

**UNIVERSITATEA TEHNICĂ A MOLDOVEI**

*Cu titlu de manuscris*  
C.Z.U: 005.8:338(478)

**GROSSU ALIONA**

**EFICIENTIZAREA MANAGEMENTULUI DE PROIECT ÎN  
ACTIVITATEA DE ANTREPRENORAT DIN REPUBLICA  
MOLDOVA**

**521.03 - Economie și management în domeniul de activitate**

**Autoreferatul tezei de doctor în economie**

**Chișinău, 2016**

Teza a fost elaborată în cadrul catedrei *Economie și management în industrie*, Universitatea  
Tehnică a Moldovei

**Conducător științific:** **ȚURCANU Nicolae**, dr. în economie, conf. univ., UTM.

**Referenți oficiali:** **POPA Andrei**, dr. hab. în economie, prof. univ., USCH;  
**JALENCU Marian**, dr. în economie, conf.univ., USM.

**Componența Consiliului Științific Specializat:**

**COTELNIC Ala**, **președinte**, dr. hab. în economie, prof. univ., ASEM;

**CRUCERESCU Cornelia**, secretar științific, dr. în economie, conf. univ., UTM;

**BUGAIAN Larisa**, dr. hab. în economie, prof. univ., UTM;

**ȚÂU Nicolae**, dr. hab. în economie, prof. univ., ASEM;

**ALBU Svetlana**, dr. hab. în economie, conf. univ., UTM;

**CAPSÎZU Valeriu**, dr. în economie, conf. univ., USM.

Suținerea tezei va avea loc la 21 decembrie 2016, ora 15:00, în ședința Consiliului Științific Specializat D 31.521.03-07 din cadrul Universității Tehnice a Moldovei, pe adresa: MD 2004, Chișinău, bd. Ștefan cel Mare și Sfânt, 168, blocul 1, aula 205.

Teza de doctor și autoreferatul pot fi consultate la Biblioteca Universității Tehnice a Moldovei și pe pagina Web a CNAA ([www.cnaa.md](http://www.cnaa.md))

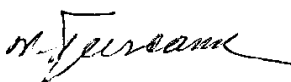
Autoreferatul a fost expediat la data de 21 noiembrie 2016.

Secretar al Consiliului Științific Specializat,  
doctor în economie, conferențiar universitar



**Crucerescu Cornelia**

Conducător științific,  
doctor în economie, conferențiar universitar



**Țurcanu Nicolae**

Autor:



**Grossu Aliona**

(© Grossu Aliona, 2016)

## REPERELE CONCEPTUALE ALE CERCETĂRII

**Actualitatea temei și importanța problemei analizate** sunt determinate de faptul că globalizarea, intensificarea legăturilor comerciale, crizele economice, fluctuațiile cursurilor de schimb valutar, scăderea prețurilor la petrol și efectul asupra economiilor statelor lumii impun tot mai mult o resetare a abordărilor față de organizarea proceselor și sistemelor economice. Managementul de proiect și-a început parcursul și profesionalizarea cu mai puțin de un secol în urmă, drept răspuns la necesitatea de a identifica soluții inovative pentru problemele de ordin strategic, militar, economic, social etc. Universalitatea managementului de proiect prin aplicarea tehnicilor, metodelor, proceselor, principiilor lui în variate domenii, a determinat și o nevoie de a crea cadre conceptuale, metodologice și instrumentar practic, care ar ghida profesioniștii în lucrul cu proiectele și ar spori eficiența. Primul standard internațional în management de proiect a apărut în anul 2012 (ISO 21500) și poartă un caracter descriptiv. Dată fiind o perioadă scurtă în care s-a conturat cadrul științific al managementului de proiect, cercetarea domeniului este la o etapă inițială, în special în Republica Moldova. În legislația națională prima dată noțiunea de *proiect* este definită în 2010 [1] prin *Hotărâre de Guvern cu privire la mecanismul de coordonare a asistenței externe*. Crearea unui mecanism național de coordonare a transmis mesajul clar prin care autoritățile se angajează în lucrul cu finanțările externe, iar proiectele au devenit căile de acces la ele. Acest rol al managementului de proiect este unul important, dar nu exhaustiv. Managementul de proiect nu se limitează doar la o tehnică de finanțare sau o componentă a sistemelor de management în întreprinderile naționale. Se deschid și perspectivele inițierii unui standard național în domeniul managementului de proiect, urmând exemplele statelor precum Marea Britanie sau Germania; considerarea posibilității aprobării unui standard ocupațional pentru profesia de manager de proiect, după exemplul României; pregătirea cadrului legislativ și al celui instituțional pentru accesarea fondurilor de pre-aderare odată cu apropierea de UE; realizarea obiectivelor Strategiei Naționale de Dezvoltare *Moldova 2020* prin prisma proiectelor (lucrul făcut în practică, dar puțin analizat și valorificat trans-sectorial) etc.

**Descrierea situației în domeniul de cercetare și identificarea problemelor de cercetare.** Analiza proiectelor în antreprenoriat și rolul acestora în dezvoltarea economică și socială a țării este, la fel, o preocupare actuală. Însă datele cu privire la rolul proiectelor în sectorul privat sunt insuficiente, cu excepția programelor beneficiare de sprijinul Guvernului sau a partenerilor de dezvoltare. Exemplul statelor cu o experiență mai vastă în sfera managementului de proiect arată că treptat proiectele vor fi implementate tot mai mult în business, apreciindu-se avantajele lucrului prin acestea, dar și valorile adăugate ale unui cadru metodologic de implementare eficient. Implicarea limitată a cercetătorilor autohtoni în analiza și

adaptarea la specificul economiei naționale a cadrului de cunoștințe al managementului de proiect este văzută ca o problemă ce solicită soluționare cât mai rapidă. Se constată că numărul lucrărilor științifice autohtone dedicate studiului cadrului metodologic de implementare a managementului de proiect în antreprenoriat și eficientizării lui este modest.

**Scopul lucrării** constă în fundamentarea și implementarea unui set de propuneri ce ar permite eficientizarea managementului de proiect în activitatea de antreprenoriat. În conformitate cu scopul lucrării, au fost formulate următoarele **obiective ale cercetării**: studierea bazei teoretico-metodologice a managementului de proiect; analiza evoluției managementului de proiect de la sistem de management la știință și standard internațional; relaționarea managementului de proiect cu știința managementului și a antreprenoriatului; evaluarea rolului reglementării legislative și normative a managementului de proiect la nivel internațional, regional și cel național; aprecierea contribuției managementului de proiect la dezvoltarea economică și socială a Republicii Moldova; conturarea unui cadru metodologic generic de implementare a managementului de proiect în antreprenoriat; implementarea și evaluarea metodologiei generice elaborate în cadrul proiectelor antreprenoriale moderne; elaborarea propunerilor pentru eficientizarea managementului de proiect.

**Metodologia și baza informațională a cercetării.** În cadrul cercetării autorul folosește metode generale și specifice și realizează un studiu științific multidisciplinar utilizând analiza sistemică. Cercetarea înglobează aspecte de micro- și macro-economie, relații economice internaționale, drept, antreprenoriat, teorie și analiză economică, modelare matematică etc. Bazele informaționale valorificate în cadrul cercetării au constat din lucrările savanților economiști cu renume internațional (A. Smith, H. Fayol, P. Drucker, F. Taylor, W. Deming), lucrările cercetătorilor din domeniul MP (J.R. Snyder, D.Archibald, J.A.Bing, M. Wideman, H. Gantt, J.Pinto, H.Kerzner, E.Verzuh, W.Newman, D.Lock, A. Crowe, D. Cleland, T.H.Pyle), publicațiile instituțiilor specializate, baza normativă și legislativă, rezultatele studiilor cercetătorilor autohtoni (V.Bulat, N. Țurcanu, L.Bugaian, A.Popa, M.Gheorghiuță, A.Cotelnic, M.Jalencu, V.Gîrbu etc.) și celor ale autorului.

**Noutatea științifică.** În cercetare se concretizează noțiunile de proiect și management de proiect, se definesc noțiunile de infrastructură a managementului de proiect, metodologie cadru de implementare a managementului de proiect; sunt clarificate distincțiile conceptuale și practice dintre ciclul de viață al proiectelor, metodele și metodologia de implementare a managementului de proiect; se analizează evoluția și profesionalizarea managementului de proiect prin relaționarea cu managementul general, antreprenoriatul și se argumentează poziționarea lui ca știință distinctă; sunt identificate zonele de suprapunere a standardelor din domeniul

managementului de proiect și propusă adoptarea unui standard național și ocupațional în baza celor mai bune practici elucidate; se elaborează și se aplică cu succes un cadru metodologic generic al managementului de proiect, ținându-se cont de structurile organizatorice adaptate și dimensionare a riscurilor la întreprindere.

**Problema științifică soluționată.** În prezenta lucrare au fost determinate componentele metodologiei cadru de implementare a proiectelor, *fapt care a condus la* perfecționarea și consolidarea bazei teoretico-aplicative, *în vederea* eficientizării managementului de proiect în activitatea de antreprenoriat din Republica Moldova.

**Importanța teoretică** constă în contribuțiile aduse la precizarea și definirea noțiunilor de bază, analiza evoluției, profesionalizării și standardizării managementului de proiect, ceea ce a permis identificarea curenților existenți și sinteza elementelor definitorii ale unui cadru metodologic generic, elucidându-se particularitățile acestuia în activitatea de antreprenoriat.

**Valoarea aplicativă** a cercetării se referă la propunerea măsurilor de perfecționare a cadrului de implementare a proiectelor în întreprinderi cu scopul eficientizării managementului acestora, ceea ce ar reduce risipa de resurse, ar condiționa diminuarea de riscuri și ar consolida structurile de proiect. Metodologia generică elaborată și testată de autor și-a adeverit autenticitatea și utilitatea și ar putea fi o sursă pentru elaborarea unui standard național în domeniul managementului de proiect.

**Rezultatele științifice principale înaintate spre susținere:** formularea definițiilor metodologiei (cadru) de implementare a managementului de proiect și a infrastructurii acestuia, în baza noțiunilor precizate de proiect și management de proiect; conturarea cadrului generic de principii, metode, procese, structuri ce formează și susțin infrastructura și pot sta la baza unui standard național în domeniul managementului de proiect; identificarea curenților existenți în mecanismul de coordonare a managementului de proiect la nivel național și cel al întreprinderii; creșterea eficienței managementului de proiect prin intercorelarea modelului ciclului de viață, a managementului structurii de proiect și a metodelor de implementare; analiza cuprinzătoare a riscurilor generice de proiect și integrarea dimensionării lor în cadrul metodologic de implementare a proiectelor antreprenoriale în scopul eficientizării.

**Implementarea și aprobarea rezultatelor științifice** este confirmată de întreprinderi și organizații cu renume din Republica Moldova și România. S.A. „Dionysos-Mereni” și S.A. „Orhei – Vit” au apreciat avantajele și au recurs la aplicarea în practică a recomandărilor cercetării. Academia Navală „Mircea cel Bătrân” din Constanța a confirmat contribuția rezultatelor studiului la implementarea proiectelor de dezvoltare a industriei și culturii maritime în bazinul Mării Negre. Cursul de Management de Proiect predat în cadrul Universității Tehnice

a Moldovei, conține unele dintre rezultatele științifice obținute de autor, care au demonstrat autenticitatea și aplicabilitatea lor. Principalele rezultate ale cercetării au fost prezentate, discutate și aprobate în cadrul conferințelor anuale ale doctoranzilor Universității Tehnice a Moldovei (UTM), a ședinței catedrei „Economie și Management în Industrie” a UTM, ședinței Seminarului Științific de Profil al UTM, precum și conferințelor și simpoziunelor naționale și internaționale.

**Publicațiile la tema tezei.** Conținutul de bază și concluziile cercetării au fost expuse în 11 lucrări, inclusiv articole publicate în reviste de profil recenzate, culegeri, comunicări la conferințe științifice, precum și un suport de curs (total 7,01 c.a.).

**Structura tezei:** introducere, trei capitole, concluzii și recomandări, bibliografia din 183 de titluri, 25 anexe, 159 pagini text de bază, 18 tabele, 28 figuri și 25 formule.

**Cuvintele-cheie:** proiect, management de proiect, metodologia implementării, antreprenoriat, eficiență, eficacitate, managementul riscurilor și structurii de proiect.

## CONȚINUTUL TEZEI

În **Introducere** este prezentată actualitatea și importanța temei studiate pentru organizațiile implementatoare de proiecte, dar și economia națională în ansamblu; se formulează scopul, obiectivele, se descrie metodologia cercetării, importanța teoretică a studiului, valoarea aplicativă a rezultatelor obținute și sumarul părților componente ale lucrării.

În **Capitolul 1 „Aspectele teoretice și metodologice ale managementului de proiect”** se analizează elementele definitorii ale managementului de proiect (MP). Se propune următoarea definiție a proiectului: *un set unic de activități complexe și dinamice, conceput și realizat pe etape (proces) cu scopul identificării soluțiilor optime pentru satisfacerea necesităților părților interesate în condițiile constrângerii de resurse*. Spre deosebire de definițiile date de Institutul Managementului de Proiect din SUA sau Asociația Managementului de Proiect din România, se propune includerea satisfacerii necesităților părților interesate, ca unul din motivele de bază ale apariției și realizării de proiecte, ceea ce permite aprecierea MP din perspectiva eficacității. Accentul este plasat asupra unicității setului de activități, care la rândul lor pot fi standarde, dar se reunesc într-o structură unică, nerepetativă – structură de proiect. Proiectul operează într-un mediu complex și în continuă schimbare. Fiind o entitate în sine, el este și parte componentă a unei alte structuri (organizații, întreprinderi etc.) care îl influențează. Proiectele interacționează cu factorii mediului extern și intern. Mediul proiectului, în mare parte, este determinat de *infrastructura managementului de proiect*. Această infrastructură poate fi definită *ca totalitatea elementelor mediului intern și extern și a condițiilor necesare elaborării și desfășurării*

*activităților și proceselor de proiect.* Actele normative și legislative la nivel național și internațional sunt la fel părți componente ale unei infrastructuri ale MP.

Urmează să se facă o distincție dintre management de proiect (managementul proiectelor) și management prin proiecte (MBP). Managementul de proiect este definit, de către autor, ca *totalitatea proceselor direcționate spre conceperea, planificarea, implementarea, monitorizarea, încheierea, evaluarea și asigurarea durabilității impactului unui proiect.* Se accentuează asigurarea durabilității impactului unui proiect, ca un element distinctiv foarte important [2]. Durabilitatea impactului este în legătură directă cu calitatea și eficiența MP. Sporirea celei din urmă este sarcina cercetării, iar includerea durabilității în setul de indicatori, prin care poate fi evaluată eficiența MP, este propusă de către autor. Deci, calitatea proiectului, conformarea acestuia la obiectivele/variabilele predefinite, satisfacția beneficiarului/clientului sunt determinate de *eficiența și eficacitatea MP.* În literatura de specialitate, percepția eficienței se rezumă, în multe cazuri, la un efect maxim posibil cu minim de eforturi alocate în condițiile resurselor limitate și se calculează ca raport dintre rezultatele obținute versus resursele alocate [3]. O trăsătură caracteristică a proiectelor este realizarea lor în condițiile constângerii de resurse, deci eficiența este integrată în filozofia proiectelor.

Relația proiect-afacere este în centrul atenției studiului. Proiectele pot fi părți componente ale unei afaceri, dar nu trebuie confundate sau echivalate cu ele. Din perspectiva cercetării, afacerea poate fi analizată prin prisma convergenței proiectelor temporare și a operațiunilor/proceselor permanente. Operațiunile și procesele repetative stau la baza bunei operări a oricărei afaceri și sprijină funcționalitatea ei. Proiecte în afaceri sunt sarcini temporare pe care le inițiază întreprinderea cu un spectru variat de obiective (lansarea unui produs nou, penetrarea pe o piață etc.). Aceste proiecte, ca și proiectele în general, sunt temporare și pot dura de la perioade scurte până la ani de zile. Spre deosebire de procesele repetative sau operațiunile de bază, proiectele în afaceri au o perioadă delimitată și un scop final bine definit.

Proiectele sunt conduse de managerii de proiect. Între succesul proiectului și performanțele unui manager de proiect există o dependență direct proporțională și nu este surprinzător că sunt întreprinse eforturi considerabile pentru a instrui, evalua și accentua avantajele acelor manageri, care reușesc să conducă proiecte de succes. *Identificarea cunoștințelor, abilităților și trăsăturilor pe care trebuie să le aibă un manager de proiect facilitează conturarea factorilor cheie ale succesului unui proiect și contribuie la eficientizarea managementului acestuia.* Analizând aptitudinile și calitățile, pe care trebuie să le posedă un manager de proiect, se observă că multe din ele sunt caracteristice și antreprenorilor/întreprinzătorilor.

Un proiect este întotdeauna întreprins pentru a crea ceva nou sau unic. Noul produs sau serviciu poate fi elaborat doar prin implicarea factorului uman, resursa umană fiind determinantă. Tendința de a găsi modalități noi, utilizând inovația și spiritul creativ este o verigă de legătură dintre managerii de proiect și antreprenorii. Uneori, este destul de complicat să se facă o distincție clară dintre un manager de proiect și un antreprenor. Totuși există un șir de particularități.

Tabelul 1. Calitățile/aptitudinile managerului de proiect comparativ cu cele ale antreprenorului

<b>Manager de proiect</b>	<b>Antreprenor</b>
Operează cu resursele organizației (ale proiectului)	Operează cu propriile resurse (atrase, alăturate etc.)
Poartă responsabilitate în limitele obligațiilor postului ocupat	Poartă responsabilitate deplină („ownership”)
Este recompensat financiar prin salariu (onorariu)	Este recompensat financiar prin profit
Posedă calități, abilități dobândite/învățate	Posedă calități înnăscute și dezvoltate
Cunoștințe de bază – tehnice (specializate)	Cunoștință de bază – manageriale
Este angajat	Își creează locul de muncă
Este în subordinea unui manager de top	Poate avea în subordine mai mulți manageri de proiect
Are nevoie de certificare profesională	Certificarea profesională nu este obligatorie

*Sursa: elaborat de autor*

Autorul constată că, MP este o știință cu metodele, instrumentele, tehnicile, vocabularul, metodologiile ei, în baza cărora se implementează proiecte și se certifică specialiști, iar analiza comprehensivă a fiecărei din aceste manifestări trebuie să constituie preocuparea cercetărilor domeniului dat. Vastul areal al instrumentelor, tehnicilor, principiilor, metodelor, standardelor conturează un cadru metodologic. Se aduc argumente în favoarea considerării MP drept o știință particulară (specială sau specifică), fiindcă studiază un domeniu distinct al managementului. În calitate de știință specială în cadrul acestuia se identifică și se formulează principii și legi proprii și se elaborează metodologii, care reunesc instrumentarul științifico-practic.

*Metodologia se consideră totalitatea principiilor și metodelor care ghidează practicile din proiect. Metodologie cadru (generică), în contextul cercetării, este examinată ca metodologie relativ universală și aplicabilă la diferite tipuri de proiecte, inclusiv în*



antreprenoriat, utilizarea căreia contribuie la eficientizarea MP. Autorul susține că metodologia implementării managementului de proiect (MIMP) are la bază conceptul „ciclului de viață al proiectului”, sau, așa numita „durata de viață a proiectului”. Ciclul de viață poate fi descris ca o succesiune de faze prin care proiectul trece într-o manieră logică și ordonată, pentru o realizare a obiectivelor propuse și este caracteristic tuturor proiectelor indiferent de sfera în care se implementează [4].

În **Capitolul 2 „Analiza cadrului legislativ, standardelor și contribuției managementului de proiect la dezvoltarea economico-socială a Republicii Moldova”** se examinează infrastructura legislativă și baza normativă în care operează proiectele la nivel național, regional și internațional. O parte importantă din această infrastructură o constituie cadrul normativ și juridic. Standardele și ghidurile (care cu precădere au o funcție de îndrumare și sunt acceptate sau urmate voluntar de către entitățile implementatoare) se supun ierarhic cadrului legislativ național și internațional.

*La nivel internațional* nu există convenții cadru, care ar stabili condițiile pentru realizarea proiectelor, inclusiv în antreprenoriat - un lucru firesc luând în considerație multitudinea sferelor în care se lucrează prin proiecte.

Uniunea Europeană investește o parte considerabilă a bugetului în programe și proiecte, inclusiv pentru atingerea obiectivelor Strategiei Europa 2020. În afară de utilizarea MP ca instrument pentru finanțare, UE reglementează proiectele în antreprenoriat și susține mediul antreprenorial prin servicii de informare, inclusiv cu privire la accesare la surse bănești, dar și practicare a antreprenoriatului. MP în statele UE se supune unui șir de directive, regulamente, legi, cerințe etc. (figura 1).

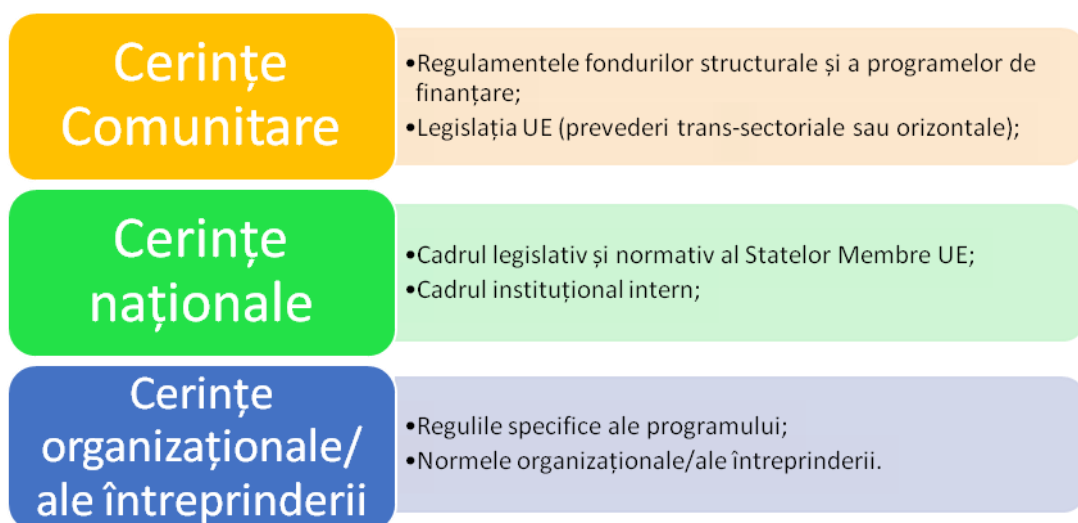


Fig.1. Cadrul ierarhic al reglementării managementului de proiect în UE

*Sursa: elaborat de autor*

În ultimii ani în *Republica Moldova* s-au întreprins eforturi considerabile pentru a crea un cadru normativ, ce va pune bazele unei reglementări eficiente a MP și gestiuni mai bune a surselor atrase prin proiecte.

Cu toate că proiectele în Republica Moldova se realizează în mai multe sfere, precum susținerea antreprenoriatului, ecologia, educația, cultura etc., necesitatea reglementării s-a resimțit cel mai mult în coordonarea asistenței externe, fiindcă un număr considerabil din proiecte și programe în țară se implementează cu sprijin financiar extern. UE este cel mai important partener comercial al Moldovei, acoperind circa 45% din comerțul extern al țării în anul 2013 și depășind 60% în prima perioadă a anului 2016 [5]. Aproximarea de UE a dus la adoptarea unor documente de planificare strategică la nivel de țară. Definiția propusă în Hotărârea de Guvern nr.12 pentru noțiunea de *proiect* este una incluzivă și cuprinzătoare și nu limitează înțelegerea la proiectele cu finanțare externă. Chiar dacă actul nu reglementează direct proiectele în antreprenoriat, acesta exprimă voința politică și tendința la nivel de stat de a crește profesionalismul în domeniul managementului proiectelor, ce suplinesc nevoile statului în surse financiare și contribuie la atingerea obiectivelor strategice [1].

Pentru a evalua impactul proiectelor și programelor *la nivel național*, precum și contribuția MP la atragerea finanțărilor externe în economia țării, se analizează rapoartele anuale ale Unității Naționale de Coordonare (UNC). Alte date, defalcate pe domeniile de finanțare, finanțatori, proiecte, programe etc. nu sunt colectate și procesate la nivel de țară. În asemenea condiții, rapoartele UNC sunt sursele care prezintă interes pentru examinare și estimare a rolului și impactului, pe care proiectele de diverse tipuri îl au asupra dezvoltării economico-sociale a Republicii Moldova.

Conform datelor UNC, în perioada anilor 2009 - 2013 au fost implementate 441 de proiecte cu un buget de 1, 633 miliarde euro, cele mai multe dintre ele (116 - 26,3%), în sectorul guvernamental și cel al societății civile, infrastructură socială (59 - 13,3%) și educație. Donatorii cei mai activi au fost, în acest sens, Uniunea Europeană, care a finanțat 153 de proiecte, cu un buget total de 473 887 280 euro, ceea ce reprezintă 29% din bugetul total de asistență externă în perioada dată; Organizația Națiunilor Unite, cu 54 de proiecte finanțate și, Statele Unite ale Americii, cu 49 de proiecte, restul fiind și proiectele susținute prin acorduri bilaterale. Conform datelor Cancelariei de Stat în anul 2014, AOD a constituit 731,5 mil. euro finanțare pentru 179 proiecte. Numărul total al proiectelor înregistrate actualmente este de 1910, suma angajamentelor ajunge la 467,38 mil. euro, iar cea a debursărilor totale 2552,56 mil. euro (datele Platformei pentru gestionarea asistenței externe pentru luna octombrie 2016).

AOD canalizată în sectorul real al economiei are o pondere modestă de 7-9 % [6], mult mai puțin decât se acordă de-a lungul anilor pentru proiecte de infrastructură, servicii sociale, sănătate, educație, guvernare etc. Una din provocările de bază pentru management eficient al proiectelor, cu finanțări externe, și nu doar, rămâne a fi capacitatea de a însuși sursele alocate în proiecte sau capacitatea de absorbție a finanțărilor externe [7].

*Concluziile analizei datelor la nivel de țară* demonstrează că proiectele, inclusiv cele care nu-și canalizează fondurile direct în întreprinderi, creează mediul necesar dezvoltării acestora prin îmbunătățirea cadrului legal, consolidarea capacităților instituționale, ameliorarea climatului de afaceri, lupta cu corupția, crearea infrastructurii etc.

Studiile recente relevă faptul că gradul înalt de eficiență a managementului de proiect, program sau portofoliu poate fi atins prin aplicarea de practici standardizate și prin alinierea proiectelor și programelor la strategia organizațională [8]. Aplicarea standardelor sau abordărilor formalizate în proiectele diverselor organizații a început încă la sfârșitul sec. XX. Au existat mai multe inițiative, care urmăreau dezvoltarea de standarde globale ale MP, cum ar fi Forumul Global al MP (1994), Ghidul PMBOK (prima ediție din 1996), Inițiativa de Coordonare la Nivel Operațional (OLCI, 1999), Alianța Globală pentru Standarde de Performanță în Proiecte (GAPPS, 2002) și ISO 10006- „Sisteme de management al calității - Linii directe pentru managementul calității în proiecte” (2003). Acestea însă nu au reușit să producă o bază unică de cunoștințe a MP. Abia în anul 2012 a apărut Standardul ISO 21500 - Ghid pentru managementul de proiect- standardul internațional [9].

PMBOK-ul (Cadrul de cunoștințe în domeniul MP elaborat de către Institutul Managementului de Proiect din SUA - PMI) și ISO 21500:2012 (Standardul Internațional) sunt două „ghiduri” de bază în domeniul MP, care setează standardele de performanță și cerințele. Acestea au multe în comun, iar analiza comparativă a lor permite delimitarea similitudinilor și a diferențelor, precum și a sferelor de suprapunere. Valoarea unei astfel de analize este incontestabilă. La granița suprapunerilor celor două „baze de bune practici”, se regăsesc termenii, metodele, practicile, principiile, care pot fi adaptate la diverse contexte și vor constitui nucleul metodologiei cadru de implementare a MP și, posibil, a unui standard național.

*La nivel de întreprindere (organizație implementatoare)*, abordarea profesionistă și specializată a proiectelor poate contribui substanțial la sporirea eficienței MP, se constată în cercetare. În prezent, este complicat de identificat instituții sau întreprinderi, care nu ar avea nici o tangență cu MP. Dar, odată cu creșterea gradului de înțelegere a avantajelor profesionalizării lucrului prin proiecte, se modifică și structura internă a organizației.

Cercetătorii și practicienii examinează posibilitățile de sporire a eficienței MP prin elaborarea sau ajustarea structurilor organizatorice și aranjamentelor interne pentru o mai coerentă abordare a MP. Necesitatea definirii unei structuri în cadrul proiectului și integrării ei în structura organizațională va urmări un șir de scopuri:

- Crearea unui mediu necesar pentru facilitarea interacțiunilor între membrii echipei, cu un minim de întreruperi, suprapuneri și conflicte;
- Reducerea incertitudinii și confuziilor la etapa de inițiere a proiectului;
- Clarificarea relațiilor ierarhice, a pozițiilor în cadrul proiectului și a structurii organizaționale;
- Asigurarea interacțiunilor cu componentele mediului extern al proiectului și al organizației;
- Transpunerea modelului ciclului de viață al proiectului în organizarea structurii de proiect;
- Stabilirea canalelor de comunicare între membrii echipei de proiect și membrii organizației.

În mod standard, la analiza structurilor de proiect în cadrul întreprinderii, accentul fiind pus pe eficientizarea MP anume în activitatea de antreprenoriat, se aduce exemplul celor 4 organizări structurale: *funcțională, matricială (de tip slab, mediu, avansat), centrată pe proiecte, complexă*. Ele pot fi încadrate în structura existentă pentru a o adapta la realizarea de proiecte sau apărea ca sub-sisteme ale structurii interne complexe. În cadrul organizațiilor centrate pe proiecte se poate recurge la o structurare specifică, diferită de cea funcțională și cea matricială – centrată pe proiecte. Asemenea structură este total focalizată pe implementarea proiectelor.

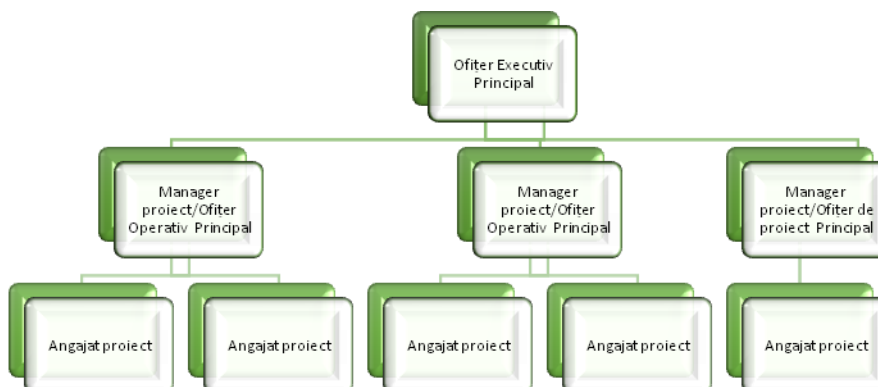


Fig.2. Organigrama unei structuri organizatorice centrate pe proiecte

Sursa: elaborat de autor în baza PMBOK [10]

O structură centrată pe proiecte este mult mai flexibilă comparativ cu una funcțională și se adaptează mult mai ușor la diverse situații. Totodată dispar conflictele și suprapunerile de interese, resursele fiind alocate strict la necesitatea proiectului. Scopul și obiectivele proiectului sunt bine cunoscute și împărtășite în echipă, ceea ce susține motivația. Structura ierarhică este clară fără suprapuneri sau dublări. Însă sub-structurile în cadrul structurii centrate pe proiecte tind spre o autonomizare, conducându-se de propriile reguli, ce se pot opune celor generale. Totodată, o permanentă dinamică și flexibilitate reduce din memoria instituțională, scade din motivația resursei umane, și induce spirit de nesiguranță. Această incertitudine poate fi la fel acutizată în perioada când unele echipe de proiecte sau membrii acestora nu au suficientă ocupație din cauza lipsei proiectelor, iar alte activități permanente nu există în organizație. Din perspectiva managementului resurselor umane de proiect, structurile centrate pe proiecte sunt mai vulnerabile. Nu fiecare angajat ar fi dispus/capabil să urmeze ritmul dinamic al lucrului în proiecte.

Considerațiile aduse, dar și incapacitatea de a apela la un singur model, pot constitui premise pentru a aplica modele examinate doar pe anumite segmente din structură centrată pe proiecte, continuând existența modelului funcțional sau matricial, dar generând altele (complexe/hibride).

Din cele examinate, se pot formula câteva concluzii importante: a) eficientizarea MP, reducerea risipei de timp și a dificultăților în coordonare și gestiune de proiecte, poate fi atinsă prin adaptarea structurilor organizatorice; b) structurile organizatorice nu sunt rigide, necesitând revedere periodică și ajustare; c) în „goana” după cea mai corectă și potrivită formulă de organizare a echipei, se va ține cont de principiile unui management al resursei umane coerent. Or, structura organizatorică de proiect nu poate fi considerată un „puzzle”, care poate fi remodelat la fiecare solicitare a părților interesate sau eșecul unui proiect (prezumptiv asociat cu structura aleasă).

Mergând pe calea adaptării întreprinderii la lucrul prin proiect se va ține cont de gradul înalt al riscului și al incertitudinii mediului în care se implementează. Ajustarea sau adaptarea structurii organizatorice la cea de proiect diminuează riscurile, dar nu le depășește. Pentru a eficientiza MP se vor examina riscurile de proiect la nivel de întreprindere.

Fiindcă elaborarea unor abordări sinergice a proiectelor din diferite ramuri va facilita managementul acestora, se propune lucrul cu o listă predefinită de cele mai frecvent întâlnite riscuri de proiecte, care poate fi ajustată la specificul întreprinderii. O asemenea viziune generalizatoare permite suplinirea metodologiilor cadru de implementare a MP cu încă un instrument structural foarte important, o listă a riscurilor generice de proiect subdivizate pe

principalele procese. Managementul riscurilor unui proiect (MRP) cuprinde acele procese care permit identificarea, analiza și atenuarea / evitarea riscurilor unui proiect sau valorificarea oportunităților. Acesta implică maximizarea consecințelor pozitive și minimizarea celor nefavorabile, care pot să apară pe durata ciclului de viață al unui proiect [11].

Conceptul de risc al proiectului se găsește într-o strânsă legătura cu cel al ciclului de viață al proiectului. La etapele de concepție și planificare a proiectului gradul incertitudinii este mult mai înalt decât ulterior. Mai mult decât atât, însuși MRP poate fi examinat din perspectiva unui ciclu de procese.

Atitudinea managementului multor întreprinderi, inclusiv în Republica Moldova, față de riscuri de proiect este una retro-activă. În cazul proiectelor, natura cărora poate fi foarte fragilă (îndeosebi în cazul proiectelor de cercetare-dezvoltare, elaborare de software etc.), o reacție întârziată sau inadecvată poate distruge perspectiva proiectului, chiar dacă s-au depus suficiente eforturi la concepere. Este recomandată o *abordare pro-activă* a managementului întreprinderii și o implicare a întregii structuri de proiect, care raționalizează că un proiect fără riscuri și oportunități nu există, iar identificarea timpurie a acestora și elaborarea unui *Plan al MRP* poate ajuta la valorificarea oportunităților sau chiar transforma riscuri în șanse de câștig.

Dimensionarea și reducerea riscurilor, precum și amplificarea oportunităților sunt căi spre eficientizarea MP și, împreună cu optimizarea și adaptarea structurii de organizare, stau la baza elaborării și aplicării cu succes a unei metodologii, care este văzută de autor drept un cadru prielnic desfășurării proiectelor în întreprinderi de diferit profil.

**În Capitolul 3 „Eficientizarea managementului de proiect în activitatea de antreprenoriat”** se consolidează și se demonstrează aplicabilitatea și succesul recomandărilor sintetizate într-un cadru metodologic generic de implementare a MP. Argumentând nevoia recunoașterii și recurgerii la unele abordări generice în implementarea MP, se propune elaborarea și adoptarea unui standard național. Reglementarea proiectelor în activitatea de antreprenoriat în Republica Moldova la moment nu este posibilă din cauza lipsei unui mecanism funcțional, care ar furniza date, ar beneficia de o infrastructură legislativă și practică, precum și ar avea pârghiile necesare. În afară de lipsa unui asemenea mecanism, se constată că:

- *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”.* Trecerea la standardele în domeniu ar facilita activitatea întreprinderii și ar ușura coordonarea lor la nivel național;

- *lipsa unor politici bazate pe date/studii* ce ar demonstra că o mai bună coordonare a MP în antreprenoriat aduce beneficii tuturor *stakeholderi-lor* (părților interesate);
- *neacceptarea unei culturi de proiect și păstrarea unei modalități de lucru și finanțare mai puțin eficiente.* Un proces incluziv și reprezentativ de informare și consultare cu agenții economici la nivel național, ar permite o trecere voluntară a acestora la metodologii eficiente ale MP și s-ar încadra în Mecanismul Național de Coordonare existent.

Analizându-se perspectiva unei reglementări mai eficiente a MP în Republica Moldova prin prisma experienței altor state, se impune adoptarea unui standard național. Standardul național pentru MP în activitatea de antreprenoriat 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.

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 [12]*. 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.

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 asupra rezultatelor finale ale proiectului.

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.) [13].

Fiind într-o strânsă corelație cu inovarea și trecând prin procese dinamice, proiectele necesită elaborarea și aplicarea unei metodologii cuprinzătoare. Or, inovația și dinamismul în mediul antreprenorial nu pot fi asociate cu abordări haotice și activități fără planuri și viziuni. De altfel, ca și în afaceri, sunt cazuri când spiritul antreprenorial generează suficientă energie și intuiție pentru a obține beneficii, fără a avea o activitate bine structurată sau cunoștințe specializate în domeniu. În Republica Moldova, mulți dintre cei care se lansează în afaceri se conduc de această miză aplicând tactica „learning by doing” (a învăța din mers). În cazul activității prin proiecte acest scenariu nu este fezabil pe perioadă medie și lungă. Gradul înalt al avansării instrumentelor (diagrame, grafice, tabele), metodelor, șabloanelor, aplicațiilor software și a vocabularului specializat impune implementarea MP prin prisma metodologiei argumentate teoretic și practic.

În acest context, urmează să se stabilească cum prin prisma coalizării teoriei și practicii de proiecte se elaborează și se aplică o metodologie de implementare a managementului de proiect (MIMP), nu doar a proiectului. Rolul MP în planificarea, coordonarea, implementarea, evaluarea etc. proiectelor a fost analizat în cercetare. Deci, preocuparea științifico-practică nu se limitează doar la metodologia de implementare a proiectului, ci a managementului acestuia. Efortul de a implementa un proiect nesușținut de un management coerent nu poate fi apreciat profesionist. *Această viziune este susținută și de concluziile la care s-a ajuns în cercetare, că metodologia ține nu doar de acțiune, ci și de cunoaștere, impunând exigențe științifice față de metodele cu care se operează.* Metodele ar putea fi comparate cu drumurile parcurse, iar metodologiile de proiect - cu foile de parcurs sistematizate și sprijinite de arsenalul de „hard și soft skills” (aptitudini generale și capacități specifice) la care recurge managerul.

Așadar metodologia nu trebuie confundată cu metoda de implementare, iar rolul ciclului de viață în MIMP se consideră unul major. Însă o analiză a parcursului etapelor ciclului nu se echivalează cu o metodologie cuprinzătoare sau metodologie cadru.



unde: MIMP- metodologia de implementare a managementului de proiect; MI- metodă de implementare a proiectului; PLC- ciclul de viață al proiectului.

Dat fiind faptul că oricare proiect are un ciclu de viață, metodele care iau acest detaliu în considerație ar putea fi considerate relativ generice, iar metodologia ce recurge la asemenea metode – cadru. Aceasta însă explică doar parțial esența MIMP, ea fiind mai complexă decât cea a metodelor de implementare a proiectelor.

*Metodologia de implementare a managementului de proiect se consideră a fi totalitatea principiilor, metodelor, standardelor (bunelor practici), proceselor, structurilor, care susțin implementarea și cuprind mediul intern și extern al proiectului.* MIMP include partea de „hard” și „soft” management asociat implementării, deci planurile, structurile și tehnicile se completează prin nuanțe mult mai subtile, care determină performanțe calitative și lucrul în echipă. Această constatare relevă ipotezele anterioare despre un spectru mult mai larg al MIMP, evidențiind rolul mediului extern și al abilităților manageriale de tip „soft” (suplimentar celor tehnice). Ipoteza propusă se extinde dincolo de accepțiunea îngustată a unei succesiuni de faze și orice birocrație asociată metodelor de implementare. Ambele aceste detalii sunt pe cât de importante, pe atât de neglijate în tratarea științifico-practică a metodologiilor MP în prezent. Confuziile create provoacă pierderi de timp, abateri de la calitate, creșteri de costuri, eficiență redusă.

În cercetare se propune elaborarea unei MIMP în activitatea de antreprenoriat. Studiul de caz aplicat la câteva întreprinderi ține de lansarea unui produs nou. Exemplul dat corespunde obiectivului de a consolida MIMP prin transpunerea în practică a principiilor cadru, validând concluziile într-un context tipizat, util pentru mai multe domenii ale activității de antreprenoriat. Abordarea inovatoare propusă de autor față de o MIMP este expusă în continuare și poate fi schematic prezentată ca o succesiune de pași, divizați pe etape.

Tabelul 2. Metodologia de implementare a managementului de proiect în întreprindere

<b>I. Planificarea</b>
1. Analiza ideii/elaborarea de soluții pentru o problemă identificată;
2. Elaborarea planurilor de proiect (planurile calendaristice, schițe de buget);
3. Analiza mediului intern și extern de proiect (metode propuse în capitolul 1 al cercetării);
4. Testarea posibilelor interacțiuni cu părțile interesate (prin analize și simulări);
5. Aprecierea gradului de complexitate a proceselor (subdiviziunea pe activități);
6. Asigurarea unei disponibilități de resurse pentru crearea și suportul MIMP;

<b>II. Testarea</b>	
7.	Determinarea modelului ciclului de viață de proiect și a metodei/metodelor potrivite pentru implementare (ușoare- rapide; grele – lineare; hibride; personalizate etc.);
8.	Identificarea instrumentelor (programe software, tabele, șabloane, infografice etc.) și a competențelor (inclusiv a celor de „soft” management);
9.	Repartizarea rolurilor și determinarea structurilor de proiect;
10.	Evaluarea riscurilor proiectului (inclusiv elaborarea măsurilor de răspuns la risc);
11.	Aprobarea principiilor, proceselor, fazelor, intrărilor/ieșirilor;
12.	Examinarea aplicării diferitor metode la diferite nivele ierarhice în echipă (spre exemplu: metodă lineară pentru managementul de top și cea rapidă pentru membrii echipei);
13.	Pregătirea și instruirea echipei și a beneficiarilor sau altor părți interesate afectate direct (inclusiv managementul structurii interne de proiect);
14.	Pre-testarea soluției elaborate pe un câmp de încercare (eșantion restrâns);
15.	Verificarea corespunderii rezultatelor preliminare cu cerințele față de produs/serviciu (calitate, timp, cost, interacțiunea cu beneficiarii, atingerea scopului etc.);
<b>III. Aplicarea</b>	
16.	Realizarea în practică a modelului testat;
17.	Monitorizarea impactului asupra mediului intern și extern de proiect;
18.	Aplicarea măsurilor corective doar la necesitate (inclusiv prin competențe „soft”);
19.	Sprijinirea implementării MIMP prin adăugarea sau reducerea de instrumente, documentație, suport informațional (un proces ce nu trebuie confundat cu implementarea proiectului);
<b>IV. Finalizarea, repetarea, „mentenanța”</b>	
20.	Evaluarea gradului de succes a MIMP (a nu se confunda cu impactul proiectului);
21.	Generalizarea componentelor pentru eventuala repetare (crearea unei baze a metodologiilor pentru viitoarele proiecte);
22.	Completarea MIMP cu componente specifice necesare (în cazul unor practici noi sau a unei uzuri „morale” a MIMP);
23.	Actualizarea, completarea și revizuirea periodică a MIMP.

*Sursa: elaborat de autor*

O MIMP poate fi teoretic elaborată până la apariția unui proiect în organizație, dar ea va avea nevoie de ajustare și revizuire în baza datelor de proiect, solicitărilor clientului, schimbărilor în infrastructură etc. Se ajunge la concluzia că MIMP, spre deosebire de proiecte, poate fi (relativ) generică și repetativă pentru o categorie de proiecte, pe când proiectele sunt unice chiar în cadrul aceleiași categorii.

Scopul elaborării unei MIMP generice nu este de a crește complexitatea lucrului prin proiecte sau dubla eforturile de monitorizare, evaluare, raportare etc. Dimpotrivă MIMP oferă un număr de avantaje:

- Facilitează lucrul cu procese și structuri complexe;
- Oferă flexibilitate de abordare chiar în cazul cerințelor rigide;
- Lucrează cât pe proiect, atât și în mediul acestuia;
- Ordonează procedurile de lucru, inclusiv în organizații unde procesele nu sunt ajustate sau potrivite cu lucrul prin proiecte;
- Conturează abordări standardizate și linii directorii, conferind consistență;
- Creează legăturile organizației implementatoare cu proiectul și părțile interesate;
- Formează o bază de cunoștințe pentru următoarele proiecte (un corp individualizat al bunelor practici ajustat la cultura organizațională);
- Permite reducerea riscurilor, a erorilor și a conflictelor inter- și intra-organizaționale;
- Sprijină formarea unei/unor structuri de proiecte în cadrul organizației.

Avantajele MIMP sunt multiple, dar cel mai important este conștientizarea faptului că proiectele sunt entități exogene pentru mediul întreprinderii, iar MIMP este una endogenă (internă) elaborată, testată, ajustată, completată și repetată de întreprindere. Așadar, MIMP reduce din stresul apariției și prezenței „unui corp străin” (proiect) creând o „zonă de confort” cât pentru proiect atât și pentru mediul în care el se desfășoară.

Rolul unei MIMP este central în asigurarea succesului proiectului. Această metodologie însă este elaborată și implementată de către echipa de proiect din cadrul unei entități, care exercită, dar și este influențată de proiect. Conexiunea managementului structurii de proiect (MSP) și MIMP, aduce beneficii considerabile, creând condițiile necesare pentru o analiză holistică și realizare practică a obiectivelor propuse. Nu se poate considera o MIMP fără cei care o vor elabora și o vor realiza- *echipa*, ea având un impact asupra eficienței oricărei metodologii și, implicit, a MP.

Unul dintre scenariile posibile va fi adaptarea structurii în cadrul unei întreprinderi la proiect; altul ar fi instituirea unei structuri noi în cadrul organigramei existente. În acest context, se propune ca proiectele care se realizează prin MIMP bazată pe un model linear al ciclului de

viață să aplice o structură funcțională. Probabilitatea că succesivitatea, ordonanța, canale precise de comunicare să se asocieze cu o structurare detaliată, funcțională este foarte înaltă.

Totodată, proiecte implementate prin metoda „Agile”, nu ar fi compatibile cu o structurare funcțională, fiind nevoie de sub-structuri „proiectate”, ceea ce ar fi posibil doar într-o structură centrată pe proiecte sau matricială avansată.



Fig. 3. Ciclul de viață al unui proiect bazat pe metoda „Agile”

*Sursa: elaborat de autor*

Conformându-se acestei ipoteze, o structură matricială ar produce mai mult haos decât claritate într-un proiect, MIMP al căruia va avea la bază un ciclu de viață linear de tip „Cascadă”.

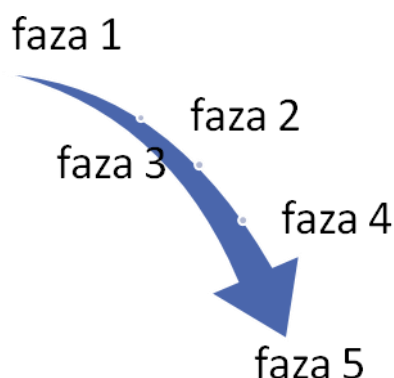


Fig.4. Ciclul de viață al unui proiect bazat pe metoda „Cascadă”

*Sursa: elaborat de autor*

O altă concluzie ar fi că, în perioada contemporană organizații cu structuri pur funcționale sau doar centrate pe proiecte sunt foarte puține. Mai mult se recurge la scheme flexibile de tip structură complexă și la modele „hibrid” (mixte) ale ciclurilor de viață.

Este recomandabil ca persoanele responsabile de MSP, indiferent de tipul de structură pe care o gestionează, să fie specializate. Odată cu existența unor standarde internaționale, naționale și ocupaționale ele ar putea servi pentru stabilirea unor cerințe și exigențe față de prestația managerilor de proiecte. În cadrul întreprinderii se sugerează elaborarea și utilizarea fișelor de post pentru manager de proiect (șablon propus în cercetare), iar la nivel de țară aprobarea unui standard național și al unui ocupațional în domeniul MP.

Totuși, una din principalele provocări în cadrul oricărui proiect rămâne diminuarea factorilor/circumstanțelor negative pentru evitarea eșecului și sporirea avantajelor. Procesul de analiză și reacție la incertitudinile unui proiect la etapa de planificare și aplicare a MIMP va fi convențional denumit - *analiza MIMP din perspectiva riscurilor/oportunităților de proiect și are ca scop eficientizarea MP.*

Cuantificarea riscurilor este extrem de importantă în managementul riscului de proiect (MRP). Este necesară o evaluare a impactului pe care riscurile le produc asupra obiectivelor (sau variabilelor) proiectului. Un minim necesar este *evaluarea impactului asupra timpului și costului.*

Apariția mai multor riscuri individuale, ce afectează realizarea proiectului, poate determina apariția unui *impact cumulativ*, care după influența lui asupra proiectului întrece însumarea impactului individual al fiecărui risc. Impactul cumulativ al riscurilor de proiect prezentat printr-o formulă logică va include:

$$I_c = \sum_{i=1}^n I_{ri} + \sum_{j=1}^m I_{sj} + \sum_{k=1}^p I_{tk} \pm (R_p) \quad (2)$$

*Sursa: elaborat de autor*

Unde,  $I_c$ - Impact cumulativ;  $I_r$ - impactul fiecărui risc individual;  $I_s$ - impactul riscului secundar;  $I_t$ -impactul riscului restant;  $R_p$ - rezistența proiectului la risc.

Rezistența proiectului la risc poate fi calculată ca suma rezervelor securizate (rezerve pentru acoperirea riscurilor identificate) și a celor manageriale (pentru riscurile neprevăzute) sau a rezervelor fiecărui obiectiv (nevalorificate la planificare). În cazul disponibilității acestor rezerve ele ușurează „povara” de risc, în cazul insuficienței acestora, ele pot amplifica impactul cumulativ.

Pentru identificarea impactului riscurilor de proiect asupra celor două obiective majore ale proiectului (realizarea proiectului în termenii specificați și în limitele bugetului aprobat) se utilizează cu precădere instrumentarul matematico-statistic. Printre metodele stocastice adaptate în cadrul MRP pentru cuantificarea riscurilor se utilizează funcțiile *distribuțiilor uniforme, triunghiulare, PERT, normale, lognormale* etc. Funcțiile distribuției pot fi *simetrice* sau *echidistante* de la valoarea medie spre extreme (cele uniforme, normale) sau *asimetrice* (triunghiulare, PERT, lognormale). Se apelează la estimarea probabilităților variației fiecărui element de proiect (activitate).

Pentru analiza duratei de execuție a proiectului ajustat în baza factorilor de risc se recomandă efectuarea unei analize de calcul comparative după funcțiile de distribuție PERT și triunghiulară (FDT) sau cel puțin în baza uneia din ele (în dependență de gradul de încredere în valoarea cea mai probabilă, minimă și maximă). Pentru variația costului se procedează în mod analogic. *Spre deosebire de evaluarea duratei, unde se operează doar cu activitățile situate pe drumul critic, variația costului va lua în considerație toate activitățile și costurile acestora.*

Având o durată a activităților în proiect se poate calcula probabilitatea că proiectul se va încadra în termenul limită stabilit (T1) în baza formulei 3.

$$P = \{ z \leq (T1 - \mu) / \sigma \} \quad (3)$$

Unde: P-probabilitate realizării proiectului în termenul stabilit;  $\sigma$  - variația sau dispersia șirului de valori;  $\mu$  - durata estimată; T1- termenul limită stabilit; z- factor de probabilitate a dimensiunii efectului statistic [14].

Estimarea și cuantificarea variațiilor indicatorilor permite calcularea duratei probabile de încheiere a activităților cu luarea în considerare a abaterilor, a pragurilor inferioare și superioare.

Abilitatea de a aplica oricând algoritmul propus oferă flexibilitate și asigură eficientizarea managementului de proiect. Fișierul elaborat de autor în cadrul cercetării apelează la funcțiile NORM.DIST (distribuție normală) și NORM.INV (Inversia unei funcții de distribuție cumulativă) ale aplicației Excel (MS Office), pentru a verifica cât de probabilă este încadrarea unei variabile în intervalul determinat sau care sunt variabilele corespunzătoare unei anumite probabilități. Datele din fișier sprijină și deciziile cu privire la rezervele necesare pentru implementarea proiectului.

În analiza cantitativă a riscurilor se recurge la fel la simularea proceselor. Se constituie un model de simulare în baza valorilor aleatorii cuprinse într-un anumit interval predefinit și funcția de distribuție necesară. Una dintre cele mai răspândite metode este *Monte – Carlo*, care se aplică tot mai mult în antreprenariat, pentru analiza problemelor stocastice sau în condiții de risc, atunci când aceeași acțiune poate avea mai multe consecințe, ale căror probabilități se pot estima.

Estimările în baza simulărilor realizate cu ajutorul metodei Monte-Carlo sunt foarte apropiate calculelor inițiale efectuate de autor prin aplicarea fișierelor și confirmă corectitudinea lor.

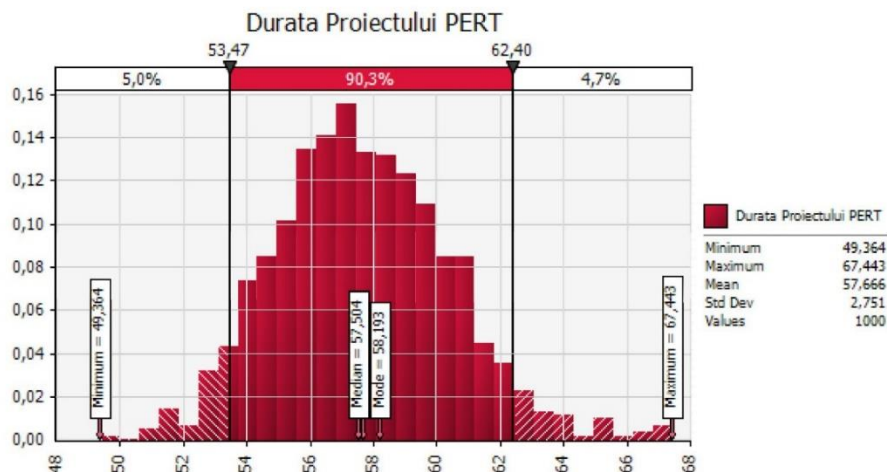


Fig. 4. Histograma simulării variației duratei proiectului după funcția de distribuție PERT  
Sursa: elaborat de autor

În cazul unor întreprinderi mici, care nu pot acoperi costurile procurării de software specializat pentru dimensionarea riscurilor, se va recurge la utilizarea unor instrumente accesibile (cum este exemplul fișierului Excel elaborat pentru cercetare de către autor). În cazul mediului academic, în special din Republica Moldova, se recomandă achiziționarea cel puțin a unui tip de aplicație software pentru asigurarea instruirii specialiștilor în domeniul MRP cu utilizarea instrumentarului matematico-statistic la analiza riscurilor de proiect.

## CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI

Cercetarea dedicată metodologiei de implementare a managementului de proiect și posibilităților de eficientizare a acestuia în activitatea de antreprenoriat din Republica Moldova a permis formularea următoarelor **concluzii**:

1. Dezvoltarea Republicii Moldova depinde în mare măsură de integrarea țării în Comunitatea Europeană. Managementul de proiect poate servi drept o nouă modalitate pentru avansarea țării pe parcursul european prin sprijinul oferit la atingerea obiectivelor strategice și propunerea de abordări inovative pentru provocările cu care se confruntă autoritățile, dar și agenții economici în sferile cum ar fi accesul la resurse de finanțare, sporirea competitivității producției autohtone, trecerea la modelele dezvoltării durabile etc. [16];
2. În contextul atragerii finanțării externe, se constată existența problemei capacității de absorbție a finanțării. Întru asigurarea unei capacități de absorbție înalte, statul urmează să asigure un sistem financiar funcțional, o stabilitate macroeconomică și o infrastructură a MP bine dezvoltată [19];

3. Abordările în MP sunt tot mai complexe, solicitând un grad de profesionalism sporit și instruire specializată. Evoluția proiectelor demonstrează că acestea au fost determinante în istorie, iar economia modernă nu poate fi privită fără a considera rolul MP în dezvoltarea ei. Rolul și locul cadrelor specializate în MP în întreprinderea modernă, trebuie valorificat, odată ce proiectele se regăsesc practic în toate sferele și contribuie la crearea de noi locuri de muncă, îmbunătățirea infrastructurii, modernizarea sistemelor informaționale etc. [21; 24];

4. Un moment important în profesionalizarea eforturilor din domeniul MP este fondarea instituțiilor specializate în domeniul cercetării și instruirii, urmată de elaborarea și adoptarea abordărilor standardizate în lucrul cu proiectele (standardele ANSI, ISO etc.). În Republica Moldova cadrul legislativ și normativ de reglementare al MP este slab dezvoltat și orientat preponderent spre reglementarea proiectelor cu finanțare externă. Lipsește un standard național în MP, dar și cel ocupațional pentru profesia de manager de proiect [16; 17; 18];

5. Managementul de proiect s-a dezvoltat rapid în ultimele decenii și poate fi considerat o știință particulară (specială sau specifică), fiindcă studiază un domeniu distinct al managementului fiind conectat indispensabil și cu antreprenoriatul. În calitate de știință specială în cadrul acestuia se identifică și se formulează principii și legi proprii și se elaborează metodologii, care reunesc instrumentariul științifico-practic din domeniu [23; 24; 4];

6. Proiectele au caracteristici comune, care pot fi formalizate într-un proces structural, ce permite ca ele să fie gestionate mai eficient. În contextul MP, o metodologie este de cele mai dese ori vizualizată indispensabil de ciclul de viață al proiectului. Indiferent de obiectivele sale și talie, fiecare proiect trece printr-o serie de faze care constituie ciclul acestuia și respectiv metodologiile de implementare ale MP care au la bază abordarea bazată pe ciclul de viață pot fi considerate relativ generice. Alegerea unei metodologii incorecte conduce la derapajele de cost, probleme de comunicare, pierderi de resurse etc. [4; 20; 22; 15];

7. Conflictul dintre natura dinamică a proiectului și tendința spre o activitate stabilă de succes a întreprinderii este redus prin adaptarea structurilor de proiect [20];

8. Păstrarea unicității proiectelor paralel cu utilizarea unor practici cadru este o problemă științifico-practică. Împreună cu celelalte aspecte ale unei metodologii de implementare (managementul părților interesate, managementul riscurilor de proiect, managementul financiar de proiect, managementul structurii de proiect etc.), cadrul generic propus și testat este aplicabil în practica proiectelor antreprenoriale și contribuie la eficientizarea MP prin stabilirea indicatorilor de eficiență precum și a specificului ei în proiectele antreprenoriale [2; 4, 22; 24].

**Problema științifică soluționată.** În cadrul prezentei cercetări, *au fost determinate* componentele metodologiei cadru de implementare a proiectelor, *fapt care a condus* la perfecționarea și consolidarea bazei teoretico-aplicative, *în vederea* eficientizării managementului de proiect în activitatea de antreprenoriat din Republica Moldova.



Soluționarea problemei științifice identificate, a permis autorului formularea următoarelor **recomandări**, care pot susține implementarea rezultatelor obținute, dar și determina direcțiile viitoarelor cercetări:

1. Perfecționarea bazei legislative și normative de reglementare a managementului de proiect, în special pentru proiectele în antreprenoriat. Se recomandă elaborarea și adoptarea unui standard național în domeniul MP (APC în parteneriat cu instituții de cercetare și agenți economici);
2. Instruirea și consolidarea capacităților cadrelor antrenate în gestiunea proiectelor; elaborarea unui standard ocupațional coprehensiv pentru profesia managerului de proiect (APC în parteneriat cu instituții de cercetare și instruire);
3. Crearea unui mediu prielnic implementării cu succes a proiectelor, inclusiv asigurarea unei transparențe în distribuirea finanțărilor, monitorizarea și evaluarea alocărilor (APC/APL, agenți economici, parteneri de dezvoltare, instituții de învățământ);
4. Investirea în cercetarea domeniului cu scopul studierii, elucidării și adoptării „celor mai bune practici” în MP la specificul economiei Republicii Moldova (instituții de cercetare, instituții de învățământ, agenți economici);
5. Promovarea unui parteneriat public-privat-parteneri pentru elaborarea și implementarea proiectelor comune și asigurarea durabilității impactului (APL, APC, agenți economici, parteneri de dezvoltare);
6. Identificarea posibilităților de a complementa și coordona asistența oferită în cadrul proiectelor cu finanțare externă pentru a reduce fragmentarea, asigura sinergiile și evita dublările (APL, APC, agenți economici, parteneri de dezvoltare);
7. Reducerea barierelor (inclusiv eradicarea corupției, facilitarea coordonării inter-instituționale, asigurarea unui cadru macro-economic stabil, asigurarea stabilității sectorului financiar bancar), pentru atragerea, valorificarea și aprecierea eficienței asistenței externe din proiecte (APL, APC, parteneri de dezvoltare);
8. Programare eficientă a necesarului de resurse atrase în cadrul proiectelor pe termen mediu și lung în strânsă cooperare cu beneficiarii finali și în conformitate cu ciclurile bugetare (APL, APC, agenți economici, parteneri de dezvoltare);
9. Elaborarea unor metodologii cadru la nivel de organizații implementatoare de proiecte prin includerea managementului structurii de proiect și a managementului riscurilor, în baza analizei din perspectiva calculului matematico-statistic (agenți economici, experți);
10. Determinarea listei de indicatori ai eficienței MP în întreprindere și integrarea instrumentelor specifice pentru cuantificarea acestora în metodologia cadru de implementare a MP (agenți economici, experți).

## BIBLIOGRAFIA

1. Guvernul Republicii Moldova. Hotărâre nr. 12 din 19.01.2010 pentru aprobarea regulamentului cu privire la cadrul instituțional și mecanismul de coordonare a asistenței externe acordate Republicii Moldova de organizațiile internaționale și țările donatoare, publicată la data de 26.01.2010. Monitorul Oficial nr. 11-12 art. Nr : 54, punc. 3c, 7, 11.
2. Turcanu N., Grossu A. *Evaluation in the maritime education projects. Being a Black Sea Seafarer. Marine Project. Odessa, 2015. p.70-72.*
3. Brue S.L, Flynn S.M., Mc Connell. *Economics: Principles, Problems, and Policies.* New York: McGraw-Hill/Irwin, 2009. p.36.
4. Grossu A. *Abordări privind metodologia de implementare a proiectelor cu finanțare nerambursabilă. În: Tezele conf. tehnico-științifice a colaboratorilor, doctoranzilor și studenților. Vol.3. Chișinău: Universitatea Tehnică a Moldovei, 2014. p.192-194.*
5. Biroul Național de Statistică al Republicii Moldova. Pagina oficială web. <http://www.statistica.md/category.php?l=ro&idc=368&> (citată 11.09.2016).
6. Cooperarea pentru Dezvoltare. Raport anual 2012 cu privire la asistența externă acordată Republicii Moldova. Chișinău, 2013. p. 6 -15.
7. Lozovanu V., Girbu V. *Foreign Assistance and Moldova's Economic Development.* Moldova's Foreign Policy statewatch. issue 11. IDIS Viitorul. Chișinău, 2010. p.2 [http://www.academia.edu/1107619/FOREIGN\\_ASSISTANCE\\_AND\\_MOLDOVAS\\_ECONOMIC\\_DEVELOPMENT](http://www.academia.edu/1107619/FOREIGN_ASSISTANCE_AND_MOLDOVAS_ECONOMIC_DEVELOPMENT) (citată 10.12.2011).
8. Ramirez A., *Project manager's characteristics influence in the entrepreneurial process: A project-based entrepreneurship model,* Rebild/Aalborg KTH Department of Industrial Economics and Management, 2013. [http://druid8.sit.aau.dk/acc\\_papers/8x36f0egb2549ugj6rc35hkrkc0k.pdf](http://druid8.sit.aau.dk/acc_papers/8x36f0egb2549ugj6rc35hkrkc0k.pdf) (citată 4.09.2014).
9. Wojnar K. *Comparison between ISO 21500 and PMBOK Guide 5th Edition.* 4 p. <http://www.bmc-global.com/sites/default/files/Comparison%20between%20ISO21500%20and%20PMBOK5th%20Edition.pdf> (citată 10. 07.2015).
10. PMI. *PMBOK A guide to the project management body of knowledge, 5th ed.,* Pennsylvania: PMI, Inc, 2012. ISBN: 1935589814. 589 p.
11. Filipoiu I., Rânea C. *Managementul proiectelor în dezvoltarea de produs.* p 167- 176. [online] [http://www.omtr.pub.ro/didactic/indrumare/mdpp/mpdp\\_ii\\_7+8+9.pdf](http://www.omtr.pub.ro/didactic/indrumare/mdpp/mpdp_ii_7+8+9.pdf) (citată 20.01.2015).

12. Standard Ocupațional. Cod COR: 241919. Ocupația: manager proiect. România, 2008.
13. Sundqvist E., Backlund F., Chronéer D. What is project efficiency and effectiveness?, Luleå University of Technology. 27th IPMA World Congress, 2014. p. 278 – 287.
14. Otero C. Software engineering design: theory and practice. Boca Raton: CRC Press, 2012. 323 p.
15. Țurcanu N., Grossu A. Managementul proiectelor. Suport de curs. Chișinău: Tehnica Info, 2009. 128 p. – 3,15 c.a.
16. Grossu A. *Management de proiect în Republica Moldova: elaborare de soluții anticriză. În: Meridian Ingineresc. Chișinău: UTM, 2011, nr.1, p. 57-60. – 0,51 c.a.*
17. Grossu A. *Managementul proiectelor cu finanțare nerambursabilă în Republica Moldova. În: Tezele Simpozionului științific al tinerilor cercetători. Chișinău: ASEM, 2011, p. 136-138. – 0,27 c.a.*
18. Гроссу А. *Менеджмент проектов в Республике Молдова. В: Международные научные исследования. 2011, № 1-2, стр. 105-108. – 0,39 c.a.*
19. 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: UTM, 2011, p. 25-28. – 0,3 c.a.*
20. Гроссу А. *Методология внедрения проектов с невозвратным финансированием. В: Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції „Економіка і управління: проблеми науки та практики”. Україна, 2013, стр. 79-81 – 0,21 c.a.*
21. Grossu. A. *Contribuția managementului de proiect la dezvoltarea economică și socială a Republicii Moldova. În: Buletinul Incercom. Chișinău: 2015, nr.7, p.161-178.-0,48 c.a.*
22. Grossu A. *The role of Project Management in the updated Maritime Education and Training System of the Black Sea Region. În: Materiale către International Scientific Conference „Developing maritime education”, Istanbul, Turcia, 2015 – 0,25 c.a.*
23. Grossu A. *Aspecte metodologice și practice ale managementului de proiect. În: Revista științifică „Noosfera” (ISSN 18573517), Nr.16. Chisinau: ULIM, USPEE „C. Stere”, 2016, p. 99-103. – 0,4 c.a.*
24. Grossu A. *Metodologia implementării managementului de proiect în contextul dezvoltării economiei mondiale. Materiale către Conferința Internațională științifico-practică „Particularitățile dezvoltării economiei mondiale în condițiile globalizării”. Chișinău: IRIM, 2016. – 0,59 c.a.*

## ADNOTARE

GROSSU Aliona, „Eficientizarea managementului de proiect în activitatea de antreprenoriat din Republica Moldova”, teza de doctor în economie, Chișinău, 2016

**Structura tezei:** introducere, trei capitole, concluzii, recomandări, bibliografia din 183 de titluri, 25 anexe, 159 pagini text de bază, 18 tabele, 28 figuri și 25 formule. Rezultatele științifice obținute au fost reflectate în 11 lucrări (7,01 c.a), inclusiv articole publicate în reviste de profil recenzate, culegeri, comunicări la conferințe științifice naționale, internaționale și suport de curs.

**Cuvinte cheie:** proiect, management de proiect (MP), metodologia implementării, antreprenoriat, eficiență, managementul riscurilor de proiect, managementul structurii de proiect.

**Domeniul de studiu:** managementul de proiect, managementul general, antreprenoriatul.

**Scopul lucrării** constă în fundamentarea și implementarea unui set de propuneri ce ar permite eficientizarea managementului de proiect în activitatea de antreprenoriat. Scopul lucrării este susținut de **obiectivele cercetării:** studierea bazei teoretico-metodologice a MP; analiza evoluției MP de la sistem de management la știință și standard internațional; evaluarea rolului reglementării legislative și normative a managementului de proiect la nivel internațional, regional și cel național; estimarea contribuției managementului de proiect la dezvoltarea economică și socială a Republicii Moldova; conturarea unui cadru metodologic generic de implementare a MP în antreprenoriat; implementarea și evaluarea metodologiei generice elaborate în cadrul proiectelor antreprenoriale moderne; formularea concluziilor și recomandărilor cercetării.

**Noutatea și originalitatea științifică.** În cercetare se concretizează noțiunile de proiect și management de proiect, se definesc noțiunile de infrastructură a MP, metodologie cadru de implementare a MP; sunt clarificate distincțiile conceptuale și practice dintre ciclul de viață al proiectelor, metodele și metodologia de implementare a MP; se analizează evoluția și profesionalizarea MP prin relaționarea cu managementul general, antreprenoriatul și se argumentează poziționarea lui ca știință distinctă; sunt identificate zonele de suprapunere a standardelor din domeniul MP și propusă adoptarea unui standard național în baza celor mai bune practici elucidate; se elaborează și se aplică cu succes un cadru metodologic generic al MP, ținându-se cont de structurile organizatorice adaptate și dimensionare a riscurilor la întreprindere.

**Problema științifică soluționată.** În prezenta lucrare au fost determinate componentele metodologiei cadru de implementare a proiectelor, *fapt care a condus la* perfecționarea și consolidarea bazei teoretico-aplicative aferente domeniului de cercetare, *în vederea* eficientizării managementului de proiect în întreprinderile din Republica Moldova.

**Semnificația teoretică** constă în contribuțiile aduse la precizarea și definirea noțiunilor de bază, analiza evoluției, profesionalizării și standardizării MP, ceea ce a permis identificarea curenților existenți și sinteza elementelor definitorii ale unui cadru metodologic generic, elucidându-se particularitățile acestuia în activitatea de antreprenoriat.

**Valoarea aplicativă** 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 performanța 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).

**Implementarea rezultatelor științifice** este confirmată prin actele de implementare și recunoaștere a valorii și noutății științifico-practice. Recomandările și concluziile cercetării pot fi valorificate de către instituțiile de învățământ și cercetare științifică, organizațiile implementatoare de proiecte, inclusiv agenții economici, autoritățile publice, organizațiile internaționale și interguvernamentale.

## ANNOTATION

GROSSU Aliona „*Improving project management efficiency in entrepreneurial activity in the Republic of Moldova*”, PhD dissertation in Economics, Chisinau, 2016

**Thesis structure:** introduction, three chapters, conclusions and recommendations, bibliography (183 sources), 25 annexes, 159 main text pages, 18 tables, 28 figures and 25 formulas. The scientific results obtained were reflected in 11 publications in scientific journals and presentations at national and international conferences as well as in a thematic course support.

**Keywords:** project, Project Management, Entrepreneurship, implementation methodology, efficiency, Project Risk Management, Project Management Structure.

**Field of study:** Project Management (PM), Management, Entrepreneurship.

**The aim of the research** is to substantiate and implement a set of proposals that would allow for a more efficient Project Management in entrepreneurial activity. The aim of the research is supported by the **research objectives:** study PM theoretic and methodologic framework; analyse the PM development from a management system to a science and international standard; evaluate the role of the legislative and normative regulation at international, regional and national levels; estimate PM contribution to economic and social development of the Republic of Moldova; design the framework methodology for PM implementation in entrepreneurship; implementation and evaluation of the designed framework methodology in modern entrepreneurial projects; presentation of the research conclusions and recommendations.

**Scientific novelty of the research results:** The research clarifies the concepts of project and project management, defines the PM infrastructure and framework implementation methodology; clarifies the conceptual and practical distinctions between the project life cycle, methods and implementation methodology; analyses the evolution and professionalization of PM by relating it to Management, Entrepreneurship and argues its position as a distinct science; identifies the areas of overlap between the PM standards and proposes the adoption of a national standard based on the best practices elucidated; develops and successfully applies a framework methodology for PM implementation embedding the tailored organizational structures and risk mitigation techniques that can be applied in an enterprise.

**The scientific problem solved.** The study identifies the components of a generic implementation methodology, a fact which contributes to the improvement and strengthening of the theoretic and practical frameworks for the encrease of the PM efficiency in the enterprises in the Republic of Moldova.

**Theoretical significance** consists of the contributions to the clarifications and definitions of the main concepts, the analysis of the PM evolution, professionalisation and standardisation, which allowed for the identification of the existing gaps and synthesis of the main elements of a generic methodological framework, emphasizing its peculiarities in the entrepreneurial activity.

**The practical value** is reflected in the proposed measures to streamline the implementation framework of projects that have proved their positive effects and are designed to reduce the waste of resources, mitigate risks, strengthen the structures and evaluate the projects' successes and PM performance. They can serve for the development and adoption of regulatory norms and standards at the national level as well as at the enterprise level.

**Applicability of the scientific results** is determined by the implementing acts and recognition of the value, the scientific and practical novelty. The recommendations and conclusions of the research paper can be harnessed by the educational and research institutions, enterprises, public authorities, international and intergovernmental organizations.

## АННОТАЦИЯ

ГРОССУ Алёна «Улучшение эффективности менеджмента проектов в предпринимательской деятельности в Республике Молдова», диссертационная работа по экономике, Кишинев, 2016

**Структура диссертации:** введение, три главы, выводы и рекомендации, библиография (183 источника), 25 приложений, 159 страниц основного текста, 18 таблиц, 28 фигур и 25 формул. Научные результаты были изложены в 11 работах, опубликованных в научных журналах, представленных на национальных и международных конференциях, и одном учебном пособии.

**Ключевые слова:** проект, менеджмент проектов, методология внедрения, предпринимательство, эффективность, менеджмент рисков проекта, менеджмент структуры проекта.

**Область исследования:** менеджмент проектов (МП), менеджмент, предпринимательская деятельность.

**Целью** данной работы является обоснование и внедрение ряда предложений, которые позволили бы более эффективное управление проектами в предпринимательской деятельности. Цель работы подкреплена **задачами исследования:** изучить теоретические и методологические основы МП; провести анализ развития МП от системы управления до науки, и международного стандарта; уточнить роль законодательного регулирования МП на международном, региональном и национальном уровнях; оценить вклад МП в экономическое и социальное развитие Республики Молдова; обозначить основы рамочной методологии внедрения МП в сфере предпринимательства; применить и оценить успешность предложенного методологического подхода в рамках современных предпринимательских проектов; сформулировать и представить выводы и рекомендации.

**Научная новизна** результатов исследования: уточняются определения проекта и МП, понятия инфраструктуры МП, и кадровой методологии МП; разъясняются концептуальные и практические различия между жизненным циклом проекта, методами и методологиями МП; проводится анализ развития и специализации МП в качестве отдельной науки связанной с менеджментом и предпринимательством; определяются области пересечения стандартов МП и предлагается разработка и принятие национального стандарта; разрабатывается и применяется кадровая методологическая основа МП с учетом адаптации организационных структур и уменьшения рисков для предприятия.

**Решенная научная проблема.** В данной работе были определены компоненты рамочной методологии реализации проекта, *что привело* к улучшению и укреплению теоретической и практической основы исследуемой области, *с целью* повышения эффективности МП на предприятиях в Республике Молдова.

**Теоретическая значимость:** уточнение и определение основных понятий, анализ эволюции, специализации и стандартизации МП, позволили выявить существующие пробелы и синтезировать определяющие элементы методологической основы, акцентируя ее особенности в предпринимательской деятельности.

**Практическая ценность работы** находит свое отражение в предлагаемых мерах по улучшению реализации проектов, которые доказали свою применимость. Они могут служить для разработки и принятия нормативных документов, стандартов на национальном уровне, а также на уровне предприятия (организации).

**Внедрение научных результатов** определяется актами и признанием ценности и научно-практической новизны. Рекомендации и выводы исследования могут быть использованы образовательными и научными учреждениями, а также предприятиями, государственными органами, международными и межправительственными организациями.

**GROSSU ALIONA**

**EFICIENTIZAREA MANAGEMENTULUI DE PROIECT ÎN  
ACTIVITATEA DE ANTREPRENORIAL DIN REPUBLICA  
MOLDOVA**

**521.03 - Economie și management în domeniul de activitate**

Autoreferatul tezei de doctor în economie

---

Aprobat spre tipar: 16.11.16  
Hârtie ofset. Tipar RISO  
Coli de tipar 2,0

Formatul hârtiei 60x84 1/16  
Tirajul 60 ex.  
Comanda nr. 86

---

U.T.M., 2016, Chișinău, bd. Ștefan cel Mare, 168.

Editura „Tehnica-UTM”

2068, Chișinău, str. Studenților 9/9