

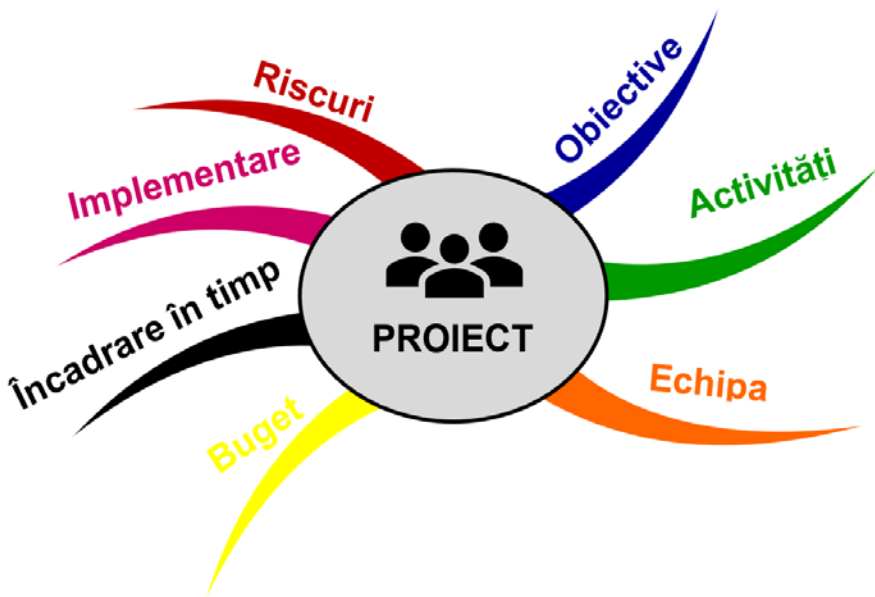


Digitally signed by  
Technical Scientific Library,  
TUM  
Reason: I attest to the  
accuracy and integrity of  
this document

# UNIVERSITATEA TEHNICĂ A MOLDOVEI

## MANAGEMENTUL PROIECTELOR

Note de curs



Chișinău  
2022

**UNIVERSITATEA TEHNICĂ A MOLDOVEI**

**FACULTATEA TEHNOLOGIA ALIMENTELOR**

**DEPARTAMENTUL OENOLOGIE ȘI CHIMIE**  
**DEPARTAMENTUL TEHNOLOGIA PRODUSELOR**  
**ALIMENTARE**

**MANAGEMENTUL PROIECTELOR**

**Note de curs**

**Chișinău**  
**Editura „Tehnica-UTM”**  
**2022**

**CZU 005.8(075.8)**

**S 93**

Îndrumarul metodic a fost discutat și aprobat pentru editare la ședința Consiliului Facultății Tehnologia Alimentelor, proces-verbal nr.6 din 27.06.22.

**Autori:** prof. univ., dr. hab. **Sturza Rodica**  
conf. univ., dr. hab. **Ghendov-Moșanu Aliona**

**Redactor responsabil:** prof. univ., dr. hab. **Sturza Rodica**

**Recenzent:** prof. univ., dr. **Balanuță Anatol**  
conf. univ., dr. **Macari Artur**

**DESCRIEREA CIP A CAMEREI NAȚIONALE A CĂRȚII DIN RM**

**Sturza, Rodica.**

Managementul proiectelor: Note de curs / Sturza Rodica, Ghendov-Moșanu Aliona; Universitatea Tehnică a Moldovei, Facultatea Tehnologia Alimentelor, Departamentul Oenologie și Chimie, Departamentul Tehnologia Produselor Alimentare.

– Chișinău: Tehnica-UTM, 2022. – 128 p.: fig., tab.

Aut. indicați pe vs. f. de tit. – Bibliogr.: p. 127-128 (14 tit.). – 40 ex.

---

Bun de tipar 12.09.22.

Formatul 60x84 1/16

Hârtie ofset. Tipar RISO.

Comanda nr. 85

---

MD-2004, Chișinău, bd. Ștefan cel Mare și Sfânt, 168. UTM

MD-2045, Chișinău, str. Studenților, 9/9. Editura "Tehnica-UTM"

**ISBN 978-9975-45-838-2**

**© UTM, 2022**

## PRELIMINARII

În etapa actuală de dezvoltare a societății se multiplică necesitățile de a acționa pe bază de parteneriat. Datorită complexității problemelor abordate la nivel regional, național cât și internațional, devine imposibilă realizarea unor sarcini mai mult sau mai puțin globale fără atragerea de fonduri, echipamente, tehnologii și personal calificat, ceea ce necesită cooperare între organizații și instituții de diferite tipuri. Forma de asociere a diferitor parteneri în vederea soluționării unei/unor probleme reprezintă un **Proiect**. Proiectul poate fi considerat o serie de activități care produc rezultate măsurabile/cuantificabile și se desfășoară o durată limitată de timp.

În majoritatea cazurilor, atingerea unor obiective de dezvoltare necesită finanțare pentru soluționarea problemelor de ordin tehnic, de mediu, socioeconomice etc. Fără o finanțare directă a ideilor, cele mai multe organizații nu și-ar putea atinge scopurile. Pentru succesul ideilor este esențială scrierea unor proiecte clare, amănunțite și cu obiective bine definite. Proiectele de orice tip, mari sau mici, reprezintă modalitatea prin care organizațiile supraviețuiesc în mediul economic actual. Scrierea unui proiect este necesară pentru a obține finanțare, pentru a dezvolta sau iniția o afacere sau o cercetare, pentru a crea noi parteneriate și pentru a dezvolta noi colaborări.

Pentru conducătorul unui proiect conceperea și punerea în aplicare a unei acțiuni sau a unui produs presupune un demers riguros. Aceasta vizează aplicarea unui ansamblu de principii și de operații (definirea obiectivelor, construirea proiectului etc.) care-i maximalizează șansele de reușită. Angajarea într-un proiect pornind de la o idee sau de la o propunere, înseamnă asumarea unui risc.

Proiectele au devenit atât de complicate, de diversificate și de complexe, încât s-a creat și o anumită teamă în jurul lor, un tip de percepție potrivit căreia derularea unui proiect reprezintă o

performanță aproape ieșită din comun. Managementul proiectelor nu este o activitate simplă. Dar tehnicile și competențele asociate managementului proiectului trebuie privite mai degrabă ca un nou mod de a gândi, un mod de a comunica, un mod de a acționa.

Managementul proiectelor reprezintă un mod de a acționa pe baza unui plan riguros, pentru a atinge unele obiective formulate cât mai limpede posibil, într-o perioadă limitată de timp și cu resurse limitate. Semnificația managementului bazat pe proiecte permite organizarea optimă a resurselor umane, materiale și financiare, constituind reperul în elaborarea și implementarea strategiilor de dezvoltare.

**Obiectivul general** al notelor de curs „Managementul proiectelor” constă în asigurarea competențelor generale și transversale aferente elaborării propunerilor relevante de proiect și managementului eficient al proiectelor. Astfel, studenții vor obține un sistem de competențe necesare pentru a elabora și implementa eficace o propunere relevantă și atractivă de proiect, fapt ce va contribui la transferul de cunoștințe și abilități spre funcțiile manageriale realizate în ansamblul lor la diverse niveluri de conducere, la aplicarea sistemică a managementului bazat pe proiecte atât în etapa planificării strategice, cât și a monitorizării implementării strategiilor.

Suportul de curs “Managementul proiectelor” se adresează disciplinei *Managementul proiectelor și aspecte legislativ-normative în vinificație*, ciclul II (Master), Oenologie, Enoturism și Piețe Viti-Vinicole, Facultatea Tehnologia Alimentelor, cu studii în limba română. În același timp, notele de curs ar putea servi drept suport și pentru alte programe de master.

## CUPRINS

	<b>PRELIMINARIILE.....</b>	<b>4</b>
1.	<b>INTRODUCERE ÎN MANAGEMENTUL PROIECTELOR.....</b>	<b>8</b>
2.	<b>MANAGEMENTUL PROIECTELOR PRIN PRISMA DOCUMENTELOR NORMATIVE...</b>	<b>16</b>
3.	<b>MANAGEMENTUL CICLULUI DE PROIECT - PROJECT CYCLE MANAGEMENT (PCM) .....</b>	<b>22</b>
4.	<b>ETAPA PRELIMINARĂ SCRIERII UNUI PROIECT .....</b>	<b>30</b>
5.	<b>ELABORAREA PROPUNERII DE PROIECT</b>	<b>40</b>
6.	<b>MATRICEA CADRUL LOGIC AL PROIECTULUI .....</b>	<b>51</b>
7.	<b>FORMAREA ECHIPEI ȘI ASIGURAREA MANAGEMENTULUI EFICIENT AL PROIECTULUI .....</b>	<b>58</b>
8.	<b>CARACTERISTICA PROCESELOR CARE COMPUN MANAGEMENTUL PROIECTELOR .....</b>	<b>63</b>
9.	<b>DEVIZUL DE CHELTUIELI ȘI MANAGEMENTUL FINANCIAR AL PROIECTULUI .....</b>	<b>67</b>
9.1	<b>Recomandări pentru alcătuirea bugetului de proiect .....</b>	<b>67</b>
9.2	<b>Eligibilitatea cheltuielilor în proiecte .....</b>	<b>71</b>
9.3	<b>Cheltuieli directe –personal angajat .....</b>	<b>74</b>
9.4	<b>Cheltuieli directe – deplasări .....</b>	<b>77</b>
9.5	<b>Cheltuieli directe – echipamente și consumabile..</b>	<b>78</b>

9.6	<b>Cheltuieli rezultate direct din cerințe impuse de contractul de finanțare .....</b>	80
9.7	<b>Cheltuieli indirecte (costuri administrative).....</b>	81
9.8	<b>Cheltuieli neeligibile.....</b>	83
9.9	<b>Alte considerații și recomandări generale privind alcătuirea bugetului .....</b>	84
10.	<b>MANAGEMENTUL RISCULUI ÎN PROIECTE .....</b>	88
11.	<b>RECOMANDĂRI PRACTICE PRIVIND PROPUNEREA ÎN ANSAMBLU .....</b>	95
12.	<b>AUTOEVALUAREA ȘI EVALUAREA PROIECTULUI .....</b>	102
	<b>GLOSAR MANAGEMENTUL PROIECTELOR .....</b>	109
	<b>ANEXA 1. Formular-tip al propunerii de proiect de transfer tehnologic .....</b>	116
	<b>ANEXA 2. Formular-tip al propunerii de proiect de inovare .....</b>	123
	<b>BIBLIOGRAFIE .....</b>	129

## BIBLIOGRAFIE

1. ISO 21500:2012 - Project, programme and portfolio management — Context and concepts. Geneva, Switzerland, 2012, 12 p.

2. *Ghid de bune practici în management de proiecte*. Ed. Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice, București, România, 2015, 90 p.

3. Ghidul de elaborare a bugetului. In: *Ghidul Solicitanților - Active Citizens Fund, Anexa 2b*, România, 2019, 14 p. Accesat online: [https://activecitizensfund.ro/wpcontent/uploads/2019/12/Anexa\\_2b\\_Ghid-de-elaborare-a-bugetului-3.pdf](https://activecitizensfund.ro/wpcontent/uploads/2019/12/Anexa_2b_Ghid-de-elaborare-a-bugetului-3.pdf)

4. Kerzner, H.R. *Project Management: Case Studies*. Ed. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, SUA, 2017, 800 p.

5. Kerzner, H.R. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Ed. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, SUA, 2017, 848 p.

6. Weiss, J. W., Wysocki, R., K. *5-Phase Project Management*. Ed. Perseus Books, Cambridge, Massachusetts, SUA, 1992, 121 p.

7. Opran, C., Stan, S. *Managementul proiectelor*. Ed. SNSPA, București, România, 2002, 285 p.

8. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Ed. Project Management Institute, Inc., Pennsylvania, SUA, 2013, 589 p. Accesat online: [https://repository.dinus.ac.id/docs/ajar/PMBOKGuide\\_5th\\_Ed.pdf](https://repository.dinus.ac.id/docs/ajar/PMBOKGuide_5th_Ed.pdf).

9. *Project Management Guidebook*. Ed. Method123 Ltd, New York, USA, 2003, 18 p.

10. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Ed. Project Management Institute, 2009, 459 p.

11. *Project Management Life Cycle: A Complete Step-by-step Methodology for Initiating, Planning, Executing and Closing the Project*. Ed. Method123 Ltd, New York, USA, 2007, 256 p.



12. Bulat, V. *Cum scriu un proiect? Ghid de reguli și principia de bază de scriere a unui proiect*. Chișinău, 2011, 64 p.
13. *Curs Managementul Proiectului*. Accesat online: [https://www.academia.edu/17501314/Curs\\_Managementul\\_Proiectului](https://www.academia.edu/17501314/Curs_Managementul_Proiectului)
14. Bârgăoanu, A. *Managementul proiectelor*. Ed. Școala Națională de Studii Politice și Administrative, București, România, 2000, 84 p.