

ILIE BUDICĂ

**MANAGEMENTUL PROIECTELOR
ÎN AFACERI**

Manual universitar



EDITURA UNIVERSITARIA
Craiova, 2012

Referenți științifici:

Prof.univ.dr. Gheorghe Cîrstea

A.S.E. București

Prof.univ.dr. Mihai Pricop

A.S.E. București

Prof.univ.dr. Dumitru Constantinescu

Universitatea din Craiova

Copyright © 2012 Universitaria

Toate drepturile sunt rezervate Editurii Universitaria

ISBN 978-606-14-0199-4

Apărut: 2012

TIPOGRAFIA UNIVERSITĂȚII DIN CRAIOVA

Str. Brestei, nr. 156A, Craiova, Dolj, România

Tel.: +40 251 598054

Tipărit în România

CAPITOLUL NR.1

NATURA ȘI ORGANIZAREA MANAGEMENTULUI DE PROIECT

Unități de învățare:

- Clasificarea proiectelor
- Obiectivele proiectelor
- Relația timp/cost
- Costurile unui proiect
- Triunghiul performanță/cost/timp

Timpul alocat capitolului: 3 ore

Bibliografie recomandată

- Budică, Ilie - Managementul proiectelor, Editura Universitaria, Craiova, 2007.
- Constantinescu, D., Nistorescu, T. - Managementul proiectelor, Editura Sitech, Craiova, 2008.
- Rațiu, C. - Simularea sistemelor dinamice, Editura ASE, București, 2000.

1.1. Clasificarea proiectelor

Proiectele de management se pot clasifica din mai multe puncte de vedere:

a) Din punct de vedere al ramurii economice în care se execută putem avea:

- proiecte de construcții;
- proiecte petrochimice;
- proiecte miniere;

- proiecte extractive.

b) Din punct de vedere al domeniului în care au loc putem avea:

- proiecte industriale;

- proiecte de cercetare;

REȚINEM: Proiectele de management se pot clasifica din mai multe puncte de vedere în funcție de anumite criterii.

Proiectele industriale au ca scop producerea de echipamente sau mașini, vase de transport, avioane, vehicule terestre sau alte tipuri de utilaje specializate. Produsul finit poate fi construit special pentru un anumit client, după cum proiectul respectiv poate fi generat și finanțat în cadrul companiei, în vederea creării și dezvoltării unui nou produs destinat să fie executat și vândut în cantități mari.

Proiectele de cercetare. Acestea sunt proiecte care pot să consume sume mari de bani, să dureze ani de zile și să ducă la noi descoperiri sau să se dovedească o completă pierdere de bani.

Proiectele de cercetare presupun cel mai mare grad de risc, deoarece își propun să lărgescă orizontul actual de cunoștințe, spre deosebire de celelalte tipuri de proiecte, obiectivele lor finale sunt de obicei dificil sau imposibil de definit. De aceea, proiectele de cercetare pot să nu se preteze la metodele de management de proiect aplicabile în cazul proiectelor industriale sau de management. Cu toate acestea,

este nevoie să se încerce să se exercite și asupra lor un oarecare control.

1.2. Obiectivele proiectelor

Obiectivele proiectelor pot fi clasificate în trei categorii după cum urmează:

a) Performanță și calitate

Produsul finit al proiectului trebuie să fie adecvat scopului vizat. Toate specificațiile trebuie realizate într-un mod satisfăcător.

Astfel realizarea unei rafinării care să producă produse derivate din petrol trebuie să se încadreze în toate normele și standardele de performanță, calitate și să respecte cu strictețe normele pentru protecția mediului înconjurător.

Până nu demult problemele de calitate țineau, în primul rând de responsabilitatea departamentului de control al calității. În ultimii ani, pe primul plan a apărut conceptul managementului calității totale, conform căruia răspunderea pentru calitate este împărțită de întregul personal și de toată forța de muncă, de la managerii eșalonului superior în jos.

b) Bugetul

Proiectul trebuie finalizat fără a se depăși nivelul alocat de cheltuieli. În cazul proiectelor comerciale și industriale, este evident că dacă se vor depăși cheltuielile alocate și prevăzute în buget se va reduce profitul și orice venit de pe urma capitalului investit și în final se va ajunge la pierderi financiare. Există și

proiecte fără o orientare directă spre profit. Aici putem enumera: proiectele de management intern, de cercetare științifică-pură, unele activități caritabile și alte proiecte realizate în întregime de autoritățile locale din fonduri publice.

Sursele financiare nu sunt întotdeauna inepuizabile și un proiect poate fi abandonat cu totul, dacă fondurile se termină înainte de finalizare, situație în care banii și eforturile deja investite se pierd. În cazurile extreme, contractorul proiectului poate ajunge la faliment.

c) Timpul de finalizare

Evoluția de realizare a proiectului trebuie să fie egală sau mai rapidă decât evoluția planificată. Toate etapele importante ale proiectului trebuie să aibă loc mai târziu de datele planificate, astfel încât finalizarea proiectului să se producă la data planificată sau mai devreme de aceasta. Este de așteptat că orice proiect care continuă să utilizeze resursele companiei, dincolo de data de finalizare planificată să aibă un efect în lanț și să perturbeze următoarele proiecte ale companiei.

1.3. Relația timp/cost. Costurile unui proiect

„Ține minte că timpul înseamnă bani”

Benjamin Franklin, în sfaturi către un tânăr negustor, cca 1780.

Dacă se depășește termenul planificat, este aproape sigur că și costurile și bugetele estimate inițial vor fi depășite. Costurile unui proiect pot fi:

a) Costurile directe

Costurile de proiect „valabile” sau „directe” pentru materiale și manoperă depind întotdeauna de timp. Unul din factori este **inflația** costurilor. O activitate începută și sfârșită mai târziu decât a fost planificată este de așteptat să coste mai mult din cauza creșterii de prețuri la materiale, a creșterii salariilor și a altor costuri. O altă cauză a creșterii costurilor o reprezintă o proastă organizare și planificare a muncii. Depășirea timpului de realizare a unui proiect reprezintă o altă cauză pentru care costurile unui proiect cresc din nou.

b) Costurile indirecte (de regie)

Costurile „fixe” sau „de regie” sunt direct legate de timp: ele se acumulează zi de zi fără excepție indiferent de munca realizată până când proiectul se încheie. Dacă proiectul va întârzia, aceste costuri vor trebuie suportate o perioadă mai lungă de timp decât s-a planificat, ceea ce duce la depășirea bugetului.

c) Costurile de finanțare. O altă categorie de costuri o reprezintă costurile de finanțare. În situația în care cel care realizează proiectul s-a împrumutat de la bancă sau se bazează pe alte forme de finanțare, el va trebui să plătească dobândă la acest împrumut. Chiar și atunci când cel care realizează proiectul finanțează acest proiect din fonduri proprii, apare un

cost de finanțare virtual, echivalent cu dobânda sau dividendele pe care aceste fonduri le-ar fi putut aduce dacă banii ar fi fost investiți în altă parte (într-un depozit bancar de exemplu). Dacă un proiect de management întârzie, perioada de finanțare se mărește iar suma totală a dobânzilor sau a dobânzilor virtuale crește și ea.

REȚINEM: Timpul înseamnă întotdeauna bani, iar atunci când perioada de realizare a unui proiect se mărește costurile cresc foarte mult.

1.4. Triunghiul performanță/cost/timp

Scopul evident al fiecărui manager de proiect este de a avea succes în realizarea proiectului. Câteodată este nevoie să se considere că unul dintre cele trei obiective primare (performanță, cost și timp) are o importanță specială ceea ce afectează prioritățile în alocarea resurselor și modul în care trebuie să se concretizeze atenția managerilor. Totodată poate fi influențat modul în care se alege structura de organizare a proiectului.

Un proiect destinat unei organizații caritabile cu fonduri limitate trebuie să fie combătut printr-o atenție sporită față de costuri. Multe companii fac totul să-și mențină reputația în privința calității chiar în detrimentul timpului și al costurilor. Un proiect pentru realizarea unei expoziții cu vânzare este dependent de realizarea obiectivului *timp*, fiind nevoie, în consecință să se stabilească o echipă operativă căreia să i se

acorde întâietate în folosirea serviciilor comune sau a altor resurse.

REȚINEM: Obiectivele primare ale unui proiect de management sunt: performanță, cost și timp.

Vom prezenta în continuare (fig.nr.1.) triunghiul obiectivelor unui proiect.

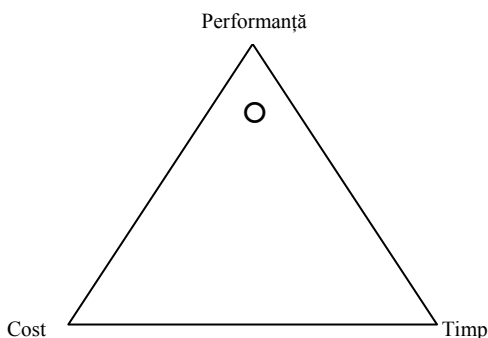


Fig.nr.1. Triunghiul obiectivelor unui proiect
Diagramă după Martin Barnes, Deloitte, Haskins Sells

Această diagramă ilustrează faptul că cele trei obiective principale ale unui proiect, performanța, costul și timpul, sunt interdependente. În unele cazuri, anumite priorități divergente îl pot determina pe client să acorde, în faza de definire și planificare a proiectului, mai multă pondere unuia dintre cele trei obiective. Obiectivul performanță apare în acest exemplu ca fiind de o importanță capitală.

GRILE CAPITOLUL NR.1

NATURA ȘI ORGANIZAREA MANAGEMENTULUI DE PROIECT

1.1. Clasificarea proiectelor

TEST DE EVALUARE

1. Care este scopul proiectelor industriale?

Răspuns: Scopul unui proiect industrial este producerea de echipamente necesare dezvoltării unei ramuri industriale pentru producerea de bunuri și servicii.

2. Ce sunt proiectele de cercetare?

Exerciții:

Exemplu rezolvat:

Din punct de vedere al ramurii economice în care se produc putem avea:

- a) proiecte de construcții;
- b) proiecte minere;
- c) proiecte umanitare;
- d) proiecte logice;