

**Азарова Ірина Борисівна**

Здобувач кафедри бізнес-адміністрування та корпоративної безпеки, ORCID: 0000-0002-9332-5124

Міжнародний гуманітарний університет, Одеса

**УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРОЕКТІВ У ГАЛУЗІ ЖИТЛОВОГО БУДІВНИЦТВА**

*Анотація.* Проведено дослідження ризиків проектів з житлового будівництва, виявлено найчастіше застосовані методи обробки цих ризиків та надано оцінку наявної системи управління ризиками у житловому будівництві. Дослідження показало, що наявна у житловому будівництві практика ризик-менеджменту є слабкою, малоєфективною, недостатньо формалізованою та розвинутою, охоплює лише початкову стадію проекту та потребує подальшого дослідження та вдосконалення.

*Ключові слова:* управління інвестиційно-будівельними проектами; управління ризиками в будівництві; житлове будівництво

**Постановка проблеми**

На сьогодні в Україні ризики інвестування в будівництво житла характеризуються підвищеною складністю і їх рівень значно вище у порівнянні з інвестиціями в інші сектори економіки. Це ставить проблему управління ризиками на одне з перших місць в бізнесі на ринку будівництва.

Незважаючи на важливість проблеми управління ризиками не тільки у галузі нерухомості чи будівництва, на багаторічну історію дослідження ризиків у сучасному вітчизняному та зарубіжному проектному менеджменті, на сьогодні відсутнє загальноприйняте розуміння суті ризику. Тому в статті термін «ризик реалізації інвестиційного будівельного проекту», або ризик ІСП, визначається як можливість виникнення в процесі реалізації проекту несприятливих ситуацій та наслідків.

Будівництво об'єктів нерухомості, зокрема у галузі житлового будівництва, як виявили попередні дослідження [1 – 3], на жаль, має досить низький відсоток вдалих реалізацій подібних проектів в Україні через ризики, які реалізуються на певному етапі життєвого циклу проекту.

У системі управління ризиками у будівництві поки що відсутні загальноприйняті методи оцінки ризиків, послідовність в роботі з ризиками, універсальна дієва методика управління ризиками, що в купі із значною актуальністю теми управління ризиками, становить значну наукову проблему у сфері управління проектами [4].

**Аналіз досліджень та публікацій**

Великий вклад у вирішення проблеми оцінки і управління ризиками внесли роботи таких учених, як В. Беренс, І.А. Бланк, В.В. Бузирев, В.І. Воропаєв, М.В. Грачев, М. Епіфанов, А.Е. Карлік, В.В. Ковалев, Д.С. Морозов,

А.І. Осташевська, Н.А. Савінски, Е.А. Ткаченко, Р.Н. Холт, В.Д. Шапіро та ін. Значний вклад у вивчення питань управління ризиком у будівництві належить С.І. Абрамову, А.Н. Асаулу, В.В. Бузирьову, П.Г. Грабовому, Ю.Я. Данілову, Є.Ю. Доронкіной, Г.Ф. Дорохіній, Н.Е. Єгоровій, К. Крандалі, С.Ю. Сидоренко, К. Хедриксону, Г.Ф. Щербіні тощо.

**Мета статті**

Метою досліджень є виявлення основних ризиків проектів із житлового будівництва в Україні та найчастіше застосованих методів обробки цих ризиків, а також оцінка ефективності наявної системи управління ризиками в цій галузі.

**Виклад основного матеріалу**

Термін "управління ризиком" вперше з'явився в США на початку 60-тих рр. Сутність системи управління ризиками полягає у завчасно спланованих заходах, спрямованих на виявлення імовірних несприятливих ситуацій і зниження міри їх можливого впливу на проект до прийнятного рівня. При цьому управління ризиками включає такі цілеспрямовані дії: планування, ідентифікацію, оцінку, обробку, контроль та документування ризиків [5].

На початку треба з'ясувати – хто, та на якому етапі життєвого циклу проекту будівництва житла, займається менеджментом ризиків.

У сучасному українському житловому будівництві частина проектів складна та заплутана. Введення нових механізмів фінансування будівництва, на жаль, її не спростило. Фінансово-кредитні механізми стали своєрідним ланцюгом, що з'єднує кінцевого споживача житла як постачальника коштів на будівництво

із будівельниками. При цьому у всіх трьох сторін є власні інтереси в управлінні ризиками та повноваження цим питанням займатись.

Спрощена схема взаємодії учасників проекту будівництва житла з фінансуванням через фонд фінансування будівництва (ФФБ) наведена на рис. 1.

Зазвичай замовник та генпідрядна будівельна організація, або забудовник, є однією організацією. Інколи до її складу входить також і проектна організація, що розробляє проектно-кошторисну документацію для будівництва. А в деяких випадках управління побудованою нерухомістю також здійснює відповідний підрозділ тієї ж організації. Саме замовник (забудовник) і здійснює управління проектом та власне, управління ризиками. Однак межа інтересів забудовників завершується на етапі здачі об'єкта будівництва в експлуатацію, саме цей період розглядається як проект, а далі здійснюється операційна діяльність.

Інвестори житла в цьому процесі участі не беруть й управляють власними ризиками самостійно, виходячи з наявної у них інформації про фінансову установу та забудовників.

Якщо розглянути життєвий цикл житлового будинку як продукту з прив'язкою у часі, то згідно чинних норм України (ДБН В.1.2-14-2009 Загальні принципи забезпечення надійності та конструктивної безпеки будівель, споруд, будівельних конструкцій та основ), нормативний термін експлуатації житлових будинків становить 100 років. Співвідношення у часі інших етапів життєвого циклу, наведене в середньому для подібних проектів за даними забудовників, показано на рис. 2.

Тобто понад 95% тривалості життєвого циклу будинку залишається поза увагою ризик-менеджменту.

На жаль, це має певні негативні наслідки. Згідно проведеному автором дослідженню відкритих матеріалів Союзу інвесторів України [6], з 56 розглянутих проблемних житлових будівництв Києва та області 13 об'єктів мають проблеми на етапі експлуатації відразу після завершення будівництва, або навіть ще до нього. Експлуатація деяких будинків взагалі неможлива. Все це спричинили помилки проектних рішень та неякісно виконані роботи.

Далі розглянемо методологію управління ризиками детальніше.

Планування, ідентифікація та оцінка ризиків. Планування визначає порядок, послідовність і терміни виконання заходів щодо управління ризиками. При цьому йдеться про передбачувані ризики, які можуть бути ідентифіковано та оцінено до початку реалізації проекту. Такі ризики складатимуть план управління ризиками, який містить перелік ідентифікованих ризиків проекту, їх оцінку, та стратегію щодо способу обробки. Додатково вказуються ідентифікатори ризику, відповідальні за контроль особи, та інше.

Якщо розглянути методи ідентифікації ризиків, виявиться безліч підходів лише до класифікації ризиків. Відповідно до поширеного в зарубіжних країнах підходу Construction Risk Management System (CRMS), запропонованого американськими аналітиками, процес ідентифікації ризиків складається з шести етапів:

- виявлення невизначеностей;
- складання попереднього контрольного списку;
- сценарії наслідків;
- відображення ризиків;
- систематизований перелік ризиків;
- сумарний ризик.

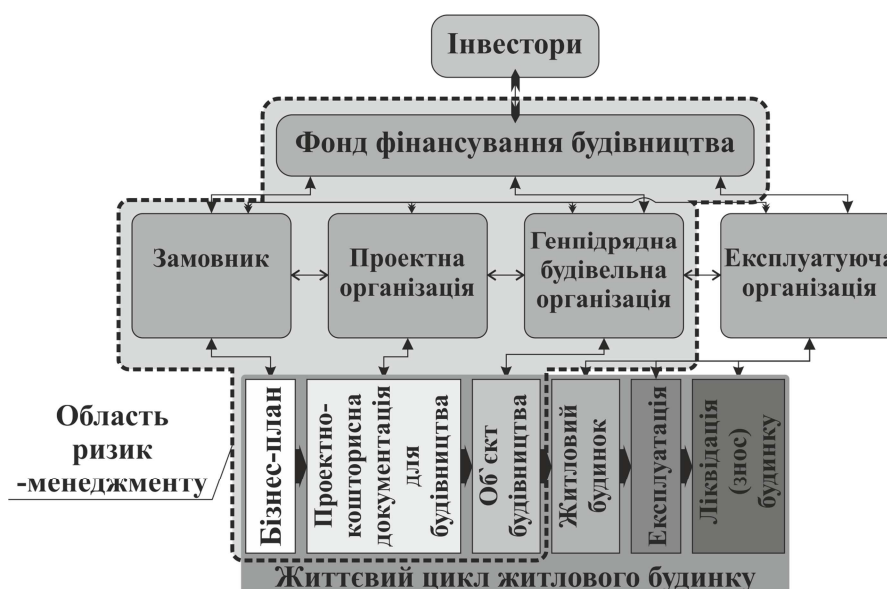


Рисунок 1 – Схема взаємодії учасників проекту будівництва житла з фінансуванням через ФФБ

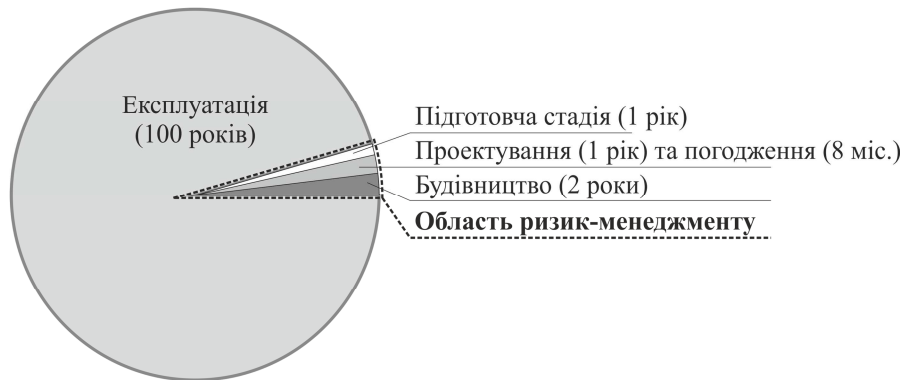


Рисунок 2 – Співвідношення етапів життєвого циклу будинку у часі

А. Міллс виділяє три важливі групи ризиків у будівництві – погодні умови, продуктивність праці і механізмів, якість матеріалів. Причому важливість визначається тим, що ці сфери складно підлягають контролю після здачі відповідного етапу робіт [7].

М. Коен і Дж. Палмер позначили такі види ризиків:

- зміни проекту і вимог до нього;
- помилки і пропуски в дизайні;
- недостатньо чітко визначення ролей і обов'язків учасників;
- недостатньо кваліфікований персонал;
- форс-мажорні ситуації;
- нові технології.

У. Шарп поділяє ризик за стадіями прояву на передопераційний і операційний [9]. Передопераційний ризик ІСП передбачає розділення обов'язків і прав між засновниками і директорами, термінів будівництва, перевищення ліміту кошторисної вартості і ризику невчасного виконання зобов'язань інвесторами проекту.

У Російських нормативних джерелах [10] надано огляд ризиків проектів із будівництва житла, які, на їх думку, мають найбільше значення для кредиторів:

- юридичний ризик – ризик виникнення претензій на об'єкт нерухомості з боку третіх осіб;
- економічний ризик;
- ризик неефективності проекту;
- будівельний ризик – ризик виникнення збитку в ході будівництва або реконструкції об'єкта нерухомості.

Вітчизняні науковці у галузі ризиків житлового будівництва класифікують ризики за 10 показниками: за рівнем виникнення; за рівнем прогнозованості; за джерелами фінансування; за характером прояву в часі; за типами аналізу; за змістом; за методами мінімізації; за суб'єктами впливу; за характером та за розмірами втрат.

За даними інших українських науковців [12], під час проведеного у 2011 році опитування серед співробітників підприємств будівельної галузі, діяльність яких пов'язана з питаннями ризик-

менеджменту в управлінні проектами, переважна кількість респондентів визначила політичні фактори; бюджетну, фінансову, податкову систему та кон'юнктуру ринку найбільш значущими зовнішніми ризиками проектів. Серед внутрішніх факторів ризику за оцінками респондентів були визначені: сфера фінансів (36%); учасники проекту (32%) і недоліки системи управління проектом (17%). Найбільш значущими для малих/середніх проектів є техніко-виробничі фактори (35%), недоліки системи управління (28%) і фінансові фактори (26%). При оцінці відповідей респондентів про внутрішні фактори ризиків було відзначено деяку розбіжність у відповідях залежно від посадового статусу респондента. Зокрема, респонденти з високим посадовим статусом схильні надавати більше значення факторам управлінським, тоді як респонденти – менеджери операційного рівня більшою мірою додають значення техніко-виробничим факторам. Визначаючи зовнішні та внутрішні фактори ризику, що мають найбільшу дію на управління проектами в будівництві, респонденти визначили такими внутрішні ризики як для малих/середніх проектів (67%), так і для крупних (54%).

Деякі дослідники [13] виділяють в окрему групу ризику неефективного та помилкового цілепокладання, пов'язані з неправильно обраними цілями проекту. Якісне цілепокладання системно знижує розпилення ресурсів, консолідує зусилля всіх співробітників підприємства на шляху реалізації місії підприємства.

Науковці Т.Г. Фесенко та Д.М. Мінаєв висловлюють думку, що успішність інвестиційно-будівельних проектів багато в чому залежить від вибору варіантів побудови системи менеджменту, вибору найбільш оптимальних (ефективних) управлінських технологій і методів. Стійкий розвиток житлового будівництва, на їх думку, може бути забезпечений за рахунок «перезавантаження» системи формування дизайну проектних рішень, направлених на інтереси бенефіціарів-жителів та впровадження «клієнтоцентричної моделі управління комунікаціями проекту» [14].

А такі вітчизняні дослідники, як Ю.М. Тесля та О.Б. Данченко приділяють значну увагу важливості синергетичних підходів щодо оцінки спільної дії декількох ризикових подій проекту. Одним із параметрів проекту є його «хвороби» (ризика, проблеми, зміни), які можуть призводити до певних негативних наслідків у випадку окремого впливу, і до набагато більших неприємностей у випадку спільної дії. Тобто у проекті може спостерігатися явище синергізму, коли сукупний результат перевищує суму складових факторів [15].

Як бачимо, на етапі ідентифікації ризиків процес носить суб'єктивний характер, базується, головним чином, на власному досвіді дослідників, та дуже важко піддається систематизації. Будь-яка загальноприйнята класифікація та методика не спостерігаються.

Процес ідентифікації ризиків нерозривно пов'язаний з їх оцінкою. Аналіз ризиків може проводитися шляхом оцінки якісних і кількісних параметрів. У процесі якісного аналізу виявляються чинники і види ризиків, а у процесі кількісного аналізу оцінюється величина як окремих ризиків, так і ризиків підприємства в цілому.

У згаданих вище російських методичних розробках [10] рекомендується застосовувати два методи оцінки ризиків: метод визначення вірогідності доходів і аналіз чутливості. Суть методу визначення вірогідності доходів полягає у такому: прогнозується декілька варіантів реалізації проекту – оптимістичний, найбільш вірогідний і песимістичний. Розрахунок трьох прогнозних варіантів дає три фінансові результати реалізації проекту. Далі необхідно експертам визначити вірогідність прояву кожного з цих варіантів і з врахуванням ризику розрахувати фінансовий ефект кожного варіанта. Сума розрахованих таким чином показників це зважений фінансовий ефект від реалізації проекту. Негативне значення цього показника говорить про високу міру ризику неефективності проекту, тобто про недоцільність участі кредитора в реалізації проекту.

Оцінка ризиків інвестицій за допомогою аналізу чутливості полягає в будіванні інтерактивної математичної моделі грошових потоків за проектом. Змінюючи значення параметрів (вартість, попит, і так далі), фахівець, який проводить аналіз, має можливість визначити найбільш важливі змінні, що здійснюють максимальний вплив на результат проекту.

На думку російського науковця В.О. Кошелева [11], у житловому будівництві ризик-аналіз доцільно проводити на основі таких методів:

1. Метод аналогій. Інформація, отримана на основі реалізації окремих об'єктів, може бути використана надалі, особливо якщо проект є типовим.

2. Методи статистичного аналізу можуть використовуватися за наявності необхідного об'єму інформації разом з іншими методами. Застосовуються для перевірки гіпотез впливу ризиків, що відображає частоту виникнення події і величину отриманого при цьому збитку.

3. Аналіз чутливості дозволяє оцінити вплив різних чинників на ключові показники реалізації проекту. В ході аналізу чутливості можна оцінити граничні значення чинників ризиків та виявити чинники, що здійснюють максимальний вплив на результати проекту.

4. Експертний метод заснований на використанні думок експертів для оцінки параметрів ризиків.

5. Метод діаграм передбачає побудову діаграм, що відображають причинно-наслідкові зв'язки, дозволяючи виявити передумови ризиків.

6. Нормативний метод передбачає зіставлення реальних параметрів ризиків зі встановленими нормативами.

7. Аналіз видів, наслідків і критичності відмов (FMCA), згідно ГОСТ Р 51901.12-2007, є розширенням методу систематичного аналізу системи для ідентифікації видів потенційних відмов, їх причин і наслідків (FMEA), що включає ранжування складності відмов, визначення їх критичності.

В рамках дослідження В.О. Кошелева [11], оцінка ризиків виробляється на основі таких параметрів, як вірогідність ризикової події і міра її впливу, вимірювана розміром фінансових втрат. Система заходів і характер контролю, або обробка ризиків, визначаються залежно від величини фінансових наслідків з врахуванням вірогідності їх настання.

На жаль, як було вже зазначено, область інтересів сучасних фахівців із ризик-менеджменту, в кращому випадку, охоплює ризики доексплуатаційної фази життєвого циклу проекту, а об'єктом ризику постає або будівельна компанія або замовник будівництва. Тобто мінімізація втрат під час будівництва і є головною задачею ризик-менеджменту. Таку проблему, на погляд автора, створює сам механізм оцінки ризиків через прогнозування їх впливу на показник прибутковості проекту. Тому після побудови та продажу квартир проект закінчується. А потім усі ризики експлуатації будівлі несе на собі експлуатуюча організація та мешканці житлових будинків. І саме вони дуже часто стикаються з прихованими помилками проекту або будівництва, коли вже майже нічого неможна вдяти. Крім суто експлуатаційних ризиків є ще такі природні ризики, як сейсмічні явища, техногенні катастрофи, військові дії, з якими, на жаль, стикнулася наша держава останнім часом, та інше.

Ці фактори також складають зони ризику для будівельних проектів, якщо розглядати їх повний життєвий цикл.

На нашу думку, важливий акцент для ризик-менеджменту саме на стадії експлуатації об'єкта ставить впровадження нормативних вимог щодо визначення класу наслідків (відповідальності) об'єктів будівництва – ДСТУ-Н Б.В.1.2-16:2013 Визначення класу наслідків (відповідальності) та категорії складності об'єктів будівництва.

Клас наслідків (відповідальності) об'єкта будівництва визначають проектувальники на початку проектування незалежно за кожною з наведених у нормативі характеристикою можливих наслідків від відмови об'єкта на стадії експлуатації:

- можлива небезпека для здоров'я і життя людей, які постійно перебувають на об'єкті;
- можлива небезпека для здоров'я і життя людей, які періодично перебувають на об'єкті;
- можлива небезпека для життєдіяльності людей, які перебувають ззовні об'єкта;
- обсяг можливого економічного збитку;
- можливість втрати об'єктів культурної спадщини;
- можливість припинення функціонування об'єктів інженерно-транспортної інфраструктури.

Для підрахунку можливих матеріальних збитків і (або) соціальних втрат від відмови об'єкта, пов'язаних з припиненням експлуатації або із втратою його цілісності, проектувальник визначає найбільш імовірні прогнози можливої аварії, що сталася з техногенних або природних причин. Аналіз розвитку аварійної ситуації рекомендується виконувати на рівні експертних оцінок.

Клас наслідків (відповідальності) та відповідну категорію складності об'єктів будівництва використовують для визначення стадійності розробки проектної документації для будівництва. Визначена таким чином категорія складності об'єкта також впливає на процедуру погодження проектної документації та процедуру здачі об'єкта в експлуатацію – для менш складних об'єктів використовуються простіші декларативні процедури із мінімальним втручанням наглядових і контролюючих органів влади.

Отже, держава законодавчо закріпила необхідність використання інструментів ризик-менеджменту в будівництві та надала стандарт їх застосування. Але зобов'язала займатись ризик-менеджментом чомусь проектувальників, а не проектних менеджерів. У будь-якому разі, цей крок спонукає розвиток Українського проектного менеджменту та, зокрема, ризик-менеджменту у будівництві.

## Обробка ризиків

Обробка ризиків включає дії з вибору і здійснення тих або інших заходів з метою зниження до прийняттого рівня масштабу впливу кожного ризику. На сьогодні є чотири основні способи обробки ризиків: прийняття, передача, пом'якшення, ухилення [5]. Вибір способу обробки ризику робиться на основі виконаної якісної та кількісної оцінки ризиків проекту. Загальноприйнятий алгоритм обробки ризику залежно від його рівня наведено на рис. 3.

**1) Прийняття ризику.** Прийняття ризику або підтвердження можливості негативної ситуації і свідоме рішення прийняти її наслідки і відшкодувати збиток у повному обсязі за рахунок власних коштів. Однак, це не означає ігнорування ризику. Такі ризики дуже важливо адекватно оцінити та періодично моніторити, аби вони не мали здатності збільшувати масштаби впливу.

**2) Передача ризику.** Передача ризику це перенесення відповідальності та збитків ризику на інших учасників проекту без усунення джерела ризику. Найбільш застосованим способом передачі ризику є страхування. Страхування – це передача фінансової відповідальності за ризик у момент виникнення страхованої події і зазвичай є зобов'язанням страховика сплатити збиток. На сьогодні широко застосовуються у міжнародній практиці два види страхування, пов'язані з будівництвом об'єктів за кордоном.

Перший – це страхування будівельного підприємця від усіх ризиків – страхування CAR (Contractor's All Risks).

У процесі будівництва об'єктів страхуванню підлягають:

- будівельний об'єкт – всі роботи, включаючи підготовчі роботи та будівельні матеріали;
- обладнання будівельного майданчика;
- будівельні машини як власні, так і орендовані;
- витрати з розчищення території після страхового випадку;
- цивільна відповідальність страховальника;
- об'єкти, на яких чи біля яких ведуться роботи;
- об'єкти, довірені застрахованій стороні або перебувають на зберіганні у нього.

Страхування CAR дає дуже широкий захист. Страховий захист починається в момент початку будівельних робіт або після вивантаження застрахованих об'єктів на будівельному майданчику і закінчується прийняттям чи пуском в експлуатацію споруди, а іноді поширюється і на період технічного обслуговування.

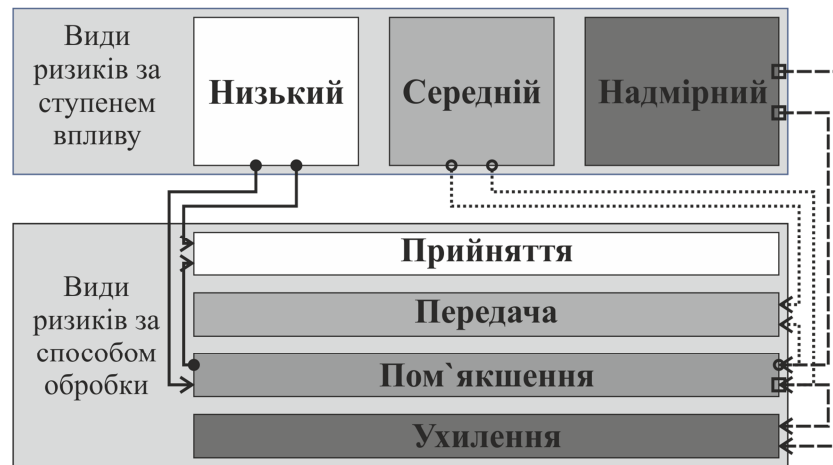


Рисунок 3 – Схема обробки ризиків за їх ступенем впливу

Другим видом страхування будівельно-монтажних ризиків є страхування всіх монтажних ризиків – страхування EAR (Engineering All Risk). В основу цього виду страхування покладено ідею забезпечення страхового покриття всіх ризиків, які виникають при монтажі машин, механізмів, а також під час зведення сталевих конструкцій. Страхувальниками за цим видом страхування можуть бути всі сторони, для яких у зв'язку з монтажем об'єктів виникає ризик.

Якщо перейти від світових практик страхування до вітчизняних реалій, то до 2003 року обов'язкове страхування не зачіпало будівництво і інвестиційний процес, тому більшість забудовників і інвесторів взагалі уникали його здійснення, економлячи кошти. До 2004 року в будівельному процесі здійснювалося суто на добровільних засадах і у мінімальних обсягах згідно ст. 6 Закону України «Про страхування». Починаючи з 2008 р. Міністерство регіонального розвитку розробило рекомендації зі страхування ризиків у будівництві, що також має добровільний характер.

З ухваленням Закону України «Про іпотеку», Закону України «Про іпотечне кредитування, операції з консолідованим іпотечним боргом та іпотечні сертифікати», Закону України «Про фінансово-кредитні механізми і управління майном в будівництві і операціях з нерухомістю» обов'язкове страхування поступово почало впроваджуватися в будівельний процес. Так, згідно ст. 7 Закону України «Про страхування» в іпотечних стосунках обов'язковим стало страхування:

- предмету іпотеки від ризиків випадкового знищення, випадкового пошкодження або псування;
- фінансових ризиків нездобуття, невчасного здобуття і здобуття не в повному обсязі платежів по договорах про іпотечні кредити і платежів по іпотечних сертифікатах.

Торкнулося обов'язкове страхування управителів і забудовників, які об'єднали свої зусилля щодо залучення коштів у будівництво в рамках фінансово-кредитних механізмів. Перед управителем постає завдання здійснити страхування фінансової відповідальності за збитки заподіяні під час здійснення управління майном і страхування від ризиків знищення або пошкодження нерухомості, придбаної в результаті управління майном (ст. 7 Закону України «Про страхування», ст. ст. 11, 16 Закону України «Про фінансово-кредитні механізми і управління майном в будівництві і операціях з нерухомістю»). Забудовник зобов'язаний забезпечити страхування будівельно-монтажних робіт і страхування своєї відповідальності перед третіми особами згідно ст. 9 Закону про фінансово-кредитні механізми.

Своє тлумачення питання страхування має і Цивільний кодекс України. Згідно ст. 881 ЦКУ Підрядчик зобов'язаний укласти договір страхування об'єкта будівництва або комплексу робіт, якщо інше не встановлене договором будівельного підряду. Сторона, на яку покладається обов'язок відносно страхування, повинна надати іншій стороні у порядку, встановленому договором, докази укладення її договору страхування, включаючи відомості про страхувальника, розміру страхової суми та застрахованих ризиків. Більш того, важливою умовою договору підряду на капітальне будівництво є умова про страхування ризиків згідно ч.5 ст. 318 Цивільного кодексу України.

З наведених норм цивільного і господарського законодавства можна зробити висновок про добровільність страхування ризиків, об'єкта будівництва і будівельних робіт.

**3) Ухилення від ризику.** Ухилення – це повне усунення певної загрози або джерела ризику, яке може бути досягнуте шляхом внесення змін до

рішень з організації будівництва, в будівельні рішення, в рішення з охорони довкілля і техніки безпеки, тобто усунення джерел недопустимого ризику, замінюючи їх рішеннями з прийнятним ризиком.

**4) Пом'якшення ризику.** Пом'якшення – найбільш загальний спосіб обробки ризиків, що передбачає активні дії зі зниження вірогідності виникнення негативної ситуації і зменшення можливих втрат у процесі реалізації проекту. Часові і грошові витрати на пом'якшення ризиків мають бути адекватні мірі впливу ризиків.

Методи зниження ризиків поділяються на такі групи:

- технічні методи, які засновані на впровадженні різних технічних заходів, наприклад, система протипожежного контролю, банківських електронних розрахунків та ін.
- правові методи, такі як застава, неустойка (штраф, пеня), гарантія, завдаток тощо.
- організаційно-економічні методи включають комплекс заходів, спрямованих на попередження втрат від ризику у випадках виникнення несприятливих обставин, а також на їх компенсацію у випадках виникнення втрат.

Створення резервів ресурсів на покриття непередбачених витрат дозволяє компенсувати ризик, який виникає в процесі реалізації проекту і тим самим компенсувати збої у виконанні проекту.

Ризики інвесторів. Окрему увагу слід приділити ризикам фізичних осіб – інвесторів будівництва. За даними Держстату, у 2013 році кількість об'єктів незавершеного будівництва зросла на 1,7% [16]. У Держстаті зазначили, що станом на 1 січня 2014 року в Україні налічувалося 16 380 недобудов, з яких 6,3 тис. (або 38,5%) знаходилися у стадії будівництва, а на 10,1 тис. (61,5%) будівництво тимчасово припинено або законсервовано. У 21 регіоні України кількість тимчасово припинених або законсервованих об'єктів перевищувала кількість об'єктів, що будуються.

За оцінками Держстату, з 4 225 будівель незавершеного будівництва, більше третини будівель загальною площею 17,775 млн м<sup>2</sup> становлять житлові об'єкти, з яких у стадії будівництва знаходилось 1 613 будівель (площею 11,665 млн м<sup>2</sup>), а будівництво 2 531 будівель (площею 5,668 млн м<sup>2</sup>) тимчасово припинено або законсервовано.

Найбільша частина добудованого житла припадає на Київ (86,5% загальної кількості житлових будівель у регіоні), а також Тернопільську (82,2%) та Івано-Франківську (80,3%) області. У Житомирській і Кіровоградській областях вона становила лише 2,5 і 3,2% відповідно.

У столиці станом на 1 січня 2014 року нараховувалось 734 об'єкта незавершеного будівництва, з яких будівництво 523 тривало, 198 – тимчасово припинено, 13 – законсервовано. Обсяги залучених та «похованих» інвестицій у «довгобуду» не радує.

Зараз у інвестора всього один варіант забезпечити себе від шахраїв – скрупульозно вивчати всі дозвільні документи забудовника, дізнаватись про цільове призначення землі, читати інтернет-форуми у пошуках необхідної інформації про репутацію забудовника та фінансову установу. Держава практично не захищає громадян від недбайливих забудовників. Як зазначають експерти ринку, виправити ситуацію можуть лише зміни в законодавстві, які ввели б жорсткішу відповідальність забудовників і девелоперів.

Ще одним фактором ризику операційної стадії житлового будинку є майнові права інвесторів у побудованому будинку [17]. Майнові конфлікти між інвесторами і забудовниками зазвичай виникають довкола спільної власності: горищ, підвалів, службових квартир, паркінгів, прибудинкових територій. Зовні все виглядає просто. Багатоквартирний будинок будується за кошти інвесторів, тому вони є його власниками. Стаття 382 Цивільного кодексу закріплює за власниками квартир право власності на інженерні комунікації в будинку, допоміжні приміщення, несучі конструкції, а стаття 331 – право власності на останнє майно, побудоване на їх кошти. В той же час закон передбачає, що реєструвати право власності можна лише на квартири і нежитлові офісні приміщення. Проте на практиці відсутність документів, що встановлюють право, і різне розуміння норм закону призводить до конфліктів між інвесторами і забудовниками відносно горищ, службових квартир і навіть самих будинків. Мова тут йде про те, хто буде платити за утримання та ремонт будинків. Згідно статті 382 ГКУ утримувати і модернізувати будівлі повинні власники квартир: адже після приватизації або покупки квартир вони отримали у власність і частину інших складових будинку. Однак, деякі будинки з приватизованими квартирами знаходяться в комунальній власності територіальної громади, відповідно – на її утриманні.

Суперечки довкола права власності на допоміжні приміщення доходять до того, що зацікавлені особи намагаються через суд відмінити реєстрацію ОСМД, яке відсудило ці приміщення. У результаті виникає ризик, що будинок буде відключений від інженерних мереж та комунального обслуговування, на які укладало договори це об'єднання. Така ж спірна ситуація із службовим житлом у новобудовах. І всі ці аспекти зараз лишаються поза увагою управління ризиками.



## Контроль та документування ризиків

Завершальною фазою є контроль і управління ризиками в процесі виконання проекту. Періодичність, з якою ревізується статус ризиків (ризик ідентифіковано, упереджено, настав і т. д.), має бути визначена в плані управління ризиками.

Важливим елементом системи контролю ризиків є моніторинг статусу ризику. Для кожного ризику слід визначити і документувати події і показники, які можна відстежувати аби зрозуміти, чи удалося уникнути ризику, або мінімізувати його наслідки. Суттєвим є також контроль заходів щодо управління ризиком до їх повного здійснення.

Документування з системи управління ризиків повинно включати задокументовані показники, що були зібрані і проаналізовані в процесі управління ризиками. Така інформація необхідна як для використання її під час управління ризиками наступних проектів, так і для аналізу ефективності системи управління ризиками у даному проекті з метою її вдосконалення в майбутньому.

## Висновки та перспективи подальших досліджень

Практика ризик-менеджменту у житловому будівництві є слабкою, малоефективною, недостатньо формалізованою та розвинутою, охоплює лише початкову стадію проекту. Про це свідчить велика кількість «провальних» проектів житла.

Основною проблемою проектів є те, що нормативне регулювання відносин у сфері інвестування в будівництво житлової нерухомості є вкрай неефективним. Тому якісно і повно оцінити ризики інвестування в будівництво майже неможливо через відсутність прозорих механізмів контролю у сфері інвестування та фінансування будівництва. Забудовники далеко не завжди сприймають приватних інвесторів як партнерів по бізнес-проекту.

Система менеджменту будівництва орієнтована суто на інтереси будівельника, а споживача не бере до уваги. Не додають впевненості інвесторам також використання «тіньових схем» в діяльності будівельних організацій, виконання ремонтно-будівельних робіт некваліфікованими бригадами, свідомі обмани інвесторів рекламними обіцянками зручностей та інфраструктури житла, які не плануються до реалізації. Звичайно, будь-яка інвестиція – це ризикована діяльність, і інвестор сам повинен нести відповідальність за своє рішення. Але для цього у нього має бути вся необхідна інформація і головне – рівні можливості з його бізнес-партнером – забудовником. Поки що забудовник законодавчо знаходиться в більш вигідних умовах та активно цим користується.

Трохи кращі результати успішності проектів мають ті організації, що виконують функції замовника, проектувальника, будівельника та експлуатуючої організації в одній особі. Вони зацікавлені у більш ретельному проектуванні та будівництві, і у відповідному зниженні власних ризиків на експлуатаційній фазі.

В цьому також дуже зацікавлені самі інвестори – покупці житла. Проблему довгобудів зокрема вони намагаються вирішувати власними силами, об'єднуючись в громадські організації, житлово-будівельні кооперативи задля захисту своїх прав на об'єкти інвестування. У цьому випадку інвестори оформляють земельну ділянку у власність і самі здійснюють управління проектом та ризиками. Проте, через недосконалість чинного законодавства та прояви корупції в органах державної влади не завжди можна ефективно захистити свої права, тому і лишається така велика кількість незавершених проектів.

Система ризик-менеджменту проектів із житлового будівництва, безумовно, потребує подальшого дослідження та вдосконалення.

## Список літератури

1. Рибак А.І., Азарова І.Б. Аналіз ризиків будівельних проектів у галузі житлового будівництва // Вісник НТУ «ХПІ» №3(1046) – Харків: НТУ «ХПІ», 2014. – 146 с. – С. 3-7.
2. Рибак А.І., Азарова І.Б. Аналіз механізмів фінансування будівельних проектів в галузі житлового будівництва. Державні програми та фінансування [Текст] / А.І. Рибак, І.Б. Азарова // Управління розвитком складних систем. – 2014. – №17 – С. 52-59.
3. Рибак А.І., Азарова І.Б. Аналіз механізмів фінансування будівельних проектів в галузі житлового будівництва. Ринковий механізм фінансування [Текст] / А.І. Рибак, І.Б. Азарова // Управління розвитком складних систем. – 2014. – №18 – С. 88-97.
4. Оцінка ризиків в будівництві: [Електронний ресурс] / Т. Ф. Морозова, Л. А. Кінаят // Будівництво унікальних будівель і споруд. – 2013. – №5(10). – С68-76. – Режим доступу до журн. : [http://unistroy.spb.ru/index\\_2013\\_10/6\\_morozova\\_kinayats\\_10.pdf](http://unistroy.spb.ru/index_2013_10/6_morozova_kinayats_10.pdf)
5. Артамонов А. А. Функції управління ризиками в процесі реалізації інвестиційних проектів: дис. на здоб. учен. ступ. к.е.н.: Спец. 08.00.05.; СПбГАСУ. СПб., 2003. – 124 с.



6. Уловки строительных аферистов [Электронный ресурс] // Союз Инвесторов Украины. – 2013. – Режим доступа <http://neo.investhelp.com.ua/ru/content/ulovki-stroitelnykh-afelistov>
7. Mills, A. A systematic approach to risk management for construction / A. Mills // *Structural Survey*. – 2001. – Vol. 19, №. 5. – P. 245–252.
8. Cohen, M.W. *Project Risk Identification and Management* / M.W. Cohen, G.R. Palmer // *AACE International Transactions*. – 2004. – IN11–IN15
9. Шарп У., Олександр Г., Бейлі Дж. Інвестиції. – М.: Інфра-М, 1999. – С.185-214
10. Методичні рекомендації по організації фінансування проектів житлового будівництва. Серія "Фінансування об'єктів комерційної нерухомості". Випуск 8 [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.gosthelp.ru/text/Metodicheskierekomendacii352.html>
11. Кошелев В. О. Методологія управління ризиками у логістичних системах житлового будівництва: дис. на здоб. учен. ступ. д.е.н.: Спец. 08.00.05.; СГЕУ. Самара., 2015. 312 с.
12. Фактори ризику в управлінні проектами будівництва [Електронний ресурс] / Торкатюк В.І., Світлична Т.І., Карлова О.А., Ніверчук О.М., Даніленко А.Л., Бережна Т.П. // Цифровий репозиторій ХНУМГ ім. О.М. Бекетова. – 2012. – Режим доступу: <http://eprints.kname.edu.ua/29710/1/23.pdf>
13. Яценко Ю.Г., Неізнаний С.І. Особливості цілепокладання проектної діяльності на різних рівнях зрілості бізнесу [Текст] / Ю.Г. Яценко, С.І. Неізнаний // *Управління розвитком складних систем*. – 2011. №8– С.75-84
14. Фесенко Т. Г., Минаев Д. М. Интеграция интересов бенефициаров жилищного строительства в систему ценностей проекта [Текст] / Т. Г. Фесенко, Д. М. Минаев // *Управління розвитком складних систем*. – 2015. – № 21. – С. 81-86.
15. Тесля Ю.М., Данченко О.Б. Синергетична модель «хвороб» проектів [Текст] / Ю.М. Тесля, О.Б. Данченко // *Управління розвитком складних систем*. – 2014. – № 20. – С. 87-90.
16. Стан будівель та споруд незавершеного будівництва в Україні на 1 січня 2014 року [Електронний ресурс] / лист № 211/0/03.6вн-14 від 17.04.2014 Державної служби статистики України // Україна комунальна – 2014. – Режим доступу: [http://statistic.jkg-portal.com.ua/upload/redactor/files/2014/98\\_w.doc](http://statistic.jkg-portal.com.ua/upload/redactor/files/2014/98_w.doc)
17. Имущественные конфликты: застройщики и инвесторы [Электронный ресурс] // Агентство недвижимости Млечный путь. – 2013. – Режим доступу [http://www.mlp.com.ua/news/tpl\\_index\\_news.php?subaction=showfull&id=1376282119&archive=&start\\_from=&ucat=6,7&go=allnews](http://www.mlp.com.ua/news/tpl_index_news.php?subaction=showfull&id=1376282119&archive=&start_from=&ucat=6,7&go=allnews)

Стаття надійшла до редколегії 05.05.2015

**Рецензент:** д-р техн. наук, проф. А.В. Шахов, Одеська національна морська академія, Одеса.

**Азарова Ирина Борисовна**

Соискатель кафедры бизнес-администрирования и корпоративной безопасности, ORCID: 0000-0002-9332-5124  
Международный гуманитарный университет, Одесса

#### УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ПРОЕКТОВ В ОБЛАСТИ ЖИЛИЩНОГО СТРОИТЕЛЬСТВА

**Аннотация.** Проведено исследование рисков проектов жилищного строительства, выявлены наиболее часто используемые методы обработки этих рисков, и дана оценка существующей системе управления рисками в жилищном строительстве. Исследование показало, что существующая в жилищном строительстве практика менеджмента рисков слабая, малоэффективная, недостаточно формализована и развита, охватывает только начальную стадию проекта и требует дальнейшего исследования и усовершенствования.

**Ключевые слова:** управление инвестиционно-строительными проектами; управление рисками в строительстве; жилищное строительство

**Azarova Irina**

Competitor of department of business-administration and corporate safety, ORCID: 0000-0002-9332-5124  
International humanitarian university, Odessa

#### RISK MANAGEMENT OF PROJECTS IN HOUSING BUILDING

**Abstract.** Building of real estate objects, especially in area of housing building, has a low enough percent of successful realization of similar projects in Ukraine by reason of risks which will be realized on the certain stage of life cycle of projects. Concerning control system by risks in building, the generally accepted methods of estimation of risks absent as yet, sequence in-process with risks in building, universal effective method of management risks, that in a sum with considerable actuality of theme of management risks, makes a considerable scientific problem in the field of management projects. Research of risks of housing building projects is conducted in this article, the often in-use methods of treatment of these risks are exposed most, and an estimation is given to existent control system by risks in housing building. Research rotined that existing in housing building practice of management of risks is weak, ineffective, not enough formalized and developed, engulfs only initial stage of project and requires further research and improvement.

**Keywords:** management of investment-build projects; a risk management in building; housing building

## References

1. Rybak, A.I., Azarova, I.B. (2014). Risks analysis of projects in housing building. *Vistnyk NTU «KPI»*. Kharkiv, Ukraine: NTU «KPI», 3(1046), 3-7.
2. Rybak, A.I., Azarova, I.B. (2014). Analysis of mechanisms of financing of build projects is in industry of housing building. Government programs and financings. *Management of Development of Complex Systems*, 17, 52–59 [in Ukrainian].
3. Rybak, A.I., Azarova, I.B. (2014). Analysis of mechanisms of financing of build projects is in industry of housing building. Market mechanism of financing. *Management of Development of Complex Systems*, 18, 88–97 [in Ukrainian]
4. Morozova, T.F., Kinayat, L.A. (2013). Risks estimation in building. *Building of unique buildings and constructions*, 5(10), 68-76.
5. Artamonov, A.A. (2003). *Functions of management risks by the process of realization of investment projects*. SPb. Russia.; SPbGASU, 124.
6. Tricks of build swindlers (2013). [Electronic resource] // Union of Investors of Ukraine. – Access mode: <http://neo.investhelp.com.ua/ru/content/ulovki-stroitelnykh-afelistov>
7. Mills, A. A (2001). Systematic approach to risk management for construction. *Structural Survey*, Vol. 19, 5., 245–252.
8. Cohen, M.W., Palmer, G.R. (2004). *Project Risk Identification and Management*. ACE International Transactions, IN11–IN15.
9. Sharp, W., Olexander, G., Bailey, G.(1999). *Investments*. Moscow, Russia: Infra-M, 185-214.
10. Methodical recommendations are for organizations of financing of projects of housing building. Series of "Financing of commercial real estate". Issue 8 [Electronic resource] / Access mode: <http://www.gosthelp.ru/text/Methodicheskierekomendacii352.html>
11. Koshelev, V.O. (2015). *Methodology of risks management in the logistic systems of housing building*. Samara, Russia: SGEU, 312.
12. Torkatuk, V.I., Svitlychna, T.I., Karlova, O.A., Niverchyk, O.M., Danilenko, A.L., Beregna, T.P. (2012). Risk factors are in the management of building projects [Electronic resource] // Digital repozitoriy HNUMG im. O.M. Beketova. Access mode:<http://eprints.kname.edu.ua/29710/1/23.pdf>
13. Yazchenko, Y., Neizvestny, S. (2011). Features of objective management of project activity on the different levels of business maturity. *Management of Development of Complex Systems*, 8, 75 – 84 [in Russian]
14. Fesenko, T., & Minaev, D. (2015). The integration of the beneficiary's interests in housing project to the system of values. *Management of Development of Complex Systems*, 21, 81–86 [in Russian].
15. Teslya, Y., Danchenko, O. (2014). A sinergistical model of project «illnesses». *Management of Development of Complex Systems*, 20, 87–90 [in Russian].
16. Consisting of buildings and buildings of construction in progress is of Ukraine on January, 1, 2014 (2014) [Elektronik resource] / letter № 211/0/03.bvn-14 from 17.04.2014 by Government service of statistics of Ukraine // Ukraina komunalna - Access mode:[http://statistic.jkg-portal.com.ua/upload/redactor/files/2014/98\\_w.doc](http://statistic.jkg-portal.com.ua/upload/redactor/files/2014/98_w.doc)
17. Property conflicts: buildings and investors (2013). [Elektronik resource] // Agency of the real estate "Milky way". – Access mode:
18. [http://www.mlp.com.ua/news/tpl\\_index\\_news.php?subaction=showfull&id=1376282119&archive=&start\\_from=&ucat=6,7&go=allnews](http://www.mlp.com.ua/news/tpl_index_news.php?subaction=showfull&id=1376282119&archive=&start_from=&ucat=6,7&go=allnews)[http://www.mlp.com.ua/news/tpl\\_index\\_news.php?subaction=showfull&id=1376282119&archive=&start\\_from=&ucat=6,7&go=allnews](http://www.mlp.com.ua/news/tpl_index_news.php?subaction=showfull&id=1376282119&archive=&start_from=&ucat=6,7&go=allnews)

## Посилання на публікацію

- APA APA Azarova, I., (2015) Risk management of project in housing building. *Management of Development of Complex Systems*, 23 (1), 11 –20 [in Ukrainian].
- ГОСТ Азарова, І.Б. Управління ризиками проектів у галузі житлового будівництва [Текст] / І.Б. Азарова // Управління розвитком складних систем. – 2015. – № 23 (1). – С. 11 – 20.