

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Київський національний університет будівництва і архітектури

**ЦИФРОВІ ТЕНДЕРНІ ПРОЦЕДУРИ РЕАЛІЗАЦІЇ
БУДІВЕЛЬНИХ ПРОЄКТІВ. МЕНЕДЖМЕНТ,
ЕКСПЕРТИЗА І АУДИТ БУДІВЕЛЬНИХ ПРОЄКТІВ**

Методичні вказівки
до вивчення дисципліни за модулем 2
«Менеджмент, експертиза і аудит будівельних проєктів»
для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Управління проєктами»

Київ 2025

УДК 330.3:69

Ц75

Укладач О.В. Бугров, канд. екон. наук, доцент

Рецензент О.В. Веренич, д-р техн. наук, професор

*Затверджено на засіданні кафедри управління проєктами,
протокол №13 від 11 червня 2024 року.*

В авторській редакції.

Цифрові тендерні процедури реалізації будівельних проєктів.
Ц75 Менеджмент, експертиза і аудит будівельних проєктів [електронний ресурс]: методичні вказівки до вивчення дисципліни за модулем 2 «Менеджмент, експертиза і аудит будівельних проєктів»/ уклад. О. В. Бугров. – Київ : КНУБА, 2025. – 13 с.

Містить перелік тем модулю 2 курсу, рекомендації до самостійної роботи, приклади питань з поточного та семестрового контролю знань студентів з дисципліни.

Призначено для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Управління проєктами».

© КНУБА, 2025

ЗМІСТ

Загальні положення	4
Теми курсу (за модулем 2)	6
Самостійна робота	6
Перелік питань з поточного контролю знань	8
Перелік питань з семестрового контролю знань	10
Список літератури	12

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Мета цієї дисципліни – оволодіння методологією, методами та кращими практиками проведення тендерів, здійснення процедур виконання/менеджменту будівельних проєктів, їх експертизи і аудиту, враховуючи вітчизняні та міжнародні вимоги, сучасні тенденції, кращі практики і спираючись на інформаційні технології.

Переліки питань з поточного та семестрового контролю знань, а також рекомендації до самостійної роботи з освітньої компоненти «Цифрові тендерні процедури реалізації будівельних проєктів. Менеджмент, експертиза і аудит будівельних проєктів» підготовлений у відповідності до затвердженої навчальної робочої програми дисципліни та згідно структурно-логічної схеми, передбаченої освітньо-науковою програмою підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент», спеціалізація «Управління проєктами».

Самостійна робота з цієї дисципліни є важливим складовим елементом навчання студентів й сприяє більш глибокому засвоєнню комплексу відповідних питань, а також набуттю здобувачами необхідних навичок. Самостійна робота виконується студентом по кожному з двох модулів дисципліни. Оцінки за самостійну роботу враховується в підсумку балів, що виставляється за кожен модуль окремо (модуль 1 і модуль 2).

Самостійна робота, крім зазначеного вище, виховує організованість і дисциплінованість, активність та ініціативу, наполегливість у досягненні мети; сприяє виробленню власних прийомів і методів пізнання, вчить раціонально організовувати та контролювати робочий час.

Слід зазначити, що як виконання самостійної роботи за рішенням викладача може бути зарахована участь Здобувача вищої освіти у міжнародній або всеукраїнській науково-практичній конференції з публікацією у матеріалах конференції тез виступу (доповіді) на одну з тем, дотичних до змісту дисципліни, або публікація статті на одну з таких тем в наукових виданнях України або інших держав.

Текст самостійної роботи подається викладачу не пізніше, ніж за 1 тиждень до закінчення відповідного модулю. Викладач має право вимагати від здобувача доопрацювання самостійної роботи, якщо вона не відповідає встановленим вимогам.

Питання з поточного та семестрового контролю знань є важливими складовими елементами навчання, адже в ході підготовки до тестування

студенти більш глибоко аналізують, запам'ятовують, засвоюють і усвідомлюють комплекс відповідних питань.

Поточний та семестровий контроль знань дозволяють викладачеві зробити висновок про ступінь засвоєння студентами теоретичних, методичних та практичних питань з дисципліни, та у разі потреби – надати здобувачам освіти необхідні додаткові роз'яснення або консультації. Отже, поточне та семестрове тестування є не стільки формальною перевіркою з метою виставлення оцінок студентам, скільки моніторингом стану досягнення цілей навчання з дисципліни з метою внесення певних коректив в ході освітнього процесу задля забезпечення належного фінального результату та у наступні роки.

Списування під час тестування та інших опитувань, які проводяться у письмовій формі, заборонено (у т.ч. із використанням мобільних девайсів). У разі виявлення фактів списування з боку здобувача він отримує інше завдання. У разі повторного виявлення порушення, студенту призначається додаткове заняття для проходження тестування.

ТЕМИ КУРСУ (ЗА МОДУЛЕМ 2)

Другий модуль «Менеджмент, експертиза і аудит будівельних проєктів» дисципліни включає наступні теми:

Тема 1. Ключові аспекти менеджменту будівельних проєктів у контексті організаційних стратегій.

Тема 2. Матричний аналіз та конкурентний аналіз у будівельній галузі.

Тема 3. Ринкові системи менеджменту будівельних проєктів.

Тема 4. Профілювання контрактів відповідно до цілей будівельних проєктів.

Тема 5. Система вибору найбільш доцільної моделі виконання проєкту (COMPAS)

Тема 6. Проектування руху грошових коштів у будівельному менеджменті.

Тема 8. Експертиза і аудит будівельних проєктів.

САМОСТІЙНА РОБОТА

Самостійна робота студента з модулю 2 дисципліни складається з трьох елементів:

- поглибленого вивчення відповідних навчальних матеріалів (список основної літератури наведено у цьому документі), а також додаткових джерел інформації;

- вивчення міжнародного досвіду – кращої практики (Світового Банку, FIDIC, ICC, EBRD, IPMA тощо);

- підготовки міні-лекції та огляду дорадчих (нормативних, рекомендаційних) документів поважних міжнародних інституцій щодо відповідного питання з числа тем лекцій (перелік – у конспекті лекцій).

Вибір теми міні-лекції, а також термінів її презентації узгоджується з викладачем, який проводить заняття по модулю 2. Міні-лекція – це доповідь протягом приблизно 7 хвилин. Вона складається з наступних структурних частин:

1. Постановка проблеми на основі опрацювання навчальної літератури, нормативних документів щодо кращої практики і зіставлення їх з реальною ситуацією в управлінні багатьма будівельними проєктами.

2. Аналіз проблеми, явища, процесу чи дискусійного питання.

Аналіз проблеми включає:

— розкриття та оцінку поточної ситуації, виявлення суперечливих моментів, протиріч;

— визначення причин, наслідків;

— аргументація власної позиції, як проблема може бути подолана.

3. Висновок. Цей розділ міні-лекції містить пропозиції доповідача щодо вирішення проблеми та висновки, які ґрунтуються як на власних аргументах, так і на рекомендаціях поважних міжнародних інституцій.

У міні-лекції не наводиться учбовий матеріал (визначення термінів, класифікацій чи принципів тощо), за виключенням випадків, коли він є предметом дискусії.

Обов'язково: презентація міні-лекції є основою для проведення дискусії в групі. За активну участь у дискусії студентам нараховуються бали.

Критеріями оцінки міні-лекції є змістовність її структурних частин, зрозумілість, наочність, логічність і лаконічність.

Разом із міні-лекцією за цією ж темою студент укладає огляд дорадчих (нормативних, рекомендаційних) документів (кращої практики) таких міжнародних інституцій як Світовий Банк, FIDIC, ICC, EBRD, IPMA тощо.

Готуючи огляд дорадчих (нормативних, рекомендаційних) документів, студент:

— консультується з викладачем;

— вивчає кращу міжнародну практику з досліджуваного питання.

Документи для вивчення добираються студентом самостійно.

Структура огляду дорадчих (нормативних, рекомендаційних) документів: титульна сторінка, основний текст, висновки, список опрацьованих документів.

Критеріями оцінки огляду документів є кількість опрацьованих джерел і якість систематизації матеріалу.

Вимоги до оформлення

Огляд документів має бути оформлений у вигляді текстового файлу (.docx/.doc). Текст друкується через міжрядковий інтервал 1,2, шрифтом Times New Roman 14 (таблиці - шрифтом Times New Roman 12 або 13).

Текст слід друкувати, залишаючи поля таких розмірів: ліве – 30 мм, праве – 10 мм, верхнє – 20 мм, нижнє – 20 мм.

Рекомендований загальний обсяг самостійної роботи складає від 5 до 10 друкованих сторінок.

Для презентації міні-лекції студент готує файл у Power Point обсягом до 10 слайдів (файл .pptx або .pdf).

ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ З ПОТОЧНОГО КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

Поточний контроль знань проводиться протягом навчання та представлений у формі тестів. Тести охоплюють теми, представлені в конспекті лекцій по модулю 2 і включають питання, представлені наступними типами: закрита або відкрита форма. Приклади питань:

1. Що таке стратегічне планування у контексті менеджменту будівельних інвестиційних проєктів?
2. Як відбувається узгодження рішень щодо будівельних проєктів з цілями організації (замовника, девелопера, підрядника)?
3. Як відбувається оптимізація розподілу ресурсів організації між проєктами або пакетами робіт?
4. Яку роль в управлінні будівельними проєктами відіграє залучення зацікавлених сторін (насамперед – підрядників і постачальників)?
5. Що таке проєкт будівництва?
6. Що таке проєктна документація?
7. Що таке експертиза проєкту?
8. Дайте визначення моделі виконання (менеджменту) будівельного проєкту.
9. Що таке аудит проєкту?
10. Замовник проєкту це ...
11. Будівельний підрядник це ...
12. Субпідрядник це ...
13. Генеральний підрядник це ...
14. Назвіть ключові етапи виконання будівельного проєкту.
15. Що таке проєктування грошового потоку?
16. Що таке матричний аналіз?
17. Що таке конкурентний аналіз?
18. У чому полягає традиційна система (модель) управління будівельним проєктом?
19. У чому полягає система (модель) управління будівельним проєктом на основі проєктно-будівельного контракту?
20. У чому полягає система (модель) управління будівельним проєктом на основі окремих контрактів?
21. У чому суть системи поетапного девелопменту?
22. У чому полягає система (модель) менеджменту будівельного проєкту на основі управлінського контракту?

23. У чому полягає суть багатоваріантної системи проектного менеджменту у будівництві?
24. Опишіть «піраміду» профілів менеджменту будівельних проектів.
25. Опишіть «піраміду» контрактних профілів комплексності задачі підрядника.
26. Опишіть концептуальну модель прийняття рішень щодо застосування певних стратегій (методів) виконання проектів.
27. У чому суть матриці визначення базових пріоритетів Замовника (Ініціатора проекту)?
28. Опишіть зміст прогнозу (проекту) руху грошових коштів.
29. У чому полягає суть методів дисконтованих грошових потоків?
30. Як розрахувати чисту поточну (нинішню) вартість (NPV) проекту?
31. Суть методу внутрішньої норми окупності (IRR) полягає у ...
32. Суть методу індексу прибутковості (PI) полягає у ...
33. Стисло опишіть організацію експертизи проектної документації на будівництво.
34. У чому полягає експертиза державного інвестиційного проекту?

ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ З СЕМЕСТРОВОГО КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

Семестровий контроль знань проводиться під час заліково-екзаменаційної серії наприкінці першого семестру навчання та представлений у формі відкритих питань. Перелік питань у рамках модулю 2 охоплює теми, представлені в конспекті лекцій по цьому модулю. Приклади питань для семестрового контролю знань студентів:

1. Чому залучення підрядників є стержневою темою систем менеджменту будівельних проєктів?
2. Яку роль відіграє проєктна документація в менеджменті будівельними проєктами?
3. З яких причин матричний аналіз і конкурентний аналіз відіграють значну роль в управлінні проєктами будівельного девелопера? Розкрийте суть цих методів.
4. Розкрийте процедуру проєктування руху грошових коштів.
5. Чому в країнах з розвинутою ринковою економікою існує кілька систем менеджменту (моделей виконання) будівельних проєктів? Назвіть ці системи менеджменту будівельних проєктів?
6. Які методи оцінки ефективності інвестиційних будівельних проєктів Ви знаєте? Дайте визначення кожному з цих методів?
7. Чим модель на основі проєктно-будівельного контракту відрізняється від традиційної системи управління будівельним проєктом? Дайте порівняльну характеристику цих двох систем (моделей).
8. Чим модель на основі окремих контрактів відрізняється від системи поетапного девелопменту? Дайте порівняльну характеристику цих двох систем (моделей).
9. Чим модель на основі управлінського контракту відрізняється від традиційної системи виконання (менеджменту) будівельного проєкту? Дайте порівняльну характеристику цих двох систем (моделей).
10. Опишіть систему COMPAS прийняття рішень щодо доцільності застосування певної системи (моделі) менеджменту (виконання) для якогось конкретного будівельного проєкту.
11. Опишіть матрицю визначення пріоритетів замовника для вибору найбільш доцільної для нього моделі управління проєктом будівництва.
12. На які питання має дати відповідь експертиза проєктної документації на будівництво?

13. На які питання має дати відповідь експертиза державного інвестиційного проєкту?

14. Дайте визначення таких методів, як NPV, IRR, PI, DPP та надайте приклад розрахунку ефективності проєкту за одним з цих методів.

15. Яким чином на менеджмент будівельних проєктів впливає будівельне інформаційне моделювання (BIM)?

16. За яких умов доцільно застосовувати систему інтегрованого виконання проєктів (IPD)?

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Кабінет Міністрів України. Постанова від 22 липня 2015 р. № 571. Деякі питання управління державними інвестиціями.
2. ДСТУ 8907:2019. Настанова щодо організації проведення експертизи проектної документації на будівництво. – [Чинний від 2020.07.01]. – Київ. ДП «УкрНДНЦ», 2020. – 20.
3. Бугров О.В. Менеджмент, експертиза і аудит будівельних проектів: конспект лекцій / О.В. Бугров. – Київ: КНУБА, 2024. – 52 с.
4. Бугров О.В., Бугрова О.О. Ринкові системи управління будівництвом // Інвестиції: практика та досвід. – 2012. – №2 – С. 46–50.
5. Бугров О.В., Бугрова О.О. Профілювання контрактів відповідно до цілей будівельних проектів // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць – 2012. - №8 – С.97–102.
6. Бугров О.В., Бугрова О.О. Інституціональні механізми досягнення цілей будівельних проектів // Управління розвитком складних систем: Збірник наукових праць – 2012. - №12 – С.30–34.
7. Bugrov O., Bugrova O. Formalization of selection of contract organizational strategy. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. 1/3 (97), 2018. 28 – 40.
8. Модельний контракт МТП для великих проектів «під ключ». / Бугров О.В., Бугрова О.О. / Асоціація «ЗЕД», ІСС. 2014. – 184 с.
9. Бугров О.В., Бугрова О.О., Лук'янчук І.О. Синергетична модель розвитку у контексті фінансових аспектів корпоративного управління. //Економіка та держава. № 5, 2021. 108 – 118.
10. Bugrov O., Bugrova O. Control process development on the ground of project value dynamics laws. Technology audit and production reserves. 2/4 (52). 2020. 11 – 19.
11. Бугров, О., Бугрова, О., & Лук'янчук, І. (2023). Модель ухвалення рішення щодо страхування інвестиційного ризику проекту в контексті поведінкових фінансів і теорії контрактів. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 2 (49), 194–206.

Навчально-методичне видання

ЦИФРОВІ ТЕНДЕРНІ ПРОЦЕДУРИ РЕАЛІЗАЦІЇ БУДІВЕЛЬНИХ ПРОЄКТІВ. МЕНЕДЖМЕНТ, ЕКСПЕРТИЗА І АУДИТ БУДІВЕЛЬНИХ ПРОЄКТІВ

Методичні вказівки
до вивчення дисципліни за модулем 2
«Менеджмент, експертиза і аудит будівельних проєктів»
для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Управління проєктами»

Укладач **Бугров** Олександр Валентинович

Комп'ютерне верстання *А. П. Селівестрової*

Ум. друк. арк. 0,70. Обл.-вид. арк. 0,75
Електронний документ. Вид № 114/V-25

Виконавець і виготовлювач

Київський національний університет будівництва і архітектури
Проспект Повітряних Сил, 31, Київ, Україна, 03037

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів
видавничої справи ДК № 808 від 13.02.2002 р.