

UNELE CONSIDERENTE PRIVIND MANAGEMENTUL CICLULUI DE PROIECT: ROLUL, STRUCTURA, ETAPELE

CIOBANU Ion
COJOCARU Igor

Conceptul „managementul proiectelor” constituie un domeniu relativ nou de cercetare, având un statut aparte în cadrul științelor umanistice. Acesta îmbină domeniul și terminologia științifică specifică mai multor discipline, precum politologia, economia, sociologia, jurisprudența etc. Este evident, deci, că predilecția titularilor pentru acest obiect de studiu se datorează caracterului pluridisciplinar al acesteia.

Intensificarea activităților de cooperare din ultimii ani dintre Uniunea Europeană și Republica Moldova denotă interesul deosebit pentru statul moldovean la momentul actual. Actualmente, Republica Moldova este angajată în cadrul mai multor proiecte europene, fapt care determină, în mare parte, procesul de integrare europeană.

În acest context se poate evidenția lipsa materialelor didactice și disciplinelor în domeniu, fapt care prezintă dinamica relațiilor UE - Republica Moldova în mod insuficient.

Tot mai multe instituții publice (dar și organizații neguvernamentale) încep să acorde o foarte mare importanță conceptelor și tehnicilor, instrumentelor și metodelor științifice de management, între care un loc important îl are managementul proiectului. Managementul proiectului în forma sa timpurie se concentra mai mult pe furnizarea de informații referitoare la planificare și resurse. Aceste informații au fost preluate și utilizate ulterior în managementul proiectului în forma sa modernă, ce urma să se dezvolte cu repeziciune mai ales după anii 90.

Pentru definirea și clasificare conceptului de management al proiectelor este necesar, inițial, de analizat conceptul de **proiect**. Noțiunea în cauză are ca scop să completeze cunoștințele publicului larg și să dezvolte abilitățile în materie de PROIECT: (P)lanificare; (R)esurse; (O)rganizare; (I)novație; (E)chipa; (C)osturi și (T)imp.

În general, un proiect este o lucrare temporară întreprinsă pentru a atinge un anumit scop. În mod normal, proiectele implică un număr de persoane, care execută activități legate între ele, un sponsor și/sau un beneficiar principal, care este interesat în valorificarea resurselor, pentru terminarea proiectului într-o manieră eficientă și într-un anumit timp.

Termenul de „proiect” provine din latinescul *proietum* – aruncare înainte. Dicționarul explicativ al limbii române dă următoarele definiții:

- plan sau intenție de a întreprinde ceva, de a organiza, de a face un lucru;

- prima formă a unui plan (economic, social, financiar etc.), care urmează să fie discutat și aprobat, pentru a primi un caracter oficial și a fi pus în aplicare;

- lucrare tehnică întocmită pe baza unei teme date, care cuprinde calculele tehnico-economice, desenele, instrucțiunile necesare executării unei construcții, unei mașini.¹:

Autorii Sorocean Chiril, Gheorghiuță Maria, Garștea Sergiu, Sorocean Olga, Pâslaru Lorina în lucrarea *Managementul proiectelor*, identifică și reflectă următoarele definiții:

„Proiect - un șir de activități individuale ori colective, minuțios planificate într-un anumit scop”.

Dicționarul Explicativ al Limbii Engleze

„Un proiect reprezintă o întreprindere unicat, care are un început și un sfârșit clar, realizat în vederea atingerii unor scopuri bine stabilite, cu respectarea anumitor parametri referitor la costuri, termene și utilitate.”

Buchanan și Boddy (1992)

„Un proiect este constituit dintr-un ansamblu de persoane și alte resurse grupate temporar pentru realizarea unui anumit obiectiv, de regulă într-o perioadă de timp dată și cu utilizarea unui buget fixat.”

Graham (1985)

„Un proiect este caracterizat de resurse dedicate, de un punct unic de responsabilitate, de limite clare în care se pot încadra resursele și rezultatele, de o durată limitată; proiectul este o modalitate utilă de organizare a muncii; proiectele nu apar fără o intervenție deliberată;”

Gray (1994)

La fel ca predecesorii sus numiți, cercetătorul Mățăuan G. analizând mai mulți autori identifică și alte definiții ale proiectului, printre care menționăm:

- un pachet distinct de acțiuni de investiții, politice, investiționale sau de alt tip, menit să realizeze un obiectiv de dezvoltare specific, într-o perioadă de timp determinată;

- un set planificat de acțiuni cu o dată de început și o dată de sfârșit, cu o echipă și un buget alocat acestui scop, conduse de un manager.²

¹ Proiect [online] [http://dex.md/default.aspx\(vizitat](http://dex.md/default.aspx(vizitat) 27.08.12)

² Mățăuan G. Evaluarea programelor sociale. București: Expert, 1999. p.15.

Autorul **Constantin Mircea Duică** consideră că *proiectul reprezintă un ansamblu de activități, cu un puternic caracter inovațional, desfășurate în scopul realizării unui obiectiv major unic, într-o anumită perioadă de timp, cu resurse materiale, financiare și umane limitate, în cadrul unei structuri organizatorice special create, implicând riscuri specifice.*¹

După alți autori, proiectul este definit într-un mod simplu și general, adică „o investiție de capital pe o perioadă determinată, cu scopul de a crea active productive”. Într-un proiect, energia și inventivitatea oamenilor joacă un rol tot atât de important ca al utilizării de resurse materiale și financiare, astfel încât termenul „capital” se referă în egală măsură la resursele umane și la cele materiale.

În alte lucrări proiectul este definit un plan de unică folosință mai punctual din punctul de vedere al orientării decât un program, dar mai complex. Fiecare proiect reprezintă responsabilitatea unor indivizi desemnați, cărora li se pun la dispoziție resursele necesare (sub forma unui buget) și data încheierii.

Actele normative adoptate de instituții comunitare sau naționale oferă mai multe definiții ale noțiunii de *proiect*, printre care menționăm:

- i. **Comisia Europeană** „Un proiect reprezintă un grup de activități care trebuie realizate într-o secvență logică, pentru a atinge un set de obiective prestabilite, formulate de client.”
- ii. **Standardul britanic BS6079** „Un proiect ar trebui să aibă următoarele trăsături: să fie nerepetitiv; să aibă o noutate din punct de vedere managerial; să implice risc și incertitudine; să aibă rezultate impuse, o calitate determinată, parametrii de siguranță; costurile sunt clar menționate iar resursele impuse; realizarea se face printr-o echipă constituită în mod special.”

Sub aspect comunitar acesta poate fi definit ca acțiuni planificate și întreprinse de către un grup de oameni ca răspuns la o decizie comună de a efectua o schimbare sau o îmbunătățire în comunitate. Proiectele comunitare sunt caracterizate printr-un grad înalt de participare și implicare a comunității.

Filosoful american John Dewey (1859–1952), autorul lucrării «learning by doing» (învățare prin acțiune), și-a adus principala contribuție la dezvoltarea conceptului de proiect în domeniul educației. Pentru Dewey, elaborarea unui proiect implică patru premise:

- un proces de reflexie obișnuit, care permite unui proiect să crească și să prindă formă;

¹ Duica Constantin Mircea. Managementul proiectelor. Târgoviște: Ed. Bibliotheca, 2009. p. 24.

- observarea condițiilor oferite de mediul în care proiectul este realizat;
- cunoașterea a ceea ce s-a putut întâmpla în situații similare în trecut;
- o abordare care sintetizează observațiile din prezent și cunoștințele din trecut, identificând astfel semnificațiile.

O analiză mai profundă în domeniu ne permite să constatăm că mai multe persoane interogate pentru a defini termenul de „proiect”, la începutul stagiilor de formare în domeniul managementului de proiect, au sugerat diverse răspunsuri

- promovarea unei idei, structurarea unei serii de idei, a pune de acord diverse propuneri (planuri) de acțiune;

- a vizualiza, a planifica și a defini cursul unei acțiuni pe care o dorim urmată pentru a ajunge la o situație viitoare specifică;

- a descrie, la un moment dat și într-o situație dată, procesul unei schimbări care trebuie inițiată pentru a crea o nouă situație la un moment dat în viitor;

- proces care implică construcția unui program global, luând în calcul diversele aspecte ale unei situații, pentru a ajunge într-o altă situație;

- un deziderat, un proces, un instrument ce poate fi utilizat pentru proiectarea sa în viitor, pentru stabilirea de scopuri și obiective;

- a se baza pe prezent pentru a concepe viitorul; o destinație elaborată împreună.¹:

Dintr-o altă perspectivă, proiectul este „o activitate unică, cu un grad ridicat de noutate și cu o sarcina de lucru complexă. Este limitat în timp, iar din punct de vedere al resurselor materiale și umane, necesită de obicei o colaborare interdisciplinară în cadrul unei structuri organizatorice speciale, metode speciale, implică riscuri specifice. Obiectivul urmărit este crearea unei valori noi (produs, serviciu, structură, etc.).

Generalizând cele menționate într-o anumită accepțiune, proiectul mai poate fi definit ca - *munca organizată pentru atingerea scopurilor sau obiectivelor propuse care necesită resurse și efort, o răspundere unică care are un buget și un program prealabil de implementare.*

Plecând de la toate acestea, putem concluziona că «proiectul»: este o metodă care permite trecerea de la idee la acțiune structurând diversele faze ale acestui proces; se pune în practică modificând mediul în care se derulează; ia formă într-un context social spațial și temporal specific; deține o dimensiune educativă și permite indivizilor să învețe experimentând; este

¹ Managementul proiectelor în țările în curs de dezvoltare. București: ALL Fundația FIMAN, 1993, p. 23

produsul unei munci colective; implică obligatoriu o evaluare, care permite efectuarea unei legături între idee și acțiune.

Proiectul este compus din mai multe activități ordonate. Caracterizate prin parametrii de început și de sfârșit. Îndeplinirea corectă și la timp a activităților devine importantă pentru realizarea proiectului în întregime. Identificând obiectivele drept criterii cuantificabile, care trebuie luate în considerare și îndeplinite ca un proiect să aibă succes.

Reieșind din experiență, pentru **proiectele comunitare** de succes pot fi reflectate următoarele caracteristici:

- ◆ Implicarea activă a comunității și a tuturor beneficiarilor la toate fazele elaborării, implementării și evaluării proiectului;

- ◆ Obiective ale proiectelor realiste și realizabile;

- ◆ Sarcini și responsabilități clar definite pentru toate persoanele implicate;

- ◆ Structură logică și efektivă a designului și managementului proiectului;

- ◆ Sistem efektiv de monitorizare care măsoară progresul proiectului, identifică problemele și oferă un mecanism de modificări necesare;

- ◆ Metode pentru informarea și implicarea publicului;

- ◆ Adoptarea unei metodologii adecvate managementului proiectului;

- ◆ Comunicarea efektivă, cooperarea și încrederea reciprocă duc la atingerea scopului proiectului;

- ◆ Perfecționarea continuă a personalului angajat în proiect prin însușirea de noi calități profesionale și manageriale privind noutățile din domeniu.

În opinia unor autori, un proiect de succes este în primul rând acel proiect care și-a atins obiectivele prestabilite și care a produs o schimbare spre bine în comunitatea unde a fost implementat. Obiectivele trebuie să includă cel puțin următoarele elemente măsurabile: cost, calitate, termen.¹ Un alt aspect foarte important este **durabilitatea proiectului**, adică modul în care acest proiect va putea genera beneficii pe un termen cât mai îndelungat.²

Modul în care proiectele sunt planificate și implementate urmează o succesiune, care este cunoscută ca ciclul proiectului. Ciclul începe cu identificarea unei probleme, găsirea unei idei de soluționare a acesteia și dezvoltarea acestei idei pînă la o agendă de activități ce pot fi

¹ Sorocean Chiril, Gheorghită Maria, Garștea Sergiu, Sorocean Olga, Pâslaru Lorina. Managementul proiectelor: (Identificarea surselor financiare și elaborarea proiectelor). Chișinău: Evrica, 2004. 33- 34 p.

² Sorocean Chiril, Gheorghită Maria, Garștea Sergiu, Sorocean Olga, Pâslaru Lorina. Managementul proiectelor: (Identificarea surselor financiare și elaborarea proiectelor). Chișinău: Evrica, 2004. 34- 36 p.

implementate și evaluate. Ideile sunt plasate în contextul unei strategii. Strategia asigură o structură ce garantează succesul realizării proiectului.¹

În altă accepție, managementul ciclului de proiect (MCP) reprezintă o colecție de concepte și probleme sau tehnici relativ simple, care include²:

- conceptul de ciclu de proiect;
- analizarea stakeholderilor;
- instrumentul de planificare a “Schemei logice”;
- factori cheie de calitate;
- planificarea activității și a resurselor;
- structuri coerente, standardizate pentru documentele proiectului.

Utilizarea acestor concepte, instrumente și documente standard acoperind întreaga existență a unui proiect este uneori privită ca “abordare integrată” pentru administrarea ciclului de proiect.

În lucrarea *Administrația locală în Republica Moldova* sunt definite fazele care trebuie planificate și abordate în mod sistematic, după cum urmează:

1. Faza conceptuală – urmărește adunarea și verificarea ideilor, identificarea partenerilor de proiect, definirea pachetelor de lucru.
2. Faza de planificare – prevede analiza SWOT, planificarea proceselor muncii, întocmirea planurilor tehnice, selectarea șefului proiectului și echipelor de proiect, planificarea resurselor, stabilirea rezultatelor.
3. Faza de executare – presupune executarea lucrărilor și rapoartelor.
4. Faza finală – presupune evaluarea derulării proiectului.³

În altă ordine de idei ciclul proiectului (de cooperare al UE) presupune realizarea a șase etape⁴:

1. Programarea – constă în stabilirea cadrului general de cooperare al UE cu o anumită țară sau regiune a unei țări.
2. Identificarea – se analizează problemele (situațiile dificile, care nu convin și pe care dorim să le depășim), nevoile și interesele posibilibilor factori interesați și se identifică acele idei de proiecte care urmează să fie aprofundate.
3. Formularea – se analizează aspectele importante ale ideii de proiect, ținând cont de obiectivele generale și prioritățile Documentului

¹ Ibidem, p. 36.

² Stefanescu Daniela. Managementul proiectelor europene , București: Editura Fundatia România de Măine, 2006.

³ Honert Siegfried. Administrația locală în Republica Moldova. Îndrumar pentru primari, consilieri și cetățeni. Publicația realizată în cadrul proiectului tranfrontalier implementat de GTZ și InWent. Chișinău, 2007. p. 53-54.

⁴ Managementul ciclului de proiect. București: Blueprint International, 2003. p. 6- 8

Strategic de Țară sau Regional, de indicatorii cheie de calitate și de opiniile principalilor factori interesați.

4. Finanțarea – se elaborează sub forma unei cereri de finanțare, care se completează într-un formular standardizat (aplicație), diferit pentru fiecare tip de program de finanțare în parte.
5. Implementarea – resursele materiale și umane alocate implementării proiectului sunt utilizate pentru îndeplinirea scopului propus prin proiect (rezultatele propuse prin proiect se adresează grupurilor țintă și beneficiarilor), contribuind astfel la îndeplinirea obiectivelor generale ale proiectului.
6. Evaluarea – reprezintă estimarea, cât mai sistematică și obiectivă cu putință, a unui proiect, program sau politică în derulare sau finalizată, în fazele de concepție și implementare, precum și a rezultatelor sale.

Untr-un număr mai restrâns, etapele ciclului proiectului pot fi prezentate și descrise în felul următor¹:

I. La etapa de **Identificare** și programare sunt identificate și selectate ideile de proiect și alte acțiuni de dezvoltare în scopul studiilor ulterioare. Aceasta include consultarea cu beneficiarii potențiali ai fiecărei acțiuni, analiza problemelor cu care se confruntă, și identificarea opțiunilor de soluționare a acestor probleme. Apoi pot fi luate decizii bazate pe relevanța fiecărei idei de proiect (atât pentru beneficiarii potențiali, cât și pentru cadrul de programare), și pe baza cărora ideile trebuie ulterior studiate în cadrul etapei de Formulare.

Se analizează situația la nivel comunitar pentru a identifica problemele, constrângerile și oportunitățile ce pot fi abordate în cadrul cooperării. Aceasta include analiza indicatorilor social - economici, priorităților donatorilor și guvernului. Scopul este de a identifica și a consimți obiectivele principale și prioritățile de sector pentru cooperarea de dezvoltare și, astfel a asigura un cadru de programare viabil pentru identificarea și elaborarea proiectului.

II. La etapa de **Formulare** ideile de proiect relevante sunt transformate în planuri de proiect operaționale. Beneficiarii și alte părți cointeresate participă la specificarea detaliată a ideilor de proiect și apoi le evaluează fezabilitatea. Pe baza acestei evaluări se decide, dacă se va elabora o propunere de proiect și se va căuta finanțare pentru proiect.

¹ Sorocean Chiril, Gheorghiu Maria, Garștea Sergiu, Sorocean Olga, Pâslaru Lorina. Managementul proiectelor: (Identificarea surselor financiare și elaborarea proiectelor). Chișinău: Evrica, 2004. 36- 39 p.

III. La etapa de **Mobilizare a resurselor** are loc identificarea resurselor necesare implementării proiectelor și a resurselor disponibile. De asemenea la această etapă are loc mobilizarea și atragerea propriu-zisă a resurselor necesare implementării proiectului.

IV. La etapa de **Implementare** se mobilizează și se execută proiectul. Aceasta include valorificarea resurselor pentru fiecare sarcină și următoarea tipologizare a proiectelor obiectiv a proiectului. În procesul implementării și cu acordul părților cointeresate, managerii proiectului evaluează progresul actual în raport cu planul stabilit pentru a determina dacă proiectul este pe calea de a realiza obiectivele propuse. În caz de necesitate, proiectul este reorientat pentru a fi adus pe calea corectă, sau pentru a fi modificate unele obiective în situația unor schimbări semnificative ce s-ar fi putut întâmpla din momentul formulării acestora.

V. La etapa de **Evaluare** are loc evaluarea rezultatelor proiectului se face concluziile respective pentru viitor. Rezultatele evaluării se utilizează pentru a determina în ce măsură obiectivele stabilite inițial au durabilitatea (dacă va genera beneficii pe termen lung pentru beneficiari). Divizarea ciclului de viață în etape asigură o bază minimă pentru elaborarea, implementarea și evaluarea proiectului în mod eficace. În realitate ciclul de viață al proiectului poate diferi în funcție de tipul programului. Cu toate acestea, este util de a confrunța activitatea curentă în cadrul programului cu etapele ciclului de viață a proiectului evidențiate anterior.

Detaliile privind ceea ce are loc la fiecare etapă, diferă de la o instituție la alta, reflectând diferențe în proceduri. Însă în cadrul tuturor instituțiilor ciclul proiectului conține 3 elemente comune.

1. *Ciclul definește deciziile - cheie, necesitățile informaționale și responsabilitățile la fiecare etapă.*

2. *Etapele ciclului sunt consecutive - fiecare etapă trebuie finalizată pentru a asigura succesul etapei ulterioare.*

3. *Ciclul se bazează pe evaluarea fiecărei etape și acumularea unei experiențe, care va fi utilizată la proiectarea programelor și proiectelor ulterioare.*

Reieșind din cele menționate mai sus, considerăm că proiectul constituie un set de activități ce urmăresc realizarea unui scop într-o perioadă stabilită de timp într-o succesiune de etape. Formularea, implementarea și evaluarea constituie, în linii generale, etapele realizării unui proiect.