

PERSPECTIVELE EFICIENTIZĂRII MANAGEMENTULUI DE PROIECT ÎN REPUBLICA MOLDOVA

GROSSU Aliona, dr. în economie,
Universitatea Tehnică a Moldovei, RM,
e-mail: grossualiona@gmail.com

Rezumat

S-a prezentat actualitatea și importanța eficientizării managementului de proiect în Republica Moldova. Rezultatele analizei se reflectă în măsurile propuse pentru eficientizarea cadrului de implementare a proiectelor, ce și-au demonstrat aplicabilitatea și sunt menite să reducă risipa de resurse, diminueze riscurile, consolideze structurile și evalueze gradul de succes al proiectelor și performanță al managementului de proiect. Ele pot servi ca sursă pentru elaborarea și adoptarea unor norme de reglementare și standardizare la nivel național, dar și la nivel de întreprindere (entitate implementatoare).

Cuvinte cheie: eficiență, eficacitate, management, proiect, management de proiect, reglementare.

Abstract

The importance of the efficiency in the Project Management in the Republic of Moldova was presented. The analysis results are reflected in the measures proposed to streamline the implementation framework of projects that have demonstrated their scope and are designed to reduce the waste of resources, mitigate risks, strengthen the structures and evaluate the success of projects and project management performance. They can serve as a source for the development

and adoption of norms and regulatory standards at national level but also at the enterprise level (implementing entity level).

Keywords: efficiency, effectiveness, management, project management, project management, regulation.

INTRODUCERE

La nivel de management de proiect (MP), eficiența este adesea privită din perspectiva îmbunătățirii performanței în raport cu obiectivele mediului intern, ce țin de timp, cost, calitate. Executarea proiectului la timp, reducerea costurilor, performanța managementului organizației, profitabilitatea pot fi examinate ca indicatori ai eficienței MP. În această ordine de idei, o importanță sporită o capătă definirea exactă a eficienței și eficacității în MP, care uneori sunt echivalate după sens, și elaborarea listei de indicatori pentru estimarea lor. În cadrul întreprinderilor și a organizațiilor implementatoare de proiecte competitivitatea nu trebuie să fie limitată la calitatea produselor sau a serviciilor prestate, ci să se extindă asupra gradului de eficiență a managementului proiectelor realizate.

Eficace, ar putea fi considerată acea organizație, performanțele căreia satisfac sau depășesc așteptările clientului/beneficiarului, iar eficientă - ca reunind cerințele interne cu privire la cost, utilizare a activelor, durata ciclului de proiect și alți indicatori. Gradul performanței, se propune a fi

estimat în creștere de la incapacitatea întreprinderii de a întruni cerințele setate pentru îmbunătățire de performanțe, avansând spre eficacitate (producere de rezultate așteptate), eficiență (atingere de obiective maxime în condițiile constrângerii de resurse), trecând spre o performanță în ramură și ulterior la gradul de performanță ce ar putea fi o referință la nivel internațional [1].

METODE ȘI MATERIALE APLICATE

În cadrul lucrării autorul folosește mai multe metode generale și specifice. Pornindu-se de la stabilirea problemei și ipotezei cercetării științifice se realizează un studiu științific multidisciplinar, utilizându-se analiza sistemică. Se folosesc așa metode de cercetare cum ar fi:

- deducția (din judecăți generale se ajunge la recomandări specifice practice);
- inducția (baza empirică și exemplele analizate constituie fundalul unor judecăți și concluzii generalizatoare);
- metoda axiomatică (pentru enunțarea unor idei ale autorului sunt formulate ipoteze, iar apoi aduse argumente pentru fundamentarea acestora ținându-se cont de teoriile existente).

Autorul recurge la analiza informației colectate și sinteza pentru formularea unor judecăți cuprinzătoare.

Bazele informaționale valorificate în cadrul cercetării au constat din lucrările savanților economiști cu renume internațional, lucrările cercetătorilor contemporani din domeniul MP, publicațiile instituțiilor specializate, baza normativă și legislativă, rezultatele studiilor autorilor autohtoni și celor ale autorului, prezentări, rapoarte, sursele PMI, IPMA, FMI, BM, CE, OCDE etc., precum și informația din spațiul Internetului (inclusiv publicații electronice).

PREZENTAREA ANALIZEI EFECTUATE

Calitatea proiectului, conformarea acestuia la obiectivele/variabilele predefinite, satisfacția beneficiarului/clientului sunt determinate de *eficiența* și *eficacitatea* managementului de proiect. Noțiunile de eficiență (engl. efficiency) și eficacitate (engl. effectiveness) sunt pe cât de des întâlnite în literatura de specialitate, pe atât de rar definite clar în lucrările specializate consacrate MP. Termenii provin din limba latină, de la cuvintele *efficere*, ce înseamnă a efectua și *efficax* – care are efecte.

Cu toate că coordonarea activității antreprenoriale și a asistenței externe este prezentă în cadrul legislativ și normativ al Republicii Moldova, o reglementare eficientă a proiectelor în antreprenariat, inclusiv a celor fără sprijin extern sau cel al statului, încă nu se pare posibilă, fiindcă nu există un mecanism, ce ar coordona această dimensiune.

În afară de lipsa mecanismului și a unor date specifice, ce ar permite trasarea trendurilor, setarea priorităților și identificarea necesităților, se cristalizează și alte cauze, care ar face un asemenea proces complicat sau chiar imposibil pentru moment. Printre aceste cauze se pot menționa:

- *multe întreprinderi, nu recunosc formal, că implementează proiecte sau își realizează activitatea prin proiecte. Această nerecunoaștere este deseori și rezultatul necunoașterii bazei teoretico-metodologice, care ar permite o mai eficientă organizare a activităților;*

- *neaplicarea/nerespectarea standardelor internaționale și a „bunelor practici” cristalizate în practica internațională de proiecte. Trecerea la standardele internaționale în domeniu, ar facilita activitatea entităților antrenate în proiecte și ar ușura coordonarea la nivel național;*

- *lipsa unor politici bazate pe date/studii, ce ar demonstra, că o mai bună coordonare a MP în antreprenariat aduce beneficii*

tuturor stakeholderi-lor, inclusiv mediului de afaceri;

- *neacceptarea unei culturi de proiect și păstrarea unei modalități de lucru și finanțare ineficiente.* Un proces incluziv și reprezentativ de informare și consultare cu agenții economici la nivel național, ar permite o trecere voluntară a acestora la metodologii bine definite și ar contribui la o coordonare mai bună la nivel de țară a domeniilor, ce rămân neacoperite de Mecanismul Național de Coordonare a proiectelor.

Experiența statelor, care au reușit să transpună practicile proiectelor în mecanismele de dezvoltare durabilă, demonstrează, că un cadru legislativ/normativ în domeniul MP nu trebuie să se limiteze la proiectele cu finanțări externe. Mecanismul actual de coordonare al asistenței externe de proiecte în Republica Moldova are și un șir de limitări. În baza evaluării neajunsurilor pot fi identificate un recomandări pentru a spori efectul benefic, pe care asistența externă îl poate avea pentru creșterea economică:

1. Susținerea mai direcționată a antreprenoriatului, inclusiv prin promovarea unui parteneriat public-privat-parteneri de dezvoltare.

2. Identificarea posibilităților de a complementa și coordona asistența oferită în cadrul proiectelor cu finanțare externă pentru a reduce fragmentarea, asigura sinergiile și evita

dublările.

3. Consolidarea capacităților resursei umane din cadrul APL, APC, dar și la nivel de întreprinderi pentru o mai efectivă implicare pe parcursul întregului ciclu de viață al proiectului.

4. Delimitarea impedimentelor instituționale (inclusiv eradicarea corupției, lichidarea barierelor birocratice și facilitarea coordonării inter-instituționale, asigurarea unui cadru macro-economic stabil, asigurarea stabilității sectorului financiar-bancar), ce participă la atragerea, valorificarea și evaluarea asistenței externe.

5. Consolidarea cadrului legislativ aferent proiectelor, inclusiv prin elaborarea și adoptarea standardelor naționale în domeniul MP.

6. Programare eficientă a necesarului de resurse atrase în cadrul proiectelor pe termen mediu și lung în strânsă cooperare cu beneficiarii finali și coordonarea planificărilor cu ciclul bugetar.

Consolidarea eforturilor printr-un parteneriat public-privat și atragerea sprijinului partenerilor de dezvoltare poate facilita substanțial realizarea acestor recomandări.

Analizându-se perspectiva unei reglementări mai eficiente a MP în Republica Moldova prin prisma experienței altor state în acest domeniu, se impune adoptarea unui standard național

[2]. Această necesitate derivă din mai multe considerente obiective:

- *Standardizarea limbajului și facilitarea comunicării* între părțile implicate în proiecte. Proiectele sunt implementate în diferite domenii, locații, intervale de timp etc. Fiind niște structuri unice create pentru atingerea anumitor obiective, viziunile stakeholderi-lor (părților interesate) diferă foarte mult, cum s-a văzut și în cadrul analizei mediului de proiect și a infrastructurii MP. Adoptarea unui singur vocabular pentru această varietate de părți implicate duce la o mai bună transmitere a mesajelor în modul cel mai clar, corect și acceptat de toți. Disfuncționalități în managementul comunicării pot avea un impact nefast asupra tuturor obiectivelor proiectului și crea conflicte.

- *Determinarea gradului de succes al proiectelor și a eficienței MP.* Rezultatele proiectelor pot fi intangibile și deseori sunt greu de apreciat cantitativ. Apariția unor cerințe unice față de procesele și rezultatele proiectelor, contribuie la o mai bună evaluare a acestora, cât de echipa de proiect, atât și de părțile mediului extern de proiect.

- *Profesionalizarea eforturilor în MP.* Constrângerile de resurse în care operează proiectele impun cerințe stricte față de managerii și echipa de proiect. În asemenea circumstanțe

existența unor standarde sprijină instruirea și pregătirea resursei umane implicate în proiect. Calificările pot fi evaluate, iar competențele - certificate și recunoscute național și internațional. Drept rezultat, calitatea proiectului are doar de câștigat.

▪ *Îmbunătățirea cooperării.* Existența unor proceduri standardizate de lucru în proiect, consolidează cooperarea și reduce din tensiune/conflicte, care pot afecta negativ proiectul și rezultatele lui.

▪ *Diminuarea eșecurilor.* Mai multe proiecte eșuează sau se realizează cu abateri față de planul inițial. Scopul mediului de proiect este de a asigura o rată cât mai joasă de eșec și, respectiv, a implementa proiecte pe măsura așteptărilor și necesităților identificate. Având o mai clară descriere a proceselor și a cerințelor, pe care le cunosc și le urmăresc specialiștii din proiect, gradul de insucces se reduce considerabil, iar gradul de satisfacție a clienților/beneficiarilor crește.

▪ *Recunoașterea națională a MP.* În cazul MP, practica a constituit fundalul pentru recunoașterea meritelor metodelor de implementare, care și-au demonstrat eficiența și au adus aportul la o enormă varietate de sfere. Însă o acceptare formală a unui standard de proiect, reafirmă pregătirea comunității naționale de a primi proiectele ca noua viziune asupra lucrului și a seta exigențe unice față de acestea.

▪ *Elaborarea și acceptarea metodologiilor cadru de implementare a MP.* Nu în ultimul rând, abordarea standardizată contribuie la identificarea metodologiilor cadru, aplicabile în diverse domenii.

Aceste și alte precondiții au fost factorii determinanți ai apariției unei înțelegeri la nivel internațional de a merge pe calea sinergiei și a abordărilor unice în lucrul cu proiectele. Mai multe state precum Germania, Marea Britanie, SUA etc. au adoptat standarde naționale în domeniul MP.

Standardul național pentru MP din Republica Moldova ar conduce la un șir de progrese în domeniu, printre care:

- va permite o mai bună organizare a lucrului prin proiecte la nivel de agenți economici;
- va spori competitivitatea agenților economici la nivel național și internațional;
- va asigura o mai bună coordonare la nivel de întreprindere, dar și la nivel național;
- va permite o mai bună informare, instruire și documentare cu privire la un MP eficient și eficace pentru agenții economici;
- va aduce „bunele practici” în MP către agenții economici naționali;
- va spori succesul afacerilor ce optează pentru lucrul prin

proiecte sau își pot realiza o parte din sarcini prin optica proiectelor.

Variatatea instrumentelor de reglementare națională a sferei de MP nu se limitează doar la acte legislative/normative dedicate, cu toate că avantajele și rolul acestora nu pot fi neglijate.

Cadrul de standardizare al domeniului poate fi suplinit nu doar prin standard național, ci și prin standarde trans-sectoriale, cum ar fi cel ocupațional. În România, spre exemplu, este adoptat *Standardul Ocupațional al Managerului de Proiect* [3]. Acesta descrie componentele esențiale ale competenței și performanței managerului de proiect. El se aplică la toate sectoarele social-economice, în care activitățile se concep și derulează pe baza unor proiecte de diferite mărimi și complexități, indiferent de sursa de finanțare, beneficiar, sau organizația, care implementează proiectul. În competențele unui manager de proiect conform standardului României intră:

- stabilirea scopului proiectului;
- stabilirea cerințelor de management integrat al proiectului;
- planificarea activităților proiectului;
- gestiunea utilizării costurilor și a resurselor operaționale pentru proiect;

- realizarea procedurilor de achiziții pentru proiect;
- managementul riscurilor de proiect;
- managementul echipei de proiect;
- managementul comunicării în cadrul proiectului;
- managementul calității proiectului.

O asemenea sistematizare a cerințelor și explicațiile detaliate ale proceselor de MP susțin profesionalizarea managerilor de proiect și contribuie la succesul proiectelor. Republica Moldova ar putea prelua această experiență și utiliza mai multe mecanisme de standardizare și reglementare a MP.

Fiindcă proiectele mari la nivel de țară continuă să fie realizate cu sprijinul extern, o parte din recomandări urmează să fie focusate pe reglementarea proiectelor susținute prin Asistența Oficială pentru Dezvoltare (AOD) și sporirea impactului acesteia asupra dezvoltării Republicii Moldova. Interesul față de aportul AOD la sprijinul economiei Republicii Moldova rămâne oricum de partea donatorilor și a autorităților, mai puțin fiind reflectat în literatura de specialitate prin prisma determinării metodologiilor de implementare a MP la nivel macroeconomic, care ar putea contribui la sporirea indicatorilor de succes (cum ar fi și creșterea capacității de absorbție) [4; 5]. Aceasta este încă o provocare, care poate în viitorii ani să

descrească și mai mult ponderea finanțării nerambursabile în totalul asistenței externe, dar și diminua durabilitatea și reușita proiectelor cu acest tip de finanțare.

Doar printr-o aplicare eficientă a științei MP integrate în cadrul normativ, infrastructura administrativă și politicile statului, în condițiile existenței unei resurse umane calificate, Republica Moldova poate beneficia cu adevărat de proiecte durabile. Asistența pentru dezvoltare integrată în economia țării nu trebuie privită în exclusivitate ca un instrument de atragere a surselor financiare. Printr-o abordare profesionistă, ea poate fi multiplicată în beneficiul țării, neputând fi separată nici teoretic și nici practic de cadrul metodologic al MP.

La nivel de întreprindere, se tinde să se sporească succesul în activitate, iar eficientizarea MP este o cale pentru aceasta. Cu scopul de a eficientiza implementarea MP în întreprindere, se impune identificarea principalelor probleme, cu care se confruntă proiectele în realizarea lor la momentul actual. Cu scopul identificării unor probleme comune ale proiectelor implementate, autorul a condus zece interviuri semi-structurate cu managerii de proiect cu o experiență considerabilă în domeniu și administrația întreprinderilor, la care au fost implementate recomandările studiului. Întrebările, la care s-a propus să se răspundă au fost:

- Care sunt problemele cheie cu care vă confrunțați la implementarea proiectelor?

- Care sunt cauzele apariției lor?

- Ce poate fi propus pentru a soluționa aceste probleme?

Răspunsurile au fost structurate și s-a elaborat o listă a problemelor comune, cele mai frecvent menționate, precum și a posibilelor soluții, care includ și propunerile autorului.

- Începerea proiectului fără a avea un buget stabilit/coordonat cu părțile interesate.

Ancorarea într-un proiect fără a avea bugetul bine stabilit este menționată ca o problemă comună de mai mulți practicieni.

Cauzele ei rezidă în:

- dificultatea estimării valorii multor articole din buget;

- incapacitatea de a prevedea fluctuațiile prețurilor pentru proiecte de lungă durată;

- variația cursurilor valutare;

- cheltuieli suplimentare pentru a depăși riscurile neidentificate la timp;

- includerea unor activități suplimentare pe parcursul implementării proiectului.

Soluțiile propuse se referă la:

- apelarea la experiența anterioară a implementatorilor (valorificarea cunoștințelor și a experienței pentru o mai bună planificare bugetară);

- dedicarea unui timp suficient pentru planificarea bugetului (este mai rezonabil să se cheltuie mai mult timp la planificare, decât să se confrunte cu impactul greșelilor comise);

- realizarea unor consultări cu membrii echipei de proiect și a părților interesate pentru a diminua erorile posibile;

- o mai bună planificare a activităților de proiect cu scopul unei precizii maxime etc.

- Depășirea termenului de realizare a proiectului (nerespectarea planului calendaristic).

Cauza depășirii termenului planificat poate fi:

- o întârziere a lansării proiectului;

- depășirea duratei activităților individuale;

- neonorarea obligațiilor contractuale de către prestatorii de servicii/furnizorii din proiect;

- întârzierea transferului de fonduri de la finanțator necesare pentru implementarea activităților de proiect;

- prolongarea sau impedimente birocratice în asigurarea proiectului cu documentația necesară începerii activităților (licențe, autorizații, certificate etc.);

- necunoașterea/nerespectarea planului calendaristic de către toți membrii echipei de proiect. Soluțiile propuse constau în angajamentul tuturor părților interesate de a respecta planul calendaristic bine coordonat și agreat de toți *stakeholder*-ii;

- asigurarea proiectului cu documentația necesară începerii activităților până la lansarea activităților;

- informarea și motivarea echipei de a se conforma graficului de activități;

- analiza locurilor înguste în planul calendaristic cu scopul identificării principalelor pierderi de timp și lichidarea acestora;

- alocarea unui timp suficient la planificarea calendarului proiectului pentru a evita întârzierile.

- Apariția riscurilor neprevăzute și lipsa rezervelor necesare pentru depășirea acestora.

Proiectele activează în condițiile de incertitudine și grad sporit al riscurilor. În asemenea circumstanțe lipsa unei analize a posibilelor riscuri/oportunități, conduce la apariția derapajelor de cost, timp etc. Fiindcă cauzele și consecințele acestor evoluții sunt analizate în prezenta cercetare, precum și se propun măsuri practice pentru dimensionarea și depășirea riscurilor de proiect (inclusiv prin utilizarea unor instrumente și tehnice comune), se

impune atragerea unei atenții sporite la includerea managementului riscurilor de proiect în MIMP.

- Includerea noilor angajamente (activități suplimentare) pe parcursul implementării.

Deseori, lansând un proiect, echipa sau clienții deschid noi orizonturi neidentificate la planificare sau, din contra, încearcă să rezolve mai multe probleme printr-un proiect. Asemenea evoluții îngreunează planul inițial (inclusiv bugetul, planul calendaristic, repartizarea sarcinilor în echipă, povară managerială etc.). Realizarea faptului, că un proiect nu este perfect flexibil și nu trebuie extins peste limita acceptată inițial este soluția, care urmează să fie adusă la cunoștința tuturor părților interesate din mediul intern și extern. Riscul, că structura de proiect, bugetul, calendarul etc. nu va rezista unei încărcături exagerate este mare, iar pierderile de pe urma neacceptării acestui fapt vor include posibilitățile navalorificate, neatingere a obiectivelor inițial stabilite etc.

- Conflicte dintre proiect și mediul intern al organizației implementatoare.

Proiectele tind spre autonomizare, creând medii segregate în cadrul organizațiilor implementatoare și impunându-și propriile reguli suplimentare celor deja existente. În cazul, în

care MIMP nu este o parte componentă a managementului organizației, apar dificultăți în integrarea proiectului în mediul organizațional, neagrearea procedurilor tangente managementului acestuia de către toți membrii echipei etc. Aceste probleme pot fi depășite prin adaptarea și acceptarea la nivel de organizație a unei MIMP aferente activităților, pe care le realizează precum și includerea managementului structurii de proiect în metodologie. În asemenea cazuri se vor diminua considerabil posibilele conflicte, potențându-se gradul de succes al proiectului.

- Dificultățile în comunicare în mediul intern și extern de proiect.

În organizații implementatoare deseori se acționează fără a avea o abordare comună, o metodologie de implementare bine elaborată, coordonată și cunoscută de către toți membrii. În asemenea circumstanțe, nu există o viziune unică asupra acelorași procese, instrumente, tehnici, accețiunea părților interesate fiind destul de diversă și deseori chiar opusă. Se sugerează elaborarea, adoptarea și asigurarea, că toți actorii implicați în procesul de planificare și implementare de proiect, se conduc de aceeași metodologie și „vorbec o limbă”. Limbajul comun rezolvă multe probleme de comunicare și este

una din cheile succesului proiectului. Coordonarea, ședințele comune, rețele interne de comunicare, formularele tipizate etc. toate pot și trebuie fi incluse într-o MIMP în organizație/întreprindere pentru a depăși problema identificată de către managerii de proiect și a uniformiza viziunile asupra obiectivelor comune.

- Pregătirea profesională și instruirea continuă a personalului de proiect.

Multe tehnici, metode, instrumente ale MP reprezintă un *know-how* în echipa de proiect. Persoanele implicate în proiecte nu neapărat au/au avut anterior tangență cu MP. Din cauza lipsei unei pregătiri și inițieri corecte în MP se pot produce erori în implementare, conflicte interne, probleme suplimentare pentru managerul de proiect în motivarea cadrelor etc. Se recomandă o mai bună gestiune a resurselor umane în proiect prin creșterea gradului de profesionalizare, în primul rând, a managerului de proiect (inclusiv elaborarea unei fișe de post pentru funcția dată, propusă în cadrul cercetării). La fel, sunt sugerate programe interne de pregătire și inițiere a personalului, instruire cu privire la folosirea noilor instrumente (inclusiv programelor software), recalificarea personalului la necesitate, evaluarea periodică a calităților și programe de motivare pentru membrii echipelor de

proiect. În structurile organizatorice complexe se sugerează o informare corectă a tuturor membrilor cu privire la ierarhia în echipă. Urmează să se investească timp și resurse financiare în pregătirea specialiștilor de proiect, în cazul, în care sunt necesare certificări suplimentare ale acestora, ceea ce trebuie să fie înțeles și acceptat la nivelul managementului de top.

Pentru a putea determina gradul eficienței managementului unui proiect și a se orienta spre creșterea acesteia, se impune necesitatea comparației rezultatelor atinse în cadrul diverselor proiecte. Există însă un conflict dintre comparabilitatea rezultatelor și unicitatea proiectelor, aceasta fiind una dintre caracteristicile de bază. Organizațiile internaționale specializate în MP (PMI, IPMA), dar și standardul internațional ISO recunosc descompunerea proiectelor în procese consecutive, numărul și conținutul lor variind în dependență de sursă [6; 7]. Unii autori consideră posibilitatea aprecierii eficienței în dinamică în baza comparației performanței fiecărui proces privit separat [8].

În mediul antreprenorial din Republica Moldova, eficientizarea MP este un imperativ, proiectele fiind un motor al inovației alimentat prin creativitate.

După cum se constată de către cercetătorii autohtoni, „viața organizațiilor confirmă faptul că demersurile creative

sunt căi noi și viabile de creștere a eficienței și eficacității” [9, p. 52]. Din observațiile autorului și interviurile semi-structurate conduse cu managerii de proiect și administrația întreprinderilor, la care au fost implementate recomandările studiului, se atestă că atât timp cât proiectele se încadrează în planul calendaristic și bugetul planificat, eforturile, pentru crearea unui cadru de cunoștințe și bune practici, precum și evaluarea performanțelor în raport cu rezervele existente, sunt limitate. Doar eșuarea proiectelor sau devierea lor de la obiectivele propuse pot impune necesitatea evaluării greșelilor și elaborării de măsuri de răspuns. Or, întreprinzătorul trebuie să demonstreze eficiență fiind în căutarea oportunităților sistemic și nu temporar (când are unele dificultăți) [9, p. 81].

Un rol crucial în determinarea orientării spre eficientizare a MP în întreprinderile din Republica Moldova îl joacă factorii mediului extern și anume clienții și beneficiarii. Așteptările și necesitățile factorilor mediului extern au un impact asupra eficacității, pe când conformarea la obiectivele/variabilele de bază ale proiectului (timp, cost etc.) țin de gradul de eficiență al proiectului și managementului acestuia în mediul intern. Observațiile din cadrul cercetării sugerează că calculul profitului și/sau rentabilității constituie la unele întreprinderi unicii indicatori cu care se operează când se discută eficiența

proiectelor antreprenoriale realizate. Organizațiile internaționale specializate în MP propun însă o listă mult mai amplă de indicatori, care permit evaluarea performanțelor MP în antreprenariat, referindu-se, dar nelimitându-se la indicatori economici și financiari, cum ar fi:

- randamentul investițiilor în proiecte;
- rentabilitatea capitalului;
- rata de creștere a vânzărilor;
- productivitatea muncii angajaților în proiect versus productivitate generală a muncii în întreprindere;
- economiile produse în urma măsurilor întreprinse;
- gradul de satisfacție a clientului;
- loialitatea clienților;
- cota de piață;
- estimarea fizică și valorică a erorilor în procese și a rebuturilor;
- rata proiectelor finalizate cu succes/abateri;
- gradul de risc;
- satisfacția angajaților etc. [10].

REZULTATELE OBTINUTE

Inițiativele de eficientizare a MP pot conduce la performanțe crescânde și aduce valoare adăugată. Proiectele fiind unice nu permit elaborarea unui set tip de măsuri sau tehnici, care ar fi acceptabile pentru orice domeniu și orice întreprindere. La nivel de agent economic, metodologia cadru de implementare ar permite identificarea celor mai bune practici, deduse din experiența întreprinderii și ar avea ca unul din scopurile de bază sporirea eficienței MP. La nivel de sector, industrie, regiune se poate vorbi despre un *benchmarking* al elementelor cadrului metodologic generic de implementare creat în rezultatul analizei unui număr mare de proiecte similare implementate pe parcursul unei perioade îndelungate (ce ar permite stabilirea de trenduri, a celor mai frecvent comise erori, neajunsuri la nivel de legislație națională etc.) [11].

CONCLUZII

Eficientizarea MP în proiectele antreprenoriale din Republica Moldova este o problemă de cercetare, dar și una practică. Necesitatea analizei rezultatelor proiectului în baza unor indicatori prestabiliți vine să sprijine evaluările interne și cele externe, să susțină măsurile de eficientizare la nivel de

întreprindere/entitate implementatoare, să alinieze orientarea activității în proiecte la strategia organizațională, să reducă din riscuri și să asigure o bună co-existență a proiectelor cu alte activități. Eficientizarea MP în activitatea de antreprenoriat din Republica Moldova necesită o abordare holistică. La întreprindere eficiența MP poate fi determinată în baza eficienței proiectelor implementate, la rândul ei, putând fi descompusă în eficiența proceselor din cadrul fiecărui proiect (comparabile între ele). Dată fiind constrângerea calendaristică, cu care se confruntă majoritatea proiectelor, managerii deseori nu au suficient timp pentru a analiza variatele evoluții, pe care le poate avea un proiect. Soluția propusă ține de focusarea asupra proceselor de proiect și a îmbunătățirii gestiunii acestora și nu doar rezultatele finale ale proiectului.

Eficiența managementului proiectelor din întreprinderi poate fi examinată sub aspectul capacității acestuia de a produce profit, dar nu trebuie și nu poate fi privită doar din această perspectivă, ea având și aspecte ale efectelor tehnologice, sociale, politice, culturale, inovaționale, ecologice produse de proiecte, care tot urmează să fie estimate. Nu se așteaptă ca efectele să fie în exclusivitate pozitive, din contra, oricare rezultat produs, identificat în cadrul unei asemenea analize multispectrale, necesită cuantificare și evaluare, multe din ele

fiind de lungă durată. Fără o asemenea abordare cuprinzătoare, proiectele vor continua să fie privite ca modalitate de acces la finanțare sau componente ale unui sistem de management din întreprindere și nu vor putea fi valorificate pe deplin, continuându-se „goana” după executarea la timp și în limitele bugetului a tuturor activităților, lucrul necesar, dar nu și suficient pentru a eficientiza și/sau rentabiliza.

Bibliografie

1. De Toro I., McCabe T. Quality progress vol. 30. no. 3. New York: Pace Ware, 1997. p. 55-60.
2. Grossu A. Metodologia implementării managementului de proiect în contextul dezvoltării economiei mondiale. Materiale către Conferința Internațională șt.-practică „Particularitățile dezvoltării economiei mondiale în condițiile globalizării”. Chișinău: IRIM, 2016.
3. Standard Ocupațional. Cod COR: 241919. Ocupația: manager proiect. România, 2008.
4. Grossu A. Management de proiect în Republica Moldova: Capacitatea de absorbție a finanțărilor externe. În: Conf. naț. șt.-practică cu participare internațională „Antreprenoriat ingineria afacerii”. Chișinău, 2011. p.25-28.
5. Grossu A. Managementul proiectelor cu finanțare nerambursabilă în Republica Moldova. În: Tezele Simpozionului șt. al tinerilor cercetători. ed.IX. Chișinău: ASEM, 2011. p.136-138.
6. ISO 21500: 2012 - Ghid pentru managementul de proiect, 2012. p.4-8.
7. PMI. PMBOK A guide to the project management body of knowledge, 5th ed., Pennsylvania: PMI, Inc, 2012. ISBN: 1935589814. 589 p
8. Sundqvist E., Backlund F., Chronéer D. What is project efficiency and effectiveness?, Luleå University of Technology. 27th IPMA World Congress, 2014. p. 278 – 287.

9. Jalencu M., Rugină-Matran V., Balmuș-Andone M. Management inovațional și transfer tehnologic (ghidul antreprenorului inovativ). Chișinău: CEP USM, 2015. p.39-81.
10. Measures to determine the value of project management. Center for business practices. Value of project management research report, 2000.
http://www.pmsolutions.com/audio/PM_Performance_and_Value_List_of_Measures.pdf (citat 20.08.2016)
11. Sundqvist E., Backlund F., Chronéer D. What is project efficiency and effectiveness?, Luleå University of Technology. 27th IPMA World Congress, 2014. p. 278 – 287.