

# CAPITOLUL 1

## Conceptul general de proiect

### 1.1 Noțiunea de proiect și trăsături principale

În practica economică un proiect este privit ca o cheltuială pe care o face un agent economic (persoană fizică sau juridică) cu scopul de a obține bunuri și/sau servicii. Pe de altă parte, un proiect înseamnă și un efort concret pe care-l face agentul economic. Înfăptuirea acestuia are la bază o structură de resurse de o mare diversitate din punctul de vedere al naturii lor (materiale, financiare, tehnice, umane, valutare, etc.).

Evaluarea acestora în expresie bănească este o necesitate în special pentru fundamentarea deciziilor economice ce privesc proiectul respectiv. Pentru a obține efecte utile de natură economică, socială, ecologică, etc. un proiect trebuie privit ca o “cheltuială certă pentru un viitor incert” (Pierre Mosse).

Noțiunea de proiect implică trei elemente definitorii: durată, risc și eficiență. Pentru a avea o privire completă asupra noțiunii trebuie să avem în vedere o imagine tridimensională a acestuia, respectiv: contabilă, economică și financiară.

*Dimensiunea contabilă* este cea mai restrictivă și reduce noțiunea de proiect la cea de imobilizare a activelor. Din acest punct de vedere un proiect reprezintă toate bunurile mobile sau imobile, achiziționate sau create etc.

*Dimensiunea economică* lărgeste sfera de cuprindere a unui proiect și conform acestei accepțiuni un proiect reprezintă toate consumurile de resurse care se efectuează în prezent în speranța obținerii în viitor a unor efecte economice, eșalonate în timp și care, în sumă totală, sunt superioare cheltuielilor inițiale de resurse. Dacă se face referire la durată, vom observa că accentul cade mai mult pe materialitatea efortului dar și pe eficiența acțiunii.

Dimensiunea financiară are în vedere toate cheltuielile de resurse pe o perioadă de timp și, în consecință, asigură echilibrul dintre resurse și nevoi.

Prin urmare vom avea următoarea definiție a unui proiect:

**Proiect** – un proces unic, constând într-o mulțime de activități coordonate și controlate, cu termene de începere și de terminare, care garantează realizarea unui obiectiv conform cerințelor specificate incluzând restricții de timp, cost, resurse.

Din această definiție, un proces constă dintr-un set de activități desfășurate într-o perioadă de timp determinată, planificate și controlate, care au drept scop producerea unei schimbări în bine a situației beneficiarilor organizației.

#### *Trăsături principale ale proiectelor*

Proiectele pot fi simple sau complexe, dar ele au unele trăsături constant comune. La fiecare proiect sunt prezente următoarele:

- Ș specificațiile proiectului;
- Ș planul proiectului;
- Ș orizontul de timp;

- Ș bugetul proiectului;
- Ș planul de cheltuieli;
- Ș identificarea unor zone de incertitudine;
- Ș evaluarea unor riscuri posibile.

Toate aceste elemente sunt comune tuturor proiectelor, dar implementarea lor depinde de fiecare proiect, de mărimea acestuia și de efortul depus, concretizat în muncă.

#### *Proiectele din investiții*

Activitatea de investiții se înscrie pe coordonatele unei strategii de dezvoltare economico-socială și se desfășoară pe bază de proiecte.

Proiectul de investiții poate fi definit ca un ansamblu optimal de acțiuni de investiții bazate pe o planificare sectorială, globală și coerentă, pe baza căreia o combinație de resurse umane, materiale etc. provoacă o dezvoltare economică determinată.

Din această definiție un proiect, pentru a fi aplicat, necesită un ansamblu de mijloace prestabilite, pentru implementarea cărora trebuie întreprinse acțiuni (activități) în mod coordonat. Orice activitate se va desfășura într-o ordine prestabilită.

Un proiect de investiții este întotdeauna rodul inițiativei unui agent economic.

#### *Proiectele din conducerea fabricației*

Domeniul conducerii fabricației are o pondere însemnată în actul decizional și implică în atingerea scopului natural al activității economice – profitul. Conducerea fabricației se realizează printr-o suită de decizii, din care cele privind tactica se regăsesc în bună parte în programarea operativă a producției. Motivul acestora este de a răspunde cerințelor pieței, în ceea ce privește: cantitatea oferită, structura sortimentală, termenele de desfacere, obținerea unor costuri competitive și a unor prețuri concurențiale.

## **1.2. Fazele unui proiect**

La toate proiectele se identifică patru faze:

1. concepția;
2. planificarea;
3. realizarea;
4. încheierea.

#### *Faza de concepție*

Această fază este crucială, scopul ei fiind definirea elementelor caracteristice ale proiectului, necesare pentru ca forul decizional al firmei, eventual și finanțatorul, să poată lua o decizie privind implicarea în acest proiect. Dacă decizia este pozitivă, începe a doua fază, cea de planificare detaliată. Dacă nu, proiectul se termină înainte de a implica firma în cheltuieli inutile.

În studiul care se realizează trebuie să fie puși în evidență următorii factori:

- ❖ capacitatea firmei de a realiza proiectul în timpul cerut;
- ❖ costul final al proiectului;
- ❖ cheltuielile implicate;
- ❖ bugetul cerut pentru proiect;
- ❖ specificațiile proiectului, incluzând aspecte de calitate și cerințe de siguranță;
- ❖ identificarea unor probleme majore a căror rezolvare este accesibilă firmei;

- ❖ definirea activităților majore și estimarea costurilor, a resurselor necesare și a celor disponibile;
- ❖ acceptarea altor condiții contractuale (cerințe geografice, ecologice etc.)

În concluzie, în faza de concepție a unui proiect sunt definiți parametrii proiectului în termeni clari și neambigui iar proiectul trebuie să fie acceptat de beneficiar.

### *Faza de planificare*

După aprobarea derulării proiectului începe a doua fază – planificarea detaliată a acestuia, definindu-se abordarea informațională a proiectului, sarcinile proiectului precum și organizarea resurselor și proceselor.

Prin planificare se vor stabili etapele de execuție și momentul execuției acestora, resursele necesare și momentele la care trebuie să fie disponibile, pe ce buget se mizează.

O bună planificare va necesita timp și resurse, dar va salva firma de la cheltuieli inutile și vor fi evitate multe erori în momentul realizării proiectului. Verificarea poate conduce la concluzia că proiectul nu este fezabil, prin urmare se va renunța la proiect înainte de a se face cheltuieli majore.

Planificarea în timp a activităților constă în:

- se descriu activitățile proiectului;
- se stabilesc dependențele dintre activități;
- se estimează durata fiecărei activități și lista resurselor necesare;
- se calculează drumul critic.

Drumul critic precizează ruta de finalizare a proiectului. Durata drumului critic este comparată cu termenul limită pentru finalizarea proiectului. În cazul în care durata proiectului este prea mare, se studiază posibilitatea reducerii duratei de realizare a unor activități prin utilizarea mai multor resurse, prin negocierea unor noi termene limită sau chiar oportunitatea realizării proiectului respectiv.

Pentru a vedea în ansamblu programarea etapelor și activităților proiectului se utilizează diagramele GANTT (vezi capitolul II paragraful 1).

Planificarea resurselor umane este foarte importantă. În diagrama GANTT este prevăzută durata în om-ore a unei activități. Prin urmare, durata în om-ore reprezintă durata necesară unui singur om pentru a realiza activitatea. Dacă implicăm mai mulți oameni, împărțind între ei diversele sarcini, durata efectivă de realizare a activităților respective se reduce. Aceasta depinde de prioritățile proiectului (performanță, costuri sau timp).

Planificarea financiară a proiectului (bugetul de proiect) constă în: estimarea cheltuielilor pe fiecare activitate, estimarea posibilelor surse de venit, rezolvarea diverselor reconcilierii între cheltuieli și venituri, întocmirea diagramei fluxului de numerar și luarea unor măsuri pentru evitarea eventualelor crize de lichidități.

### *Faza de realizare*

În această fază activitățile cheie pentru managerul de proiect sunt monitorizarea permanentă a activităților și a costurilor, evaluarea periodică a progresului realizat în desfășurarea proiectului și introducerea unor acțiuni de corectare atunci când este cazul.

Un proiect nu se realizează exact conform planificării, dar nerespectarea planificării va conduce la evoluții necontrolate ale proiectului. Controlul realizării proiectului este extrem de important. În primul rând se realizează un control al timpului. Acesta indică:

- dacă sunt respectate sau nu termenele pentru activități;
- dacă sunt multe sarcini prioritare pe listă;
- dacă sunt necesare resurse suplimentare pentru a sprijini sectoare critice.

Efectele principale ale nerespectării planificării în timp se concretizează prin creșterea costurilor sau reducerea performanțelor proiectului și creșterea numărului de întâlniri ale membrilor echipei de lucru.

Problemele ivite în cazul nerespectării planificării în timp se rezolvă prin:

- monitorizare minuțioasă și evaluare;
- intervenții în timp util;
- negociere;
- libertate de acțiune suficientă pentru managerul de proiect;
- sprijin din partea restului organizației.

Pentru a reduce riscul nerespectării planificării se dublează planificarea cu planuri alternative și de contingență, se monitorizează în special activitățile cu elemente nesigure și se asigură o bună comunicare între membrii echipei de proiect.

Problemele legate de resursele umane sunt adesea greu de rezolvat. Ca și problemele de timp, problemele legate de resursele umane pot fi rezolvate printr-o planificare flexibilă la schimbări.

Folosirea corectă a banilor și respectarea bugetului alocat sunt responsabilități majore ale managerului de proiect. Bugetul trebuie continuu monitorizat pe parcursul proiectului.

#### *Faza de terminare (de încheiere)*

În această fază sunt apreciate informațiile utile privind evaluarea proiectului. Aceste informații includ: dacă metoda utilizată a avut succes; performanțele echipei de lucru și “a fost sau nu acest proiect un succes?”. Un proiect are succes dacă este realizat în timpul prevăzut, cu resursele alocate și la nivelul de performanță dorit.

### **1.3. Managementul unui proiect**

Succesul unui proiect se realizează prin operațiile de concepție, de planificare, monitorizare, evaluare și corectare a devierilor.

Managementul proiectului este procesul de organizare și supraveghere a proiectului prin care se asigură realizarea acestuia conform programării, în limitele bugetului și conform specificațiilor.

Menționăm în acest sens următoarele funcții ale managementului:

- *Planificare* – o gândire anticipată privind etapele ce trebuie îndeplinite pentru atingerea obiectivelor: stabilirea activităților proiectului și a resurselor necesare; realizarea GANTT –ului cu programarea în timp a activităților proiectului; un plan al utilizării resurselor.
- *Organizare* – în funcție de planificarea în timp se alocă resursele necesare proiectului și se delimitează procesele; se stabilește structura organizatorică a echipei de proiect și se repartizează sarcinile fiecărui membru al echipei; se alocă resursele materiale și financiare pe activitățile proiectului.
- *Coordonare* – se pune în practică pregătirea și derularea activităților proiectului; se armonizează deciziile și acțiunile; se monitorizează resursele și activitățile proiectului.
- *Control* – se apreciază progresul obținut în direcția obiectivelor prin monitorizarea elementelor caracteristice: resurse, activități, rezultate și impact; se stabilesc criteriile și indicatorii de performanță și, de asemenea, standardele de calitate, de încadrare în timp și cheltuieli; se stabilește un sistem informațional între membrii echipei de

proiect, precum și între aceștia și restul organizației. Controlul este o funcție permanentă pe toată durata proiectului.

- *Conducere* – se direcționează oamenii implicați prin analiza rezultatelor. Se stabilește cine are autoritatea de a decide și care sunt limitele de autoritate în coordonarea activităților și alocarea de resurse.

Bugetul de proiect reprezintă totalitatea nevoilor și disponibilităților financiare pentru proiectul respectiv.

Managementul financiar al proiectului se realizează în mod similar cu managementul general al acestuia, prin aplicarea celor cinci funcții în domeniul financiar. Bugetul de proiect poate fi privit ca o planificare a proiectului din punct de vedere financiar. Bugetul atribuie valoare financiară activităților proiectului, în paralel cu planificarea activităților. Deci, bugetul este un instrument de control al resurselor financiare ale proiectului, unde orice abatere este imediat luată în considerare. Întocmirea unui buget trebuie să fie începută din timp.

## 1.4 Managerul de proiect

Nivelele de conducere ale unui proiect formează o structură ierarhizată numită structură de conducere a proiectului. Această structură are o existență temporară și încetează odată cu finalizarea proiectului. În această structură apar două nivele de conducere:

- conducerea generală a proiectului;
- conducerea activităților proiectului (operativă).

*Conducerea generală* a unui proiect urmărește desfășurarea proiectului în toate fazele sale. Conducerea activităților proiectului asigură realizarea obiectivelor proiectului în termenul prevăzut și conform bugetului specificat. Conducerea activităților proiectului este realizată de managerul proiectului.

Managerul de proiect trebuie numit cât mai devreme, chiar în faza de concepție a proiectului și trebuie să dețină efectiv calități de lider.

Calitățile unui bun manager de proiect sunt:

- o gândire tehnologică a aspectelor tehnice ale proiectului (directorul de proiect nu trebuie să fie un specialist în tehnologia proiectului întrucât riscă să se implice în amănunte tehnice în detrimentul actului de conducere);
- o bună înțelegere a aspectelor economice ale proiectului;
- cunoașterea modalităților de conducere a personalului (alcătuirea și motivarea echipei, tehnici de interviu, salarizare, premiere, cunoașterea legislației în domeniul proiectului);
- competență în planificare și control;
- experiență în conducerea proiectelor;
- competențe financiare;
- abilități în procurarea materialelor;
- calități în asigurarea unei bune comunicări interpersonale.

Prin urmare, managerul de proiect trebuie să aibă pe lângă răspunderea realizării proiectului și autoritatea necesară ducerii la capăt a proiectului. Pentru aceasta managerul de proiect trebuie să aibă dreptul de a decide asupra colaboratorilor din echipa de proiect. Deci, un manager de proiect trebuie să realizeze un echilibru între responsabilitățile pe care le primește și autoritatea cu care este investit. Aceste nivele de autoritate asupra colaboratorilor săi trebuie respectate și de către conducerea funcțională.

În cazul unui singur proiect, în figura 1.1. se prezintă o schemă privind organizarea personalului în organizație:

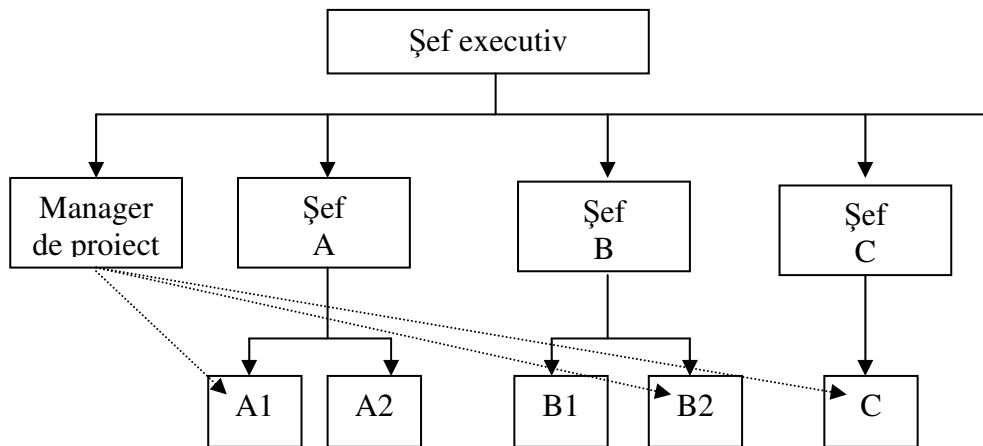


Figura 1.1.

În cazul mai multor proiecte simultane, în organizație se realizează o organizare matriceală, după cum este prezentat în figura 1.2.

Structura organizațională matriceală are numeroase avantaje, respectiv oferă:

- un răspuns rapid la schimbări;
- un echilibru adecvat între elementele timp, cost și resurse;
- politici și bugete interdependente între proiecte;
- identificarea costurilor proiectelor;
- o definire mai clară a responsabilităților și autorității managerilor de proiect.

Dezavantajele acestei structuri matriceale sunt legate de consumul de timp al managerului proiectului în ceea ce privește:

- politici, proceduri, responsabilități și autoritate de organizare;
- monitorizare și control.

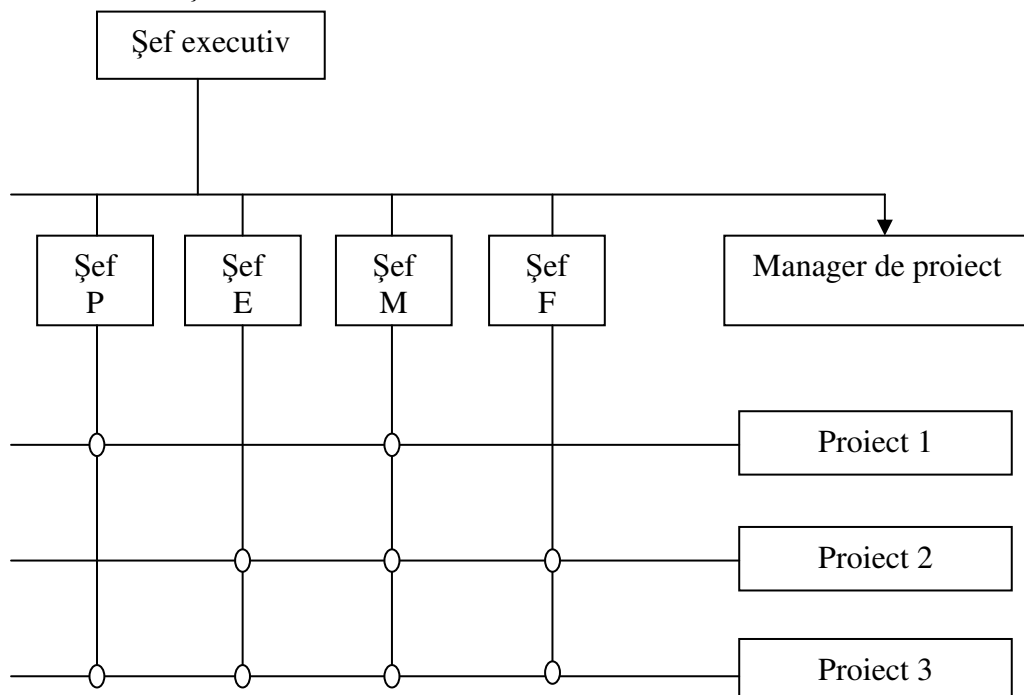


Figura 1.2.

## 1.5 Echipa de proiect

Echipa de proiect se definește ca fiind un grup de oameni care :

- au pregătire, aptitudini, abilități și cunoștințe diferite dar care se completează;
- lucrează împreună și cooperează între ei;
- doresc realizarea aceluiași obiective;
- se susțin și se sprijină reciproc;
- comunică în interiorul echipei.

Întrucât individul este limitat în posibilitățile sale fizice și intelectuale, un factor determinant pentru eficiența unei echipe de proiect este ca, pentru fiecare membru al echipei, să se formuleze roluri și sarcini concrete precum și timpul de lucru.

În general, grupurile de oameni trec printr-o serie de etape de dezvoltare. E bine ca managerul de proiect să știe aceste etape și să le aloce timpul necesar.

Dimensiunile echipei depinde de anvergura proiectului.

Structura unei echipe complete este descrisă în figura 1.3.

Printre atribuțiile echipei de lucru întâlnim:

- să se comporte motivat și să adopte un stil de lucru îndreptat spre rezolvarea sarcinilor încredințate;
- să discute deschis diferitele opinii înainte de a adopta hotărâri;
- să coopereze cu personalul din afara proiectului;
- să asigure un nivel acceptabil pentru progresul muncii;
- să evalueze lucid și corect propria muncă ca și a colegilor;
- să rămână unit chiar și atunci când lucrurile merg rău.

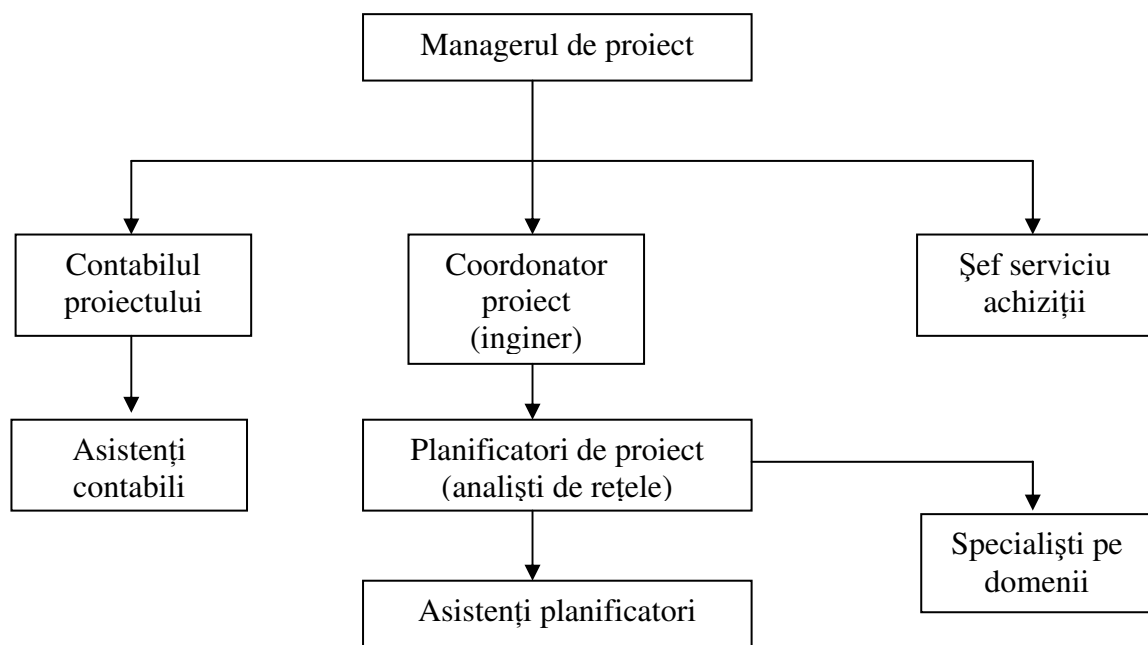


Figura 1.3.

## 1.6 Evaluarea proiectului

Prin evaluarea unui proiect înțelegem emiterea de judecăți privind progresul înregistrat pe calea atingerii obiectivelor propuse. Evaluarea este compararea stadiilor de realizare a proiectului față de cele stabilite inițial, fiind un proces continuu dar și o acțiune post-proiect. Evaluarea permanentă reprezintă analiza desfășurării activităților planificate în timpul realizării proiectului și este folosită în asigurarea informațiilor continue pentru conducerea proiectului.

Evaluarea unui proiect se concretizează, în special, pe patru aspecte:

- resurse investite;
- activități desfășurate;
- rezultate obținute;
- stadiul realizărilor.

În același timp, evaluarea trebuie să răspundă la următoarele aspecte:

- în ce măsură proiectul și-a atins obiectivele;
- în ce măsură fiecare activitate a fost bine făcută;
- în ce măsură resursele au fost utilizate eficient;
- ce anume a rămas nerezolvat.

Pentru ca evaluarea proiectului să fie bine realizată sunt necesare etape intermediare de analiză, monitorizare a proiectului, stabilire de indicatori și standarde de performanță.

Schema de monitorizare și evaluare se stabilește încă din faza de planificare a proiectului și ea trebuie să fie inclusă atât în planificarea activităților, cât și a costurilor. Este necesar să se răspundă la întrebările: de ce se face proiectul? Pentru cine? Ce se monitorizează? De către cine? Cum, când și ce se evaluează? De către cine? Cum, când și ce resurse sunt implicate? Cum vor fi folosite? Ce alte rezultate mai trebuie urmărite?

### *Monitorizarea*

Monitorizarea este un proces de colectare și de analiză sistematică a informațiilor cu privire la activitățile organizației. Se urmăresc informațiile privind indicatori cantitativi dar și calitativi.

Monitorizarea include:

- evaluarea resurselor disponibile;
- stabilirea clară a obiectivelor și a metodelor de atingere;
- colectarea permanentă de informații;
- ce s-a realizat până la un moment dat,
- în ce măsură obiectivele au fost atinse;
- concluzii.

Ce se monitorizează:

- resursele investite în proiect: resurse umane, materiale, financiare, informaționale și de timp;
- activitățile proiectului: respectarea planificării și a standardelor cantitative și calitative;
- procesul de luare a deciziilor: ce decizii sunt luate, cine este implicat în luarea deciziilor, cine nu este implicat în luarea deciziilor.

Cine monitorizează?

În general membrii echipei de proiect, uneori membrii executivului cu responsabilități de supraveghere a proiectului.



Evaluarea unei monitorizări se face de către managerul de proiect și acesta constată: realizarea performanțelor proiectului și a echipei de proiect, relația cu conducerea organizației, cu finanțatorul, cu ceilalți parteneri și altele.

Colectarea datelor, necesară procesului de monitorizare, se bazează pe următoarele surse de informații:

- statistici – este cea mai simplă formă de monitorizare bazată pe indicatori cantitativi;
- informații calitative;
- jurnale, în care se înregistrează și se urmărește munca depusă de fiecare persoană implicată în realizarea proiectului. În acest caz se cere sinceritate din partea oamenilor;
- interviul și chestionarea.

Monitorizarea în sine nu înseamnă nimic. Se adună date. Dar acestea trebuie să fie coroborate cu planificarea și puse într-o formă în care să se știe ce activități au fost derulate, ce resurse au fost utilizate și care sunt cheltuielile.