

ASPECTE TEORETICO-CONCEPTUALE PRIVIND PROIECTELE ȘI PROGRAMELE INTERNAȚIONALE

Olga MÎNZATU, Svetlana CEBOTARI

Catedra Relații Internaționale

International projects and programs have become the most effective tools in achieving all institutions' objectives regardless of the field of activity and of their level. Their importance is also dictated by the fact that projects have become the subject of study of scientific disciplines, the central role of them being occupied by the management of projects. For developing countries such as Moldova, they have a crucial strategic role given the fact that most foreign financial assistance is provided by donors through international projects and programs.

În ultimele două decenii, noțiunea de „*proiect*” este unul dintre cei mai utilizați termeni, atât în sfera economică, cât și în cea politică. Proiectele, indiferent de complexitatea lor, reprezintă modalitatea prin care instituțiile reușesc să-și realizeze obiectivele strategice, în noile condiții ale vieții internaționale.

Se poate afirma cu siguranță că proiectele – văzute simplu ca acțiuni constrânse de timp și ghidate de un obiectiv precis – caracterizează, în general, acțiunea umană. Într-o formă sau alta, putem afirma că s-au întreprins proiecte de milenii [1]:

- Piramidele din Egipt, construite acum 4500 de ani;
- Strategia de planificare a campaniilor militare, implementată și documentată de Sun Tze în scrierile sale de acum 2500 de ani;
- Marele Zid Chinezesc construit între 475-211 î.Hr.;
- Autostrăzile transcontinentale, Turnul Eiffel etc., construite încă de la începutul sec. al XIX-lea.

Necesitatea perfecționării mijloacelor de implementare a proiectelor a determinat apariția unei noi discipline în cadrul managementului, și anume - *management al proiectelor*. Ca disciplină de sine stătătoare, managementul proiectelor datează aproximativ din perioada celui de-al doilea război mondial, cu toate că geneza ideii de management de proiect poate fi urmărită ipotetic începând cu reforma protestantă din secolul al XV-lea [2]. Erich Verzuh, în *The Fast Forward MBA in Project Management* [3], consideră că momentul care marchează transformarea managementului proiectelor în disciplină și profesie autonomă îl reprezintă derularea Proiectului Manhattan (1942-1946), care avea ca obiectiv construirea bombei atomice. Un proiect de o asemenea anvergură a necesitat o disciplinare a eforturilor umane și materiale și a impus o abordare sistematică a metodelor de management. Proiectul Manhattan a atras atenția asupra necesității de specialiști în managementul proiectului, ca o categorie profesională distinctă de cele implicate în mod tradițional într-un proiect.

Concomitent cu amploarea utilizării practice a proiectelor, în vocabularul de specialitate apar un șir de termeni noi care sunt mențiți să contribuie la dezvoltarea și modernizarea domeniului dat și la adaptarea acestuia la noile realități internaționale. Totodată, aceste noțiuni contribuie la fundamentarea disciplinei de management al proiectelor. Printre acestea se numără noțiunile de bază, precum: proiect, program, managementul proiectelor, și cele adiacente sau complementare, care caracterizează principalele fenomene: portofoliu, studiu de fezabilitate, operație, obiectiv, scop, SMART ș.a. Având în vedere spectrul larg de aplicabilitate a proiectelor, definirea lor de asemenea este foarte variată.

Noțiunea de *proiect* are originea în latinescul *projectum* de la verbul *proicere* – „a arunca ceva înainte”. Inițial, termenul „proiect” a însemnat „ceva ce vine înainte ca altceva să se întâmple” [4]. Ceva îndeplinit în același timp cu proiectul a devenit ceea ce cunoaștem azi ca fiind obiectul proiectului. Folosirea termenului „proiect” a evoluat încet spre a acoperi ambii termeni – *proiect* și *obiect*.

Diversitatea proiectelor existente în practică creează dificultăți în ceea ce privește definirea acestora. Conform opiniei unor specialiști în domeniu, proiectul reprezintă o investiție de resurse pe o perioadă determinată, având ca scop realizarea unui obiectiv sau a unui set de obiective precise. Adesea, acestea sunt asociate în general cu produse și proceduri care sunt realizate pentru prima dată, ori cu proceduri cunoscute, dar modificate [5]. Un proiect reprezintă un demers unic, care are un început și un sfârșit clar, elaborat în vederea realizării unor scopuri bine stabilite, cu respectarea anumitor parametri referitori la costuri, termene și calitate.

Proiectul este constituit dintr-un ansamblu de persoane și alte resurse grupate temporar pentru realizarea unui anumit obiectiv, de regulă, într-o perioadă de timp determinată și cu utilizarea unui buget fixat. De asemenea, proiectul este caracterizat de resurse dedicate, de obiective, de un punct unic de responsabilitate, de limite clare în care se pot încadra resursele, programarea și rezultatele. Este o modalitate utilă de organizare a muncii. Proiectele nu apar fără o intervenție deliberată. Astfel, în literatura de specialitate pot fi întâlnite mai multe definiții oficiale ale conceptului „proiect”:

Conform standardelor *Comisiei Europene*, noțiunea de proiect este definită ca reprezentând „un grup de activități, care trebuie realizate într-o secvență logică, pentru a atinge un set de obiective prestabilite, formulate de client” [6]. Conform *Standardului francez X50 – 105*, „proiectul este un demers specific care permite structurarea metodică și progresivă a realității ce va veni. Proiectul este definit și executat pentru a da un răspuns la nevoile utilizatorului sau ale unui client, implică deținerea unui obiectiv și a unor activități de întreprins, folosind resursele date” [7]. De asemenea, *Standardul britanic BS6079* prevede următoarele trăsături pentru un proiect:

- să fie irepetabil;
- să aibă o noutate din punct de vedere managerial;
- să implice risc și incertitudine;
- să aibă rezultate impuse, o calitate determinată, parametri de siguranță;
- costurile să fie clar menționate, iar resursele impuse;
- realizarea se efectuează printr-o echipă constituită în mod special [8].

O altă noțiune prezentă în literatura de specialitate, care caracterizează problematica cercetată, este cea de **program**. Programul este un ciclu sau un set de activități care constituie o abordare integrată pentru îndeplinirea misiunilor și obiectivelor organizației. De asemenea, programul se poate defini ca:

- serie de sarcini specifice intercorelate (proiecte și activități adiționale), conduse în mod coordonat, ce permit realizarea unor obiective în cadrul unei strategii cuprinzătoare și obținerea unor beneficii suplimentare celor care s-ar putea obține prin conducerea lor separată;
- un portofoliu de proiecte selectate și planificate în mod coordonat, astfel încât să se realizeze un ansamblu de obiective definite, cu efect asupra diferitelor inițiative, sau implementând o strategie;
- un proiect complex, eventual foarte amplu, sau un set de proiecte necorelate, legate de un ciclu de afaceri;
- un program destinat să sprijine atingerea unui scop, dar pe o scară mai largă și pe o perioadă de timp mai îndelungată. Spre deosebire de proiecte, activitățile programelor pot acoperi o gamă largă de obiective și se pot extinde atât în spațiu, cât și în timp.

Proiectele sunt adesea unitățile componente ale unor programe, dat fiind faptul că realizarea lor necesită relativ mai puțin timp, iar procesul de realizare a obiectivelor poate fi ușor controlat.

Cele mai obișnuite exemple sunt programele de dezvoltare sau seriile de acțiuni în vederea îndeplinirii unui anumit scop major, sub forma unui set de proiecte independente – programele de dezvoltare economică și de creare a locurilor de muncă. În cele mai dese cazuri, pentru soluționarea și redresarea unei probleme la nivel național sau regional, autoritățile apelează la programe.

Nu mai puțin interes prezintă și noțiunea de **portofoliu**. Portofoliul reprezintă o colecție de programe sau proiecte, precum și alte activități relaționate, care sunt grupate pentru a facilita managementul efectiv al acelei activități, pentru a îndeplini obiectivele strategice impuse de dezvoltatorii programelor sau proiectelor ce alcătuiesc portofoliul respectiv. Managementul portofoliului se referă la centralizarea activităților unuia sau a mai multor portofolii care includ, identifică, prioritizează, autorizează, manageriază și controlează programe și proiecte, pentru a îndeplini obiectivele strategice, specifice impuse. Acesta asigură că programele sau proiectele sunt revăzute pentru a prioritiza alocarea de resurse (inclusiv financiare) și alinierea la organizarea strategică prevăzută. Spre exemplu, pentru redresarea situației precare din domeniul social, se vor întreprinde proiecte și reforme în diferite domenii, iar managementul portofoliului va dirija evoluția generală a acestora.

O altă noțiune prezentă în literatura de specialitate este cea a managementului de proiecte. **Managementul proiectelor** (MP) se definește ca planificarea, organizarea, monitorizarea și controlul tuturor aspectelor unui proiect, precum și motivarea celor implicați pentru a realiza în siguranță obiectivele proiectului, în limita timpului, costului și criteriilor de performanță stabilite [9]. MP a apărut inițial ca un instrument de planificare, coordonare, implementare și control al activităților complexe din proiectele comerciale, industriale, sociale, culturale și politice moderne. Sfârșitul secolului XX, începutul secolului XXI au fost marcate de creșterea

rapidă a utilizării MP ca mijloc prin care organizațiile își realizează obiectivele de dezvoltare. El s-a impus ca domeniu specializat de management, răspunzând necesității de a acoperi cerințe concrete ale practicii privind coordonarea unitară și eficientă a unor activități de mare amploare și complexitate din toate domeniile vieții socioeconomice. MP oferă tuturor instituțiilor instrumente puternice prin care acestea își îmbunătățesc abilitățile de planificare, aplicare și control, precum și modul de utilizare a oamenilor și a celorlalte resurse [9].

Afirmația că viitorul aparține organizațiilor orientate pe proiecte nu constituie o exagerare. Flexibilitatea și adaptabilitatea care caracterizează acest tip de organizație permit permanenta regrupare și reorganizare a resurselor umane și a celor informaționale disponibile. Proiectele reprezintă modalitatea prin care organizațiile se adaptează la contextele ce sunt în proces de schimbare. Ele sunt punctele de stabilitate, iar organizațiile devin fluide, gravitând în jurul acestora. Organizația centrată pe proiecte nu mai este compusă din departamente care activează fiecare pe diferite segmente ale unui proiect [10].

Procesele în cadrul unui proiect reprezintă o sumă de acțiuni, de secvențe corelate care duc la un rezultat concret. În cadrul unui proiect, sau al unei faze de proiect, procesele se suprapun și se intercondiționează reciproc. În literatura de specialitate se vorbește despre ciclul de viață al unui proiect [11]. Astfel, în cadrul proiectelor, subproiectelor sau al fazelor de proiect avem următoarele procese [12]:

a) *Procesele de inițializare* care asigură premisele derulării tuturor activităților de viitor. Ieșirile acestor procese constituie intrări în procesele de planificare.

b) *Procesele de planificare* sunt deosebit de importante pentru atingerea obiectivelor unui proiect. Planificarea reprezintă un proces de bază în cadrul derulării proiectelor. O planificare și o urmărire riguroasă a obiectivelor determinate permit o anumită flexibilitate, asigurând succesul proiectelor. Trebuie de avut însă în vedere ca timpul consumat pentru planificare să rămână în limite rezonabile în raport cu bugetul total de timp al proiectului. În fiecare fază a unui proiect are loc un proces de planificare. Astfel, volumul total al timpului utilizat pentru fiecare fază a proiectului trebuie să fie proporțional pentru a permite decurgerea normală a implementării.

- *Culegerea informațiilor*, sau culegerea datelor, se realizează în scopul de a asigura o imagine cât mai cuprinzătoare asupra situației de la care se pleacă, precum și a tendințelor de dezvoltare în domeniu. Această fază este guvernată de tehnici de prelevare a datelor cunoscute: interviul, chestionarul, observația structurată, studiul multi-moment, notarea individuală, studiul documentelor, evaluări etc. Toate informațiile acumulate se organizează apoi într-un cadru logic pentru a creiona cât mai relevant situația reală din sfera prevăzută.
- Evaluarea, sau *diagnoza*, are ca scop relevarea punctelor tari și slabe ale soluției propuse, detectarea șanselor și a riscurilor (analiza SWOT). Tehnicile cele mai utilizate sunt împrumutate din managementul strategic și al organizării – analiza sistematică a problemei, benchmarking, diagnoza matriceală.
- *Redactarea soluției* este importantă și conține elaborarea de alternative pentru a ajunge, prin comparația avantajelor și a dezavantajelor, la o decizie cât mai rațională.
- *Aprecierea și evaluarea soluției* are ca scop alegerea soluției care corespunde cât mai bine obiectivelor prestabilite de scopul urmărit. Pentru a obiectiviza alegerea soluției sau a deciziei, se folosesc tehnici, cum sunt: analiza cost-utilitate, analiza valorii de întrebuițare, analiza utilității [13].

Definirea obiectivelor proiectului capătă o importanță majoră, pentru că în funcție de acestea se stabilesc strategia și metodele folosite. Conform teoriei manageriale, obiectivele trebuie să fie de tipul „SMART” [14]:

Specifice – pentru a defini foarte clar ceea ce va fi realizat.

Măsurabile – rezultatul obținut trebuie să poată fi măsurat.

Acceptate – de toți membrii echipei.

Realiste – pentru a putea fi îndeplinite.

Timp precizat – stabilirea unui interval de timp realist pentru a le realiza.

Pentru atingerea obiectivelor este întotdeauna nevoie de „puncte fixe” în care se evaluează fiecare pas al proiectului, în scopul introducerii corecțiilor necesare. Aceste „puncte fixe” trebuie să fie parte integrată a unui plan de monitorizare internă, care să permită evaluări intermediare, făcute înainte de finalizarea proiectului.

c) *Procesele de control și monitorizare*. Pentru a fi siguri de respectarea tuturor parametrilor impuși de procesele proiectelor, trebuie să derulăm un control eficient asupra fazelor incipiente ale acestora. Controlul trebuie extins și intensificat în procesul de execuție pe toată durata acestuia și constituie un feed-back al acestuia. Totodată, monitorizarea permanentă a cursului de implementare a proiectului permite evitarea pierderilor de resurse, amplificând șansele reușitei.

d) *Procesele de execuție*. Realizarea obiectivelor de proiect presupune punerea în practică a tuturor măsurilor planificate. În scopul eficientizării acestuia, se derulează mai multe subprocese care contribuie la: distribuția informației, dezvoltarea echipei de proiect, stabilirea necesităților, selecția surselor, administrarea contractului, asigurarea calității, acoperirea integrală a obiectivelor.

e) *Procesele de încheiere* vizează atât predarea rezultatelor beneficiarului, cât și predarea administrativă a proiectului. Postanaliza derulării proiectului este o componentă care capătă o importanță din ce în ce mai mare. Ea asigură atingerea unui standard ridicat de calitate cu costuri reduse în proiectele ce se vor derula în viitor. Experiența acumulată în cadrul unui proiect conduce la evitarea unor greșeli sau disfuncționalități din trecut în proiectele viitoare [15].

Din cele afirmate anterior observăm că un proiect are următoarele caracteristici principale:

- durată limitată – are un început și un sfârșit bine definit;
- programare – implică o varietate de activități, evenimente și sarcini; se bazează pe un program de execuție;
- varietate de resurse – este bazat pe un buget, presupune efortul unor oameni;
- autonomie – reprezintă o întreprindere unică; un proiect diferă de altul printr-un aspect sau altul; are un grad mai mic sau mai mare de autonomie față de activitățile zilnice ale organizației;
- rezultate – are ca scop o schimbare percepută ca durabilă de inițiatorii săi (proiectele creează active, sisteme, scheme de organizare sau instituții care continuă să funcționeze și să aducă beneficii după terminarea sa); are anumite obiective specifice care trebuie atinse; într-un proiect se aplică metode de măsurare a calității [16].

Elementele-cheie care caracterizează un proiect sunt [17]:

scop – proiectul este o activitate cu un set bine precizat de obiective; este destul de complex pentru a putea fi divizat în sarcini care necesită coordonare și control al termenelor, succesiune, cost și performanță; proiectul însuși poate fi coordonat în raport cu alte proiecte ale aceleiași organizații;

ciclul de viață – la fel ca entitățile organice, proiectele trec printr-o etapă lentă de inițiere, cresc apoi rapid, ating apogeul, încep declinul și, în final, se încheie;

interdependențe – adesea interacționează cu alte proiecte; prin operațiunile curente ale organizației; departamentele funcționale ale organizației interacționează între ele într-un mod determinat, iar cu proiectele – în moduri diferite (de exemplu, departamentul de marketing este implicat la începutul și sfârșitul unui proiect, producția – la mijloc, finanțele – la început și sfârșit, contabilitatea – la sfârșit sau la intervale stabilite). O problemă care apare frecvent, în special în cazul când sunt implicate fonduri mari, constă în a interpreta proiectele drept inițiative de sine stătătoare, separate și distincte de celelalte activități ale organizației cărora îi aparțin. În mod normal, o organizație poate fi implicată în același timp în mai multe proiecte. Adesea va apărea necesitatea efectuării de schimburi de resurse între proiecte și celelalte activități, având drept cauză disponibilitatea limitată a resurselor angajate;

unicitate – fiecare proiect conține elemente care îl fac unic; pentru proiectele de construcții sunt mai multe elemente de rutină decât în proiectele de cercetare-dezvoltare, însă un grad de particularizare este caracteristic oricărui proiect; ele nu pot fi reduse la rutină prin însăși natura lor;

conflict – managerul de proiect activează într-o ambianță caracterizată prin conflict; proiectele concurează cu departamentele funcționale pentru resurse și personal și, bineînțeles, cu alte proiecte; cele 4 părți implicate (client, organizația-mamă, echipa proiectului și publicul) pot defini chiar succesul sau eșecul proiectului în moduri diferite.

Formatul de bază sau structura documentelor proiectului sau programului urmărește logica esențială a Cadrului Logic. Elementele-cheie ale proiectului sunt [18]:

1. Sumar – în care se includ toate elementele componente ale proiectului dat. În dependență de specificul proiectului, acestea pot să varieze;

2. Fundamentare: Obiectivele generale ale politicii UE și ale Guvernului (Regiunii de Dezvoltare, legăturile cu programul sau strategia de țară/regională a Comisiei, angajamentul Guvernului de realizare cuprinzătoare a obiectivelor politicii UE);

3. Analiza sectorială și a problemelor, incluzând analiza factorilor interesați (stakeholders);

4. Descrierea proiectului / programului, a strategiei și a obiectivelor de atins:

- Include referiri la experiența trecută și legătura cu activitățile și/sau programele altor organizații de finanțare (donatori);

- Descrie intervenția (sau acțiunea) pe care o propune proiectul, pe următoarea axă logică: obiective generale, scopul proiectului, rezultate, activități, principalii indicatori de verificare;

5. Pre-condiții, Supoziții;

6. Aranjamente/Condiții de Implementare, care presupun:

- Mijloace materiale și umane;
- Proceduri de organizare și implementare;
- Planul (graficul) de desfășurare/implementare;
- Bugetul proiectului/programului, co-finanțare;
- Condiții speciale și măsuri suplimentare ale partenerilor (dacă este cazul);
- Monitorizare și Evaluare;

7. Factori ai calității:

- Participarea beneficiarilor la implementarea proiectului și asumarea de către aceștia a rezultatelor finale;
- Suportul politic;
- Tehnologia corespunzătoare;
- Aspecte socioculturale;
- Egalitatea șanselor pentru bărbați și femei;
- Protecția mediului;
- Capacități instituționale și de management;
- Viabilitate financiară și economică.

Anexa proiectului care cuprinde *Matricea Logică*.

Matricea Logică prezintă substanța unui proiect sau program ce se găsește într-un format coerent și ușor de înțeles. Matricea Logică este un instrument de lucru alcătuit din patru coloane și patru linii, cu ajutorul cărora definim două concepte: 1. *Logica verticală* care evidențiază ceea ce urmează să se realizeze prin proiect, clarifică relațiile cauză-efect și subliniază supozițiile – aspecte exterioare proiectului care nu pot fi controlate de echipa de implementare; 2. *Logica orizontală* urmărește măsurarea efectelor proiectului și a resurselor utilizate în perioada de implementare, prin precizarea unor indicatori de verificare a obiectivelor și a surselor care permit identificarea acestor indicatori [19].

Prima coloană a Matricii Logice este numită „Logica intervenției” (un proiect este considerat o „intervenție”) și stabilește strategia de bază ce fundamentează proiectul. Astfel:

- *Activitățile* (al 4-lea rând, prima coloană) se implementează cu ajutorul mijloacelor materiale și umane („intrările” materiale și umane) mobilizate pe perioada de implementare;
- Urmare a desfășurării integrale a Activităților, se obțin *Rezultatele* (al 3-lea rând, prima coloană);
- Rezultatele îndeplinite conduc la îndeplinirea *Scopului* (al 2-lea rând, prima coloană);
- Scopul îndeplinit al proiectului contribuie la îndeplinirea parțială a *Obiectivelor Generale* (primul rând, prima coloană).

În practica curentă, Rezultatele, Scopul și Obiectivele Generale sunt denumite generic „obiective”. Cele patru niveluri ale obiectivelor din „Logica intervenției” (rândurile 1,2,3,4, prima coloană din Matricea Logică) sunt definite astfel:

1. *Obiectivele Generale* ale proiectului/programului sunt obiective de amploare (ex.: Nivel ridicat de dezvoltare socioeconomică, șomaj scăzut) și vizează beneficii importante și pe termen lung pentru comunitate. Acestea fac legătura între proiect/program și politicile naționale și regionale sau sectoriale de dezvoltare ale guvernului și ale donatorului, evidențiind contribuția acestora la îndeplinirea obiectivelor politicii UE. Obiectivele generale propuse vor fi doar parțial îndeplinite prin proiectul propus, care va furniza o contribuție la atingerea lor. Obiectivele Generale pot fi îndeplinite ca urmare a implementării mai multor proiecte sau programe.

2. *Scopul proiectului* (ex.: Capacitate managerială sporită) este obiectivul central, care trebuie îndeplinit prin implementarea proiectului. Este de așteptat ca scopul proiectului să producă efecte după încheierea proiectului. Scopul trebuie să se adreseze problemei centrale și să fie definit în termeni de beneficii durabile pentru grupul (grupurile) de beneficiari. Totodată, scopul trebuie să aducă beneficii echitabile pentru femei și bărbați din cadrul grupului (grupurilor) țintă și ale beneficiarilor finali fără a face discriminare pe anumite criterii prevăzute de drepturile omului. Un proiect poate avea numai un singur Scop. Un proiect cu mai multe

Scopuri ar fi un proiect excesiv de complex, care ar întâmpina dificultăți de management. Formularea clară, concisă a Scopului unui proiect sau program poate contribui decisiv la succesul acestuia.

3. *Rezultatele* sunt „produsele” activităților desfășurate în perioada de implementare a proiectului, iar realizarea lor conduce la îndeplinirea Scopului proiectului, ceea ce înseamnă că încep să apară beneficiile durabile pentru grupurile țintă și beneficiari;

4. *Activitățile* (ex.: Reabilitarea spațiului, dotare, punerea în funcțiune a tehnicii de calcul, organizarea cursurilor de formare) sunt acțiuni care trebuie să se desfășoare folosind resursele materiale și umane (mijloacele), pentru a produce rezultatele propuse în cadrul proiectului sau programului. Activitățile (cauza) se află în relația cauză–efect cu Rezultatele (efect).

Coloana a doua se referă la Indicatorii de verificare a obiectivelor (IVO) care descriu, în termeni cantitativi și calitativi, în ce măsură au fost îndeplinite:

- Obiectivele Generale ale proiectului;
- Scopul proiectului;
- Rezultatele proiectului.

Mijloacele materiale și umane (numite intrări sau «inputs» în limba engleză) sunt resursele necesare desfășurării activităților planificate în proiect și se găsesc plasate în rândul patru, coloana a doua. În această casetă trebuie prezentată estimarea resurselor necesare. De notat că în Matricea Logică nu există indicatori pentru activități.

Coloana a treia descrie sursele de verificare (ex.: Raportul anual al Camerei de Comerț și Industrie, Rapoarte ale Agenției pentru Ocuparea Forței de Muncă etc.), indică unde și sub ce formă pot fi găsite informațiile despre îndeplinirea Obiectivelor Generale, a Scopului și Rezultatelor (măsura îndeplinirii acestora este dată de Indicatorii de Verificare a Obiectivelor). Costurile și sursele de finanțare (Comunitățile Europene, Guvernul național, Banca Mondială, BERD etc.), conform bugetului proiectului, sunt plasate în rândul de la baza coloanei a treia a Matricii Logice.

Coloana a patra reflectă supozițiile și pre-condițiile din cadrul proiectului [20].

În *Faza de analiză* constatăm că implementarea unui singur proiect nu poate conduce la îndeplinirea tuturor obiectivelor identificate în Arborele obiectivelor. De aceea, conform strategiei de proiect alese, unele obiective, prezente în Arborele obiectivelor, rămân în afara proiectului, nefiind incluse în Logica intervenției pentru proiectul propus (ex.: Implicare sporită la nivel local; Comunicare eficientă între actorii locali, Acces sporit la credite). Acestea ar putea, însă, influența implementarea proiectului și durabilitatea rezultatelor ce vor fi produse, dar se situează în afara controlului echipei de management [21]. Ca urmare, aceste obiective și altele asemănătoare lor pot fi considerate drept condiții externe sau factori externi proiectului și trebuie avute în vedere ca Supoziții, pentru ca propunerea de proiect să aibă succes. Locul lor este în a patra coloană a Matricii Logice. Supozițiile reprezintă răspunsul la întrebarea: „Ce factori externi nu sunt influențați de implementarea proiectului, dar ar putea influența implementarea și durabilitatea acestuia?”

Formatul de mai sus reflectă etapele parcurse până la faza de formulare a proiectului sau programului, inclusiv. În fazele de implementare, monitorizare și de evaluare (intermediară sau finală), acest format nu suferă modificări semnificative.

În concluzie putem afirma cu certitudine că proiectele au devenit un element indispensabil al politicii tuturor instituțiilor, indiferent de nivelul și complexitatea lor. Flexibilitatea elementelor componente ale acestora le permit de a fi utilizate cu succes atât în sfera economică, cât și în cea socială și politică. Realizarea oricărui obiectiv necesită anumite resurse (timp, bani, forță de muncă ș.a.), iar determinarea raporturilor dintre acestea, conform standardelor unui proiect, permite evitarea cheltuielilor suplimentare, prevederea mai multor scenarii posibile ale evoluției evenimentelor și determinarea ariei de manevră a persoanelor implicate în realizarea proiectului. Totodată, Matricea Logică a proiectului oferă cadrul general corespunzător în care, fiind introduse după elementele necesare, se poate determina viabilitatea proiectului. Un alt avantaj al utilizării proiectelor este posibilitatea de a determina clar obiectivele de realizat și repartizarea rațională a resurselor în timp și spațiu, fapt ce permite monitorizarea evoluției implementării acestuia. Evaluarea ce se realizează la finele proiectului sau ale unei etape permite calcularea tuturor reușitelor și eșecurilor, iar în caz de necesitate – modificarea corespunzătoare a mersului procesului. Astfel, proiectul poate fi numit cu certitudine instrumentul cheie al politicilor din toate domeniile vieții sociale la etapa actuală, care permite sistematizarea și monitorizarea tuturor eforturilor depuse pentru realizarea obiectivelor înaintate.

Referințe:

1. Bârgăoanu A. Managementul proiectelor: Curs. - București: Comunicare, 2006, p.3.
2. Matauan G. Considerații teoretice asupra gestiunii proiectelor // Analele Universității din Oradea, Tom IX, 2000.
3. Verzuh E. Portable MBA in Project Management, 2004, p.123.
4. Institute, Project Management. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. 4 Edtn, PA, USA: Project Management Institute, 2009, p.15.
5. A Guid to the Project Management Body of Knowledge, 2000 Edition, Project Management Institute, p.4.
6. Project Cycle Management (Manual, Handbook), European Commission. Europe Aid Co-operation Office, Brussels, 2002.
7. Courtot H. La gestion de risques dans les projets. - Paris: Collection Gestion,Economica, 2001, p.24.
8. British Standards Institute, BS 6079-1:2002 Project Management. Guide to Project Management. British Standard Institute. - London, 2002, p.62.
9. Albers H. Principles of Management: A Modern Approach. John Wiley & Sons, 1990, p.5-15.
10. Mowshowitz Abbe. The Switching Principle in Virtual Organization.Vol.1, no.1: Organizational Virtualness, 2000, p.34.
11. Turner J., Simmister J. Manual Gower de Management de Proiect. - București: Codecs, 2004, p.434-445.
12. Mocanu M., Schuster C. Managementul proiectelor. - București: ALL Beck, 2004.
13. Szuder A. Managementul proiectelor: Ghid pentru elaborare și managemntul proiectelor europene. - București: Bren, 2001.
14. Project Cycle Management (Manual, Handbook), European Commission. Europe Aid Co-operation Office. - Brussels, 2002, p.15.
15. Managementul ciclului de proiect: Manual. - București: Blueprint International, 2003, p.8.
16. Szuder A. Managementul proiectelor: Ghid pentru elaborare și managemntul proiectelor europene. - București: Bren, 2001, p.24.
17. Institute, Project Management. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. 4 Edtn, PA, USA: Project Management Institute, 2009, p.38.
18. Managementul ciclului de proiect: Manual. - București: Blueprint International, 2003, p.10.
19. Ibidem, p.24.
20. Ibidem, p.25.
21. Institute, Project Management. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. 4 Edtn, PA, USA: Project Management Institute, 2009, p.45.

Prezentat la 22.06.2010