

CONFIGURAREA MANAGEMENTULUI PROIECTELOR INTERNAȚIONALE ÎN BAZA PARTENERIATULUI PUBLIC-PRIVAT

CONFIGURATION OF INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT BASED ON PRIVATE-PUBLIC PARTNERSHIP

[https://doi.org/10.52327/1813-8489.2022.1\(113\).07](https://doi.org/10.52327/1813-8489.2022.1(113).07)

CZU: 005.8+351

Irina CĂLUGĂREANU,
doctor, conferențiar universitar,
Academia de Studii Economice a Moldovei

Natalia ANTOCI,
doctor, conferențiar universitar,
Universitatea de Stat din Moldova

SUMMARY

Nowadays, the public-private partnership in contemporary conditions becomes a driver of economic development, a basis for modernization and a factor for increasing the country's competitiveness. That determines the development of infrastructure potential in the form of construction and modernization of a complex of socio-economically significant objects. In the developed countries, being a reality promoted recently, the public-private partnership encompasses intellectual, institutional and organizational resources, and acquires an increasingly important role in integrating the managerial structure in central and local public administrations.

The analysis of the configuration of the management of international public-private partnership projects, in the conditions of financial and economic instability, highlights the issue of attracting the private sector to participate in the management and financing of socially significant strategic infrastructure projects. In this regard, this article is intended to extrapolate the project management methodology in the context of public-private partnership, the implementation of which can significantly improve the process of managing public-private partnership projects.

Keywords: *management, public-private partnership (PPP), international methodologies, processes, team.*

REZUMAT

Parteneriatul public-privat în condițiile contemporane devine un driver al dezvoltării economice, o bază pentru modernizare și un factor pentru creșterea competitivității țării, care determină dezvoltarea potențialului de infrastructură sub forma construcției și modernizării unui complex de obiecte semnificative din punct de vedere socio-economic. Fiind o realitate promovată relativ recent în țările dezvoltate, parteneriatul public-privat înglobează resurse intelectuale, instituționale și organizaționale și capătă un rol din ce în ce mai important în integrarea structurii manageriale în administrațiile publice centrale și locale.

Analiza configurării managementului proiectelor internaționale de parteneriat public-privat, în condițiile instabilității financiare și economice, evidențiază problematica atragerii sectorului privat la participarea în gestiune și finanțare a proiectelor de infrastructură strategice semnificative din punct de vedere social. În acest sens prezentul articol este menit să extrapoleze metodologia de management a proiectelor în contextul parteneriatului public-privat, implementarea cărora poate îmbunătăți semnificativ procesul de management a proiectelor de parteneriat public-privat.

Cuvinte-cheie: management, parteneriat public-privat (PPP), metodologii internaționale, procese, echipă.

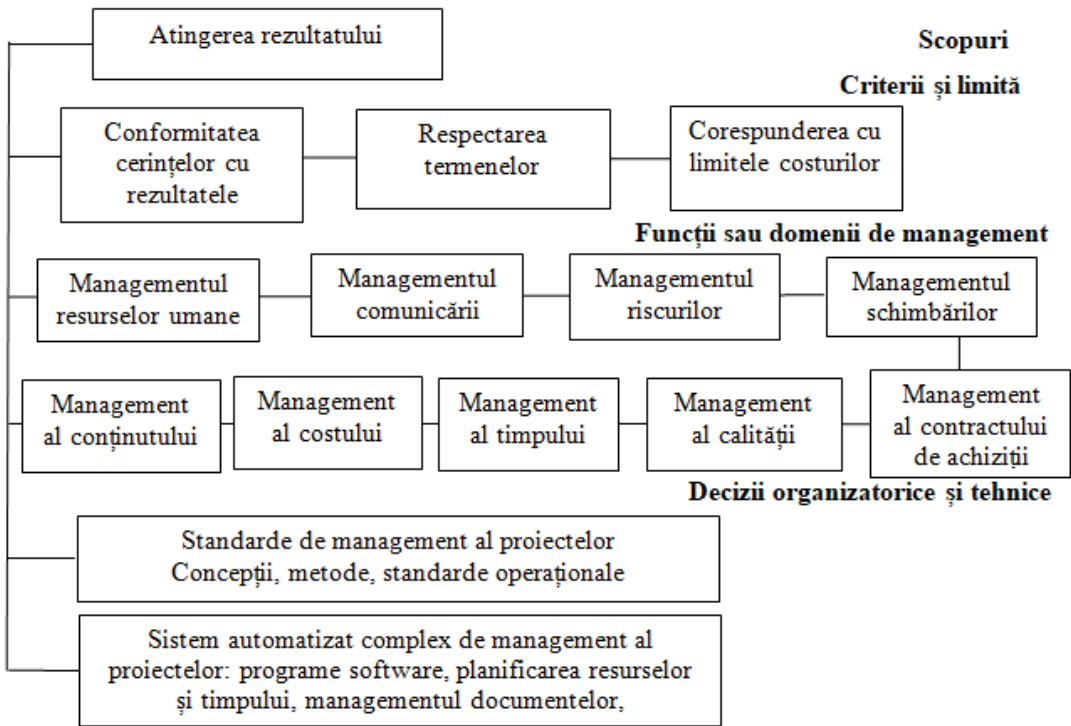
Cercetările efectuate de organizațiile internaționale (de la Banca Mondială, Banca Europeană pentru Reconstrucție și Dezvoltare), au arătat că utilizarea instrumentelor moderne ale managementul proiectelor permite economisirea a aproximativ 10-15% din fonduri și 20-30% din timp la implementarea proiectelor, iar utilizarea managementului PPP și managementului riscurilor asigură cel mai bun echilibru al indicatorilor de calitate-preț (value-for-money), precum și prestarea în timp util a serviciilor publice [6]. Satisfacția consumatorilor acestor servicii este mult mai mare decât în sistemul de achiziții publice. Mai mult decât atât, programele de PPP servesc adesea drept catalizator pentru reformele generale ale sectorului public.

În practică, managementul proiectelor se dezvoltă și se răspândește rapid în întreaga lume și este acum

privit la nivel global ca o competență recunoscută și strategică, o carieră și un subiect pentru formare și educație. Încercând să identifice soluții pentru a îmbunătăți procesul de management a proiectelor PPP în economia națională, s-au analizat principalele funcții și procese prin modelul denumit „piramida de succes” (figura 1), care relevă soluții organizaționale, software și tehnice pentru implementarea eficientă a proiectului de infrastructură. După cum se observă din figura de mai jos, managementul proiectelor de infrastructură în contextul PPP este un tip de management care utilizează metodologii și procese standard ca celelalte tipuri de management de proiect.

Având în vedere configurarea managementului proiectelor, autorul a observat că abordările metodologice pentru managementul proiectelor de infrastructură, din literatura de speci-

Fig. 1. Configurarea managementului proiectelor de infrastructură în contextul PPP prin obiective, criteriile și limite, domenii de management, soluții organizaționale și tehnice.



Sursa: Elaborat în baza World Bank Institute [6].

alitate, definesc și structurează în felul său procesul de gestiune, în complex cu implementarea standardului național - PMBOK [4], care este utilizat pe scară largă la nivel internațional și național și reflectă cerințe privind competența specialiștilor în managementul proiectelor; o serie de evoluții metodologice ale companiilor de consultanță. Putem confirma că acesta reprezintă unul dintre cele mai cuprinzătoare documente-model pentru managerii de proiect pe care îl vom analiza mai detaliat.

Cercetările autorului au arătat că în diferite țări există recomandări metodice în care sunt prevăzute studiile, competențele, instrumentele și meto-

dele utilizate în gestiunea proiectelor de infrastructură [3]. De exemplu, în Japonia, metodologia managementului proiectelor și programelor (P2M) este baza strategiei de stat pentru dezvoltarea social-economică a țării. Potrivit Asociației de Management de Proiecte din Japonia, toate proiectele de investiții și construcții sunt implementate cu ajutorul tehnologiei de management de proiect. În Anglia, se folosește standardul de management de proiect PRINCE2, care a fost elaborat în 1989 și aprobat ca standard de management de proiect în sfera socială [5]. De fapt, managementul proiectelor în economia contemporană este

determinat de următoarele activități principale: crearea proiectelor interconectate, selectarea și reglementarea calității proiectului, planificarea implementării proiectului, managementul implementării proiectului (monitorizare, control). Structurarea proiectului, esența căreia este divizarea proiectului în subsisteme și componente ierarhice, este necesară pentru managementul proiectului. managementul proiectului poate fi împărțit în mai multe funcții și subsisteme.

Trebuie de menționat că PMBOK este unul dintre cele mai cuprinzătoare și implementat model de documente pentru managerii de proiect pe care autorul îl va examina în continuare. Structura PMBOK cuprinde cinci categorii de procese, nouă funcții și 47 de procese de management al proiectelor [4]. Cele 5 categorii de procese se referă la următoarele componente:

1. Inițierea proiectului
2. Planificarea activităților proiectului
3. Realizarea proiectului
4. Monitorizarea și controlul proceselor
5. Finalizarea proiectului

Inițierea proiectului. Procesul de inițiere implică acțiuni, activități și abilități necesare pentru a stabili în mod eficient începutul unui proiect. Pregătirea studiului de fezabilitate, obținerea licențelor, autorizațiilor și elaborarea dispozițiilor privind lucrările inițiale servesc bază pentru activitățile ulterioare a proiectului stabilește și succesul realizării tuturor fazelor proiectului. Stabilirea unor etape clare de finalizare a lucrărilor, crearea echipelor de lucru și stabilirea bugetului înainte de începerea lucră-

rilor sunt esențiale pentru un început puternic al oricărui proiect de infrastructură.

Potrivit Project Management Institute (PMI), procesul inițierii ajută la stabilirea viziunii asupra a ceea ce urmează a fi realizat. Aceasta este etapa în care proiectul este autorizat oficial de către investitor, partenerul public, este definit scopul inițial și sunt identificați stakeholderii [4]. Identificarea stakeholderilor este crucială, deoarece identificarea corectă (gestiunea ulterioară și controlul) a părților interesate pot duce la succesul sau eșecul proiectului.

Autorul atestă că această etapă este realizată pentru ca proiectele să fie aliniate la obiectivele strategice ale companiei de proiect. În cazul în care acest lucru nu este realizat, proiectele pot fi inițiate și efectuate în mod întâmplător, fără un scop sau un obiectiv real. De asemenea, trebuie remarcat faptul că managementul alege și autorizează managerul de proiect la începutul acestei faze.

Planificarea activităților proiectului. Procesele de planificare stabilesc activități necesare pentru definirea domeniului de aplicare a proiectului, scopului acestuia, elaborarea planurilor strategice pentru maximizarea fluxului de lucru și întocmirea listelor de priorități și planificarea nevoilor echipei de lucru.

Activitățile care trebuie efectuate în categoria de planificare:

- stabilirea proporțiilor proiectului. Deși poate părea că s-ar fi realizat în grupul de inițiere, scopul (împreună cu riscurile, etapele, sumarul și bugetul) sunt realizate la un nivel mai ridicat;

- elaborarea unui proces de planificare iterativ și mai detaliat, denumit elaborare progresivă, documentele de proiect sunt dezvoltate la un nivel mult mai detaliat:

- în Ghidul PMBOK, PMI definește douăzeci și patru de procese discrete care sunt implicate în planificare.

În opinia autorului, acest grup de procese este destinat clarificării mai restrânse a tuturor obiectivelor și așteptărilor proiectului și determină infrastructura necesară proiectului pentru atingerea acestor obiective în conformitate cu calendarul și constrângerile bugetare.

Realizarea proiectului. Implementarea proiectului implică gestionarea eficientă a echipelor de lucru, dirijarea așteptărilor cronologice și atingerea obiectivelor de referință. Managerii de proiect care utilizează aceste competențe vor demonstra un nivel înalt de organizare și abilități de comunicare, abordând în același timp preocupările echipei sau alte situații complexe legate de realizarea activităților la timpul prestabilit și în limitele bugetului.

Activități efectuate în această categorie de procese:

- Managerul de proiect trebuie să organizeze echipa de proiect și să dezvolte exerciții de team building.

- Managementul proiectelor nu doar gestionează comunicațiile, ci și gestionează angajamentul stakeholderilor, asigurând calitatea proiectelor și a produselor, lucrărilor.

- Se realizează activități de achiziții.

Faza de realizare, presupune alocarea celei mai mari părți a bugetului cu concretizarea rezultatelor proiectului.

La această etapă, pot apărea schimbări propuse de stakeholderi. În timp ce echipa de proiect poate implementa modificările aprobate, numai comisia de control al schimbărilor poate aproba sau respinge aceste modificări.

Monitorizarea și controlul proceselor. Potrivit PMBOK (2017), monitorizarea și controlul sunt „procesele necesare pentru urmărirea, revizuirea și reglementarea progresului și performanței proiectului”. Procesarea dispozițiilor de efectuare a schimbărilor, soluționarea modificărilor bugetului și atenuarea circumstanțelor neprevăzute care pot afecta posibilitățile echipei de lucru de a respecta așteptările inițiale ale proiectului fac parte din competențele fundamentale ale Grupului de monitorizare a proceselor [4]. De asemenea, managerii cu experiență permanent monitorizează activ procesele, previzionează și iau decizii rapide pentru a face față provocărilor proiectului.

În general, activitățile care trebuie efectuate în cadrul categoriei de monitorizare și control se referă la:

- Identificarea zonelor în care sunt necesare modificări ale planului;

- Inițierea modificărilor corespunzătoare;

- Compararea planurilor inițiale cu variantele reale, măsurarea și întreprinderea măsurilor corective.

În timp ce celelalte categorii de procese sunt consecutive, autorul consideră că monitorizarea și controlul trebuie să se efectueze constant pe tot parcursul proiectului.

Finalizarea proiectului. Cea mai mare provocare a acestui grup de procese este finalizarea cu succes a pro-

iectului, ceea ce înseamnă realizarea acestuia la timp și în limitele bugetului alocat.

În mod obișnuit, activitățile care trebuie efectuate în cadrul grupului de monitorizare și finalizare includ:

- Finalizarea oficială proiectul și obținerea acordului și acceptarea de la beneficiarii finali.

- Managerul de proiect ar trebui să închidă în mod oficial proiectul prin arhivarea înregistrărilor, organizarea unei ședințe în care să reflecte lecțiile învățate sau experiența acumulată, efectuarea plăților finale, încheierea contractelor și celebrarea și eliberarea echipei.

- Lecțiile învățate împreună cu alte informații istorice ar trebui să fie arhivate la nivel central pentru a fi folosite ca input pentru proiectele viitoare pentru a preveni reinventarea roții.

Deopotrivă, cercetările autorului au arătat că standardizarea proceselor rămâne în centrul tuturor modelelor și planurilor de afaceri eficiente. Pentru managementul proiectelor, PMBOK oferă o cale sau transformă procese izolate într-un efort complet, standardizat și colaborativ [4]

Așadar, proiectele de PPP se bazează în mare parte pe abordările expuse mai sus, dar întrucât sunt mai complexe și au un grad ridicat de incertitudine, implementarea directă a metodologiei proiectelor obișnuite de către proiecte de PPP este inacceptabilă. Pentru astfel de proiecte, a fost propusă o abordare care combină caracteristicile PMBOK și caracteristicile PRINCE2 [5]. Autorul este de acord cu abordarea „Integrated Alliancing” aplicată la nivel de busine-

ss planuri, care se află la baza metodei speciale de contractare „Governance Contracting” propusă de David Domkins [2, p. 52] - expert în managementul proiectelor complexe. Acesta a analizat evoluția contractelor în perioada 1989 - 2001 și a clasificat contractele în: contracte tradiționale și contracte relaționale. Complexitatea crescândă a relațiilor părților în proiectele mari a dus la apariția la mijlocul anilor 1990 a unui nou tip de contract - contract de tip parteneriat. De asemenea, el accentuează că Governance Contracting a fost creat pentru a gestiona contracte pe scară largă, cu relații complexe și de lungă durată între parteneri. Această abordare schimbă accentul de la managementul de proiect la managementul de afaceri care implică cinci etape [2]:

- 1) Exprimarea interesului inițial al părților. Autoritatea contractantă informează potențialii executori ai proiectului despre intențiile sale și verifică competența, experiența și cultura organizațională al candidaților.

- 2) Cerere de ofertă. Executorii potențiali elaborează o propunere, care, în conformitate cu Guvernarea Contractării, se numește plan de afaceri și reprezintă o propunere tehnică și comercială detaliată. În această etapă, este important pentru autoritatea contractantă să evalueze modul în care un potențial executor își poate aplica abilitățile și capacitățile într-un anumit proiect.

- 3) Discutarea planului de afaceri. Cel mai adesea, discuția are loc sub forma unor mese rotunde comune cu fiecare dintre potențialii executori.

- 4) Alegerea finală a executorului.

După discutarea planurilor de afaceri, potențialii parteneri vor putea să își adapteze propunerile, astfel, în etapa finală de selecție, autoritatea contractantă selectează planul de afaceri care corespunde cel mai bine cerințelor sale.

5) Negocieri finale. În această etapă, compania selectată și autoritatea contractantă pot efectua corectări comune ale planului de afaceri. Atingerea unui acord cu privire la domeniile de responsabilitate ale ambilor parteneri oferă o bază solidă pentru crearea unor organisme ale managementului proiectului și a echipei de proiect.

Este important de menționat că prestarea de servicii publice sau construcția infrastructurii publice, folosind mecanisme de PPP, vor fi întotdeauna evaluate politic. Aprobarea politică a proiectelor de PPP este una dintre garanțiile lor pentru implementarea acestora cu succes în practică.

Adesea, politicienii care se opun implementării PPP susțin că: „companiile private vor sacrifica inevitabil calitatea și siguranța furnizării serviciilor publice și gestionarea proiectelor de PPP în favoarea profitului” [1, p. 360]. Dar, în același timp, în opinia autorului, PPP fiind strict controlat de sectorul public, standardele de calitate și de securitate vor fi întotdeauna clar definite într-un contract de PPP. Aceasta oferă partenerului public o supraveghere mai extinsă a anumitor standarde și indicatori decât, de exemplu, într-o companie privatizată.

Oportunitatea configurării funcțiilor de management a proiectelor de infrastructură s-a impus prin contextul activităților de bază, pe care personalul de conducere trebuie să le realizeze la

toate nivelele și în toate domeniile de funcționare a proiectului. În ceea ce privește principalele funcții ale managementului proiectului de infrastructură, autorul va extrapola: scopul proiectului (domeniul de aplicare), costul proiectului, timpul de realizare, resursele umane, comunicarea, calitatea, contracte/achiziții, gestiunea riscurilor, integrarea proiectului, care sunt oglindite în figura 2.

Managementul integrării proiectului. Integrarea proiectului este foarte importantă pentru atingerea scopurilor și obiectivelor, prin urmare, necesită abilități speciale de organizare și management de proiect pentru a integra mai multe funcții ale proiectului. În cadrul acestui domeniu se asigură integrarea funcțiilor și activităților desfășurate în proiect cu scopurile și obiectivele acestuia.

Dezvoltarea caietului de sarcini a proiectului este unul din cele două procese efectuate în faza de inițiere, astfel elaborarea caietului de sarcini inițiază proiectul și autorizează managerul de proiect.

Elaborarea planului de management al proiectului - document principal de îndrumare pentru managerul de proiect și reprezintă finalitatea fazei de planificare și este utilizat pentru a asigura un rezultat reușit al proiectului. Planul de management al proiectului este distribuit și aprobat de stakeholderi, în special de investitorul proiectului, iar modificările sunt urmărite prin jurnalul de schimbări.

Direcționarea și gestionarea execuției activităților proiectului cuprinde producerea rezultatelor proiectului.

Monitorizarea și controlul proiectului conține activități necesare de efectuat pentru verificarea parcursului proiectului, analizei valorii așteptate și a rapoartelor privind starea proiectului, precum și identificarea eventualelor modificări care au loc pe parcursul realizării proiectului.

Controlul integrat al schimbării. Dacă proiectul necesită modificarea formularelor de solicitare, aprobărilor investitorului proiectului și a altor proceduri de administrare sau, dacă există un jurnal de schimbare, acest proces gestionează modificările care au loc în activitatea proiectului.

Finalizarea proiectului sau a activității. Acest proces conține sarcinile necesare de efectuat pentru finalizarea proiectului sau finalizarea fazelor de execuție proiectului.

Managementul scopului proiectului presupune definirea scopului proiectului, sarcinile, obiectivele și donatorii proiectului, adică activitățile care sunt incluse în proiect. Întrucât modificările aduse domeniului proiectelor reprezintă una dintre principalele cauze ale schimbărilor de proiect, este foarte important ca granițele proiectului să fie bine definite de la bun început și monitorizate riguros. Este foarte ușor de introdus lucrări neautorizate în proiect atunci când proiectul pare să fie suficient de mare pentru a-l absorbi, dar majoritatea proiectelor sunt estimate la cost minim.

Planificarea managementului domeniului de aplicare. Planul de management al domeniului este parte integrantă a planului de management al proiectului și poate fi o secțiune în

cadru acestuia, mai degrabă decât un document autonom.

Determinarea cerințelor proiectului. În acest stadiu se determină cerințele detaliate ale produsului sau serviciului final.

Definirea scopului. Se elaborează o declarație privind proiectul care poate fi formulată ca o singură propoziție sau mai multe obiective. Declarația scopului ar trebui să fie suficient de cuprinzătoare încât să reducă unele dintre riscurile majore pentru proiect.

Elaborarea structurii de divizare a sarcinilor. O structură de divizare a lucrărilor (WBS) poate fi efectuată printr-un grafic sau tabel unde vor fi clasificate lucrările proiectului.

Validarea scopului sau domeniului de aplicare. În timpul proiectului, rezultatele sunt „validate”, ceea ce înseamnă că acestea sunt aprobate de beneficiar. Validarea se efectuează în procesul de monitorizare și control și se referă la acceptarea formală a rezultatelor după ce au fost depuse.

Controlul scopului. Scopul se revede periodic pe parcursul efectuării lucrărilor de proiect care au fost finalizate și a statutului actual al proiectului.

Gestiunea costului proiectului presupune determinarea volumului investițiilor necesare pentru finalizarea activităților și sarcinilor unui proiect, sursele investiționale, modalitățile de efectuare a tranzacțiilor, plăților etc.

Managementul timpului proiectului se referă la planificarea, programarea și controlul etapelor pentru a atinge obiectivele stabilite ale proiectului. Realizarea acestei funcții ocupă mult timp și necesită cunoștințe și

Fig. 2. Prezentare generală a funcțiilor managementului proiectului de infrastructură.



Sursa: Elaborat în baza Dombkins D. A. [2].

competențe specifice. În timpul planificării activităților, managerul de proiect divizează proiectul în sarcini și creează atât un grafic (în care se reflectă datele de început și de sfârșit pentru fiecare activitate), cât și un buget pentru fie-

care sarcină. În timpul proiectului, managementul valorii obținute determină starea proiectului la intervale regulate. Deoarece majoritatea modificărilor proiectului implică o modificare a graficului, acesta trebuie să fie reintegrat în mod continuu, iar planul de management al proiectului actualizat și aprobat de investitorul proiectului.

Planificarea graficului activităților. Planul de gestionare a graficului activităților conține informații despre modul în care se va crea graficul, cine va fi responsabil pentru acesta, cât de agresiv va fi și în ce circumstanțe va fi schimbat.

Elaborarea sarcinilor proiectului conține o listă de sarcini pentru întregul proiect.

Determinarea consecutivității activităților. Sarcinile sunt „secvențiale”, prezentate într-o anumită ordine cu stabilirea relațiilor între ele. Aceste relații capătă forma Finish-to-Start (FS), Finish-to-Finish (FF), Start-to-Start (SS) and Start-to-Finish (SF). Pentru proiectele mici cu orare simple acest lucru nu este necesar.

Durata activităților. Folosind lista de resurse antrenate în efectuarea fiecărei activități, se determină o anumită perioadă de timp pentru efectuarea fiecărei activități.

Dezvoltarea graficului activităților. În primul rând, se elaborează diagrama rețelei care determină printr-o curbă drumul critic și flotant pentru fiecare operațiune (activitate). În al doilea rând, se creează o figură grafică, cu datele de inițiere pentru fiecare activitate planificată. În cele din urmă, se reprezintă grafic utilizarea resurselor

și sarcinile sunt deplasate de-a lungul curbei lor pentru a aplatiza utilizarea resurselor. Aceasta se numește nivelare a resurselor.

Planul de control. Analiza valorii obținute se efectuează pe intervale regulate ale stadiului de proiect pentru a determina dacă termenele de realizare a sarcinilor proiectului corespund sau nu celor planificate.

Managementul costului proiectului. Bugetul proiectului este de obicei una dintre cele mai sensibile părți ale unui proiect. Bugetul trebuie stabilit prin tehnici riguroase de estimare și monitorizat pentru a se asigura că nu există schimbări inutile.

Planificarea managementului costului stabilește metodologiile cu care va fi stabilit bugetul proiectului, criteriile de modificare și procedurile de control.

Estimarea costurilor se efectuează luând în considerare resursele, forța de muncă, materialele, echipamentele și orice alt element de cost necesar pentru îndeplinirea activității.

Bugetele activităților sunt incluse într-un buget general al proiectului.

Controlul costurilor. Analiza valorii obținute se realizează pe intervale regulate a proiectului pentru a determina situația proiectului la efectuarea controlului.

Managementul timpului și al costurilor reprezintă două domenii cheie în managementul proiectelor, care, în opinia autorului, pot fi factori de succes într-un proiect.

Managementul calității proiectului. Calitatea este una dintre cele trei constrângeri ale proiectului, împreună

nă cu timpul și costul. Ca atare, atunci când se dorește o calitate mai bună a lucrărilor trebuie de planificat mai mult timp sau costuri mai mari. Datorită acestei naturi integrale a calității rezultatelor proiectului, nivelul calității se stabilește în timpul planificării proiectului și specificat în planul de management al proiectului. Atunci când apar probleme în ceea ce privește specificațiile produselor, există un plan de abordare al acestora. Totodată, este important să se stabilească standarde de calitate pentru proiect și apoi trebuie luate măsurile necesare pentru a se asigura că scopul și obiectivele proiectului sunt atinse în corespundere cu standardele de calitate aferente.

Planificarea managementului calității. Planul de management al calității poate fi o secțiune a planului de management al proiectului sau un document autonom și conține specificațiile de calitate pentru produsul, serviciile sau lucrările proiectului.

Gestiunea calității. Procesele care asigură calitatea produselor, materiilor prime, lucrărilor, trebuie să fie inspectate în mod regulat pentru a se asigura că se lucrează în conformitate cu standardele adoptate.

Controlul calității se efectuează pentru depistarea neconformităților aferente activităților proiectului.

Managementul resurselor umane, se referă la administrarea și organizarea personalului implicat într-un proiect. În opinia autorului, echipa de proiect este de obicei unul dintre cei mai importanți factori care determină succesul unui proiect. Acest compartiment are în vedere crearea echipei profesio-

nale, asigurarea satisfacției și urmărirea performanței acesteia.

Planificarea managementului resurselor umane identifică rolurile/pozițiile solicitate de proiect, cerințele minime pentru acele roluri și modul în care acestea se încadrează în structura generală a proiectului.

Determinarea echipei de proiect. Echipa de proiect necesită a fi instruită pentru a dezvolta competențe pentru finalizarea proiectului. Dezvoltarea activității echipei și interacțiunea dintre membrii acesteia este gestionată activ de managerul proiectului.

Gestiunea echipei. Echipa de proiect este capabilă să asigure productivitate maximă dacă este eficient gestionată.

Managementul comunicărilor se referă la crearea unui sistem informațional eficient cu stakeholderii proiectului. Comunicarea cu stakeholderii este un factor important care permite părților interesate să fie satisfăcute chiar și atunci când se produc schimbări neașteptate. Este esențial să se dezvolte un plan de comunicare pentru a ține toate părțile interesate la curent pe tot parcursul proiectului.

Planificarea gestionării comunicărilor. Planul de management al comunicațiilor identifică cerințele obișnuite de comunicare ale fiecărei părți interesate, prin anunțuri, comunicate de presă, ședințe etc. De asemenea, identifică orice proceduri specifice de comunicare pentru probleme neașteptate sau schimbări de proiect.

Identificarea stakeholderilor. În timpul fazei de inițiere a proiectului, principalele părți interesate sunt identificate și se stabilesc așteptările acestora.

Distribuția informațiilor – se identifică toate metodele posibile de difuzare a informațiilor stakeholderilor.

Gestiunea așteptărilor stakeholderilor. În timpul executării proiectului, planul de comunicare este pus în practică și comunicările sunt gestionate activ.

Managementul riscurilor se referă la abordarea gradului de incertitudine a proiectului, identificarea, evaluarea și minimizarea riscurilor aferente. În opinia autorului, gestionarea riscului de proiect este unul dintre aspectele cele mai subevaluate a managementului de proiect. Riscurile majore sunt foarte rar identificate și analizate în cadrul planului de management al proiectului, dar atunci când acestea apar stakeholderii proiectului tind să ierte problemele apărute pe neașteptat.

Planificarea riscului managementului. Planul de management al riscului identifică modul în care riscurile vor fi detaliate, clasificate și prioritizate.

Identificarea riscurilor. Principalele riscuri ale proiectului sunt identificate și plasate într-un registru de risc (matricea riscurilor). Cele mai multe proiecte au unul sau două riscuri care au o prioritate semnificativă față de celelalte, iar acestea ar trebui să primească adesea o atenție deosebită.

Efectuarea analizei calitative a riscurilor. Odată identificate riscurile sunt clasificate după probabilitatea de apariție și impact, iar apoi clasificate în funcție de prioritate.

Efectuarea analizei cantitative a riscurilor. Odată ce riscurile sunt clasificate în funcție de prioritate, cele mai mari riscuri prioritare sunt analizate numeric, în funcție de impactul acestora

asupra bugetului proiectului, graficului calendaristic sau oricărei alte activități a proiectului.

Minimizarea riscurilor. Pentru cele mai importante riscuri sunt elaborate modalități de prevenire sau minimizare, astfel încât toate părțile să cunoască cum să acționeze în cazul apariției unui sau altui tip de risc.

Monitorizarea riscurilor. După anumite perioade de timp, matricea de riscuri este analizată și riscurile care nu mai prezintă pericol pentru proiect sunt eliminate.

Gestionarea contractului și achizițiilor include selectarea, negocierea, efectuarea comenzilor și organizarea achizițiilor de echipamente, materii prime, materiale. Aproape toate proiectele au o anumită formă de achiziții externe. Angajarea subcontractanților poate economisi din timp, dar sacrifică capacitatea de a controla calitatea materialelor, graficul sau alți factori.

Planificarea managementului achizițiilor. Planul de management al achizițiilor identifică nevoile externe ale proiectului și parametrii după care vor fi selectați contractorii.

Desfășurarea achizițiilor. Acest proces implică semnarea contractelor de achiziții cu indicarea termenilor de referință, a cererii de propuneri și altele, precum și solicitarea răspunsurilor și alegerea unui furnizor.

Administrarea achizițiilor. În timpul executării proiectului, contractanții trebuie să fie gestionați, iar contractele să fie monitorizate pentru a asigura procesul de livrare a bunurilor și identifica din timp schimbările care pot apărea.

Managementul părților interesate a proiectului. Teoretic, un proiect este de succes dacă părțile interesate sunt satisfăcute. În opinia autorului, părțile interesate ar trebui să fie gestionate în mod activ și abordate în cadrul planului de gestionare a proiectului.

Identificarea părților interesate. În faza de inițiere a proiectului, majoritatea părților interesate sunt identificate și sunt stabilite preocupările acestora.

Planificarea implicării părților interesate. Planul de management a părților interesate, este o componentă a Planului general de management a proiectului și este creat pentru a specifica modul în care proiectul va interacționa cu fiecare parte interesată. La această etapă se identifică și analizează două elemente: nivelul de interes pe care îl are în proiect și capacitatea acestora de a-l controla. De asemenea, cunoștințele tehnice ale părților interesate pot fi un factor important pentru realizarea proiectului.

Gestiunea implicării părților interesate. Pe parcursul proiectului, părțile interesate sunt consultate pentru a asigura satisfacerea nevoilor lor. Interacțiunile părților interesate sunt executate în conformitate cu Planul de management a părților interesate, iar modificările aduse planului sunt făcute după caz.

Controlul implicării părților interesate. Ca parte a procesului de monitorizare și control, acest proces trebuie să fie executat periodic la toate etapele proiectului pentru a evalua eficacitatea Planului de management a părților interesate. Deși acțiunile specifice nu sunt la fel de bine definite ca alte procese, aceasta ar putea include revizuirea comunicărilor părților interesate,

culegerea de informații despre acestea sau chiar aflarea părerilor acestora despre realizarea proiectului și/sau despre preocupările lor specifice.

Constatăm că gestiunea costului, timpului, domeniului de aplicare și a calității reprezintă, pe lângă funcții, și obiective care trebuie atinse în cadrul unui proiect. Pe de altă parte, resursele umane și comunicările asociate executării unui proiect reprezintă un mijloc de atingere a obiectivelor. Astfel, managementul resurselor umane și a comunicărilor sunt doar funcțiile necesare pentru gestionarea unui proiect, în timp ce costul, timpul, scopul și calitatea au o dualitate de caracter, în sensul că acestea sunt atât funcții, cât și obiective.

Concluzii. Partenerul public trebuie să ia în considerare toate problemele apărute în timpul realizării proiectului și să se asigure că acestea sunt soluționate în conformitate cu prevederile contractuale ale PPP și/sau legislația în vigoare și că resursele necesare sunt alocate în mod transparent și eficient.

În situația analizată, este oportună îmbunătățirea funcțiilor și proceselor de management a proiectelor de infrastructură în cadrul PPP care relevă integrarea sistemelor verticale organizaționale, software și tehnice pentru implementarea eficientă a proiectului de infrastructură.

Aspectele configurării sistemului de management al proiectelor PPP vizează categoriile, funcțiile și etapele eforturilor la nivel organizatoric. În cadrul configurării, recomandând să se determine acțiuni de management pentru formarea, selecția, pregătirea și protecția proiectelor de PPP.

BIBLIOGRAFIE

1. Bettignies J. E. D., Ross T. W. Public-private partnerships and the privatization of financing: An incomplete contracts approach. *International Journal of Industrial Organization*, 2009, vol.27, nr. 3, pp.358-368.
2. Dombkins D. A. *Complex Project Management*. USA: Createspace Independent Pub, 2007, 574 p.
3. Călugăreanu I. Managementul proiectelor de infrastructură în cadrul parteneriatului public-privat din Republica Moldova: premisele dezvoltării și evaluarea riscurilor. Chișinău: ASEM, 2020, 399 p.
4. PMI. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) 6th Edition*. London: PMI, 2017, 756 p.
5. PRINCE 2. *Managing Successful Projects with PRINCE 2 6th Edition*. London: The Stationery Office, 2009, 400 p. ISBN-13 978-0113315338
6. WORLD BANK. Moldova, actualizare economică. <https://www.worldbank.org/ro/country/moldova/brief/moldova-economic-update>