

CICLUL DE VIAȚĂ AL PROIECTULUI

Pe perioada de timp determinată, alocată investiției de capital ce urmează să creeze active productive, denumită pe scurt *proiect*, se pot identifica stadii distincte ale acestei evoluții și pot fi delimitate și definite din punct de vedere al conținutului lor; aceste stadii sunt cunoscute sub denumirea de faze, constituind în ansamblul lor *ciclul de viață al proiectului*. Fazele ciclului de viață al proiectului sunt:

○ *Demararea proiectului (oferta):*

- Descrierea produsului și/sau ofertei de proiect;
- Documentarea privind domeniul (sfera de cuprindere) și obiectivele inițiale ale proiectului;
- Repartizarea către factori interesați (mandatarea managerilor de proiect);
- Formarea echipei de proiect.

○ *Planificarea proiectului (planificarea de detaliu):*

- Definirea ariei de cuprindere – fundamentarea proiectului;
- Definirea proiectului – ca structură de activități de bază;
- Logica proiectului – rețeaua de proiect (interconectarea activităților);
- Programarea proiectului – în timp (ca durate);
- Planificarea resurselor – diagrama responsabilităților;
- Programarea resurselor – ca activități de asigurare a celor de bază;
- Planificarea costurilor proiectului;
- Întocmirea unui plan pentru managementului riscurilor;
- Întocmirea unui plan pentru asigurarea calității proiectului;
- Întocmirea unui plan al activităților de servire;
- Stabilirea liniilor de bază (a jaloanelor de conduită) ale proiectului:
 - ✓ Planificarea integrării,
 - ✓ Nivelarea resurselor,
 - ✓ Stabilirea colaborărilor.

- **Desfășurarea proiectului (implementarea);**
- **Controlul proiectelor – managementul schimbării;**
- **Încheierea proiectului.**

Fazele ciclului de viață al proiectului pot fi, după cum este și firesc, exprimate în moduri diferite. Ele se pot constitui în diverse căi de derulare a proiectului, în raport cu specificul organizației și politicile acestora, care sunt și ele diferite între ele. Cunoașterea fazelor ciclului de viață al proiectului este foarte importantă pentru managementul proiectelor, constituind baza unei maniere de abordare – recent conturată și recunoscută de autoritățile în domeniu – și care este *managementul ciclului de viață al proiectului*.

Managementul ciclului de viață al proiectului reprezintă o nouă manieră de abordare pentru managementul proiectelor care are un important rol în asigurarea eficacității procesului de susținere a proiectului.

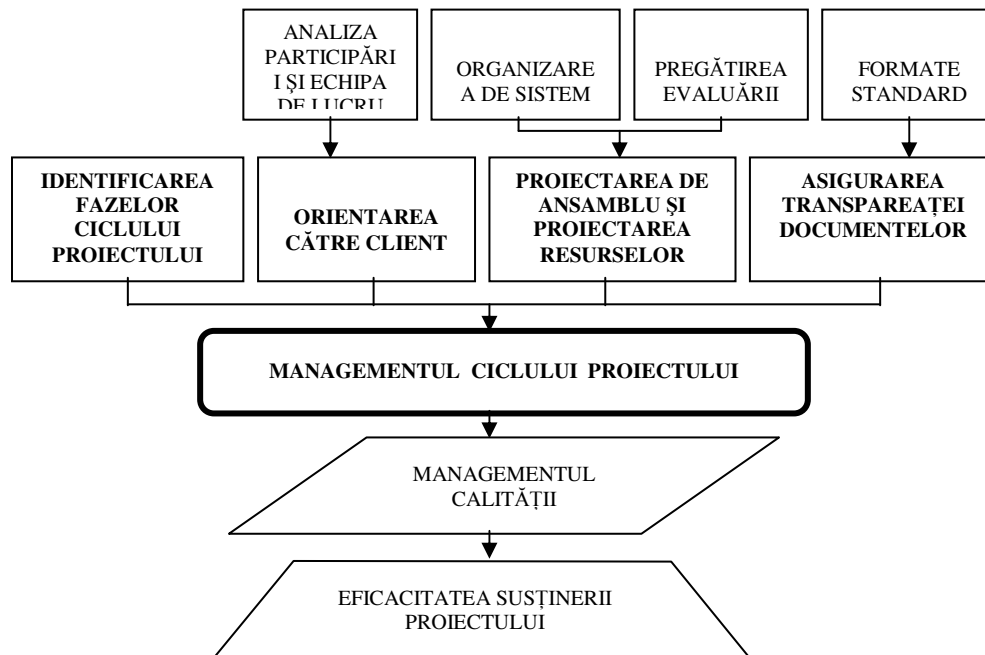


Figura 15. Managementul ciclului proiectului în contextul asigurării eficacității susținerii proiectului prin managementul calității.

Elementele cheie și locul managementul ciclului de viață al proiectului în ansamblul a ceea ce am numi *managementul calității totale*, aplicat la nivelul structurii proiectului, în vederea asigurarea procesului de susținere a proiectului, sunt prezentate în figura 15.

Așa cum a fost gândit și formalizat, managementul ciclului de viață al proiectului se bazează pe următoarele principii:

✓ **Identificarea și descrierea ciclului proiectului**

Se cere evidențierea fazelor distincte ale ansamblului ciclul de viață al proiectului. În aceste faze, este necesar ca rolul jaloanelor să fie clar definite și deciziile să fie bine fundamentate.

✓ **Orientarea către client**

(concentrarea asupra beneficiarului și/sau proprietarul proiectului).

Prin managementul ciclului proiectului trebuie asigurată orientarea către beneficiar și organizația în care rezultatele proiectului se implementează. Analiza detaliată a problemelor trebuie să se efectueze pe toată durata de identificare (conturare) a proiectului și posibilitățile de soluționare se aleg în conformitate cu nevoile beneficiarilor și a părților implicate.

✓ **Organizarea de sistem (Logical Framework)**

Se constituie ca o formă de abordare procedurală prin care se realizează o concepție transparentă a proiectului. Conține o colecție de instrumente prin care se precizează obiectivele, se corelează activitățile corespunzătoare așteptărilor și condițiilor existente; toate acestea sunt cuprinse în documentații de programare la diferite niveluri, într-o structură matriceală. Baza procedurală este un ansamblu de analize, care notifică așteptările și condițiile existente, pe baza lor se inițiază activități și se îndeplinesc diferite obiective (rezultate, așteptările proiectului și obiectivele generale).

✓ **Suportabilitatea**

Este necesar ca elementele ce au fost cuprinse în planul rezultat din organizarea de sistem să fie testate din punct de vedere al suportabilității. Aceasta înseamnă ca la stabilirea, dimensionarea și programarea lor să se aibă în vedere niveluri și criterii rezonabile.

✓ **Transparența, documentație standardizată.**

Managementul ciclului proiectului introduce formalizări standardizate a documentației proiectelor, stipulând o serie întreagă de criterii de calitate pentru asigurarea financiară a proiectului.

✓ **Proiectarea de ansamblu pentru asigurarea adaptabilității și luarea deciziilor**

Prin acest principiu se urmărește să se asigure o tratare de ansamblu sistematică – pentru a învăța din experiența acumulată – și are la bază practici de monitorizare și evaluare. Lecțiile învățate trebuie să se regăsească apoi în secvențele de politici sectoriale și să servească la tratări ulterioare de noi proiecte.

În sprijinul înțelegerii mecanismului bazat pe aceste principii se propune cercetarea schemei din figura 16.

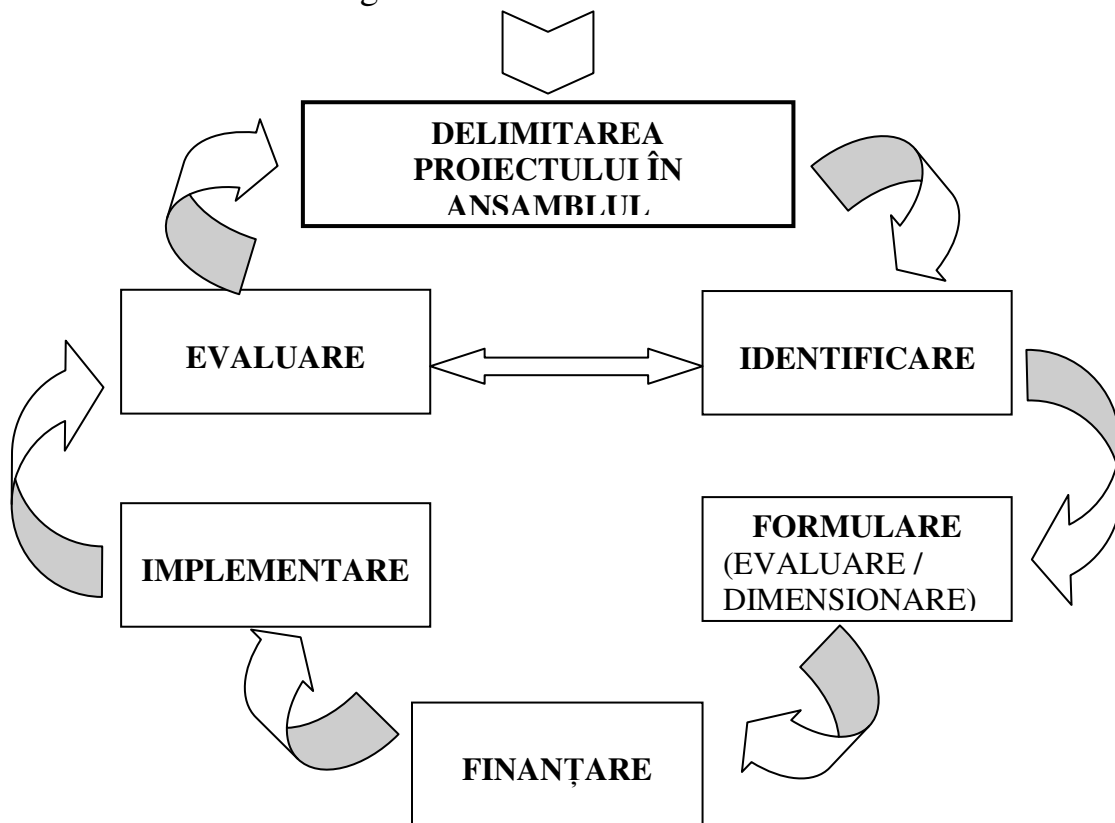


Figura 16. Mecanismul ciclic al managementului ciclului proiectului

La introducerea managementului ciclului proiectelor, concentrarea revine pe acțiunile corespunzătoare etapelor de identificare și formulare în vederea pregătirii condițiilor de asigurare financiară. Pașii de urmat în căile iterative alternative fiind:

- Analiza;
- Configurarea proiectului;
- Elaborarea documentației.

În subsidiar, instrumentele prevăzute în managementul ciclului proiectelor, subordonate criteriilor de calitate, au menirea să ușureze luarea deciziei în fiecare fază a proiectului, asigurându-le valabilitatea.

Perioada actuală, la început de nou mileniu, nu este numai o etapă în evoluție, cu schimbări din ce în ce mai numeroase și mai intense și radicale, ci este prin ea însăși schimbare. Schimbarea a devenit o permanență, în urma mutațiilor de fond din mediul de afaceri și cu care trebuie să învățăm să trăim, s-o recunoaștem, s-o definim, s-o acceptăm, s-o folosim și s-o dezvoltăm în conformitate cu interesele și obiectivele adaptate acestui nou mediu de afaceri deosebit de puternic concurențial și turbulent.

În acest sens, Peter Drucker recomandă *căutarea, răspunsul și exploatarea schimbării considerată ca oportunitate, deci o activitate managerială bazată pe flexibilitate, adaptabilitate și creativitate.*

Suntem puși în fața unei lumi a schimbării în care schimbarea socială este cea mai accentuată și este definită ca trecerea bruscă a unui sistem sau a unei componente a acestuia de la o stare de echilibru la alta, foarte greu de anticipat dar tot mai posibil de provocat.

O serie de întrebări au început a se contura, iar factori interesați și preocupați de procesele de dezvoltare caută răspuns la acestea.



- Se poate defini schimbarea socială - individuală și organizațională ?
- Care sunt elementele schimbării ? Descrierea lor ?
- Care este descrierea ciclului schimbării individuale ?
- Pot fi identificate principalele bariere în calea schimbării ?
- Care sunt elementele schimbării organizaționale?
- Puteți exercita (auto)formarea ca schimbare ?

Managementul contemporan a trebuit să descopere moduri concrete în care organizațiile pot face față, pot folosi și se pot dezvolta în acest mediu turbulent, realizând schimbări fără ca acestea să afecteze fundamental și pe timp îndelungat eficiența realizării misiunii și atingerii scopurilor organizaționale.

Astfel, s-ar putea vorbi despre principii noi apărute în management:

1. Principiul *raționalității multiple*. Orice organizație este obligată să răspundă nevoilor și intereselor unor numeroase grupuri de interese. În aceste condiții, conflictul apare ca inevitabil; mai mult, conflictul devine chiar firesc și necesar pentru existența și evoluția organizațiilor.
2. Principiul asigurării caracterului *proactiv* și *interactiv*. Modul de acțiune în realitatea obiectivă s-a modificat de la o intervenție de tip *reacție* exclusiv, la una asociind *reacția* cu *pro-acția* și *inter-acția*.
3. Principiul "*angajamentului implicativ*", care devine elementul în jurul căruia se construiește sistemul managerial, depășind stadiul de management bazat pe *control*.
4. Principiul orientării către opțiuni strategice pentru *comunicare*, *motivare*, *participare* și *formare*.
5. Principiul abordărilor de tip *constructiv*, înlăturând *barierele* în calea schimbării.

În ceea ce privește abordarea problematicii managementului schimbării, o primă manieră, rezultată din Școala de management de la Boston, având ca reprezentanți pe J. Ivancevich, James H. Donnelly, James Gibson, consideră managementul schimbării ca un proces sistematic care poate fi împărțit în mai multe subprocese, grupate în următoarele categorii, schițând o posibilă metodologie de parcurs:

- Identificarea și definirea factorilor care declanșează schimbarea;
- Recunoașterea și înțelegerea nevoii de schimbare;
- Diagnosticarea problemelor care implică schimbarea;
- Identificarea metodelor și alternativelor prin care se realizează schimbarea;
- Prezentarea condițiilor existente;
- Stabilirea modalităților de implementare a schimbării și alegerea metodei;
- Învingerea rezistenței la schimbare;
- Implementarea și coordonarea schimbării;
- Măsurarea rezultatelor și evaluarea impactului schimbării.

O altă posibilitate de tratare, propusă de Joseph L. Massie și John Douglas de la Universitatea din New Jersey, insistând mai mult pe conținutul

schimbării și mai puțin pe modul de derulare al acesteia, ia în considerare următoarele categorii de schimbări posibile:

- Schimbări în cunoștințe și tehnici;
- Schimbări în obiectivele procesului de management;
- Schimbări în problemele cu care sunt confrunțați managerii;
- Schimbări în mediul organizațional;
- Schimbări în rata (ritmul și intensitatea) schimbării

și următoarele categorii de arii (niveluri) de cuprindere:

- Schimbări în structura organizației;
- Schimbări în tehnologia existentă;
- Schimbări în metodele și tehnicile de adoptare a deciziilor;
- Schimbări în dinamica grupurilor organizaționale;
- Schimbări în comportamentul membrilor organizației.

De asemenea, este remarcabilă și propunerea de abordarea a lui Kurt Lewin, specialist englez, care consideră schimbarea ca un echilibru dinamic al unor forțe care, pe de o parte, fac presiuni asupra schimbării, iar pe de altă parte determină o rezistență la schimbare, explicând problematica schimbării prin analiza câmpului de forțe (figura 17).

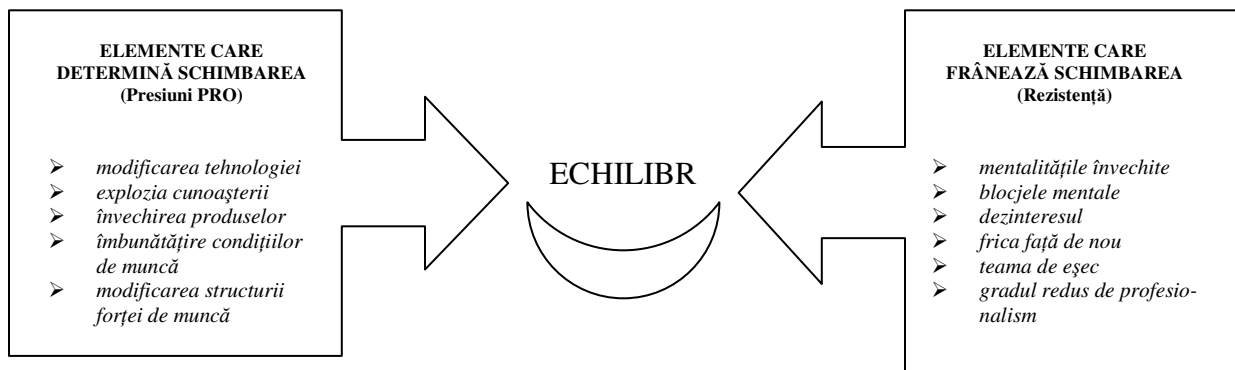


Figura 17. Echilibrul forțelor schimbării

În această viziune, schimbarea apare ca succesiune a următoarelor etape:

- *deschiderea* - modificarea echilibrului; poate fi indusă de echipa managerială prin informare în ceea ce privește starea efectivă și cea dorită a sistemului supus schimbării,

- *schimbarea* - se introduc transformările ce permit trecerea la starea dorită,
- *închiderea* - realizarea noului echilibru; se apelează la reglementări, cultura sistemului și/sau structura sistemului.

Existența a doua stări diferite pentru sistemul economic confruntat cu probleme de dezvoltare, stările diferențiindu-se în primul rând prin dorințe ale clientului raportate la status quo-ul acestuia, reprezintă oportunitatea inițială pentru apariția unui proiect (figura 18).

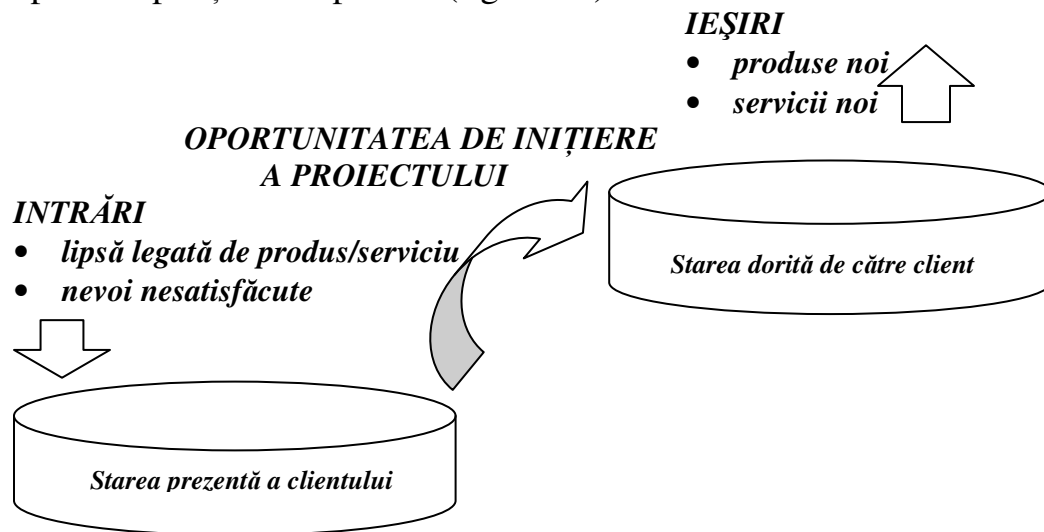


Figura 18. Model generic al identificării oportunității unui proiect

Principala forță care determină sau favorizează schimbarea - și deci și un proiect ce ar urma să susțină schimbarea - este discrepanța percepută, atât în interiorul cât și în exteriorul unei structuri (organizație), între *ceea ce este* și *ceea ce trebuie să fie*, între scopuri și rezultate.

Cauze ale acestor discrepanțe pot fi:

- așteptări nerealiste și/sau creșterea acestora;
- schimbările în cunoaștere și în tehnologie;
- schimbările în rapoartele și relațiile de putere;
- valorizarea diferită a rezultatelor și schimbarea cererii (la nivelul clienților);
- forțe externe;
- frustrările personale.

Problema care trebuie să rămână permanent în atenția managerilor responsabili cu schimbarea (proiectul) este aceea de a lua în considerare cele patru categorii de interes care controlează procesul schimbării și care sunt:

- Cine are de câștigat,
- Cine are de pierdut,
- Cine deține puterea,
- Cine deține informația.

De multe ori, apartenența la una sau alta dintre aceste categorii este ambigua sau ascunsă.

Discrepanțele percepute și care provoacă schimbarea și implicit inițierea proiectului pot să apară ca:

- **oportunități** - situații exploatabile sau condiții preexistente care pot fi transformate în creșteri de vânzări, creșteri ale profitului, avantaje competiționale,
- **riscuri** - pericole posibile; posibilități de a suferi o pagubă, de a înfrunta un necaz.

Oportun desemnează deci, ceva care se întâmplă sau se realizează la momentul potrivit, adecvat situației, indicat, nimerit, propice, favorabil. În principal, este precizată șansa de a realiza ceva favorabil deși o definiție completă ia în discuție următoarele:

- moment potrivit;
- adecvarea la o situație;
- favorabil - propice.

Identificarea oportunităților se referă, în general, la:

- schimbări ale stilului de viață,
- tehnologii noi,
- avantaje privind resursele,
- schimbarea nevoilor și dorințelor consumatorilor,
- noi aplicații, transferuri de tehnologie,
- identificarea de elemente folosind analiza dezvoltată de Porter.

Prin **risc** acceptăm posibilitatea de a ajunge într-o stare nedorită care prezintă primejdii, pagube, pericole, pierderi, inconveniente.

De cele mai multe ori, riscul presupune existența unor *evenimente necunoscute*:

- nu sunt certe manifestările evenimentelor;

- unele evenimente duc la daune;
- riscul nu se poate evalua cu suficientă aproximație.

Fenomenele care intervin în astfel de situații pot fi:

- previzibile;
- puțin previzibile;
- nonprevizibile.

Stările naturii, complex de factori conjuncturali, duc la probleme de risc și incertitudine.

În cazul riscului există o experiență iar în cazul incertitudinii experiența lipsește.

Tipurile de risc recunoscute sunt:

- risc speculativ – activitatea duce la pierdere/câștig;
- risc pur – există pericol de pierdere fără posibilitatea unui câștig.

Atitudinea față de risc apelează de cele mai multe ori la dimensiuni culturale și poate duce la:

- acceptare risc – datorită experienței;
- respingere risc – conventarism, feterism, resemnare, supunere;
- psihoza riscului – frica permanentă;
- psihologia riscului.

Factorii care au impact asupra unei acțiuni afectate de risc sunt:

- fizici;
- temperamental;
- influența grupului (religie, partide, stat);
- progresul științific.

Riscul încetează

- după manifestarea fenomenului;
- apariția unor evenimente contrare;
- modificarea raportului între cunoaștere și experiență.

La aprecierea riscului unui proiect trebuie ținut cont de următoarele aspecte:

- ◆ *Proiectul* este o străpungere a viitorului. Cum viitorul este necunoscut apar riscuri.

- ◆ Riscul în identificarea și definirea proiectului (erorile) sunt mari cu cât suntem mai departe de momentul finalizării.
- ◆ Riscul unui proiect este pur, câștigul nu se datorează speculației ci unei munci intense.
- ◆ Proiectul este supus la un sistem de riscuri:
 - ansamblu de riscuri;
 - de natură diferită: tehnică, economică, financiară, culturală, comercială;
 - un risc atrage altele.
- ◆ Riscuri în ciclul de viață al produsului și/sau proiectului:
 - în faza de planificare;
 - scopuri imprecise
 - incoerența scopurilor
 - ipotezele stabilite
 - definirea resurselor
 - în faza derulării
 - detectarea târzie a problemelor
 - diagnosticare eronată
 - soluții neadecvate
 - în faza închiderii
 - raportări greșite
 - documentație incompletă
 - plan de implementare greșit