

# УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»

Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих

Кафедра управлінських технологій

Кафедра управлінських технологій

Горбушко Ярослав Ігорович

УДК 005.936.21:005.8

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Впровадження проєктного офісу в компанії»

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітня програма: «Менеджмент організацій»

Подається на здобуття освітнього рівня магістр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ Я.І. Горбушко

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Алькема Віктор Григорович

доктор економічних наук, професор

(прізвище, ім'я по батькові, науковий ступінь керівника)

Київ – 2024

## АНОТАЦІЯ

Дана кваліфікаційна робота спрямована на вирішення проблемних питань, що виникають при впровадженні механізму управління проектами за допомогою проектного офісу в умовах вітчизняного підприємства ТОВ «Експандія».

Метою даної кваліфікаційної роботи є аналіз, дослідження та обґрунтування теоретичних положень щодо регулювання механізму управління проектами завдяки впровадженню у організаційну структуру компанії ТОВ «Експандія» офісу управління проектами.

Для досягнення мети в даній кваліфікаційній роботі було досліджено завдання, функції та сутність механізму управління проектами в системі операційної діяльності підприємства завдяки впровадженню офісу управління проектами. Було проаналізовано та оцінено результативність впровадження офісу проектного менеджменту в підприємстві ТОВ «Експандія», а також запропоновано хід дій задля його успішної реалізації.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку та додатку. Обсяг кваліфікаційної роботи складає 90 стор., 5 рис., 1 табл., 60 дж., 1 додаток.

Ключові слова: проектний менеджмент, підприємство, операційна діяльність, офіс управління проектами, аналіз, проект, організаційна структура.

## ABSTRACT

The qualification work is aimed at solving the problematic issues that arise when implementing a project management mechanism through a project office in the conditions of the domestic enterprise Expandia LLC.

The purpose of the qualification work is to analyze, research and substantiate the theoretical provisions on the regulation of the project management mechanism through the introduction of a project management office in the organizational structure of Expandia LLC.

To achieve the goal, the qualification work investigated the tasks, functions and essence of the project management mechanism in the system of operational activities of the enterprise through the introduction of a project management office. The effectiveness of the implementation of the project management office at Expandia LLC was analyzed and evaluated, and a course of action for its successful implementation was proposed.

The qualification work consists of an introduction, three chapters, conclusion and appendix. The volume of the qualification work is 90 pages, 5 figures, 1 table, 60 j., 1 appendix.

Keywords: project management, enterprise, operations, project management office, analysis, project, organizational structure.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	5
<b>1. ПРОЄКТНИЙ ОФІС ЯК ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ</b>	9
1.1. Теоретичні засади щодо сутності та ролі проєктного підходу в управлінні організацією	9
1.2. Науково-методичні засади реалізації проєктного підходу в функціонуванні та розвитку організації	14
1.3. Проєктний офіс як організаційна інновація в розвитку компанії	20
1.4. Приклади успішної практики реалізації проєктного офісу в українських та міжнародних компаніях	27
<b>2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ КОНСАЛТИНГОВОЇ КОМПАНІЇ ТОВ «ЕКСПАНДІА»</b>	33
2.1. Загальна характеристика економічної діяльності консалтингової компанії ТОВ «Експандія»	33
2.2. Оцінка системи управління консалтингової компанії ТОВ «Експандія»	41
2.3. Діагностика та аналіз проблем реалізації поточних бізнес-задач в консалтингової компанії ТОВ «Експандія»	46
<b>3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЄКТНОГО УПРАВЛІННЯ КОНСАЛТИНГОВОЮ КОМПАНІЄЮ ТОВ «ЕКСПАНДІА»</b>	56
3.1. Селекція альтернативних підходів до створення проєктного офісу в консалтинговій компанії ТОВ «Експандія»	56
3.2. Алгоритмічна модель створення проєктного офісу в консалтинговій компанії ТОВ «Експандія»	61
3.3. Оцінка економічної доцільності створення проєктного офісу в консалтинговій компанії ТОВ «Експандія»	70
<b>ВИСНОВКИ</b>	76
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	80
<b>ДОДАТКИ</b>	86

## ВСТУП

З переходом економіки України на ринкові рейки на початку 1990-х років почалася поступова інтеграція як економіки України загалом, так і окремих підприємств міжнародні економічні процеси. Перехід до ринкової економіки вимагав від підприємств адаптації до нових умов конкуренції та динаміки торгівлі, що спонукало їх до модернізації своєї діяльності, посилення стратегічного планування та підвищення ефективності відповідно до міжнародних стандартів. Необхідність урегулювання нормативно-правової бази, стимулювання інновацій та використання технологічних досягнень стали імперативом українського бізнесу, що, як наслідок, призвело до посилення конкурентоспроможності серед вітчизняних підприємств задля забезпечення сталого зростання та побудови міцних партнерських відносин, аби просуватися в складних умовах мінливого глобального економічного ландшафту. Разом зі зростанням економіки та інтенсифікацією співпраці з іноземними організаціями та компаніями перед українськими підприємцями постала задача впровадження нових управлінських підходів, які б відповідали сучасним викликам та були визнані в світі.

Одним з таких підходів до управління став проєктний менеджмент, тобто стиль управління, що використовує проєктний підхід в управлінні організацією, що, за влучним визначенням Річарда Пола Олсена з Інституту проєктного менеджменту (США), є «процесом управління роботою команди для досягнення всіх цілей проєкту в рамках заданих обмежень» [14]. Цей підхід дозволяє більш ефективно підходити до виконання завдань та цілей кожного окремого проєкту, виділяючи ті ресурси (людські, фінансові, матеріальні), які необхідні саме в цей момент. Впроваджуючи принципи проєктного менеджменту, підприємства можуть покращити реалізацію проєктів, співпрацю в команді та загальну продуктивність завдяки ефективному розподілу ресурсів та цілеспрямованим управлінським практикам. Такий підхід забезпечує ефективне виконання проєктів, досягнення запланованих цілей, максимальне використання наявних

ресурсів та структурований підхід до виконання проекту. Зрештою, саме управління підвищує ефективність та результативність організації шляхом узгодження проектної діяльності зі стратегічними цілями, оптимізації розподілу ресурсів та сприяння чіткій комунікації та координації між членами команди.

Українські компанії вже багато років використовують проектний підхід для вирішення найрізноманітніших задач. У той же час, ця робота може бути несистематизованою. Підходи та правила в кожному окремому проекті можуть залежати від керівника проекту, членів проектної групи, галузі тощо. Це все суттєво знижує той потенціал, який, власне, і надає проектний підхід. Саме тому, коли кількість проектів та команд починає зростати, перед компанією постає задача систематизувати цей процес та зробити його максимально ефективним. Зазвичай, це відбувається шляхом створення окремого органу (робочої групи або структурної одиниці), який буде займатися адмініструванням роботи проектних команд, розробкою та підтримкою стандартів та підходів, які будуть у подальшому використовуватися в проектному менеджменті всередині організації. Це, в свою чергу, має систематизувати роботу проектних груп та суттєво підвищити ефективність їх роботи. Ця відокремлена робоча група або структурна одиниця всередині компанії має назву «проектний офіс». Більше того, так званий «проектний офіс» відіграє ключову роль в управлінні проектами, здійснюючи нагляд за їх менеджментом, розподілом ресурсів, оцінкою ризиків та залученням зацікавлених сторін. Створюючи структури та зводячи процеси управління, проектний офіс може гарантувати виконання проектів відповідно до цілей організації, регуляторних вимог та галузевих стандартів. Така структура підвищує прозорість, підзвітність і дотримання вимог, що в кінцевому підсумку стимулює розвиток організації.

Метою цієї кваліфікаційної роботи є дослідження феномену та розробка рекомендацій щодо створення та діяльності проектного офісу всередині компанії.

Для досягнення визначеної в роботі мети були вирішені наступні завдання:

- сформовано теоретичний базис щодо сутності та ролі проектного підходу в управлінні організацією;

- наведено ряд прикладів реалізації проєктного офісу в українських та міжнародних компаніях;
- проведено аналіз системи управління економічною діяльністю консалтингової компанії ТОВ «Експандія»;
- проведено селекцію альтернативних підходів та обрано концептуальну модель створення проєктного офісу в консалтинговій компанії ТОВ «Експандія»;
- і насамкінець, була зроблена оцінка економічної доцільності створення проєктного офісу в консалтинговій компанії ТОВ «Експандія».

Інформаційними джерелами, що будуть використовуватися для написання цієї курсової роботи є вітчизняні та зарубіжні науковці, які досліджують сферу проєктного менеджменту і, в тому числі, проєктного офісу, насамперед Алькема В. Г., Бушуєв В. М., Микитюк П. П. та інші. Також були використані численні статті та онлайн курси з створення проєктного офісу, розміщені на таких джерелах, як Інститут Проєктного Менеджменту, Coursera, Udemu (усі три - США), Prometheus (Україна) та інших. Ці автори та ресурси пропонують не лише теоретичні засади та практичне розуміння практики управління проєктами, але й забезпечують комплексне розуміння ролі та функцій проєктних офісів у організаціях. Зокрема, завдяки доступу до широкого кола джерел, таких як академічні публікації, галузеві звіти та навчальні посібники, написані під керівництвом експертів, ми можемо всебічно дослідити тонкощі створення та функціонування проєктних офісів, тим самим поглиблюючи знання та навички у сфері проєктного менеджменту.

Для вирішення вище перелічених завдань були використані сучасні загальнонаукові методи спостереження, аналізу та синтезу зібраної інформації з подальшою її систематизацією і формалізацією.

Враховуючи те, що проєктні офіси все ще рідко впроваджуються в українських компаніях, ця кваліфікаційна робота надасть оцінку та дозволить заглибитись у вивчення та впровадження проєктного офісу в організації як регіонального, так і міжнародного значення. Ціль даної роботи полягає в тому,

щоб розібрати тонкощі та виклики, пов'язані з інтеграцією проєктного офісу, а також показати потенційні переваги цієї структури в організаціях. Досліджуючи наслідки впровадження структури проєктного офісу, ми можемо виокремити інформацію про стратегічні переваги та операційну ефективність, яку організації можуть отримати шляхом створення спеціальних структур управління проєктами. Завдяки ретельному аналізу та ґрунтовним академічним дослідженням дані, висвітлені в цій кваліфікаційній роботі, можуть слугувати дорожньою картою як загалом для підприємств, так для керівників, що розглядають створення проєктного офісу, пропонуючи рекомендації щодо впровадження ефективних стратегій та висвітлюючи трансформаційні наслідки, які такі ініціативи можуть мати на організаційну динаміку та результати проєктів.

## **РОЗДІЛ 1. ПРОЄКТНИЙ ОФІС ЯК ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

### **1.1. Теоретичні засади щодо сутності та ролі проєктного підходу в управлінні організацією**

Організації існують в світі майже такий ж період, як і загалом наша цивілізація, тобто вже багато тисяч років. За весь цей час вони невпинно розвивалися та ускладнювалися. З'являлися нові підходи до управління та внутрішньої структури організацій, спрямовані на те, щоб ефективно просуватися в дедалі складніших економічних умовах світу. Цей постійний розвиток відображає динамічну природу організацій з огляду на те, що вони прагнуть відповісти на виклики, які невпинно з'являються у мінливому глобальному середовищі. Прогрес організаційних структур дійсно тісно переплітається з розвитком людської цивілізації, ілюструючи їх стійкість та можливість до адаптації. Завдяки інноваціям та стратегічним змінам підприємства можуть оптимізувати свої можливості та підвищити спроможність відповідати викликам сучасного суспільства.

У сучасних організаціях наука менеджменту виділяє десятки можливих структур, їх комбінацій та підходів до управління компанією. Одним з таких підходів, на який варто звернути увагу, це розподіл влади та контролю в організації. Цей поділ може бути втілений в ієрархічних чи плоских структурах, де перша (ієрархічна) орієнтована на верхні і нижні рівні рішень, тоді як друга (плоска) сприяє швидкому реагуванню та гнучкості у вирішенні завдань. У додаток до цього, важливим є тип взаємодії між підрозділами та працівниками компанії. Даний тип реалізується за допомогою функціональних та матричних структур. Функціональна структура передбачає розділення спеціалізованих функцій на департаменти, для кожного з яких призначена певна функціональна відповідальність. У той час, матрична структура поєднує функціональні підрозділи з проєктним керівництвом, що сприяє збільшенню ефективності

виконання більш складних завдань. Значущим аспектом є також розгляд формальних та неформальних структур управління: формальні ґрунтуються на чітко визначених правилах, процедурах та керівництві, в той час як неформальні базуються на взаємодії працівників у межах організації. Ці два види можуть охоплювати в себе такі структури, як дивізіональні чи федеральні, що допомагають керувати різноманітністю завдань та функцій у компанії. Проте, на фоні розвитку технологій та глобалізації економіки, ще один напрямок управління стає дедалі важливішим -проектний підхід. Його сутність полягає у управлінні діяльністю компанії через проекти, що надає змогу більш комплексно та ефективно виконувати поставлені завдання. Даний підхід набув популярності в другій половині 20 століття, оскільки дозволяє підприємствам більш динамічно реагувати на виклики ринку та інновації.

Перед тим, як розібратися, що собою представляє проектний підхід потрібно визначити, що являє собою «проект». Згідно з Т. О'Реллі та ін. з Інституту Проектного Менеджменту (США), проект -це «обмежена в часі, ресурсах та вимогах якості унікальна сукупність процесів, направлена на створення нової цінності» [13]. Наприклад, проектом може бути розробка нової моделі автомобіля виробником. Ця сукупність дій (процесів) може називатися проектом, так як розробка нової моделі обмежена в часі, на неї виділені відповідні ресурси (члени проекту, бюджет, основні засоби тощо), поставлені певні вимоги. А результатом проекту буде прототип нової моделі авто. Іншими прикладами проектів можуть бути будівництво будинку, написання книги, створення навчального закладу тощо. Організація роботи підприємства на основі виконання проектів називається проектним підходом.

Відповідно до положень, визначених Клодом Г. Мелі, проект – «явище, яке подекуди відрізняється від операційної роботи. Проект – це кінцеве зусилля, що здійснюється для досягнення певних цілей і завдань, для досягнення корисних змін або створення доданої вартості. Проекти змінюють речі і є невід'ємною частиною розвитку, спрямованих на досягнення бізнес-переваг. Операційна

робота та процеси, з іншого боку, є безперервними і повторюваними, і тому використовують активи компанії для досягнення операційних цілей» [15].

Посилаючись на визначення Керцнера Г., проєкт – «діяльність зі створення чого унікального. Цей процес розроблюється поступово та розвивається поетапно. Це також означає, що визначення проєкту формується на кожному кроці і, врешті-решт, формулює його мету, таким чином додаючи більше ясності до обсягу проєкту, а також до його основних припущень» [16].

Проєктний менеджмент, або управління проєктом - це комплексний процес, що включає в себе ініціацію, планування, організацію та управління ресурсами у межах конкретного проєкту з метою досягнення визначених цілей та результатів. У сучасному бізнес-середовищі проєктний менеджмент (або ж управління проєктами) є основною складовою успішного ведення бізнесу на основі проєктного підходу, оскільки він дозволяє продуктивно організувати роботу команди, розподіляти завдання, контролювати їх виконання та вчасно реагувати на зміни та виправлення недоліків. Наявність чіткої системи управління проєктами сприяє раціональному використанню ресурсів, зменшенню ризиків та забезпеченню успішного завершення проєкту на всіх стадіях в зазначені терміни. Управління проєктом вимагає високого рівня професіоналізму та знань в галузі планування, контролю, комунікації та ризиків, а також, що є беззаперечним, вміння працювати в умовах тиску та обмежень часу. Проєктний менеджмент є важливим інструментом у сучасному адмініструванні бізнесом, який дозволяє досягати поставлених цілей та успішно реалізовувати проєкти у будь-якій галузі економіки чи сфери діяльності. Незаперечним є і той факт, що основним завданням людини, яка несе обов'язки адміністрування, тобто проєктного менеджера, є досягнення поставлених цілей та успішний менеджмент проєктів у будь-якій галузі чи сфери діяльності. Це означає не тільки розуміння ключових аспектів управління, а й вміння ефективно взаємодіяти з командою, стимулювати її розвиток та досягнення кінцевих цілей. До обов'язків проєктного менеджера входить розробка детальних планів дій, врахування та менеджмент ризиками, постійний моніторинг та контроль за ходом робіт, а також підтримка постійної

комунікації всередині команди та зі стейкхолдерами. Тільки завдяки такому комплексному підходу можна реалізувати будь-який проєкт максимально ефективно і успішно.

Згідно з положеннями, які трактує у своїй книзі «Project Management Concepts, Methods and Techniques» Клод Г. Мелі, проєктний менеджмент – «це дисципліна планування, організації та управління ресурсами для успішного досягнення конкретних цілей і завдань проєкту. Основне завдання управління проєктами полягає в тому, щоб досягти всіх цілей і завдань проєкту, дотримуючись встановлених і узгоджених проєктних обмежень. Типовими обмеженнями є обсяг, час і бюджет» [15].

Беручи до уваги твердження, на яких базується теза книги «The Definitive Guide to Project Management» Ноукс С. та Келлі С., «управління проєктами -це окрема управлінська дисципліна. Навіть досвідченим менеджерам, які не мають досвіду в управлінні проєктами, доведеться навчитися новим навичкам, тобто навичкам управління проєктами, щоб досягти успіху в управлінні будь-якими, крім найменших і найпростіших, проєктами. Інші загальні управлінські навички мають відношення до управління проєктами, але не є достатніми для того, щоб зробити успіх достатньо вірогідним. Багато навичок загального менеджменту також можна знайти в управлінні проєктами; вони включають лідерство, командну роботу, мотивацію, управління часом, управління персоналом, планування, бюджетування і калькуляцію витрат, управління ризиками, управління змінами і вирішення конфліктів» [17].

Компанії, які використовують проєктний менеджмент як основний вид управління в компанії, називаються такими, що використовують проєктний підхід в управлінні організацією. Зараз цей підхід до управління є широко вивченим та систематизованим. Усе більше компаній та організацій в світі й в Україні практично у всіх сферах використовують методики проєктного менеджменту для ефективною реалізації свої цілей. Академічні дослідження та практичний досвід свідчать про переваги використання методик проєктного менеджменту в управлінні компаніями будь-якого рівня (як міжнародні, так і

регіональні). У цілому, такий підхід допомагає створити результативну систему управління ресурсами, забезпечити зростання прибутковості бізнесу та покращити конкурентоспроможність на ринку. Висновки, які ґрунтуються на багаторічному досвіді імплементації даного підходу, показують, що компанії, які використовують проєктний менеджмент, мають більші шанси на успіх у складному та змінному бізнес-ландшафті. Правильне планування, ефективне використання ресурсів і систематичний контроль дозволяють пристосуватися до змін та забезпечувати стабільний розвиток компанії в умовах нестабільності.

Систематичний контроль, який забезпечується проєктним менеджментом, не лише допомагає вчасно виявляти та учувати нагальні проблеми, а й сприяє забезпеченню довгострокової стабільності та конкурентоспроможності підприємства. Цей аспект є надважливим в контексті мінливості тенденцій, спричинених економічними змінами, бізнес-середовища, адже нові виклики можуть виникати непередбачувано. З огляду на неможливість передбачити подальші зміни, незалежно від того чи вони є негативними, чи позитивними, компанія потребує негайних рішень та адаптації стратегій для максимально ефективної реалізації бізнес-моделі. Керуючи проєктами та ресурсами у системний спосіб, організації отримують не тільки «внутрішню» контрольовану структуру, але й, так би мовити, «зовнішню» конкурентну перевагу на ринку.

До основних переваг проєктного підходу відносять: високу якість та ефективність персоналу, завдяки тому, що в кожен проєкт підбирається унікальна команда. Ця характерна особливість дозволяє в процесі виконання завдань враховувати різноманітні потреби та вимоги проєкти, що в перспективі сприяє адаптації до проблем та успішному вирішенню завдань. Також до переваг можна віднести прогнозованість термінів виконання завдань, що забезпечує стабільність у плануванні та контролі за виконанням проєкту. Висока мобільність і можливість швидко коригувати мету завдань вважаються значущими перевагами, оскільки це дозволяє підтримувати високий рівень стабільності в умовах різких проєктних змін. Крім того, важливою перевагою є висока ефективність співпраці між учасниками проєкту завдяки індивідуальному

підбору команди та ретельного урахування особливостей кожного учасника, що сприяє колективному досягненню поставлених цілей та завдань. На додачу до всього, досліджуючи те, як організації можуть більш результативно адаптуватись до змін на ринку завдяки проєктному підходу, варто зазначити, що даний підхід дає змогу на постійній основі вдосконалювати стратегії ведення проєкту відповідно до тенденцій, що відслідковуються у бізнесі, таким чином забезпечуючи незмінну ефективність.

Загалом, проєктний підхід не лише покращує результати проєкту, але й розвиває культуру командної роботи та сприяє особистому та колективному зростанню в команді. Акцентуючи увагу на структурованому плануванні, делегуванні завдань і досягненні стратегічних цілей, проєктний менеджмент сприяє створенню динамічного середовища, в якому члени команди можуть вчитися один в одного і колективно прагнути до спільних цілей.

## **1.2. Науково-методичні засади реалізації проєктного підходу в функціонуванні та розвитку організації**

У сучасному світі, де технологічний прогрес суттєво прискорився за останні роки, локальна та глобальна турбулентність не спиняється ні на мить: усе більше компаній обирають проєктний підхід для ведення бізнесу, зважаючи на його гнучкість та адаптивність до мінливих умов. Важливою позитивною рисою проєктного підходу є те, що його можна запровадити в організацію будь-якої галузі незалежно від поточної організаційної структури, при тому не змінюючи цю структуру, а доповнюючи її. Цей стратегічний зсув у бік проєктно-орієнтованих методологій не лише дає змогу компаніям просуватися в динамічному середовищі, але й сприяє стимулюванню прогресу та креативності в їхній діяльності. Застосовуючи принципи проєктного управління, компанії можуть краще узгодити свої стратегії з вимогами ринку, підвищити швидкість реагування на потреби клієнтів та оптимізувати розподіл ресурсів задля

досягнення максимальної ефективності. До того ж акцент на проєктно-орієнтованих командних операціях сприяє міжфункціональній співпраці, формує культуру постійного вдосконалення та дозволяє організаціям залишатися на крок попереду в епоху, якій характерна мінливість. Схвалення та подальше застосування проєктного підходу відкриває перед бізнесом можливості для зростання та досягнення стратегічних цілей.

Тим не менш, для реалізації проєктного підходу в компанії недостатньо лише рішення менеджменту компанії та проведення відповідних тренінгів для керівників проєктних груп. Проєктний підхід має вкоренитися в культуру компанії як усталена модель підходу, бути в гармонії з місією та стратегічними цілями компанії. Але починати, звісно, необхідно з навчання та проходження необхідних тренінгів практично всім персоналом компанії, що потенційно може бути залученим до роботи в проєктних групах. Важливо зазначити, що цей комплексний процес інтеграції нового підходу передбачає не лише передачу принципів і методологій управління проєктами, а й формування менталітету, в якому вкорінено принципи поваги командної роботи, кінцева мета якої - досягнення стратегічної цілі. Тому створення культури, яка заохочує до колективної роботи та приймає виклики нового, мінливого світу, має першорядне значення задля успішного впровадження проєктного підходу. Більше того, впровадження цього підходу в структуру компанії вимагає зміни організаційних пріоритетів на користь, як вже зазначалось, міжфункціональної співпраці та мультидисциплінарної командної роботи - тобто це передбачає подолання індивідуальних соціальних бар'єрів кожного члена команди, щоб створити середовище, в якому члени проєкту відчуватимуть себе спроможними ділитися своїми знаннями та досвідом з іншими.

Для прикладу можна виділити низку методів управління проєктами, які активно імплементуються в організаційну структуру компанії. Вони наведені в табл. 1.

Таблиця 1

## Методології керування проєктами

Waterfall	<p>Метод Waterfall - традиційний лінійний підхід до управління проєктами, який зазвичай використовується при розробці програмного забезпечення. Він слідує послідовному процесу, де кожна фаза, така як планування, проєктування, реалізація, тестування та обслуговування, повинна бути завершена перед тим, як перейти до наступної. Така жорстка структура означає, що повернення до попередніх етапів після їх завершення ускладнене. Цей метод є найбільш ефективним, коли вимоги до проєкту чіткі і навряд чи зміняться, оскільки він наголошує на ретельному попередньому плануванні та документуванні. Хоча він забезпечує структуру і ясність, його негнучкість може бути недоліком у проєктах, що вимагають адаптивності або де вимоги змінюються з часом.</p>
Agile	<p>Метод Agile - це гнучкий, ітеративний підхід до управління проєктами, який широко використовується в розробці програмного забезпечення. На відміну від лінійної моделі Waterfall, Agile фокусується на безперервному розвитку, частому зворотному зв'язку та невеликих інкрементних випусках. Команди працюють у коротких циклах, так званих спринтах, що дозволяє постійно адаптуватися і допрацьовувати проєкт на основі пропозицій зацікавлених сторін і мінливих вимог. Agile цінує співпрацю, зворотній зв'язок з клієнтами та здатність швидко реагувати на зміни, що робить його ідеальним для проєктів, де вимоги є невизначеними або можуть змінюватися. Гнучкість сприяє інноваціям, але може бути складною в управлінні, якщо вона не є добре скоординованою.</p>
Scrum	<p>Метод Scrum - це гнучкий фреймворк для управління складними проєктами, особливо у сфері розробки програмного забезпечення. Він розбиває роботу на невеликі, керовані ітерації, які називаються спринтами, що зазвичай тривають від двох до чотирьох тижнів. Команди проводять щоденні наради, щоб відстежувати прогрес, обговорювати перешкоди та коригувати плани за потреби. Скрам наголошує на співпраці, самоорганізації та гнучкості, з визначеними ролями, такими як власник продукту, скрам-майстер та команда розробників. Він забезпечує постійний зворотній зв'язок та адаптацію, що робить його ефективним для проєктів з мінливими вимогами. Однак, Scrum може бути складним у впровадженні без сильної комунікації та командної дисципліни.</p>

PRINCE2	PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments) - це структурований метод управління проектами, який широко використовується в різних галузях. Він фокусується на чітко визначених ролях, обов'язках і процесах протягом усього життєвого циклу проекту. PRINCE2 поділяє проекти на етапи з регулярним переглядом для забезпечення відповідності бізнес-цілям. Він наголошує на ретельному плануванні, управлінні ризиками та послідовному документуванні. Метод є дуже масштабованим і адаптованим, що робить його придатним для проектів будь-якого розміру. Хоча PRINCE2 пропонує сильний контроль і управління, він може бути надто жорстким або бюрократичним для проектів, які потребують більшої гнучкості або швидких змін.
---------	---

Джерело: Полежаєв Д. Технології керування проектами [24]

Другим етапом реалізації проектного підходу в організації має бути розробка та відповідна документація та формалізація процедур щодо виконання проектів будь-яких розмірів та типів. Ці процедури мають покривати, наприклад, процес планування проекту, оцінку кошторису проекту, підбір команди, контроль якості тощо. Розробка цих процедур має відбуватися менеджментом організації із залученням її працівників, щоб розробити такий формат, який би відповідав вимогам компанії та специфіці проектів. Ця спільна робота необхідна для створення системи, яка відповідає вимогам компанії та унікальним характеристикам проектів, за які вона береться. Залучаючи співробітників до процесу створення, можна розробити більш комплексний та індивідуальний підхід, який гарантує, що робочий процес буде не лише результативним, а й адаптованим до будь-яких змін. Спільна розробка процедур затвердження проектного підходу сприяє підвищенню почуття відповідальності та підзвітності серед працівників, оскільки вони розуміють, що беруть активну участь в формуванні системи управління проектами. Усвідомлення цього явища може підвищити мотивацію працівників та їхню відданість успіху проекту, позаяк вони передають свій досвід і знання для вдосконалення та оптимізації процедур відповідно до конкретного контексту та викликів, що стоять перед організацією. Досвід показує, що співробітники, які беруть активну участь у формуванні

процесів управління проектами, з більшою ймовірністю виявлять сфери, що потребують вдосконалення, і запропонують креативні рішення для усунення будь-якої структурної несправності. Таким чином, спільна розробка проектних процедур керівництвом та співробітниками є важливою для створення надійної та адаптованої структури, яка зможе підтримати успішне виконання проектів відповідно до цілей та вимог проекту.

На наступному етапі, коли навчання завершено, а процедури розроблені, задокументовані та формально впроваджені, навіть найбільш старанним працівникам необхідна кваліфікована допомога та, можливо, менторство, для використання отриманих теоретичних знань в умовах ведення реального бізнесу. Такими фасилітаторами, чи менторами, можуть бути експерти, які проводили навчання проектного менеджменту, або досвідчені працівники, що вже використовували проектний підхід в своїй роботі. Така допомога в практичному закріпленні отриманих знань не лише прискорить процес реалізації проектного підходу, а й додасть персоналу необхідну впевненість та мотивацію в дієвості підходу, зменшить кількість потенційних помилок. Після використання технік проектного менеджменту на декількох проектах, відповідні інструменти та техніки почнуть вкорінюватися в звичках співробітників і необхідність у подальшій допомозі фасилітаторів чи менторів відпаде. Власне, навчені та досвідчені співробітники за якийсь час самі можуть бути фасилітаторами для нових працівників компанії.

З часом, коли принципи проектного менеджменту стануть більш глибоко вкоріненими в організаційну структуру, виникне самодостатній цикл навчання та наставництва між колегами - як новими, так і досвідченими - який призведе до колективного оволодіння проектними методологіями та стратегіями. У міру зростання компанії ця мережа обміну знаннями підвищить операційну результативність і ефективність. Інтеграція принципів управління проектами в структуру організації впливатиме на налагодження співпраці між командами та відділами, що призведе до кращої координації ресурсів. Такий стратегічний підхід до менеджменту проектів слугуватиме базою для створення стійкого

менталітету серед працівників компанії, що в подальшому дозволить виконувати завдання не менш якісно, плідно та результативно.

Принагідно зазначити, що, у певному сенсі, знання, отримані під час навчання та розвитку з управління проєктами, є лише початковим етапом в оволодінні цією методологією. Щоб по-справжньому застосувати ці методики на практиці, робітники потребують активної підтримки, рекомендацій та практичного досвіду наставників, які допомагають новим членам команди долати професійні труднощі. Інвестуючи свій час в більш практичне, наближене до дійсності, навчання, працівники зможуть впевнено та ефективно переходити від теорії до практики. Сприятливе середовище, яке сприяє навчання через практичний досвід і заохочує до постійного вдосконалення, має ключове значення для того, щоб члени команди не лише засвоїли концепції на базовому - тобто теоретичному - рівні, але й вдало застосовували їх у реальних умовах. Знання, отримані в «бойових» умовах, за підтримки досвідчених наставників, дозволяють працівникам професійно та особистісно просуватися в складних проєктах, набуваючи дедалі більших професійних кваліфікацій. Хоча академічні знання є основою всієї професійної діяльності, саме практичний досвід і настанови від професіоналів дають членам команди навички та впевненість, необхідні для досягнення успіху в управлінні проєктами.

Постійне самовдосконалення та набуття нових навичок в управлінні проєктами передбачає, що власний досвід може стати ключовим елементом у формуванні внутрішньої культури, де принципи проєктного підходу стають не просто теорією, а глибоко осідають на всіх структурних рівнях. Менторство та підтримка в цьому контексті стають наріжним каменем, на перерізі якого формуються не тільки навички, а й цінності, що не лише згуртовують команду, а й допомагають виконувати надскладні завдання в умовах постійних змін. Така увага до особистісного професійного розвитку кожного співробітника призведе до того, що команда отримає надійну команду працівників, здатних працювати з високою ефективністю та реалізовувати комплексні проєкти в умовах жорсткої конкуренції. Культура проєктного підходу, яка закладена в основу організації та

підтримується професіоналами будь-якої галузі, стане базою для подальшого розвитку та зростання компанії на ринку, що дозволить їй сягати комерційного успіху. Завдяки набутим знанням та досвіду молоді фахівці не лише вдало виконуватимуть свої обов'язки, але й матимуть можливість впливати на стратегію та розвиток компанії в цілому. У такому динамічному середовищі потреба у менторстві поступово втрачатиме актуальність, позаяк кожен працівник матиме необхідні навички та витримку для вирішення найскладніших завдань і досягнення найвищого рівня результатів.

### **1.3. Проектний офіс як організаційна інновація в розвитку компанії**

З поширенням використання проектного підходу в організаціях, зі збільшенням кількості проектів в межах одного підприємства, а також зі зростанням рівня складності проектів, менеджери проектів та загалом керівництво компанії почало стикатися з рядом нових проблем, основні з яких у своїй статті «Управління проектами та розвиток виробництва» описує Бушуєв С. Д. [3]. Серед основних - це конкуренція паралельних проектів в одній організації між собою за ресурси; відсутність стратегічного бачення у керівників окремих проектів; низький рівень управління ризиками; відсутність управління знаннями в сфері управління проектами; відсутність методології в управлінні проектами.

У сфері управління проектами однією з найпоширеніших проблем, як зазначає Бушуєв, є конкуренція між паралельними проектами за стратегічно важливі ресурси - тобто сама по собі ця динаміка не лише впливає на ефективний розподіл необхідних ресурсів, включно з людським капіталом та бюджетом, але й безпосередньо має значення для траєкторії успіху проектів у організаційній сфері. Більше того, критичним фактором, який часто загострює цю ситуацію, є відсутність узгодженого стратегічного бачення у керівників проектів. Це явище може проявлятися наступним чином: керівники не узгоджують свої прагнення з організаційними цілями та завданнями, що, як результат, призводить до того, що проекти відхиляються від початкового плану - з'являються нові змінні, які

вимагають усе більше ресурсів, таким чином поступово виснажуючи потужності підприємства.

Ще одним аспектом, який може вплинути на успіх і ефективність проєкту, є відсутність практик управління ризиками. Наслідки некомпетентного менеджменту ризиками можуть бути далекосяжними, адже компанія стає дедалі вразливішою перед новими викликами. Ця вразливість не тільки створює пряму загрозу для успіху проєктів, але водночас може стати причиною занепаду й для інших сфер організаційної діяльності компанії -відтік кадрів, неправильний розподіл ресурсів тощо. Коли ці ризики матеріалізуються, вони можуть призвести до затримок, перевитрат бюджету та навіть провалу проєкту, що може підірвати довіру клієнтів та партнерів, знизивши репутацію організації. Попри все, відсутність структурованого підходу до виявлення, оцінки ризиків може призвести до неможливості до подальшого економічного зростання, оскільки команди можуть вагатися щодо реалізації нових ініціатив без чіткого розуміння проблем, що можуть їх спіткати на шляху.

У цілому, організації, які нехтують ефективними методами управління ризиками, можуть опинитися в певному замкнутому циклі прийняття рішень, у якому вони постійно реагують на кризи, а не результативно розробляють стратегію майбутнього успіху. Така позиція не тільки підриває гнучкість та спроможність підприємства до адаптації, а й ставить під загрозу її стійкість. У все дедалі більш динамічному бізнес-середовищі здатність передбачати ризики та орієнтуватися в них є найважливішою для подовження життєвого циклу організації. Виходячи з цих положень, інвестиції в надійні системи управління ризиками та сприяння покращення розуміння їх наслідків можуть дати можливість організаціям працювати в умовах невизначеності, тим самим запевняючи, що вони залишатимуться непохитними у своїх цілях та завданнях попри можливі виклики.

Крім того, відсутність стандартизованої методології у проєктному менеджменті ще більше ускладнює вищезазначені виклики, в перспективі породжуючи хаос у структурі проєктів. Відсутність уніфікації в практиці їх

управління перешкоджає достеменній оцінці результативності проєктів, зокрема запобігаючи ефективному впровадженню практик у організаційних масштабах, надалі обмежуючи здатність організації до постійного вдосконалення.

Очевидно, що в епоху, коли організації все більше покладаються на проєктну роботу для реалізації стратегічних ініціатив і стимулювання зростання, вирішення даних проблем і впровадження результативних практик є необхідною реакцією задля забезпечення сталого розвитку і збереження конкурентних переваг у мінливому бізнес-середовищі. Тому розвиваючи культуру організаційної компліментарності, надійного управління ризиками, обміну знаннями та залучення стандартизованих методологій, підприємства зможуть краще розуміти динаміку середовища, в якому перебувають, та бути готовими до викликів, отже забезпечуючи собі довгостроковий успіх та стійкість.

Наявність вище перелічених та схожих проблем посилили необхідність створення окремого підрозділу, який би врегульовував суперечності між окремими проєктами чи їх керівниками та загальною стратегією компанії, а також давав методологію та базу знань для ефективного управління проєктами. Таким органом є офіс управління проєктами (далі - ОУП), або проєктний офіс (з англійської - Project Management Office, PMO), який слугує основним центром нагляду за проєктами, їхньою координацією та виконанням. Створення ОУП має важливе значення для впорядкування проєктних процесів, забезпечення послідовності у виконанні та сприяння культурі командної роботи. Функціонуючи як окремий підрозділ, зосереджений на проєктному менеджменті, ОУП відіграє ключову в підвищенні результативності проєктів, оптимізації розподілу ресурсів та досягненні організаційного успіху. Ба більше: проєктний офіс слугує своєрідним сховищем знань, зберігаючи найкращі практики, методики та проєктні дані, щоб сприяти подальшому організаційному покращенню та інформувати про прийняття рішень в компанії. У сучасному динамічному бізнес-середовищі ОУП виступає каталізатором змін, забезпечуючи операційну доскональність та покращуючи процес менеджменту проєктами. Завдяки своїм функціям нагляду та управління, проєктний офіс впливає на успіх

організації, дбаючи про відповідність проєктів до корпоративних завдань та цілей. Тобто, створення подібного автономного органу в межах організаційної структури означає прагнення до досконалості в проєктному менеджменті, встановлення високих стандартів та методологій, що сприяють розвитку бізнесу.

Доречно зазначити, що наявні декілька інших визначень, що таке, або чим є проєктний офіс. В англійській літературі найбільш поширеним є наступне визначення: проєктний офіс - це група, або підрозділ в компанії, який визначає та підтримує стандарти проєктного менеджменту в організації [15]. Проєктний офіс має за мету стандартизацію та удосконалення методології виконання проєктів. Він є ресурсом документації, інструкцій і метрик для практичного використання у виконанні проєктів. За іншим визначенням, це специфічна організаційна структура, яка забезпечує управління портфелями проєктів та програмами розвитку організації в межах єдиної інформаційної системи та налагоджених стандартів всередині компанії.

Тобто, в залежності від покладених задач, роль проєктного офісу може бути різною в різних організаціях.

Функції проєктного офісу можуть включати [10]: розробку та впровадження методології проєктного управління, стандартів та кращих практик; надання консультацій та навчання з питань проєктного управління для керівників проєктів та їх команд; моніторинг та контроль ходу виконання проєктів, аналіз ризиків та проблем, підготовка звітності та рекомендацій; забезпечення ефективної комунікації та співпраці між стейкхолдерами проєктів; допомогу в процесі прийняття рішень, управління змінами та узгодження очікувань. створення та підтримка бази даних проєктів, документації та архіву.

Розширюючи поняття проєктного офісу, його можна розглядати як головний осередок проєктної діяльності організації. Надаючи централізовані повноваження з управління проєктами, проєктний офіс відіграє вирішальну роль у забезпеченні узгодженості та ефективності всіх проєктів, зокрема він виступає в ролі стратегічного інструменту для організацій, контролюючи відповідність проєктів стратегічним цілям компанії. Підтримуючи портфоліо проєктів та

програм, офіс управління проектами може визначати пріоритетність ініціатив на основі їхньої стратегічної значущості та загального впливу на досягнення цілей організації. Така стратегічна компліментарність забезпечує ефективний розподіл ресурсів, активне управління ризиками та виконання проектів у спосіб, що максимізує їхню цінність для організації.

Виходячи з вищезазначених положень, проектний офіс - це багатогранна структура, яка відіграє ключову роль у досягненні успіху проекту та організаційної досконалості. Його функції виходять за рамки простого нагляду за проектом і охоплюють стратегічне узгодження, управління та оптимізацію процесів. Об'єднуючи організаційні навички та ресурси з управління проектами, офіс управління проектами слугує каталізатором успіху проекту як в короткостроковій, так і довгостроковій перспективі.

Цікаво, що більш конкретні функції, що покладаються на проектний офіс, залежать від його типу. Автори та організації, що досліджують царину проектного менеджменту пропонують декілька основних типологізацій проектних офісів. У залежності від критеріїв, таких типів може бути від трьох і до більш ніж десятка. Інститут Проектного Менеджменту (США, що є найбільш авторитетною інституцією у вивченні проектного менеджменту, пропонує розглянути три основні типи проектних офісів.

Підтримуючий проектний офіс. Цей тип проектного офісу надає консультативну підтримку проектним командам, має низький рівень контролю над проектами та дотримується принципу "допомагати, а не керувати". Надаючи проектним командам доступ до широкого спектру ресурсів та інструментів, таких як інформаційні сховища, методики, шаблони, стандарти, навчальні програми та кращі практики, даний тип проектного офісу надає членам команди необхідні знання та рекомендації для більш ефективного вирішення проектних завдань.

На відміну від контролюючого проектного офісу, підтримуючий тип надає перевагу створенню сприятливого середовища, а не запровадженню жорстких механізмів контролю. По суті, він дотримується фундаментального принципу сприяння діяльності команд, надаючи допомогу, коли в цьому виникає потреба -

це і є головною причиною, чому даний тип сприяє розвитку культури співпраці, розширенню можливостей і безперервному навчанню, що дозволяє працівникам використовувати ресурси організації задля самовдосконалення.

Тобто підтримуючий проєктний офіс цінним ресурсним центром, який забезпечує проєктні команди необхідними інструментами для успішного подолання труднощів під час робочого процесу. Поширюючи культури підтримки та обміну знаннями, проєктний офіс такого типу робить значний внесок у покращення кінцевих результатів.

Контролюючий проєктний офіс. Це тип проєктного офісу є ключовим елементом в структурі управління проєктами, відіграє багатогранну роль у спрямуванні проєктів організації до успіху. У межах своїх повноважень він ретельно встановлює необхідні вимоги до ефективного управління проєктами в організації. Зазначаючи чіткі керівні принципи і стандарти, даний тип гарантує, що проєкти розгортаються відповідно до загальних цілей і завдань організації.

Контролюючий проєктний офіс прискіпливо відстежує і перевіряє виконання та результати проєкту, досконально вивчаючи кожен аспект його реалізації, щоб виявити потенційні відхилення або ж неефективність. Завдяки такому ретельному моніторингу проєктний офіс прагне займати проактивну позицію у вирішенні будь-яких ризиків чи проблем, що виникають та можуть стати на заваді успіху проєкту. Проводячи детальний аналіз перепон у міру їх виникнення, контролюючий проєктний офіс слугує інструментом для своєчасного втручання і прийняття необхідних стратегічних рішень.

Виконуючи роль керівної сили в менеджменті проєктів, контролюючий проєктний офіс діє за принципом «спостерігай та коригуй». Цей основоположний підхід підкреслює зобов'язання офісу підтримувати динамічну та оперативну позицію щодо робочого процесу, сприяючи розвитку культури вдосконалення та відповідності найвищим принципам. Прийнявши цей ґрунтовний базис, даний тип офісу управління проєктами запевняє, що проєкти не просто адмініструються, а й активно розвиваються і спрямовуються до

оптимальних результатів за допомогою постійного зворотного зв'язку та вдосконалення структурних процесів.

Загалом, контролюючий проектний офіс є одним з вирішальних суб'єктів у системі проектного менеджменту, який має середній рівень контролю над проектами, водночас здійснюючи значний вплив на їх напрям роботи та кінцевий успіх. За допомогою своїх повноважень, які охоплюють встановлення вимог, моніторинг виконання, аналіз ризиків та рекомендацій щодо покращення, цей тип проектного офісу слугує «маяком, що спрямовує проекти через бурхливі води організаційних зусиль з ясністю, проникливістю та стійкістю».

Директивний (або керуючий) проектний офіс. Даний тип проектного офісу відіграє вирішальну роль в організації, здійснюючи нагляд і управління стратегічними аспектами портфеля проектів компанії. Цей тип функціонує як центральний центр проектного менеджменту, відповідаючи за призначення спеціальних менеджерів відповідних проектів, проактивний розподіл ресурсів, прийняття ключових рішень для забезпечення успіху проекту та затвердження будь-яких необхідних змін або модифікації протягом життєвого циклу проекту.

З сильним акцентом на контролі та управлінні, директивний проектний офіс працює на основі фундаментального принципу «керуй і виконуй», втілюючи прогресивний підхід до менеджменту проектів. Беручи на себе високий рівень відповідальності, офіс управління проектами гарантує, що вони виконуються відповідно до загальних стратегічних цілей та пріоритетів організації.

Керуючий проектний офіс слугує ключовим фактором ефективної реалізації проектів, надаючи проектним командам рекомендації, вказівки та підтримку з метою підвищення результативності та оптимізації кінцевих показників. Завдячуючи можливостям стратегічного нагляду та прийняття критично-важливих рішень, проектний офіс такого типу сприяє безперешкодній координації та співпраці між усіма зацікавленими сторонами проекту, а також гарантує, що проекти будуть завершені вчасно, в рамках бюджету та з бажаним рівнем якості.

Фактично, директивний проєктний офіс виступає рушійною силою успішного виконання проєктів в організації, виконуючи роль своєрідного стратегічного партнера, який узгоджує проєктні ініціативи з довгостроковими цілями та баченням компанії. Його проактивний та авторитетний підхід сприяє розвитку культури підзвітності, ефективності та досконалості у виконанні проєктів, що дозволяє організації досягати оптимальних результатів і максимізувати цінність, отриману від вкладень у проєкти.

#### **1.4. Приклади успішної практики реалізації проєктного офісу в українських та міжнародних компаніях**

Для більш чіткого розуміння якими є, та як працюють проєктні офіси в компаніях, розглянемо декілька прикладів їх створення та функціонування в Україні та за кордоном.

Компанія ПрАТ «ВТІ УКРЕНЕРГОЧЕРМЕТ» (далі - УЕЧМ) з головним офісом в місті Харкові має довгу історію, що починається з 1931 року та є історичним спадкоємцем Українського відділення Всесоюзного тресту «Оргенерго». Після здобуття Україною незалежності в 1991 році, компанія була приватизована та реорганізована в акціонерне товариство. УЕЧМ - це інжинірингова компанія, що спеціалізується на проєктуванні, виготовленні, експертному обстеженні, модернізації, роботах з монтажу, консервації, а також налагодженню обладнання в теплоенергетичному комплексі. Основними клієнтами компанії є металургійні комбінати, заводи хімічної промисловості, проєктно-дослідні інститути. УЕЧМ, за специфікою своєї роботи, використовує проєктний підхід, т. я. на підприємстві практично немає типових проєктів, всі вони відрізняються за специфікою, рівнем складності, часом виконання та кількістю та складом залученого персоналу. Прикладами проєктів компанії можуть бути капітальний ремонт лінії електропередач, пуск в промислову експлуатацію компресорної установки, або реконструкція конвертерного цеху з заміною газоочисних установок на металургійному комбінаті. Ідея щодо

запровадження проектного офісу з'явилася після того, як керівництво компанії та основні керівники проектів пройшли ряд тренінгів з проектного менеджменту в 2007-2010. Саме після навчання прийшло розуміння, що проектний підхід в компанії необхідно формалізувати та розробити процедури, згідно з якими менеджери проектів будуть ініціювати проект, підбирати команду, виконувати подальші дії для реалізації проекту. Створення проектного офісу було визнано необхідним для посилення спроможності управління проектами в організації та забезпечення успішного виконання різноманітних і складних проектів з дотриманням високих стандартів якості та дотриманням термінів і бюджетних обмежень. У світлі постійно мінливого бізнес-ландшафту та зростаючої конкуренції, впровадження професійних практик управління проектами та створення спеціального проектного офісу стали важливими кроками для УЕЧМ, щоб залишатися конкурентоспроможними та відповідати потребам та очікуванням своїх клієнтів та зацікавлених сторін. Узгоджуючи проектну діяльність зі стратегічними бізнес-цілями та використовуючи знання й досвід, отримані під час навчання з проектного менеджменту, підприємство прагнуло покращити результати проектів, зміцнити внутрішні процеси та сприяти особистісному розвитку кадрів. Водночас, компанія намагалась впорядкувати процеси ініціювання, планування, виконання, моніторингу та успішне закриття проектів, покращити комунікацію та співпрацю між членами підприємства. Очікувалося, що впровадження інноваційних методик та інструментів менеджменту оптимізує реалізацію проектів, покращить показник їх успішності, а також сприятиме обміну знаннями та впровадженню передового досвіду між керівниками проектів та членами команди. Крім того, проектний офіс мав стати центром інформації, документації та звітності, пов'язаної з проектом, що забезпечить більшу прозорість, підзвітність та видимість прогресу, статусу та результатів у цілому. Впроваджуючи принципи, процеси та дисципліни управління проектами в структуру організації, УЕЧМ мало на меті покращити можливості реалізації проектів, їх результати, що в кінцевому підсумку дозволило б компанії досягти сталого зростання, конкурентоспроможності та

операційної досконалості в швидкозмінному та висококонкурентному бізнес-ландшафті України.

У 2011 році проєктний офіс було офіційно створено. Крім уже вище описаних, до його завдань відносяться [6]: впровадження, підтримка і поліпшення стандартів та методології проєктного управління, створення шаблонів типових рішень по проєктах, звітності, контроль за їх виконанням; вироблення процедур ініціації, планування, виконання, моніторингу, контролю та завершення робіт по проєктах; розподіл обмежених ресурсів між проєктами, вирішення спірних питань; впровадження єдиної системи інформування стейкхолдерів про хід роботи над проєктами; створення бази завершених проєктів, що буде слугувати базою знань для співробітників у майбутньому; аудит ведення проєктів.

Іншим прикладом успішного впровадження офісу управління проєктами є американська компанія 7-Eleven, яка й досі розширює свою міжнародну мережу невеликих супермаркетів "біля дому". Компанія створила офіс управління проєктами в 2004 році, і він довів свою ефективність і продовжує успішно функціонувати. Спочатку проєктний офіс було впроваджено в рамках ІТ-відділу компанії після того, як стало зрозуміло, що понад 50% усіх проєктів відділу не відповідають встановленим часовим обмеженням і перевищують запланований бюджет. Цей стратегічний крок дозволив компанії впорядкувати проєктну діяльність, підвищити ефективність та забезпечити кращі результати виконання проєктів. Централізувавши функції управління проєктами в рамках спеціального офісу, 7-Eleven змогла стандартизувати проєктні процеси, покращити комунікацію та співпрацю між командами і, зрештою, підвищити результативність проєктів. Офіс проєктного менеджменту став наріжним каменем стратегії управління проєктами компанії, що дозволило їй відстежувати їх хід, ефективно розподіляти ресурси та експонентно зменшувати ризики. Успіх проєктного офісу в оптимізації реалізації проєктів призвів до підвищення рівня задоволеності зацікавлених сторін, покращення якості проєктів та посилення конкурентоспроможності на ринку. Загалом, досвід роботи офісу компанії 7-

Eleven демонструє важливість менеджменту проектами для досягнення бізнес-цілей та збереження лідерських позицій у галузі.

Від самого початку ініціативна група створення проектного офісу мала за мету провести аудит процесів в своєму відділі та виявити причини постійного виходу за рамки обмежень проекту. Після виявлення та вирішення наявних проблем, наступним завданням проектного офісу було масштабувати ці практики на всі проекти ІТ-відділу, загалом підвищити якість виконання проектів, та рівень знань з проектного менеджменту в проектних командах. Команди проектного офісу стала необхідними агентами змін та бізнес-інноваторами, які суттєво підвищили якість виконання проектів та ефективність використання ресурсів. В межах відділу навіть почала змінюватися культура роботи. Успіх проектного офісу в ІТ-відділі компанії 7-Eleven був настільки вражаючим, що керівництво компанії вирішило поширити практику створення проектного офісу і на інші відділи. Це стратегічне рішення проклало шлях до трансформації всієї компанії, оскільки кращі практики управління проектами та інноваційні підходи, ініційовані проектним офісом, поширилися по всій організації, сприяючи формуванню командної культури. Вплив проектного офісу вийшов за рамки простого покращення операційної діяльності; він став символом організаційної гнучкості, стимулюючи підвищення стандартів ефективності та сприяючи створенню середовища співпраці, сприятливого для інновацій та зростання. Хвилеподібний ефект від успіху проектного офісу відчула вся компанія, виводячи 7-Eleven на новий рівень конкурентоспроможності та стратегічного позиціонування на динамічному ринку.

За результатами впровадження проектного офісу на всі відділи, відсоток проектів, які вкладаються в бюджет або досягають економії, зріс від менш ніж 50% у 2003 році до 95-99% у 2009-2010 роках. Відсоток проектів, які виконуються в строк, або навіть випереджають його зріс з менш ніж 70% до більш ніж 90% в 2010 р. Ця висхідна тенденція вказує на успіх і ефективність офісу управління проектами в розподілі стратегічних ресурсів.

Відсоток проєктів, які завершуються вчасно або достроково, також значно покращився. Спочатку цей відсоток становив менш ніж 70%, проте до 2010 року він зріс до понад 90%. Це значне підвищення своєчасності виконання поставлених завдань підкреслює покращену практику менеджменту проєктів та їх оптимізацію.

Вплив цих перетворень графічно зображено на рисунку 1.2, підкреслюючи вагомий прогрес, досягнутий у реалізації проєкту та дотриманні бюджету. Дані, що представлені на рисунку, служать конкретним доказом того, наскільки позитивним є створення проєктного офісу та системного комплексного підходу, який був запроваджений у структуру підприємства.



Рис. 1.2. Динаміка вчасно та в межах бюджету виконаних проєктів

Джерело: сформовано автором на підставі [18]

У підсумку, проєктний підхід в управлінні організацією відзначається постійним розвитком і адаптацією до змінюваного економічного середовища. Це підхід, що використовує проєкти з чітко визначеними обмеженнями за часом, ресурсами і вимогами якості для досягнення цілей організації. Проєктний менеджмент охоплює ініціацію, планування, організацію і управління ресурсами, щоб забезпечити успішне завершення проєкту. З впровадженням нових технологій і глобалізацією, проєктний підхід став важливим інструментом для організацій. Він дозволяє підвищити ефективність завдяки спеціалізованим

командам, прогнозованості термінів і якості виконання, а також покращити співпрацю між учасниками. Важливими аспектами є також розвиток культури командної роботи та особисте зростання членів команди, що сприяє досягненню спільних цілей. Успішна реалізація проєктного підходу потребує не тільки управлінських рішень, але і глибокого вкорінення в культурі організації. Це включає навчання всього персоналу, розробку формальних процедур та методологій, таких як Waterfall, Agile, Scrum і PRINCE2. Важливо також включити процеси менторства і наставництва для практичного застосування знань. Впровадження офісу управління проєктами (ОУП) може вирішити багато проблем, таких як конкуренція за ресурси, відсутність стратегічного бачення та слабе управління ризиками. ОУП допомагає стандартизувати процеси, координувати проєкти і покращувати ефективність. Є різні типи ОУП: підтримуючий, контролюючий та директивний, кожен з яких виконує специфічні функції. Приклади успішного впровадження проєктних офісів включають ПрАТ «ВТІ УКРЕНЕРГОЧЕРМЕТ» в Україні, де проєктний офіс покращив управління проєктами, та 7-Eleven в США, де впровадження проєктного офісу призвело до значного покращення результатів проєктів і підвищення конкурентоспроможності компанії. Обидва випадки демонструють важливість проєктних офісів для покращення управлінських процесів і підвищення якості проєктів.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ КОНСАЛТИНГОВОЇ КОМПАНІЇ ТОВ «ЕКСПАНДІА»**

### **2.1. Загальна характеристика економічної діяльності консалтингової компанії ТОВ «Експандія»**

Консалтингова компанія ТОВ «Експандія» була створена в 2007 році як дочірня структура міжнародної компанії CBRE (США). Початкова назва була ТОВ «Сі Бі Річард Елліс», що відображало її тісний зв'язок з американською дочірньою компанією. Однак з часом було прийнято рішення про перейменування у ТОВ «Експандія», що, в свою чергу, дозволило краще відображати її глобальну спрямованість та амбіції на вітчизняному ринку. Цей крок був важливим стратегічним рішенням компанії, оскільки він дозволив їй виокремитися та визначити власний брендовий образ, не втрачаючи зв'язку з материнською структурою. Таке перепрофілювання допомогло підкреслити унікальність та інноваційний підхід компанії на ринку комерційної нерухомості. Впровадження нової назви відобразило розвиток та зміцнення позицій консалтингової компанії ТОВ «Експандія» як провідного гравця в сфері консалтингових послуг у галузі нерухомості.

CBRE, до 2012 року відома як CB Richard Ellis, є найбільшою у світі консалтинговою компанією у сфері комерційної нерухомості (див. Додаток А). Заснована понад століття тому, CBRE здобула світову репутацію завдяки своїм інноваційним підходам та постійному прагненню до професіоналізму у своїй галузі. Сьогодні, у 2024 році, мережа компанії налічує понад 500 офісів, розташованих у більш ніж 111 країнах світу. Така широка географічна присутність дозволяє CBRE обслуговувати клієнтів на всіх континентах і надавати глобальний консалтинг у сфері комерційної нерухомості. Понад 130 000 кваліфікованих співробітників працюють в CBRE по всьому світу, досліджуючи та аналізуючи тенденції на ринку комерційної нерухомості та надаючи клієнтам

високоякісні послуги. Організаційна гнучкість компанії сприяє її успіху та робить однією з провідних світових компаній у сфері комерційної нерухомості.

Ринкова капіталізація станом, що станом на вересень 2024 р. становить 34,8 млрд доларів США, підтверджує її статус серед найбільш шанованих гравців у світі бізнесу та фінансів. Присутність у престижному списку Fortune 500 свідчить про конкурентоспроможність компанії на міжнародному ринку, а також демонструє надійність та репутацію CBRE серед конкурентів. Інноваційність, глибина досвіду та висока якість послуг CBRE підтверджують, що компанія є впливовим гравцем у світі комерційної нерухомості і продовжує зосереджуватися на своїх стратегічних цілях та місії - надавати найкращі послуги в галузі.

Розширюючи свою діяльність через розгалужену мережу глобальних центрів, охоплення CBRE поширюється всебічно, таким чином надаючи можливість світовим ринкам отримувати відповідні консалтингові послуги. Завдяки великій кількості співробітників, CBRE може похвалитися великою кількістю висококваліфікованих кадрів, експертиза яких сягає різних аспектів консультування щодо комерційної нерухомості, гарантуючи, що клієнти отримають першокласні послуги, адаптовані до їх унікальних потреб. Прихильність компанії до бажання бути першими вивела її на передові позиції в галузі, завдяки чому CBRE заробила репутацію світового й однойменного лідера.

Окрім широкої глобальної присутності, локальний досвід CBRE залишається наріжним каменем успіху, оскільки різноманітні підрозділи компанії відповідних регіонах володіють глибокими знаннями про місцеві ринки та правила, що дозволяє їм надавати першокласне стратегічне, а щонайголовніше актуальне, консультування. Розвиваючи культуру співпраці, CBRE створює динамічне робоче середовище, яке заохочує креативність, надаючи можливість своїм працівникам досягати виняткових результатів.

Більше того, лідерство CBRE у сфері сталого розвитку та корпоративної відповідальності підкреслює її (компанії) прагнення підтримувати позитивний образ серед клієнтів, з якими вона має справу. За допомогою стратегічних

партнерств та зусиллям CBRE зміцнює свою відданість етичній бізнес-практиці, завойовуючи довіру та повагу як серед клієнтів, так і колег.

Як беззаперечний лідер ринку, CBRE продовжує формувати майбутнє консалтингу в сфері нерухомості завдяки своєму далекоглядному підходу та непохитній відданості успіху клієнтів. Маючи низку багаторічних досягнень і амбіції, що зосереджені на зростанні та інноваціях, CBRE має всі потужності, щоб вести галузь комерційної нерухомості в нову еру можливостей, встановлюючи стандарт досконалості на ринку.

Приблизно через рік після відкриття офісу CBRE в Україні почалася глобальна економічна криза 2008-2009 років, в якій сектор нерухомості постраждав чи не найбільше. Тому, всього через декілька років після відкриття філії в Україні, центральний офіс прийняв рішення щодо виходу з країни. Менеджмент та ключовий склад українського офісу не погодився з таким рішенням і був готовий повним складом перейти до конкурента, тому був досягнутий компроміс, згідно з яким CBRE продавала українську філію двом керуючим партнерам. При цьому, українська філія ставала афілійованим представництвом CBRE в Україні зі збереженням глобальної клієнтської бази, стандартів ведення бізнесу, брендингу, зв'язків з іншими офісами мережі тощо. Змінилася лише юридична форма власності з дочірнього підприємства глобальної компанії на власність фізичних осіб в Україні. Українська компанія діє на основі ліцензійної угоди з CBRE Group з зобов'язаннями щорічного аудиту в одній з міжнародно визнаних аудиторських компаній та щорічною сплатою роялті. Також, за умовами угоди, юридичну особу було перейменовано в ТОВ «Експандія», а бренду компанії додалася приписка «Part of Affiliate Network».

Після запровадження нового юридичного статусу української філії CBRE та перейменування її на ТОВ «Експандія», робочі процеси та взаємодія з клієнтами продовжують розвиватися відповідно до стандартів бізнесу мережі. Ключовим моментом у становленні нової структури стала відданість тогочасної команди фахівців своїй справі та компанії, що в перспективі вилилось в успішний розвиток консалтингової компанії ТОВ «Експандія». Партнерство з CBRE Group

продовжує допомагати консалтинговій компанії ТОВ «Експандія» в її стратегічних цілях, що сприяє підвищенню якості послуг та впливу на ринку нерухомості в Україні. При цьому, як зазначалось, юридична форма власності консалтингової компанії ТОВ «Експандія» забезпечує оптимальний рівень захисту прав і інтересів української економічної сфери, підтверджуючи своє приналежність до глобальної мережі CBRE через сплату роялті та регулярний аудит. Таким чином, збереження брендингу компанії та її участь у міжнародній афілійованій мережі стають стратегічними позиціями консалтингової компанії ТОВ «Експандія» для подальшого розвитку та узгодження діяльності зі стандартами CBRE Group.

Станом на середину 2024 року компанія могла похвалитися відданою командою з понад 230 досвідчених спеціалістів. Варто зазначити, що консалтингова компанія ТОВ «Експандія» є провідним постачальником різноманітних послуг у секторі комерційної нерухомості, які можна розділити на декілька основних напрямків [7]:

Перша бізнес-лінія - Трансакційні та консультативні послуги. Перш за все, трансакційні та консультативні послуги обслуговують як орендарів, так і власників будівель, які шукають стратегічного керівництва щодо максимізації вартості своєї власності. Від розробки ефективних стратегій оренди до пошуку орендарів і проведенням перемовин - фахівці компанії надають комплексну підтримку різноманітних ініціатив у сфері комерційної нерухомості.

Друга бізнес-лінія - Оцінка та консалтинг. Під егідою оцінки та консультативних послуг досвід фахівців поширюється на експертну оцінку активів комерційної нерухомості та надання стратегічної інформації для досягнення оптимальних результатів. Послуги варіюються від розробки стратегій розвитку земельних ділянок до оптимізації портфеля нерухомості, що забезпечує прийняття клієнтами обґрунтованих рішень в конкурентному ринковому середовищі.

Третя бізнес-лінія - Інвестиційні послуги. У сфері інвестиційних послуг компанія пропонує послуги з придбання чи продажу активів у всіх сферах нерухомості, пошук та залучення партнерів для здійснення девелоперських проєктів, залучення проєктного фінансування, супровід угод з продажу та зворотної оренди об'єктів нерухомості (з англійської - «sale-and-leaseback transactions»). Команда експертів, що має досвід з укладання перших інвестиційних угод на ринку України, забезпечує найвищий рівень професіоналізму та допомагає клієнтам на всіх етапах купівлі-продажу комерційної нерухомості.

Четверта бізнес-лінія - Управління нерухомістю. Експертиза даного департаменту поширюється на комплексні послуги з обслуговування та експлуатації комерційних об'єктів, включаючи утримання будівель, адміністративну підтримку, бюджетування, управління орендою та послуги безпеки. Компанія надає перевагу безперебійному функціонуванню нерухомості, щоб підвищити її цінність і довговічність.

П'ята бізнес-лінія - Управління корпоративною нерухомістю. Управління корпоративною нерухомістю є ще однією бізнес-лінією Консалтингова компанія ТОВ «Експандія», яка зосереджується на адмініструванні офісів, обслуговуванні та управлінні постачальниками для оптимізації операцій і покращення функціональності робочих місць.

Шоста бізнес-лінія - Управління проєктами та технічний консалтинг. Послуги з управління проєктами та технічного консультування надають досвід у нагляді за проєктами нерухомості від задуму до завершення, забезпечуючи ефективність, якість і відповідність галузевим стандартам.

Консалтингова компанія ТОВ «Експандія» є провідним гравцем на ринку нерухомості та інвестицій і слугує надійним партнером для широкого спектру клієнтів. Її клієнтська база складається з багатьох впливових міжнародних брендів та компаній, у числі яких можна знайти такі відомі назви, як от: ТОВ «Хенкель Україна», ТОВ «БАСФ», ТОВ «Юнілівер Україна», ТОВ «Пепсі-Кола Україна», ТОВ «Сингента», ПрАТ «Філіп Морріс Україна», ТОВ «Гугл» і ТОВ

«Делойт і Туш». Тим не менш, серед клієнтів компанії також представлені українські та міжнародні інвестиційні компанії та фонди, які надають перевагу співпраці з консалтинговою компанією ТОВ «Експандія», зокрема ТОВ «Драгон Капітал», ТОВ «Хорайзен Капітал Едвайзорз» і ТОВ «Арго Інвест Капітал»

Також важливо відзначити, що компанія співпрацює зі великими українськими компаніями, що мають великі портфелі нерухомості, серед яких можна відзначити наступних лідерів галузі: ТОВ «ДТЕК», ТОВ «Еколь Логістикс», ТОВ «Іммо Груп», ТОВ «Ашан Україна», ТОВ «Фоззі Груп». Ці компанії виступають власниками та орендарями абсолютно різної нерухомості, починаючи від застарілих промислових та адміністративних об'єктів радянської доби до надсучасних офісних та логістичних центрів.

Одним з найбільших корпоративних клієнтів є ТОВ «Хенкель Україна» - компанія німецького походження, що займається виробництвом миючих засобів, косметики, засобів особистої гігієни, клейних матеріалів тощо. Постійне впровадження інновацій та високих стандартів якості забезпечило компанії міцну позицію на ринку та визнання серед споживачів у всьому світі. Завдяки постійній маркетинговій активності та невпинному вдосконаленню виробничих процесів ТОВ «Хенкель Україна» підтримує стабільний ріст частки ринку та конкурентоспроможність продукції у порівнянні з конкурентами. В Україні Хенкель володіє виробничими потужностями, які регулярно модернізуються і розширюються. Постійний розвиток і розширення географії свідчать про стратегічний підхід компанії до її бізнес-процесів та бажання бути лідером у сучасних умовах. У своїй діяльності компанія дотримується чітких стандартів екології та безпеки, працюючи на збереження природних ресурсів та створення ефективної робочої атмосфери для своїх співробітників. ТОВ «Хенкель Україна» впроваджує інноваційні технології та стимулює розвиток сталих практик у споживчому сегменті, що підкреслює його відповідальність перед суспільством та споживачами.

Ще одним глобальним гравцем у сфері хімічної та побутової торгівлі, що є клієнтом консалтингової компанії ТОВ «Експандія» є ТОВ «Юнілівер Україна»,

британська компанія, що спеціалізується на виробництві та продажу продуктів харчування та побутової хімії. Історія ТОВ «Юнілівер Україна» налічує десятки років, що свідчить про її глибоке коріння в галузі та вміння триматися наплаву попри мінливі умови ринку. Завдяки глобальній присутності в багатьох країнах і регіонах, ТОВ «Юнілівер Україна» здобула визначну репутацію потужного лідера у світі споживчих товарів. Різноманітний асортимент продукції компанії включає широкий спектр продуктів харчування, від основних продуктів до вишуканих ласощів, включаючи безліч смаків та вподобань. Окрім продуктів харчування, досвід ТОВ «Юнілівер Україна» у сфері побутової хімії знаходить своє відображення у лінійках миючих засобів, засобів особистої гігієни та інших товарів повсякденного вжитку. Завдяки стратегічним партнерством і значній увазі до сталого розвитку та корпоративної відповідальності, ТОВ «Юнілівер Україна» продовжує адаптуватися до мінливих потреб і вподобань споживачів, дотримуючись при цьому своїх основних цінностей і принципів. Загалом, блискучий послужний список компанії та її непохитна відданість створенню продуктів найвищого гатунку зміцнили її позиції як лідера в боротьбі на світовому споживчому ринку.

Лідер у своєму сегменті, компанія ПрАТ «Філіп Морріс Україна», американський тютюновий конгломерат, продукція якого споживається у всьому світі. Завдяки високому рівню якості та постійним інноваціям компанії вдається утримувати лідируючі позиції на тютюновому ринку та демонструвати величезну конкурентну перевагу серед інших виробників. Варто зазначити, що компанія не тільки виробляє і продає тютюнові вироби, а й активно працює над зменшенням негативного впливу своєї продукції на здоров'я споживачів, сприяючи розвитку технологій і стратегій, спрямованих на поліпшення здоров'я населення. Компанія адаптується до сучасних вимог і тенденцій у сфері охорони здоров'я, залишаючись впевненою у своїх зобов'язаннях перед споживачами та підкреслюючи важливість корпоративної відповідальності. ПрАТ «Філіп Морріс Україна» співпрацює з різними галузями державного сектору та неурядовими організаціями для спільної роботи над стійким та відповідальним розвитком

бізнесу. Ця співпраця демонструє високий рівень соціальної відповідальності та бажання сприяти позитивним змінам у суспільстві.

Щодо вітчизняних компаній можна виділити ТОВ «ДТЕК», що є найбільшим приватним виробником електроенергії в Україні. ДТЕК історично володіє великим портфелем нерухомості, який наразі проходить процес реструктуризації. Пріоритет ДТЕК у виборі співпраці з консалтинговою компанією ТОВ «Експандія» вказує на її довіру щодо вирішення профільних питань з обслуговування, консалтингу та експертизи комерційної нерухомості, тобто у галузі, в якій CBRE вважається абсолютним лідером.

Ще одним клієнтом консалтингової компанії ТОВ «Експандія» є беззаперечний лідер в сегменті фуд-ритейлу компанія ТОВ «Фоззі Груп». Навіть за час війни продуктовий ритейлер збільшив кількість своїх магазинів на 7%, маючи, станом на кінець 2023 року, 770 магазинів в Україні. У 2023 році компанія відкрила 53 магазини, у 2022 році - 22. Повномасштабне вторгнення РФ стало своєрідним каталізатором в бізнесі ТОВ «Фоззі Груп», що не лише не спричинило просідання інвестиційної активності компанії, а навпаки - змусило відчинити двері в інші сфери діяльності, як-от активне інвестування в медичне обслуговування. Компанія створила багатопрофільну клініку - медичний центр Doctor Sam, яка розпочала свою роботу на початку 2024 року. Заклад займає площу 1000 кв. м, і надає широкий спектр медичних послуг, включаючи стаціонарне лікування пацієнтів.

ТОВ «Драгон Капітал» - найбільша інвестиційна компанія в Україні, що надає провідні послуги в інвестиційному та фінансовому секторах. Ставши ключовим гравцем на фінансовому ринку країни, ТОВ «Драгон Капітал» завоювала репутацію завдяки широкому спектру інвестиційних можливостей та фінансових рішень, розроблених з урахуванням різноманітних потреб клієнтів та інвесторів. Завдяки поєднанню експертних досліджень ринку, стратегічного розуміння доцільності інвестування у певні галузі та клієнтоорієнтованого підходу, компанія зміцнила свої позиції як надійного лідера в українській індустрії фінансових послуг. Працюючи з широким колом клієнтів, включаючи

інституційних інвесторів, корпорації та приватних інвесторів, ТОВ «Драгон Капітал» забезпечує сприяння зростанню та розвитку української економіки. Організація, використовуючи розгалужену мережу галузевих експертів і фінансових професіоналів, постійно прагне надавати інвестиційні консультації, які відповідають фінансовим цілям і прагненням своїх клієнтів; перебуває в авангарді ринкових тенденцій і нових можливостей, гарантуючи, що її клієнти залишаються проінформованими і мають можливість приймати обґрунтовані інвестиційні рішення.

ТОВ «Експандія» є частиною глобальної мережі офісів консалтингової компанії CBRE. Маючи бездоганну репутацію, досвід та експертизу світового масштабу, надкваліфікований менеджмент, компанія надає послуги в сфері нерухомості найбільшим локальним та міжнародним компаніям, що працюють в Україні.

## **2.2. Оцінка системи управління консалтингової компанії ТОВ «Експандія»**

ТОВ «Експандія» є консалтинговою компанією, яка задовольняє найскладніші запити своїх клієнтів в сфері комерційної нерухомості. Замовлення можуть мати проєктний характер з визначеними цілями, чіткими строками початку та закінчення, бюджетом (наприклад, оцінка проєкту нерухомості на певну дату). З іншого боку, можуть бути процесно орієнтованими, без чітко визначеного дедлайну. Наприклад, управління торговим або бізнес центром. Така різноманітність типів проєктів зумовлює необхідність створення змішаної системи управління компанії, що поєднує в собі риси функціональної, матричної та проєктної організаційних структур. Така гібридна система дозволяє компанії ефективно справлятися з різними типами завдань, які вона виконує, і забезпечує безперебійну роботу в різних комерційних проєктах. Більше того, впровадження даної системи до управління дозволяє покращити співпрацю між членами

команди, оскільки це, в свою чергу, сприяє розвитку культури колективної відповідальності. Співробітників можуть заохочувати до роботи в динамічних командах, які здатні швидко адаптуватися до певних вимог проєкту, що, зрештою, призводить до набуття стабільності та покращення результатів для клієнтів. Така чуйність до потреб клієнтів у поєднанні з міцною внутрішньою структурою позиціонує консалтингову компанію ТОВ «Експандія» як лідера в секторі консалтингу, здатного надавати рішення, які не тільки відповідають, але й перевершують очікування клієнтів. У галузі, яка є хаотичною - тобто наявна постійна мінливість через економічні зміни на ринку нерухомості як на глобальному, так і регіональному - здатність до адаптації має вирішальне значення, тому консалтингова компанія ТОВ «Експандія» може впевнено та надійно вирішувати виклики з досвідом та професіоналізмом.

Графічно таку організаційну структуру можна зобразити як динамічну ієрархічну модель, що інтегрує сильні сторони кожного типу організаційної моделі, адаптуючись під потреби клієнтів, тим самим підвищуючи загальну результативність і замовника і виконавця. Схематично ця структура зображена на рис. 2.1 нижче.

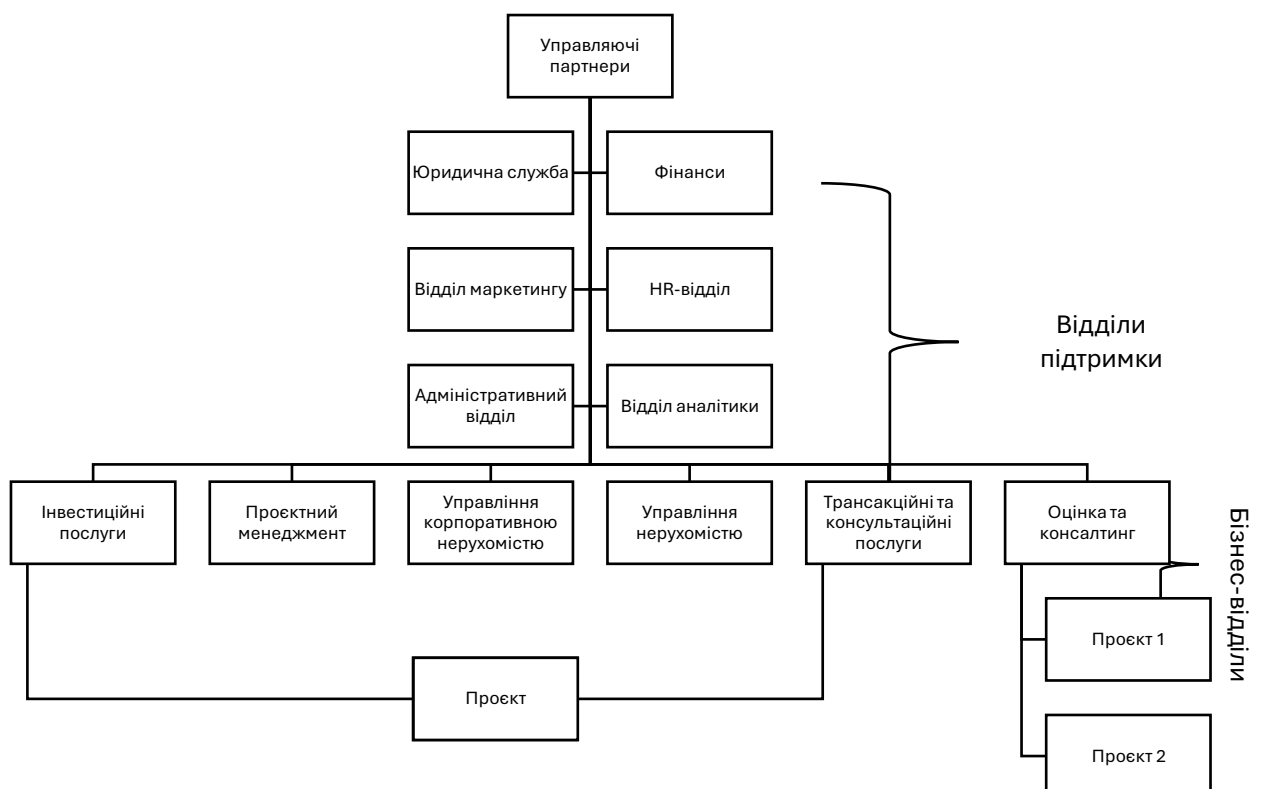


Рис. 2.1. Організаційна структура консалтингової компанії ТОВ «Експандія»

Джерело: складено автором

Структуру компанії можна поділити на два напрямки. Перший охоплює бізнес-відділи, які є основними складовими успішної діяльності підприємства та безпосередньо відповідають за генерацію прибутку. У цей напрямок входять такі ключові департаменти, як Інвестиційні послуги (Ринки капіталів), Проектний менеджмент, Управління корпоративною нерухомістю, Управління нерухомістю, Трансакційні та консультативні послуги (Офісний брокеридж, Індустріальний брокеридж), Оцінка та консалтинг - їх функції полягають у виявленні нових можливостей для розвитку бізнесу, збільшенні обсягів клієнтів та виконаних проєктів й оптимізації роботи компанії в цілому.

Другий напрямок розподілу структури бізнесу включає відділи підтримки бізнесу. Це невід'ємна складова частина діяльності будь-якого підприємства, оскільки від них залежить ефективне функціонування бізнесу в цілому. До таких відділів можна віднести наступні:

Фінансовий відділ. Департамент, який контролює фінансові та бюджетні потоки компанії, забезпечуючи фінансову стабільність та розробляючи стратегії фінансування. Крім того, фінансовий відділ визначає підходи до оптимізації витрат та ефективного розподілу ресурсів.

Маркетинговий відділ. Забезпечує рекламу продукції та просування продукції та послуг компанії, сприяючи їх успішному позиціонуванню на ринку. Цей департамент також здійснює аналіз ринкових тенденцій конкурентів, щоб розробляти більш ефективні маркетингові стратегії.

Юридичний відділ. Відповідає за дотримання чинного законодавства та нормативів у діяльності компанії. Цей відділ веде перемовини з контрагентами, розробляє договірні угоди та забезпечує юридичну підтримку при укладенні угод та вирішенні складних організаційних і правових питань.

Адміністративний відділ. Департамент, що забезпечує організаційні аспекти життєдіяльності організації; відповідає за організацію діяльності всіх

підрозділів, створює систему контролю та обліку, а також вирішує адміністративні питання.

HR-відділ. Відповідає за підбір та найм нових співробітників, їхню адаптацію в колективі та стимулювання подальшого професійного розвитку. Цей відділ також вирішує конфліктні ситуації та сприяє підвищенню задоволеності працівників у співпраці компанією.

Відділ аналітики - головний орган, за допомогою якого відбувається вся аналітична діяльність організації, включно зі створенням та публікацією статистичних даних конкретної галузі - в даному випадку тенденцій на ринку комерційної нерухомості України. Також активно здійснює систематичне оцінювання і аналіз всіх аспектів бізнесу компанії. Аналітичний департамент вивчає ринкові метрики, прогнозує ризики та можливості для розвитку, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення та застосовувати оптимальні стратегії розвитку. Цей напрям є ключовим для успішної конкурентоспроможності компанії на ринку.

Усі послуги, що надаються компанією, можна розподілити на два основних види для більшої ясності та покращення розуміння, до прикладу, клієнтами наданого спектру послуг.

Перший вид це процесно-орієнтовані послуги, який охоплює в себе послуги, які орієнтовані на процес - тобто вони спрямовані на забезпечення ефективного функціонування бізнесу та оптимізацію виробничих процесів. Ці послуги можуть охоплювати консультації з управління, використання програмного забезпечення для автоматизації процесів, підтримку користувачів та інше.

До процесно-орієнтованих послуг відносяться послуги з управління нерухомістю, регулярна (піврічна або щорічна) оцінка портфелів нерухомості клієнтів (наприклад, оцінка портфелю з 9 складських комплексів інвестиційного фонду). Зазвичай, при погодженні умов співпраці під такий проєкт набирається команда, яка практично не змінюється. Такий проєкт не є обмеженим в часі. Прикладом може слугувати послуга з управління офісним центром. При

підписанні договору з клієнтом, власником будівлі, набирається команда (директор, бухгалтер, менеджери з оренди, інженери, охорона, клінінговий персонал тощо), яка може працювати над проектом роками. Структура та робота процесно-орієнтованих відділів налагоджена та не потребує змін, так як управлінський штат та штат висококласних фахівців не потребує частого чи раптового звуження чи розширення, а кількість працівників нижчої ланки (прибиральників, охоронців) легко регулювати (звільняти, чи наймати нових) в залежності від збільшення чи зменшення кількості таких проектів.

Другий вид - проектні послуги. Вони спрямовані на розвиток та впровадження конкретних проектів на підприємстві. Ці послуги можуть охоплювати розробку стратегій розвитку, планування та керування проектами, а також контроль за їх виконанням. Команда експертів компанії працює над кожним проектом індивідуально, керуючись потребами та вимогами замовника з метою максимальних результатів.

До проектно-орієнтованих послуг відносяться інвестиційні послуги, трансакційні та консультаційні послуги, проектний менеджмент, різноманітні консалтингові проекти. Зазвичай такі послуги (надалі будемо називати їх проектами) є чітко обмеженими в часі та унікальними (тобто всі проекти відрізняються один від одного). У більшості випадків проекти виконуються в межах одного відділу, але протягом останніх років рівень складності проектів суттєво зріс і до їх реалізації все частіше залучаються представники двох та більше відділів. Прикладом такого складного проекту може бути продаж офісної будівлі, що належала клієнту з одночасною орендою іншої будівлі. У цей проект були залучені відділи оцінки і консалтингу (оцінка будівлі для цілей продажу), відділ інвестиційних послуг (продаж будівлі), відділ трансакційних та консультаційних послуг (пошук нової будівлі для оренди та узгодження умов орендного договору), ремонт в нових приміщеннях (відділ проектного менеджменту).

Як правило, до проекту долучається декілька висококваліфікованих спеціалістів, один з яких є менеджером проекту, а також один або декілька

працівників нижчого рівня та персонал з відділів підтримки бізнесу. Залежно від масштабу та складності, в проєкті може бути задіяно від 2 до 10 та більше фахівців. Самі проєкти можуть тривати від кількох тижнів до 12-18 місяців. На відміну від процесно-орієнтованих проєктів, де залучення керівництва або спеціалістів високого рівня є відносно обмеженим, у проєктних послугах таке залучення є значним. Керівник або член проєктної команди може одночасно вести не більше 1-3 проєктів, забезпечуючи оптимальну ефективність і концентрацію на успішному завершенні кожного з них. Такий розподіл ресурсів має вирішальне значення для забезпечення високих стандартів якості та своєчасності надання проєктних послуг, оскільки координація та, скажімо, синергія між членами команди відіграють життєво важливу роль у досягненні цілей проєкту та задоволенні очікувань клієнтів. Ба більше: стратегічний розподіл людських ресурсів гарантує, що кожен проєкт отримає необхідну увагу і знання, необхідні для його успішної реалізації.

Загалом структура компанії дозволяє достатньо ефективно виконувати задачі та надавати послуги на високому рівні.

Отже, такі своєрідні види, напрямки та підходи дозволяють забезпечити широкий спектр послуг та задовільнити різноманітні потреби клієнтів, надаючи їм індивідуальний підхід та якісне обслуговування. Розподіл послуг на два види допомагає компанії ефективно взаємодіяти з різними клієнтами та забезпечувати належне рішення для нагальних бізнес-проблем.

### **2.3. Діагностика та аналіз проблем реалізації поточних бізнес-задач в консалтингової компанії ТОВ «Експандія»**

Як вже зазначалося раніше, важливо підкреслити широкий спектр обов'язків, які беруть на себе різні відділи, що функціонують в організаційній структурі -особливо ті, які займаються проєктно-орієнтованим наданням послуг. Ці відділи слугують основою в управлінні широким спектром проєктів, які

можуть суттєво відрізнятися як за обсягом, так і за складністю. Від керованих недовготривалих проєктів (пошук приміщення в оренду для клієнта компанії), що можуть контролюватися доволі невеликою проєктною командою, до комплексних проєктів (будівництво фабрики, що починається з вибору локації, купівлі ділянки і завершується з введенням фабрики в експлуатацію), які потребують залучення значної кількості працівників, що інколи перевищує значення у десять осіб.

Оскільки компанія продовжує неухильно зростати і залучати все більше клієнтів з потенційними проєктами, обсяг та їх складність помітно зростають. Ця тенденція не залишилась поза увагою керівництва компанії, яке помітило потенційні виклики, з якими стикаються менеджери проєктів та їхні команди на етапі формування проєктних команд та реалізації проєкту. Це явище може свідчити про мінливість бізнес-ландшафту, в якому оперує компанія, підкреслюючи ключову вимогу до стратегічного передбачення та безперебійної координації, щоб гарантувати своєчасну реалізацію проєктів.

Ефективна координація в мінливому бізнес-середовищі вимагає високого рівня адаптації, винахідливості та неухильного прагнення до вдосконалення методологій управління проєктами, щоб вправно маневрувати у вимогах сучасного ринку. У спробі протистояти новим викликам організація може позиціонувати себе учасником конкуренції на бізнес-арені, тим самим створюючи основу для постійного розширення та тріумфу у швидкозмінному економічному середовищі.

Для компанії надзвичайно важливо постійно адаптуватися до нових тенденцій, щоб зберегти свою позицію лідера на конкурентному ринку. Ця здатність до адаптації передбачає не лише уважне спостереження за останніми впровадженнями в галузі, але також вимагає підходу, відповідного до потреб, який допомагатиме залучати клієнтів. Таким чином, сприяння співпраці та обміну знаннями між відділами може значно посилити, наприклад, їх синергію та сприяти скоординованим зусиллям для досягнення кінцевих цілей проєкту чи завдання. Створюючи середовище, в якому члени команди відчуватимуть

бажання вносити свої унікальні ідеї та досвід, компанія зможе привити сильне почуття командної роботи та єдності. Така атмосфера сприяє не тільки більш творчому вирішенню проблем і зростанню ефективності, але й, звісно ж, зміцнюватиме міжособистісні стосунки між співробітниками. У свою чергу, такий командний дух може рухати організацію вперед, дозволяючи їй швидше реагувати на вимоги ринку та позиціонувати її для стабільного успіху в умовах, що постійно змінюються.

Окрім акценту на внутрішніх можливостях, організація повинна також надавати пріоритет побудові міцних відносин із зовнішніми зацікавленими сторонами, такими як клієнти та партнери. Завдяки сприянню довіри до відкритих каналів комунікації із зовнішніми сторонами може призвести до взаємовигідної співпраці та довгострокових партнерських відносин, що в перспективі стимулюватимуть зростання (як особистісне, так і професійне) та розвитку. Такі відносини не є просто трансакційними; вони побудовані на основі спільних цілей і цінностей, які посилюють дружні відносини між організацією та зацікавленими у співробітництві сторонами. Ця співпраця, зокрема, може призвести до інноваційних рішень, позаяк розглядатимуться різні точки зору (як більш, так і менш профільні), що дозволить проактивно вирішувати проблеми та обмінюватися переловим досвідом. Ця взаємодія зі зовнішніми сторонами водночас сприяє розширенню горизонтів організації, відкриваючи для неї нові ринки, ідеї та технології, які можуть неабияк сприяти професійному зростанню.

У довгостроковій перспективі прагнення розвивати ці відносини зміцнить не лише позиції організації на ринку, але й створить бажання до розвитку й залучення у нові, можливо, суміжні, сфери діяльності. Оскільки довіра поступово зміцнюється за рахунок сприятливої співпраці, зацікавлені сторони відчуватимуть, що їх співробітництво є плідним, тому дана кооперація зможе призвести до підвищення лояльності та підтримки. У будь-якому випадку, така стратегія має важливе значення для сталого зростання та розвитку, гарантуючи, що організація залишається стійкою перед обличчям викликів.

Серед мінливих викликів – тобто таких, які з часом матимуть дедалі більший вплив на організацію та її структуру – можна виділити декілька наступних: насамперед, це неефективний розподіл ресурсів, який не тільки перешкоджає продуктивності, проте й впливає на командний дух співробітників, які відчують, що їхні сили не можуть бути утилізовані належним чином через брак уваги до ресурсів. Прогалини в комунікаціях, зокрема, викликають серйозне занепокоєння, що часто призводить до затримок у термінах реалізації проекту, оскільки важлива інформація не доходить до людей у потрібний час. Ці порушення спілкування можуть призвести до непорозумінь і неможливості дійти згоди, що сприятиме відсутності згуртованості в команді. Також варто згадати про відсутність чітких цілей - явище, коли команда не розуміє сутність своєї роботи, оскільки породжується плутанина серед членів команди щодо їхніх ролей та обов'язків. Без чітко визначених цілей може бути важко залишатися зосередженими та вмотивованими, що в кінцевому підсумку має вплив на ефективність команди. Відсутність стандартизованих процедур і протоколів для управління проектами є критичним фактором, що може призвести до неузгодженості у виконанні та якості проектів у довгостроковій перспективі. Ця відсутність структури не тільки ускладнює відстеження прогресу, але й ускладнює процес оцінювання результативності та ходу проекту, адже немає встановлених критеріїв, за якими можна було б оцінити успіх.

Для ефективного вирішення цих проблем керівництво має визначити пріоритети розвитку каналів зв'язку, встановити чітко визначені цілі та запровадити стандартизовані процедури, які зможуть підвищити продуктивність виконання проекту. Дотримуючись цих рекомендацій, вони (керівники) зможуть сприяти більш дружньому середовищу, що, зрештою, призведе до успішного досягнення стратегічних цілей компанії.

Також усунення цих фундаментальних недоліків за допомогою комплексних навчальних програм, впровадження розвитку культури співпраці та підзвітності може значно підвищити загальну продуктивність та ефективність проектних підрозділів.

Зосередившись на вирішенні цих питань та водночас узгодивши роботу проєктних відділів зі стратегічними цілями та цінностями компанії, організація може оптимізувати свою діяльність, підвищити продуктивність та забезпечити стабільне та безперебійне надання послуг своїм замовникам.

Для того, щоб усебічно визначити основні, більш ґрунтовні проблеми, та отримати глибоке розуміння їх витоків, у тісній співпраці з HR-відділом, а також з топ-менеджерами та ключовими працівниками організації, було проведено декілька опитувань. Результати цих опитувань виявили безліч труднощів, з якими стикається персонал у сфері проєктного менеджменту, серед яких:

Перше – це загострення конкуренції за вузькоспеціалізованих професіоналів не лише всередині компанії, але й на ринку, в цілому призводить до ситуації, коли організації постійно змагаються за один і той ж резерв кадрів. Аби переманити фахівця, керівники можуть вдаватися до маніпуляцій, таких як надання особистих рекомендацій чи підвищення комісійних винагород, таким чином збільшуючи бюджети проєктів.

Друге - необхідність налагодження ефективної співпраці між спеціалістами, які раніше, можливо, не мали нагоди попрацювати разом, підкреслює важливість виховання командної роботи та постійної комунікації. Це часто вимагає впровадження нових інструментів та методологій для полегшення обміну інформацією, а також діяльності з розбудови команди для заохочення взаєморозуміння між раніше не знайомими колегами.

Третє - негнучкість штату може створити значні проблеми, особливо коли працівники стикаються з обмеженою кількістю проєктів під час ринкових спадів. Ця ситуація різко контрастує з періодами, коли наявна велика кількість складних та комплексних проєктів із тривалими часовими рамками, що робить розробку стратегій вирішальним моментом для організацій, коли йде мова про залучення співробітників у періоди економічних спадів.

Четверте - боротьба між керівниками проєктів за більш фінансово прибуткові та успішні проєкти створює конкурентну атмосферу, яка може стимулювати інновації та досконалість, але також може призвести до

нездорового суперництва та браку співпраці. Ця конкуренція може відволікти від загальних цілей організації, якщо її не врегулювати належним чином, що, в свою чергу, потребує сильного лідерства та чіткого бачення для узгодження індивідуальних цілей із цілями компанії.

П'яте - труднощі, пов'язані з конфліктом субординації, виникають, коли працівник одночасно бере участь у кількох проєктах, а також має звітувати перед своїм прямим керівником. Ця подвійна структура звітності може створити плутанину та призвести до конкуруючих пріоритетів, що робить важливим для організації уточнювати ролі та обов'язки, а також налагоджувати чіткі лінії зв'язку, щоб пом'якшити потенційні конфлікти та переконатися, що всі члени команди працюють на одній сторінці.

Результати, що були отримані під час проведення опитування з ключовим персоналом та менеджментом компанії, не лише допомогли виявити критичні сфери, що потребують негайної уваги, але й підкреслили чітку необхідність покращити загальну динаміку проєктної роботи та підвищити командну ефективність в рамках організаційної структури. Цей комплексний аналіз виявив проблемні місця у співпраці, які перешкоджали продуктивності на багатьох етапах, а також відсутність узгодженості цілей між членами команди. Було підкреслено важливість сприяння культурі відкритого діалогу та постійного зворотного зв'язку, що в перспективі призводить до ліпшої підзвітності.

Спробуємо проаналізувати вищезазначені проблеми та природу їх виникнення:

По-перше, майже 75% респондентів визначили конкуренцію за фахівців як одну з головних проблем. Ця проблема особливо гостро постає тоді, коли водночас з'являється певна кількість проєктів, які потребують одних і тих самих спеціалістів з, умовно, юридичного, фінансового та інших відділів. Попит на таких спеціалістів зростає, що часто призводить до кадрового дефіциту в резерві, ще більше погіршуючи і так не легку ситуацію. У таких випадках компанія опиняється в скрутному становищі, коли їм доводиться орієнтуватися на обмежений пул експертів, адже інколи важко знайти фахівця з необхідними

навичками для певного проєкту. Як наслідок, організації змушені стратегічно перерозподіляти ресурси, шукати інноваційні рішення, серед яких може бути зовнішнє партнерство, аби задовільнити вимоги, які висувають проєкти. Тому стратегічне розгортання ресурсів у поєднанні з прогресивними стратегіями управління людським капіталом стає необхідним для пом'якшення впливу інтенсивної конкуренції за фахівців.

По-друге, більше половини опитаних працівників зазначили, що проблемні ситуації виникають, коли в проєктній команді починають співпрацювати з різних відділів, особливо якщо раніше вони рідко (або взагалі ніколи) не працювали разом. Це явище пов'язане з тим, що в різних відділах працівники стикаються з різними підходами ведення бізнесу та різними стилями керівництва з боку своїх безпосередніх функціональних керівників. Таке різноманіття поглядів і методів роботи часто призводить до непорозумінь та конфліктів, оскільки люди звикли до працювати в інших робочих культурах. Через такі чинники неможливо переоцінити важливість встановлення чітких очікувань, визначення ролей та обов'язків, а також сприяння культурі поваги та відкритого діалогу задля пом'якшення та нівелювання потенційних викликів, які можуть виникнути під час колективної роботи.

По-третє, питання конкуренції за працівників призводить до ще одного виклику - негнучкості робочої сили, тобто нездатності компанії активно наймати або скорочувати працівників залежно від бізнес-ситуації. Наприклад, розглянемо юридичний відділ з трьома юристами. У період економічного зростання бізнесу юристи можуть бути повністю завантажені роботою, навіть понаднормово. Однак протягом того ж року може виникнути ситуація, коли юридичний відділ працює лише на 30% потужності або навіть менше. Такий брак гнучкості може призвести до неефективності та додаткових витрат для компанії, адже вона намагатиметься адаптувати свою робочу силу до ринкових умов. Саме тому необхідно розвивати більш гнучкий та адаптивний персонал, компанії можуть краще долати ресурсні виклики та забезпечувати операційну ефективність та результативність.

По-четверте, іншою, не менш важливою проблемою в проектному менеджменті, є конкуренція між їх очільниками за клієнтів та за проекти, що приносять найбільший прибуток. Ця конкуренція часто призводить до того, що старші та досвідченіші менеджери використовують свій вплив і становище в компанії, щоб отримати під своє керівництво найбільш привабливі та фінансово вигідні проекти, навіть якщо це означає, що вони беруть на себе більше проектів, ніж реально можуть впоратися з ними. Така динаміка також може створити складне робоче середовище для молодших фахівців, які прагнуть отримати більш значущі проекти, щоб набратися більш суттєвого досвіду роботи. Наслідки такої конкуренції виходять за межі окремих результатів проекту і можуть вплинути на загальну репутацію організації, позаяк клієнти чи партнери можуть бути незадоволені непослідовним виконанням проектів із затримками. Єдине, що залишається, це впровадження справедливого та прозорого процесу розподілу проектів тому таким чином компанії можуть пом'якшити негативні наслідки конкуренції між проектними менеджерами та забезпечити оптимальне виконання проектів, щоб послідовно відповідати очікуванням клієнтів та дотримуватися встановлених термінів.

По-п'яте, більшість працівників середньої та нижчої ланки визначили проблеми, що виникають, коли працівник зайнятий у проекті та одночасно отримує завдання від свого лінійного керівника. Конфліктні ситуації виникають тоді, коли працівник не може виконати всі поставлені завдання у визначені терміни, а функціональний керівник і керівник проекту не можуть зменшити навантаження на працівника через узгоджені з клієнтом часові рамки. Такі конфлікти часто призводять до зниження продуктивності та задоволеності роботою серед членів команди, оскільки необхідність відповідати суперечливим вимогам може викликати стрес і вигорання. Для організацій вкрай важливо встановити чіткі канали комунікації та структурований робочий процес, який дозволяє ефективно визначати пріоритети та розподіляти завдання, запобігати виникненню таких ситуацій та забезпечувати гармонійне робоче середовище, що сприяє продуктивності та благополуччю працівників. Розвиваючи культуру

співпраці та взаєморозуміння, яка цінує відкритий діалог і взаємну підтримку, компанії можуть вирішувати ці проблеми на випередження і надавати своїм співробітникам можливість процвітати на своїх посадах, ефективно балансуючи між конкуруючими обов'язками.

Керівництво компанії провело ретельний аналіз найактуальніших проблем, з якими стикаються співробітники у своїй проєктній діяльності. На додаток до вищезазначених ідей, запропонованих співробітниками компанії, кілька зовнішніх консультантів зголосилися бути залученими, щоб поділитися своїми точками зору. Вони рекомендували більш ґрунтовно заглибитися в організаційні аспекти створення проєктного офісу, що могло б пом'якшити або навіть усунути певні проблеми. Це стратегічне рішення щодо залучення експертів із різноманітним досвідом підкреслює прихильність компанії до пошуку комплексних рішень, спрямованих на підвищення результатів.

Використовуючи знання та досліджуючи концепцію проєктного офісу, організація прагне оптимізувати процеси, сприяти кращій співпраці та досягти більшого успіху в результатах проєкту. Створення проєктного офісу передбачається не просто як адміністративна структура, а, скоріше, як динамічний центр, що сприяє інноваціям і стратегічному узгодженню між різними командами. Він слугуватиме точкою для розподілу ресурсів, управління ризиками та моніторингу ефективності, що є ключовими аспектами для навігації під час виконання проєкту.

Більшість компанії, які вдаються до проєктного підходу, визнають, що проєктний офіс може призвести до покращення каналів зв'язку, таким чином запевняючи, що члени команди вчасно виконуватимуть та розподілятимуть між собою обов'язки. Така компліментарність має важливе значення для уникнення непорозумінь і посилення морального духу між функціональними командами. Активно працюючи над спірними моментами, організація може сприяти створенню більш продуктивної атмосфери для проєктних команд, що дозволить досягати гарних результатів.

Підводячи підсумок, ТОВ «Експандія» - це консалтингова компанія, що відкрила офіс в Україні в 2007 році як філія міжнародної корпорації CBRE. Спочатку вона діяла під назвою «Сі Бі Річард Елліс», але після економічної кризи 2008-2009 років була продана двом керівникам і стала афілійованим представництвом CBRE в Україні, зберігши доступ до глобальної клієнтської бази та стандартів ведення бізнесу. Управлінська система компанії є гібридною, поєднуючи елементи функціональної, матричної та проектної структур. Це дозволяє ТОВ «Експандія» успішно вирішувати різні бізнес-задачі, зокрема як процесно-орієнтовані (управління нерухомістю та довготривалі проекти), так і проектні (інвестиційні послуги з чітко обмеженими строками). Структура компанії поділена на бізнес-відділи, які генерують прибуток, та відділи підтримки, що забезпечують стабільність і ефективність операцій. Проте зі зростанням кількості клієнтів та проектів виникають проблеми, такі як неефективний розподіл ресурсів, конкуренція за вузькопрофільних спеціалістів, недостатня комунікація між відділами та конфлікти через перехресне керівництво. Для розв'язання цих проблем пропонується впровадити чіткіші процедури управління проектами, покращити комунікацію, розвивати культуру співпраці та створити проектний офіс для координації ресурсів і підвищення ефективності.

## **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЄКТНОГО УПРАВЛІННЯ КОНСАЛТИНГОВОЮ КОМПАНІЄЮ ТОВ «ЕКСПАНДІА»**

### **3.1. Селекція альтернативних підходів до створення проєктного офісу в консалтинговій компанії ТОВ «Експандія»**

Для того, щоб визначити конкретний тип проєктного офісу, необхідний для консалтингової компанії ТОВ «Експандія», важливо встановити чітке розуміння мети його створення, а також завдань, що будуть на нього покладені. З точки зору організаційної структури, важливо визначити, чи буде даний офіс неформальним, консультаційним органом, подібним до ради, що складається з окремих працівників, які регулярно збираються для обговорення та вирішення окремих завдань, чи він матиме більш формальну структуру з визначеним штатним розкладом, формальними політиками та інструкціями.

Заглиблюючись у тонкощі визначення характеру проєктного офісу, необхідно ретельно зважити на рівень автономії, який йому буде надано у процесах прийняття рішень та розподілу ресурсів. Розробка очікуваної організаційної структури повинна враховувати різні фактори, такі як підзвітність, ієрархія повноважень щодо прийняття рішень та механізми комунікації, які сприятимуть безперебійній роботі в рамках офісу.

Аналіз сфери відповідальності офісу повинен включати ключові ролі проєктного в координації проєктної діяльності, управлінні ресурсами, моніторингу прогресу та забезпеченні відповідності загальним стратегічними цілями організації. Чітке розуміння цих різноманітних аспектів функціонування нової організаційної структури дасть змогу встановити точні показники для оцінки ефективності роботи офісу та його впливу на результати різноманітних проєктів.

Не менш важливим було б додати, що ретельне планування щодо імплементації нової структури в компанію є обов'язковим для плавної інтеграції проєктного офісу в ширшу організаційну структуру для забезпечення

безперебійної координації з іншими відділами та їх функціями. Це передбачає створення надійних каналів комунікації, чіткий розподіл ролей та обов'язків, а також розробку протоколів співпраці та обміну інформацією.

Перш за все важливо зазначити, що робота проектного офісу в консалтинговій компанії ТОВ «Експандія» полягає в ефективному вирішенні нагальних проблем (також знаній як risk-management), що виникають в проектних командах. Для досягнення цієї мети необхідно провести докладний аналіз інцидентів, які можна виявити шляхом опитування та створити чітку класифікацію цих труднощів. Після ідентифікації основних складнощів, проектний офіс має визначити пріоритети та розробити конкретні стратегії їх вирішення. Тому, провівши аналіз проблем, виявлених шляхом опитування, та згрупувавши їх, можемо виділити наступні задачі, які має вирішувати проектний офіс в консалтингову компанію ТОВ «Експандія» - вони наведені на рис. 3.1.

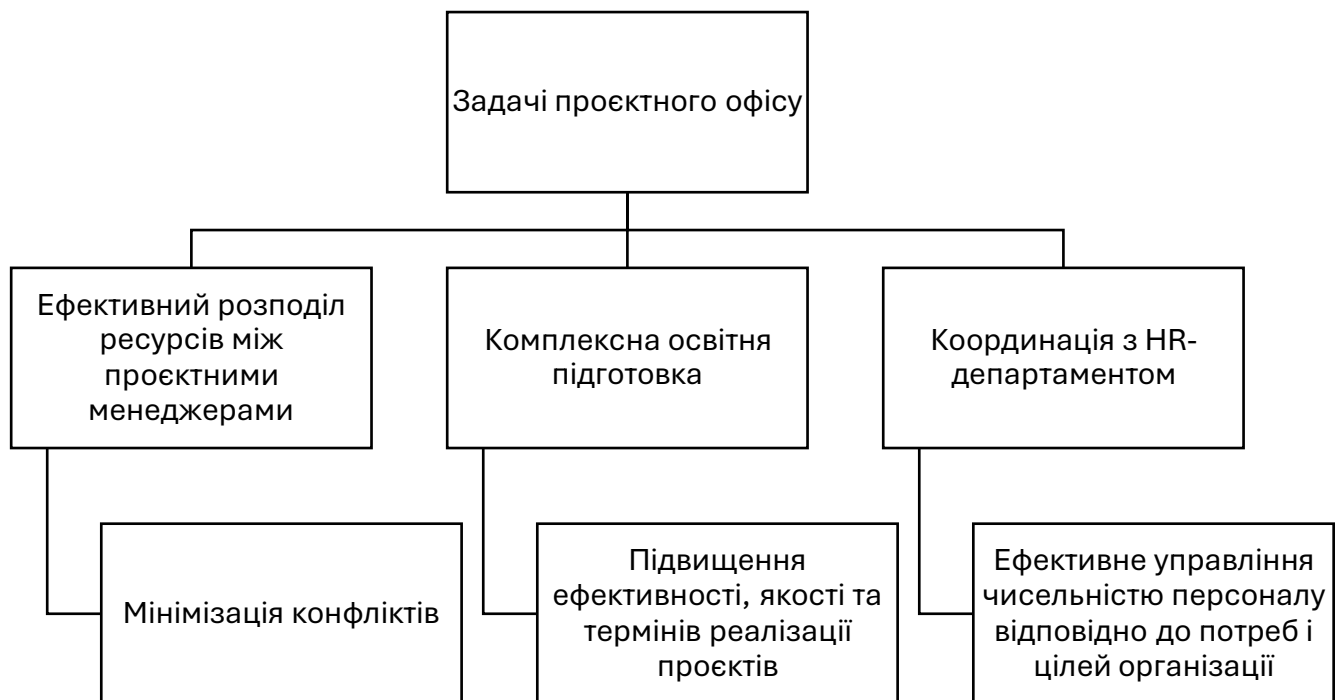


Рис. 3.1. Головні задачі проектного офісу консалтингової компанії ТОВ «Експандія»

Джерело: складено автором

Щоб ефективно сприяти координації проектних груп, важливо впроваджувати стратегії, які надають пріоритет ефективному розподілу проектів між проектними менеджерами, не створюючи при цьому непотрібної конкуренції між ними. Такий підхід забезпечує гармонійне робоче середовище, в якому кожен проектний керівник може зосередитись на виконанні поставлених перед ним завдань їх належною мотивацією, а не бути заклопотаним боротьбою за бажані проекти. Бездоганна координація формування проектних команд має першорядне значення для подальшої мінімізації потенційних конфліктів, що можуть виникнути, коли кілька проектних менеджерів водночас шукають членів для свого проекту. Ретельно організувавши розподіл ресурсів і персоналу всередині проектних груп, можна пом'якшити конфлікти, що виникають через нестачу ресурсів, сприяючи таким чином створенню продуктивної атмосфери для всіх членів команди. Крім того, створення структури, в якій акцент робиться на співпраці, а не суперництві, підвищує ефективність управління проектами.

Комплексна освітня підготовка, що надається керівникам проектів та членам команд, акцентує увагу на глибокому вивченні основ проектного менеджменту. Це ґрунтовне навчання має на меті підвищити ефективність, якість та терміни реалізації проектів. Працівники ретельно вивчатимуть основні аспекти управління, заглиблюючись у такі теми, як організаційна психологія та ефективні комунікаційні стратегії. Сприяючи глибокому розумінню цих критично важливих сфер, навчальна програма має на меті розвинути культуру ефективної командної роботи, яка дозволяє послідовно досягати поставлених цілей у визначені терміни; навчальна програма гарантує, що учасники будуть добре навчені основним принципам проектного менеджменту, що дозволить їм впевнено орієнтуватися в складних процесах, пов'язаних з виконанням проектів, і забезпечувати успішні результати. Акцент робиться не лише на технічних знаннях, але й на розвитку міжособистісних навичок, опануванні методів вирішення конфліктів та комунікаційних стратегій. Інтегруючи ці життєво важливі компоненти в навчальний процес, програма може створити середовище для співпраці та єдності між членами команди, сприяючи безперешкодній

співпраці та згуртованості. Загалом, мета цих комплексних ініціатив з розвитку полягає в тому, щоб забезпечити учасників проєкту різноманітними навичками та компетенціями, необхідними для досягнення успіху проєкту. Поєднуючи теоретичні знання з практичним досвідом, учасники навчатимуться долати безліч викликів, адаптуватися до динамічних обставин та ефективно вести проєкти до успішного завершення.

Співпраця з HR-відділом компанії є критично важливою при вирішенні проблем, пов'язаних з коригуванням чисельності персоналу, чи то збільшенням або зменшенням кількості працівників, зайнятих у проєктній роботі, у відповідь на економічні фактори або ринкові тенденції. HR відіграє вирішальну роль в ефективному управлінні чисельністю персоналу відповідно до потреб і цілей організації, допомагаючи зорієнтуватися в коливаннях попиту або змінах бізнес-вимог. Тісно співпрацюючи з HR, керівники проєктів можуть вирішувати кадрові питання, такі як оптимізація складу команди, виявлення прогалин у навичках та забезпечення наявності потрібних кадрів у потрібний час. Таке партнерство уможливорює стратегічний підхід до кадрового планування, коли HR може надати цінну інформацію щодо стратегій залучення, утримання та розвитку талантів, адаптованих до специфічних вимог проєктної роботи. Також досвід кадровиків в управлінні персоналом може допомогти проєктним командам швидко та ефективно адаптуватися до мінливих обставин, підвищити загальну ефективність проєкту та забезпечити відповідність розподілу ресурсів пріоритетам проєкту.

Беручи до уваги вищенаведене, стає очевидним, що створення проєктного офісу охоплює безліч взаємопов'язаних аспектів, які формують, так би мовити, наріжний камінь успіху та операційної ефективності управління проєктами в рамках організації. На передньому плані цих багатогранних цілей стоїть завдання точної координації адміністративних функцій, що включає в себе доручення проєктів здібним проєктним менеджерам і стратегічно доцільне залучення співробітників на конкретних проєктах на основі їх індивідуальних навичок і вимог кожного проєкту. Інша ключова мета полягає в тому, щоб створити міцну

та адаптивну структуру для розробки, підтримки та періодичного перегляду політик, процедур та документації, на які покладаються керівники проєктів для кваліфікованого управління проєктами та формування високоефективних проєктних команд. Важливість цих зусиль ще більше підкреслюється аспектом розробки та адаптації освітнього контенту, присвяченого управлінню проєктами, для працівників усіх ієрархічних рівнів організації. Ця масштабна ініціатива передбачає не лише створення навчальних матеріалів, але й проведення регулярних тренінгів з управління проєктами, коучингів, спрямованих на зміцнення командної динаміки, а також низки освітніх програм, покликаних покращити навички проєктного менеджменту серед персоналу. Для виконання стратегічного завдання, проєктний офіс може брати участь у стратегічній співпраці з відділом кадрового забезпечення (HR) для усунення дисбалансу та забезпечення оптимального рівня укомплектування штату для діяльності, пов'язаної з проєктами. Визначивши і старанно виконуючи ці основні завдання, проєктний офіс прагне впорядкувати робочі процеси, підвищити продуктивність роботи команди, що, в свою чергу, сприятиме стійкій організаційній адаптивності і мотивації у виконанні проєктів.

Враховуючи масштабність задач, поставлених перед майбутнім проєктним офісом, а також формальність більшості його функцій і необхідність безпосереднього впливу на проєктних менеджерів, можна констатувати, що в майбутньому це буде повноцінний відділ компанії, а не тимчасова робоча група чи рада співробітників. Ця трансформація передбачатиме створення структурованої організаційної структури з виділеними на її функціонування ресурсами та обов'язками для ефективно підтримки діяльності з управління проєктами в масштабах компанії.

Створення такого проєктного офісу означатиме стратегічний зсув у бік підвищення спроможності реалізації проєктів, забезпечення узгодженості методологій, сприяння співпраці та обміну знаннями між командами. Зрештою, це приведе до покращення ефективності та результативності проєктів, адже

організація отримає користь від більш інтегрованого підходу до виконання різноманітних ініціатив.

Інтегрувавши цей проєктний офіс в організаційну структуру, зможе удосконалити свою практичну складову управління проєктами та більш активно вирішувати проблеми та ризики відповідно до встановлених цілей, використовуючи централізований нагляд. Ця централізована методика не тільки сприятиме продуктивності, але й надасть менеджерам проєктів підтримку, необхідну для роботи в складних умовах.

У підсумку варто зазначити, що створення проєктного офісу являє собою не просто операційну модернізацію, а й у певному сенсі переосмислення способів менеджменту проєктів в компанії. Це втілює прагнення компанії до розвитку та побудови більш сприятливого середовища для її функціонування, у якому оперативна здатність підприємства буде збільшена, що призведе до можливості супроводжувати дедалі більше проєктів. Прийнявши цю трансформацію, компанія буде краще підготовлена до боротьби з новими викликами та матиме кращі шанси на успіх в сучасному мінливому середовищі.

### **3.2. Алгоритмічна модель створення проєктного офісу в консалтинговій компанії ТОВ «Експандія»**

Багато світових організацій, що впровадили проєктний підхід у своїх діяльності, по-справжньому розуміють важливість наявності офісу управління проєктами. Загальновизнано, що створення проєктного офісу має вирішальне значення незалежно від того, яка організаційна структура присутня в організації - чи то проєктна, матрична чи функціональна. На відміну від своїх аналогів, проєктний офіс відіграє ключову роль у середовищі, де одночасно виконуються декілька проєктів, таким чином підкреслюючи суттєвий вплив керівників на загальний стратегічний розвиток компанії.

Створюючи проєктний офіс, компанія може стандартизувати свої протоколи управління проєктами, чітко розмежовувати ролі та підзвітність, а також запровадити узгоджену систему звітності для підвищення прозорості впродовж усього терміну реалізації проєкту. Завдяки регулярним оцінюванням, ретельному аналізу та нормативній оцінці ефективності, можна завчасно виявити потенційні ризики, ефективно пом'якшити операційні виклики та впровадити коригувальні заходи для оптимізації результатів проєкту. Фактично, створення офісу управління проєктами не лише посилює спроможність організації ефективно реалізовувати проєкти, але й створює середовище, сприятливе для стратегічної гармонізації всередині підприємства.

Що ж являє собою офіс управління проєктами. Офіс проєктного менеджменту функціонує як ключова організаційна структура, яка відіграє фундаментальну роль у нагляді, координації та вдосконаленні проєктної діяльності. Будучи осередком організаційної активності будь-якого підприємства, офіс здійснює стратегічне управління проєктами і слугує колодязем для поширення методик за засвоєння нових практик, що є необхідними для управління проєктами. Важливість офісу управління проєктами ще більше підкреслюється авторитетними редакціями, що були викладені в авторитетному «Посібнику з проєктного менеджменту» (A Guide to the Project Management Body of Knowledge), який випускає Інститут Проєктного Менеджменту (США). У ньому зазначається, що проєктний офіс - це «управлінська структура, що діяльність з управління проєктами, а також сприяє поширенню знань, методик, інструментів та технік з проєктного менеджменту» [11].

Також Інститут зазначає, що основною функцією проєктного офісу є підтримка проєктних менеджерів різноманітними способами, що можуть включати [10]:

Насамперед це управління обмеженими ресурсами (в т. ч. людськими) між проєктами. Ефективне управління обмеженими ресурсами, включаючи людський капітал, в рамках декількох проєктів є критично важливим аспектом планування та виконання. Ефективний і стратегічний розподіл ресурсів між різними

проектами вимагає всебічного розуміння наявних ресурсів, а також конкретних потреб і вимог кожного проекту. Збалансування цих ресурсів для забезпечення оптимального використання та підвищення загальної ефективності проекту є складним завданням, яке вимагає ретельного планування та постійного моніторингу; управління обмеженими ресурсами передбачає прийняття обґрунтованих рішень щодо визначення пріоритетності завдань, належного розподілу персоналу та оптимізації робочих процесів для максимізації продуктивності та ефективного досягнення цілей проекту. Впроваджуючи надійні стратегії управління ресурсами, керівники проектів можуть запобігти виникненню потенційних проблем, мінімізувати конфлікти щодо ресурсів та посилити співпрацю між членами команди.

По-друге, визначення та розвиток методології проектного менеджменту. Чітко визначивши методи і прийоми, які будуть використовуватися протягом життєвого циклу проекту, організації можуть ефективно планувати, впроваджувати і контролювати свої проекти. Одним з ключових аспектів методології управління проектами є створення структурованої системи для ініціювання, планування, виконання, контролю та закриття проектів. Завдяки такому структурованому підходу менеджери проектів можуть гарантувати, що вся проектна діяльність узгоджується із загальними стратегічними цілями організації. Крім того, постійне вдосконалення та розвиток методології управління проектами відіграє вирішальну роль в адаптації до мінливого бізнес-середовища. Впроваджуючи найкращі практики, отримані досвід та знання з попередніх проектів, організації можуть покращити свої процеси управління проектами та сприяти постійному вдосконаленню. Розвиток методології управління проектами передбачає визначення та впровадження інструментів і методів, які сприяють успіху проекту. Це, зокрема, імплементація програмного забезпечення для планування проектів, розподілу ресурсів, управління ризиками та комунікації. Загалом, впровадження інновацій та відстеження галузевих тенденцій мають вирішальне значення для організацій, які прагнуть досягти успіху в управлінні проектами та приносити користь зацікавленим сторонами.

По-третє, впровадження найкращих практик і стандартів. Використання найкращих практик і стандартів у різних аспектах діяльності та процесів відіграє життєво важливу роль у підвищенні ефективності, продуктивності та загальної результативності на всіх рівнях організації. Застосовуючи ці оптимальні методи та стандарти, компанії можуть оптимізувати свої робочі процеси, вдосконалити заходи контролю якості та сприяти розвитку культури постійного зростання. Важливо визнати, що впровадження найефективніших практик і дотримання галузевих стандартів не тільки зміцнює внутрішні організаційні бази, а й сприяє розвитку зовнішніх відносин з партнерами, постачальниками та клієнтами. Прагнення до дотримання визнаних норм є основою для сталого зростання, конкурентоспроможності та довгострокового успіху в бізнес-середовищі, що постійно змінюється. Більше того, інтеграція найкращих практик і стандартів може призвести до створення надійної структури, яка відповідає галузевим вимогам і прокладає шлях до сертифікації, акредитації та дотримання нормативних вимог.

По-четверте, проведення тренінгів, коучинг та консультування менеджерів та учасників проєктних груп. Ці заходи спрямовані на поліпшення керівництва, комунікації та взаємодії команд. Під час тренінгів організатори дбають про створення комфортної атмосфери, щоб учасники могли активно взаємодіяти та обмінюватися досвідом. Під час тренінгів розглядаються актуальні ситуації з професійної діяльності учасників для пошуку оптимальних рішень та стратегій. Коучинг, зі свого боку, надає можливість індивідуально працювати з кожним працівником, або ж учасником групи, спрямовуючи їх на досягнення потсавлених цілей та розвиток ключових навичок. Консультування ж дозволяє отримувати експертні поради та рекомендації з побудови стратегій управління, підвищення продуктивності та реалізації потенціалу.

По-п'яте, моніторинг дотримання стандартів, політик, процедур проєктного менеджменту та проєктної документації шляхом аудиту проєктів. У процесі реалізації проєкту важливо створити систему систематичного моніторингу для забезпечення дотримання встановлених стандартів, політик і

процедур, пов'язаних з практикою управління проєктами та проєктною документацією. Така система моніторингу передбачає проведення регулярних аудитів проєктів, що реалізуються, з метою оцінки їх відповідності визначеним стандартам, політикам і процедурам. Метою такого моніторингу є перевірка того, що проєкти виконуються відповідно до заздалегідь визначених стандартів та керівних принципів менеджменту проєктами, забезпечуючи їх успішне завершення у встановлені терміни та в межах визначених параметрів. Ретельний аналіз проєктної діяльності, документації та загальної практики управління дозволяє виявити та оперативно виправити будь-які відхилення від встановлених процедур, що сприяє підвищенню загальної ефективності та результативності процесу реалізації проєкту. Завдяки аудиту проєктів можна передбачити потенційні ризики та проблеми і вирішити їх на випередження, зменшуючи ймовірність затримок або провалів проєкту. Такий проактивний підхід дозволяє керівникам проєктів та зацікавленим сторонам ретельно стежити за ходом виконання проєктів і приймати обґрунтовані рішення для оптимізації результатів проєкту та забезпечення його успішної реалізації.

По-шосте, розробка, підтримка та регулярне оновлення політик, процедур, документації в сфері управління проєктами є надзвичайно важливими етапами сучасного підприємницького середовища, де управління складними проєктами стає ключовим фактором успіху. Ці дії відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного та результативного впровадження та виконання проєктів, сприяючи досягненню поставлених цілей та відповідність стратегічним напрямкам розвитку підприємства. Будь-яка успішна організація повинна систематично аналізувати, розробляти та оновлювати свої політики та процедури в галузі управління проєктами з урахуванням змін у бізнес-середовищі, технологічних та ринкових тенденцій для підтримки сталого росту та конкурентоспроможності. Важливість постійної адаптації та вдосконалення цих положень полягає в можливості швидко реагувати на зміни та оптимізувати управління проєктами відповідно до поточних потреб та вимог. Глибока розробка, чітка документація та постійна підтримка в цій сфері є фундаментальними складовими успішної

стратегії управління проектами, оскільки вони забезпечують консистентність, прозорість та контроль над виконанням проєктів, сприяючи уникненню ризиків та забезпеченню відмінних результатів. Такий підхід забезпечує ефективну комунікацію, взаємодію та координацію всіх сторін у процесі управління проектами, таким чином висвітлюючи його як більш системним та прозорим для всіх його учасників.

По-сьоме, координація комунікації між менеджментом та стейкхолдерами різних проєктних груп є важливою складовою успішного виконання проєктів. Ефективна взаємодія між різними сторонами створює сприятливе середовище для обміну інформацією, узгодження дій, аналізу ризиків та прийняття стратегічних рішень. Крім забезпечення потоків інформації, координація комунікації також сприяє підтримці взаєморозуміння та спільної мети серед учасників проєктних груп. Взаємодія та обмін думками між менеджерами та стейкхолдерами, які представляють різні проєктні групи, сприяє вирішенню проблем, що виникають у процесі виконання завдань. Цей процес дозволяє максимально враховувати потреби всіх сторін та швидко реагувати на зміни, що забезпечує ефективність та успішність проєкту. Належна координація комунікації допомагає уникнути непорозумінь, конфліктів та забезпечує чіткість взаємодії між усіма учасниками процесу.

Інститут Проєктного Менеджменту (США) наголошує, що основна роль офісу управління проектами виходить за рамки простої управлінської діяльності й охоплює цілий спектр допоміжних функцій, спрямованих на розширення можливостей керівників проєктів. Ця підтримка може набувати різних форм, включаючи доступ до рекомендацій, адаптованих навчальних програм, доступ до важливо життєвих ресурсів та створення надійної інфраструктури, що сприяє підвищенню ефективності та результативності виконання проєктів.

У випадку консалтингової компанії ТОВ «Експандія» доцільно розробити саме алгоритмічну модель створення проєктного офісу в її організаційній структурі. Модель базується на основі поетапного підходу, який враховує всі необхідні ресурси та процеси, необхідні задля ефективного впровадження офісу

управління проектами в компанію. Нижче, на рис. 3.2, наведено алгоритм реалізації цього процесу:

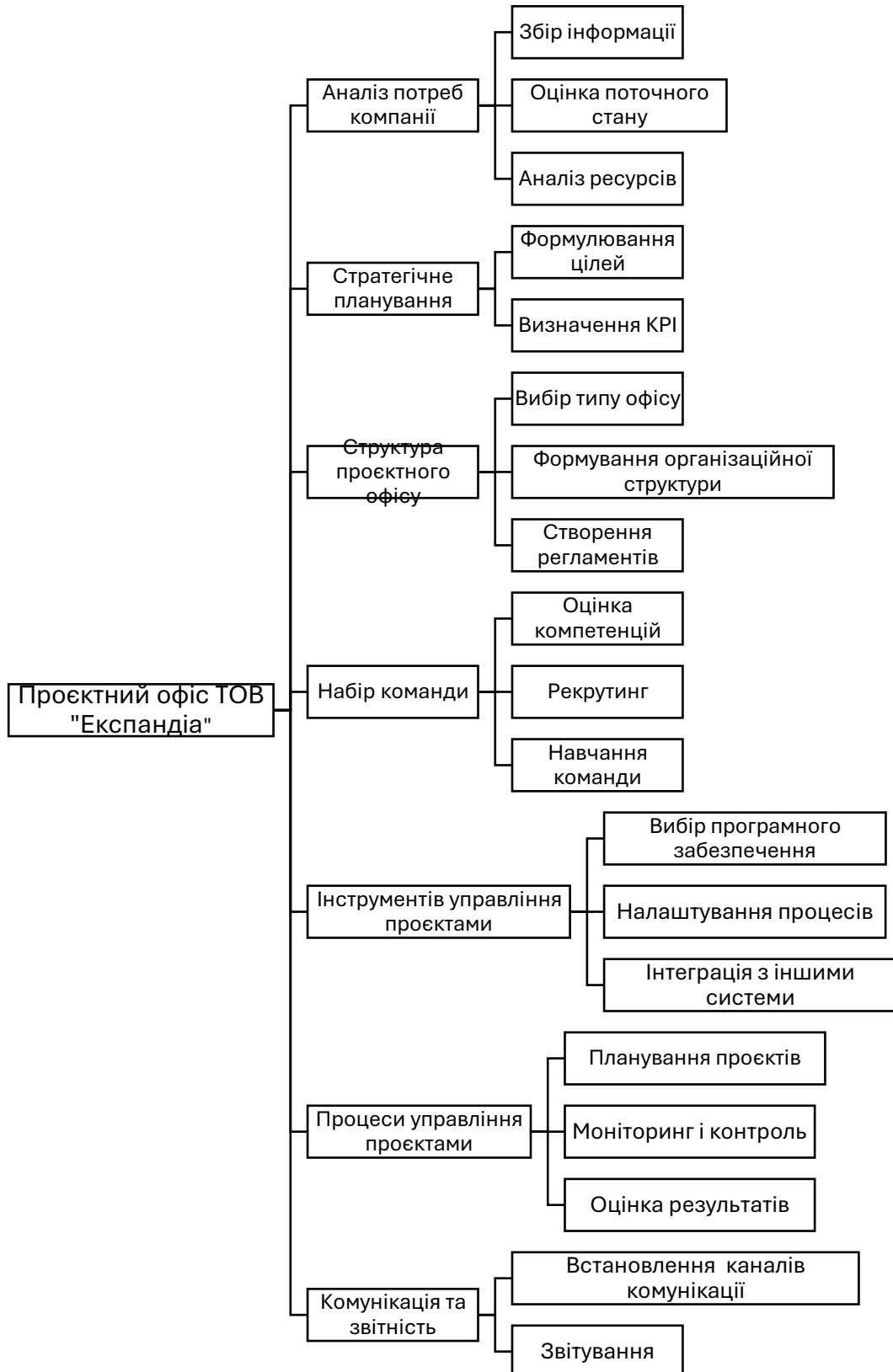


Рис. 3.2. Алгоритмічна модель впровадження проектного офісу в консалтингову компанію ТОВ «Експандія»

Джерело: складено автором

Першою структурою алгоритмічної моделі реалізації проєктного офісу консалтингової компанії ТОВ «Експандія» можна вважати саме аналіз потреб організації, тобто: збір інформації: визначення потреб ТОВ "Експандія" у проєктному офісі. «Які проєкти потребують управління? «Які ключові цілі і завдання проєктного офісу?»; оцінка поточного стану: аналіз існуючих процесів управління проєктами в компанії. Оцінка їх ефективності та виявлення слабких місць; аналіз ресурсів: визначення ресурсів, необхідних для створення офісу (фінансові, людські, технічні).

Друга структура це стратегічне планування впровадження офісу управління проєктами в організаційну складову ТОВ «Експандія». У цілому дане планування складається з формулювання цілей: визначення стратегічних цілей проєктного офісу (наприклад, підвищення ефективності управління проєктами, стандартизація процесів, покращення комунікації); визначення КРІ: детермінування ключових показників ефективності для оцінки роботи проєктного офісу.

Третя структура ґрунтується на визначенні типу проєктного офісу (директивний, контролюючий, підтримуючий), формування організаційної структури, тобто визначення ключових ролей та відповідальностей (призначення керівника проєкту, аналітиків та інших членів проєктної групи) й створення регламентів – розробка стандартів та політик для управління проєктами (на кшталт PRINCE2, PMBOK, Agile тощо).

Четверта – набір команди, в яку входить наступне: оцінка компетенцій - визначення навичок, необхідних для кожної посади у проєктному офісі; рекрутинг: проведення набору персоналу (внутрішній/зовнішній), підбір співробітників з необхідними компетенціями; навчання команди: організація тренінгів з управління проєктами, освоєння програмного забезпечення для керування проєктами.

П'ята структура базується на впровадженні інструментів управління проєктами, яка, в свою чергу, складається з вибору програмного забезпечення:

впровадження систем управління проектами (наприклад: Microsoft Project, Jira, Trello), налаштування процесів: автоматизація процесів управління проектами, моніторинг та звітність, інтеграції з іншими системами: підключення проектного офісу до існуючих бізнес-систем компанії (CRM та ERP-систем).

Шоста – впровадження процесів управління проектами, а саме: планування проектів: визначення етапів планування, управління ресурсами, управління ризиками та бюджетом; моніторинг і контроль: встановлення процесів контролю виконання проектів, включаючи оцінку ефективності та коригуючі дії, та оцінка результатів: Аналіз виконаних проектів за допомогою KPI, підготовка звітів.

Сьома, і остання структура, яка відповідає за фідбек та підзвітність під час впровадження офісу управління проектами в консалтингову компанію ТОВ «Експандія», охоплює: встановлення каналів комунікації - організація ефективної комунікації між проектними командами, керівництвом та іншими зацікавленими сторонами; звітування - регулярна підготовка звітів про прогрес, проблеми, досягнення та рекомендації щодо поліпшення.

Загалом, проектний офіс може виконувати лише частину з вище переліченого функціоналу. А конкретні функції залежать від тієї ролі, яка надається проектному офісу в організації. Проектний офіс може відігравати роль консультативного органу, зосереджуючись насамперед на розробці навчальних матеріалів для компанії та організації тренінгів. У цій якості проектний офіс забезпечує належне дотримання практик, політик та процедур, що впроваджені в компанії. Проектний офіс може функціонувати як окрема управлінська одиниця в компанії, яка надає йому повноваження адміністрування проектів, формування проектних команд та перерозподіл стратегічних ресурсів. Така багатогранна роль проектного офісу акцентує його важливість як стратегічного підрозділу, що не лише підтримує діяльність компанії, пов'язану з проектами, але й слугує центром передачі знань та поширення кращих практик і методик. Завдяки постійному накопиченню нових методологій та запозиченню інноваційних елементів у веденні проектів, проектний офіс сприяє успіху організації, забезпечуючи узгодженість між проектною діяльністю та загальними стратегічними цілями

компанії; виступає сполучною ланкою між командою та замовниками проекту, сприяючи проактивній комунікації та співпраці з метою покращення результативності проекту. Сфера діяльності офісу поширюється не лише на окремі проекти, але й на управління цілим портфелем проектів, де він зазвичай координує кілька проектів з метою оптимізації використання ресурсів, зменшення ризиків та максимізації загальної результативності проекту. Зваживши на дані факти, можна стверджувати, що проектний офіс слугує центром усієї проектної діяльності компанії та сприяє підвищенню прозорості, підзвітності й ефективності в організації.

### **3.3. Оцінка економічної доцільності створення проектного офісу в консалтинговій компанії ТОВ «Експандія»**

У країнах з розвинутою ринковою економікою створення проектних офісів почалося в 1930-х роках як відповідь на посилення конкуренції та нові вимоги до якості виконання проектів та своєчасного виконання без перевищення бюджету. З огляду на динамічний бізнес-ландшафт і зростаючу складність проектів, організаціям довелося адаптуватися, створивши спеціалізовані підрозділи з менеджменту проектів, щоб ефективно долати нові виклики. Завдяки збільшенню кількості проектів і попиту на оптимізовані процеси реалізації проектів, проектні офіси стали незамінними підрозділами для забезпечення стратегічного нагляду, розподілу ресурсів і стратегій зменшення ризиків. Цей своєрідний стратегічний зсув у бік централізації діяльності з менеджменту проектів в рамках створення нової організаційної структури має на меті підвищити результативність виконання проектів, оптимізувати використання ресурсів та узгодити результати з ширшими корпоративними цілями та завданнями.

Поступовий розвиток проектних офісів ще більше підкреслив їхню важливість як трансформаційних осередків, у яких поєднуються інновативність,

співпраця та найкращі практики для забезпечення успіху проєктів. Виступаючи в ролі координаційних центрів для зберігання інформації, пов'язаної з проєктами, сприяючи міждисциплінарної співпраці та розвиваючи культуру постійного вдосконалення, проєктні офіси відіграють ключову роль у формуванні експертизи менеджменту проєктами. Завдяки інтеграції передових технологій та інструментів управління проєктами сучасні офіси управління проєктами змогли підвищити рівень нагляду і контролю за проєктами, сприяючи моніторингу його прогресу і контролю в режимі реального часу, забезпеченню якості, а також виявленню і зменшенню ризиків. Ця стратегічна інтеграція впорядковує робочі процеси, вдосконалює процеси прийняття рішень і розширює можливості проєктних команд працювати більш ефективно в динамічному бізнес-середовищі.

Створення офісу управління проєктами в організаціях не лише розширило можливості реалізації проєктів, але й каталізувало зміну в бік професійного розвитку працівників. Надаючи до розгляду комплексні навчальні програми, ініціативи з наставництва та визнані в галузі сертифікації, проєктні офіси апріорі надають пріоритет постійному підвищенню кваліфікації членам своїх проєктних команд. Такий акцент на інвестиціях в людський капітал приносить організаціям відчутні вигоди, зокрема покращення результатів проєктів, зменшення ризиків та підвищення гнучкості реагування на вимоги ринку.

Проєктні офіси перетворилися на незамінні стратегічні активи, які забезпечують успіх організації, стимулюючи розвиток культури управління проєктами, яка базується на засадах співпраці. Долучаючись до інновацій, використовуючи найкращі практики та методології та інвестуючи в розвиток людського капіталу, проєктні офіси стали рушіями зростання та досконалості, дозволяючи організаціям послідовно реалізовувати успішні проєкти та залишатися першими на світовому ринку. Завдяки своїй операційній інтегрованості, технологічному прогресу та ініціативам з розвитку талантів, проєктні офіси продовжують формувати засади для розвитку проєктного менеджменту та сприятимуть стабільній роботі бізнесу на глобальному ринку.

Обґрунтованість створення офісу управління проектами можна оцінити за допомогою різних якісних та кількісних показників, які адаптовані до конкретних цілей, галузей і ролі офісу. Важливо ретельно оцінити ці показники, оскільки вони дають цінну інформацію про ефективність та вплив офісу проектного менеджменту в організації. Такі фактори, як ефективність виконання проектів, оптимізація розподілу ресурсів, покращення співпраці та загальне підвищення ефективності бізнесу, відіграють вирішальну роль у визначенні успіху та стратегічної цінності, яку приносить офіс. Також наявність розуміння того, як офіс управління проектами сприяє стратегічній відповідності цілям та завданням компанії, має першорядне значення для усвідомлення важливості впровадження такої комплексної організаційної структури.

Звертаючи увагу на ці фактори, організації можуть точно оцінити відчутні переваги менеджменту проектами, тим самим посилюючи аргументацію на користь його створення та забезпечуючи сталий успіх у довгостроковій перспективі. Такий комплексний підхід не лише підтверджує та спонукає до створення офісу менеджменту проектами, але й акцентує на можливості стимулювання конкурентних переваг в умовах нестабільного бізнес-ландшафту.

Першочерговою та найважливішою метою створення проектного офісу є підвищення ефективності роботи проектних команд, що досягається шляхом оптимізації процесів управління проектами, вдосконалення навичок проектних менеджерів та підвищення компетентності членів команди з моменту їхньої служби в проектному офісі. Вирішальне значення має й рівень задоволеності бенефіціарів проекту - тобто замовників послуг - який можна оцінити за допомогою зворотного зв'язку після завершення виконання завдання. Не менш важливим є позитивний економічний ефект від впровадження офісу, який, як не дивно, можна спостерігати шляхом порівняння минулорічних показників прибутковості компанії з актуальними даними.

Зазначаючи важливість проектного менеджменту, важливо підкреслити його чисельні переваги, за яких проектний офіс здатний успішно функціонувати. Однією з найбільших переваг можна вважати створення спільного робочого

середовища, сповненого командним духом, єдністю та амбіціями. Створення проєктного офісу також допускає, що відбуватиметься активний обмін знаннями та досвідом між проєктними командами, що в перспективі посилюватиме культуру кваліфікаційної обізнаності в компанії. Така передача знань гарантує, що досвід, винесений з попередніх проєктів, буде використаний для досягнення кращих результатів у майбутніх проєктах. На додачу до всього, офіс може виконувати роль сполучної ланки між проєктними ініціативами та бізнес-стратегіями, тим самим забезпечуючи «синхронізацію» проєктів з довгостроковими цілями та баченням компанії.

Для оцінки економічної ефективності створення проєктного офісу в консалтинговій компанії ТОВ «Експандія» необхідно використати **аналіз окупності проєкту (payback period)** та **оцінку економічного ефекту від створення проєктного офісу**, які наведені нижче:

Першочерговим при створенні проєктного офісу є призначення команди, що буде складатися з керівника і двох проєктних менеджерів. Загальний річний бюджет проєктного офісу з штатним розписом у 3 людини був оцінений і встановлений на рівні 4,8 мільйона гривень. Протягом 2023 року керівництво організації та фінансовий відділ звітували, що компанія успішно завершила 53 проєкти. Ці проєкти принесли в середньому 793 тис. грн прибутку кожен, що на 12% менше, ніж передбачено договорами. Цей дефіцит виник, в першу чергу, через подовження термінів реалізації проєктів та перевищення виділених бюджетів.

Крім того, через дефіцит ресурсів, зокрема неуккомплектованість штату необхідними спеціалістами, консалтингова компанія ТОВ «Експандія» була змушена відмовитися від 8 проєктів. Це було вимушене рішення, оскільки всі наявні співробітники вже були повністю зайняті в інших проєктах. Таким чином, компанія отримала чистий операційний дохід у розмірі 42,029 млн. грн. від профільної діяльності.

Моделюючи створення проєктного офісу було припущено, що після створення проєктного офісу при тій же кількості клієнтських замовлень вдасться

виконати не 53, а 57 проєктів (тобто зниження на 50% проєктів, від яких компанія була вимушена відмовитись в 2023 році) шляхом оптимізації залучення працівників у проєктні групи. Також було допущено, що різниця між запланованим і фактично отриманим прибутком зменшиться також на 50% і складе 901 тис грн. В такому випадку, чистий операційний прибуток складе 51,357 млн грн. Це на 22% більше від фактичних показників 2023 року, а в абсолютних показниках - це приріст на 9,3 млн грн.

Враховуючи річний бюджет проєктного офісу (4,8 млн грн), економічний ефект від створення проєктного офісу вже в перший рік має скласти 4,5 млн грн, тобто лише на 0,3 млн грн менше від бюджету його створення. Окупність проєкту створення проєктного офісу відбудеться вже на другий рік його роботи, що красномовно свідчить про ефективність цієї структури в організації, що сповідує проєктний підхід та має значну кількість проєктів, які можуть відбуватися одночасно.

Отже, створення проєктного офісу в консалтинговій компанії ТОВ «Експандія» є важливим стратегічним кроком, що сприятиме покращенню управління проєктами, оптимізації ресурсів та підвищенню ефективності роботи команди. Основна мета офісу полягає в управлінні проєктами, координації ресурсів, моніторингу прогресу та забезпеченні відповідності стратегічним цілям компанії. Проєктний офіс може мати як неформальну, так і формальну структуру з чіткими політиками. Алгоритмічна модель впровадження офісу передбачає поетапний підхід, який включає аналіз потреб компанії, стратегічне планування, набір та навчання персоналу, впровадження програмного забезпечення та стандартизацію процесів. Важливу роль відіграє співпраця з HR для ефективного управління персоналом, а також забезпечення ефективного зворотного зв'язку та прозорості в управлінні проєктами. Економічна доцільність створення офісу оцінюється через окупність проєкту. Вже на перший рік очікується економічний ефект у 4,5 млн грн, майже повністю покриваючи витрати на його створення. Окупність очікується на другий рік, що підкреслює вигоду та необхідність створення проєктного офісу для підвищення

результативності проєктів та прибутковості компанії. Загалом, впровадження проєктного офісу дозволить компанії краще відповідати на виклики сучасного ринку, мінімізувати ризики та підвищити продуктивність за рахунок централізованого управління та інноваційних методів.

## ВИСНОВКИ

Проектний менеджмент виник в 50-х роках ХХ століття. Упродовж другої половини ХХ та першої половини ХХІ століття, з розвитком технологій та ускладненням бізнес-процесів, він став домінуючим методом управління загалом, та вирішення бізнес-задач зокрема. Згідно з дослідженням Business Management Daily, в 2021 році 77% компаній тим чи іншим чином використовували методики проектного менеджменту в своїй роботі. Управління проектами еволюціонувало протягом багатьох років, адаптуючись до хаотичного бізнес-ландшафту. Універсальний характер робить його важливим інструментом для організацій, які прагнуть оптимізувати процеси, підвищити ефективність і досягти успіху. Завдяки ефективним практикам менеджменту проектами бізнес може краще планувати, реалізовувати та втілювати свої ініціативи, що в кінцевому підсумку призводить до покращення результатів та підвищення конкурентоспроможності на ринку. Основні принципи менеджменту, такі як чітке визначення цілей, залучення партнерів, управління ризиками та оптимізація ресурсів, продовжують слугувати орієнтирами для організацій у досягненні їхніх цілей. Оскільки компанії прагнуть до інновацій та операційної досконалості, управління проектами залишається фундаментальною складовою, яка дозволяє їм долати виклики в режимі реального часу та адаптуватися до змін. Впровадження подібної практики може допомогти організаціям залишатися попереду в швидкоплинному бізнесі, який щоденно розвивається. Акцентуючи зусилля на навчанні кадрів задля збільшення ефективності виконання проектів, проектний менеджмент пропонує організаціям ширше коло можливостей для подальшого підвищення кваліфікації співробітників шляхом набуття не лише теоретичного, а й практичного досвіду.

Причинами такої популярності проектного менеджменту слугували декілька факторів. З другої половини 20 сторіччя почали активно створюватися та впроваджуватися нові технології практично у всіх індустріях. Крім того, створювалися нові індустрії та галузі (інтернет-технології, телекомунікації,

розвиток аерокосмічної галузі), швидкість бізнесу почала зростати швидкими темпами, а складність задач, які ставилися перед менеджерами та працівниками почала зростати. Проекти, які потрібно було виконувати, почали набувати все більш специфічних рис і суттєво відрізнятися один від одного. Це призвело до того, що час, затрачений на проєкт суттєво зростав у порівнянні з запланованим. Те ж саме відбувалося з бюджетом проєкту, якістю його виконання. З розвитком проєктного менеджменту, а саме, його методології та підходів, всі основні метрики проєктів (строк виконання, бюджет, якість) було суттєво покращено. Також, методики проєктного менеджменту суттєво оптимізували кількість учасників, що залучалися в проєкт. За останні 10 років в США та країнах Західної Європи, де проєктний менеджмент є найбільш розповсюдженим підходом у бізнесі, було проведено ряд досліджень щодо ефективності проєктного підходу. Згідно з результатами цих досліджень, після впровадження підходів проєктного менеджменту, до 90-95% усіх проєктів почали виконуватися в строк та не перевищувати запланований бюджет.

З розвитком бізнесу та збільшенням кількості проєктів в перерахунку на одну проєктну команду, а також зі збільшенням кількості команд в межах однієї організації виникли складнощі іншого роду. З найбільш поширених, які ми розглядаємо в цій кваліфікаційній роботі, - це конкуренція між командами за працівників, залученість працівників у декілька проєктів одночасно в різних командах, підпорядкування членів команди проєктним менеджерам та своїм лінійним керівникам у функціональних підрозділах. Саме з огляду на ці нові проблеми, а також на необхідність пошуку персоналу в проєктні групи, гнучкого управління штатом компанії в залежності від бізнес-циклів (або економічних циклів загалом), запит на швидке та ефективне навчання працівників методикам проєктного менеджменту, а також розробку та впровадження цих методик, політик, процедур в межах компанії був започаткований новий структурний підрозділ, який перебирав на себе усі ці задачі.

У залежності від специфіки компанії, розмір, структура та функціонал проєктного офісу може відрізнятися від організації до організації. Також

відрізнятися може його роль. Наприклад, це може бути дорадчий орган, що займається лише консультуванням проєктних менеджерів та проведенням тренінгів для персоналу; або це може бути формальна структура, що знаходиться між керівництвом компанії та проєктними групами та займається адмініструванням персоналу між командами, впровадженням необхідних політик, процедур, документації, яка має використовуватися при виконанні проєкту. Гнучкість функцій проєктного офісу дозволяє організаціям пристосовувати його структуру до своїх конкретних потреб та цілей, забезпечуючи ефективне управління проєктами та їх виконання. У деяких випадках проєктний офіс може перетворитися на центр проєктної діяльності, сприяючи співпраці, покращуючи канали комунікації та оптимізуючи процеси для виконання проєкту.

Доцільність функціонування проєктного офісу була підтверджена більшістю керівників, де цей орган було впроваджено. У консалтинговій компанії ТОВ «Експандія», на момент написання цієї кваліфікаційної роботи, ще не впроваджено проєктний офіс. Тим не менше, дослідження, яке передувало його впровадженню показало, що його формалізація як окремої структурної одиниці вже в перший рік роботи збільшить операційний прибуток компанії на 22%, враховуючи бюджет цього новоствореного підрозділу 4,8 млн грн. Це свідчить про те, що наявність проєктного офісу може стати ключовим моментом у стратегії розвитку компанії, сприяючи покращенню її функціонування та оптимізації бізнес-процесів. Аналіз, проведений у третьому розділі, показав, що такий крок буде приносити значні фінансові прибутки, тим самим стимулюючи стабільне зростання доходів і позиціонування компанії як успішного гравця на ринку.

Після уважного розгляду всього вищезазначеного можна зробити висновок, що проєктний офіс виступає як ключовий компонент в роботі будь-якої організації. Він сприяє підвищенню ефективності команд, їх співпраці та взаємодії. Офіс управління проєктами може мати вплив на прибутковість компанії завдяки оптимізації процесів виконання проєктів. Неабияк важливою є

його роль у координації та управлінні декількома проєктами водночас, що сприяє врахуванню всіх аспектів та деталей. Цільовим напрямком розвитком будь-якої організації має стати інтеграція проєктного офісу як невід'ємної складової. Рекомендація щодо впровадження такого департаменту стосується не лише компаній, які вже активно використовують проєктний підхід у своїй діяльності, а й всім підприємствам, що прагнуть досягти успіху та стабільного економічного розвитку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Alkema V. G. Wheel working system in a team: relationship between different personnel in a marine project / S. O. Kramskyi, V. D. Danchuk, V. G. Alkema, A.V. Sevostianova, O.O. Bakulich // Financial and credit activities: problems of theory and practice. - 2020. - № 4(35). - Pp. 277-286.
2. Бабаєв В. М., Фесенко Т. Г. Концептуальна модель організації офісу управління будівельними проектами в перспективі проектного менеджменту. Східно- європейський журнал, 2010. 120 с.
3. Блага Н. Управління проектами: навчальний посібник. Львів: ЛНУВС, 2021. 152 с.
4. Бушуєв С. Д. Проектний офіс як методологія мультипроектного управління/ С. Д. Бушуєв, Н. С. Бушуєва, Д. І. Шороп// Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. - Луганськ: вид- во СНУ ім. Даля, 2004. - №1. 50 с.
5. Микитюк П. П. Управління проектами: навчальний посібник. Тернопіль, 2014. 270 с.
6. Посібник зі створення проектного офісу. Міністерство у справах ветеранів. URL: <https://mva.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/posibnik-navchannya-proa5300720v4.pdf> (дата звернення 07.06.2024).
7. Проектний офіс ПрАТ «ВТП «Укренергочермет». URL: <https://www.uechm.com/uk/kompaniya-ua/ofis-upravlinnya-proektami/> (дата звернення 07.06.2024).
8. Сайт компанії консалтингової компанії ТОВ «Експандія» (CBRE Ukraine). URL: [www.cbre-expandia.com](http://www.cbre-expandia.com) (дата звернення 07.06.2024).
9. Створення офіса управління проектами. URL: <https://leoconsulting.com.ua/project/sozдание-ofisa-upravleniem-proektami/> (дата звернення 07.06.2024).
10. «Управління проектами»: навчальний посібник / Уклад.: Л.Є. Довгань, Г.А.Мохонько, І.П.Малик. - К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.

11. Baker B. Definition impossible. URL: <https://www.pmi.org/learning/library/functions-project-management-offices-3083> (дата звернення 07.06.2024).
12. Deguire M. In the eyes of beholder. URL: <https://www.pmi.org/learning/library/basic-project-program-definition-overview-6115> (дата звернення 07.06.2024).
13. Desouza K., Evariso R. Project Management Offices: A case of knowledge-based archetypes. International Journal of Information Management. 2006. 414 p.
14. Different Types of Project Management Offices. URL: <https://www.metapm.com.au/different-types-of-pmos> (дата звернення 07.06.2024).
15. Claude H. Maley. Project Management Concepts, Methods, and Techniques. URL: <https://acg.on.worldcat.org/oclc/793401613> (дата звернення 07.06.2024).
16. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. URL: <https://acg.on.worldcat.org/oclc/793401613> (дата звернення 07.06.2024).
17. Sebastian Nokes, Sean Kelly. The Definitive Guide to Project Management: The Fast Track to Getting Job Done on Time and On Budget. URL: <https://divit.library.itu.edu.tr/search/?i9780470464847> (дата звернення 07.06.2024).
18. Harned B. What is Project Management. URL: <https://www.teamgantt.com/project-management-guide/what-is-project-management> (дата звернення 07.06.2024).
19. Pratt M. What is a project management office (PMO)? The key to standardizing project success. URL: <https://www.cio.com/article/267012/what-is-a-project-management-office-pmo-and-do-you-need-one.html> (дата звернення 07.06.2024).

20. Project Management Office (PMO) Setup Guide. URL: <https://www.udemy.com/course/pmo-project-management-office> (дата звернення 07.06.2024).

21. Project management office. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Project\\_management\\_office](https://en.wikipedia.org/wiki/Project_management_office) (дата звернення 07.06.2024).

22. Sheives T., Barton S. Only at 7- Eleven— a PMO case study. Project Management Institute. URL: <https://www.pmi.org/learning/library/project-management-office-it-success-6234> (дата звернення 07.06.2024).

23. Winston C. How to Build a PMO: 8 Simple Steps. URL: <https://projectmanagementacademy.net/resources/blog/how-to-build-a-pmo/> (дата звернення 07.06.2024).

24. Полежаєв Д. Технології керування проектами. URL: <https://lemon.school/blog/tehnologiyi-upravlinnya-proyektamy> (дата звернення 07.06.2024).

25. Russ J. Martinelli, Dragan Milosevic. Project Management ToolBox: Tools and Techniques for the Practicing PM. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/book/10.1002/9781119174820> (дата звернення 09.06.2024).

26. Jurg Kuster. Project Management Handbook. URL: <https://divit.library.itu.edu.tr/record=b3214953> (дата звернення 09.06.2024).

27. Stanley E. Portny. Project Management for Dummies. URL: <https://divit.library.itu.edu.tr/record=b3214953> (дата звернення 09.06.2024).

28. John M. Nicholas. Project Management for Business, Engineering, and Technology: Principles and Practices. URL: <https://libris.kb.se/bib/10910896> (дата звернення 09.06.2024).

29. R. C. Mishra, Tarun Soota. Modern Project Management. URL: <https://collections.library.bogazici.edu.tr/search/317408658> (дата звернення 09.06.2024).

30. A. Wren. The Project Management A-Z: A Compendium of PM Techniques and How To Use Them. <https://libris.kb.se/bib/k0v0mlp5hndngc9g?vw=short> (дата звернення 09.06.2024).
31. D. Sater. PM Tools and Techniques: A Practical Guide. URL: <https://collections.library.bogazici.edu.tr/search/?searchtype=o&searcharg=772111924> (дата звернення 10.06.2024).
32. Ralp L. Kilem, I. S. Ludin, K. L. Robertson. Project Management Methodology: A Practical Guide for the Next Millenium. URL: <https://opac.sub.uni-goettingen.de/DB=1/LNG=EN/CLK?IKT=12&TRM=224833383> (дата звернення 10.06.2024).
33. Kevin R. Callahan, Lynn M. Brooks. Essentials of Strategic Project Management. URL: <https://d-nb.info/1066998086> (дата звернення 10.06.2024).
34. R. B. Khanna. Project Management. URL: <https://dut.summon.serialssolutions.com/search?s.q=805925572#!/search?pn=1&ho=t&include.ft.matches=f&l=en&q=805925572> (дата звернення 10.06.2024).
35. Kory Kogon, Suzette Blakemore. Project Management for the Unofficial Project Manager (Updated and Revised Edition). URL: <https://opac.ub.uni-potsdam.de/DB=1/XMLPRS=N/PPN?PPN=799526924> (дата звернення 10.06.2024).
36. Dennis Lock. The Essentials of Project Management. URL: <http://katalog.nukat.edu.pl/lib/item?id=chamo:567351&fromLocationLink=false&the me=nukat> (дата звернення 10.06.2024).
37. Elizabeth Harrin, Phil Peplow. Customer-Centric Project Management. URL: <https://kocuniversity.on.worldcat.org/oclc/809772787> (дата звернення 10.06.2024).
38. Paul J. Fielding. How to Manage Projects: Essential Project Management Skills to Deliver On-time, On-budget Results. URL: <https://www.econbiz.de/Record/how-to-manage-projects-essential-project-management-skills-to-deliver-on-time-on-budget-results-fielding-paul/10012014155> (дата звернення 11.06.2024).

39. Alan D. Orr. Advanced Project Management. A Complete Guide to the Key Processes, Models and Techniques. URL: <https://hazdr.on.worldcat.org/oclc/58720574> (дата звернення 11.06.2024).
40. Scott Berkun. The art of project management. URL: <https://opac.europa-uni.de/InfoGuideClient.euvsis/start.do?Query=10%3d%22BV021259474%22> (дата звернення 11.06.2024).
41. Приймак В. Управління проектами: навчальний посібник. Київ, 2017. 53 с.
42. Когон К., Блейкмор С., Вуд Д. Керування проектами для «неофіційних» проєкт-менеджерів. Київ, 2018. 25 с.
43. Пол Дж. Філдінг. Як керувати проектами. Київ, 2021. 63 с.
44. Хігні Д. Основи управління проектами. Київ, 2021. 110 с.
45. Trevor L. Young. Successful Project Management. URL: <https://wn.on.worldcat.org/oclc/63171074> (дата звернення 12.06.2024).
46. Tony Marks. 20:20 Project Management. How to Deliver on Time, on Budget and on Spec. URL: [https://soeg.kb.dk/discovery/search?vid=45KBDK\\_KGL:KGL](https://soeg.kb.dk/discovery/search?vid=45KBDK_KGL:KGL) (дата звернення 12.06.2024).
47. Dritte Ausgabe. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. URL <https://kataloge.thulb.uni-jena.de/DB=1/LNG=EN/CLK?IKT=12&TRM=507171551> (дата звернення 12.06.2024).
48. David Cleland, David L. Cleland, Lewis R. Ireland. Project Management. URL: [http://library.aubg.bg:8000/search/query?match\\_1=MUST&field\\_1=text&term\\_1=ocm20167503](http://library.aubg.bg:8000/search/query?match_1=MUST&field_1=text&term_1=ocm20167503) (дата звернення 12.06.2024).
49. Gilbert Silvius, Ron Schipper, Julia Planko, Jasper van den Brink. Sustainability in Project Management. URL: <https://wn.on.worldcat.org/oclc/793193146> (дата звернення 13.06.2024).

50. Michael B. Bender. A Manager's Guide to Project Management. URL: [http://katalog.nukat.edu.pl/search/query?term\\_1=993:879528454&theme=nukat](http://katalog.nukat.edu.pl/search/query?term_1=993:879528454&theme=nukat) (дата звернення 13.06.2024).
51. Daud Alam, Uwe Gühl. Project Management for Practice. A Guide and Toolbox for Successful Projects. URL: [https://opac.hwr-berlin.de/InfoGuideClient.hwrsis/index\\_hwr.html](https://opac.hwr-berlin.de/InfoGuideClient.hwrsis/index_hwr.html) (дата звернення 13.06.2024).
52. Greg Horine. Project Management: Absolute Beginner's Guide. URL: [https://search.library.uvic.ca/discovery/search?vid=01VIC\\_INST:01UVIC&query=any,contains,111122426](https://search.library.uvic.ca/discovery/search?vid=01VIC_INST:01UVIC&query=any,contains,111122426) (дата звернення 13.06.2024).
53. Dennis Lock. Naked Project Management: The Bare Facts. URL: <https://oclcberlin.on.worldcat.org/oclc/827207016> (дата звернення 13.06.2024).
54. Paul Gardiner. Project Management. A Strategic Planning Approach. URL: [https://hu-berlin.hosted.exlibrisgroup.com/primo-explore/search?institution=HUB\\_UB&vid=hub\\_ub&search\\_scope=default\\_scope&tab=default\\_tab&query=isbn,exact,9780333982228](https://hu-berlin.hosted.exlibrisgroup.com/primo-explore/search?institution=HUB_UB&vid=hub_ub&search_scope=default_scope&tab=default_tab&query=isbn,exact,9780333982228) (дата звернення 13.06.2024).
55. Логачова Л. М., Логачова О. В. Управління проектами. Київ, 2023. 83 с.
56. Кустрич Л., Гоменюк М., Петренко Н. Управління проектами. Київ, 2019. 35 с.
57. Беркуна С. Зроблено. Проектний менеджмент на практиці. Львів, 2003. 29 с.
58. Петрович Й. М., Новаківський І. І. Управління проектами. ЛПІ. Львів, 2018. 204 с.
59. Хелдман К. Управління проектами: Ефективні інструменти та прийоми. Тернопіль, 2008. 288 с.
60. Бой Ж., Дудек К., Кушель С. Проектний менеджмент: Практичні Рекомендації від Світової Компанії. Київ, 2007. 54 с.

## ДОДАТКИ

Додаток А

## Найбільші консалтингові компанії в комерційній нерухомості 2024

(згідно з рейтингом Lipsey's)

Lipsey's 2024 Top 25 | Commercial Real Estate Brand Survey

**01**  **CBRE**

CBRE Group, Inc. (NYSE:CBRE), a Fortune 500 and S&P 500 company headquartered in Dallas, is the world's largest commercial real estate services and investment firm (based on 2023 revenue). The company has more than 130,000 employees (including Turner & Townsend employees) serving clients in more than 100 countries. CBRE serves a diverse range of clients with an integrated suite of services, including facilities, transaction and project management; property management; investment management; appraisal and valuation; property leasing; strategic consulting; property sales; mortgage services and development services.

**02**  **JLL**

JLL is a world-leader in real estate services with a unique blend of global presence and local expertise. A Fortune 500 company, with an annual revenue of \$20.9 billion and over 100,000 employees operating in over 80 countries. JLL sees the built environment as a powerful medium with which to change the world for the better. By combining innovative technology and data intelligence with world-renowned expertise, JLL are able to unveil untapped opportunities to create a brighter future for all. They help buy, build, occupy and invest in a variety of assets including industrial, commercial, retail, residential and hotel real estate. From tech startups to global firms, clients span industries including banking, energy, healthcare, law, life sciences, manufacturing, and technology.

**02**  **CUSHMAN & WAKEFIELD**

Cushman & Wakefield (NYSE: CWK) is a leading global commercial real estate services firm for property owners and occupiers with approximately 52,000 employees in nearly 400 offices and 60 countries. The company offers a comprehensive offering of services including property, facilities and project management, leasing, capital markets, and valuation and other services. It also receives numerous industry and business accolades for its award-winning culture and commitment to Diversity, Equity and Inclusion (DEI), Environmental, Social and Governance (ESG) and more.

**03**  **Colliers**

Colliers is a leading diversified professional services and investment management company. With operations in 66 countries, our 19,000 enterprising professionals work collaboratively to provide expert real estate and investment advice to clients. For more than 29 years, our experienced leadership with significant inside ownership has delivered compound annual investment returns of approximately 20% for shareholders. With annual revenues of \$4.3 billion and \$98 billion of assets under management, Colliers maximizes the potential of property and real assets to accelerate the success of our clients, our investors, and our people.