

MANAGEMENT DE PROIECT ÎN REPUBLICA MOLDOVA: ELABORARE DE SOLUȚII ANTICRIZĂ

A. Grossu, doctorand

Universitatea Tehnică din Moldova

INTRODUCERE

La etapa actuală economia mondială trece prin una dintre cele mai profunde crize financiare care cauzează falimentarea multor întreprinderi, ruinarea întregilor sisteme economice, ducând la reduceri de personal, creșterea datoriilor externe a statelor etc. În asemenea situație sunt lecții importante de învățat din această criză, **Managementul de Proiect (MP)** aducând un aport important prin intermediul instrumentelor și tehnicilor sale, implementând și respectându-le poți rezista crizei.

Evoluții socio-economice, modificări rapide în sfera tehnologică și tehnică, concurența, cooperarea transfrontalieră aduc noi provocări de talie mondoeconomică. În acest context a apărut știința, iar pentru unii deja și modalitatea de gândire și acțiune MP - concept managerial și o modalitate de lucru, [1, p.74] care ajută să purcedem la transformări progresive. În instituții moderne apar numeroase cazuri care solicită rezolvări ale unui obiectiv managerial prin modalitate inovatoare - de proiect: lansarea de noi idei, introducerea de noi procedee sau sisteme, reorganizare, restructurare etc. Inovația reprezintă un motor al lumii în care trăim, iar MP creează condiții ca rezultatele unei gândiri inovatoare să fie materializate în termenii potriviți de către factorii interesați ale mediului.

MP s-a dezvoltat ca disciplină științifică relativ recent, exprimând necesitățile sociale, ale rapidei dezvoltări industriale și tehnologice și acumulării de progrese substanțiale în activitățile de conducere. El a devenit o abordare relativ nouă în cadrul organizațiilor. Ultimele decenii au fost însemnate de creșterea rapidă a utilizării MP ca mijloc prin care organizațiile își ating obiectivele. MP oferă organizațiilor instrumente puternice prin care acestea își îmbunătățesc abilitățile de planificare, aplicare și control, precum și modul de utilizare a oamenilor și a celorlalte resurse.[2, p.3]

1. NECESITATEA ȘI ACTUALITATEA MP ÎN REPUBLICA MOLDOVA

În anul trecut Republica Moldova a primit ajutoare financiare externe sub formă de granturi pentru proiecte de diversă natură în mărime de mai

mult de 1 mld. Lei. Donatorii cheie ai Republicii Moldova în această sferă sunt: UE, FMI, Banca Mondială, Guvernele Olandei, Marii Britanii, SUA și ale altor state. Această susținere financiară nerambursabilă impresionantă reprezintă o reală provocare pentru economia națională, în ceea ce privește capacitatea de a absorbi aceste fonduri în mod eficient și a produce schimbările atât de necesare societății noastre la etapa actuală.

Economia Republicii Moldova se caracterizată prin productivitate redusă a muncii, uzura fondurilor fixe, rate înalte ale șomajului și inflației. Depășirea acestei situații presupune acțiuni concrete în mai multe direcții, dar principala direcție strategică la nivelul macroeconomic este trecerea la modele și sisteme moderne și eficiente de dezvoltare a economiei țării. Fiind puțin atractivă din punct de vedere al resurselor naturale și mărimii pieței interne, Republica Moldova, poate să atragă investiții/granturile străine, în primul rând, prin intermediul unor abordări performante a organizării instituționale, substanțial mai avantajoase comparativ cu alte țări din regiune.

Soluționarea problemelor economice și financiare ale Republicii Moldova depinde în mare măsură de integrarea țării în Comunitatea Europeană. Pe parcursul ultimilor ani Republica Moldova s-a bucurat de anumite succese în crearea unei imagini pozitive pe arena internațională, devenind membră a mai multor organisme și instituții internaționale. Au fost depuse eforturi esențiale care confirmă progresul statului în sfera integrării europene. Totuși Republica Moldova nu utilizează la maximum avantajele de care dispune în calitate de membru al organismelor și instituțiilor internaționale. Sporirea implicării în acest sens ar contribui la accelerarea procesului de reformare a economiei și la o integrare mai rapidă a țării în structurile regionale și internaționale. Management de Proiect poate servi drept o nouă modalitate de atingere a scopurilor propuse, în baza proiectelor de diversă natură întărind cooperarea transfrontalieră.

Anume proiectele sunt practici bune ce elucidează colaborarea dintre sectorul guvernamental, non-guvernamental, antreprenorial comunitara donatorilor și societatea civilă. Ele vin să aducă inovații, să rezolve problemele existente,

să gestioneze și coordoneze mai eficient eliminând numeroasele obstacole și neajunsuri ale vechilor sisteme și modele care s-au dovedit a fi neeficiente și necompetitive [3].

2. MP- SOLUȚII ANTICRIZĂ PENTRU REPUBLICA MOLDOVA

Reîntorcându-se la starea MP în Republica Moldova și accentuând importanța implementării acestuia este cazul de a se puncta și unii pași care trebuie urmați cu scopul ajustării la situația actuală și rigorile timpului pentru a face față crizei.

1) Republica Moldova este un stat al cărui cadrul legislativ primește aprecieri destul de înalte inclusiv și din partea organizațiilor internaționale, specificându-se că la capitolul legislație suntem în rînd cu țările membre ale UE. Sunt întîlnite însă deficiențe la implementarea cadrului legislativ și monitorizarea realizării prevederilor respectivelor legi.

Este de menționat cu regret, că la capitolul MP pînă în prezent nu s-a elaborat și adoptat un cadru legislativ-juridic corespunzător, necătfînd la faptul că numeroase proiecte și programe au fost și sunt implementate la cele mai diverse nivele. Asemenea proiecte sunt desfășurate în baza acordurilor și tratatelor bi- sau multilaterale neavînd o bază unică din perspectiva legislativă adoptată la nivel de stat. Actele legislative în vigoare ce au tangență cu MP țin mai mult de modul de acordare a facilităților fiscale și vamale pentru proiectele de asistență tehnică externă în derulare, care cad sub incidența tratatelor internaționale la care Republica Moldova este parte [4].

Tot aici se impune elaborarea și adoptarea unui cadru legislativ aferent celui de MP. La acest subpunct trebuie să menționăm că nu se ține cont doar de legile necesare unei normale derulari pentru proiectul în sine, ci deasemenea întregul set de norme și reguli în sferele tangente cum ar fi economia în general, privatizarea, fiscalitatea, infrastructura și imobilul, sectorul bancar, știința și educația, cultura și sportul etc în care nemijlocit sunt aplicate proiectele.

În anul 2009 în legea cu privire la BPN s-a inclus anexa nr.6 [5] unde sunt introduse cele mai considerabile proiecte pe țară implicînd contribuția Guvernului RM, ceea ce deja marchează prin sine un prim pas spre racordarea sub o schemă unică a întregului mecanism pornind de la elaborarea conceptului și finisîndu-se cu modurile de evaluare a proiectelor.

Este important de a menționa că o politică guvernamentală în sfera MP nu înseamnă numai o Lege aprobată sau trecerea în revistă a tuturor

proiectelor în derulare pe țară, ci și funcționarea cadrului instituțional aferent, instrumentarul de planificare, finanțare, implementare și monitorizare, cadrulul normativ necesar constituirii și funcționării instituțiilor și organelor de dezvoltare specializate în domeniul analizat.

2) Crearea unor mecanisme de absorbție a finanțării, a unor structuri instituționale, a cadrului de planificare, de finanțare care ar corespunde standardelor UE.

Capacitatea de absorbție a unei țări este determinată atît de indicatorii macroeconomici ai acesteia, cît și de factori legați de resursele umane și infrastructura necesară pentru implementarea proiectelor. Indicatorii macroeconomici sunt, luați în calcul, în faza de alocare a resurselor (de regulă, în baza estimărilor instituțiilor financiare internaționale), în timp ce potențialul uman și infrastructura servesc drept indicatori în procesul de estimare a eficienței programelor (estimările birourilor de gestionare a asistenței, cum ar fi biroul de asistență comunitară TACIS și birourile de gestionare a canalelor bilaterale DFID, GTZ, etc.). Sporirea capacității de absorbție este o sarcină comună a donatorilor și a beneficiar. Misiunea donatorilor este (i) de a ajusta conținutul proiectelor la măsurile necesare pentru stabilirea unui mediu optimal pentru absorbția de fonduri și (ii) de a aloca resursele necesare pentru aceste scopuri. Inițiativa urmează să vină însă de la partea recipientă, care trebuie (i) să solicite, la faza de programare a proiectelor, resurse pentru ridicarea propriei capacități de absorbție și (ii) să asigure continuitatea atît în cazul personalului instruit, cît și sub aspect de infrastructură necesară pentru implementarea proiectelor pe viitor [6].

Donatorii consideră capacitatea de absorbție drept o problemă mai mare decît volumul fondurilor alocate sau condiționalizarea acestora. În cazul în care partea recipientă nu manifestă inițiativă sub acest aspect, fondurile sunt reduse. Pentru că valorificare adecvate care lipsesc pentru moment în Republica Moldova nu înseamnă numai necesitate – țara are nevoie de bani și va ieși imediat din impas. Valorificare înseamnă idei bune, scriere de proiecte bune, manageri buni de implementare și specialiști buni care să implementeze. La acest subiect trebuie să remarcăm că țările recent integrate în UE cum ar fi România și Bulgaria se confruntă pînă în prezent cu asemenea dificultăți, problema constînd nu în lipsa de resurse, ci în rata joasă a absorbției de fonduri aceasta ajungînd cu greu la 50% în mediu în detrimentul tuturor eforturilor depuse.

3) Am ajuns la un punct critic în ceea ce ține dezvoltarea factorului uman. Se scrie mult despre reducerea și îmbătrînirea populației, procesele de migrație etc. Majoritatea analizează indicatorii

cantitativi: câți au plecat, care sunt remitențele, copii rămași fără părinți acasă, etc.

Urmează însă să se privească la chestiunea aceasta din punctul de vedere al calității, al capacității resursei umane, de a promova dezvoltarea. În anumite localități nu sunt resurse umane care ar putea deveni beneficiari de finanțare, și la rândul lor ar putea genera venituri sau crea locuri de muncă. Am ajuns la un punct critic când în unele regiuni nu mai poate continua trendul negativ al dezvoltării. Au rămas teritorii fără locuitori apti de muncă (o masă de cetățeni care pot promova dezvoltarea, fie în business, fie în societatea civilă, fie în administrație).

La acest subiect se necesită instruirea continuă și recalificarea specialiștilor, stagierile peste hotare în mari companii de consultanță în sfera de MP, Agenții de Dezvoltare ale UE accentuându-se ca prioritate revenirea specialiștilor dați în țară cu scopul multiplicării informațiilor primite, dar și a unei bune gestionări în cadrul proiectelor ce se derulează. Schimbul de experiență și a celor mai bune practice este un imperativ al pregătirii Managerilor de Proiect pentru Moldova, care cu regret nu are cadre calificate în domeniul respectiv. Motivele sunt multiple. Este vorba și de know how-ul sferei MP, penuria de resurse necesare pentru instruirea și recalificarea specialiștilor, lipsa unei infrastructuri în țară care ar permite aplicarea practică a unor cunoștințe dobândite în afara țării, lipsa soft-urilor sau a programelor de calcul specializate etc.

În această ordine de idei, se propune inițierea cursurilor specializate pe MP în cadrul instituțiilor superioare de învățământ din țară, elaborarea de programe didactice și metodice pentru viitorii specialiști, cursuri separate de Masterat în sfera MP similare cu cele din occident.

La capitolul de analiză a costurilor și beneficiilor respectivei măsuri, alocările și investițiile în instruirea și creșterea profesională a resursei umane rămân a fi o investiție cu rentabilitatea sporită eliminându-se nevoia de a invita în permanență specialiștii din exterior. Creșterea profesionalismului propriilor specialiști ar duce la sporirea volumului de finanțări prin proiecte, îmbunătățirea calității proiecte, durabilitatea acestora, creșterea credibilității Republicii Moldova pe plan internațional drept un beneficiar demn de cooperare în sfera proiectelor și programelor comune, diminuarea riscurilor de țară, crearea de noi locuri de muncă, reducerea nivelului de sărăcie și creșterea nivelului de viață, democratizarea și descentralizarea instituțiilor, apropierea de schemele de conlucrare cu comunitatea donatorilor, racordarea la valorile europene etc.

4) Lipsa unor relații de încredere cu organismele financiar-creditoare internaționale poate lipsi Moldova de credibilitatea necesară în ochii finanțatorilor care contribuie la implementarea proiectelor regionale.

Trebuie revăzute mecanismele de asistență internațională, în particular în ceea ce privește raportul dintre creditele și granturile acordate țărilor din Europa de Sud-Est. Majoritatea acestor țări au moștenit de la regimurile comuniste datorii imense sau au intrat în situația de debitori pe parcursul ultimilor ani. Problemele pe care acestea le au cu rambursarea datoriilor externe sunt factorul care amenință cel mai mult eficiența cu care pot fi alocați banii pentru noi proiecte, precum și randamentul utilizării resurselor alocate.

Aceasta ar fi o consecință a ineficienței implementării primelor proiecte pe care odată cu dobândirea independenței le-a primit Moldova. Trecând prin grave perturbații și crize economia statului cu toate neajunsurile sale nu a făcut și nu face față provocărilor survenite odată cu începerea proiectelor mari. Tot aici apare și problema corupției, birocrăției, lipsei unei transparențe a proceselor care toate împreună s-au soldat cu eșecul mai multor inițiative de proiect.

Soluția principală pentru a ajuta în mod substanțial aceste țări, inclusiv și Moldova, este de a mări ponderea granturilor în totalul sumelor acordate pentru stabilizarea și reconstrucția regiunii doar în cazul pregătirii unui fundal corespunzător pentru asumarea responsabilităților și prevederilor proiectelor.

5) Sistemul actual de finanțare al activităților de proiect din banii publici se reglementează de Legea privind achizițiile publice. Mecanismul este foarte sofisticat. Conturând în linii generale prevederile respectivei legi achizițiile și serviciile prestate în baza oricărui proiect care nu depășesc 20000 lei nu necesită contract de achiziții publice. Odată depășită suma sus-menționată și pînă la 200000 lei se stipulează încheierea contractului de achiziții cu o singură organizație-agent prestator. În baza contractului se specifică tot spectrul de bunuri/servicii pe care agentul prestator asumă spre punerea la dispoziție beneficiarului. În cazul proiectelor mari suma căroră depășește nivelul de 200000 lei se recurge la procedura de licitație publică, când în baza de concurs se selectează cea mai optimă variantă dintre cele înregistrate în mod public [7].

La acest capitol apar un șir de probleme legate de dificultatea procedurilor, durata îndelungată a licitațiilor, modul birocratic de încheiere a contractelor de achiziții și a licitațiilor, transparența acestora. Deseori durata procesului depășește termenii admiși pentru perioada de

pregătire a proiectului, soluționarea devenind inutilă odată ce proiectul trebuie deja să treacă la faza de implementare. În baza licitațiilor se indică suma contractului care chiar dacă intervin schimbări pe parcursul proiectului (în cazul proiectelor de lungă durată) cum ar fi modificarea prețurilor la componentele și articolele de cheltuieli, inflația, modificarea cursului valutar etc suma finală nu poate fi deja modificată spre majorare oricât de justificată nu ar fi necesitatea.

Ca o soluție constructivă pentru actualul sistem s-ar putea utiliza experiența țărilor Baltice, care au renunțat la achizițiile și licitațiile publice recurgând la divizarea mijloacelor agenților beneficiari din BPN la începutul anului în baza propunerilor de proiect depuse în anul precedent și aprobate de către instituția statală de resort (Minister, APL etc). Organizațiile beneficiare primesc sumele solicitate în cont bancar propriu gestionându-le conform procedurii indicate în propunerea de proiect și raportând financiar și narativ la finalizarea proiectului.

Estimând beneficiile acestei proceduri constatăm că se reduce considerabil numărul organizațiilor implicate în proces inclusiv și a celor de stat, este mai simplă evaluarea odată ce agentul beneficiar dispune de propria contabilitate și raportează, crește autonomia organizațiilor dându-se oportunitatea de a decide sinestătător sursa de aprovizionare, calitatea, termenii etc. Se diminuează sarcina organelor guvernamentale implicate, care în situația de față își asumă singure rolul părții contractuale și a semnatarului de contracte. Totodată în baza legislației în vigoare contractul de achiziții permite colaborarea cu un singur agent indiferent de necesitățile pe care le are beneficiarul, complicându-se și mai mult procedura, ceea ce automat dispare când organizației i se conferă autonomie în gestiunea resurselor financiare.

6) Una dintre laturile slabe ale sistemului actual de recompense financiare a specialiștilor ce lucrează în proiecte în special pentru țările cu economia în tranziție cum ar fi Republica Moldova este inechitatea calcului onorariilor pentru experți. În proiecte comune cu fondurile europene cum este dat și exemplul programului PHARE, se marchează o discriminare de preț pentru același serviciu prestat de către un specialist din țară membră a UE și țară partener. Co-raportul de 1:5 al onorarului plătit experților UE față de omologii lor locali din țări partenere i-a conferit programului PHARE renumele de a fi destinat consultanței occidentale. Odată ce a avut loc trecerea la TACIS aceeași politică discriminatorie este promovată, motivată de nivelul mai jos de viață și respectiv al prețurilor în țara partener, dar indirect elucidând inferioritatea pregătirii profesionale a cadrelor. Revederea acestor

caracteristici ale sistemului unor proiecte internaționale de recompensare financiară a resursei umane este în primul rând misiunea specialiștilor din Republica Moldova, care trebuie să facă lobby pentru o remunerare echitabilă în cazul corespunderii sale cu calificările solicitate.

3. CONCLUZII

MP este o știință relativ nouă dar cu perspective fructuoase în cazul abordării profesionale a acesteia. O tot mai frecventă recurgere la tehnicile propuse de MP se întâmplă deoarece ne confruntăm cu o explozie reală de proiecte la nivelul economiei mondiale, în care economia Moldovei se încorporează tot mai mult și mai mult. Pentru o dezvoltare ascendentă a sferei de MP în Republica Moldova se înaintează următoarele propuneri: elaborarea și adoptarea unui cadru legislativ aferent celui de MP; crearea unor mecanisme de absorbție a finanțării, a unor structuri instituționale, a cadrului de planificare, de finanțare care ar corespunde standardelor UE; instruirea continuă și recalificarea specialiștilor, stagierile peste hotare în sfera de MP; revederea actualului sistem de finanțare al activităților de proiect din banii publici ; lobby pentru o remunerare echitabilă a specialiștilor naționali antrenați în proiecte internaționale în cazul corespunderii lor cu calificările solicitate.

Bibliografie

1. **Bîrgăoanu, A.** *Managementul Proiectelor. Ed. Economica, București 2005, p.73-75*
2. **Marian, L.** *Proiecte antreprenoriale și planuri de Afaceri. Editura „EFI ROM” Tirgu Mures, 2007, p.3.*
3. **Kent, S.** *Project Managers in Demand. In PM Network, august, (2006).vol. 20, nr. 8.*
4. *HGRM cu privire la modul de acordare a facilităților fiscale și vamale pentru proiectele de asistență tehnică externă în derulare, care cad sub incidența tratatelor internaționale la care Republica Moldova este parte nr. 1357 din 06.12.2007. Monitorul Oficial nr.194-197/1410 din 14.12.2007.*
5. *Legea bugetului de stat pe anul 2009. Monitorul Oficial nr. 121 partea I din 27.02.2009.*
6. *www.ipp.md/public/biblioteca/77/ro/asistentaUE*
7. *Legea privind achizițiile publice nr. 96-XVI din 13.04.2007. Monitorul Oficial nr.107-111/470 din 27.07.2007.*

Recomandat spre publicare: 08.02.2011