

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА
ГЕТЬМАНА

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

«Менеджмент проєктів і консалтинг»

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 «Управління та адміністрування»

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 «Менеджмент»

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: **«УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В КОНСАЛТИНГОВИХ**
КОМПАНІЯХ»

здобувачки **Миславської Олександри Григорівни**

Науковий керівник: доц., к.е.н. **Ліфінцев Денис Сергійович**

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри д.е.н., проф. **Сагайдак М.П.**

Київ 2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

**ОСВІТНЬО-
ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА**

**«МЕНЕДЖМЕНТ ПРОЄКТІВ І
КОНСАЛТИНГ»**

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи
(гарант) освітньої програми
«Менеджмент проєктів і
консалтинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувачка кафедри менеджменту

В.А.Верба

Сагайдак М.П.



ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

Здобувачки вищої освіти

Миславської Олександри Григорівни

денної форми навчання на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

**на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В КОНСАЛТИНГОВИХ
КОМПАНІЯХ»**

Тему затверджено наказом ректора Університету від «20» вересня 2022 р. № 1345 - ст

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах ТОВ «SIS»

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1: Теоретичні засади управління проєктами в консалтингових компаніях.

Розділ 2: Дослідження управління проєктами в консалтингових компаній на базі ТОВ «SIS».

Розділ 3: Удосконалення управління проєктами у ТОВ «SIS».

Об'єкт дослідження:	Сукупність відносин, що виникають у процесі управління проєктами в консалтингових компаній.
Предмет дослідження:	Теоретичні та прикладні аспекти управління проєктами в консалтингових компаніях.
Мета кваліфікаційної магістерської роботи	Узагальнення теоретичних та обґрунтування прикладних аспектів управління проєктами на базі ТОВ «SIS».

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1

- Узагальнити теоретичні підходи до управління проєктами в консалтингових компаніях.
- Проаналізувати основні фактори, які впливають на ефективність діяльності проєктного координатора.
- Дослідити підходи до визначення функціональних обов'язків проєктного координатора
- його роль в управлінні проєктом.

У розділі 2

- Надати стислу організаційно-економічну характеристику ТОВ «SIS».
- Дослідити систему управління проєктами в ТОВ «SIS».
- Проаналізувати організацію діяльності проєктних координаторів на базі ТОВ «SIS».
- Виявити можливості удосконалення діяльності проєктних координаторів.

У розділі 3

- Визначити шляхи підвищення ефективності роботи проєктних координаторів на базі ТОВ «SIS, LLC».
- Оцінити шляхи підвищення ефективності роботи проєктних координаторів на базі ТОВ «SIS, LLC».
- Запропонувати організаційно-управлінські інструменти підвищення ефективності діяльності проєктних координаторів.

**Завдання підготував
науковий керівник**

Ліфінцев Денис Сергійович
«19» вересня 2022 р.



**Завдання одержав
здобувачка**

Миславська Олександра Григорівна
«19» вересня 2022 р.



РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота містить 72 сторінок, 13 таблиць, 6 рисунків, список використаних джерел з 50 найменувань, додатки.

Тема: **«Удосконалення управління проєктами в консалтингових компаніях»**

Об'єктом дослідження є сукупність відносин, що виникають у процесі управління проєктами в компанії в компанії «SIS».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних аспектів підвищення ефективності діяльності координаторів в компанії «SIS».

Мета кваліфікаційної магістерської роботи полягає в проведенні аналізу організаційно-економічних засад управління проєктами в компанії «SIS, розробці рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності координаторів проєктів та визначенні можливих шляхів покращення стану платоспроможності координаторів в компанії «SIS».

Відповідно до поставленої мети були визначені такі **завдання магістерської роботи**:

- узагальнити теоретичні підходи до управління проєктами в консалтингових компаніях;
- проаналізувати основні фактори, які впливають на ефективність реалізації проєктів та зокрема на діяльність координаторів;
- дослідити підходи до визначення функціональних обов'язків координаторів проєктів;
- провести організаційно-економічну діагностику компанії «SIS»;
- дослідити систему управління проєктами в компанії;
- проаналізувати організаційну діяльність проєктних координаторів в компанії;
- виявити можливості удосконалення діяльності проєктних координаторів;
- оцінити шляхи підвищення ефективності роботи проєктних координаторів в компанії «SIS»;
- запропонувати організаційно-управлінський інструментарій здійснення заходів з підвищення ефективності діяльності проєктних координаторів в компанії «SIS».

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості застосування розроблених заходів щодо підвищення ефективності координаторів проєктів в компанії «SIS».

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи: 2022

Рік захисту роботи: 2022.

Ключові слова: управління проєктами, ефективність діяльності, ефективність управління проєктами, координатори проєктів, менеджери проєктів, функціональні обов'язки, показники ефективності.

В І Д Г У К

на кваліфікаційну магістерську роботу здобувача
факультету економіки та управління, спеціальності
073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми
«Менеджмент проєктів і консалтинг»

Миславської Олександри Григорівни

на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В КОНСАЛТИНГОВИХ КОМПАНІЯХ

Актуальність теми: з огляду на поширення проєктної діяльності у консалтингових компаніях удосконалення процесу управління проєктами є вкрай важливим. Уточнення потребують вимоги до компетенцій проєктних менеджерів, координаторів, керівників проєктів. Таким чином, обрана тема є актуальною.

Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи: у роботі дослідниця спиралась на практичну діяльність і актуальні потреби компанії, яку досліджувала. У теоретичному розділі наявні елементи критичних узагальнень теоретичних підходів, аналітична частина містить самостійне дослідження із наявністю емпіричних досліджень, конструктивний розділ містить важливі пропозиції для менеджмента компанії.

Наявність самостійних розробок автора: робота виконана самостійно, цінності роботі додає наявність проведеного авторського дослідження, яке включало опитування менеджерів стосовно тематики роботи.

Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: робота базується на практичній проблематиці компанії, пропозиції частково підкріплені розрахунками та управлінськими рекомендаціями.

Наявність недоліків: роботу підсилило би детальніше прогнозування можливих наслідків пропозицій, зокрема, економічних наслідків, що, втім, є об'єктивно непростим з огляду на обрану проблематику.

Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед

ЕК: робота виконана самостійно, відповідає основним вимогам і може бути допущена до захисту із оцінкою 54 бали.

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Ліфінцев Д.С.



РЕЦЕНЗІЯ
на кваліфікаційну магістерську роботу здобувача вищої освіти
Миславської Олександри Григорівни

Тема: **«УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В КОНСАЛТИНГОВИХ
КОМПАНІЯХ»**

Актуальність теми кваліфікаційної магістерської роботи і доцільність її розроблення.

Актуальність розробки викликано потребою створення зручного та доступного для використання ресурсу, у зв'язку з підвищенням рівня вимог до координаторів проєктів, їх ефективності та якості під час роботи з менеджерами проєктів та прийнятті управлінських рішень.

Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи.

Позитивним моментом виконаної КБР є дослідження неефективності координаторів зарахунок проведення наукового дослідження у форматі опитування топ- менеджменту компанії та аналізу основних показників продуктивності діяльності координаторів, які впливають загалом на ефективність управління проєктами в компанії.

Зауваження.

Зауважень до КБР немає.

Практична значимість висновків і рекомендацій.

За результатами дослідження сформульовані та обґрунтовані можливі шляхи підвищення діяльності координаторів проєктів в компанії «SIS», що дозволить удосконалити процес управління проєктами з боку менеджерів та координаторів проєктів за рахунок створення єдиної стандартизованої процедури з управління проєктами на базі методології компанії та набутих практик.

Гложик Ю.С. – директор стратегічних ініціатив



ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В КОНСАЛТИНГОВИХ КОМПАНІЯХ.....	5
1.1 Узагальнення теоретичних підходів до управління проєктами в консалтингових компаніях.....	5
1.2 Аналіз основних факторів, які впливають на ефективність діяльності проєктного координатора та управління проєктами в цілому	10
1.3 Дослідження підходи до визначення функціональних обов’язків проєктного координатора його роль в управлінні проєктом	14
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В КОНСАЛТИНГОВИХ КОМПАНІЙ НА БАЗІ ТОВ «SIS».....	17
2.1 Визначення організаційно-економічних характеристик ТОВ «SIS».....	17
2.2 Дослідження системи управління проєктами в компанії «SIS».....	21
2.3 Аналіз організації діяльності проєктних координаторів на базі ТОВ «SIS» ..	24
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В ТОВ «SIS».....	29
3.1 Можливості удосконалення діяльності проєктних координаторів в компанії «SIS»	29
3.2 Оцінка шляхів підвищення ефективності роботи проєктних координаторів в компанії «SIS»	31
3.3 Організаційно-управлінський інструментарій здійснення заходів з підвищення ефективності роботи проєктних координаторів в компанії «SIS» ..	37
ВИСНОВКИ.....	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	45
ДОДАТКИ.....	50

ВСТУП

У цифрову епоху в умовах глобалізації та економічної нестабільності керівники підприємств в усьому світі дедалі частіше стикаються з проблемами, що характеризуються принциповою новизною та потребують ухвалення нестандартних рішень, тож передбачають використання новітніх інструментів управління для їх розв'язання та досягнення бажаного результату. Нині стандартні підходи до управління не завжди дають змогу досягти бажаного рівня ефективності. Саме тому залучення зовнішньої розвідки консалтингових компаній для прийняття управлінських рішень стало звичною практикою як для світових, так і для українських підприємств. Інноваційний характер сучасного світу вимагає від багатьох компаній реалізації різноманітних проєктів з метою вдосконалення внутрішніх функцій та виходу на міжнародні стандарти.

Значна кількість галузей, у яких виконуються проєкти, розмаїття команд, що працюють над проєктами, складнощі внутрішньокомандної взаємодії, відмінність умов реалізації проєктів і значна кількість вимог до проєктів зумовлюють необхідність подальших досліджень у напрямі забезпечення ефективного управління проєктами. Аналізування наукової літератури щодо сутності і змістового наповнення терміну «управління проєктами» показало, що чимало як вітчизняних, так і іноземних авторів досліджували дану проблематику. Так, серед українських науковців доцільно виокремити Жигалкевич Ж.М., Чухліб В.Є., Лащенко О. В., Серьогіна Н. К., Шокуров С.Ю., Блага Н. В. З-поміж іноземних дослідників варто виділити Патрік Х. та Френсіс Т., Лестер А. Тому, **актуальність вибраної мною теми дослідження** є удосконалення системи управління проєктами в консалтинговій компанії «SIS».

Мета консультаційного проєкту полягає в проведенні аналізу організаційно-економічних засад управління проєктами в компанії «SIS, розробці рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності координаторів проєктів та визначенні можливих шляхів покращення стану платоспроможності координаторів

в компанії «SIS».

Для досягнення мети, в консультаційному проєкті поставлені та вирішені наступні завдання:

- узагальнити теоретичні підходи до управління проєктами в консалтингових компаніях;
- проаналізувати основні фактори, які впливають на ефективність реалізації проєктів та зокрема на діяльність координаторів; дослідити підходи до визначення функціональних обов'язків координаторів проєктів; провести організаційно-економічну діагностику компанії «SIS»
- дослідити систему управління проєктами в компанії.
- проаналізувати організаційну діяльність проєктних координаторів в компанії.
- виявити можливості удосконалення діяльності проєктних координаторів.
- визначити шляхи підвищення ефективності роботи проєктних координаторів на базі ТОВ «SIS».
- обґрунтувати ефективність запропонованих заходів для компанії «SIS».

Об'єкт дослідження – сукупність відносин, що виникають у процесі управління проєктами в компанії в компанії «SIS».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних аспектів підвищення ефективності діяльності координаторів в компанії «SIS».

Методологічною базою дослідження є метод спостереження, наукове дослідження, системний аналіз, узагальнення, дедукція та індукція, порівняння.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості застосування розроблених заходів щодо підвищення ефективності координаторів проєктів в компанії «SIS».

Інформаційною базою дослідження є навчальні видання, монографії, наукові публікації, нормативно-правова інформація, звітні дані та електронні матеріали з офіційного сайту компанії.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В КОНСАЛТИНГОВИХ КОМПАНІЯХ

1.1 Узагальнення теоретичних підходів до управління проєктами в консалтингових компаніях

Управління проєктом відіграє ключову роль у діяльності всіх корпоративних організацій, оскільки він надає необхідні рішення щодо цілей проєкту, планування та персоналу. Процес управління проєктами набув популярності зі збільшенням ІТ - галузі, в якій усі компанії мають менеджера проєкту, який відповідає за якість, ефективність та успіх реалізації проєктів. Щороку, у найбільш динамічній галузі технологій та інформаційних систем набувають обертів здійснення проєктів, які надаються клієнтам, індивідуальну розробку та впровадження корпоративних інформаційних систем, систем управління виробництвом, встановлення та створення апаратного та спеціалізованого програмного забезпечення. Такі проєкти включають складні аналітичні дослідження у галузі високотехнологічної продукції та засобів телекомунікацій, організації та впровадження тренінгів або семінарів для працівників компанії – клієнта. [1]

На сьогоднішній день діяльність будь-якого підприємства можна розглядати, як безперервний процес виконання певних проєктних рішень. Послуги управління проєктами - це процес застосування спеціальних методів, інструментів і знань для досягнення поставлених перед проєктом цілей, задоволення очікувань всіх учасників проєкту. Сучасні методології реалізації проєктів сформовані на основі кращих світових практик, стандартів та інструментів, які постійно розвиваються та вдосконалюються та винаходять нові підходи. Сучасні проєкти

мають складні комплекси взаємодії між технологіями та всіма учасниками проекту. У сучасному світі управління проектами базується на процедурах управління, системах звітності та контролю використання стандартних інструментів. [2]

Аналізування наукової літератури щодо сутності і змістового наповнення терміну «управління проектами» показало, що чимало як вітчизняних, так і іноземних авторів досліджували дану проблематику. Так, серед українських науковців доцільно виокремити Жигалкевич Ж.М., Чухліб В.Є., Лашенко О. В., Серьогіна Н. К., Шокуров С.Ю., Блага Н. В. З-поміж іноземних дослідників варто виділити Патрік Х. та Френсіс Т., Лестер А. (табл. 1.1)

Таблиця 1.1 - Приклади визначення терміну «управління проектами»

Автор	Визначення
Патрік Х. та Френсіс Т.	Термін «управління проектом» використовуватиметься для управління одноразовою діяльністю, тоді як опис процесу управління здійснюється у вигляді повторюваною діяльності. В цілому управління здійснює контроль за всім бізнесом і є безперервною управлінською діяльністю, яка, залежно від ситуації, може приймати управління процесами або управління проектами, або обидва.
Лестер А.	Управління проектами визначається як планування, моніторинг і контроль усіх аспектів проекту та мотивація всіх, хто в ньому бере участь, для досягнення цілей проекту в рамках узгоджених критеріїв часу, вартості та ефективності.
Жигалкевич Ж.М., Чухліб В.Є.	Управління проектами – це галузь менеджменту, що охоплює ті сфери діяльності організації, де створення продукту, послуги реалізується як унікальний комплекс взаємопов’язаних заходів.
Лашенко О. В., Серьогіна Н. К.	Під управлінням проектами розуміють тимчасову управлінську професійну діяльність щодо планування, організації, мотивування та контролю раціонального використання матеріальних, фінансових та трудових ресурсів шляхом використання сукупності специфічних методів та інструментів для досягнення заздалегідь визначеної мети у встановлені проекті строки.
Шокуров С..	Управління проектами – це свого роду процес управління командою і ресурсами проекту, який можна зорганізувати та структурувати за допомогою специфічних методів, завдяки яким проект завершується у визначений термін успішно і досягає поставленої мети.
Блага Н. В	Управління проектами розглядають також як процес управління людьми та координації людей, матеріальних і фінансових ресурсів у життєвому циклі проекту із застосуванням сучасних методів та прийомів управління, цілей проекту; це виконання комплексу взаємозалежних робіт в інтересах проекту.

Джерело: складено автором на основі [3-8]

На сьогодні існує значна кількість підходів до визначення сутності процесу управління проектом у цілому, але якщо розглядати саме з огляду на діяльність консалтингових компаній та їх підходи до управління проектами, наразі відсутня науковість у вивченні цього питання.

Таким чином, з аналізу наукової літератури можна сказати, що управління проектом є процесом управління матеріальними, фінансовими, трудовими ресурсами, спрямованими на досягнення заздалегідь визначених цілей та вкладання в визначений термін з найменшими витратами використовуючи при цьому методи набуті найкращими практиками в області управління проектами.

Потреба та необхідність впровадження змін у бізнес компанії, інтеграція у світовий економічний простір, навчання персоналу сучасним технологіям управління, виявлення проблем та допомога в їх вирішенні є основними причинами залучення консалтингових фірм.

Саме методологія проектного менеджменту сприяє підвищенню результативності проектів з розвитку компаній. Вагомими чинниками зростання попиту на консалтингові послуги на світовому ринку є такі: [9]

- тенденція глобалізації, яка сприяє попиту на консалтингові послуги не лише серед транснаціональних корпорацій, але і серед новостворених компаній;
- можливість використання професійності консультанта як конкурентної переваги в ринковій боротьбі;
- необхідність впровадження інформаційних технологій, які підвищують продуктивність компанії.

Досвід роботи консалтингових фірм, як зарубіжних, так і вітчизняних, переконує у перевагах організації виконання консультаційних робіт проектним методом. Консалтингові проекти являють собою комплексну діяльність, що має специфічні цілі, певні терміни початку і закінчення робіт, тимчасові обмеження у часі, витратах, а також визначені трудові, матеріальні і фінансові ресурси, що спрямовані на досягнення конкретних результатів. [9] На мою думку, управління проектами в консалтинговій компанії можна розуміти, як вид інтелектуальної діяльності, який полягає у наданні незалежних порад та допомоги кваліфікованими

консультантами підприємствам з метою дослідження управлінських проблем, пошуку оптимальних рішень та впровадження рекомендацій.

Таким чином, консалтинговий проект є інструментом для реалізації змін в організації-клієнта; має чітко визначений початок і завершення; має конкретно поставлені ціль, мету і завдання; призводить до отримання реальних результатів; є відмінним від інших проектів; за його реалізацію відповідальність несе окрема особа (консультант) чи консалтингова організація; вимагає затрат коштів, ресурсів та часу; передбачає формування календарного плану реалізації проекту на основі залежності між вартістю, якістю та тривалістю робіт проекту; призводить до виявлення потенційних ризиків та визначення шляхів їх подолання; передбачає використання різноманітних ресурсів та трансфер знань між організацією-клієнтом та консалтинговою компанією.

Консалтингова компанія під час надання консалтингових послуг розглядає компанію-клієнта як систему, що дає можливість сформулювати системне бачення потреб клієнта, а в результаті сформувати мету консалтингового проекту, в межах якого будуть вирішені проблемні питання підприємства-замовника за окремими бізнес-процесами (рис. 1.1).





Обмін знаннями між консалтинговою компанією та клієнтом
--

Рисунок 1.1 - Системне бачення співпраці консалтингової компанії - клієнта

Джерело: сформовано автором на базі [9]

Система управління консалтинговими проектами - це сукупність правил, процедур, підходів та інструментів для прийняття та реалізації управлінських рішень, які охоплюють різні рівні та стадії управління консалтинговим проектом на всіх фазах його життєвого циклу та сприяють його успішній реалізації.

Впровадження системи управління консалтинговими проектами на підприємствах дозволяє:

- підвищити керованість проектною діяльністю підприємства за рахунок введення комплексу організаційних, методичних та інформаційних засобів, що формалізують і підтримують процеси управління проектами;
- використовувати актуальну інформацію про статус проектів для контролю за проектною діяльністю і для прийняття рішень про існуючі зміни на основі оперативних даних за усіма проектами;
- застосовувати єдиний ефективний підхід до управління проектами з чітким розподілом повноважень і відповідальності між консультантами в проектному управлінні;
- накопичувати інформацію в базі знань за проектами – для використання в майбутніх проектах;
- підвищити ефективність використання ресурсів підприємства, в тому числі, спростити процедуру залучення консультанта (нового керівника проекту);
- підсилити контроль якості, термінів і бюджету проектів.

Найважливішим чинником успішного консалтингу є виявлення реальних потреб клієнтської організації та її керівництва, які вони прагнуть задовольнити у процесі реалізації консалтингового проекту. Консалтингові компанії можуть бути спеціалізовані за окремими напрямками діяльності. Зростання ролі консалтингу в

світовій економіці пов'язано з підвищення невизначеності бізнес-середовища під час прийняття управлінських рішень.

1.2 Аналіз основних факторів, які впливають на ефективність діяльності проєктного координатора та управління проєктами в цілому

В сучасних умовах ефективне управління проєктом стає фундаментальною конкурентною перевагою будь-якого підприємства. Ефективна система управління надає будь-якому бізнесу конкурентну перевагу. Вона допомагає забезпечити безперебійну та ефективну роботу, підвищуючи залученість співробітників і покращуючи результати бізнесу. Використання системи управління ефективністю допомагає : [10]

- Визначити потреби в навчанні: Система управління ефективністю допомагає визначити, чи потребують працівники навчання і в яких сферах.
- Бути послідовним: Система управління ефективністю гарантує, що ви впроваджуєте узгоджені практики та стандарти серед команд та менеджерів.
- Мотивувати співробітників: Об'єктивні, прозорі процеси оцінки ефективності та винагороди можуть мотивувати співробітників працювати з максимальною віддачею.
- Підвищення рівня утримання працівників: Система управління ефективністю забезпечує чітке визначення очікувань від роботи та сприяє комунікації. Працівники з більшою ймовірністю залишаються на роботі, коли вони розуміють, чого від них очікують, і отримують регулярний зворотній зв'язок та винагороду.
- Оптимізуйте планування робочої сили: Обговорення поточного та майбутнього робочого навантаження з персоналом може допомогти керівництву визначити пріоритетність завдань, рівномірно розподілити роботу між нинішніми

працівниками та визначити вимоги до роботи майбутніх працівників.

Враховуючи складність та кількість реалізованих ІТ-проектів, на сьогоднішній день для ефективного управління менеджера проектів може бути недостатньо, тому стали залучати до процесу управління - координаторів, які допомагають менеджерам виконувати повсякденні задачі та моніторити внутрішній стан проекту, у той час надаючи можливість менеджерам задовольнити потреби клієнтів та вивільнити їх час.

KPI в консалтингу означає ключовий показник ефективності, або кількісні показники для вимірювання ефективності роботи проектного координатора протягом певного періоду часу. [11] Найкращі KPI в консалтингових компаніях збалансовують мінливі пріоритети проектів, людей і доходів в організації, що надає послуги, що в кінцевому підсумку призводить до стратегії зростання консалтингу.

Ефективне управління проектами має на меті утримувати всі аспекти проекту на належному рівні, щоб гарантувати, що результати проекту будуть досягнуті вчасно і в рамках бюджету. Основні показники ефективності реалізації проектів подано в таблиці 1.2

Таблиця 1.2 Основні показники ефективності реалізації проектів

Показник	Визначення
Показник навчання та досліджень	- Цей KPI означає кількість годин або курсів, які команда проекту повинна пройти перед початком роботи над проектом. Якщо цей показник є високим, проект буде затримано. Це число можна зменшити, визначивши відсоток проектних ресурсів, які мають кваліфікацію без додаткового навчання.
Показник кількості скасованих проектів	Важливо відстежувати кількість проектів, які були скасовані або поставлені на паузу. Якщо ця кількість є високою, то це може свідчити про відсутність планування, відсутність узгодження цілей або нездатність братися за нові проекти.
Показник кількості запитів на внесення змін	Масштаб проекту має бути чітко визначений під час розробки концептуальної документації проекту. В іншому випадку існує ризик великої кількості запитів на внесення змін з боку клієнта або спонсора проекту, що вплине на обсяг проекту. Це негативно вплине на проект з точки зору бюджету, ресурсів і термінів.

Показники використання ресурсів, що підлягають оплаті	Цей КПЕ вимірює відсоток оплачуваних проектних годин для виконання завдань, що приносять дохід. Неоплачувані години включають адміністративні обов'язки, які не можуть бути безпосередньо виставлені клієнту. Важливо збільшити кількість оплачуваних годин та зменшити кількість неоплачуваних годин.
---	--

Джерело: складено на базі [12]

Головним питанням для будь-якого підприємства сфери послуг є те, наскільки ефективно використовуються його людські ресурси. Безумовно, вищий рівень використання є кращим, але прагнення до 100% є надмірним для працівників, які працюють з клієнтами. [13] Пошук правильної кількості - це делікатний баланс між тим, щоб забезпечити зайнятість ресурсів, які підлягають оплаті, і не перевантажити їх, а також надати час для підвищення кваліфікації, вивчення нових інструментів і правил та вдосконалення процесів взаємодії з клієнтом. Розглянемо ключові показники ефективності ресурсів на проєктах:

а) Коефіцієнт використання оплачуваних ресурсів. Він виражається у відсотках, за які виставляються рахунки за певний період часу. Найчастіше він розраховується на основі 2000-годинного робочого року або 40-годинного робочого тижня. У формулі (1.1) приклад розрахунку коефіцієнта використання ресурсів, що підлягає оплаті:

$$\text{Коефіцієнт використання, що підлягає оплаті} = 100\% * \frac{\text{Виставлені години}}{2000}$$

Загалом, члени команди, що оплачуються, повинні проводити з клієнтами близько чотирьох днів на тиждень. Ця цифра може збільшуватися при більш тривалих контактах з клієнтами або зменшуватися, коли ваша команда вивчає нові навички, процеси або інструменти.

б) Дохід на оплачуваний ресурс - правильне ціноутворення на послуги з точки зору прибутковості означає, що правильні ресурси (на основі набору навичок, досвіду, сертифікатів) призначені для діяльності, яка максимізує ставки виставлення рахунків. Ще одним ключем до прибутковості проєкту є забезпечення точного обліку всього часу та виставлення рахунків для запобігання або, принаймні, зменшення "витоку доходів". Управління проєктами в рамках бюджету з чіткою картиною фактичних і запланованих витрат часу допомагає

підвищити прибутковість. За формулою (1.2) розрахунок дає можливість порівняти прогрес з року в рік.

$$\text{Дохід на один оплачуваний ресурс} = \frac{\text{Загальний дохід}}{\text{Оплачувані повні ставки}}$$

Пов'язаним показником, який допомагає визначити ефективність організації, є щомісячний або річний дохід на одного працівника, який розраховується за формулою (1.3):

$$\text{Дохід на одного працівника} = \frac{\text{загальний дохід}}{\text{чисельність персоналу в еквіваленті повної зайнятості}}$$

Порівняння доходу на одного працівника з доходом на оплачувані ресурси в часі - це спосіб побачити, чи зростають накладні витрати швидше, ніж загальний обсяг бізнесу.

Компаніям, які мають конкурентні переваги на ринку слід пам'ятати та контролювати показники KPI, як з управління проектами так і з управління трудовими ресурсами - їх продуктивність і результативність впродовж здійснення проектів. Щодо основних заходів з підвищення ефективності реалізації проектів в компанії слід орієнтуватися на три напрямки:

- управління витратами і ресурсами: заходи щодо підвищення поточної виробничої діяльності підприємства;
- розвитку й удосконалення виробництва та іншої діяльності: удосконалення організаційної систем управління, форм і методів організації діяльності, її планування і мотивації; підвищення якості і конкурентоспроможності виготовлюваної продукції або послуги; удосконалення і постійне коригування всіх видів діяльності для забезпечення їх вимогам сучасності;
- удосконалення системи управління підприємством та всіма видами його діяльності: заходи щодо мобілізації внутрішніх та зовнішніх відносно підприємства факторів.

Як бачимо, усі заходи підвищення ефективності роботи підприємства є взаємозалежними. Однак, найважливішого значення набувають чинники, визначені третьою групою (напрямом), оскільки їх мобілізація передбачає вплив на

дві попередні групи [14].

1.3 Дослідження підходи до визначення функціональних обов'язків проєктного координатора його роль в управлінні проєктом

Такі посади, як менеджер проєкту та координатор є досить схожими, а отже для ефективного управління проєктами в будь-якій компанії слід мати правовий документ, який би регламентував конкретні обов'язки, завдання, права, відповідальність, організаційно-правовий статус працівника та забезпечував би йому належні умови для ефективної праці, а саме — посадової інструкції. Вона дозволить виключити вільне трактування співробітниками їх функцій і повноважень, допоможе безпосереднім менеджерам уникнути необхідності постійного роз'яснення координаторам їхніх зобов'язань, а також заощадить час при ознайомленні кожного нового працівника з його завданнями та обов'язками.

Посадова інструкція - це документ, який регулює організаційно-правовий статус працівників і визначає їх конкретні обов'язки та обов'язки, права, відповідальність, знання та кваліфікацію, необхідні для забезпечення ефективної роботи працівників. Вимоги робочих інструкцій враховуються при доборі кандидатів на вакантні посади, переведенні на іншу посаду, атестації працівників та притягненні до дисциплінарної відповідальності у разі невиконання або неякісного виконання трудових обов'язків, порушення правил внутрішнього трудового розпорядку. [15] Наявність посадової інструкції дасть можливість:

- чітко визначити трудову функцію працівника - вказати його посадові обов'язки, а також основні права;
- встановити чітку підпорядкованість працівника, а також кваліфікаційні вимоги до його посади;
- вплив на працівника, який відмовляється виконувати певні завдання на тій підставі, що виконання не є частиною його посадової інструкції.

- довести невиконання працівником своїх посадових обов'язків і притягнути його до дисциплінарної відповідальності
- у деяких випадках для підтвердження того, що працівник користується надто великими повноваженнями, коли його притягують до дисциплінарної, адміністративної чи кримінальної відповідальності.

Для визначення функціональних обов'язків координатора та оптимізації процесу управління проєктом, слід використовувати стандартні операційні процедури (SOP), які детально описують, як виконувати ту чи іншу рутинну дію. А отже, SOP допоможе створити базову лінію для того, щоб координатори та менеджери проєктів на рівні своєї зони відповідальності виконували свої повсякденні завдання з максимальною ефективністю. SOP може сприяти: [16]

- Встановленню середнього часу виконання завдань, що є корисним у плануванні проєктів
- Навчання нових співробітників виконання їхніх обов'язків за прописаною інструкцією
- Впорядкування дій щодо будь-якого бізнес-процесу, який повинен виконати працівник

Основні причини щодо прийняття рішення про впровадження SOP в компанії є: [16]

1. Забезпечення послідовності. Замість того, щоб пояснювати процедури знову і знову, стандартні операційні інструкції створюють основу для того, щоб будь-хто, навіть нові співробітники і члени команди, могли взяти на озброєння і працювати в рамках встановленого процесу. Це призводить до підвищення узгодженості результатів та якості виконання завдань.

2. Покращення підзвітності. Створення регламентованої системи виконання завдань дає вам об'єктивний стандарт, за допомогою якого ви можете вимірювати ефективність роботи вашої команди, що призводить до підвищення підзвітності. Ці стандарти можуть бути застосовані до всіх відповідних команд, які мають свої власні індивідуальні цілі та показники, яких необхідно досягти.

3. Покращення комунікації. Чітке розуміння обов'язків, передбачених

стандартною операційною процедурою, також сприяє здоровій комунікації між командами. Більше не потрібно сперечатися чи здогадуватися, хто за що відповідає, або коли і де має бути виконане завдання.

Узагальнюючи вищесказане, можна сказати, що стандартизація процедури управління проєктами та виокремлення основних обов'язків та задач у вигляді посадової інструкції для ключових співробітників, як менеджер та координатор є важливим аспектом в забезпеченні ефективності та згодом прибутковості компанії з мінімальними втратами часу та фінансів.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В КОНСАЛТИНГОВИХ КОМПАНІЙ НА БАЗІ ТОВ «SIS»

2.1 Визначення організаційно-економічних характеристик ТОВ «SIS»

Компанія SIS (Strategic Industry Solutions) є Золотим сертифікованим партнером Microsoft, що надає та впроваджує фінансове та операційне програмне забезпечення для підрядних та професійних компаній, орієнтованих на надання послуг. Компанія розробляє та постачає ERP, CRM та PM рішення для проектних та сервісних компаній, приділяючи особливу увагу простоті використання та гнучкості при одночасному дотриманні галузевих функціональних вимог. Рішення SIS є найбільш повними та інтегрованими рішеннями на ринку проектних рішень на сьогоднішній день, забезпечуючи повну мобільність, простоту використання та інтеграцію. «SIS» допомагає компаніям, орієнтованим на проекти та послуги, управляти кожним етапом життєвого циклу поставки та обслуговування за допомогою повного програмного забезпечення для управління проектами, проектного обліку, калькуляції вартості робіт, бізнес-аналітики та CRM, побудованого на базі Microsoft Dynamics 365. Компанія допомагає клієнтам управляти витратами та ризиками і надавати унікальну цінність за допомогою перевіреного програмного забезпечення та 20-річного галузевого досвіду. [17] У табл. 2.1 подано загальну інформацію про компанію «SIS».

Таблиця 2.1 - Загальна інформація про компанію «SIS»

Повна назва компанії	Товариство з обмеженою відповідальністю «Strategic Industry Solution»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Скорочена назва компанії	ТОВ «SIS»
Юридична адреса	USA, 30096, Duluth, 3700 Crestwood Parkway Suite 1050.
Фактичне місце розташування	Місто Київ, вулиця Гончарна, будинок 9а

(Українського офісу)	
Фактичний термін діяльності, рік заснування	26 років, 1996 р.
Середньооблікова чисельність персоналу (станом на 2022 р.)	Близько 200 осіб
Представництва	Сполучених Штатах Америки, Канаді, Європі та Азії
Дохід (станом на 31.12.2021)	24,5 million (USD)
Індустрія	ІТ Бізнес Консалтинг

Джерело: розроблено автором за даними [17]

Компанія «SIS» надає послуги як партнер Microsoft вже більше 25 років. Галузеві партнерства дозволяють компанії постійно досліджувати екосистему А/Е/С, енергетику та нафтогазову галузь на предмет найновіших та найсучасніших галузевих правил, стандартів та практик. Компанія розробила стандартні потоки бізнес-процесів і стандартні галузеві звіти та інформаційні панелі на основі кращих практик, що дозволяє бути значно ефективнішими в консалтингу, ніж партнерам, які не мають досвіду в цій галузі.

Місія компанії «SIS» полягає в тому, щоб надавати клієнтам галузеві програмні рішення, які дозволяють їм досягти фінансової та операційної досконалості і прибутково розвивати свій бізнес.[17]

Місія включає в себе:

- Сервіс: «Ми слухаємо, ми піклуємося, ми доставляємо».
- Компанія: «Ми поважаємо, ми співпрацюємо, ми робимо свій внесок».
- Команда: «Ми - одна команда, яка разом виконує одну місію».

Цінності «SIS» найкращим чином відображаються через консультантів компанії та включають в себе:

- Дотримання цілей компанії
- Власна участь у виконанні стратегії
- Активний внесок в ініціативи з удосконалення компанії
- Співпраця з колегами для досягнення зростання та прибутковості
- Створювати рішення, в яких виграє компанія та наші клієнти
- Готовність ділитися досвідом з іншими

Організаційна структура управління компанії «SIS» подано на рис. 2.1

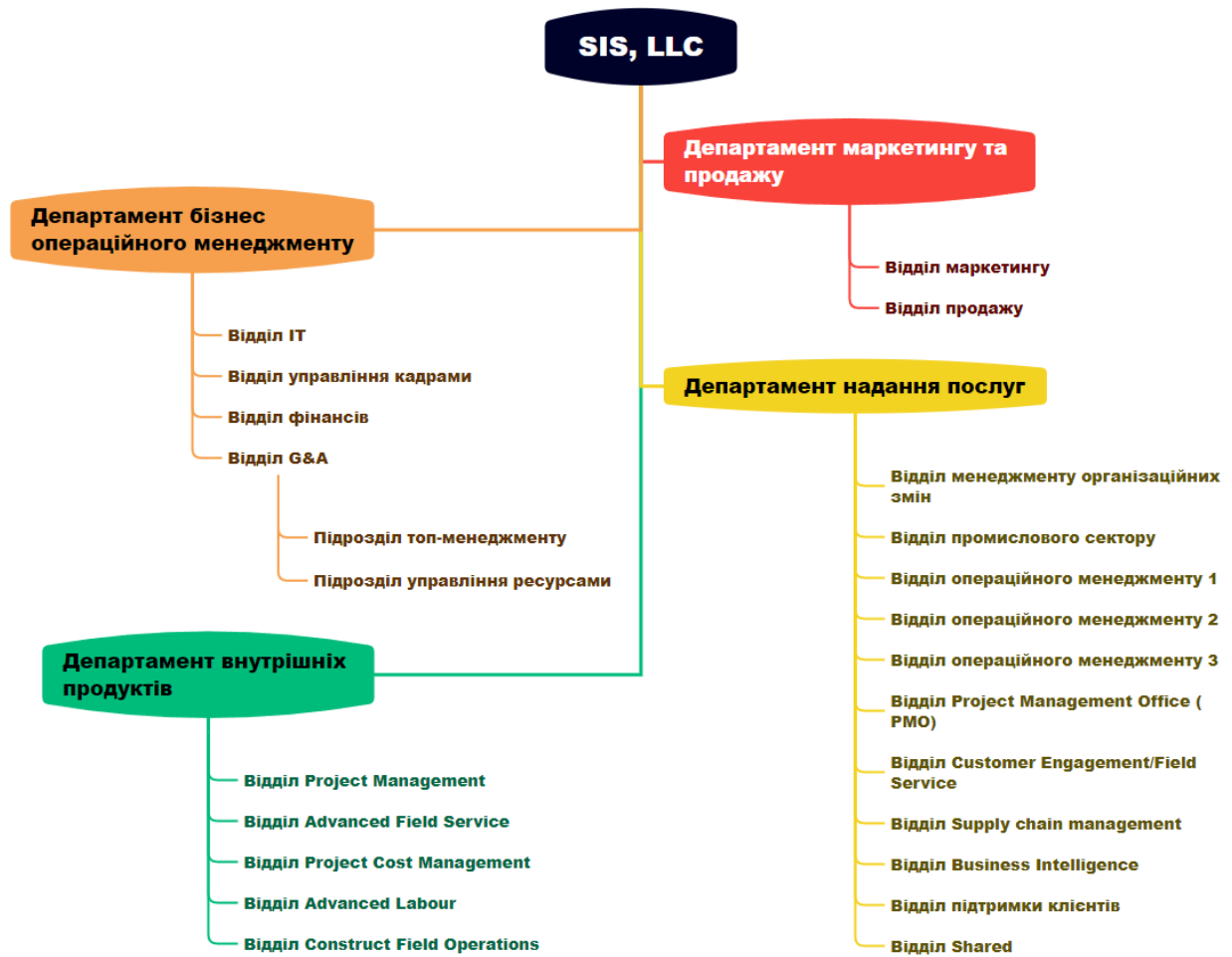


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління в компанії «SIS»

Джерело: власна розробка автора

Організаційна структура компанії «SIS» має матричний вид та дозволяє гнучко і швидко відповідати на нові вимоги середовища, в якому вони працюють: великий потік проектів, жорстка конкуренція, пріоритет розробки нової продукції, творчого підходу, швидкий обмін інформацією та методи групової роботи із залученням фахівців різних служб.

Компанія «SIS» впроваджує та реалізує стратегічні та клієнтські проекти. Стратегічні проекти направлені на покращення внутрішніх функцій компанії задля подальшої ефективної роботи команд та функціонування бізнес-процесів. Клієнтські проекти реалізуються за умови підписання договору з замовником, що хоче придбати послуги компанії, допомагає максимізувати ефективність в клієнтських організаціях, керуючи всім життєвим циклом проекту. З 2021 року у

компанії «SIS» спостерігається стадія життєвого циклу «Розширення», яка характеризується періодом між високими темпами збільшення чисельності компаній та стабілізацією цього збільшення. У 2022 році компанія відкрила новий офіс у Польщі й змогла розширити кількість працівників на більше 40 осіб, також компанія продовжує інвестування у нові внутрішні проекти та створює власні унікальні рішення й спрямовує інвестицію в них.

Першими на проектні та сервісні рішення «SIS» перейшли спеціалізовані підрядники, що стало основою ринку компанії. Компанія почала широко пропонувати основний функціонал для обслуговування будівельних проектів і всіх проектів з фіксованою вартістю. Модель ціноутворення за фіксованою вартістю є ідеальним рішенням для замовників, які хочуть дотримуватися спочатку узгодженого бюджету та термінів реалізації проекту. Це дає їм додаткову впевненість в надійності та чесності виконавця. [3]

Ринок можливості компанії розширюються на енергетику та нафтогазову галузь, використовуючи функціональність для розрахунку вартості проектів, оскільки однією з головних проблем, що стоять перед енергетичною галуззю сьогодні, є здатність управляти відновлюваними ресурсами за прийнятною вартістю. [17]

«SIS» є авторитетним та акредитованим партнером Microsoft Cloud Solution Partner (CSP), що передбачає дотримання всіх стандартів виставлення рахунків та ціноутворення. Коли корпорація Майкрософт випустила Dynamics 365, вона хотіла створити гнучке ліцензійне рішення, яке використовується і доступне кожному співробітнику в організації. [17] Ліцензування дозволяє змішувати та поєднувати сценарії для кожної окремої ролі користувача. Для компаній, які прагнуть уніфікувати свої рішення, мобілізувати свою робочу силу, підвищити операційну ефективність та покращити якість обслуговування клієнтів, Microsoft Dynamics 365 є відповіддю. Екосистема Microsoft багата на технології, трансформацію та розширення можливостей. Протягом багатьох років дизайн продуктів компанії повинен був безперешкодно інтегруватися з рішеннями Dynamics. Компанія бере активну участь у роботі продуктових груп, виступає з

доповідями та відповідає високим стандартам кваліфікації, щоб залишатися та зростати з кожним роком як партнер Microsoft.

2.2 Дослідження системи управління проектами в компанії «SIS»

Основні процеси управління проектами являють собою координацію злагодженої роботи команди проекту та фінансових, матеріальних і технічних ресурсів проекту протягом його життєвого циклу проекту і спрямовані на досягнення цілей проекту шляхом застосування сучасних, ефективних практик, завдяки чому проект завершується вчасно, досягає поставлених цілей, а його результат задовольняє всі зацікавлені сторони проекту. [18]

Склад учасників проекту, їх ролі, розподіл функцій і відповідальності залежать від типу, виду, масштабу й складності проекту, а також від фаз його життєвого циклу.

Компанія «SIS» функціонує за матричною структурою управління, що переважає більшої гнучкості, координації та швидшому реагуванні на зміни в навколишньому середовищі, ефективнішому використанні організаційного персоналу, меншому навантаженню на вище керівництво та підвищенні індивідуальної відповідальності конкретних керівників за загальний проект та його елемент. До недоліків можна віднести нечітке розмежування прав та обов'язків через подвійну підпорядкованість, конфлікт між функціональними та проектними менеджерами, складність контролю, неефективність у кризових ситуаціях та надмірні накладні витрати.

Життєвий цикл управління проектами в компанії має покрокову структура найкращих практик, що використовуються для супроводу проекту від його початку до завершення. Він надає керівникам проектів структурований спосіб створення, виконання та завершення проекту. [19]

Стратегічні проекти направлені на реалізацію стратегічних внутрішніх

ініціатив компанії «SIS» реалізуються за Scrum методологією, яка допомагає команді та компанії створювати цінність за допомогою адаптивних рішень комплексних проблем. У складі команди є менеджер проєкту (іноді цю посаду може займати координатор проєкту), замовник та команда – розробників. (рис. 2.2)

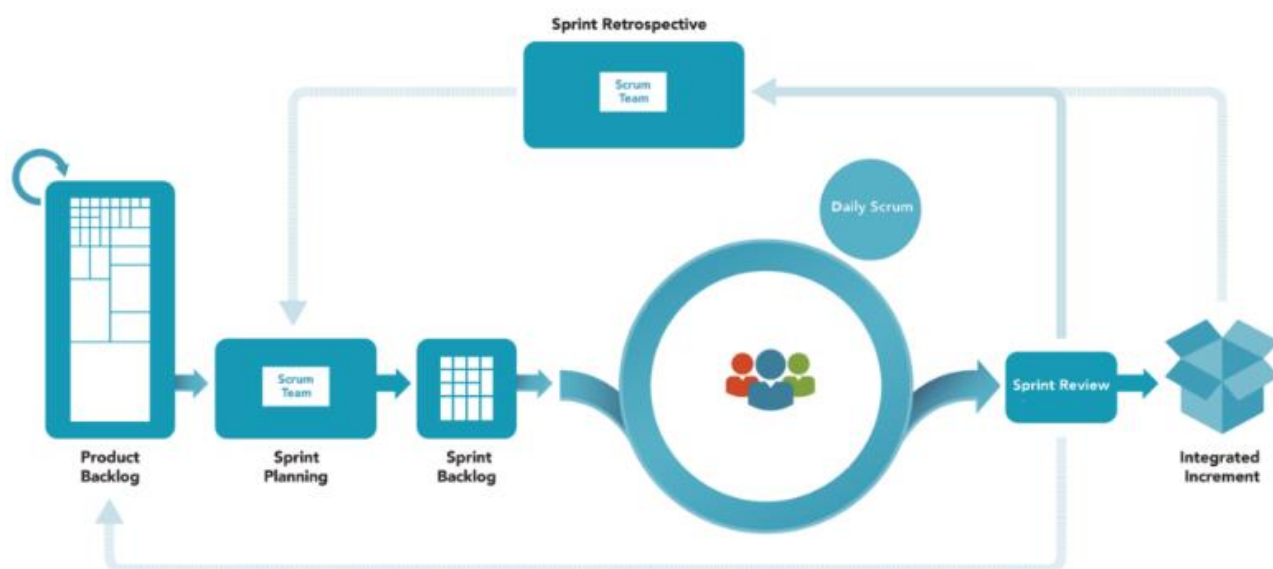


Рисунок 2.2 - Структура Scrum процесу реалізації стратегічних проєктів в компанії «SIS»

Джерело: розроблено автором за даними [17,21]

Основна структура процесів Scrum обертається навколо 5 основних зустрічей, в яких бере участь вся команда: упорядкування беклога (формування задач, їх бюджету та строків), планування спринту (спринт може тривати 1-3 тижнів), щоденних зустрічей, підбивання підсумків спринту та ретроспективи спринту. [21]

Якщо говорити про клієнтські проєкти, то методологія за якою вони здійснюються походить з PMBOK і налічує 5 стадій (фаз). (рис. 2.3) Відповідно до Керівництва PMBOK (Звід знань з управління проєктами) Інституту управління проєктами (PMI), життєвий цикл управління проєктами складається з 5 окремих фаз, включаючи ініціацію, планування, виконання, моніторинг і контроль та закриття, які в сукупності перетворюють ідею проєкту в робочий продукт. [22]



Рисунок 2.3 - Загальна характеристика стадії реалізації клієнтських проєктів в компанії «SIS»

Джерело: розроблено автором за даними [17, 21-23]

В сьогодні існує велика кількість програмного забезпечення управління проєктами. Будь-який програмний засіб складається з програми для планування завдань, складання розкладу, контролю і управління, розподілу ресурсів, спільної роботи, спілкування, швидкого управління, документування та адміністрування

системи, які використовуються спільно для управління великими проектами. [24] Компанія «SIS» для ефективного управління проектами використовує такі інструменти, як:

- Azure DevOps – інструмент управління проектами, який допомагає керувати проектом від початку до його завершення. Він пропонує різноманітні функції, які допоможуть відстежувати прогрес, співпрацювати з членами команди та гарантувати, що ваші проекти йдуть за планом. [25]
- Пакет послуг Microsoft (OneNote, PowerPoint, Office Timeline et.)
- Power BI - інструмент допомагає відслідковувати всі фінансові та економічні показники по проектах, з можливістю аналізувати дані по проекту та використовувати як для внутрішньої так і для зовнішньої звітності.

2.3 Аналіз організації діяльності проектних координаторів на базі ТОВ «SIS»

Враховуючи те, що компанія має великий спектр послуг, основною є саме проектна діяльність. Відділ РМО (Project Management Office) є основною ланкою надання проектних рішень в компанії «SIS». Офіс управління проектами (РМО) — це підрозділ або організація, яка виконує різноманітні функції з централізації та координації управління проектами під її відповідальність. Обсяг відповідальності офісу управління проектом може варіюватися від надання підтримки в управлінні проектом до безпосереднього управління проектом. РМО включає: — кваліфікований штат керівників — технічний персонал — оснащений необхідним сучасним програмно-технічним забезпеченням. Основне завдання проектного офісу — забезпечити безперервне надходження успішних проектів у компанію. Основною функцією РМО є підтримка управління проектами різними способами, які можна виділити: — управління та адміністрування ресурсів, загальних для всіх проектів; — визначення та розвиток методології управління проектами, найкращих

практик і стандартів; – коучинг, орієнтація, навчання; – контролювати відповідність стандартам, процедурам і моделям управління проектами шляхом аудитів, інспекцій та перевірок проекту; – розробка принципів, процедур, проектних моделей, іншої загальної документації та управління ними (активи організаційного процесу); – координація комунікації між проектами.

До складу персоналу відділу PMO компанії «SIS» входять:

- Менеджери проектів (PM)
- Координатори проектів (PC)

Менеджер здійснює керівництво проектом в цілому. Керівники (менеджери) проектів відповідають за те, щоб проект був успішно реалізований і відповідав вимогам замовника та ключовим цілям компанії. [26] Основні обов'язки менеджерів проектів в компанії «SIS» є:

- Здійснення проекту відповідно до методології компанії
- Комунікація з клієнтом та іншими зацікавленими сторонами
- Щотижневе звітування фінансових результатів клієнту
- Контроль та управління бюджетом
- Проведення тренінгу для компанії-замовника (ознайомлення з інструментами ведення проектів та методологією компанії)
- Оцінка та управління ризиками протягом реалізації проекту
- Робота з несподіваними змінами та проблемами протягом життєвого циклу проекту

- Моніторинг виконання задач проектною командою та їх мотивування

Загалом, менеджери проектів в компанії «SIS» виконують ті ж завдання, що й координатори проектів. Однак їхня увага зосереджена на тих завданнях, які вимагають більшої відповідальності та повноважень, а також прямої комунікації з клієнтом.

Щодо ролі координаторів в компанії «SIS», то вона має допоміжний характер, в основному вони зосереджені на наданні допомоги менеджерам проектів в повсякденних операціях, передачі інформації та координації ресурсів. Фактично, роль координатора проекту полягає в тому, щоб підвищити видимість явних і

неявних результатів роботи команди впродовж реалізації проєкту. Основні обов'язки координаторів проєктів в компанії «SIS» є:

- Створення та запуск проєкту через інструменти, які компанія використовує для управління проєктами (AzureDevOps, Teams, OneNote, et.)
- Організація зустрічей з командами, щодо моніторингу стану речей
- Підготовка та оновлення проєктної документації
- Створення та оновлення календарного плану в Microsoft project Plan.
- Моніторинг виконання задач командою за графіком
- Підготовка щотижневого звіту для клієнта
- Щотижневе затвердження робочого часу команди через Microsoft Dynamics SL
- Щотижневе оновлення ресурсного прогнозу
- Підготовка презентації в PowerPoint для стартової зустрічі з клієнтом на початку реалізації проєкту.

Координатор проєкту зазвичай бере на себе адміністративні та "механічні" завдання в проєкті. Розвантажити керівника проєкту, щоб він міг зосередитися на налагодженні комунікації клієнтом, прийнятті рішень, вирішенні критичних питань.

Ефективність та продуктивність діяльності персоналу компанії «SIS», в тому числі і координаторів проєктів визначають за такими показниками, як:

1. Рівень утилізації
2. Рівень продуктивності праці на клієнтських проєктах

Рівень утилізації в компанії «SIS» - це продуктивність ресурсів та загалом компанії, що вимірюється в годинах або у відсотках, витрачених на неоплачувану роботу, яка вважається життєво важливою для поточної діяльності компанії. Це набагато більш цілісний показник, який враховує всю роботу в організації професійних послуг, а не тільки оплачувану чи неоплачувану. Це робота, яка може бути виконана внутрішньо (стратегічні проєкт та ініціативи), що допомагає розвивати бізнес компанії в цілому. Рівень утилізації в компанії «SIS» має бути в діапазоні з 70 - 100% та розраховується він за формулою (2.1)

Рівень утилізації = Кількість витраченого часу та стратегічні та внутрішні ініціативи або проекти / Кількість доступних годин(40 годин) X 100%.

Рівень продуктивності на клієнтських проектах в компанії «SIS» – це загальний показник для оцінки економічного внеску, зробленого членами персоналу.

В компанії «SIS» існує два методи виставлення рахунків: метод погодинної оплати або фіксована ставка. За контрактом з фіксованою ставкою клієнт сплачує консультанту заздалегідь визначену ціну за виконання завдання в межах часових обмежень. За моделлю погодинної оплати консультант виставляє клієнту рахунок за погодинною ставкою, або клієнт повинен оплатити роботу, що підлягає оплаті за формулою (2.2). [27].

Рівень продуктивності на клієнтських проектах = Кількість витраченого часу на клієнтські, оплачувані проекти/ Кількість доступних годин (40 годин) X 100%

Працівники з оплачуваною роботою в компанії «SIS» повинні витрачати більшу частину свого часу на проекти, що підлягають оплаті задля збільшення свого рівня платоспроможності.

Наразі в компанії реалізуються 8 клієнтських проектів, на кожен з проектів залучають менеджера та координатора. Іноді менеджери ведуть проекти самі, не маючи потреби в залученні додаткового ресурсу, як координатор.

За статистичними даними компанії «SIS» на сьогоднішній день ми можемо бачити, що в середньому рівень продуктивності на клієнтських проектах становить від 45-65%. За вимогами та стандартом компанії рівень продуктивності на працівника має бути від 75%. (табл. 2.2)

Таблиця 2.2 - Статистичні дані щодо рівня платоспроможності в компанії «SIS» від Q1-Q4 2022 року

Ім'я координатора	Q1	Q2	Q3	Q4
Марина	25,4	25,6	49,0	49,0
Андрій	27,5	67,5	66,2	61,2
Олександра	31,1	42,5	52,8	56,2
Вадим	-	20,5	45,7	48,2

Джерело: розроблено автором за звітними даними компанії

Низький відсоток продуктивності праці на клієнтських проєктах по координаторам може свідчити про проблеми в ефективній координації проєктів, якісному виконанні обов'язків або ж відсутності потреби менеджерів у залученні координаторів до процесу управління проєктом.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В ТОВ «SIS»

3.1 Можливості удосконалення діяльності проєктних координаторів в компанії «SIS»

В рамках наукового дослідження щодо виявлення неефективності координаторів, як проєктних ресурсів компанії «SIS» було проведено інтерв'ю з діючими менеджерами та координаторами проєктів.

Інтерв'ю було проведено в період з 03.10.2022 по 07.10.2022 р. та аналіз даних з 10.10.2022 по 15.10.2022 р. Цільовою групою для опитування був вибраний склад персоналу відділу РМО (Project Management Office): 4 координатори та 4 менеджери проєктів. З кожною особою було проведено індивідуальну бесіду «віч на віч». Для опитування використовувалась запитання відкритого типу та попередньо був розроблений список пошукових питань, які допомогли зібрати необхідну інформацію для прийняття управлінських рішень.

Основною метою дослідження було виявити можливості підвищення ефективності роботи координаторів. Для інтерв'ю, головною темою для обговорення було визначено:

- Чи розуміють менеджери та координатори проєктів свої задачі та обов'язки щодо реалізації проєктів в компанії «SIS»?

Перелік питань, які були обговорені з менеджерами та координаторами проєктів в компанії «SIS» подано в таблиці 3.1

Таблиця 3.1 – Структура опитування менеджерів та координаторів в компанії «SIS»

Питання	
Менеджери проєктів	Координатори проєктів
1. Чи розумієте Ви, як працювати з координатором проєкту? У чому полягають	1. Чи розумієте Ви свою роль в управлінні проєктом?

ваші відмінності в обов'язках? 2. Як Ви розподіляєте рівень відповідальності з координаторами в реалізації проекту? 3. Чи був у вас досвід роботи з координаторами? Які хороші та погані кейси? 4. Як, на Вашу думку, можна покращити роботу координаторів проєктів?	2. Які Ваші основні обов'язки на проєкті? 3. Чи є проблеми у співпраці/комунікації з менеджерами проєктів? Чи допомагають вони Вам? 4. Як, на Вашу думку, можна покращити роботу координаторів проєктів?
---	--

Джерело: авторська розробка

Результати проведеного інтерв'ю можна переглянути в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 Результати проведеного інтерв'ю з координаторами та менеджерами компанії «SIS»

Результати інтерв'ювання менеджерів	Результати інтерв'ювання координаторів
У координаторів проєктів відсутнє структурне розуміння обов'язків та задач при управлінні проєктами в компанії	У менеджерів проєктів є розуміння різниці в обов'язках
Напрямок роботи координаторів визначають менеджери проєктів, а не вони самі	Менеджери делегують більшість задач координаторам
Характер комунікації та співпраці з менеджерами проєктів має різноманітний характер	Менеджери проєктів зтикнулися з проблемою, що координатори не розуміють, як використовувати інструменти управління проєктами чи виконувати певні задачі на своєму організаційному рівні обов'язків.

Джерело: авторська розробка

В результаті опитування координаторів проєктів було виявлено, що у більшості відсутнє структурне розуміння обов'язків та задач при управлінні проєктами в компанії. Напрямок їх роботи визначають менеджери проєктів, а не вони самі. Характер комунікації та співпраці з менеджерами проєктів має різноманітний характер – це означає, що відсутня системність в управлінні проєктами. За результатами опитування менеджерів проєктів в компанії було виявлено, що вони розуміють різницю в обов'язках на своєму рівні управління та делегують більшість задач координаторам, але при цьому зтикнулися з проблемою, що координатори не розуміють як використовувати інструменти управління проєктами чи виконувати певні задачі на своєму організаційному рівні обов'язків.

За для покращення процесу управління проєктами, координаторами було запропоновано наступні рішення створення єдиного документу (ресурсу) щодо

визначення повсякденних задач координаторів на кожній зі стадій реалізації проєктів в компанії , а також визначення основних обов'язків. Одним із варіантів було запропоновано ще, проведення тренінгів чи сертифікація координаторів.

За для підвищення ефективності діяльності координаторів на проєктах, було запропоновано:

- Створення та впровадження SOP (стандартної операційної процедури) для координаторів проєктів
- Проведення тренінгу щодо підвищення розуміння методології компанії та ролі координаторів в управлінні проєктами

На базі отриманих результатів аналізу організації діяльності координаторів в компанії «SIS» та дослідження їх ефективності на клієнтських проєктах та у співпраці з менеджерами , слід розробити ефективні заходи щодо удосконалення діяльності координаторів та підвищення їх рівень продуктивності на клієнтських проєктах, а згодом і прибутковості компанії «SIS».

3.2 Оцінка шляхів підвищення ефективності роботи проєктних координаторів в компанії «SIS»

На мою думку, основними факторами, що впливають на ефективність діяльності координаторів та згодом і прибутковість компанії «SIS» є:

- Розуміння методології компанії та основних стандартів управління проєктами
- Вміння користуватися основними інструментами програмного забезпечення для управління проєктами
 - Мати високий рівень знання іноземної мови
 - Вміння швидко реагувати на запити та якісно виконувати поставлені задачі

Виходячи з результатів наукового дослідження щодо можливих шляхів підвищення ефективності роботи координаторів в компанії «SIS», я хочу

запропонувати дві альтернативи вирішення проблеми, а саме:

1. Створення SOP (стандартних операційних процедур) для координаторів в компанії «SIS» з залученням внутрішньої команди (координатори-менеджери).

2. Створення SOP для координаторів в компанії «SIS» з залученням зовнішнього експерта-консультанта.

Стандартна операційна процедура (SOP) - це документ, який містить чіткі вказівки та інструкції щодо того, як команди та члени організації повинні виконувати певні процеси.

Створення та впровадження SOP в компанії «SIS» допоможе оптимізувати процес управління проєктами, сформувати у координаторів розуміння і розмежувати їх обов'язки та задачі впродовж імплементації будь-якого проєкту в компанії.

1. Створення та впровадження SOP для координаторів шляхом залучення внутрішніх ресурсів компанії. Для реалізації цієї альтернативи будуть приймати участь працівники відділу PMO (Project Management Office) для збирання найкращих практик та досвіду управління проєктами в компанії «SIS». Стандартна операційна процедура матиме характер внутрішньої ініціативи і буде здійснюватися в форматі стратегічного проєкту задля покращення внутрішніх функцій компанії.

Для створення SOP із залученням внутрішніх працівників компанії слід виконати ряд таких завдань:

1. Затвердити регламент проєкту та склад команди з керівництвом компанії
2. Розробити структуру SOP
3. Наповнити інформаційними матеріалами
4. Надати менеджерам проєктів можливість переглянути та доповнити SOP актуальною, на їх погляд, інформацією
5. Затвердили SOP з керівництвом компанії
6. Анонсувати створені SOP

Для більш оцінки фінансової можливості компанії у реалізації 1 альтернативи, складемо бюджет та визначемо термін створення SOP внутрішньою командою компанії. (табл. 3.3)

Таблиця 3.3 - Загальна характеристика проєкту зі створення та впровадження SOP для координаторів із залученням внутрішніх ресурсів в компанії «SIS»

Етап	Бюджет, годин	Тривалість, днів
Затвердження регламент проєкту та склад команди з керівництвом компанії	4	2
Проаналізувати наявні матеріали щодо управління проєктами з огляду на методологію компанії	12	2
Розробка структури SOP	6	2
Наповнення інформаційними матеріалами	40	15
Надання менеджерам проєктів можливість переглянути та доповнити SOP актуальною, на їх погляд, інформацією	15	3
Затвердження SOP з керівництвом компанії	4	2
Анонсування SOP	1	1
Загалом	82 годин	27 дні

Джерело: власна розробка автора

Сумма витрачених годин на реалізацію цього проєкту буде становити 82 години і буде входити до утилізаційного часу. А проєкт бути матиме термін виконання у 27 днів. Визначений термін реалізації другої альтернативи враховує 40 годинний робочий графік у тиждень. Година робочого часу координатора становить 148 грн, якщо середня заробітня плата на ринку України становить 25 тис. грн. [33] Враховуючи вищесказане, витрати на створення SOP внутрішньою командою компанії становитиме 12136 грн. (148 грн * 82 години).

2. Створення та впровадження SOP для координаторів шляхом залучення зовнішнього консультанта-експерта. За для створення ефективних стандартних процедур, слід розуміти специфіку бізнесу в якому функціонує компанії, її методологію реалізації проєктів та область щодо удосконалення, а саме ефективність діяльності координаторів та підвищення їх продуктивності на клієнтських проєктах.

Дану альтернативу щодо зовнішнього консультування можна реалізувати за моделлю «спільна робота» або «лікар-пацієнт», що вимагає певного часу і визначеної послідовності спільних дій консультанта та працівників організації-клієнта, тобто є процесом із певними параметрами, що відображають його особливості.

Для створення SOP із залученням зовнішнього експерта слід виконати ряд таких завдань для ефективно побудованого консультаційного процесу:

1. Укладання та узгодження консультаційного контракту
2. Аналіз фактичної інформації, ознайомлення з методологією ведення проєктів в компанії, синтез отриманих даних консультантом
3. Подання консультантом плану дій, складання звіту щодо термінів та змісту SOP
4. Оцінка отриманих результатів консультаційної розробки SOP
5. Коригування пропозицій по удосконаленню/Підтримка (супровід) у впровадженні SOP

Охоплюючи ряд задач, які потрібно виконати для успішної реалізації другої альтернати, складемо бюджет та визначемо тривалість реалізації проєкту. (табл. 3.4)

Таблиця 3.4 - Загальна характеристика проєкту зі створення та впровадження SOP для координаторів в компанії «SIS» із залученням зовнішнього консультанта.

Етап	Тривалість, днів
Укладання та узгодження консультаційного контракту	4
Аналіз фактичної інформації, ознайомлення з методологією ведення проєктів в компанії, синтез отриманих даних консультантом	16
Подання консультантом плану дій, складання звіту щодо термінів та змісту SOP	10
Оцінка отриманих результатів консультаційної розробки SOP	5
Коригування пропозицій по удосконаленню/Підтримка (супровід) у впровадженні SOP	7
Загалом	42 дні

Джерело: власна розробка автора

Якщо взяти середню заробітню плату бізнес-консультанта на ринку України, яка становить 30 тис. грн. та термін створення та впровадження SOP

зовнішнім консультантом у 42 дні. [34] Якщо брати 21 робочий день у місяць, то загальна вартість реалізації другої альтернативи становитиме близько 60 тис. грн. (табл. 3.2.2)

Ризики щодо реалізації запропонованих заходів з підвищення ефективності діяльності координаторів в компанії «SIS» подано в табл. 3.5

Таблиця 3.5 – Основні ризики при залученні внутрішньої команди або зовнішнього консультанта для створення SOP в компанії «SIS»

Ризики залучення внутрішньої команди	Ризики залучення зовнішнього консультанта
• перевантаженість команди на клієнтських проєктах • відсутність зворотнього зв'язку від топ-менеджменту компанії • відсутність доступу до архіву матеріалів з опису бізнес-процесів в компанії	• відсутність компаніїю повного фінансового покриття всього проєкту • розбіжність бачення отриманого результату між клієнтом та консультантом • відсутність експертного бачення в області дослідження

Джерело: власна розробка автора

Враховуючи можливості реалізації запропонованих заходів з підвищення ефективності координаторів в компанії «SIS», я вважаю, що слід проаналізувати основні переваги та недоліки залучення внутрішньої команди або зовнішнього консультанта. (табл. 3.6)

Табл. – 3.6 Переваги та недоліки залучення зовнішніх консультантів або внутрішньої команди компанії до процесу створення та впровадження SOP для координаторів.

Переваги	Недоліки
Зовнішній консультант	
Незалежність від керівництва та реальна можливість об'єктивного підходу в ході надання консультаційних послуг (зовнішній погляд завжди є більш об'єктивним)	Консультаційна допомога – лише в межах дії терміну договору
Знання та досвід вирішення проблем в різних організаціях та галузях, а не тільки в рамках однієї (як при внутрішньому)	Великі затрати часу на залучення в клієнтську організацію та збір первинної інформації. На це іноді йде до 50% робочого часу консультанта.
Новизна та гнучкість рекомендацій	Можлива недовіра та опір персоналу
Контроль діяльності зовнішнього консультанта з боку керівництва компанії, швидке реагування на проблеми, що можуть виникнути в	Досить висока вартість послуг

консультанта (технічні, організаційні, особисті)	
Наявність спеціальних знань, якими не володіють штатні працівники	
Наявність іміджу експерта	
Внутрішні ресурси компанії	
Наявність повної інформації про свою компанію без витрат часу на вивчення ситуації та збір попередньої інформації	Відсутність досвіду вирішення аналогічних проблем в інших компаніях
Знання методології компанії та наявність досвіду в управлінні проєктами	Традиційне та дещо звужене сприйняття ситуації
Відсутність негативного ставлення іншого персоналу та опору з його боку	Залежність від керівництва, отже можливість суб'єктивності у вирішенні проблем та виборі рішень
Конфіденційність інформації – вона не виходить за межі організації	Внутрішньому штату може не вистачити управлінських навичок та компетенцій при виконанні проєкту
Високий ступінь відповідальності за результати своєї діяльності	

Джерело: власна розробка автора

На мій погляд перевагою залучення внутрішньої команди може стати їх розуміння методології компанії, досвід та результати співпраці на проєктах. Якщо казати, про залучення зовнішнього консультанта, то тут позитивним є саме його професійність та експертна оцінка методів управління проєктами в компанії SIS порівняно з іншими конкурентними компаніями на ринку. Залучення зовнішнього консультанта може зайняти більше часу на створення SOP за рахунок часу витраченого на ознайомлення з компанією, командами, методологією управління проєктами, а також більший фінансовий вклад.

Проаналізувавши можливості реалізації запропонованих заходів, їх ризики, недоліки-переваги, я вважаю, слід розробити організаційно-управлінський інструментарій для визначених відповідальних осіб та контроль за виконанням заходів у визначені терміни.

3.3 Організаційно-управлінський інструментарій здійснення заходів з підвищення ефективності роботи проєктних координаторів в компанії «SIS»

Процес розробки ефективної SOP для координаторів в компанії «SIS» має вирішальне значення для покращення таких показників, як:

- Результативність (вказують на якість та кількість результатів роботи).
- Функціонування (показує відповідність бізнес-процесів алгоритму їх виконання).
- Продуктивність (показує відповідність результатів витраченому на них часу)

Враховуючи перелік робіт щодо реалізації першої альтернативи, слід побудувати Графік Ганта, що б візуально розуміти терміни створення та впровадження SOP за допомогою внутрішньої командою компанії «SIS» (рис. 3.1)

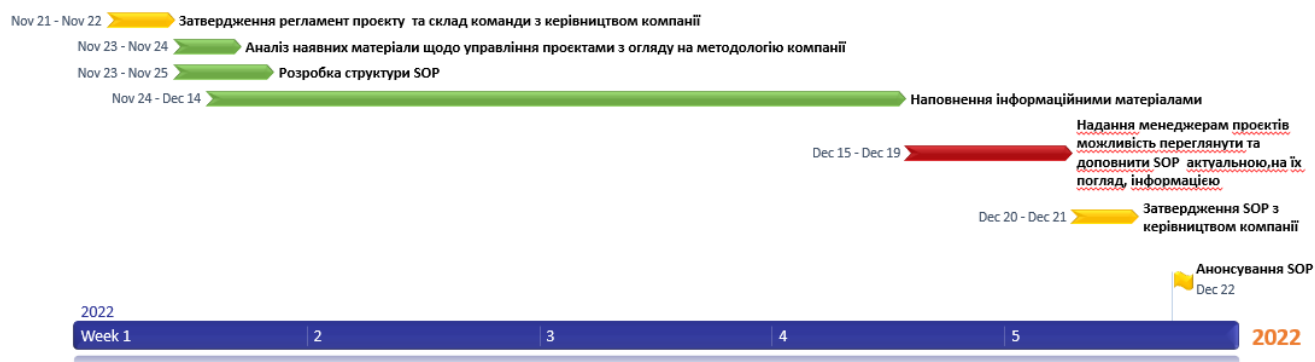


Рисунок 3.1– Графік Ганта зі створення та впровадження SOP для координаторів із залученням внутрішніх ресурсів компанії «SIS»

Джерело: власна розробка автора

За графіком Ганта зі створення SOP внутрішньою командою компанії «SIS» триватиме 27 днів з листопада по грудень місяць.

Враховуючи етапи реалізації 1 альтернативи, слід розглянути відповідальних осіб за створення SOP внутрішньою командою вчасно. (табл. 3.7)

Таблиця 3.7 Відповідальні особи за створення та впровадження SOP із залученням внутрішньої команди компанії «SIS»

№	Етап	Відповідальні особи
1	Затвердження регламент проекту та склад команди з керівництвом компанії	Керівництво компанії та координатор (керівник команди)
2	Проаналізувати наявні матеріали щодо управління проектами з огляду на методологію компанії	Команда координаторів
3	Розробка структури SOP	Команда координаторів
4	Наповнення інформаційними матеріалами	Команда координаторів
5	Надання менеджерам проєктів можливість переглянути та доповнити SOP актуальною, на їх погляд, інформацією	Менеджери проєктів, координатори
6	Затвердження SOP з керівництвом компанії	Керівництво компанії та координатор (керівник команди)
7	Анонсування SOP	Керівництво компанії та координатор (керівник команди)

Джерело: власна розробка автора

Створення та впровадження SOP із залученням внутрішньої команди буде мати внутрішнє фінансування з огляду на витрачений час робітників на реалізацію проекту, що буде враховуватись в утилізацію. Проєкт планується реалізувати за 27 днів, але можливі збільшення термінів, через навантаження координаторів на клієнтських проєктах. Загальна вартість на створення SOP внутрішньою командою компанії становитиме 12136 грн. (148 грн * 82 години).

З огляду на 2 альтернативу щодо залучення зовнішнього консультанта зі створення SOP в компанії «SIS», слід побудувати графік Ганта для контролю за терміном виконання укладеної угоди. (рис. 3.2)

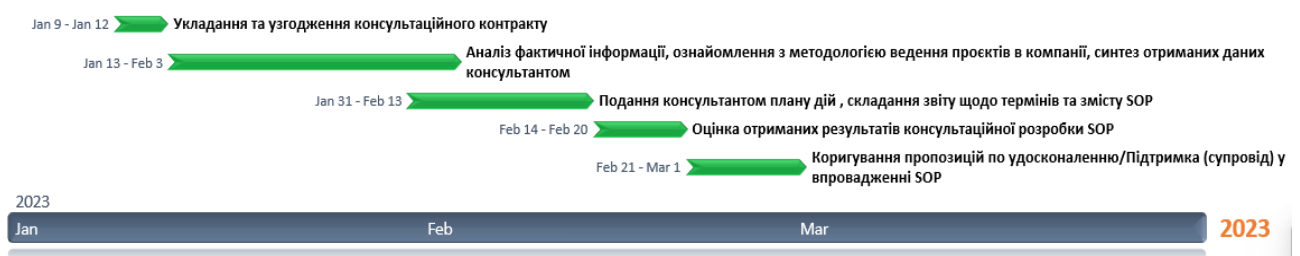


Рисунок 3.2 Графік Ганта для пропозиції щодо залучення зовнішнього

консультанта зі створення та впровадження SOP в компанії «SIS»

Джерело: власна розробка автора

За графіком Ганта зі створення SOP зовнішнім консультантом для компанії «SIS» триватиме 42 дні протягом січня – березня місяців.

Враховуючи етапи реалізації 2 альтернативи, слід розглянути відповідальних осіб за створення SOP зовнішнім консультантом вчасно. (рис. 3.8)

Таблиця 3.8 - Відповідальні особи за створення та впровадження SOP із залученням зовнішнього консультанта в компанії «SIS»

№	Етап	Відповідальні особи
1	Укладання та узгодження консультаційного контракту	Керівництво компанії, зовнішній консультант
2	Аналіз фактичної інформації, ознайомлення з методологією ведення проєктів в компанії, синтез отриманих даних консультантом	Зовнішній консультант, координатори
3	Подання консультантом плану дій, складання звіту щодо термінів та змісту SOP	Зовнішній консультант
4	Оцінка отриманих результатів консультаційної розробки SOP	Зовнішній консультант, координатори, менеджери, керівництво
5	Коригування пропозицій по удосконаленню/Підтримка (супровід) у впровадженні SOP	Зовнішній консультант, координатори та менеджери

Джерело: власна розробка автора

Залучення зовнішнього консультанта буде мати фінансування з огляду на термін виконання проєкту. Враховуючи середню заробітню плату бізнес-консультанта на ринку України, яка становить 30 тис. грн. та термін створення та впровадження SOP зовнішнім консультантом у 42 дні. [29] Якщо брати 21 робочий день у місяць, то загальна вартість для залучення зовнішнього консультанта становитиме близько 60 тис. грн.

Загалом, можна сказати, що позитивним результатом від впровадження SOP для координаторів в компанії «SIS» є:

- Підвищення рівня платоспроможності за рахунок швидкого та якісного виконання задач на проєктах.
- Наявність єдиного стандартизованого управлінського інструменту для координаторів в компанії

- Підвищення ефективності координаторів через чітке розуміння своїх обов'язків і задач та їх виконання без належної допомоги менеджерів.

На жаль, усі фінансові результати (звіти) компанії є конфіденційною інформацією і не мають відкритого доступу, але ми можемо порівняти часові витрати та вартість реалізації запропонованих альтернатив. (табл. 3.9)

Таблиця 3.9 Загальна характеристика витрат щодо запропонованих альтернатив з підвищення ефективності діяльності координаторів в компанії «SIS»

№	Альтернатива	Витрати
1	Створення та впровадження SOP для координаторів шляхом залучення внутрішніх ресурсів компанії	82 години – 12136 грн.
2	Створення та впровадження SOP для координаторів шляхом залучення зовнішнього консультанта	42 дні – 60000 грн.

Джерело: власна розробка автора

Враховуючи те, що витрати на створення та впровадження SOP є одноразовим фінансовим вкладом. З огляду на специфіку проблеми та можливі варіанти її вирішення, я вважаю, що реалізація першої альтернативи є ефективнішою так як, проєкт буде мати одноразовий фінансовий вклад у розмірі 12136 грн. Друга альтернатива має більший розмір фінансування у розмірі 60000 грн. Не зважаючи на те, що термін виконання проєкту внутрішньою командою має 82 години, більше ніж на залучення зовнішнього консультанта – вартість першої альтернативи є задовільною для місячного фінансового вкладу компанією. Впровадження такого управлінського інструменту, як SOP має оптимізувати діяльність координаторів в компанії «SIS» та підвищити їх рівень продуктивності на клієнтських проєктах.

ВИСНОВКИ

Отже, а результаті написання кваліфікаційної магістерської роботи можна зробити висновок, що під час дослідження було досягнуто мети роботи, а саме за допомогою теоретичних положень та методичного інструментарію було розроблено заходи щодо підвищення ефективності діяльності координаторів в консалтинговій компанії «SIS» компанії.

Після проведеного дослідження було зроблено наступні висновки:

1. В сучасних умовах ефективне управління проектом стає фундаментальною конкурентною перевагою будь-якого підприємства. Ефективна система управління надає будь-якому бізнесу конкурентну перевагу.

Враховуючи складність та кількість реалізованих ІТ-проектів, на сьогоднішній день для ефективного управління менеджера проектів може бути недостатньо, тому стали залучати до процесу управління - координаторів, які допомагають менеджерам виконувати повсякденні задачі та моніторити внутрішній стан проекту, у той час надаючи можливість менеджерам задовольнити потреби клієнтів та вивільнити їх час.

Координатор проекту виконує всі щоденні завдання, необхідні для забезпечення безперебійної роботи проекту. Він координує дії інших членів команди, щоб переконатися, що всі працюють над досягненням одних і тих же цілей за одним і тим же графіком. Координатори проектів спрямовують інших співробітників, але менеджер проекту - це той, хто в кінцевому підсумку несе відповідальність за успіх проекту. Менеджер проекту повинен звітувати отримані результати клієнту та усім іншим зацікавленим сторонам. На основі вивчення теорії та практики, а також власних досліджень щодо різноманітності задач і обов'язків менеджера та координатора проектів, доцільно буде систематизувати та розвинути їх відмінності.

Такі посади, як менеджер проекту та координатор є досить схожими, а отже для ефективного управління проектами в будь-якій компанії слід мати правовий

документ, який би регламентував конкретні обов'язки, завдання, права, відповідальність, організаційно-правовий статус працівника та забезпечував би йому належні умови для ефективної праці, а саме — посадової інструкції. Для визначення функціональних обов'язків координатора та оптимізації процесу управління проектом, слід використовувати стандартні операційні процедури (SOP), які детально описують, як виконувати ту чи іншу рутинну дію.

2. Рішення SIS є найбільш повними та інтегрованими рішеннями на ринку проектних рішень на сьогоднішній день, забезпечуючи повну мобільність, простоту використання та інтеграцію. «SIS» допомагає компаніям, орієнтованим на проекти та послуги, управляти кожним етапом життєвого циклу поставки та обслуговування за допомогою повного програмного забезпечення для управління проектами, проектного обліку, калькуляції вартості робіт, бізнес-аналітики та CRM, побудованого на базі Microsoft Dynamics 365.

Компанія «SIS» функціонує за матричною структурою управління, що переважає більшій гнучкості, координації та швидшому реагуванні на зміни в навколишньому середовищі, ефективнішому використанні організаційного персоналу, меншому навантаженню на вище керівництво та підвищенні індивідуальної відповідальності конкретних керівників за загальний проект та його елемент.

Стратегічні проекти направлені на реалізацію стратегічних внутрішніх ініціатив компанії «SIS» реалізуються за Scrum методологією, яка допомагає команді та компанії створювати цінність за допомогою адаптивних рішень комплексних проблем. Якщо говорити про клієнтські проекти, то методологія за якою вони здійснюються походить з RВOK і налічує 5 стадій (фаз) : ініціація, планування, виконання, моніторинг та контроль, закриття.

Ефективність та продуктивність діяльності персоналу компанії «SIS», в тому числі і координаторів проектів визначають за такими показниками, як рівень утилізації та рівень платоспроможності. За статистичними даними в компанії «SIS» спостерігається низький відсоток платоспроможності по координаторам, що може свідчити про проблеми в ефективній координації проектів, чи якісному виконанні

обов'язків або ж відсутності потреби менеджерів у залученні координаторів до процесу управління проєктом.

3. В рамках наукового дослідження щодо виявлення неефективності координаторів, як проєктних ресурсів компанії «SIS» було виокремлено такі заходи щодо покращення ситуації: створення та впровадження SOP (стандартної операційної процедури) для координаторів проєктів або проведення тренінгу щодо підвищення розуміння методології компанії та ролі координаторів в управлінні проєктами.

Основними факторами, що впливають на ефективність діяльності координаторів та згодом і прибутковість компанії «SIS» - це розуміння методології компанії та основних стандартів управління проєктами; вміння користуватися основними інструментами програмного забезпечення для управління проєктами; мати високий рівень знання іноземної мови; вміння швидко реагувати на запити та якісно виконувати поставлені задачі.

Створення та впровадження SOP із залученням внутрішньої команди буде мати внутрішнє фінансування з огляду на витрачений час робітників на реалізацію проєкту, що буде враховуватись в утилізацію. Проєкт планується реалізувати за 27 днів, але можливі збільшення термінів, через навантаження координаторів на клієнтських проєктах. Загальна вартість на створення SOP внутрішньою командою компанії становитиме 12136 грн. (148 грн * 82 години).

Залучення зовнішнього консультанта буде мати фінансування з огляду на термін виконання проєкту. Враховуючи середню заробітну плату бізнес-консультанта на ринку України, яка становить 30 тис. грн. та термін створення та впровадження SOP зовнішнім консультантом у 42 дні. Якщо брати 21 робочий день у місяць, то загальна вартість для залучення зовнішнього консультанта становитиме близько 60 тис. грн.

Враховуючи те, що витрати на створення та впровадження SOP є одноразовим фінансовим вкладом. З огляду на специфіку проблеми та можливі варіанти її вирішення, я вважаю, що реалізація першої альтернативи є ефективнішою так як, проєкт буде мати одноразовий фінансовий вклад у розмірі

12136 грн. Друга альтернатива має більший розмір фінансування у розмірі 60000 грн. Не зважаючи на те, що термін виконання проєкту внутрішньою командою має 82 години, більше ніж на залучення зовнішнього консультанта – вартість першої альтернативи є задовільною для місячного фінансового вкладу компанією. Впровадження такого управлінського інструменту, як SOP має оптимізувати діяльність координаторів в компанії «SIS» та підвищити їх рівень продуктивності на клієнтських проєктах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Місце процесу управління проектами в стратегії розвитку підприємств [Електронний ресурс] // Innovation and Sustainability. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/59>. (Дата звернення 10.20.2022)
2. Analysis of synergetic approach to project management [Електронний ресурс] // Bulletin of the National Technical University “KhPI”. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <http://pm.khpi.edu.ua/article/view/262329>. (Дата звернення 10.20.2022)
3. Healey P. Project Management [Електронний ресурс] / P. Healey, T. Francis. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780080943398/project-management-patrick-healey>. (Дата звернення 10.24.2022)
4. Project Management, Planning and Control // Managing Engineering, Construction and Manufacturing Projects to PMI, APM and BSI Standards. – (Seventh Edition), Butterworth-Heinemann. – 630 с. (Дата звернення 10.24.2022)
5. Управління проектами та їх ризиками: підходи та методи. // Приазовський економічний вісник. – 2019. – №6. – 26–130 с.
6. Лащенко О. В. Впровадження проєктного підходу в діяльність органів публічного управління / Лащенко О. В., Серьогіна Н. К. // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2021. – №1. – 113–121 с.
7. Шокуров С. Проектний підхід та його актуальність в управлінні проектами в умовах інформаційного суспільства – Режим доступу до ресурсу: [http://eprints.mdpu.org.ua/id/eprint/2637/1/ Шокуров%20Станіслав.pdf](http://eprints.mdpu.org.ua/id/eprint/2637/1/Шокуров%20Станіслав.pdf). (Дата звернення 10.20.2022)
8. Блага Н. В. Управління проєктами / Блага Н. В. // Львівський державний університет внутрішніх справ. – 2021. – 152 с.
9. Верба В.А., Решетняк Т.І. Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2000. — 228 с.

10. Dowdy M. Performance Management [Електронний ресурс] / M. Dowdy // Exude. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://exudehc.com/solutions/human-resources/performance-management/>. (Дата звернення 10.25.2022)
11. 6 Professional Services KPIs: The Metrics That Matter & Why [Електронний ресурс] // Projector PSA. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.projectorpsa.com/blog/professional-services-kpis/>. (Дата звернення 10.25.2022)
12. The KPIs You Should Be Tracking As a Project Management Consultant. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу : <https://consultport.com/for-consultants/the-kpis-you-should-be-tracking-as-a-project-management-consultant/>. (Дата звернення 10.30.2022)
13. 50+ Project Management KPIs to Track Business Success(Ultimate KPIs List). [Електронний ресурс] // AssessTEAM. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.assessteam.com/project-management-kpi-list/>. (Дата звернення 10.30.2022)
14. 6 Consulting Services KPIs That Matter Now [Електронний ресурс] //NetSuite – Режим доступу до ресурсу: <https://www.netsuite.com/portal/business-benchmark-brainyard/industries/articles/cfo-central/kpis-consulting-services.shtml>. (Дата звернення 10.30.2022)
15. Сідун В.А. Економіка підприємства : Навч. посіб. / В.А. Сідун, Ю.В. Пономарьова. – [вид. 2-ге, перероб. та доп.]. – К. : Центр навчальної літератури, 2013.
16. Посадові інструкції: методика складання [Електронний ресурс] // Консультант кадровика – Режим доступу до ресурсу: <https://kadrhelp.com.ua/posadovi-instrukciyi-metodyka-skladannya>. (Дата звернення 11.05.2022)
17. Morpus N. The 5 Step Guide to Writing a Standard Operating Procedure [Електронний ресурс] / N. Morpus. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.fool.com/the-ascent/small-business/project-management/articles/standard-operating-procedure/>. (Дата звернення 11.05.2022)

18. SIS, LLC (Strategic Industry Solutions). Режим доступу до ресурсу: <https://sisn.com/>. (Дата звернення 10.20.2022)
19. Microsoft Dynamics 365. Режим доступу до ресурсу: <https://sisn.com/erp-software-for-construction-microsoft-dynamics-365/>. (Дата звернення 10.20.2022)
20. Watt A. Framework for Project Management / A. Watt. // 2014. – №2. – С. <https://opentextbc.ca/projectmanagement/chapter/chapter-4-framework-for-project-management-project-m>. (Дата звернення 11.05.2022)
21. Smurnov I. Фіксована вартість [Електронний ресурс] / I. Smurnov. - 2021. - Режим доступу до ресурсу: <https://webcase.com.ua/uk/cooperation/fixed-price/>. (Дата звернення 11.05.2022)
22. 4 Phases of the Project Management Lifecycle Explained [Електронний ресурс]. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.coursera.org/articles/project-management-lifecycle>. (Дата звернення 10.21.2022)
23. Schwaber K. The Scrum Guide [Електронний ресурс] / K. Schwaber. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-US.pdf#zoom=100>. (Дата звернення 11.05.2022)
24. 5 Phases of Project Management Process – A Complete Breakdown [Електронний ресурс]. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://kissflow.com/project/five-phases-of-project-management/>. (Дата звернення 11.10.2022)
25. Roseke B. P. The PMBOK's Five Project Phases [Електронний ресурс] / B. P. Roseke. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.projectengineer.net/the-pmboks-five-project-phases/>. (Дата звернення 11.10.2022)
26. Радкевич О. Програмне забезпечення управління проектами у сфері професійної (професійно-технічної) освіти [Електронний ресурс] / О. Радкевич // Professional Pedagogics. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://jrnl.ivet.edu.ua/index.php/1/article/view/349>. (Дата звернення 11.10.2022)
27. Sokolov D. Azure DevOps Tutorial: Agile Project Management [Електронний ресурс] / D. Sokolov // PPM Express. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://ppm.express/blog/azure-devops-tutorial-agile-project-management/>. (Дата

звернення 11.10.2022)

28. AlSaffar A. Project Coordinator vs. Project Manager: What Is The Difference? [Електронний ресурс] / А. AlSaffar – Режим доступу до ресурсу: <https://www.tacticalprojectmanager.com/project-coordinator-vs-project-manager/>.

(Дата звернення 11.20.2022)

29. Mohan S. P. Billable hours in Consulting: What you should know [Електронний ресурс] / S. P. Mohan // Resources Library – Режим доступу до ресурсу: <https://www.saviom.com/blog/billable-hours-consulting/>. (Дата звернення 11.20.2022)

30. Координатор проекту: середня заробітна плата у Києві. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: Work.ua — сайт пошуку роботи №1 в Україні. (Дата звернення 11.25.2022)

31. Бізнес-консультант: середня заробітна плата у Києві [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: Work.ua — сайт пошуку роботи №1 в Україні. (Дата звернення 11.25.2022)

32. Батенко Л. П., Загородніх О. А., Ліщинська В. В. Управління проектами: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2003. — 231 с.

33. Микитюк П. П., Брич В. Я., Микитюк Ю. І., Труш І. М. Управління проектами: підручник. [для студ. вищ. навч. закл.]. Тернопіль, 2021. – 416 с.

34. Лук'янова В. В. Оцінка ефективності управління через результативність діяльності / В. В. Лук'янова // Моделювання регіональної економіки. – 2014. – № 1. – С. 106–116. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Modre_2014_1_1

35. Кобиляцький Л.С. Управління проектами: Навч.посібн. .- К.:МАУП, 2002.- 198с.

36. Воркут Т.А.. Проектний аналіз. Навчальний посібник – Київ : Укр. центр духовної культури, 2000.—440с.

37. Управління проектами. Збірник кейсів [Електронний ресурс] : навч. посіб. / В. М. Приймак. К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2021. 268с.

38. Doherty, N.F., Ashurst, C., Peppard, J., 2011. Factors affecting the successful realisation of benefits from systems development projects: findings from three case

studies. *J. Inf. Technol.* 27 (1), 1–16.

39. Dvir, D., Lechler, T., 2004. Plans are nothing, changing plans is everything: the impact of changes on project success. *Res. Policy* 33 (1), 1–15.

40. Golini, R., Kalchschmidt, M., Landoni, P., 2015. Adoption of project management practices: the impact on international development projects of non-governmental organizations. *Int. J. Proj. Manag.* 33 (3), 650–663.

41. Project Management Institute, 2013a. A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK® Guide. Fifth edn. Project Management Institute, US.

42. Ribbers, P.M.A., Schoo, K.C., 2002. Program management and complexity of ERP implementations. *Eng. Manag. J.* 14 (2), 45–52

43. McLeod, L., Doolin, B., MacDonell, S.G., 2012. A perspective-based understanding of project success. *Proj. Manag. J.* 43 (5), 68–86.

44. Zwikaël, O., Globerson, S., 2006. From critical success factors to critical success processes. *Int. J. Prod. Res.* 44 (17), 3433–3449.

45. Serrador, P., Turner, R., 2015. The relationship between project success and project efficiency. *Proj. Manag. J.* 46 (1), 30–39.

46. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Six Edition. USA. PMI. 2017. 574 p

47. Kononenko I., Kharazii A. The methods of selection of the project management methodology. *International Journal of Computing*. 2014. Vol. 13, No 4. P. 240–247.

48. Kononenko I. V., Lutsenko S. Yu. Method for selection of project management approach based on fuzzy concepts, *Bulletin of NTU "KhPI". Series: Strategic management, portfolio, program and project management*. Kharkiv: NTU "KhPI", 2017. No. 2 (1224). C. 8–17

49. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент : підручник. 4-те вид., перероб. і допов. Київ : Кондор, 2018. 563 с.

50. Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Ефективність системи управління підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2020. № Вип. 39. С. 238–244.

ДОДАТКИ

Додаток А

Миславська Олександра Г.

Магістрант кафедри управління проектами та консалтингу

ДВНЗ «КНЕУ імені В. Гетьмана»

проспект Перемоги, 54/1, Київ, Україна

email: Mislavskaya1352412@gmail.com

ORCID: 0000-0002-4854-5275

УДОСКОНАЛЕННЯ РОБОТИ КООРДИНАТОРІВ ПРОЕКТІВ У КОНСАЛТИНГОВИХ КОМПАНІЯХ

Myslavska Oleksandra

Master's student in Project Management and Consulting, Economics and Management Faculty,

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine

email: Mislavskaya1352412@gmail.com

ORCID: 0000-0002-4854-5275

Prof. Dr. Wellbrock Wanja

Heilbronn University, Germany

email: wanja.wellbrock@hs-heilbronn.de

ORCID: 0000-0002-4882-029X

IMPROVEMENT OF THE WORK OF PROJECT COORDINATORS IN CONSULTING COMPANIES

Abstract. Coordination is an iterative process of gradually trust building, understanding, and working relationships. The purpose of this study was to review the experience of project coordination in consulting companies and construction industry. To analyze the difference between the role of coordinator and project manager, their main responsibilities and success factors in project management. For a deeper understanding of the issues and application of the applied nature of the study, interviews were conducted with coordinators and project managers at SIS, LLC. Based on the results of the interviews, it was proposed to standardize project management procedures for coordinators. SOPs are an important area of an effective coordination system to help develop transparent systems, implement error prevention measures, and facilitate corrective actions. Given that SIS, LLC provides its services in project implementation to companies in various business areas - all team members and managers must understand and know their responsibilities to make project management effective - without wasting time, money, and resources.

Keywords: Project coordinator, project management, consulting industry, coordination process, SOP (standard operation procedure).

JEL codes: M15,M10,M19

Introduction. At the beginning of the 21st century, project management is increasingly becoming a standard way of doing business. In many companies, a significant part of the work is done in the form of projects. The substantial number of areas in which projects are carried out, the variety of teams working on projects, the difficulties of intra-team interaction, the variety of project implementation conditions, and the considerable number of project requirements lead to the need for further research in the direction of ensuring effective project management [1]

In the digital age [13] under conditions of globalization and economic instability, managers of enterprises all over the world are increasingly faced with problems that are characterized by fundamental novelty and require the adoption of non-standard decisions therefore, they foresee the use of the latest management tools to solve them and achieve the desired result. Currently, standard approaches to management do not always make it possible to achieve the desired level of efficiency. That is why the involvement of external intelligence of consulting companies to make management decisions has

become a customary practice for both global and Ukrainian enterprises. Management consulting has a long story with lots of successful cases and, in the IT industry. Consultants can be categorized into three large categories: 1) Expert Consultants who recommend solutions, convince clients of their correctness, and help with implementation. 2) Process consultants who help their clients find solutions by stimulating their client's creativity by facilitating methods. 3) Inquirer or humble consultants working together with clients as partners to achieve the needed outcome [14, 15]

The innovative nature of today's world requires many companies to implement various projects to improve internal functions and reach international standards.

Any business or activity, the purpose of which is to obtain a certain unique result, is a project that involves the implementation of a few necessary measures and procedures. The project is a long-term process, and the implementation of these procedures and the effectiveness of the project itself depend on the quality of the project management process at all stages.

Effective project management is a complex of actions aimed at establishing, ensuring, and maintaining the necessary level of project quality in the process of its development, justification, and implementation. An effective means of management is the standardization of processes, which includes a set of norms, rules, and requirements for any project participant [2].

Literature review. Coordination is an iterative process of gradually trust building, understanding, and working relationships. The cooperation and coordination spectrum, conceptualized by Nan and Strimling [10], outlines the different degrees of coordination as in Table 1.

Table 1

Degrees of coordination level project management			
Communication	Coexistence	Coordinated Action	Integrated Action
Information conveyance between parties – limited to sharing.	Cohabitation, joint, context, and capacity analysis with developed partially. More than sharing.	Joint design and/or implementation of specific activities; sustain active partnership. Consider the other capacities.	Different parties working together. Collaboration in decision-making evolution mechanisms for goals.

Source: created by the author based on [2]

The coordination process has four overall levels of intensity process (communication, coexistence, coordinated action, or integrated action). To move toward coordination, it is important to understand the environment in which coordination will take place and the capacities and interests of the involved actors. It is essential to determine the degree of coordination necessary for the parties to develop a process to help in knowledge building and relationships necessary to meet these common objectives. [2]

For consulting companies, the success criterion is:

- Project management efficiency - compliance with deadlines, budget restrictions, quality standards, etc.
- Business success - benefits (commercial) for the company, as well as changes in the organization's market share, etc.
- Future potential and growth - creation of innovations, application of accumulated experience, brand development, increase of customer loyalty, etc.
- Impact on the Customer - customer satisfaction, increase of the value of the final product.

In the past 10 years, PwC has conducted four global research projects management companies. [11] Through the data collected, it is possible to track the success of companies as well as the problems they face. These include poor planning, late implementation, changes in project size, changes in the project environment, lack of resources, insufficient management support, inaccurate definition of goals and objectives.

Poor implementation is primarily a matter of urgency, which in the future leads to over-

expenditure of resources and increased project risk. All projects have a short implementation time, which is due to the high competition in the industry. However, it should be borne in mind that the main resource of this business specificity is human, and accordingly, in this industry, there is a strong over-expenditure.

The construction industry is in its infancy of coordination process. One of the unique characteristics of construction industry is that unlike any other industry, there is a strong inter-firms coordination required across the entire project life cycle. Coordination is the process of getting all elements ready to enable crews to perform work in an effective and efficient manner from the first time. It is the guaranty for getting right information and material to right actor at time to improve productivity. Coordination is important for construction projects to manage the interfaces between the stakeholders. To enhance project performance, various coordination methods can be used, but coordination effectiveness needs to be assessed to find out if they are being used appropriately. [12]

The basic processes of project management are the coordination of the coordinated work of the project team and the financial, material, and technical resources of the project during its life cycle of the project and are aimed at achieving the goals of the project by applying modern, effective practices, because of which the project is completed on time, achieves the set goals, and its result satisfies all project stakeholders. To date, the project manager and coordinator play a key role in project management.[3]

The terms project manager, project coordinator, construction manager, project administrator, and project controller are used quite interchangeably and all of them appear to have similar kinds of roles, but the intensity of their job requirement and expectations from them vary.” [5]

In fact, the project coordinator’s role is to augment the project managers’ visibility for larger projects [4]. A project coordinator is chartered as a representative of the project manager who proactively ensures future events will occur as planned. They signal problem areas and recommend solutions. According to Forsberg (1996), the Project coordinator’s function is to:

- Know how the organization “works.”
- Expedite help to the project and support organizations.
- Provide an independent assessment of project information and status to the PM (Project Manager).
- Ensure planning and milestones are satisfied.
- Ensure control procedures are being adhered to.

In terms of hierarchy, Kerzner (2002) places the project coordinator in between the project administrator and technical assistants and finds planning, coordinating, analyzing, and understanding the organization as the required skill to carry out his responsibility. [7]

To understand the project management procedure at the coordinator level, it is necessary to create and implement a standard operating procedure to improve such indicators as:

- Performance (indicate the quality and quantity of work results).
- Functioning (shows compliance of business processes with their execution algorithm).
- Productivity (shows the correspondence of the results to the time spent on them).

A standard operating procedure (SOP) is a document that provides clear-cut directions and instructions as to how teams and members within an organization must go about completing certain processes. SOPs (Standard Operating Procedure) are policies, procedures, and standards you need in the operations, marketing, and administration disciplines within your business to ensure success. These can create: [8]

- Efficiencies, and therefore profitability.
- Consistency and reliability in production and service.
- Fewer errors in all areas.
- A way to resolve conflicts between partners.
- A healthy and safe environment.
- Protection of employees in areas of potential liability and personnel matters.
- A roadmap for how to resolve issues – and the removal of emotion from.
- Troubleshooting – allowing needed focus on solving the problem.
- Value added to your business should you ever wish to sell it.

The process of developing an effective SOP is critical to its successful implementation and the process should be inclusive which considers the input of everyone [9]. The best practice to develop SOP calls for active involvement of workers.

Adler et al. claim that companies that test, refine, and implement workers' creative suggestions are likely to end up with higher quality SOP; they have the advantage to foster teamwork, and the motivational implications of SOP use are moderated by workers' ability to participate in the process. For continuous organizational improvement, established procedures need continuous enhancement; thus, requiring creative and novel ideas appropriate to the task from those individuals using those procedures. [9] The process of developing an effective SOP is critical to its successful implementation and the process should be inclusive and considers the input of everyone. The best practice to develop SOP calls for the active involvement of workers.

The research gap can be summarized as follows: Are project managers and project coordinators understanding tasks and responsibilities to realize the projects in the consulting company? Using example of the company "SIS," analyze how the effectiveness of coordinators can be improved and how the process of project coordination can be standardized.

Methods. Company SIS (Strategic Industry Solutions) for more than 25 years has delivered project and service industry solutions believing that a company's project success begins with 360-degree visibility, easy access, and accurate reporting of the operational data needed to compete in today's competitive marketplace. SIS leverages our deep Project and Service industry experience enabled within fully integrated and industry-specific Microsoft Dynamics 365-based solutions to accomplish this.[6]

Given the company methodology and the diversity of the roles of the manager and coordinator on projects, it is possible to summarize that:

- The project manager is a more senior-level role with greater responsibility. As a project manager, you are responsible for the project. Including the team, the tasks, costs, and relationships with internal and external stakeholders such as suppliers, contractors, local authorities, and so on.
- The project coordinator usually takes over the administrative and "mechanical" tasks in a project. To relieve the project manager so that he can focus on handling communication, making decisions, solving critical issues, or coaching team members — you can call this leadership work.

Given many projects, the effective work of project coordinators is a key factor. As companies approach some degree of maturity in project management, it becomes readily apparent to all that some sort of standardization approach is necessary for the way that projects are managed. [7]

Given that the tasks and responsibilities of project managers and coordinators are different, that an interview should be conducted at the "SIS" company and the following main points should be discussed:

- To identify if PC understands their impact and value on the project's health and how we can improve this.
- To clarify the role of PC on the project and the difference of responsibilities between PM and PC.

In an interview format, spoke with 4 coordinators and 4 project managers. [Table 2 - 3]

Table 2

Interview result of the Project Coordinator

Questions	Answer
1.Do you understand your role in the project as a Project Coordinator?	PC1 - Yes, help the project manager bring the project to a positive result. PC2 - Considering I have been at the company a couple of weeks; I am having a demanding time answering that question. So far, I am just talking to the other coordinators, listening to their experiences, and training. PC3 - Never thought about it, they give me tasks and I fulfill them. PC4 - I do not really understand, to be honest. On

	each project it all depends on the Project Manager, what tasks will be given, and I do.
2.What are your main responsibilities on the project?	PC1 - I should communicate with the Team, to prepare a Report to the client, update forecast to the project resources and coordinate internal requests - problems, if any and daily to help Project Manager. PC2 - At this point, I am only responsible for communication with the team. PC3 - I do not have a permanent list of duties, they are constantly changing depending on requests. PC4 - I must hold meetings with the team every day and prepare a report for clients on Wednesdays, everything else - is unexpected.
3.Are there any problems in cooperation/communication with project managers on the projects? Do they assist you?	PC1 - No, everything is good. I have the best Project manager. PC2 - We have a weekly call that he sometimes does not even come to. PC3 - Sometimes it is hard to get the latest feedback from the project manager regarding forecast updates, approvals timesheets due to the different time zones. They help when they have time which is not good. PC4 - No problems.
4.In your opinion, how can the work of project coordinators be improved?	PC1 - Everything suits me. The coordinators need to work closely with the PM and gain experience. PC2 - As the new coordinator in the company lacks information resources. Operational documents to understand your daily tasks and responsibilities on the project. PC3 - I would like to have a document in the company, which would be written with all the instructions for the use of a tool, or the same tasks that will do PM and PC daily together on the project. I think this will increase the efficiency of any project. PC4 - It is possible to create SOPs for the project coordinators or pass certification, create training.

Source: created based on author's professional experience in-depth interviews

Table 3

Interview result of the Project Manager

Questions	Answer
1.Do you understand how to work with project coordinator? What are your differences in responsibilities?	PM1 - Yes. Our only difference is that we work directly with the client and manage the overall project, and the coordinators help to carry out small tasks, so that we at that time spend solving the global issue of requests. PM2 - As I am in the role of Project Manager at the company only for a few weeks, I am not aware of all responsibilities of the Project Coordinators. I assume that they can only help with setting up meetings and writing

	meeting notes. The project Manager is the main resource on the project and has nothing in common with Project Coordinator. It would be easier for me to work alone on the project. PM3 - I try to pass tasks on to the coordinators when I cannot do them myself. But I come here to spend a lot of time explaining how to complete a task. What surprises me is that they do not know how to create forecasts for the resources on the project or something like that. PM4 - I am trying to delegate as much work as I can to the PC, as I need to concentrate on the client-facing work. Any routine task can be and should be assigned to the Project Coordinator. The main difference - PCs communicate with the internal team, and PM communicate with the external team.
2.How do you share the level of responsibility with the coordinators in the implementation of the project?	PM1 - Coordinators handle all internal issues to ensure that everything is done in time at no extra cost. PM2 - If I understand that the project coordinator understands the root of the problem and sees how to solve it - I let him do it. PM3 - Coordinators should understand our company methodology and stick to it in the implementation of the project. Each phase of the project has its own deliverables which we implement and present to the client together. PM4 - In some cases, the coordinators take the lead in the task, sometimes we propose to take up and solve a problem and produce a result.
3.Have you had experience with coordinators? What are the good and bad cases?	PM1 - No, all is perfect. I like that they want to help and really contribute a lot to the projects with positive results. PM2 - I have not had much experience with coordinators. But I can say that they lack the understanding of how to perform a task quickly, without wasting time on study. PM3 - I believe that the coordinators lack a basic understanding of project management. But in general - I had no unpleasant experience with them, just wanted to give the task and so the person knows how to do it without further explanation. PM4 - Before you complete a task - all the requirements, questions are discussed so that then no problems arise. So, in general I like to work on projects with coordinators.
4.In your opinion, how can the work of project coordinators be improved?	PM1 - Implement certification or something like that. PM2 - Implement training based on our methodology of company and include the experience of the

	PM. PM3 - It is important for coordinators to understand their responsibilities and tasks in the project, so perhaps a job description would improve their understanding and save our time to explain. PM4 - I know that we have recently done SOPs for Analysts, we should do the same thing for coordinators. I see this document now while working on projects - it has an amazing result.
--	--

Source: created based on author's professional experience in-depth interviews

Results. Based on many do not understand the full list of tasks and responsibilities interviews with coordinators, and many do not understand the full list of tasks and responsibilities that they must perform daily at all stages of project implementation. All coordinators work closely with managers, helping them with reports and communication within the project. But it seems because they do not have an unobstructed vision of how the processes in the company should work, including the methodology of the company or the use of Microsoft products for reporting and communication, it all leads to the ineffectiveness of their activities, wasting project managers' time on explaining what they should already know. The managers are not ready to spend time on training coordinators, but they cannot entrust tasks when they must explain and control the complete process of implementing the project.

The creation of SOP - will increase the efficiency of all project coordinators at SIS and will respond to three important aspects of project management:

- Main responsibilities and how to interact with managers on projects.
- Main tasks which need to perform at each stage of the project and what the requirements are (step-by-step instructions).
- Role as a coordinator to successfully implement the project.

Conclusions. Given that SIS provides its services in the implementation of projects to companies in different areas of business - all members of the team and managers should understand and know their responsibilities (who is responsible and responsible for what) to make project management efficient - without losing time, money, and resources.

SOP is applicable to any entity, and it should be an essential domain of an effective coordination system to help cultivate transparent systems, implement error preventive measures, and facilitate corrective actions.

References

1. Development and evaluation of project management effectiveness | ArmgPublishing. (n.d.). Retrieved November 6, 2022, from <https://armgpublishing.com/journals/mmi/volume-7-issue-4/article-14/>
2. Watt, A. (2014, August 14). 4. Framework for Project Management – Project Management – 2nd Edition. Pressbooks. <https://opentextbc.ca/projectmanagement/chapter/chapter-4-framework-for-project-management-project-management/>
3. Attributes of a project coordinator - Retrieved November 6, 2022, from <https://silo.tips/download/attributes-of-a-project-coordinator>
4. Visualizing Project Management - Retrieved November 6, 2022, from <https://silo.tips/download/visualizing-project-management>
5. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling, 13th Edition. (2022, March 2). Wiley.com. <https://www.wiley.com/en-us/Project+Management:+A+Systems+Approach+to+Planning,+Scheduling,+and+Controlling,+13th+Edition-p-9781119805373>
6. SIS, LLC (Strategic Industry Solutions). (2022, October 7). About SIS (Strategic Industry Solutions). ERP, CRM, & PM Solutions for Project Driven Companies. <https://sisn.com/about-sis-strategic-industry-solutions/>

7. Kerzner, H. (2013, January 22). Project Management Case Studies. Scribd. https://www.scribd.com/book/122119020/Project-Management-Case-Studies?utm_medium=cpc
8. Brush, K. (2021, October 15). standard operating procedure (SOP). SearchBusinessAnalytics. <https://www.techtarget.com/searchbusinessanalytics/definition/standard-operating-procedure-SOP>
9. Brush, K. (2021b, October 15). standard operating procedure (SOP). SearchBusinessAnalytics. <https://www.techtarget.com/searchbusinessanalytics/definition/standard-operating-procedure-SOP>
10. DairyAlliance.com is for sale. (n.d.). HugeDomains. Retrieved November 6, 2022, from <http://www.dairyalliance.com/hrmgmt/organizationaldev/SOPManual.pdf>
11. Nan, S. A. (2006, January 1). Coordination in Conflict Prevention, Conflict Resolution and Peacebuilding. Brill. https://brill.com/view/journals/iner/11/1/article-p1_1.xml
12. PwC - Fourth Global Project Management Study. Time Look at the implementation of change programs in a new way - 2014. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/consulting-services/portfolio-programme-management/assets/global-ppm-survey.pdf>
13. Alaloul, W. S. (2016). A Framework for Coordination Process into Construction Projects | MATEC Web of Conferences. https://www.matec-conferences.org/articles/mateconf/abs/2016/29/mateconf_ibcc2016_00079/mateconf_ibcc2016_00079.html
14. Lifintsev, D. (2019). Cross-cultural communication in the digital age | Semantic Scholar. <https://www.semanticscholar.org/paper/Cross-cultural-communication-in-the-digital-age-Lifintsev-Wellbrock/22cba4f073896a5939f7853fa4ffabe91a1cd40a>
15. Szeiner, Z. (2020, August 6). Management Consulting Trends in Slovakia in the Light of Global and Regional Tendencies | Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR). <https://ieeca.org/journal/index.php/JEECAR/article/view/390>
16. Consulting Drucker: Principles and Lessons from the World's Leading Management Consultant by William A. Cohen. (n.d.). Retrieved November 6, 2022, from <https://www.goodreads.com/book/show/36712258-consulting-drucker>



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені Вадима Гетьмана

ДОВІДКА

Видана Myslavska Oleksandra, Wellbrock Wanja, про те, що статтю на тему:
*«IMPROVEMENT OF THE WORK OF PROJECT COORDINATORS IN
CONSULTING COMPANIES»*, прийнято до публікації у збірнику наукових праць
«Вчені записки» №28 (3), 2022 року.
Довідка видана за місцем вимоги.

Секретар редколегії збірника
наукових праць «Вчені записки»

Марія ТЕПЛЮК



Додаток Б

Таблиця – Приклади визначення терміну «управління проєктами»

Автор	Визначення
Л.П. Батенко, О.А. Загородніх, В.В. Ліщинська	Управління проєктом — це процес управління командою і ресурсами проєкту за допомогою специфічних методів, завдяки яким проєкт завершується успішно і досягає своєї мети.

Джерело: складено на основі [32]



метадані

Заголовок

Удосконалення управління проєктами в консалтингових компаніях

Автор

Миславська Олександра Григорівна

Науковий керівник

Ліфінцев Денис Сергійович

підрозділ

кафедра менеджменту

Перелік можливих спроб маніпуляцій з текстом

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про **МОЖЛИВІ** маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати намісний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		2
Інтервали		0
Мікропробіли		5
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		97

Обсяг знайдених подібностей

Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

10483

Кількість слів



КЦ

83144

Кількість символів

Подібності за списком джерел

Прокручіть список та аналізуйте, особливо, фрагменти, які перевищують КП 2 (позначено жирним шрифтом). Скористайтеся посиланням "Позначити фрагмент" та перегляньте, чи є вони короткими фразами, розкиданими в документі (випадкові схожості), численними короткими фразами поруч з іншими (мозаїчний плагіат) або великими фрагментами без зазначення джерела (прямий плагіат).

10 найдовших фраз

Колір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	https://lpnu.ua/sites/default/files/2020/dissertation/1352/disbortnikova.pdf	154	1.47 %
2	http://www.rusnauka.com/31_ONBG_2009/Economics/54513.doc.htm	112	1.07 %
3	https://cdn.hneu.edu.ua/rozvitok19/thesis02-38.html	95	0.91 %
4	https://lpnu.ua/sites/default/files/2020/dissertation/1352/disbortnikova.pdf	86	0.82 %
5	https://lpnu.ua/sites/default/files/2020/dissertation/1352/disbortnikova.pdf	77	0.73 %

6	http://ust.odessa.gov.ua/files/upload/files/posadovi.pdf	73	0.70 %
7	https://lpuu.ua/sites/default/files/2020/dissertation/1352/disbortnikova.pdf	59	0.56 %

8	https://lpuu.ua/sites/default/files/2020/dissertation/1352/disbortnikova.pdf	43	0.41 %
9	http://eprints.mdpu.org.ua/d/eprint/813/1/choma_yman.PDF	42	0.40 %
10	https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/35893/%D0%84%D0%BF%D1%96%D1%84%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%94%D0%B6%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D1%83%D0%BB%D0%B0_2022.pdf?sequence=1	34	0.32 %

з бази даних RefBooks (0.45 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
джерело: Paperity			
1	АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕТОДОЛОГІЇ SCRUM ЯК МЕТОДУ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ М. О. Дергалюк, А. Р. Пархомук	35 (3)	0.33 %
2	Professional and territorial mobility of the student of specialization 'HRM and labor economics' Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman on the labor market A. V. Ilyenko, K. O. Oliynyk	12 (2)	0.11 %

з домашньої бази даних (0.00 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
------------------	-----------	--	--

з програми обміну базами даних (0.00 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
------------------	-----------	--	--

з Інтернету (15.79 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ДЖЕРЕЛО URL	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	https://lpuu.ua/sites/default/files/2020/dissertation/1352/disbortnikova.pdf	647 (19)	6.17 %
2	https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/35893/%D0%84%D0%BF%D1%96%D1%84%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%94%D0%B6%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D1%83%D0%BB%D0%B0_2022.pdf?sequence=1	193 (12)	1.84 %
3	http://www.rusnauka.com/31_QNBG_2009/Economics/54513.doc.htm	188 (7)	1.79 %
4	http://ust.odessa.gov.ua/files/upload/files/posadovi.pdf	159 (6)	1.52 %
5	https://cdn.hneu.edu.ua/rozvitok19/thesis02-38.html	95 (1)	0.91 %
6	http://dridu.dp.ua/zbirnik_dums/2021/2021_01(48)/16.pdf	69 (3)	0.66 %
7	https://economics.vnu.ua/files/science/volub/2018/tez.pdf	60 (2)	0.57 %

8	http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/16543/1/International%20Consulting_Tutorial.doc	54 (3)	0.52 %
9	http://eprints.mdu.edu.ua/id/eprint/813/1/chorna_yman.PDF	42 (1)	0.40 %
10	https://sites.znu.edu.ua/bank/public_files/2013/03/7560_1295425925_lekts_ya_2_organ_zats_ya_konsul_tats_jnego_protseu.pdf	28 (1)	0.27 %
11	https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2019/november/issue-11/article-105383.html	26 (1)	0.25 %

12	https://studizba.com/files/show/doc/74584-1-178464.html	25 (1)	0.24 %
13	https://uk.help.me/16528-what-is-change-driven-project	23 (1)	0.22 %
14	http://false-science.ucoz.ua/experiment/Zbimik-7-mizhnar-naukovo-prakt-internet-konf.pdf	20 (2)	0.19 %
15	http://eprints.kname.edu.ua/41154/1/%D1%81%D0%B1%D0%BE%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%BC%D0%BE%D0%B9_2015.pdf	15 (1)	0.14 %
16	https://ru.essays.club/%D0%AD%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B5-%D0%D4%D0%D0%D1%81%D1%86%D0%D0%D0%D0%D0%D0%D0%D0%D0%D0%D0%D0%D1%8B/%D0%91%D1%83%D1%85%D0%B3%D0%B0%D0%BB%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9-%D1%83%D1%87%D1%91%D1%82-%D0%B8-%D0%B0%D1%83%D0%B4%D0%B8%D1%82%D0%A2%D0%B5%D1%85%D0%BD%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%97-%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D1%96%D0%BA%D1%83-%D1%82%D0%B0-%D0%B0%D1%83%D0%B4%D0%B8%D1%82%D1%83-449617.html	11 (1)	0.10 %

Список прийнятих фрагментів (немає прийнятих фрагментів)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗМІСТ	КІЛЬКІСТЬ ОДНАКОВИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
------------------	-------	---------------------------------------

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені Вадима Гетьмана
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

Витяг з протоколу № 1 від 28.11.2022

Засідання комісії з етики та академічної доброчесності
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
(у форматі відеоконференції)

ГОЛОВА КОМІСІЇ: к.е.н., доц. Барабась Д.О.

ПРИСУТНІ ЧЛЕНИ КОМІСІЇ: к.е.н., проф. Баншиков П.Г., к.е.н., доц. Ліщинська В.В.

СЛУХАЛИ: Про виявлення ознак недоброчесної поведінки здобувачки другого (магістерського) рівня вищої освіти, ОПП «Менеджмент проектів і консалтинг», денної форми навчання, Миславської Олександри Григорівни та надання рекомендацій кафедрі менеджменту про допущення кваліфікаційної магістерської роботи до захисту.

УХВАЛИЛИ: Рекомендувати кафедрі менеджменту допустити до захисту кваліфікаційну магістерську роботу здобувачки другого (магістерського) рівня вищої освіти, ОПП «Менеджмент проектів і консалтинг», денної форми навчання, Миславської

Олександри Григорівни. Виявлені в роботі запозичення є сумлінними і не мають ознак плагіату.

**Голова комісії,
к.е.н., доцент
кафедри менеджменту**



Барабась Д.О.

**Секретар комісії,
к.е.н., доцент
кафедри менеджменту**



Ліщинська В.В.