

## Introducere în Managementul Proiectelor (MP)

“Succesul reprezintă realizarea progresivă a unui SCOP bine stabilit.”

**Cuvinte cheie:** proiect, subproiect, program, managementul proiectelor, studiu de fezabilitate, operație, obiectiv, scop, SMART

Managementul proiectelor constă în aplicarea cunoștințelor, capacităților, instrumentelor și tehnicilor specifice pentru activitățile unui proiect, care au obiective, scopuri și cerințe definite, referitoare la timp, costuri, calitate și parametri de performanță, activități considerate ca importante și adecvate pentru finanțare. Timpul, costul, calitatea și performanțele sunt constrângeri pentru proiect.

### **1. Definiții ale managementului proiectelor**

Au fost formulate definiții diferite pentru sintagma managementul proiectelor (proiect management- engl.; gestion de projet -franc.). În "Manualul de management al proiectelor", elaborat în anul 1998 de Guvernul României[1] se menționează că "managementul de proiect constă în planificarea, organizarea și gestionarea (controlul) sarcinilor și resurselor, ce urmărește atingerea unui anumit obiectiv, în condițiile existenței unor constrângeri, referitoare la timp, resurse și costuri". Standardul român SR ISO 10006:2005[2] conține următoarea definiție (punctul 4.1.4): "Managementul proiectului include planificarea, organizarea, monitorizarea, controlarea, raportarea și întreprinderea acțiunilor corective necesare tuturor proceselor proiectului, de care este nevoie pentru realizarea obiectivelor proiectului, în mod continuu." Managementul oricărui proiect include un set de principii, practici și tehnici folosite pentru a conduce echipa de lucru a proiectului și a controla termenele, costurile și riscurile în scopul producerii rezultatului dorit. Managementul de proiect este o disciplină dedicată planificării, organizării și managerizării resurselor pentru a ajunge la finalizarea cu succes a scopurilor și obiectivelor specifice ale proiectului.[1] Managementul proiectelor (MP) este o abordare metodică a planificării și ghidării proceselor proiectului de la start până la terminare. MP este utilizat pe larg pentru controlul proceselor complexe ale proiectelor de dezvoltare a software.

Dicționarul Webster's Online[3] oferă următoarea definiție: "Managementul proiectelor este ansamblul de activități referitoare la atingerea cu succes a unui grup de obiective. Acesta include planificarea, programarea și susținerea desfășurării activităților cuprinse în proiect".

În dicționarul Project Management Basics Glossary[2] este formulată o amplă definiție care înglobează conținutul esențial al managementului proiectelor: "Procesul de conducere a unui proiect care necesită aplicarea planificării, construirea echipei (team-

building), comunicarea, controlul, luarea deciziilor și competențe de finalizare a proiectului, principii, instrumente și tehnici". Normele DIN 69901[4] standardizează o definiție concisă: "Managementul proiectelor este setul complet de sarcini, tehnici, instrumente aplicate în timpul execuției proiectelor". Standardul român SR 13465:2007[5] conține o definiție cuprinzătoare a managementului proiectelor: "Managementul proiectelor reprezintă planificarea, organizarea, monitorizarea și controlul tuturor aspectelor proiectului, precum și managementul și leadership-ul tuturor celor implicați pentru a realiza în siguranță obiectivele proiectului în cadrul criteriilor agreeate de timp, costuri, domeniu de aplicare și performanțe/calitate."

Un proiect este caracterizat de un efort temporar pentru crearea unui produs sau serviciu cu caracter de unicitate.. Această caracteristică de a fi temporar contrastează cu procesele sau operațiile de producție care au caracter permanent sau semi-permanent, acestea continuându-și existența pentru crearea aceluiași produs sau serviciu în mod repetat.

## **2. Importanța Managementului Proiectelor și concepte ale MP**

Odată cu dezvoltarea tehnologiilor avansate, managementului informației și mijloacelor de comunicare, un loc tot mai important începe să-l ocupe desfășurarea activității unei firme/asociații/instituții pe bază de proiecte. În prezent, se consideră că 50 % dintre activitățile companiilor mari sunt conduse după principiile impuse de managementul proiectelor. De asemenea, instituțiile publice sau private, ca și organizațiile non-guvernamentale au început diverse proiecte atât la nivel național, cât și internațional. Se pot realiza proiecte în orice domeniu de activitate (sănătate, economie, politică, informatică, drept etc.)

Managementul proiectelor poate fi perceput ca o știință, ca o artă sau ca o tehnică, prin care se realizează un anumit scop. Odată cu revenirea României la economia de piață, s-a simțit tot mai mult necesitatea de a realiza proiecte veritabile, de a realiza cât mai structurat și de a justifica cererile pentru schimbare, pentru îmbunătățire sau finanțare a ceva deja existent sau propus a se înființa. De multe ori însă, proiectele înseamnă pentru unele persoane doar o cerere pentru finanțare, în special de la o sursă externă, pe cât posibil nerambursabilă. Aceasta este și o primă greșeală în înțelegerea managementului proiectelor și de multe ori aceste proiecte sunt respinse de la început. De aceea, se impune ca persoanele care se implică într-un proiect să cunoască foarte bine care sunt obiectivele și scopurile unui proiect și cum ar putea acesta să contribuie la realizarea obiectivelor programului din care face parte proiectul respectiv.

Programul poate reprezenta o strategie locală, națională sau internațională; acesta se transpune în realitate prin proiecte și se derulează de regulă pe parcursul mai multor ani. Ex. de programe: PHARE (având finanțare de la Uniunea Europeană, unul din cele mai cunoscute programe, creat în 1989, la început pentru Polonia și Ungaria), un program de informatizare, FIDEL (prin care s-au alocat fonduri de investiții pentru dezvoltarea economică locală), programul pentru îmbunătățirea managementului universitar, programul de acțiune comunitară din domeniul sănătății publice (2003-2008), programe de cercetare-dezvoltare și de stimulare a inovării etc.

Deseori se înregistrează unele confuzii în definirea proiectului, a planului de afaceri sau a unui studiu de fezabilitate. Prezentăm, în continuare, câteva din definițiile date acestor termeni.

**Proiect** – “ceea ce intenționăm să facem”. (Larousse)

“scopul pe care îl urmărim, imaginea pe care ne-o formăm despre ceea ce vom întreprinde și mijloacele pe care le vom folosi” (Le Robert)

“un efort pe termen limitat cu scopul de a crea un produs sau un serviciu nou” (Institutul de Managementul Proiectelor)

“un set de activități integrate, menite să atingă un obiectiv prestabilit, într-o perioadă de timp determinată și urmând un plan de acțiune stabilit” (OECD)

Proiectele sunt așadar activități unice, complexe, care au anumite obiective, având un grad ridicat de noutate, o limită de timp pentru realizarea lui și care necesită structuri organizatorice și metode speciale. Obiectivul urmărit îl reprezintă crearea unui valori noi (produs/structură/serviciu/idee etc.)

**Obiectiv** - un rezultat scontat ce trebuie obținut în efortul de atingere a scopului proiectului și, implicit, a rezolvării problemei. Este necesar ca obiectivele să fie cuantificabile și să se stabilească limite de timp pentru atingerea lor.

**Scop** – rezultatul favorabil ce se așteaptă de la un proiect, nefiind necesar ca acesta să fie cuantificabil.

**Operație** – o activitate primară cu caracter de rutină

### **Plan de afaceri**

Are rolul de a scoate în evidență situația organizației la un moment dat, precum și a mediului concurențial în care își desfășoară activitatea.

### **Studiu de fezabilitate**

Are rolul de a justifica necesitatea/oportunitatea punerii în practică a unei idei sau a continuării ei, luându-se în calcul o mare diversitate a formelor sale de implementare și a mediilor favorabile/ostile proiectului respectiv.

**Program** – grup de proiecte conduse coordonat, pentru a obține beneficii care nu ar rezulta dacă ele ar fi conduse separat.

**Managementul proiectelor (project management)** – cuprinde structurile organizatorice necesare derulării proiectelor la nivelul organizației, organizarea internă a proiectului și corelațiile dintre acestea. Este în același timp și un concept integrat de conducere. Managementul proiectelor presupune aplicarea conștientă a unui set coerent de principii, reguli, cunoștințe, metode, tehnici, instrumente utilizate în planificarea, organizarea, conducerea și controlul unui proiect.

Concepția integrată asupra managementului proiectelor ia în considerare 4 elemente de bază ale unui proiect:

- Timpul
- Bugetul (resurse) – oameni, tehnologii, bani
- Calitatea (o anumită tehnologie, performanță, anumite caracteristici ale unui produs)
- Așteptările participanților (finanțatori, membrii echipei de proiect, managerul de proiect, beneficiari, *stakeholderii* - cei implicați în realizarea proiectelor – angajați, acționari, furnizori, organisme de interes public etc.)

<i>Operație</i>	<i>Proiect</i>
Activitate permanentă	Activitate temporară
Mijloace (resurse) cunoscute	Mijloace (resurse) previzionate
Decizie reversibilă	Decizie ireversibilă
Mediu cunoscut	Mediu estimat și fluctuant
Repetitivă	Inovantă
Risc scăzut	Risc ridicat

Tabelul 1.1: Analiza comparativă între operație și proiect

<i>Caracteristici</i>	<i>Program</i>	<i>Proiect</i>
Amplasarea spațiului	Mare (națională/internațională)	Punctual/Local
Poziționarea în ansamblul investițiilor	Instrumente de amplasare a strategiei	Componente ale programelor/Inițiative
Buget	Global și ajustabil	Fix
Durată	Nedefinită, ani	Luni, ani
Rolul echipei	Planificare, coordonare, supervizare	Implementare directă

Tabelul 1.2: Analiza comparativă între program și proiect

Și în țările mai dezvoltate, managementul proiectelor a cunoscut o evoluție rapidă, odată cu schimbările care au apărut în cadrul unei instituții. Dintre aceste noi abordări, amintim:

- Globalizarea
- Creșterea accentuată a informatizării și a rețelelor informatice tot mai ample, apariția magistralelor informatice
- Renunțarea la structuri ierarhice foarte complexe și trecerea la forme liniare prin încurajarea muncii în echipă, formarea angajaților astfel încât să fie specialiști în mai multe domenii și creșterea rolului fiecăruia dintre aceștia la realizarea unui proiect