

**Республиканское общественное объединение
“Общенациональное движение против коррупции “ЖАҢАРУ”**

**КОРРУПЦИОННЫЕ РИСКИ
ПРИ УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ**

методическое пособие

Астана, 2022

Рецензенты:

Егембердиева С.М. – д.э.н., профессор ЕНУ им. Л.Н.Гумилева

Салыкова Л.Н. - к.э.н., доктор PhD, профессор Astana IT University

Коррупционные риски при управлении проектами: методическое пособие. - Астана: РОО “Общенациональное движение против коррупции “ЖАҒАРУ”. – 2022. – 26 с.

Для ознакомления широкого круга читателей с возможными коррупционными рисками на всех стадиях управления проектами. Раскрыты основные (базовые) понятия категории “проект”, жизненный цикл проекта, его видов (классификационная характеристика по признакам), основные стадии управления проектов в целях ознакомления. Рассмотрены возможные коррупционные риски при управлении проектами на всех стадиях их управления.

Подготовлено в рамках проекта “Проведение комплекса мероприятий по формированию антикоррупционного сознания у молодежи” при поддержке НАО “Центр поддержки гражданских инициатив” МИОР РК.

Имеется охранный документ (авторское право).

Шалболова У. Ж., Семгалиев М.З. Коррупционные риски при управлении проектами: методическое пособие (в рамках проекта “Проведение комплекса мероприятий по формированию антикоррупционного сознания у молодежи”)// Свидетельство о внесении в государственный реестр прав на объекты, охраняемые авторским правом № 28134 от 2августа 2022 года.

СОДЕРЖАНИЕ

	стр.
Введение	4
1 Проект. Жизненный цикл проекта	5
2 Классификация проектов	7
3 Управление проектами	14
4 Коррупционные риски при управлении проектами	16
Практическая работа. Задания	20
Литература	23
Приложение: охранный документ	25

Введение

Развитие любой социальной системы (государства) возможно только при реализации новых идей, которые заключены в проектном решении или в проекте. Реализация проекта выражается:

- строительство новых объектов (зданий, сооружений) или модернизация (реконструкция) действующих производств (заводов);
- диверсификация производства (внедрение инновационных или передовых технологий) для создания новых товарных продуктов в целях удержания на настоящих или входа на новые отраслевые рынки;
- развитие науки и техники, создание инновационных продуктов;
- внедрение инновационных технологий, консалтинг передовых мировых технологических решений
- новые организационно-управленческие мероприятия, реструктуризация производства, внедрение проектного менеджмента;
- реализация программных государственных документов по социально-экономическому развитию страны и ее регионов.

Цель методического пособия – ознакомление слушателей с возможными коррупционными рисками на всех стадиях управления проектами.

Управление проектами выполняются личностями (людьми), которые иногда не могут удержаться от соблазна обогащения чрез применение различных коррупционных схем. Финансирование проектов могут быть бюджетные (государственные), привлеченные (заёмные), которые направлены не реализацию конкретных целей и решение поставленных задач. Отклонение от этих направлений приводит к снижению качества реализуемого проекта, нарушению соблюдения требований стандартов, изменению денежных потоков и их нецелевому использованию и др. На практике из-за неправильного (не эффективного) управления проектом (в том числе, применения коррупционных рисков) половина проектов бывают провальными.

Представлена лекция, раскрывающая основные (базовые) понятия категории “проект”, жизненный цикл проекта, его видов (классификационная характеристика по признакам), основные стадии управления проектами в целях ознакомления. Возможные коррупционные риски при управлении проектами (их реализации) разработаны на основе терминов и понятий, представленных в лекции. При подготовке лекции использованы открытые источники и литература. Все схемы и таблицы – авторские разработки.

На практическом задании, используя различные примеры, слушатели могут ответить на поставленные вопросы для самоконтроля полученных знаний.

1. Проект. Жизненный цикл проекта

В литературе имеется много понятий проекту. Предлагается следующая формулировка категории проект с учетом различных его особенностей.

Проект — совокупность мероприятий для разработки нового продукта или улучшения существующего продукта с определёнными датами начала и завершения и с поставленными целями, масштабом и длительностью.

Основные признаки проекта:

- ограниченное время его выполнения, есть точка начала проекта и точка конца;
- для его реализации нужны ресурсы, и они ограничены;
- проект – это временная система;
- проект – это всегда управление изменениями;
- результат проекта – непредсказуем и всегда уникален.

Жизненный цикл проекта

Жизненный цикл проекта (Project Life Cycle) – полный набор последовательных фаз проекта, название и число которых определяется исходя из технологии производства работ и потребностей контроля со стороны организации или организаций, вовлеченных в проект.

Жизненный цикл продукта (Product Life Cycle) – набор упорядоченных идей, решений и действий, с момента зарождения идеи продукта до снятия его с производства.

Состояния, через которые проходит проект, называют фазами. Фазы проекта включают стадии. Стадии проекта состоят из этапов.

Жизненный цикл разбивается на фазы, фазы – на стадии, стадии – на этапы. Каждая из фаз ограничена во времени и включает в себя работы и показатели, характеризующие достижение поставленных в ней целей. В зависимости от типа и вида проекта могут быть использованы различные структуры жизненных циклов проекта (Phasemodels).

Фаза проекта (Project Phase) – набор логически взаимосвязанных работ проекта, в процессе завершения которых достигается один из основных результатов проекта.

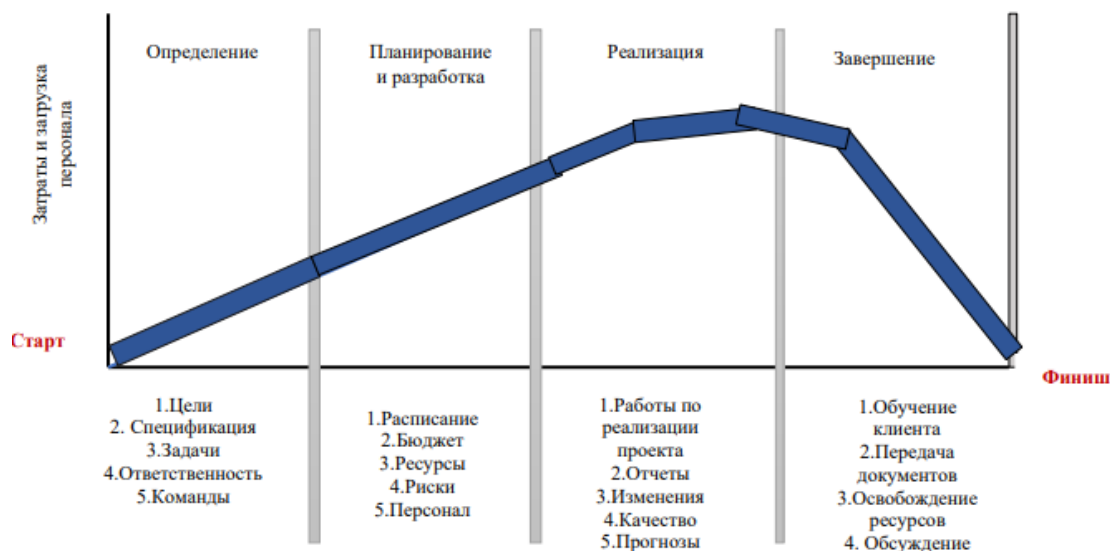


Рисунок 1. Обобщенный жизненный цикл проекта

Наиболее общая структура жизненного цикла имеет следующую последовательность фаз проекта:

- концепция (начальная фаза);
- разработка;
- реализация;
- завершение.

Начальная (концептуальная, инициализации) фаза (Concept phase).

Главным на этой фазе является разработка концепции проекта, включающая предварительное обследование, определение проекта, сравнительную оценку альтернатив, представление предложений, их апробацию и экспертизу, утверждение концепции.

Фаза разработки (планирования) (Project development phase). Главное на этой фазе – это разработка основных компонентов проекта и подготовка к его реализации, включая формирование команды проекта, разработку основного содержания проекта, структурное планирование, организацию и проведение торгов, заключение субконтрактов с основными исполнителями, организацию выполнения проектных работ, представление проектной разработки, получение одобрения на продолжение работ.

Фаза реализации проекта (Project execution or implementation phase).

Главное на этой фазе – это выполнение работ проекта, необходимых для достижения основных его целей. Основными работами этой фазы являются: детальное проектирование и технические спецификации, выполнение работ, предусмотренных проектом, материально-техническое обеспечение работ проекта.

Завершающая фаза или окончание проекта (Project close out or finish phase). На этой фазе достигаются конечные цели проекта, осуществляется подведение итогов, разрешение конфликтов и закрытие проекта.

Универсального подхода к разделению процесса реализации проекта на фазы не существует. Решая для себя такую задачу, участники проекта должны руководствоваться своей ролью в проекте, своим опытом и конкретными условиями выполнения проекта. Поэтому на практике деление проекта на фазы может быть самым разнообразным - лишь бы такое деление выявляло некоторые важные контрольные точки ("вехи"), во время прохождения которых просматривается дополнительная информация и оцениваются возможные направления развития проекта.

Вехами проекта (Project milestones) являются значительные события в проекте. Часто они обозначают смену фазы проекта с принятием решения о начале следующей фазы, повторении одной или нескольких предыдущих фаз, закрытие проекта.

2.Классификация проектов

На рисунке 1 дана классификация проектов по различным признакам

Виды проектов:

Проекты можно классифицировать по различным основаниям:

по типу проекта: технический, организационный, экономический, социальный, смешанный;

по классу: монопроект, мультипроект, мегапроект;

по масштабу проекта: мелкий, средний, крупный, очень крупный;

по длительности проекта: краткосрочный, среднесрочный, долгосрочный;

по сложности проекта: простой, сложный, очень сложный;

по виду проекта: инвестиционный, инновационный, научно-исследовательский и др.

Многообразие проектов, которые ежедневно реализуются многочисленными проектными командами в разных организациях, очень велико. Все они характеризуется несколькими основными параметрами: сложностью, масштабом, отраслью, где они реализуются, уникальностью и другими. Именно значения этих параметров и различают все проекты.

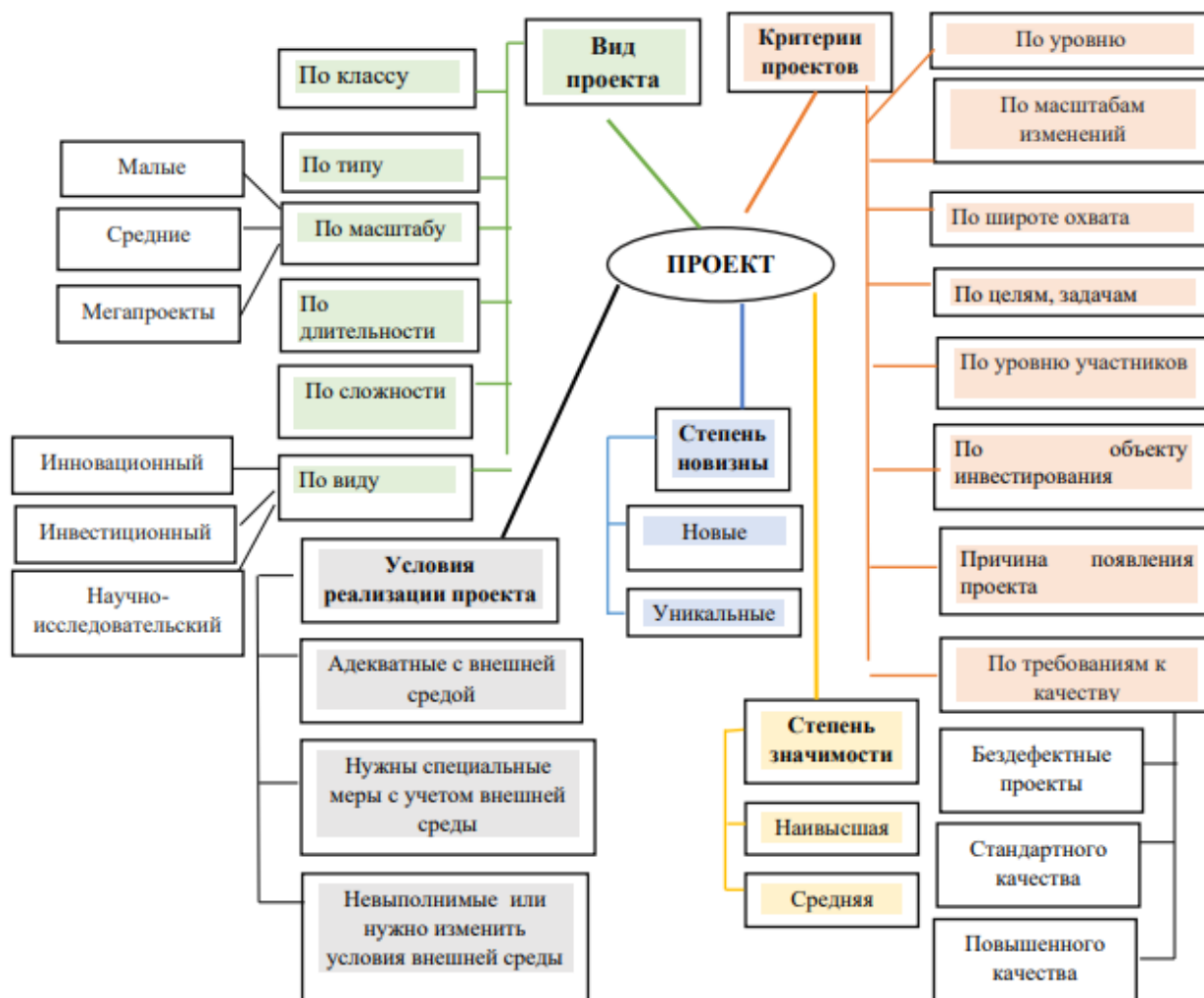


Рисунок 1. Классификация проектов по признакам

Критерии проектов:

- Класс проекта – сфера деятельности. Могут быть технические проекты, влияющие на экономическую и организационную деятельность предприятия, носящие социальный характер и смешанные.

- Вид проекта. По данному критерию все проекты разделяются на инвестиционные, инновационные, связанные с научной и образовательной деятельностью, смешанные.

- Масштаб проекта. Этот критерий означает количество задействованных в реализации проекта специалистов, силу воздействия результатов на окружающий мир, объем задач, которые необходимо решить для достижения конечной цели.

- Сроки реализации. Все проекты могут быть краткосрочными, среднесрочными и долгосрочными.

- Сложность проекта. Данный критерий разбивает все проекты на простые, сложные и очень сложные.

Характерные черты проектов:

Проекты подразделяются по различным критериям:

- по уровню,
- по масштабам изменений,
- по широте охвата,
- по требованиям к качеству и способам его обеспечения,
- по совокупности проектов, по уровню участников,
- по характеру целевой задачи, по объекту инвестиционной деятельности,
- по главной причине возникновения проекта и др.

В первую очередь, конкретный проект отличается от любого другого своей сущностью, содержанием, смыслом тех действий, процессов, работ, которые намечается осуществить, а также, естественно, конкретикой обстоятельств выполнения внешних по отношению к системе, реализующей проект, условий и внутрисистемных факторов.

Ключевые признаки проектов:

- масштаб проекта;
- срок его реализации и объем необходимых инвестиций;
- отраслевая принадлежность проекта;
- сложность проекта в определенных аспектах;
- степень новизны (или повторности) проекта;
- значимость проекта для организации-исполнителя и организации — потребителя его результатов;
- особенности условий реализации процессов, составляющих содержание проекта;
- ограничения по ресурсам и срокам;
- требования к качеству работ и результатов;
- степень охвата этапов инновационного процесса и др.

По масштабу проекта выделяются, как правило, малые, средние и крупные проекты. Особо крупные проекты обозначают как мега-проекты.

Малые проекты, помимо относительно небольших объемов работ в физическом и стоимостном измерении, характеризуются сравнительной простотой технологических процессов и небольшой номенклатурой необходимых ресурсов, что не исключает в отдельных случаях использование специальных материалов и технических средств высокой стоимости. Порядок количественных параметров малых проектов, по различным данным, представляется капиталовложениями в 10—15 млн. долл. и трудовыми затратами до 50 тыс. чел/ч. С одной стороны, малые проекты могут выполняться с некоторыми упрощениями процедур разработки и исполнения, формирования проектной команды. С другой — они требуют особой тщательности расчетов сроков работ и необходимых ресурсов, а также соблюдения намеченных графиков выполнения технологических процессов, так как любые отклонения могут существенно повлиять на ход проекта, его

стоимость и сроки завершения. Малые проекты, как правило, выполняются под руководством одного управляющего, координирующего все процессы проекта: технологические, обеспечивающие, корректировочные и т. п. Команда проекта (производственно-управленческий коллектив) должна отличаться гибкостью (взаимозаменяемостью), четким знанием и умением исполнения различных задач, навыками не только технологического плана, но и организационного, включая процедуры сдачи заказчику результатов проекта.

Средние проекты отличаются от малых как по величине объемов работ и затрат всех видов ресурсов, так и по сложности отдельных элементов (процессов) проекта и масштабам капитальных вложений. По некоторым данным, средние проекты можно характеризовать объемами капитальных вложений в несколько сотен миллионов долларов и сроками реализации от 2 до 5 лет.

Крупные проекты превышают по своим параметрам средние в несколько раз. Эффективная реализация крупного проекта требует использования современных инструментов управления, таких как метод поэтапной разработки и реализации проекта (Stage Gate Process), координации действий проектной команды, тщательного подхода к структуризации проекта, мониторингу его реализации. Проектная команда крупного проекта может быть очень большой по численности. Так, проектная команда, отвечающая за строительство одной установки на нефтеперерабатывающем заводе (бюджет проекта около 200 млн. долл.), может, по опыту крупных компаний, состоять из 20—30 чел., а целого завода — более чем из 100—150 чел., не считая подрядчиков.

Мегапроекты представляют собой целевые программы, содержащие множество взаимосвязанных проектов, объединенных общей целью, выделенными ресурсами и отпущенным на их выполнение временем. Такие программы могут быть международными, национальными, региональными, межотраслевыми, отраслевыми и смешанными. Они формируются, поддерживаются и координируются на верхних уровнях управления — государственном, региональном, муниципальном — и отличаются крайне высокой стоимостью (миллиарды долларов), трудоемкостью (порядка 20 млн. чел/ч) и длительными сроками реализации (5 лет и больше).

В зависимости от срока реализации проекта и объема необходимых инвестиций традиционно выделяют:

- краткосрочные,
- среднесрочные,
- долгосрочные проекты.

Краткосрочные проекты имеют продолжительность до 1 года, продолжительность средне- и долгосрочных проектов определяется отраслевыми особенностями, но традиционно среднесрочный проект может длиться от одного до трех лет, а долгосрочный — свыше трех лет.

По признаку отраслевой принадлежности перечень возможных проектов повторяет список отраслей и подотраслей экономики и социальной сферы (промышленность, строительство, транспорт, здравоохранение, туризм и т. д.).

По сложности могут быть выделены следующие виды проектов: простые, организационно, технически сложные, ресурсно-сложные и сложные в комплексе.

Сложные проекты подразумевают наличие технических, организационных или ресурсных задач, решение которых предполагает нетрадиционные подходы и повышенные затраты на их решение. Эти задачи предполагают нахождение, выработку оригинальных подходов для решения, что требует повышенных затрат материальных, людских, финансовых и временных ресурсов, а также, возможно, вариантного проектирования тех или иных элементов проекта. На практике встречаются варианты сложных проектов с преобладающим влиянием какого-либо из перечисленных видов сложности — использование нетрадиционных технологий строительства, значительное число участников проекта, сложные схемы финансирования и др. Сложные проекты также предполагают в процессе подготовки их выполнения осуществление декомпозиции, разделения на более простые части, элементы, которые представляют собой подпроекты сложного проекта, поддающиеся относительно автономному выполнению.

Степень новизны как признак проекта определяется наличием или отсутствием аналогов в части существа, содержания проекта и его элементов, условий и обстоятельств выполнения, использованных приемов и методов организации.

По этому критерию можно выделить абсолютно новые, уникальные проекты: первые полеты в космос, экспедиции к Северному и Южному полюсам Земли и др.

Уникальные проекты отличаются, прежде всего, высокой степенью риска и масштабными затратами ресурсов.

К новым проектам относятся и повторные, по существу, содержанию, но выполняемые в значительно иных, чем осуществленные ранее, условиях (природно-климатических, социально-экономических, транспортных, демографических).

В остальных случаях исполнители проектов имеют дело, как правило, с повторными проектами, относительно апробированными в техническом и организационном смысле.

По степени значимости результатов проекта для исполнителя и потребителя выделяют проекты решающие, существенно значимые, средне-значимые и незначительно значимые.

Степень значимости проекта как классификационный признак имеет двоякий смысл — чисто количественный, можно сказать, мощный, масштабный и качественный, сравнительный, параметрический. Естественно, этот признак абсолютен.

Другими словами, проекта с незначимыми для заинтересованных организаций и лиц результатами быть не должно. Но степень значимости разных проектов, их результатов для различных участников и контрагентов неоднозначна и неодинакова. Вне контекста, определяющего конкретный проект, трудно дать исчерпывающую характеристику параметра значимости.

Наивысшая значимость имеет место, если результаты проекта определяют возможности дальнейшего существования системы исполнителя проекта и системы потребителя, пользователя.

Ранг значимости проекта может быть обозначен как решающий. Если выполнение проекта основательно улучшает количественные и качественные параметры объекта-пользователя, то имеет место ранг существенно значимого проекта. Когда проект влечет за собой определенный, но не решающий рост, улучшение характеристик потребителя результатов, следует давать оценку средней значимости проекта.

В зависимости от особенностей условий реализации процессов, предусмотренных проектом, выделяют следующие проекты:

- адекватные основным параметрам условий внешней среды;
- требующие специальных мер с учетом факторов среды;
- невыполнимые в имеющихся условиях и (или) требующие изменения этих условий.

Классификация проектов в зависимости от ограничения по ресурсам и срокам для тех или иных работ проекта устанавливаются применительно к ряду факторов различной природы:

- климатические условия (влияют, например, на завоз материальных ресурсов в районы холодные или горные регионы, на возможность исполнения многих технологических и транспортных процессов, на наличие людских ресурсов и т. д.);

- обеспечение устойчивого функционирования всех обслуживающих подсистем проекта, по сути, по времени, по уровню качества;

- создание, поддержание на нужном уровне и резервирование ресурсного комплекса проекта.

В зависимости от требований к качеству работ и результатов проектов выделяют *бездефектные проекты, проекты с повышенным качеством и стандартные проекты*.

Бездефектные проекты ориентированы на верхние установленные пределы требований качества.

Проекты повышенного качества осуществляются с предъявлением и соблюдением сверхнормативных характеристик требований к качеству работ.

Стандартные проекты выполняются на основе соблюдения всех нормативных положений (общих, отраслевых, природоохранных и т. п.).

Помимо отмеченных типов, в научной литературе выделяют также класс инновационных проектов. При этом, поскольку абсолютное большинство инвестиционных проектов содержат в той или иной степени инновационную

составляющую, разделение проектов на инвестиционные и инновационные является достаточно условным.

Проекты, которые обеспечивают разработку новых изделий или технологий и предполагают вложения в нематериальные активы, в большей мере претендуют на классификацию их как инновационных. Тем не менее, несмотря на трудность отнесения проектов к тому или иному виду, увеличение в них доли работ, направленных на создание инноваций, меняет характеристики проектов.

Инновационный проект отличается от инвестиционного следующим:

- более высокой степенью неопределенности (технической, коммерческой) параметров проекта (сроков достижения намеченных целей, предстоящих затрат, будущих доходов), которая уменьшает достоверность предварительной финансово-экономической оценки и предполагает использование на практике дополнительных процедур оценки и отбора проектов;

- вовлечением в реализацию проектов уникальных ресурсов (специалистов высокой квалификации, лиц творческого труда, материалов, приборов и т. д.);

- высокой вероятностью получения в рамках проекта неожиданных, но представляющих самостоятельную коммерческую ценность промежуточных или конечных результатов, что предъявляет дополнительные требования к гибкости управления инновационным процессом, к способности быстрого вхождения в новые сферы бизнеса, отрасли, технологии, товарные рынки и т. д.

Проекты по степени охвата этапов инновационного процесса могут быть классифицированы на

- *полные инновационные проекты*, включающие НИОКР, освоение новшества и его коммерциализацию;

- *неполные инновационные проекты*, включающие только отдельные этапы инновационного процесса.

Перспективные и реализуемые проекты, и как следствие, должны ставить выполнимые цели, задавать реальные сроки достижения целей и привлекать оптимально необходимые ресурсы для их успешной реализации.

Экономическая модель проекта. Экономическая модель проекта показывает распределение результатов и затрат по стадиям реализации. Она служит инструментом ресурсного обеспечения и является основой для создания плановых документов, регламентирующих привлечение и распределение ресурсов в ходе реализации проекта. Создание экономической модели проекта является необходимым требованием к управлению им.

Недостаточно тщательно разработанная экономическая модель может привести к недостижению запланированного эффекта от реализации вследствие недостаточного ресурсного обеспечения или несоблюдения сроков выполнения отдельных этапов. Как правило, экономическая модель

утверждается внутри организации спонсором проекта и согласовывается с инвесторами.

Важным условием создания экономической модели является соблюдение принципа альтернативности:

1) результаты конкретного проекта сравниваются с ситуацией, когда проект осуществляться не будет (“с проектом” — “без проекта”);

2) результаты конкретного проекта сравниваются с результатами других проектов, доступных организации (“с другим проектом”).

3. Управление проектами

Управление проектами — это действия по согласованию процессов, инструментов, участников команды и навыков с целью выпускать проекты, которые отвечают поставленной цели и требованиям.

В настоящее время управление проектами — это наука, которая содержит своды знаний, правила и стандарты. Самый известный ресурс- стандарт по управлению проектами The Guide to the PMBOK (Project Management Body Of Knowledge).

Развитием и продвижением проектного менеджмента в мире занимаются многие организации разных стран. Наиболее представительным в этой сфере признан *Институт управления проектами (Project Management Institute, PMI)*, созданный в США в 1969 году. Эта глобальная ассоциация объединяет более 450 тысяч профессионалов проектного менеджмента из 193 стран, имеет разветвлённую сеть своих отделений по всему миру. Также крупнейшей организацией в области УП является Международная ассоциация управления проектами (International Project Management Association, IPMA), объединяющая национальные ассоциации УП 55 стран.

В Казахстане реальное использование проектного управления началось около 10 лет назад. В последние годы этот процесс заметно активизировался. Увеличивается количество компаний, которые становятся проектно-ориентированными, занимаются повышением квалификации своих специалистов в сфере УП, внедряют корпоративные системы управления проектами, создают офисы управления проектами. Растёт сеть тренинговых и консалтинговых организаций, специализирующихся на трансфере соответствующих знаний. Постепенно значимость проектного подхода выходит и на государственный уровень. Сотни человек прошли сертификацию по системе IPMA. Она включает четыре категории специалистов от «Помощника менеджера проекта» до «Директора проектов».

Продвижение методологии и стандартов PMI в Казахстане начато с 2003 г. – с момента подписания меморандума о сотрудничестве между Санкт-Петербургским отделением PMI с одной стороны, Международной академией информатизации (МАИН, Алматы) и Союзом проектных менеджеров Республики Казахстан (СПМ РК) - с другой.

Стандарты управления проектами

Методология управления проектами отражается в стандартах управления проектами. В настоящее время существуют следующие виды стандартов:

– *международные* – стандарты, получившие международное значение в процессе своего развития или предназначенные для международного использования;

– *национальные* – созданные для применения внутри одной страны или получившие общенациональный статус в процессе своего развития;

– *общественные* – подготовленные и принятые сообществом специалистов;

– *частные* – комплексы знаний, пропагандируемые для свободного использования частными лицами, компаниями или учреждениями;

– *корпоративные* – разработанные для применения внутри одной компании или внутри группы родственных компаний.

Согласно своду знаний по управлению проектами (PMBOK) выделяют пять стадий управления проектом:

- *инициация;*
- *планирование;*
- *выполнение;*
- *мониторинг;*
- *завершение;*

Управление проектным менеджером:

1. *Управление коммуникациями* – во многом именно внутренними, между членами команды, внутренними и внешними заинтересованными сторонами. Сюда же относим различные виды и формы отчетности.

2. *Управление командой* – часто управление талантами, работа с творческими людьми и художниками. Сюда относим все: от поиска команды к организации ее работы, менторства и мотивации.

3. *Управление заинтересованными сторонами* – работа со всеми, кто так или иначе заинтересован (или не заинтересован) в вашем проекте и может на него повлиять: от партнеров и спонсоров до медиа и органов власти.

4. *Управление содержанием проекта* – наполнение его контентом, внесение необходимых изменений, корректировка задач проекта.

5. *Управление временем* – соблюдение сроков, отслеживание общего графика проекта.

6. *Управление стоимостью* – все, что касается финансового ресурса проекта.

7. *Управление качеством* – от определения критериев качества до постоянного отслеживания и контроля того, насколько реальность соответствует ожидаемому результату.

8. *Управление рисками* – возможно, одна из ключевых функций. Анализ рисков, разработка и внедрение стратегии работы с рисками.

9. *Общий мониторинг и контроль выполнения проекта*, интеграция всех его компонентов и процессов для достижения целей проекта.

4. Коррупционные риски управления проектами

Коррупционные риски могут возникать на любых этапах жизненного цикла проекта. Величина охвата рисков зависит от вида проекта (типа, сложности, масштаба охвата времени, количества участников проекта). Чем сложнее проект (мегапроект), чем имеет большой промежуток реализации, тем больше участников реализации проекта (стейкхолдеров), которые могут принимать участие в коррупционных рисках реализации проекта.

Стейкхолдеры (или заинтересованные лица) – это группы людей или отдельные люди, которых проект как-то затрагивает (как в хорошем, так и в плохом смысле) либо те, кого проект не затрагивает, но они сами могут его “затронуть” или как-то на него повлиять, используя имеющиеся у них возможности.

В первую группу входят как непосредственные участники проекта (команда, спонсор, подрядчики, менеджеры, которым придется выделять свои ресурсы для работы на проекте и проч.), так и потребители результата проекта (заказчик, конечные пользователи, сотрудники, которых как-то заденет изменение процессов работы, и прочее).

Во вторую группу входят те люди, которых не касается напрямую реализация проекта, но они могут оказывать существенное влияние на ход реализации проекта.

В таблице 1 приведены примеры возможных коррупционных рисков при управлении проектами

Таблица 1

Возможные коррупционные риски управления проектами

Фаза жизненного цикла проекта	Стадия управления проектом	Возможность коррупционного риска
1	2	3
Начальная (концептуальная, инициализации) фаза (Concept phase)	Стадии инициации проекта	
	При разработке концепции проекта	<ul style="list-style-type: none"> - Проведение неправильного анализа; лоббирование не приоритетных проектов или тех проектов, которые можно выполнить намного позже во времени (при анализе проблемы и потребности в проекте). - Фальсификация информации, подтасовка первичных данных, подложные или заниженные цифры в целях увеличения финансирования проекта, не правильно определена эффективность инвестиций проекта

		<p>(при сборе исходных данных, составления бизнес-плана).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Искажение целей, не полный охват задачами, искажение направлений целей и задач проекта (при определении целей и задач проекта). - Выбор неэффективного варианта проекта; преднамеренное завышение экспертных оценок проекта для мало результативного проекта; преднамеренное сравнение с проектом, имеющим наихудшие показатели эффективности (при рассмотрении альтернативных вариантов проекта).
	Рассмотрение и утверждение концепции.	Преднамеренное искажение отдельных разделов стратегии проекта, неправильно выбранная стратегия проекта, не полное отражение составляющих концепции проекта.
	Принятие решения о начале проекта	<ul style="list-style-type: none"> - Назначение главным менеджером (управляющим) проекта лица по качествам не подходящим для данной работы (друзья, родственники, знакомые, с получением взятки) (при определении и назначении менеджера проекта). - Преднамеренное завышение первоначального бюджета проекта, выбор поставщиков ресурсов по коррупционным признакам, лоббирование при выборе поставщиков ресурсов аффилированных организаций (в процессе принятия решения об обеспечении ресурсами выполнения первой фазы проекта).
Фаза разработки (планирования) (Project development phase)	Стадия планирование проекта	
	Планирование целей и содержания проекта	Стейкхолдеры (или заинтересованные лица) на планирование, искажение целей и задач.
	Календарное планирование работ проекта	Разработка календарного плана с учетом интересов отдельных стейкхолдеров (или заинтересованных лиц), что может привести к нарушению план-графика реализации проекта.
	Планирование затрат и финансирования проекта	Искажение времени потока денежных ресурсов, перенаправление части

		денежного потока (входящие ресурсы) на другие цели (личные или корыстные).
	Планирование качества	Планирование закупа некачественного сырья и материалов (по низким ценам) , что приведет к снижению качества проекта.
	Организационное планирование	Вмешательство стейкхолдеров (или заинтересованных лиц)
	Планирование коммуникаций	Не предоставление своевременной отчетности инвесторам и исполнителям проекта, искажение корпоративной или финансовой отчетности в целях скрывания финансовых нарушений, избежание различных отчетных совещаний с Руководящим комитетом, отказ от видеоконференций по ходу реализации проекта и др.
	Планирование управления рисками	Не заключение страховых (финансовых, транспортных, инвестиционных и др.), не правильное хеджирование рисков в целях сокрытия финансовых нарушений, списание финансовых или коррупционных нарушений на непредвиденные обстоятельства (неожиданности: внешние экономическое, политические, глобальные, валютные, природно-климатические, ЧП и др.)
	Планирование контрактов	Преднамеренное искажение прав или обязанностей сторон-участников при заключении Договоров.
	Разработка сводного плана проекта	Появление ошибок вследствие наличия преднамеренных искажений информации или расчетов на отдельных этапах планирования проекта
Фаза реализации проекта (Project execution or implementation phase).	Организация исполнения проекта	
	Распределение функциональных обязанностей и ответственности	Преднамеренно не правильный выбор команды (исполнителей проекта и стейкхолдеров), не равномерное распределение обязанностей между членами управления проектам.
	Постановку системы отчетности	Наличие “двойной” отчетности (бухгалтерии)
	Организацию контроля выполнения расписания проекта	Нарушение выполнения отчетности согласно утвержденного расписания, фальсификация полученных

	результатов в ходе реализации проекта.
Организацию контроля затрат по проекту	Снижение контроля, влияние на контроль со стороны отдельных стейкхолдеров (или заинтересованных лиц)
Организацию контроля качества	Не правильная организация качества, снижение качество закупаемого сырья и материалов, скрытие брака.
Оперативное управление мерами по снижению и предотвращению рисков	Вмешательство в операционную деятельность при возникновении рисков со стороны отдельных стейкхолдеров (или заинтересованных лиц).
Управление командой проекта	Не эффективное управление командой, применение авторитарных методов управления проектом.
Распределение информации в проекте	Преднамеренное искажение информации (входящей или исходящей), создание ложных источников информации
Подготовку и заключение контрактов	Преднамеренное искажение пунктов контракта в сторону увеличения организационных и финансовых интересов отдельных стейкхолдеров (или заинтересованных лиц).
Управление изменениями в проекте	Вмешательство в управление изменениями в проекте со стороны отдельных стейкхолдеров (или заинтересованных лиц), преднамеренное увеличение денежных потоков или бюджета в ходе реализации проекта.
Контроль исполнения проекта	
Сбор отчетности о ходе работ по проекту	Преднамеренное удержание или не сдача отдельных видов отчетности для сокрытия финансовых или иных нарушений.
Анализ текущего состояния проекта относительно основных базовых показателей (результаты, стоимость, время)	Не правильный выбор методов анализа, искажение базы данных для проведения анализа, заблаговременное снижение критериев достижения эффективности (результативности) проекта.
Прогнозирование достижения целей проекта	Снижение критериев (индикаторов) прогнозных данных.
Подготовку и анализ последствий	Не правильный анализ, сокрытие данных, преднамеренное искажение

	корректирующих воздействий	корректирующих воздействий.
	Принятие решений о воздействиях и изменениях	Принятие решений с учетом личных или корыстных интересов
Завершающая фаза или окончание проекта (Project closeout or finish phase)	Завершение проекта	
	Сдача результатов проекта Заказчику	Коррупционная договоренность при подписании актов приема работ.
	Заключительная оценка финансовой ситуации (постпроектный отчет)	Завышение заключительной оценки проекта, сговор с оценщиками со стороны заказчика, подкуп экспертов, авторитарное влияние.
	Заключительный отчет по проекту и проектная документация	Искаженный заключительный отчет
	Разрешение всех спорных вопросов	Влияние на при разрешении споров, подкуп, шантаж, влияние отдельных стейкхолдеров (или заинтересованных лиц).
	Роспуск команды проекта	Неравномерная мотивация участников команды, использование личных авторитарных качеств менеджера проекта (или руководителя проекта) при выплате заработной платы (бонусов, премий).
	Документирование и анализ опыта выполнения данного проекта	Максимальное сокрытие коррупционных нарушений при документировании проекта.

Практическая работа

Задание 1

Привести примеры реальных проектов по типам, классу, длительности, сложности, виду в масштабах предприятия, страны (Казахстана), мировых сообществ (всемирно известные), (подсказка: таблица 2).

Таблица 2

Практические примеры проектов

<i>Тип проекта</i>				
Технический	Организационный	Экономический	Социальный	Смешанный
строительство здания или сооружения, внедрение новой производственной линии, разработка	реформирование существующего или создание нового предприятия, внедрение новой системы	приватизация предприятия, внедрение системы финансового планирования и бюджетирования	реформирование системы социального обеспечения, социальная защита	проекты, реализуемые сразу в нескольких областях деятельности: проект

программного обеспечения и т. д.	управления, проведение международной конференции и т. д.	, введение новой системы налогообложения и т. д.	необеспеченных слоев населения, преодоление последствий природных и социальных потрясений	реформирования предприятия, включающий внедрение системы финансового планирования и бюджетирования, разработку и внедрение специального программного обеспечения и т. д.
Класс проекта				
Монопроект		Мультипроект		Мегапроект
отдельные проекты различного типа и назначения, имеющие определенную цель, четко очерченные рамки по финансам, ресурсам, времени, качеству и предполагающие создание единой проектной группы (инвестиционные, инновационные и другие проекты)		комплексный проект, состоящий из ряда монопроектов и требующий применения многопроектного управления (реформирование существующих и создание новых предприятий, разработка и внедрение внутрифирменных систем многопроектного управления)		целевые программы развития регионов, отраслей и др. образований, включающие в свой состав ряд моно – и мультипроектов (“Развитие регионов РК”, программы строительства жилья в РК и др.)
Масштаб проекта				
Малый	Средний	Крупный	Очень крупный	
опытно – промышленные установки, небольшие промышленные предприятия, модернизация действующих производств.	строительство жилых и гражданских зданий и сооружений, модернизация действующих производств	строительство крупных промышленных заводов и комплексов, технических сооружений	целевые программы, содержащие множество взаимосвязанных проектов, объединенных общей целью, выделенными ресурсами и отпущенными на их выполнение временем. Отличительные черты: капиталовложения – от \$ 1 млрд. и более, нетрадиционные формы финансирования (акционерные, смешанные) – обычно консорциум фирм, трудоемкость – 2 млн. человеко-часов – на проектирование, 15- 20 млн. человеко-часов – на	

			строительство, 5 -7 и более лет – срок реализации.	
<i>Длительность проекта</i>				
<i>Краткосрочный</i>	<i>Среднесрочный</i>		<i>Долгосрочный</i>	
до 3-х лет	от 3-х до 5 лет		свыше 5 лет	
<i>Вид проекта</i>				
<i>Инвестиционн ый</i>	<i>Инновационный</i>	<i>Научно- исследовательс кий</i>	<i>Учебно- образовательн ый</i>	<i>Смешанный</i>
создание или модернизация основных фондов, диверсификация производства с привлечением инвестиций (организация нового производства, реконструкция, внедрение новых технологий, новых видов оборудования и др.)	разработка и применение новых технологий, ноу-хау и других нововведений, обеспечивающих развитие организаций (искусственный интеллект; интеллектуальные энергосети сверхвысокого напряжения, зарядные станции для электромобилей и др.)	разработка новых исследований прикладного назначения (создание лекарств, новые технологии, новые композитные материалы и др.)	пилотные, учебные или образовательные центры и др.	инвестиционный, инновационный, научно-образовательный и т. д.

Задание 2

Привести примеры (можно придумать или из реальной жизни) наличия коррупционных рисков при реализации проектов различных масштабов.

Например, при реализации средних или крупных проектов в Казахстане имели место получение взятки при подписании актов выполненных работ или вводе в эксплуатацию зданий и сооружений, разработки новых месторождений природных ресурсов; распределение квартир для родных или знакомых, построенных за счет государственного бюджета; нецелевое расходование денежных ресурсов (строительство ЛРТ, жилых домов, развитие сельхозпредприятий и др.). В некоторых проектах коррупционные схемы заранее закладывались в нормативные правовые акты (субсидирование сельского хозяйства).

Литература

1. Бурименко Ю.И. Проектный анализ: учебное пособие – Одесса: ОНАС им. А. С. Попова, 2014. – 160 с.
2. Непомнящий Е.Г. Экономическая оценка инвестиций. Учебное пособие. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2005. – 292 с.
3. Серогородский В.Э. Экономическая оценка инвестиций: практикум.- Пермь: Изд-во Пермская ГСХА, 2015.- 53 с.
4. Алиев В. С. Бизнес-планирование с использованием программы Project Expert (полный курс): Учебное пособие. — М.: Инфра-М, 2018. — 64 с.
5. Станиславчик Е.Н. Бизнес-план: Управление инвестиционными проектами. — М.: Ось-89, 2018. — 128 с.
6. Кузнецова, Е. В. Управление портфелем проектов как инструмент реализации корпоративной стратегии: учебник для вузов / Е. В. Кузнецова. — 2-е изд., переработанное и дополненное — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 177 с. — (Высшее образование). //URL:<https://urait.ru/bcode/451359> .
7. Антонов Г.Д., Иванова О.П., Тумин В.М. Управление проектами и организациями-М.: НИЦ ИНФРА, 2020.-244 с.
8. Куценко Е. И. Управление портфелем проектов и сетевое моделирование: учебное пособие-Оренбург: Оренбургский государственный университет – Оренбург: ОГУ, 2019. – 130 с.
9. Individual Competence Baseline for Programme Management (2018). Amsterdam: IPMA, 202 p.
10. ISO 21503:2017. Project, Programme and Portfolio Management — Guidance on Programme Management. //URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:21503:ed-1:v1:en>.
11. Сироткин, С.А., & Кельчевская Н.Р. Экономическая оценка инвестиционных проектов: учебное пособие. - М.: ИНФРА, 2020.- 274 с.
12. Касьяненко Т. Г., Маховикова Г.А. Экономическая оценка инвестиций-М.: ЮРАЙТ, 2019.-559 с.
13. Марголин А. Экономическая оценка инвестиционных проектов. Учебник для вузов-М.: Экономика, 2018.- 334 с.
14. Barrow, C., Barrow, P., & Brown, R. (2018). The Business Plan Workbook: A Step-By-Step Guide to Creating and Developing a Successful Business. Kogan Page.
15. Виленский, П. Л., Лившиц, В. Н. Оценка эффективности инвестиционных проектов: теория и практика. 5-е издание, переработанное и дополненное -М.: Поли Принт Сервис Москва, 2015.-1300 с.
16. Шалболова У. Ж., Елпанова М. А. Анализ проектов: учебное пособие (произведение науки) // Государственная регистрация прав на объект авторского права № 1179 от 30.05. 2017
17. Шалболова У. Ж., Елпанова М. А. Организация инвестиционной и инновационной деятельностью предприятия: учебное пособие (произведение науки)// Государственная регистрация прав на объект авторского права № 002915. - Министерство юстиции РК: Запись в реестре за № 2062 от 30.11. 2015г.

18.Шалболова У. Ж.Оценка эффективности инвестиционного проекта // Вестник Национальной инженерной академии РК. - № 4.-2014.- С.71-81.

19.Шалболова У. Ж.Инвестициялық жобалардың тәуекелдерін бағалау // Вестник ЕНУ им. Л.Н.Гумилева, Серия Экономика. -№4. -2017. -С.13-17.

20.Шалболова У. Ж.Методика экономической оценки инвестиционных проектов объектов жилищно-коммунального хозяйства.-Нур-Султан: ЕНУ им. Л. Н. Гумилева, 2019. – 29 с. (ISBN 978-601-337-204-4)

21.Шалболова У. Ж., Махницкая Е.И. Управление инвестиционно-инновационной деятельностью в Казахстане. - Алматы, 2012. -246 с.

22. Шалболова У. Ж. Механизм инвестирования и оценка проектных решений строительства студенческих общежитий: методическая рекомендация (в рамках проекта АР09260210) // Свидетельство о внесении в государственный реестр прав на объекты, охраняемые авторским правом № 21606 от 10.11 2021г.

ПРИЛОЖЕНИЕ

ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫ



РЕСПУБЛИКА КАЗАХСТАН

АВТОРЛЫҚ ҚҰҚЫҚПЕН ҚОРҒАЛАТЫН ОБЪЕКТІЛЕРГЕ ҚҰҚЫҚТАРДЫҢ
МЕМЛЕКЕТТІК ТІЗІЛІМГЕ МӘЛІМЕТТЕРДІ ЕНГІЗУ ТУРАЛЫ

КУӘЛІК

2022 жылғы «2» тамыз № 28134

Автордың (лардың) жөні, аты, әкесінің аты (егер ол жеке басын куәландыратын құжатта көрсетілсе):
ША.БӨЛОВА УРПАШ ЖАННІЯЗОВНА, Семғалиев Мәліс Зайнуллинұвич

Авторлық құқық объектісі: **ҒЫЛЫМИ ТУЫНДЫ**

Объектінің атауы: **Коррупционные риски при управлении проектами: методическое пособие (в рамках проекта "Проведение комплекса мероприятий по формированию антикоррупционного сознания у молодежи")**

Объектіні жасаған күні: **01.08.2022**



Құжат тіркелу санына <http://www.kazpatent.kz/nuz/davimynin>
"Авторлық құқық" бөлімінде сақталған тіркелу: <https://copyright.kazpatent.kz>

Подлинность документа возможно проверить на сайте [kazpatent.kz](http://www.kazpatent.kz)
в разделе «Авторское право» <https://copyright.kazpatent.kz>

ЭЦҚ қол қойылды

Е. Оспанов

ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫ



РЕСПУБЛИКА КАЗАХСТАН

СВИДЕТЕЛЬСТВО

О ВНЕСЕНИИ СВЕДЕНИЙ В ГОСУДАРСТВЕННЫЙ РЕЕСТР ПРАВ НА ОБЪЕКТЫ, ОХРАНЯЕМЫЕ АВТОРСКИМ ПРАВОМ

№ 28134 от «2» августа 2022 года

Фамилия, имя, отчество, (если оно указано в документе, удостоверяющем личность) автора (ов):

ША ТЕОДОВА УРПАШ ЖАНИЯЗОВНА, Семгалдиев Мәдіс Зайнуллинұлы

Вид объекта авторского права: произведение науки

Название объекта: Коррупционные риски при управлении проектами: методическое пособие (в рамках проекта "Проведение комплекса мероприятий по формированию антикоррупционного сознания у молодежи")

Дата создания объекта: 01.08.2022



Курит тегін қараңыз: <http://www.kazpatent.kz/nz.com/ru/nyin/>
"Авторлық құқық" бағамында тексеріле білгенді: <https://copyright.kazpatent.kz>

Подлинность документа возможно проверить на сайте [kazpatent.kz](http://www.kazpatent.kz)
в разделе «Авторское право»: <https://copyright.kazpatent.kz>

Подписано ЭЦП

Е. Оспанов

Коррупционные риски при управлении проектами

методическое пособие

(в рамках проекта “Проведение комплекса мероприятий по формированию антикоррупционного сознания у молодежи”)

Авторское право

Шалболова У. Ж., Семгалиев М.З. Коррупционные риски при управлении проектами: методическое пособие (в рамках проекта “Проведение комплекса мероприятий по формированию антикоррупционного сознания у молодежи”)// Свидетельство о внесении в государственный реестр прав на объекты, охраняемые авторским правом № 28134 от 2 августа 2022 года

Тираж 100 экз.
Объем 1,7п.л.
Отпечатано РОО «ЖАҢАРУ»
