

Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați
Școala Doctorală de Științe Socio-Umane
Domeniul de doctorat: Management



REZUMAT

TEZĂ DE DOCTORAT

**Impactul consultanței manageriale asupra
eficientizării proceselor de atragere de
fonduri europene nerambursabile**

Doctorand Darie MĂDĂLIN

Președinte Prof. univ. dr. habil. Nicoleta CRISTACHE
Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați

Conducător de doctorat Prof. univ. dr. habil. Alexandru CĂPĂȚÎNĂ
Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați

Referenți oficiali Prof. univ. dr. habil. Răzvan Cătălin DOBREA
Academia de Studii Economice din București
Prof. univ. dr. habil. Elena-Mădălina VĂTĂMĂNESCU
Școala Națională de Studii Politice și Administrative din
București
Prof. univ. dr. habil. Adrian MICU
Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați

Seria E2: Management Nr. 28

Galați, 2024

Seriile tezelor de doctorat susținute public în UDJG începând cu 1 octombrie 2013 sunt:

Domeniul fundamental **ȘTIINȚE INGINEREȘTI**

- Seria I 1: **Biotehnologii**
- Seria I 2: **Calculatoare și tehnologia informației**
- Seria I 3: **Inginerie electrică**
- Seria I 4: **Inginerie industrială**
- Seria I 5: **Ingineria materialelor**
- Seria I 6: **Inginerie mecanică**
- Seria I 7: **Ingineria produselor alimentare**
- Seria I 8: **Ingineria sistemelor**
- Seria I 9: **Inginerie și management în agricultură și dezvoltare rurală**

Domeniul fundamental **ȘTIINȚE SOCIALE**

- Seria E 1: **Economie**
- Seria E 2: **Management**
- Seria E 3: **Marketing**
- Seria SSEF: **Știința sportului și educației fizice**
- Seria SJ: **Drept**

Domeniul fundamental **ȘTIINȚE UMANISTE ȘI ARTE**

- Seria U 1: **Filologie- Engleză**
- Seria U 2: **Filologie- Română**
- Seria U 3: **Istorie**
- Seria U 4: **Filologie - Franceză**

Domeniul fundamental **MATEMATICĂ ȘI ȘTIINȚE ALE NATURII**

- Seria C: **Chimie**

Domeniul fundamental **ȘTIINȚE BIOLOGICE ȘI BIOMEDICALE**

- Seria M: **Medicină**

Cuprins

Capitolul 1. Stadiul actual privind rolul consultanței manageriale în implementarea proiectelor cu fonduri europene	5
Capitolul 2. Analiza bibliometrică a tendințelor de cercetare în domeniul consultanței în managementul proiectelor	7
Capitolul 3. Studiu calitativ privind percepția beneficiarilor serviciilor de consultanță asupra experiențelor acestora în relație cu consultanții	9
Capitolul 4. Studiu cantitativ privind analiza percepțiilor beneficiarilor asupra profesionalismului și utilității serviciilor de consultanță	13
Capitolul 5. Studiu privind explorarea efectelor implicării echipelor de consultanți asupra performanței proiectelor consiliate: o abordare prin metoda PLS-SEM.....	17
Capitolul 6. Concluzii, propuneri, implicații ale studiilor, limitări și direcții de cercetare	22
Bibliografie selectivă.....	26

Capitolul 1. Stadiul actual privind rolul consultanței manageriale în implementarea proiectelor cu fonduri europene

Serviciile de consultanță au ca obiectiv principal îmbunătățirea standardelor, rezultatelor și performanțelor atât în cadrul instituțiilor publice, cât și al societăților comerciale. În vederea atingerii acestui obiectiv, entitatea analizată este abordată dintr-o perspectivă contextuală și holistică, care include toți factorii de decizie relevanți pe toată durata procesului de consultanță. Această abordare integrată este esențială pentru a asigura dezvoltarea organizației într-un mediu extern caracterizat de dinamism și schimbare continuă. Astfel, serviciile de consultanță nu se limitează la o simplă evaluare a performanțelor curente, ci includ o analiză comprehensivă care consideră toate aspectele relevante ale entității. Aceasta asigură că recomandările și soluțiile propuse sunt bine fundamentate și capabile să sprijine dezvoltarea sustenabilă și îmbunătățirea continuă a organizației în contextul unui mediu extern în continuă schimbare.

Serviciile de consultanță constituie prestații profesionale realizate de experți (consultanți) pentru clienți, având ca scop atingerea unor obiective prestabilite. În esență, aceste servicii se bazează pe transferul de informații și know-how, care sunt resurse intangibile. Aceasta înseamnă că beneficiarii se confruntă cu un anumit grad de incertitudine și risc atunci când aleg furnizorii de servicii de consultanță. Dificultatea în evaluarea calității acestor servicii este amplificată de natura intangibilă a acestora, ceea ce complică atât procesul de selecție al furnizorilor, cât și aprecierea efectivă a calității serviciilor oferite.

Analiza literaturii de specialitate relevă faptul că nu există un model universal acceptat care să integreze toate aspectele calității în evaluarea serviciilor de consultanță.

Evaluarea detaliată și riguroasă a celor trei dimensiuni – structură, proces și rezultat – este esențială pentru îmbunătățirea continuă a serviciilor de consultanță. Prin identificarea punctelor forte și a celor slabe în fiecare dintre aceste dimensiuni, organizațiile de consultanță pot implementa strategii de îmbunătățire, care să le permită să răspundă mai eficient nevoilor și așteptărilor beneficiarilor.

Deși evaluarea structurii și a rezultatelor este relativ simplă datorită naturii lor cuantificabile, componenta procesului reprezintă o provocare semnificativă din

cauza variabilității și complexității sale. Totuși, prin implementarea unor cadre de reglementare și mecanisme instituționale adecvate, este posibilă obținerea unor date suficiente și relevante pentru a evalua calitatea proceselor de consultanță într-o manieră mai obiectivă și mai puțin subiectivă. Aceasta abordare comprehensivă asigură o evaluare detaliată și permite îmbunătățirea continuă a serviciilor oferite de consultanți.

Înțelegerea și evaluarea serviciilor de consultanță pentru proiecte cu fonduri europene necesită o apreciere detaliată a tuturor etapelor implicate. Importanța fiecărei dimensiuni —structura, procesul și rezultatul — în evaluarea calității serviciilor este esențială pentru asigurarea că serviciile furnizate sunt conforme cu standardele și cerințele specificate. Evaluarea detaliată a acestor dimensiuni permite identificarea punctelor forte și a celor slabe, facilitând implementarea de strategii de îmbunătățire și răspundere eficientă la nevoile beneficiarilor.

Procesul complex al furnizării serviciilor de consultanță în contextul proiectelor cu finanțare europeană implică multiple etape, fiecare cu propriile provocări și cerințe. Evaluarea calității acestor servicii necesită o analiză detaliată a structurilor, proceselor și rezultatelor implicate. Rolul consultantului, în special în fazele de implementare și post-implementare, este crucial pentru asigurarea succesului și conformității proiectelor. O înțelegere aprofundată a acestor aspecte contribuie la o evaluare corectă și completă a serviciilor de consultanță.

Această lucrare urmărește dezvoltarea unui nou concept de management de proiect aplicabil programelor și proiectelor finanțate din fonduri structurale și de coeziune. Cercetarea interdisciplinară combină practicile de management de proiect și management al cunoștințelor pentru a asigura o gestionare eficientă a fondurilor europene. Analiza practică se concentrează pe evaluarea impactului programelor structurale și de coeziune asupra organizațiilor și instituțiilor din România, inclusiv în perioada de monitorizare post-implementare.

Obiectivul general este realizarea unui studiu complex asupra practicilor de management aplicabile proiectelor cu finanțare europeană și identificarea elementelor care pot îmbunătăți gestionarea și eficiența utilizării fondurilor nerambursabile în sectorul public și privat din România.

Printre obiectivele specifice se numără: definirea conceptului de management de proiect, definirea conceptului de management al cunoștințelor și identificarea modalităților de integrare a acestora în proiectele cu finanțare europeană.

Capitolul 2. Analiza bibliometrică a tendințelor de cercetare în domeniul consultanței în managementul proiectelor

Analiza bibliometrică ajută la urmărirea dezvoltării cunoștințelor în cadrul consultanței de management de proiect, identificând modul în care teoriile, modelele și practicile au evoluat, oferind o perspectivă istorică care poate informa atât cercetările actuale, cât și viitoare.

Obiectivele acestui studiu bibliometric realizat în baza de date Web of Science reflectă cartografierea structurii cunoștințelor în domeniul consultanței în managementul proiectelor, incluzând înțelegerea temelor majore, a tendințelor și a evoluției subiectelor de cercetare în timp, respectiv identificarea clusterelor de cuvinte cheie asociate combinației de concepte: servicii de consultanță și managementul proiectelor.

Prin asocierea combinației de concepte: servicii de consultanță și managementul proiectelor, VOSviewer a returnat 1050 de rezultate extrase din Web of Science. Cuvintele cheie relevante au fost grupate în 5 cluster (Figura 2.1).

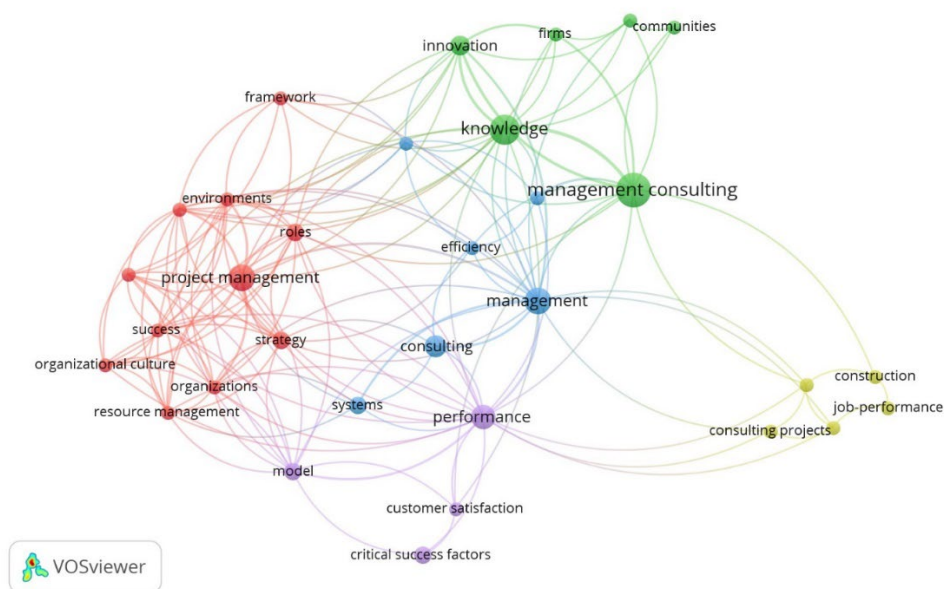


Figura 2.1. Cartografierea clusterelor de concepte cheie specifice consultanței în managementul de proiect

Sursa: raport generat de VOSviewer

Un prim cluster bibliometric se concentrează pe modele integrate de management de proiect care recunosc complexitatea echilibrării execuției

proiectului, alinierea strategică, managementul resurselor, dinamica echipei și factorii culturali. Un astfel de cluster evidențiază abordările interdisciplinare ale managementului de proiect acolo unde acești factori se intersectează.

Al doilea cluster reflectă interconectarea a cinci cuvinte cheie: consultanță în managementul proiectelor, cunoștințe, inovare, firme și comunități. Consultanța în managementul proiectelor servește drept un canal vital între cunoaștere și inovare în cadrul firmelor și comunităților, promovând un mediu în care se dezvoltă perspective strategice și idei noi.

Al treilea cluster interconectează cuvintele cheie: management de proiect, consultanță personalizată, eficiență, servicii și avantaj competitiv. Consultanța personalizată în managementul proiectelor sporește semnificativ eficiența serviciilor, oferind firmelor un avantaj competitiv prin adaptarea soluțiilor pentru a răspunde nevoilor organizaționale specifice.

Al patrulea cluster reflectă conexiuni între următoarele cuvinte cheie: guvernare, control organizațional, îndeplinire sarcini contractuale, construcții. Consultanța în managementul proiectelor are un rol esențial în integrarea guvernării și controlului organizațional pentru a asigura îndeplinirea cu succes a sarcinilor contractuale, în toate domeniile de activitate, dar în special în sectorul

Al cincelea cluster oferă o viziune asupra legăturilor dintre cuvintele cheie: performanță, model de management, satisfacția clienților și factorii critici de succes. Consultanța în managementul proiectelor îmbunătățește semnificativ performanța prin implementarea unor modele de management eficiente, care sunt adaptate pentru a se alinia cu factorii critici de succes ai proiectelor specifice, impactând direct satisfacția clienților.

Consultanții în managementul proiectelor au un rol esențial în facilitarea implementării inițiativelor strategice, oferind direcție și sprijin pentru a asigura succesul proiectelor și pentru a maximiza performanța organizațională. Se subliniază importanța adaptării practicilor de consultanță la specificul fiecărui proiect și organizație pentru a optimiza utilizarea resurselor și pentru a răspunde nevoilor unice ale clienților. Studiul menționează și rolul tehnologiilor, cum ar fi inteligența artificială și metodologiile de management agil, în îmbunătățirea proceselor și rezultatelor în managementul proiectelor. Totodată, se discută despre cum consultanța în managementul proiectelor stimulează schimbul de cunoștințe și inovația, facilitând adaptarea la schimbări și îmbunătățirea continuă a organizațiilor și comunităților.

Capitolul 3. Studiu calitativ privind percepția beneficiarilor serviciilor de consultanță asupra experiențelor acestora în relație cu consultanții

Studiul calitativ realizat s-a bazat pe un eșantion format din 10 respondenți cu diverse poziții în cadrul organizațiilor lor, reprezentând atât sectorul public, cât și cel privat. Pentru colectarea datelor, s-a utilizat un ghid de interviu structurat în jurul a 15 întrebări deschise, concepute pentru a explora diferite aspecte ale utilizării serviciilor de consultanță, inclusiv argumentele pentru alegerea serviciilor de consultanță, percepțiile asupra sprijinului oferit pentru identificarea oportunităților de finanțare și validarea informațiilor furnizate de consultanți. Interveniurile au fost analizate pentru a identifica teme și modele comune în răspunsurile participanților, folosind instrumente precum Wordclouds pentru vizualizarea cuvintelor cheie extrase din răspunsurile deschise.

Obiectivele studiului calitativ au fost multiple și complexe, vizând atât înțelegerea profundă a percepțiilor și experiențelor respondenților, cât și identificarea celor mai bune practici și provocări în utilizarea serviciilor de consultanță pentru managementul proiectelor.

Prima întrebare deschisă urmărește argumentarea alegerii unui serviciu de consultanță de către beneficiari și percepția lor asupra sprijinului pentru a identifica o oportunitate de finanțare. Serviciile de consultanță pentru identificarea oportunităților de finanțare sunt esențiale pentru diverse entități, de la instituții publice la afaceri private, datorită capacității lor de a oferi suport specializat și expertiză detaliată.

A doua întrebare deschisă are ca scop validarea faptului că informațiile furnizate de către consultant, în vederea identificării surselor de finanțare, au fost utile și potrivite pentru nevoile organizației.

Procesul de selecție a consultanților în management este esențial pentru succesul implementării proiectelor de investiții. Analiza răspunsurilor la cea de-a treia întrebare deschisă evidențiază mai multe proceduri și criterii utilizate în acest proces, ilustrând importanța diverselor aspecte în alegerea consultanților potriviți.

A patra întrebare deschisă se focalizează pe modul în care respondenții apreciază flexibilitatea de care au dat dovadă membrii echipei de consultanță la unele modificări ale planului de implementare.

Serviciile de consultanță joacă un rol esențial în procesul de depunere și validare a cererilor de finanțare și a rapoartelor de progres, asigurând conformitatea cu cerințele finanțatorilor și facilitând succesul proiectelor. A cincea întrebare deschisă oferă respondenților posibilitatea de a aprecia și argumenta valoarea serviciilor de consultanță prin validarea rapoartelor de progres/cererilor de rambursare.

Asistența oferită de echipele de consultanți în cadrul procedurilor de achiziții publice este esențială pentru asigurarea conformității cu legislația, minimizarea riscurilor și optimizarea costurilor. Răspunsurile la a șasea întrebare deschisă evidențiază diverse aspecte și beneficii ale colaborării cu firmele de consultanță specializate pentru facilitarea achizițiilor bugetate în proiecte.

Colaborarea cu echipele de consultanți a demonstrat un impact semnificativ asupra dezvoltării infrastructurii de investiții în diverse domenii, de la educație și sănătate până la IT și gestionarea deșeurilor. Analiza răspunsurilor la a șaptea întrebare deschisă evidențiază modurile în care consultanții au contribuit la succesul și îmbunătățirea proiectelor de investiții.

A opta întrebare deschisă analizează activitățile ce au condus la deficiențe în implementarea proiectelor cu ajutorul consultanșilor, precum și metodele de îmbunătățire în viitoarele proiecte.

Colaborarea eficientă cu echipa de consultanți și abilitățile lor de ascultare activă sunt precursorii succesului proiectelor. Analiza răspunsurilor la a noua întrebare deschisă evidențiază multiplele aspecte ale acestei colaborări și modul în care abilitățile de ascultare activă contribuie la realizarea obiectivelor.

Implicarea echipei de consultanți facilitează succesul implementării proiectelor de investiții, în special în ceea ce privește respectarea termenelor și asigurarea unei bune coordonări în toate etapele proiectului. Analiza răspunsurilor la cea de-a zecea întrebare deschisă evidențiază diverse aspecte ale implicării consultanților și importanța acestora pentru realizarea obiectivelor proiectelor.

A unsprezecea întrebare deschisă își propune să identifice cum apreciază respondenții asistența oferită de echipa de consultanți în perioada de sustenabilitate a proiectului.

Eficiența colaborării dintre echipele de consultanți și beneficiari depinde în mare măsură de relevanța și promptitudinea feedback-ului oferit. Analiza răspunsurilor la cea de-a douăsprezecea întrebare deschisă evidențiază diverse aspecte ale acestei colaborări și modul în care feedback-ul consultanților impactează succesul proiectelor.

Complementaritatea competențelor membrilor unei echipe de proiect reprezintă un factor critic pentru succesul colaborării și implementării eficiente a proiectelor. Analiza răspunsurilor din la cea de-a treisprezecea întrebare deschisă relevă diverse aspecte și argumente care susțin importanța acestui principiu în managementul de proiect.

Nivelul competențelor echipei de consultanți este un factor determinant pentru succesul proiectelor de investiții. Analiza răspunsurilor la cea de-a paisprezecea întrebare deschisă evidențiază diverse aspecte ale competențelor consultanților și modul în care acestea au contribuit la realizarea obiectivelor proiectelor.

Calitatea de membru al unui consultant la o asociație profesională, precum AMCOR - Asociația Consultanților de Management din România, sau deținerea unui certificat ISO sunt aspecte care pot influența alegerea unui consultant în management. Analiza răspunsurilor de la a cincisprezecea întrebare deschisă oferă o perspectivă diversificată asupra relevanței acestor criterii.

Capitolul dedicat analizei studiului calitativ oferă perspective valoroase asupra rolului consultanților în managementul proiectelor, evidențiind o serie de concluzii preliminare esențiale. Respondenții, provenind dintr-o varietate de poziții și sectoare, au oferit o imagine complexă a modului în care serviciile de consultanță sunt percepute și valorificate în implementarea proiectelor.

În primul rând, studiul subliniază importanța serviciilor de consultanță pentru identificarea oportunităților de finanțare. Respondenții au evidențiat în mod repetat valoarea adăugată pe care consultanții o aduc prin expertiza și capacitatea lor de a naviga prin complexitatea surselor de finanțare. Serviciile profesionale de consultanță nu doar identifică oportunitățile relevante, ci și oferă îndrumare

strategică pentru a maximiza șansele de succes ale proiectelor. Această contribuție este esențială pentru instituțiile publice și private care, adesea, nu dispun de resursele interne necesare pentru a gestiona aceste procese complexe.

O altă concluzie majoră derivă din analiza procesului de selecție a consultanților. Respondenții au accentuat criteriile precum portofoliul de proiecte anterioare, recomandările și competențele specifice ca fiind cruciale pentru alegerea consultanților. Această abordare selectivă reflectă dorința organizațiilor de a se asigura că colaborările lor sunt bazate pe profesionalism și expertiză dovedită.

Flexibilitatea consultanților în fața schimbărilor din proiecte a fost, de asemenea, evidențiată ca un factor cheie. Capacitatea de a se adapta rapid la modificările neprevăzute și de a oferi soluții viabile este esențială pentru menținerea ritmului și succesului proiectelor. Respondenții au apreciat în mod special consultanții care au demonstrat proactivitate și deschidere la ajustări, ceea ce a contribuit la dezvoltarea unei relații de încredere și la atingerea obiectivelor proiectelor.

În ceea ce privește sustenabilitatea proiectelor, studiul a evidențiat că asistența oferită de consultanți în această perioadă este de neprețuit. Planurile detaliate de monitorizare și evaluare, precum și organizarea de traininguri pentru echipele interne, au fost menționate ca elemente cruciale pentru succesul pe termen lung al investițiilor. Respondenții au remarcat că aceste activități nu doar asigură continuitatea proiectelor, dar și dezvoltă competențele interne ale organizațiilor, contribuind astfel la o capacitate sporită de gestionare a proiectelor viitoare.

Capitolul 4. Studiu cantitativ privind analiza percepțiilor beneficiarilor asupra profesionalismului și utilității serviciilor de consultanță

Acest studiu evidențiază complexitatea factorilor care influențează percepțiile beneficiarilor și succesul colaborării cu consultanții. Profesionalismul, transparența și cunoștințele specifice sunt esențiale pentru atragerea și menținerea beneficiarilor, în timp ce succesul proiectelor depinde de o gamă largă de competențe și abilități.

Obiectivele studiului sunt multiple:

- evaluarea percepției beneficiarilor asupra profesionalismului consultanților, prin intermediul căreia se urmărește să înțeleagă cum percep beneficiarii nivelul de profesionalism al consultanților pe care i-au angajat;
- determinarea utilității serviciilor de consultanță, prin care se analizează cât de utile au fost serviciile de consultanță pentru beneficiari, luând în considerare diferite niveluri de satisfacție;
- analiza criteriilor de selecție a consultanților, prin care se identifică factorii principali pe care beneficiarii îi iau în considerare atunci când aleg un consultant.
- investigarea influenței statutului profesional asupra percepțiilor, prin care se examinează dacă și cum statutul profesional al respondenților influențează percepția lor asupra apartenenței consultanților la asociații profesionale.
- analiza modului în care gradul de cunoștințe al consultanților despre oportunitățile de finanțare afectează succesul implementării proiectelor și interesul beneficiarilor de a colabora pe mai multe proiecte.

Cercetarea a avut în vedere studierea următoarelor **ipoteze**:

Ipoteza 1: Nivelul perceput de profesionalism al consultanților are un efect pozitiv asupra utilității serviciilor de consultanță livrate beneficiarilor (**validată**).

Implicații pentru consultanți: Aceștia vor trebui să investească în dezvoltarea lor profesională continuă pentru a-și menține și îmbunătăți nivelul de profesionalism, ceea ce include obținerea de certificări relevante, participarea la cursuri de formare și acumularea de experiență practică.

Implicații pentru beneficiari: Atunci când selectează consultanți, beneficiarii proiectelor vor acorda o atenție deosebită profesionalismului acestora, deoarece acesta este un indicator relevant al utilității serviciilor de consultanță.

Ipoteza 2: Nivelul perceput de profesionalism al consultanților are un efect pozitiv asupra elementelor de fundamentare a deciziei de selecție a acestora de către beneficiari (**validată**).

Implicații pentru consultanți: Consultanții au obligația să demonstreze transparență în procedurile de lucru și să își evidențieze experiența și expertiza specifică pentru a atrage beneficiarii proiectelor.

Implicații pentru beneficiari: Beneficiarii utilizează profesionalismul consultanților drept un criteriu esențial în procesul de selecție, asigurându-se că aleg consultanți care pot livra rezultatele așteptate în termenele convenite.

Ipoteza 3: Gradul de cunoștințe al consultantului cu privire la oportunitatea de finanțare are un efect pozitiv asupra succesului implementării proiectelor pe baza consultanței, urmărind criteriile specifice (**invalidată**).

Implicații pentru consultanți: Deși cunoștințele despre oportunitățile de finanțare sunt importante, consultanții sunt conștienți că este necesar să se concentreze și pe alte aspecte critice, cum ar fi managementul de proiect și abilitatea de a rezolva problemele pe parcursul implementării.

Implicații pentru beneficiari: Beneficiarii ar trebui să evalueze consultanții pe o gamă largă de competențe, nu doar pe cunoștințele legate de finanțare, pentru a asigura succesul proiectelor pe care le implementează.

Ipoteza 4: Statutul profesional al respondenților, în calitate de beneficiari, le influențează percepția asupra apartenenței consultanților la o asociație profesională din domeniu (**validată**).

Implicații pentru consultanți: Apartenența la asociații profesionale este mai puțin importantă pentru beneficiarii cu experiență și expertiză avansată. Consultanții ar trebui să se concentreze pe demonstrarea competențelor și experienței lor directe decât pe o propunere de valoare bazată pe apartenență la diverse asociații profesionale.

Implicații pentru beneficiari: Beneficiarii ar trebui să fie conștienți că apartenența la asociații profesionale oferă anumite avantaje, dar nu ar trebui să fie singurul criteriu de evaluare a consultanților.

Ipoteza 5: Gradul de cunoștințe al consultanților cu privire la oportunitățile de finanțare este un predictor al interesului beneficiarilor de a solicita serviciile lor într-un număr cât mai mare de proiecte (**validată**).

Implicații pentru consultanți: Consultanții ar trebui să se specializeze în cunoașterea oportunităților de finanțare și să comunice eficient aceste cunoștințe beneficiarilor pentru a atrage mai multe proiecte.

Implicații pentru beneficiari: Beneficiarii pot aprecia gradul de cunoștințe al consultanților despre finanțare ca un criteriu relevant pentru colaborările viitoare, valorificând expertiza acestora pentru a maximiza accesul la resurse financiare.

Ipoteza 6: Criteriile de selecție a consultanților reprezintă un predictor al interesului beneficiarilor de a solicita serviciile lor într-un număr cât mai mare de proiecte (**invalidată**).

Implicații pentru consultanți: Consultanții ar trebui să fie conștienți că, deși criteriile inițiale de selecție sunt importante, relațiile pe termen lung cu beneficiarii depind de performanța și satisfacția continuă. Acest lucru sugerează necesitatea menținerii unui standard ridicat de servicii pe parcursul colaborării.

Implicații pentru beneficiari: Beneficiarii ar trebui să reevalueze continuu performanța consultanților și să nu se bazeze exclusiv pe criteriile inițiale de selecție atunci când decid să extindă colaborarea.

S-a demonstrat empiric că nivelul perceput de profesionalism al consultanților are un efect pozitiv semnificativ asupra utilității serviciilor de consultanță livrate beneficiarilor. Este astfel reliefată importanța investițiilor consultanților în dezvoltarea profesională continuă și a menținerii unor standarde ridicate de competență și etică. Beneficiarii au tendința să acorde o atenție deosebită profesionalismului atunci când selectează consultanți, asigurându-se astfel de calitatea și eficiența serviciilor primite.

S-a confirmat, de asemenea, că profesionalismul consultanților influențează pozitiv decizia de selecție a acestora de către beneficiari. Transparența în procedurile de lucru, experiența vastă și expertiza specifică sunt elemente esențiale care atrag atenția beneficiarilor. Consultanții trebuie să comunice clar aceste aspecte pentru a-și spori șansele de a fi selectați pentru proiecte.

În schimb, gradul de cunoștințe al consultantului cu privire la oportunitățile de finanțare nu manifestă o corelație semnificativă cu succesul implementării

proiectelor. Acest rezultat sugerează că succesul proiectelor depinde de un spectru mai larg de competențe, incluzând abilități de management și capacitatea de a rezolva problemele pe parcursul implementării. Consultanții ar trebui să se concentreze pe dezvoltarea unui set variat de competențe cheie pentru a asigura succesul proiectelor.

Gradul de cunoștințe al consultanților despre oportunitățile de finanțare este un predictor al interesului beneficiarilor de a solicita serviciile lor pentru multiple proiecte. Acest lucru evidențiază importanța specializării consultanților în domeniul finanțării și comunicarea eficientă a acestor cunoștințe beneficiarilor pentru a atrage colaborări repetate.

Criteriile de selecție inițiale nu au fost evidențiate ca fiind un predictor semnificativ al interesului beneficiarilor de a solicita serviciile consultanților pentru mai multe proiecte. Deși criteriile inițiale sunt importante, relațiile pe termen lung depind mai mult de performanța și satisfacția continuă. Consultanții trebuie să mențină un standard ridicat de servicii pe parcursul colaborării pentru a asigura sustenabilitatea proiectelor în care s-au implicat.

Capitolul 5. Studiu privind explorarea efectelor implicării echipelor de consultanți asupra performanței proiectelor consiliate: o abordare prin metoda PLS-SEM

Acest studiu își propune să investigheze diferite aspecte ale influenței consultanței de management asupra performanței proiectelor finanțate europene. În acest context, obiectivele specifice sunt:

- Analiza impactului nivelului de cunoștințe al echipei de consultanți asupra performanței proiectelor, prin care se urmărește determinarea măsurii în care competențele și expertiza consultanților influențează rezultatele proiectelor consiliate. Este investigat și rolul pe care cunoștințele tehnice și experiența practică le au în implementarea eficientă a proiectelor.
- Evaluarea efectului nivelului de implicare al echipei de consultanți asupra comunicării eficiente cu beneficiarii proiectelor. Astfel, studiul examinează modul în care nivelul de angajament și participare activă a consultanților în cadrul proiectelor contribuie la o mai bună comunicare și colaborare cu beneficiarii. Acest obiectiv vizează identificarea modurilor prin care implicarea crescută a consultanților poate facilita transmiterea clară și eficientă a informațiilor esențiale către toți factorii implicați.
- Investigarea relației dintre încrederea în calitatea serviciilor de consiliere și performanța proiectelor, prin care se explorează modul în care percepția beneficiarilor asupra calității serviciilor oferite de consultanți influențează rezultatele proiectelor. Studiul analizează dacă încrederea în competențele consultanților și în valoarea adăugată a serviciilor lor se traduce în performanțe superioare ale proiectelor.
- Determinarea rolului comunicării eficiente în succesul proiectelor consiliate, prin evaluarea impactului comunicării deschise și transparente între consultanți și beneficiari asupra implementării și finalizării cu succes a proiectelor. Se investighează dacă practicile de comunicare eficientă contribuie la clarificarea așteptărilor, rezolvarea promptă a problemelor și creșterea satisfacției beneficiarilor.

Pentru a analiza performanța în cadrul proiectelor cu finanțare europeană, facilitată de serviciile de consultanță, am luat în considerare variabile latente relevante, precum:

- Nivelul de cunoștințe ale echipei de consultanți;
- Nivelul de implicare al echipei de consultanți;
- Comunicarea eficientă cu beneficiarii proiectelor;
- Încrederea în calitatea serviciilor de consiliere;

Astfel, impactul variabilelor menționate anterior asupra performanței proiectelor consiliate (variabila dependentă) a fost analizat prin modelarea prin ecuații structurale, utilizând metoda celor mai mici pătrate parțiale (PLS-SEM), întrucât pentru fiecare variabilă anterior menționată, cu rol de predictor al performanțelor proiectelor cu finanțare europeană, am identificat indicatori specifici care o formează, respectiv reflectă.

Modelul structural elaborat este evidențiat în Figura 5.1, evidențiind relațiile dintre variabile prin intermediul a șapte ipoteze.

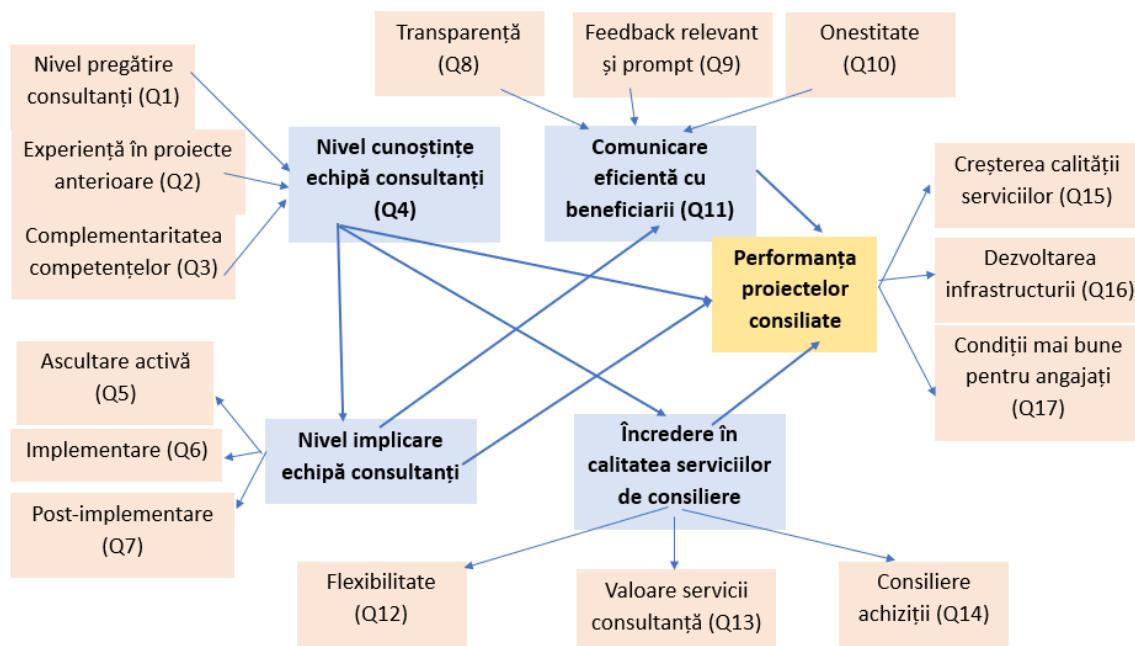


Figura 5.1. Modelul conceptual al cercetării bazate pe modelare prin ecuații structurale

Sursa: contribuție personală

Ipoteza 1. Nivelul de cunoștințe al echipei de consultanți influențează în mod semnificativ nivelul de implicare a echipei de consultanți în proiecte.

Ipoteza 2. Nivelul de cunoștințe al echipei de consultanți influențează în mod semnificativ asupra încrederii în calitatea serviciilor de consiliere prestate.

Ipoteza 3. Nivelul de cunoștințe al echipei de consultanți influențează în mod semnificativ performanța proiectelor consiliate.

Ipoteza 4. Nivelul de implicare al echipei de consultanți influențează în mod semnificativ comunicarea eficientă cu beneficiarii.

Ipoteza 5. Nivelul de implicare al echipei de consultanți influențează în mod semnificativ performanța proiectelor consiliate.

Ipoteza 6. Comunicarea eficientă cu beneficiarii influențează în mod semnificativ performanța proiectelor consiliate.

Ipoteza 7. Încrederea în calitatea serviciilor de consiliere influențează în mod semnificativ performanța proiectelor consiliate.

Figura 5.2 evidențiază relațiile dintre variabilele latente incluse în modelul cercetării.

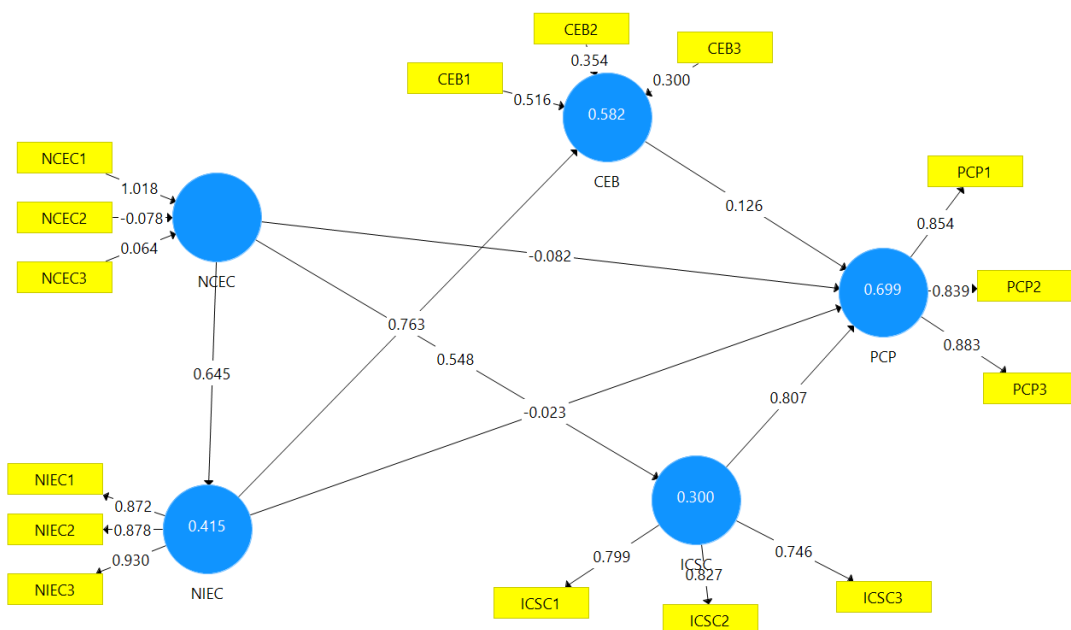


Figura 5.2. Determinarea coeficienților de efect, contribuțiile indicatorilor la variabilele latente reflective și ponderile indicatorilor la variabilele latente formative

Sursa: prelucrare software Smart PLS 4

Modelul structural ne arată că ICSC – Încredere în calitatea serviciilor de consiliere are cel mai puternic efect asupra PCP – Performanța proiectelor consiliate incluse în eșantionul cercetării (coeficient de efect de 0,807) în timp ce NCEC –

Nivelul de cunoștințe al echipei de consultanți are cel mai slab efect asupra PCP – Performanța proiectelor consiliate (coeficient de efect de -0,082).

Tabelul 5.1. Valorile semnificației asimptotice p și testului T pentru cele 6 ipoteze din modelul structural

Coeficienți de relație

	Eșantion original (O)	Media eșantionului (M)	Deviația Standard (...)	Statistica T (O/STDEV)	Valorile-P
CEB -> PCP	0.126	0.141	0.113	1.121	0.263
ICSC -> PCP	0.807	0.808	0.100	8.099	0.000
NCEC -> ICSC	0.548	0.565	0.073	7.470	0.000
NCEC -> NIEC	0.645	0.649	0.077	8.407	0.000
NCEC -> PCP	-0.082	-0.084	0.102	0.804	0.422
NIEC -> CEB	0.763	0.768	0.056	13.546	0.000
NIEC -> PCP	-0.023	-0.030	0.110	0.205	0.838

Sursa: prelucrare software Smart PLS 4

Datele reflectate în Tabelul 5.1 sunt utile pentru validarea/respingerea ipotezelor din modelul structural analizat.

Doar 4 ipoteze sunt validate, întrucât valorile p nu depășesc nivelul de semnificație maxim admis de 0.05. În plus, testul T ne arată magnitudinea corelației dintre variabilele latente din acest model structural.

Astfel, NIEC – Nivelul de implicare al echipei de consultanți are cel mai puternic impact asupra CEB – Comunicare eficientă cu beneficiarii (test T – 13.546) iar NIEC – Nivelul de implicare al echipei de consultanți are cel mai scăzut impact asupra PCP – Performanța proiectelor consiliate (test T – 0.205).

Rezultatele analizelor statistice cu software-ul Smart PLS 4 indică faptul că nivelul de cunoștințe al echipei de consultanți are un impact semnificativ asupra nivelului de implicare al echipei (coeficient de efect pozitiv). Cu toate acestea, impactul asupra performanței proiectelor consiliate este nesemnificativ, sugerând că alte variabile mediază această relație.

Studiul dezvăluie că implicarea echipei de consultanți influențează pozitiv comunicarea eficientă cu beneficiarii (coeficient de efect de 0.763). Această relație indică faptul că o echipă de consultanți angajată și implicată activ contribuie la o mai bună comunicare cu beneficiarii proiectelor.

Deși se presupune că comunicarea eficientă ar trebui să îmbunătățească performanța proiectelor, rezultatele preliminare nu confirmă o relație semnificativă directă între CEB și PCP. Aceasta indică faptul că eficiența comunicării este influențată de alți factori contextualizați în modelul structural.

Rezultatele indică o corelație puternică și semnificativă între încrederea în calitatea serviciilor de consiliere și performanța proiectelor (coeficient de relație de 0.807). Este astfel evidențiată importanța încrederii beneficiarilor în consultanți pentru succesul proiectelor consiliate.

Totodată, rezultatele demonstrează empiric că implicarea activă a consultanților și încrederea beneficiarilor în serviciile de consiliere sunt factori critici pentru succesul proiectelor. Totuși, impactul direct al cunoștințelor și comunicării eficiente asupra performanței proiectelor necesită cercetări suplimentare pentru a înțelege mai bine mecanismele și relațiile de mediere implicate.

Capitolul 6. Concluzii, propuneri, implicații ale studiilor, limitări și direcții de cercetare

Rezultatele cercetărilor doctorale integrate în această teză evidențiază importanța unei abordări integrate și bine coordonate în utilizarea consultanței manageriale pentru proiectele finanțate din fonduri europene. Fiecare capitol aduce contribuții valoroase prin identificarea factorilor critici de succes și prin oferirea unor perspective complementare asupra modului în care consultanța crește performanța și sustenabilitatea proiectelor.

Cadrul conceptual de facilitare a gestiunii proiectelor prin intermediul consultanței reprezintă o contribuție teoretică originală în acest domeniu de cunoaștere, fiind elaborat pe baza literaturii de specialitate existente și a studiilor incluse în cadrul acestei teze doctorale. Cadrul conceptual a fost proiectat pe baza a nouă componente cheie: provocări ale clienților, clienții țintă, propunerea de valoare asociată serviciilor de consultanță, soluții de consultanță, canale de livrare a serviciilor de consultanță, indicatori de succes, avantaj competitiv, generarea de venituri, costuri de operare.

Harta conceptuală a gestiunii proiectelor prin intermediul consultanței este ilustrată în Figura 6.1.

Provocări ale clienților	Propunerea de valoare asociată serviciilor de consultanță	Soluții de consultanță
Clienții țintă		Canale de livrare a serviciilor de consultanță
Indicatori de succes		Avantaje competitive
Costuri de operare		Generarea de venituri

Figura 6.1. Cadrul conceptual de facilitare a gestiunii proiectelor prin intermediul consultanței

Sursa: contribuție proprie

Cadrul conceptual propus în acest capitol al tezei este adaptat principiilor teoriei auto-determinării (Self-Determination Theory), care subliniază importanța autonomiei, competenței și relaționării în motivația umană. Implicarea echipei de

consultanți și încrederea beneficiarilor în serviciile de consiliere, evidențiate ca factori critici pentru succesul proiectelor, sunt analizate prin prisma acestei teorii în această teză de doctorat.

Teoria leadership-ului transformativ (Transformational Leadership Theory) potențează rolul liderilor în inspirarea și motivarea echipelor lor pentru a atinge performanțe superioare. În cadrul conceptual al acestei cercetări, consultanții joacă un rol similar liderilor transformativi prin promovarea unei comunicări eficiente, oferirea de feedback constructiv și sprijinirea implementării schimbărilor necesare. Capacitatea consultanților de a se adapta la modificările proiectelor și de a oferi soluții viabile reflectă comportamentele unui lider transformativ care motivează și îndrumă echipele spre succes.

Teoria cognitivă socială (Social Cognitive Theory), care pune accent pe învățarea prin observație și interacțiune socială, se reflectă în modul în care consultanții interacționează cu beneficiarii. Prin oferirea de instruiți și ateliere, această cercetare doctorală arată cum consultanții facilitează transferul de cunoștințe și dezvoltarea competențelor beneficiarilor.

Teoria încrederii bazată pe competențe (Competence-Based Trust Theory) se concentrează pe încrederea bazată pe competența percepută a partenerilor. Studiile incluse în această teză au arătat că încrederea în calitatea serviciilor de consiliere este esențială pentru succesul proiectelor, fiind construită prin aprecierea competențelor consultanților, flexibilitatea lor în adaptarea la nevoile beneficiarilor și sprijinul oferit pe tot parcursul proiectelor consiliate. Astfel, capacitatea consultanților de a furniza servicii de înaltă calitate și de a menține relații de încredere cu beneficiarii se aliniază cu principiile acestei teorii.

Studiile calitative și cantitative prezentate în această teză oferă o serie de implicații practice pentru îmbunătățirea eficienței și succesului proiectelor finanțate din fonduri europene. Implicațiile sunt relevante atât pentru consultanți, cât și pentru organizațiile beneficiare ale acestor servicii.

Una dintre principalele implicații ale tezei este importanța unei selecții riguroase a consultanților. Organizațiile ar trebui să stabilească criterii clare de selecție care să includă competențele, experiența și abilitățile specifice necesare pentru proiectul în cauză. Procedurile de selecție transparente și corecte, precum și

definirea clară a obiectivelor și responsabilităților în contractele de consultanță, sunt esențiale pentru asigurarea unei colaborări eficiente și a unui succes general al proiectelor.

Un alt aspect esențial este dezvoltarea și implementarea unui sistem robust de management al cunoștințelor în organizațiile care apelează la consultanță. Un astfel de sistem ar trebui să faciliteze documentarea și partajarea informațiilor relevante în cadrul organizației, asigurându-se astfel că cunoștințele critice sunt accesibile și utilizabile de toți membrii echipei; sistemul care gestionează cunoștințele nu doar că îmbunătățește performanța proiectelor curente, dar și contribuie la dezvoltarea capacităților organizaționale pe termen lung.

Ca la orice cercetare empirică, suntem conștienți de limitările studiilor incluse în această teză doctorală. Studiul calitativ prezentat în capitolul 3 s-a bazat pe un eșantion mic, de doar 10 respondenți, ceea ce limitează generalizarea rezultatelor la o populație mai largă. Deși respondenții proveneau atât din sectorul public cât și din cel privat, diversitatea acestora în termeni de roluri și experiență ar putea influența percepțiile și, implicit, rezultatele studiului.

În cazul studiului cantitativ prezentat în capitolul 4, în care analizele statistice s-au realizat cu software-ul SPSS, eșantionul de conveniență poate să nu fie reprezentativ pentru toți beneficiarii serviciilor de consultanță, ceea ce poate limita generalizarea rezultatelor.

În studiul prezentat în capitolul 5, metoda PLS-SEM, deși este adecvată, ar putea fi sensibilă la specificațiile modelului și la mărimea redusă a eșantionului, iar complexitatea modelului ar putea genera dificultăți în interpretarea rezultatelor. Studiul este limitat la contextul specific al proiectelor finanțate din fonduri europene, ceea ce poate limita aplicabilitatea rezultatelor în alte contexte.

O direcție importantă de cercetare constă în dezvoltarea și testarea unor modele predictive care să integreze variabilele identificate în modelul conceptual al cercetării bazate pe PLS-SEM. Această abordare va include utilizarea tehnicilor de analiză predictivă avansate, cum ar fi machine learning, pentru a anticipa rezultatele proiectelor bazate pe diverse tipare de servicii de consultanță. Pentru a testa generalizabilitatea rezultatelor, cercetările ulterioare vor explora cum diferite contexte culturale și organizaționale influențează dinamica și eficiența consultanței

în managementul proiectelor. Astfel se vor descoperi rezultate valoroase despre adaptabilitatea și scalabilitatea modelului conceptual propus în această teză.

Realizarea unor studii longitudinale care să urmărească proiectele de-a lungul mai multor faze de implementare ar putea oferi o înțelegere mai profundă a impactului pe termen lung al diferitelor strategii de consultanță asupra performanțelor proiectelor.

Bibliografie selectivă

1. Moiş, L. D., & Borza, A. (2019). Financial decision in SMEs sector. *Managerial Challenges of the Contemporary Society. Proceedings*, 12(1), 32-38.
2. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Harvard business press.
3. Stan, A. V. (2017). *Contribuții privind evaluarea impactului Proiectelor Europene implementate în Regiunea Centru, propuneri de eficientizare și optimizare a managementului de proiect* (Doctoral dissertation).
4. Dunford, R. (2000). Key challenges in the search for the effective management of knowledge in management consulting firms. *Journal of knowledge management*, 4(4), 295-302.
5. Taminiau, Y., Smit, W., & De Lange, A. (2009). Innovation in management consulting firms through informal knowledge sharing. *Journal of knowledge management*, 13(1), 42-55.
6. Heusinkveld, S., Benders, J., & Van den Berg, R. J. (2009). From market sensing to new concept development in consultancies: The role of information processing and organizational capabilities. *Technovation*, 29(8), 509-516.
7. Boh, W. F. (2007). Mechanisms for sharing knowledge in project-based organizations. *Information and organization*, 17(1), 27-58.
8. Turner, J. R. (2009). *The handbook of project-based management*. The McGraw-Hill Companies, Inc.
9. Koskela, L. J., & Howell, G. (2002). The underlying theory of project management is obsolete.
10. Shenhar, A. J. (1996, October). Project management theory: the road to better practice. In *Project Management Institute 27th Annual Seminar/Symposium*.

11. Winter, M., Smith, C., Morris, P., & Cicmil, S. (2006). Directions for future research in project management: The main findings of a UK government-funded research network. *International journal of project management*, 24(8), 638-649.
12. Morris, P. W. (2004). *The Wiley guide to managing projects*. John Wiley & Sons.
13. Morris, P. W., Crawford, L., Hodgson, D., Shepherd, M. M., & Thomas, J. (2006). Exploring the role of formal bodies of knowledge in defining a profession—The case of project management. *International journal of project management*, 24(8), 710-721.
14. Caupin, G., Knöpfel, H., Koch, G., Pannenbäcker, K., Pérez-Polo, F., & Seabury, C. (1999). ICB–IPMA competence baseline. *Germany: International Project Management Association*.
15. Ohara, S. (2005). P2M: A guidebook of Project and Program Managements for Enterprise Innovation, vol. 1, Revision 3. *Project Management Association of Japan (PMJA)*.
16. Farrokh, J., & Mansur, A. K. (2013). Project management maturity models and organizational project management maturity model (OPM3®): A critical morphological evaluation. *Project management*, 2(7), 23-33.
17. Buckle, P., & Thomas, J. (2003). Deconstructing project management: a gender analysis of project management guidelines. *International Journal of Project Management*, 21(6), 433-441.
18. Berry, A., & Oakley, K. (1994). Consultancies: Agents of organizational development. Part II. *Leadership & Organization Development Journal*, 15(1), 13-21.
19. Dean, P. J. (1997). Examining the profession and the practice of business ethics. *Journal of Business Ethics*, 16, 1637-1649.
20. Morris, P. W., & Hough, G. H. (1987). The anatomy of major projects: A study of the reality of project management.
21. Morris, P. W. (2001). Updating the project management bodies of knowledge. *Project Management Journal*, 32(3), 21-30.

22. Themistocleous, G., & Wearne, S. H. (2000). Project management topic coverage in journals. *International Journal of Project Management*, 18(1), 7-11.
23. Morris, P. W., Jamieson, A., & Shepherd, M. M. (2006). Research updating the APM body of knowledge 4th edition. *International Journal of Project Management*, 24(6), 461-473.
24. Miller R, Lessard DR. The strategic management of large engineering projects: shaping institutions, risks and governance. Cambridge, MA: The MIT Press; 2001.
25. Great Britain. Office of Government Commerce. (2004). *Business Perspective: The IS View on Delivering Services to the Business* (Vol. 1). The Stationery Office.
26. Campolongo, F., Cariboni, J., & Saltelli, A. (2007). An effective screening design for sensitivity analysis of large models. *Environmental modelling & software*, 22(10), 1509-1518.
27. Czitrom, V. (1999). One-factor-at-a-time versus designed experiments. *The American Statistician*, 53(2), 126-131.
28. Kerzner, H. (2019). Using the project management maturity model: strategic planning for project management. John Wiley & Sons.
29. Kaiser, M. G., El Arbi, F., & Ahlemann, F. (2015). Successful project portfolio management beyond project selection techniques: Understanding the role of structural alignment. *International journal of project management*, 33(1), 126-139.
30. Vial, G., Cameron, A. F., Giannelia, T., & Jiang, J. (2023). Managing artificial intelligence projects: Key insights from an AI consulting firm. *Information Systems Journal*, 33(3), 669-691.
31. Nitithamyong, P., & Tan, Z. (2007). Determinants for effective performance of external project management consultants in Malaysia. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 14(5), 463-478.
32. Cobb, C. G. (2011). Making sense of agile project management: balancing control and agility. John Wiley & Sons.

33. Turner, R., & Zolin, R. (2012). Forecasting success on large projects: developing reliable scales to predict multiple perspectives by multiple stakeholders over multiple time frames. *Project management journal*, 43(5), 87-99.
34. Lessard, S., Bareil, C., Lalonde, L., Duhamel, F., Hudon, E., Goudreau, J., & Lévesque, L. (2015). External facilitators and interprofessional facilitation teams: a qualitative study of their roles in supporting practice change. *Implementation Science*, 11, 1-12.
35. Shrahily, R., Medjdoub, B., Klalib, H., Chalal, M., & Alwetaishi, M. (2022). Managing construction site communication using the responsibility assignment matrix (RAM) system. *International Journal of Construction Management*, 22(15), 2966-2986.
36. Lehtinen, J., Peltokorpi, A., & Arto, K. (2019). Megaprojects as organizational platforms and technology platforms for value creation. *International Journal of Project Management*, 37(1), 43-58.
37. Hodges, J. (2017). *Consultancy, organizational development and change: a practical guide to delivering value*. Kogan Page Publishers.
38. Ceptureanu, E. G., Ceptureanu, S. I., Luchian, C. E., & Luchian, I. (2017). Quality management in project management consulting. A case study in an international consulting company. *Amfiteatru Economic*, 19(44), 215.
39. Yazici, H. J. (2009). The role of project management maturity and organizational culture in perceived performance. *Project management journal*, 40(3), 14-33.
40. Margerison, C. (2017). *Managerial consulting skills: a practical guide*. Routledge.
41. Vaagaasar, A. L., Müller, R., & De Paoli, D. (2020). Project managers adjust their leadership: to workspace and project type. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(2), 256-276.
42. Putri, C. A. (2021). Overcoming Project Delivery Delays in A Consulting Firm: A Knowledge Management Perspective. *IPTEK Journal of Proceedings Series*, (1), 199-206.

43. Swart, K., Bond-Barnard, T., & Chugh, R. (2022). Challenges and critical success factors of digital communication, collaboration and knowledge sharing in project management virtual teams: a review. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 10(4), 84-103.
44. El Dine, N. A. A., & Taher, A. (2020). Knowledge transfer and management consulting: The effect of consultant and client characteristics. *Management*, 8(3), 215-231.
45. Tavoletti, E., Kazemargi, N., Cerruti, C., Grieco, C., & Appolloni, A. (2022). Business model innovation and digital transformation in global management consulting firms. *European Journal of Innovation Management*, 25(6), 612-636.
46. Ciric Lalic, D., Lalic, B., Delić, M., Gračanin, D., & Stefanovic, D. (2022). How project management approach impact project success? From traditional to agile. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(3), 494-521.
47. Adesi, M., Owusu-Manu, D., & Badu, E. (2015). Rethinking methodology in project management consulting context. *International Journal of Construction Project Management*, 7(2).
48. Muzio, D., Hodgson, D., Faulconbridge, J., Beaverstock, J., & Hall, S. (2011). Towards corporate professionalization: The case of project management, management consultancy and executive search. *Current Sociology*, 59(4), 443-464.
49. Teixeira, L., Xambre, A. R., Figueiredo, J., & Alvelos, H. (2016). Analysis and Design of a Project Management Information System: practical case in a consulting company. *Procedia Computer Science*, 100, 171-178.
50. Li, Y., Yang, Q., Pasian, B., & Zhang, Y. (2020). Project management maturity in construction consulting services: Case of Expo in China. *Frontiers of Engineering Management*, 7, 384-395.
51. Nicholas, J. M., & Steyn, H. (2020). *Project management for engineering, business and technology*. Routledge.

52. Testorelli, R., Tiso, A., & Verbano, C. (2024). Increasing Value and Resilience Through Project Risk Management: A Case Study in the IT Consulting Sector. In *Small and Medium-Sized Enterprise (SME) Resilience: Strategies for Risk and Crisis Management* (pp. 279-306). Cham: Springer Nature Switzerland.
53. Tarjáni, A. J., Kalló, N., & Pataki, B. (2021). Introducing a Task Management Tool into the Operation of a Management Consulting Firm. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 6(2), 122-135.
54. Mas Machuca, M., & Martinez Costa, C. (2012). A study of knowledge culture in the consulting industry. *Industrial Management & Data Systems*, 112(1), 24-41.
55. Erlita, A., Amin, M., & Bintoro, B. P. K. (2023). Multiphase Project Risk Management on Food Factory Building Construction: Consultant Perspective. *Journal of Construction in Developing Countries*, 28(1), 1-17.
56. Too, E. G., & Weaver, P. (2014). The management of project management: A conceptual framework for project governance. *International journal of project management*, 32(8), 1382-1394.
57. Williams, T., Jonny Klakegg, O., Walker, D. H., Andersen, B., & Morten Magnussen, O. (2012). Identifying and acting on early warning signs in complex projects. *Project Management Journal*, 43(2), 37-53.
58. Olawale, Y., & Sun, M. (2015). Construction project control in the UK: Current practice, existing problems and recommendations for future improvement. *International journal of project management*, 33(3), 623-637.
59. Meng, X., & Gallagher, B. (2012). The impact of incentive mechanisms on project performance. *International journal of project management*, 30(3), 352-362.
60. Sarda, A., & Dewalkar, S. (2016). Role of project management consultancy in construction. *International Journal of Technical Research and Applications*, 4(2), 317-320.

61. Mosonyi, S., Empson, L., & Gond, J. P. (2020). Management consulting: Towards an integrative framework of knowledge, identity, and power. *International Journal of Management Reviews*, 22(2), 120-149.
62. Haverila, M., Bateman, E. R., & Naumann, E. R. (2011). The drivers of customer satisfaction in strategic consulting engagements: A global study. *Management Decision*, 49(8), 1354-1370.
63. Swart, K., Bond-Barnard, T., & Chugh, R. (2022). Challenges and critical success factors of digital communication, collaboration and knowledge sharing in project management virtual teams: a review. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 10(4), 84-103.