

CUPRINS

1. PREFAȚĂ	1
2. INTRODUCERE ÎN MANAGEMENTUL PROIECTULUI	5
2.1. Considerații generale	5
2.2. Istoricul managementului de proiect	5
2.3. Proiectul - definire, rol, funcții, caracteristici, tipologie	8
2.3.1. Definiții	8
2.3.2. Caracteristicile proiectelor	12
2.3.3. Constrângerile proiectelor	13
2.3.4. Tipologia proiectelor	15
2.4. Clasificarea proiectelor	16
2.5. Particularități ale proiectelor	17
2.6. Programe și proiecte	17
2.7. Propunerea de proiect	20
2.7.1. Corelarea proiectelor cu resursele	20
2.7.2. Identificarea oportunităților	21
2.7.3. Corelarea proiectului cu strategia organizației	22
2.8. Categoriile de persoane antrenate în proiecte	22
2.9. Importanța Managementului Proiectelor	25
3. CADRUL STRATEGIC AL PROIECTELOR	31
3.1. Considerații generale	31
3.2. Definiții	32
3.3. Trăsături ale strategiilor și legătura cu proiectele	33
3.4. Managementul strategic	35
3.5. Integrarea proiectului în strategia organizației	38
3.6. Contextul managementului de proiect	41
3.7. Considerații generale	41
3.8. Mediul extern general	43
3.8.1. Factorii (variabilele) de natură politico-juridică	43
3.8.2. Factorii (variabilele) de natură economică	44
3.8.3. Factorii (variabilele) de natură socio-culturală	45
3.8.4. Factorii (variabilele) de natură demografică	45
3.8.5. Factorii (variabilele) de natură tehnologică	45
3.8.6. Mediul natural	46
3.8.7. Mediul internațional	46
3.9. Mediul extern specific	46
3.10. Mediul intern	49
3.11. Relația proiect – mediu	51
3.11.1. Modelarea mediului proiectelor	54
3.11.2. Managementul factorilor ce influențează proiectul	55
3.12. Metode și instrumente de analiză a mediului	56

3.12.1. Analiza SWOT	56
3.12.1.1. Caracteristicile analizei SWOT	56
3.12.1.2. Realizarea unei analize SWOT	58
3.12.1.3. Interpretarea analizei SWOT	59
3.12.2. Analiza PEST	60
3.12.2.1. Caracteristicile analizei PEST	60
3.12.2.2. Realizarea analizei PEST	60
3.12.3. Forțele lui Porter	62
3.12.3.1. Puterea de negociere a furnizorilor.	63
3.12.3.2. Puterea de negociere a clienților	64
3.12.3.3. Amenințarea produselor de substituție	65
3.12.3.4. Amenințarea noilor veniți (pericolul de noi intrări)	65
3.12.3.5. Rivalitatea dintre concurenții existenți	66
3.12.4. Lanțul de valori Porter	67
4. CICLUL DE VIAȚĂ, FAZELE ȘI PROCESSELE PROIECTELOR	71
4.1. Considerații generale	71
4.2. Procesele unui proiect	74
4.3. Definirea proiectului	74
4.3.1. Pregătirea inițierii proiectului	79
4.3.2. Evidența derulării proiectului	81
4.3.2.1. Dosarul și fișierul proiectului	81
4.3.2.2. Jurnalul managerului de proiect	82
4.3.2.3. Rezumatul proiectului	82
4.4. Planificarea proiectelor	83
4.4.1. Definirea livrabilelor	86
4.4.2. Structura planului de proiect	87
4.4.2.1. Definirea planului de proiect	87
4.4.2.2. Nivelul de planificare	87
4.4.2.3. Planul de proiect	88
4.4.2.4. Planul de Etapă	90
4.4.2.5. Planul de Excepție	90
4.4.3. Activități în etapa planificării	91
4.4.3.1. Planul de finanțare, elaborarea bugetului, alocarea resurselor	93
4.4.3.2. Evaluarea investiției în faza de planificare	96
4.5. Implementarea	96
4.5.1. Monitorizarea și stabilirea acțiunilor corective	97
4.5.2. Reevaluarea riscurilor proiectului	98
4.5.3. Administrarea fondurilor	98
4.5.4. Contabilitatea proiectului	99
4.5.4.1. Planificarea, controlul și înregistrarea operațiunilor	100
4.5.4.2. Prezentarea informațiilor	100
4.5.4.3. Activitatea de decizie în domeniul financiar	100
4.5.5. Toleranțe	101
4.6. Finalizarea	102
4.7. Evaluarea	103

4.8. Valorificare	104
5. MANAGEMENTUL ECHIPEI DE PROIECT	107
5.1. Management. Definiții. Clasificări	107
5.1.1. Definiții	107
5.1.2. Educația managerială	111
5.2. Structuri organizaționale	113
5.2.1. Considerații generale	113
5.2.2. Tipuri de structuri	116
5.2.2.1. Structura funcțională	117
5.2.2.2. Structura pe produse sau piețe	118
5.2.2.3. Structura pe proiect	121
5.2.2.4. Structura organizatorică autonomă	121
5.2.2.5. Structura matricială	122
5.2.3. Influența structurii organizaționale în proiecte	124
5.2.4. Proiectarea organizației de proiect adecvate.	125
5.3. Managementul prin proiecte	127
5.3.1. Caracterizarea managementului prin proiecte	127
5.3.2. Variante organizatorice	128
5.3.2.1. Management prin proiecte cu responsabilitate individuală	129
5.3.2.2. Management prin proiecte cu stat major	129
5.3.2.3. Management prin proiecte cu structură mixtă	130
5.3.2.4. Avantajele și dezavantaje ale managementului prin proiecte	131
5.4. Managerul de proiect	132
5.5. Echipa de proiect	141
5.5.1. Considerații generale	141
5.5.2. Definierea echipei	142
5.5.3. Etapele de dezvoltare ale echipei de proiect	142
5.5.4. Crearea echipei de proiect	148
6. MANAGEMENTUL SCOPULUI PROIECTELOR	151
6.1. Considerații generale	151
6.2. Planificarea scopului.	152
6.3. Matricea cadru logic (LFA)	154
6.3.1. Ce este matricea cadru logic ?	154
6.3.2. Utilitatea LFA	155
6.3.3. Terminologie	155
6.3.4. Completarea unei matrice logice	157
6.3.5. Logica verticală (Relația de cauzalitate „dacă-atunci”)	158
6.3.6. Influența managementului	159
6.3.7. Componentele proiectului	159
6.3.8. Formularea unor obiective clare	160
6.3.9. Ipoteze și riscuri	160
6.3.10. Logica pe orizontală	162
6.3.11. Indicatori	162
6.3.12. Mijloace de verificare	163

6.3.13. Indicatori calitativi (sau ai evoluției)	164
6.4. Definirea structurii fragmentate a activităților (SFA)	166
6.5. Abordări pentru a dezvolta SFA	168
6.5.1. Abordarea prin analogii	168
6.5.2. Abordarea de sus în jos și de jos în sus	168
7. MANAGEMENTUL FINANCIAR AL PROIECTELOR	171
7.1. Considerații generale	171
7.2. Costurile proiectelor	172
7.2.1. Planificarea resurselor	173
7.2.2. Planificarea costurilor unui proiect	174
7.2.3. Evaluarea costurilor	177
7.2.3.1. Tipuri de evaluări ale costurilor	178
7.2.3.2. Tehnici și instrumente de evaluare a costurilor	179
7.2.3.3. Probleme specifice ale evaluării costurilor	180
7.3. Planificarea și controlul costurilor	181
7.4. Analiza valorii de rentabilitate	182
7.5. Bugetul proiectului	185
7.6. Eligibilitatea costurilor proiectelor	187
7.7. Auditul financiar al proiectelor	188
7.7.1. Considerații generale	188
7.7.2. Responsabilitățile auditului financiar și limitele lui	189
7.7.3. Responsabilitățile Beneficiarului finanțării	190
8. MANAGEMENTUL TIMPULUI ÎN PROIECTE	193
8.1. Importanța planificării în timp a proiectelor	193
8.2. Definirea activităților	194
8.3. Succesiunea activităților	194
8.4. Diagramele în rețea	195
8.4.1. Diagrama PDM	197
8.4.2. Diagrama Gantt	200
8.4.3. Diagrama PERT	202
8.4.4. Diagrama CPM	204
9. MANAGEMENTUL CALITĂȚII PROIECTELOR	211
9.1. Contextul general	211
9.2. Managementul modern al calității	213
9.3. Managementul calității totale (TQM)	217
9.4. Procese specifice managementului calității proiectelor	220
9.4.1. Planificarea calității proiectelor	220
9.4.1.1. Intrări în procesul de planificare a calității	221
9.4.1.2. Instrumente și tehnici în procesul de planificare a calității	222
9.4.1.3. Ieșiri ale procesului de planificare a calității	223
9.4.2. Asigurarea calității proiectelor	224
9.4.2.1. Intrări în procesul de asigurare a calității	225

9.4.2.2. Instrumente și tehnici ale procesului de asigurare a calității _____	225
9.4.2.3. Ieșiri ale procesului de asigurare a calității _____	225
9.4.3. Controlul calității proiectelor _____	226
9.4.3.1. Intrări în procesul de control al calității _____	226
9.4.3.2. Instrumente și tehnici ale procesului de control a calității _____	227
9.4.3.3. Ieșiri ale procesului de control a calității _____	228
9.4.4. Îmbunătățirea calității proiectului _____	229
9.5. Instrumente și tehnologii pentru controlul calității _____	229
9.5.1. Analiza Pareto _____	230
9.5.2. Eșantionarea statistică _____	230
9.5.3. Deviația standard _____	231
9.5.4. Diagramele controlului calității _____	232
9.5.5. Regula „seven run” _____	233
9.6. Costul calității _____	233
10. MANAGEMENTUL RISCULUI PROIECTELOR _____	235
10.1. Considerații generale _____	235
10.2. Definirea riscului _____	237
10.3. Sursele de risc și clasificarea riscurilor _____	244
10.3.1. Riscurile interne ale proiectelor _____	244
10.3.2. Riscurile externe ale proiectelor _____	249
10.4. Scopul managementului riscului _____	252
10.4.1. Identificarea riscului _____	253
10.4.2. Evaluarea riscului _____	255
10.4.2.1. Arborele decizional _____	257
10.4.2.2. Calculul factorilor de risc _____	259
10.4.2.3. Estimările PERT _____	260
10.4.2.4. Analiza Monte Carlo _____	260
10.4.2.5. Alegerea metodei optime _____	262
10.5. Dezvoltarea reacției la risc _____	263
10.5.1. Planuri de managementul riscului _____	264
10.5.2. Controlul reacției (răspunsului) la risc _____	265
10.6. Rezultatele unui bun management de risc într-un proiect _____	265
11. FEZABILITATEA PROIECTELOR _____	267
11.1. Considerații generale _____	267
11.2. Analiza economico-financiară _____	274
11.2.1. Estimarea cheltuielilor de investiții _____	274
11.2.2. Planul de finanțare a proiectului _____	275
11.2.3. Estimarea veniturilor și cheltuielilor de exploatare _____	276
11.2.4. Estimarea fluxurilor anuale de numerar _____	279
11.2.5. Analiza financiară _____	281
11.2.5.1. Valoarea netă actualizată _____	281
11.2.5.2. Rata internă de rentabilitate (RIR) _____	282
11.2.5.3. Rata internă modificată de rentabilitate (RIMR) _____	283
11.2.5.4. Angajamentul de capital (CTA) _____	284

11.2.5.5. Rata de rentabilitate a proiectului de investiții (R_i)	284
11.2.5.6. Raportul venituri totale actualizate / cheltuieli totale actualizate (R_{vca})	284
11.2.5.7. Investiția totală și investiția specifică	285
11.2.5.8. Cursul de revenire net actualizat (CRNA)	285
11.2.5.9. Durata de recuperare a investiției	285
11.2.6. Analiza economică	286
11.2.7. Analiza impactului investiției	287
11.2.8. Analiza pragului de rentabilitate	287
11.2.8.1. Rezerva absolută față de punctul critic (R_a)	289
11.2.8.2. Rata relativă de risc	290
11.2.8.3. Indicele de securitate (I_s)	290
11.2.8.4. Rezerva relativă față de punctul critic	290
11.2.8.5. Momentul realizării cifrei de afaceri critice	290
11.2.8.6. Pârghia de exploatare	291
11.2.9. Analiza de senzitivitate	291
11.2.10. Analiza de risc	295
11.2.10.1. Conceperea unui plan de management a riscurilor	295
11.2.10.2. Identificarea riscurilor	295
11.2.10.3. Analiza calitativă a riscurilor	298
11.2.10.4. Elaborarea unui plan de răspuns la riscuri	298
11.3. Conținutul cadru al studiului de fezabilitate	300
12. GLOSAR DE TERMENI SPECIFICI	303
13. BIBLIOGRAFIE	351
