



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЮРИДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ЯРОСЛАВА МУДРОГО

Електронне видання

**ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ
І ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ
З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«КОНСАЛТИНГ БІЗНЕС-ПРОЕКТІВ»**

Харків
2019

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЮРИДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ЯРОСЛАВА МУДРОГО

Електронне видання

**ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ
І ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ
З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«КОНСАЛТИНГ БІЗНЕС-ПРОЕКТІВ»**

для студентів
другого (магістерського) рівня вищої освіти
галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
спеціальності 051 «Економіка»
спеціалізації «Бізнес-консалтинг»
заочної форми навчання

Харків
2019

Плани практичних занять і завдання для самостійної роботи з навчальної дисципліни «Консалтинг бізнес-проектів» для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка» спеціалізації «Бізнес-консалтинг» заочної форми навчання / уклад. О. В. Овсієнко. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 36 с.

У к л а д а ч О. В. Овсієнко

*Рекомендовано до видання редакційно-видавничою радою
Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого
(протокол № 1 від 15. 01. 2019 р.)*

© Національний юридичний університет
імені Ярослава Мудрого, 2019

1. ЗАГАЛЬНІ ПОРАДИ

Динамічні зміни, які відбуваються у сучасній економіці, потребують нових підходів до управління бізнесом, адже усе частіше бізнес-організації усвідомлюють себе проектно-орієнто-

ваними, такими, що потребують спеціальних, а не універсальних рецептів управління кожним конкретним проектом. Відповідно зростає попит на фахівців у сфері консалтингу, здатних здійснювати підтримку та супроводження бізнес-проектів на усіх фазах їх життєвого циклу.

Предметом вивчення навчальної дисципліни «Консалтинг бізнес-проектів» є особливості надання консалтингових послуг при розробці та реалізації бізнес-проектів, загальні закономірності управління бізнес-проектами.

Метою навчальної дисципліни є формування системи наукових поглядів на організацію консалтингової діяльності при розробці та реалізації бізнес-проектів, а також економіко-правових компетентностей у сфері управління бізнес-проектами, на основі яких набуваються компетентності предметні у сфері консалтингу бізнес-проектів та фахові за спеціалізацією «Бізнес-консалтинг».

Завдання її:

- засвоєння теоретичних засад проектної діяльності, основних принципів консалтингу бізнес-проектів, що дозволяє майбутнім фахівцям організувати консалтингову діяльність при розробці та реалізації бізнес-проектів;

- опанування сучасних технологій проектної діяльності, зокрема методик передпроектного аналізу, розробки бізнес-плану проекту, бюджетування проекту, оцінки вартості проекту та ризиків, що є базовою передумовою здійснення ефективної консалтингової діяльності у сфері бізнес-проекування;

- усвідомлення принципів розробки та управління інституціональними підсистемами бізнес-проекту (управління

часом, ресурсами, вартістю, комунікаціями, якістю, ризиками проекту), що дає змогу приймати обгрунтовані рішення під час експертизи бізнес-проектів;

- розуміння закономірностей моніторингу бізнес-проектів, оцінки їх ефективності, розбудови системи контролю та регулювання з метою управління змінами, які відбуваються під час реалізації бізнес-проекту;

- оволодіння методиками добору ресурсів проекту, у тому числі трудових (створення команди проекту), що допоможе надавати консультативні послуги у сфері організації закупівель та постачань, укладанні контрактів;

- орієнтування в основних законодавчих та нормативних актах, які регламентують господарську діяльність в Україні та за її межами;

- набуття навичок консультаційної діяльності у сфері підтримки бізнес-проектів, управління ними;

- осягнення методології самостійного аналізу бізнес-проектів з метою використання здобутих знань у майбутній професійній діяльності.

При вивченні навчальної дисципліни «Консалтинг бізнес-проектів» у студентів мають бути сформовані такі предметні компетентності:

знання

- теоретичних закономірностей проектної діяльності, принципів консалтингу бізнес-проектів,

- змісту та процесів управління бізнес-проектами,

- джерел та організаційних форм фінансування бізнес-проектів,

- правил управління вартістю проекту та методів контролю вартості,

- теоретичних засад створення команди проекту, організації ефективної командної роботи,

- стандартного алгоритму управління змінами,

- ефективних форм дострокового завершення бізнес-проекту;

уміння

- здійснювати системне планування бізнес-проектів на всіх стадіях їх життєвого циклу,
- виявляти типові помилки у плануванні бізнес-проектів та прогнозувати їх імовірні соціально-економічні наслідки,
- розробляти концепцію бізнес-проекту, визначати цільову структуру проекту,
- застосовувати методдику предпроектного аналізу, виконувати техніко-економічне обґрунтування проекту, складати бізнес-план проекту,
- аналізувати фактори, які впливають на структуру фінансування проекту, переваги та недоліки проектного фінансування,
- упроваджувати сучасні методи оцінки вартості бізнес-проекту, методдики бюджетування бізнес-проектів,
- здійснювати моніторинг бізнес-проектів, оцінку їх ефективності,
- засновувати системи контролю та регулювання з метою управління змінами, які відбуваються під час реалізації бізнес-проекту,
- надавати консультативну допомогу у сфері добору, навчання та оцінки персоналу проекту,
- оцінювати ризики проекту, визначати способи їх нівелювання,
- створювати проектну систему комунікацій з урахуванням нормативних та корпоративних вимог щодо публічності та прозорості інформації,
- обґрунтовувати необхідність проектних змін;

навички

- управління часом, відведеним на виконання бізнес-проекту, зокрема розробкою календарних планів, виявлення причин ресурсних конфліктів та способів їх пом'якшення,
- організації процесу управління якістю проекту,
- надання консалтингових послуг стосовно добору ресурсів проекту,
- визначення факторів, які впливають на ефективність реалізації бізнес-проекту.

У структурі дисципліни «Консалтинг бізнес-проектів»

виокремлено два модулі.

Перший модуль «Теоретико-методологічні основи консалтингу бізнес-проектів» має на меті сформувати систему наукових поглядів щодо теоретичних засад проектної діяльності, принципів організації консалтингу бізнес-проектів. Метою опрацювання його матеріалу є засвоєння концепції управління бізнес-проектами, смислових характеристик різних типів проектів, класифікаційних ознак, за якими здійснюється групування проектів, елементів проектної діяльності, змісту та процесу управління бізнес-проектами, що є важливою умовою та методологічною основою поглибленого розуміння економіко-правових засад організації консалтингової діяльності для розробки та підтримки реалізації бізнес-проектів, а також підґрунтям для оволодіння сучасними технологіями проектної діяльності, зокрема методиками передпроектного аналізу, складання бізнес-плану проекту, бюджетування проекту, оцінки вартості проекту та ризиків, що є базою для здійснення ефективної консалтингової діяльності у сфері бізнес-проекування.

Другий модуль «Консалтинг проектної діяльності» містить відомості прикладного характеру. Його предметом є розкриття закономірностей організації консалтингової діяльності у бізнес-проектах, що дає можливість: надавати фахові консультації щодо системного планування бізнес-проектів на усіх стадіях їх життєвого циклу, виявляти типові помилки у плануванні бізнес-проектів та прогнозувати їх імовірні соціально-економічні наслідки; приймати аргументовані рішення стосовно формування, використання та оцінки ресурсної бази бізнес-проекту; визначати порівняльну ефективність різних способів фінансування проекту; розробляти бюджет бізнес-проекту та передбачати зміст завдань у сфері управління вартістю проекту; аналізувати та оцінювати ризики проекту, обґрунтовувати способи їх нівелювання. Під час роботи над цими матеріалами студенти опановують сучасні методики моніторингу бізнес-проектів, способи регулювання та контролю відхилень від цільових

показників при виконанні проекту, набувають навичок фінансово-економічного аналізу проектної діяльності, знань нормативно-правових вимог до техніко-економічного обґрунтування проектів та оприлюднення інформації щодо їх подальшої реалізації. Усе це є необхідним для подальшої ефективної роботи у сфері бізнес-консалтингу, поглибленого розуміння закономірностей проектного консультування. Здобута інформація є також важливою методологічною передумовою успішного засвоєння дисциплін, пов'язаних з економікою та організацією консалтингової діяльності, економічною діагностикою та аналітикою у бізнес-консультуванні, менеджментом та маркетингом послуг бізнес-консалтингу.

Кращій підготовці до занять і більш глибокому засвоєнню навчального матеріалу сприяє виконання завдань для самостійної роботи: формулювання відповідей на питання теоретичні і тестові для самоконтролю, виконання практичних завдань, підготовка рефератів, опрацювання рекомендованої літератури.

2. ПЛАНИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ І ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Т е м а 1. Управління вартістю бізнес-проекту

План

1. Управління вартістю бізнес-проекту як предмет консалтингу.
2. Категорії витрат бізнес-проекту та напрями їх оптимізації.
3. Вартісна оцінка бізнес-проекту.
4. Розробка кошторису та бюджету бізнес-проекту.
5. Контроль вартості бізнес-проекту.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. У чому полягає зміст консультування у сфері управління вартістю бізнес-проекту?
2. Назвіть та поясніть основні напрями консалтингу у сфері управління вартістю бізнес-проектів.
3. Як класифікуються витрати, пов'язані з реалізацією бізнес-проекту?
4. Яким чином здійснюється планування витрат бізнес-проекту?
5. Що таке вартісна оцінка бізнес-проекту? Навіщо вона потрібна? Які фактори впливають на точність вартісної оцінки?
6. Які методи застосовуються при оцінці вартості бізнес-проекту? Охарактеризуйте сферу їх використання.
7. Що таке бюджет бізнес-проекту? Як він складається? Чим відрізняється бюджет проекту від кошторису проекту?
8. Ким здійснюється контроль вартості бізнес-проекту?

Які процедури для цього застосовуються?

9. Назвіть та поясніть методи контролю вартості бізнес-проекту.

10. Чи можливе внесення змін до проектного бюджету?

Практичні завдання

1. Умовами проекту передбачено виробництво олівців у звітному році у кількості 5000 штук, витрати дерева на одиницю становлять 0,005 кг, на наступний рік заплановано збільшення обсягу виробництва олівців на 10 %, а економії матеріалу – на 3 %. Необхідно спланувати потребу в матеріалі на наступний рік.

2. Сплануйте норматив оборотних коштів проекту у виробничих запасах, якщо: середньодобові витрати матеріалів – 100 т; ціна однієї тонни матеріалу – 1500 грн; норма запасу в днях:

- транспортного – 1;
- поточного – 20;
- страхового (резервного) – 8;
- технологічного – 2;
- підготовчого – 1.

3. У проекті будівництва будинку планова продуктивність – 1 поверх за 3 тижні при плановій вартості поверху 123 250 доларів США. Знайти відхилення у строках та вартості, якщо до кінця 3-го місяця будівництва (у місяці 4 тижні) було завершено 5 поверхів, а вартість виконаних робіт становила 630 750 доларів США.

Тестові питання

1. Головною метою консалтингу з питань управління вартістю бізнес-проекту є:

а) грошова оцінка основних фондів, які використовуються під час реалізації бізнес-проекту;

б) допомога у розробці політики, процедур та методів, які дозволяють планувати витрати та своєчасно їх контролювати;

в) контроль вартості бізнес-проекту;

г) складання бюджету бізнес-проекту;

д) підготовка техніко-економічного обґрунтування проекту.

2. Контроль вартості бізнес-проекту є ефективним, якщо аналізується така інформація:

а) кошторис бізнес-проекту;

б) фактичні результати бізнес-проекту на певну дату;

в) фактичні результати бізнес-проекту за період часу;

г) звіт про фінансовий стан проекту;

д) усі надані відповіді правильні.

3. Оберіть види витрат, які належать до перемінних витрат бізнес-проекту:

а) плата за ліцензію на здійснення діяльності;

б) витрати на управлінський персонал;

в) витрати на заробітну плату допоміжного персоналу;

г) витрати на сировину;

д) орендна плата за приміщення, у яких здійснюється виробнича діяльність за проектом.

4. Постійні витрати, пов'язані з реалізацією бізнес-проекту, – це такі, обсяг яких:

а) залежить від обсягів виробництва;

б) не залежить від обсягів виробництва;

в) залежить від величини трансакційних витрат;

г) дорівнює агентським витратам;

д) не включається до кошторису проекту.

5. Вартісна оцінка бізнес-проекту – це:

- а) визначення вартості ресурсів, необхідних для виконання проектних операцій;
- б) комерційне рішення про те, скільки коштів може витратити організація, що виконує проект, на виробництво продукту чи послуги;
- в) грошова сума, яку платить замовник виконавцю проекту;
- г) грошова сума, яку платить виконавець проекту замовнику;
- д) сума податків, сплачена з прибутку бізнес-проекту.

6. *Кількісна оцінка ймовірних значень вартостей ресурсів, необхідних для виконання робіт за бізнес-проектом, називається:*

- а) бюджетом бізнес-проекту;
- б) кошторисом бізнес-проекту;
- в) контролем вартості бізнес-проекту;
- г) внутрішнім аудитом;
- д) податковою перевіркою.

7. *Оберіть види витрат, які зараховують до постійних витрат бізнес-проекту:*

- а) плата за ліцензію на здійснення діяльності;
- б) бонуси управлінському персоналу;
- в) витрати на заробітну плату основних працівників;
- г) витрати на сировину;
- д) витрати на пально-мастильні матеріали.

8. *Предмет консультування у сфері управління вартістю бізнес-проекту містить такі складові:*

- а) вартісна оцінка бізнес-проекту, розробка бюджету та кошторису бізнес-проекту;
- б) вартісна оцінка бізнес-проекту, контроль вартості бізнес-проекту;
- в) розробка бюджету бізнес-проекту;
- г) розробка кошторису бізнес-проекту;

д) вартісна оцінка бізнес-проекту, розробка бюджету та кошторису бізнес-проекту, контроль вартості бізнес-проекту.

9. Бюджет бізнес-проекту – це:

а) директивний документ, реєстр запланованих доходів та видатків з розподілом за статтями на відповідний період часу;

б) комерційне рішення про те, скільки коштів може витратити організація, що виконує проект, на виробництво продукту чи послуги;

в) кількісна оцінка ймовірних значень вартостей ресурсів, необхідних для виконання робіт за бізнес-проектом;

г) бізнес-план;

д) звіт про рух готівкових коштів у проекті.

10. Кошторис бізнес-проекту – це:

а) директивний документ, реєстр запланованих доходів та видатків з розподілом за статтями на відповідний період часу;

б) комерційне рішення про те, скільки коштів може витратити організація, що виконує проект, на виробництво продукту чи послуги;

в) кількісна оцінка ймовірних значень вартостей ресурсів, необхідних для виконання робіт за бізнес-проектом;

г) бізнес-план;

д) звіт про рух готівкових коштів у проекті.

11. Основними завданнями бюджетного контролю є:

а) одержання точних оцінок витрат;

б) розподіл витрат у часі;

в) своєчасна звітність щодо витрат, виявлення помилкових витрат;

г) підготовка звіту про фінансовий стан проекту;

д) усе перелічене є правильним.

Методичні поради

При розгляді першого питання важливо усвідомити, що управління вартістю здійснюється на усіх фазах життєвого циклу бізнес-проекту, а сама вартість проекту нерівномірно розподіляється протягом життєвого циклу. Основна частина вартості освоюється на стадії реалізації бізнес-проекту, проте рішення щодо показників вартості проекту приймаються на передінвестиційній стадії, тому ризик помилкових рішень та неточних оцінок зростає. *Необхідність залучення консультантів* пов'язана не тільки з оптимізацією вартісних показників бізнес-проекту, а й з правовим регулюванням таких відносин,

адже безліч процедур (залучення та використання ресурсів, виробнича діяльність, розподіл проектних результатів) суворо регламентовані (правилами, інструкціями, часто нормативними актами). *Предмет консультування у сфері управління вартістю бізнес-проекту* містить три складові: вартісна оцінка бізнес-проекту; розробка бюджету та кошторису бізнес-проекту; контроль вартості бізнес-проекту. При цьому головною метою консалтингу з питань управління вартістю бізнес-проекту є допомога у розробці політики, процедур та методів, які дозволяють планувати витрати та своєчасно їх контролювати.

Підготовку другого питання доцільно розпочати з аналізу *витрат*, пов'язаних з реалізацією бізнес-проекту. Витрати бізнес-проекту класифікуються за такими ознаками:

- у *цілому за проектом* витрати поділяються на інвестиційні (інвестиції в основний капітал) та поточні (випуск продукції);

- *за місцем виконання робіт* витрати поділяються на: витрати відділу, сектору, лабораторії, тимчасового творчого колективу, експедиції, партії, дільниці, служби або іншого відокремленого структурного підрозділу тощо;

- *за видами витрат* вирізняють однорідні за економічним змістом витрати;

- *залежно від обраного об'єкта обліку* витрат: витрати за

розробками, темами, об'єктами проектування, етапами, завданнями тощо, затвердженими у встановленому порядку, укладеними договорами на розроблення та виконання проектних робіт;

– *за способами включення у собівартість проектних робіт та за характером участі у процесі виробництва* витрати поділяються на прямі (безпосередньо пов'язані з виконанням проектних робіт і включаються у виробничу собівартість) та непрямі (пов'язані з управлінням та обслуговуванням виробництва, організацією виконання проектних робіт, та інші витрати, які не можуть бути віднесені економічно доцільним шляхом безпосередньо до конкретного об'єкта витрат);

– *залежно від зміни обсягів виконаних проектних робіт* виробничі витрати поділяються на постійні (величина яких залишається незмінною при зміні обсягу виконаних проектних робіт) та змінні (величина яких зростає при збільшенні обсягів виконаних проектних робіт і знижується при їх скороченні);

– *за ознакою відношення до собівартості робіт* витрати поділяються на виробничі (витрати проектної організації, пов'язані з виконанням проектно-вишукувальних робіт) та витрати періоду (такі, які не включаються у виробничу собівартість і розглядаються як витрати того періоду, в якому вони виникли);

– *за календарними періодами*, протягом яких витрати включаються у собівартість проектних робіт: місяць, квартал, рік, операційний цикл.

У третьому питанні необхідно зосередити увагу на змісті *вартісної оцінки бізнес-проекту*, яка передбачає визначення вартості ресурсів, необхідних для виконання проектних операцій. Важливо усвідомити, що між вартістю бізнес-проекту та ринковою ціною продукту бізнес-проекту існує значна різниця. Так, оцінка вартості показує, скільки коштуватиме для організації, що виконує проект, розробка конкретного продукту чи послуги. Ціна проекту – це комерційне рішення про те, скільки коштів може витратити організація, що виконує проект, на виробництво продукту чи послуги. Оцінюючи вартість бізнес-проекту, слід розглянути,

чи допоможуть додаткові витрати на проектні роботи забезпечити економію очікуваних витрат. Надалі слід проаналізувати *методи оцінки вартості бізнес-проекту*, основними серед яких є такі: *метод оцінки «згори донизу»* (використовується для визначення вартості на ранніх етапах розробки проекту, коли інформація про проект досить обмежена); *метод оцінки «знизу нагору»* (оцінка вартості кожного завдання на рівні групи робіт з наступним підсумовуванням результатів); *оцінка за аналогом* (оцінка вартості поточного проекту здійснюється на основі фактичної вартості аналогічних попередніх проектів); *параметрична оцінка* (пошук параметра оцінюваного проекту, що змінюється пропорційно вартості проекту з подальшою побудовою параметричної моделі); *експертна оцінка* (здійснюється шляхом опитування експертів). Також необхідно визначити сферу застосування означених методів.

При опрацюванні четвертого питання важливо зосередитися на *бюджетуванні бізнес-проекту*. *Бюджет бізнес-проекту* – це директивний документ, реєстр запланованих доходів та видатків з розподілом за статтями на відповідний період часу. Слід усвідомити, що бюджет – це документ, який визначає ресурсні обмеження проекту. Залежно від стадії життєвого циклу бізнес-проекту бюджети можуть бути: попередніми (оціночними); затвердженими (офіційними); поточними (такими, що коригуються); фактичними. *Сутність бюджетування бізнес-проекту* полягає у визначенні його вартості, тобто плану витрат та доходів: коли, скільки та за що сплачені та отримані грошові кошти. Ключовим елементом системи бюджетування проекту є облік джерел фінансування, планування й контроль фінансування та прибутків, одержаних у результаті реалізації проекту. Витратна частина бюджету бізнес-проекту, яка містить загальну суму та структуру витрат, пов'язаних з реалізацією бізнес-проекту, називається *кошторисом*. *Кошторис* – це кількісна оцінка ймовірних значень вартостей ресурсів, необхідних для виконання робіт за бізнес-проектом. Способи представлення кошторису можуть бути різними, оскільки залежать від цілей, традицій, побажань

замовника. Після прийняття кошторис та бюджет стають еталоном, з яким порівнюється фактичний результат бізнес-проекту.

У п'ятому питанні слід визначити сутність *контролю вартості бізнес-проектів*, який включає пошук причин, що викликають як позитивні, так і негативні відхилення отриманих результатів від цільових. *Основні завдання бюджетного контролю*: одержання точних оцінок витрат; розподіл витрат у часі; підтвердження витрат; своєчасна звітність щодо витрат; виявлення помилкових витрат; підготовка звіту про фінансовий стан проекту; прогноз витрат. Важливо усвідомити, що контроль вартості містить такі процедури: встановлення фактичної вартості проекту; порівняння фактичної вартості з плановою; прогноз майбутньої загальної вартості проекту. Надалі слід опрацювати *методи контролю вартості*: традиційний метод та метод освоєного обсягу. При застосуванні *традиційного методу* фактична вартість виконаних робіт зіставляється з плановими бюджетними витратами, що дозволяє визначити перевитрату чи економію коштів. *Метод освоєних коштів* дає змогу встановити відхилення не тільки за витратами, а й від графіка робіт.

Тема 2. Моніторинг бізнес-проекту

План

1. Моніторинг бізнес-проекту як предмет консалтингу.
2. Експертиза бізнес-проектів.
3. Оцінка ефективності бізнес-проектів.
4. Організація моніторингу робіт з бізнес-проекту.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Запитання для самоконтролю

1. Що таке моніторинг бізнес-проектів? З якою метою він здійснюється?
2. Які існують методи та моделі оцінки ефективності бізнес-проекту?
3. Назвіть та охарактеризуйте види експертної оцінки бізнес-проектів.
4. Як здійснюється попередня, проміжна та підсумкова експертизи бізнес-проекту?
5. Як оцінити економічну ефективність бізнес-проекту? Які методи для цього застосовуються?
6. Що таке якісна оцінка бізнес-проекту? Чи можна оцінити ефективність проекту за допомогою якісних показників?
7. У яких випадках бізнес-проекти відбираються без урахування кількісних показників ефективності?
8. Опишіть методика організації моніторингу робіт з бізнес-проекту. Яким чином збирається інформація для моніторингу проекту?

Практичне завдання

Керівництво компанії «Елітна нерухомість» обирає один з 2 інвестиційних проектів.

Перший інвестиційний проект передбачає будівництво 5-ти житлових будинків класу «Люкс».

Необхідні інвестиції: 50 млн грн для придбання ділянки землі і 10 млн грн для обладнання будівельного майданчика та зведення фундаменту. Наприкінці першого року реалізації проекту починається будівництво, що потребує подальших інвестицій у розмірі 20 млн грн, а також по 20 млн грн у кінці 2-го і 3-го років.

Покупці сплатять за кожен 5 млн грн на початку його будівництва і по 20 млн грн після його завершення. Передбачається, що будівництво 2 перших будинків почнеться

під кінець першого року і завершиться у кінці другого року проекту. Тоді ж почнеться будівництво ще 2 будинків, які будуть здані в експлуатацію наприкінці 3-го року. Після цього почнеться будівництво 5-го, закінчення робіт з якого завершиться до кінця 4-го року будівництва.

Другий інвестиційний проект передбачає переобладнання багатоквартирного будинку в 20 елітних квартирах для здачі в оренду.

Цей проект вимагає 60 млн грн початкових інвестицій для купівлі будинку. Усі роботи щодо переобладнання і перебудови завершаться під кінець 1-го року і обійдуться у 92 млн грн.

Очікується, що 10 з 20 квартир будуть здані негайно після закінчення робіт. Орендна плата 100 тис. грн за квартиру на рік буде стягуватися наперед. В інших квартирах наймачі з'являться на початку 3-го року. Наприкінці 5-го року «Елітна нерухомість» планує продати будинок разом з договорами оренди за 175 млн грн.

Поточна ставка відсотка на капітал – 5 %. Який проект обрати?

Тестові питання

1. Моніторинг бізнес-проекту – це:

- а) постійне спостереження за процесом з метою виявлення його відповідності бажаному результату або вихідним припущенням;
- б) разовий нагляд за процесом з метою виявлення його відповідності бажаному результату або вихідним припущенням;
- в) постійне спостереження за процесом з метою виявлення порушень законодавства у бізнес-діяльності;
- г) складання кошторису проекту;
- д) попередня експертиза.

2. Експертиза бізнес-проекту, яка здійснюється до фактичного початку робіт з реалізації проекту та

передбачає оцінку ефективності проекту на стадії його планування, називається:

- а) попередньою експертизою;
- б) проміжною експертизою;
- в) підсумковою експертизою;
- г) нормативно-правовою експертизою;
- д) громадськими слуханнями.

3. Метою проміжної експертизи є:

- а) визначення доцільності виконання проекту та можливостей його реалізації до підписання угоди з замовником;
- б) оцінка ефективності проекту на стадії його планування;
- в) відновлення довіри стейкхолдерів;
- г) своєчасне коригування бізнес-процесів та регулювання бізнес-проекту безпосередньо;
- д) узагальнення набутого досвіду для подальшої розробки та реалізації проектів-аналогів, а також удосконалення процедури управління.

4. Період окупності бізнес-проекту – це:

- а) строк, який проходить від початку проекту до моменту отримання першого прибутку;
- б) строк, необхідний для повернення початкових інвестицій за рахунок використання результатів проекту;
- в) середній строк повернення банківських кредитів, залучених у проект;
- г) середній строк виконання аналогічних проектів;
- д) швидкість обігу активів проекту.

5. Для створення ефективної системи моніторингу бізнес-проекту необхідно:

- а) ретельне планування усіх робіт, виконання яких обов'язкове для завершення проекту;
- б) точна оцінка часу, ресурсів і витрат;

- в) облік фактичного виконання і витрат у часовому вимірі;
- г) періодична переоцінка часу і витрат, потрібних для виконання роботи, що залишилася;
- д) усе перелічене є правильним.

6. Експертиза підготовки контрактів передбачає:

- а) обґрунтування доцільності виконання проекту та можливостей його реалізації до підписання угоди з замовником;
- б) оцінку бізнес-проекту з точки зору його структури за критеріями актуальності, реалістичності, часових, ресурсних, нормативних обмежень, очікуваних результатів, ризиків тощо;
- в) розрахунок терміну окупності бізнес-проекту;
- г) аналіз економічної ефективності проекту;
- д) визначення відповідності проектної рішення вимогам замовника.

7. Оцінка результатів проекту та його ефективності називається:

- а) попередня експертиза бізнес-проекту;
- б) проміжна експертиза бізнес-проекту;
- в) підсумкова експертиза бізнес-проекту;
- г) дисконтування;
- д) кошторис бізнес-проекту.

8. Вимоги до системи моніторингу розробляються:

- а) до початку реалізації проекту виконавцем проекту;
- б) до початку реалізації проекту замовником проекту;
- в) до початку реалізації проекту за участю усіх заінтересованих сторін;
- г) під час реалізації проекту за участю усіх заінтересованих сторін;
- д) державними органами.

9. Дисконтування – це:

- а) оцінка майбутньої вартості поточних доходів;
- б) оцінка поточної вартості майбутніх доходів;
- в) оцінка купівельної спроможності доходів;

- г) прогноз валютного курсу;
- д) повернення ПДВ.

10. *Результативність бізнес-проекту визначається як:*

- а) співставлення результату та витрат;
- б) співвідношення цілей та результатів;
- в) різниця між прибутком та сплаченими податками;
- г) сума витрат на реалізацію проекту;
- д) прибуток від проекту.

Методичні поради

Під час вивчення першого питання слід усвідомити, що *моніторинг бізнес-проекту* є однією зі складових проектного консультування. *Моніторинг* – це постійне спостереження за процесом з метою виявлення його відповідності бажаному результату або вихідним припущенням. Моніторинг посідає важливе місце у проектному консультуванні, оскільки передбачає безперервний обернений зв'язок з об'єктом для отримання інформації про виконану роботу, оцінку ефективності проекту. Він дозволяє своєчасно виявити бізнес-процеси, яким необхідно приділити особливу увагу. Важливо зазначити, що проектні консультанти повинні добре володіти технологією моніторингу, складовими якої є: вибір критеріїв оцінки; відбір суб'єктів експертної оцінки; визначення методів вимірювання ефективності проекту; розробка інструментарію; проведення моніторингу; аналіз отриманих результатів; експертні висновки і рекомендації.

У другому питанні основна увага має бути зосереджена на видах експертизи бізнес-проектів, їх змісті та сфері застосування. Основними *видами експертної оцінки бізнес-проектів* є: попередня, проміжна, підсумкова.

Попередня експертиза бізнес-проекту здійснюється до фактичного початку робіт з реалізації проекту та передбачає

оцінку ефективності проекту на стадії його планування. При цьому напрями її є: *експертиза підготовки контрактів* (визначення доцільності виконання проекту та можливостей його реалізації до підписання угоди з замовником); *системна якісна експертиза проекту* (оцінка бізнес-проекту з точки зору його структури за критеріями актуальності, реалістичності, часових, ресурсних, нормативних обмежень, очікуваних результатів, ризиків тощо); *експертиза проектного рішення* (оцінка економічної ефективності проекту, визначення відповідності проектного рішення вимогам замовника).

Проміжна експертиза бізнес-проекту здійснюється під час його реалізації шляхом порівняння досягнутих результатів зі встановленими у проекті вартісними, часовими та ресурсними характеристиками. Метою її є своєчасне коригування бізнес-процесів та регулювання бізнес-проекту безпосередньо.

Підсумкова (заключна) експертиза бізнес-проекту – оцінка результатів проекту та його ефективності. Вона дозволяє узагальнити набутий досвід для подальшої розробки та реалізації проектів-аналогів, а також удосконалити процедури управління.

Опрацювання третього питання необхідно розпочати з порівняння різних аспектів *ефективності реалізації бізнес-проекту*. Так, існує значна різниця між економічністю бізнес-проекту (визначається шляхом співставлення результату та витрат) та результативністю бізнес-проекту (визначається як співвідношення цілей та результатів). Потрібно засвоїти, що двоїста природа ефективності зумовлює існування різних моделей оцінки ефективності бізнес-проекту: 1) вартість – вигода; 2) вартість – результативність; 3) вартість – ступінь задоволеності заінтересованих осіб. Консалтинг у сфері моніторингу бізнес-проекту має спиратися на чітко встановлені критерії ефективності, оскільки від цього залежить не тільки вибір моделі оцінки, а й сама процедура організації моніторингу бізнес-проекту (склад та способи збору даних,

система показників оцінки тощо). Слід опрацювати основні *методи оцінки ефективності проектів*: метод чистого дисконтованого доходу; метод, заснований на обліку періоду окупності проекту; метод чистого доходу; метод розрахунку коефіцієнта фінансової реалізації. Важливо наголосити, що іноді відбір бізнес-проектів здійснюється без урахування кількісних показників. У цьому випадку критеріями добору можуть бути: здатність проекту вирішити кризову ситуацію (у випадку форс-мажорних обставин); відповідність проекту нормативним вимогам (якщо існують значні нормативно-правові обмеження); задоволення соціальних потреб співробітників (такі проекти називаються соціальними і реалізуються відповідно до політики компанії щодо людських ресурсів); забезпечення конкурентної переваги (якщо проект в умовах гострої конкуренції може дати перевагу фірмі, необхідно швидко отримати дозвіл на його реалізацію).

У четвертому питанні варто зосередитися на *системі моніторингу бізнес-проекту*. Важливо наголосити, що вимоги до системи моніторингу розробляються до початку реалізації проекту за участю усіх заінтересованих сторін та визначають склад інформації, що аналізується, структуру звітів і відповідальність за збір даних, аналіз інформації та прийняття рішень. Для створення ефективної системи моніторингу необхідні: ретельне планування всіх робіт, виконання яких обов'язкове для завершення проекту; точна оцінка часу, ресурсів і витрат; облік фактичного виконання і витрат у часовому вимірі; періодична переоцінка часу і витрат, потрібних для виконання роботи, що залишилася; багаторазове періодичне порівняння фактичного виконання і витрат з графіком та бюджетом. Слід також проаналізувати основні *технології моніторингу бізнес-проекту*: контроль у момент завершення робіт, момент готовності робіт на 50 % у заздалегідь визначених точках проекту (метод контролю за етапами); регулярний оперативний контроль (через однакові проміжки часу); експертну оцінку ступеня виконання робіт і

готовності проекту. Варто підкреслити, що при організації моніторингу робіт у бізнес-проекті важливо визначити склад даних, що збираються, та періодичність збору. Орієнтуватися при цьому маємо на цілі та критерії контролю проекту. Наприклад, якщо основним пріоритетом є своєчасність виконання робіт, то методи контролю використання ресурсів і витрат можна задіяти обмежено.

3. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

підручники

Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проектами: підручник / за заг. ред. Л. В. Ноздріної. Київ: Центр учб. літ., 2010. 432 с.

Основи економічної теорії: підручник / за заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2010. 448 с.

навчальні посібники

Гавловська Н. І., Рудніченко Є. М. Управління інноваційними проектами: навч. посіб. Хмельницький: ХНУ, 2016. 247 с.

Грибик І. І. Управління змінами та проектами: навч. посіб. Львів: Центр Європи, 2017. 168 с.

Єгорченков О. В., Єгорченкова Н. Ю., Кубявка Л. Б. Інформаційні технології управління проектами: навч. посіб. Київ: Київ. ун-т ім. Тараса Шевченка, 2017. 79 с.

Петрович Й. М., Новаківський І. І. Управління інноваційними проектами: навч. посіб. / за заг. ред. Й. М. Петровича. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2016. 313 с.

Пономарьов О. С. Поведінкові компетенції в управлінні проектами: навч.-метод. посіб. для магістрів ден. та заоч. форм

навчання спеціалізації «Управління проектами». Харків: НТУ «ХПІ», 2016. 215 с.

Управління проектами: навч. посіб. / за ред. П. П. Микитюка. Тернопіль: ТНЕУ, 2017. 319 с.

Шишмарьова Л. О. Управління проектами: навч. посіб. Харків: ХНЕУ ім. Семена Кузнеця, 2015. 135 с.

монографії

Варналій З. С. Конкуренція і підприємництво: монографія. Київ: Знання України, 2015. 463 с.

Марченко О. С. Консалтингові ресурси національних інноваційних систем. Економіко-теоретичний аналіз: монографія. Харків: Право, 2008. 280 с.

Марченко О. С. Ринок послуг юридичного консалтингу в умовах інноваційного розвитку національної економіки: монографія. Харків: Кортес-2001, 2007. 132 с.

Марченко О. С. Сучасні підходи до управління юридичним консалтингом в умовах нової економіки масової співпраці. *Transformations in Contemporary Society: Economic Aspects*: monograph. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2017. 348 p. Pp. 184–190.

Марченко О. С., Ярмак О. В. Юридичний консалтинг: сутність та роль у правовій економіці: монографія. Харків. 2016. 243 с.

Медведева О. М. Ціннісно-орієнтоване управління взаємодією в проектах: монографія. Северодонецьк: СНУ ім. Володимира Даля, 2015. 242 с.

Рибак А. І., Азарова І. Б. Управління зацікавленими сторонами в проектному менеджменті: монографія. Одеса: ОДАБА, 2017. 144 с.

Управління проектами: вітчизняний і зарубіжний досвід: монографія / за ред. С. Чернова. Запоріжжя: РВВ ЗДІА, 2015. 349 с.

статті

Бушуєв С. Д., Бушуєв Д. А., Ярошенко Р. Ф. Управління проектами в умовах «поведінкової економіки». *Управління розвитком складних систем*. 2018. Вип. 33. С. 22–30. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2018_33_5 (дата звернення: 06.11.2018).

Данченко О. Б., Лепський В. В. Сучасні моделі та методи управління проектами, портфелями проектів та програмами. *Управління розвитком складних систем*. 2017. Вип. 29. С. 46–54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2017_29_9 (дата звернення: 06.11.2018).

Когут І. В., Лебідь Т. В., Лучко Г. Й. Інструменти управління проектами в стратегічному розвитку підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2016. № 858. С. 168–174. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2016_858_26 (дата звернення: 06.11.2018).

Медведєва О. М., Єгорченкова Н. Ю. Організаційна структура електронного управління проектами. *Управління розвитком складних систем*. 2018. Вип. 33. С. 51–56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2018_33_9 (дата звернення: 06.11.2018).

Якубенко І. М. Agile-менеджмент як дієве управління проектами для цілеспрямованих команд. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 4. С. 167–172. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnebi_2017_4_25 (дата звернення: 06.11.2018).

Інтернет-ресурси

Електронний архів-репозитарій Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого. URL: <http://dspace.nlu.edu.ua/> (дата звернення: 22.02.2018).

Офіційний веб-портал органів виконавчої влади України. URL: <http://www.kmu.gov.ua> (дата звернення: 22.02.2018).

Офіційний портал Верховної Ради України. URL: <http://rada.gov.ua/>

Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 22.02.2018).

Офіційний сайт Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку. URL: <http://www.ssmc.gov.ua> (дата звернення: 22.02.2018).

Офіційний сайт наукового журналу «Економіка України». URL: <http://www.economukraine.com.ua/index.php> (дата звернення: 22.02.2018).

Офіційний сайт збірника наукових праць «Економічна теорія та право». URL: <http://econtlaw.nlu.edu.ua> (дата звернення: 22.02.2018).

Офіційний сайт науково-теоретичного журналу «Економічна теорія». URL: <http://etet.org.ua> (дата звернення: 22.02.2018).

Офіційний сайт Інституту демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи Національної академії наук України. URL: <http://www.idss.org.ua> (дата звернення: 22.02.2018).

Офіційний сайт Інституту економіки та прогнозування Національної академії наук України. URL: <http://ief.org.ua> (дата звернення: 22.02.2018).

Офіційний сайт Інституту економічних досліджень та політичних консультацій. URL: <http://www.ier.com.ua> (дата звернення: 22.02.2018).

Офіційний сайт Міжнародного валютного фонду. URL: <http://www.imf.org/external/> (дата звернення: 22.02.2018).

Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України. URL: <http://www.me.gov.ua> (дата звернення: 22.02.2018).

Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <http://www.minfin.gov.ua> (дата звернення: 22.02.2018).

Офіційний сайт Національного банку України. URL: <http://www.bank.gov.ua> (дата звернення: 22.02.2018).

Офіційний сайт Національного інституту стратегічних досліджень. URL: <http://www.niss.gov.ua> (дата звернення: 22.02.2018).

Офіційний сайт Національної бібліотеки України імені В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua> (дата звернення: 22.02.2018).

Офіційний сайт Світового банку. URL: <http://www.worldbank.org/uk/country/ukraine> (дата звернення: 22.02.2018).

Офіційний сайт Світової організації торгівлі. URL: <https://www.wto.org> (дата звернення: 22.02.2018).

Сайт «Мережа аналітичних центрів України». URL: <http://www.intellect.org.ua> (дата звернення: 22.02.2018).

Journal website «Journal of Economic Theory». URL: <https://www.journals.elsevier.com/journal-of-economic-theory> (дата звернення: 22.02.2018).

СЕНМК

Стандартизований електронний навчально-методичний комплекс кафедри економічної теорії. URL: http://library.nlu.edu.ua/index.php?option=com_k2&view=itemlist&task=category&id=149:kafedra-ekonomichnoї-teorii&Itemid=151 (дата звернення: 22.02.2018).

4. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ПІДГОТОВКИ СТУДЕНТІВ

Результати успішного засвоєння навчальної дисципліни «Консалтинг бізнес-проектів» передбачають їх диференціацію на: відмінний (відповідає підсумковій оцінці А за шкалою ECTS), типовий (В і С) і пороговий (D і E) рівні за вимогами до сформованих компетентностей.

Досягнення відмінного рівня сформованості предметних компетентностей свідчить про відмінне оволодіння знаннями, уміннями і практичними навичками. Наявна системність знань у студента. Він може вільно застосовувати отримані знання і демонструвати набуті уміння та практичні навички у складних та нетипових ситуаціях.

Для типового рівня сформованості предметних компетентностей характерним є добре або дуже добре опанування знань, умінь та практичних навичок. Студент може користуватися одержаними знаннями і виявляти вироблені уміння та практичні навички як у простих, так і у складних ситуаціях. У нього наявний зв'язок між окремими знаннями, проте відчувається недостатність умінь і практичних навичок із системного оцінювання відповідної інформації.

Пороговий рівень сформованості предметних компетентностей у студента означає задовільне або достатнє засвоєння знань, умінь та практичних навичок. Він вирізняється фрагментарністю знань. У простих, типових, стандартних ситуаціях студент може використати здобуті знання і показати уміння та практичні навички, але він не здатний цього зробити при підвищенні рівня складності ситуації.

Підсумкова оцінка з навчальної дисципліни «Консалтинг бізнес-проектів» виставляється у залікову книжку згідно з такою шкалою:

Оцінка за шкалою ECTS	Визначення	Оцінка за національною шкалою	Оцінка за 100-бальною шкалою, що використовується в НІОУ ім. Ярослава Мудрого
A	Відмінно – відмінне виконання, лише з незначною кількістю несуттєвих помилок	5	90 – 100
B	Дуже добре – вище середнього рівня з кількома помилками	4	80 – 89
C	Добре – у цілому правильна робота з певною кількістю незначних помилок		75 – 79
D	Задовільно – непогано, але зі значною кількістю недоліків	3	70 – 74
E	Достатньо – виконання задовольняє мінімальні критерії		60 – 69
FX	Незадовільно – потрібно попрацювати перед тим, як перескласти	2	35 – 59
F	Незадовільно – необхідна серйозна подальша робота, обов'язковий повторний курс		0 – 34

5. ПИТАННЯ ДО ЗАЛІКУ

1. Поняття бізнес-проекту, його характеристики.
2. Елементи проектної діяльності.
3. Класифікація бізнес-проектів.
4. Консалтинг бізнес-проектів: зміст та особливості.
5. Напрями консалтингу бізнес-проекування.
6. Фази життєвого циклу бізнес-проекту.
7. Структура, оточення та учасники бізнес-проекту.
8. Технологія проектної діяльності як предмет бізнес-консалтингу.
9. Консалтинг у сфері підготовки бізнес-проекту: методика передпроектного аналізу.
10. Консалтинг у сфері інтеграції бізнес-проекту: формулювання цілей проекту.
11. Консалтинг у сфері інтеграції бізнес-проекту: розробка цільової структури проекту.
12. Мобілізація ресурсів бізнес-проекту.
13. Моніторинг бізнес-проекту як предмет консалтингу.
14. Експертиза бізнес-проектів: види, методи.
15. Оцінка ефективності бізнес-проектів.
16. Критерії оцінки проектної ефективності.
17. Організація моніторингу робіт з бізнес-проекту.
18. Консалтинг у сфері фінансового забезпечення проекту: зміст, форми, особливості.
19. Джерела фінансування бізнес-проекту.
20. Визначення структури фінансування бізнес-проекту. Середньозважена вартість капіталу.
21. Консалтинг у сфері управління часом бізнес-проекту.
22. Календарний план бізнес-проекту: зміст та особливості складання.
23. Сіткове планування проекту.

24. Ресурсні конфлікти у бізнес-проектах: сутність, причини виникнення, способи подолання.
25. Управління вартістю бізнес-проекту як предмет консалтингу.
26. Категорії витрат бізнес-проекту та напрями їх оптимізації.
27. Фінансова документація проекту. Бюджет та кошторис проекту.
28. Вартісна оцінка бізнес-проекту.
29. Розробка кошторису та бюджету бізнес-проекту.
30. Контроль вартості бізнес-проекту.
31. Консалтинг у сфері кадрового забезпечення бізнес-проекту: сутність, мета, завдання, технології.
32. Формування команди бізнес-проекту. Визначення обов'язків учасників команди.
33. Організаційна структура бізнес-проекту: поняття та закономірності побудови.
34. Мотивація виконавців бізнес-проекту.
35. Конфлікти у бізнес-проекті: причини виникнення, способи подолання.
36. Управління робочим часом керівника проекту.
37. Організація комунікацій у бізнес-проекті.
38. Управління ризиками бізнес-проекту як предмет консалтингу.
39. Методи та засоби ідентифікації ризиків бізнес-проекту.
40. Види ризиків бізнес-проекту.
41. Оцінка ризиків бізнес-проекту.
42. Способи зниження та протидії ризикам.
43. Управління змінами у бізнес-проекті як предмет консалтингу.
44. Алгоритм управління змінами у бізнес-проекті.
45. Завершення бізнес-проекту. Ефективні форми дострокового завершення бізнес-проекту.

З М І С Т

1.	Загальні поради	3
2.	Плани практичних занять і завдання для самостійної роботи.....	8
3.	Список рекомендованих джерел.....	24
4.	Критерії оцінювання рівня підготовки студентів....	29
5.	Питання до заліку.....	31

Навчальне видання

Електронне видання

**ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ
І ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ
З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«КОНСАЛТИНГ БІЗНЕС-ПРОЕКТІВ»**

для студентів
другого (магістерського) рівня вищої освіти
галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
спеціальності 051 «Економіка»
спеціалізації «Бізнес-консалтинг»
заочної форми навчання

У к л а д а ч **ОВСІЄНКО Ольга Вікторівна**

Відповідальна за випуск *Л. С. Шевченко*

Редактор *Л. М. Рибалко*

Комп'ютерна верстка *Л. П. Лавриненко*