

CONȚINUT

INTRODUCERE	9
PARTEA I	
MANAGEMENTUL PROIECTELOR.....	11
1 Introducere în managementul proiectelor.....	11
2 Caracteristici, avantaje, principii, documente specifice managementului proiectelor	13
2.1 Caracteristicile unui proiect	13
2.2 Avantaje vs. dezavantaje ale utilizării managementului proiectelor.....	14
2.3 Reușita vs. eșecul proiectelor	15
2.4 Principii utilizate în managementul proiectelor.....	18
2.5 Documentația proiectului.....	18
3 Matricea logică	19
3.1 Conținutul matricei logice	20
3.2 Etapele analizei logice a unui proiect.....	24
3.3 Funcționarea matricei logice	26
3.3.1 <i>Logica verticală</i>	26
3.3.2 <i>Logica orizontală</i>	28
3.4 Etapele elaborării unui proiect folosind matricea logică	30
3.5 Verificarea finală a calității matricei logice	39
3.6 Avantajele și limitele matricei logice.....	41
4 Ciclul de viață al proiectului (fazele proiectului)	44
4.1 Inițierea proiectului	46
4.2 Planificarea proiectului	47
4.2.1 <i>Pașii procesului de planificare a proiectului</i>	49
4.2.2 <i>Documente de management utilizate în planificarea proiectului</i>	59
4.3 Execuția proiectului	63
4.4 Monitorizarea și controlul proiectului.....	65
4.5 Finalizarea proiectului	66
5 Programarea de rețea (<i>Network Scheduling</i>).....	67
5.1 Diagrama PERT	70
5.2 Diagrama CPM.....	73
5.2.1 <i>PERT și CPM - Deosebiri</i>	75
5.2.2 <i>Etapele elaborării planului proiectului</i>	75
5.2.3 <i>Analiza proiectelor prin metodele PERT/CPM</i>	77
5.2.4 <i>Exemplu Drum Critic</i>	77
5.2.5 <i>Managementul proiectelor prin lanț critic</i>	79
5.3 Diagrama Gantt.....	79
6 Programe de calculator (software) de management al proiectelor	81
7 Managementul calității în proiecte	85
8 Managerul de proiect.....	86
8.1 Activitățile de management al proiectului.....	87
8.2 Stabilirea tipului de organizare a proiectului	87
8.2.1 <i>Organizarea piramidală</i>	87
8.2.2 <i>Organizarea matriceală</i>	88

PARTEA A II-A

PLANUL DE AFACERI	89
9 PLANUL DE AFACERI – NOȚIUNI INTRODUCTIVE	89
10 CONȚINUTUL UNUI PLAN DE AFACERI.....	91
10.1 Scurtă descriere a ideii de afaceri.....	91
10.2 Descrierea firmei care implementează planul de afaceri.....	91
10.3 Viziunea, obiectivele și strategia afacerii	92
10.3.1 Viziune.....	92
10.3.2 Obiective.....	93
10.3.3 Strategia afacerii.....	94
10.4 Istoricul și descrierea activității curente (pentru afacerile existente).....	95
10.4.1 Apariția afacerii și etapele de dezvoltare a acesteia până în prezent.....	95
10.4.2 Descrierea activității curente	96
10.5 Management și resurse umane.....	98
10.6 Analiza pieței.....	100
10.6.1 Piața actuală (pentru o afacere existentă).....	100
10.6.2 Piața noului produs/ serviciu.....	105
10.6.3 Strategia de comercializare	112
10.6.4 Activități de promovare a vânzărilor noului produs.....	113
10.7 Descrierea procesului de producție.....	113
10.7.1 Descrierea sintetică a procesului tehnologic.....	113
10.7.2 Impactul asupra mediului.....	114
10.8 Investiții necesare.....	114
10.8.1 Graficul de realizare a investiției.....	114
10.8.2 Descrierea surselor de finanțare a investiției	115
10.8.3 Descrierea investiției propuse în contextul procesului tehnologic.....	115
10.8.4 Asigurarea cu utilități	115
10.8.5 Modificările necesare la echipamentele/ clădirile existente	115
10.8.6 Modificările necesare în structura și numărul personalului angajat	115
10.9 Venituri și cheltuieli de operare	116
10.9.1 Venituri anuale din producție	116
10.9.2 Riscuri care influențează prognoza	116
10.9.3 Analiza costurilor de operare (după implementarea investiției)	116
10.10 Proiecții financiare.....	119
10.10.1 Istoricul indicatorilor economici (dacă este cazul).....	123
10.10.2 Proiecțiile financiare ale fluxului de numerar (Cash-Flow)	124
10.10.3 Situația simplificată a fluxului de numerar	132
10.10.4 Contul de profit și pierdere	132
10.10.5 Bilanțul simplificat	133

PARTEA A III-A

MANAGEMENTUL PROIECTELOR CU FINANȚARE EUROPEANĂ	135
11 PROGRAME DE FINANȚARE EUROPENE – NOȚIUNI GENERALE.....	135
11.1 Fonduri structurale și de coeziune, programe operaționale, obiective	135
11.2 Etapele accesării și obținerii fondurilor europene	137
12 PREZENTAREA PROGRAMELOR DE FINANȚARE EUROPENE	141
12.1 Programul Operațional Regional - POR.....	141
12.1.1 Obiectiv general.....	141
12.1.2 Obiective specifice.....	141
12.1.3 Axe prioritare tematice.....	142

12.2	Programul Operațional Sectorial Creșterea Competitivității Economice - POS CCE	143
12.2.1	Obiectiv general.....	143
12.2.2	Obiective specifice.....	143
12.2.3	Axe prioritare tematice.....	144
12.3	Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane - POSDRU	146
12.3.1	Obiectivul general.....	146
12.3.2	Obiectivele specifice.....	146
12.3.3	Axe prioritare tematice.....	147
12.4	Programul Național pentru Dezvoltare Rurală - PNDR.....	149
12.4.1	Fondul European pentru Agricultură și Dezvoltare Rurală.....	149
12.4.2	Axe prioritare tematice.....	150
12.5	Programul Operațional pentru Pescuit - POP	151
12.5.1	Obiective generale.....	151
12.5.2	Axe prioritare tematice.....	151
12.6	Programul Operațional Sectorial de Mediu - POS Mediu	153
12.6.1	Obiectiv general.....	153
12.6.2	Obiectivele specifice	153
12.6.3	Axe prioritare tematice.....	153
12.7	Programul Operațional Sectorial de Transport - POS Transport	154
12.7.1	Obiectiv general.....	154
12.7.2	Obiective specifice.....	154
12.7.3	Axe prioritare tematice.....	154
12.8	Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative	155
12.8.1	Obiectiv general.....	155
12.8.2	Obiective specifice.....	155
12.8.3	Axe prioritare tematice.....	155
12.9	Programul Operațional Asistență Tehnică - POAT	156
12.9.1	Obiectiv general.....	156
12.9.2	Obiective specifice.....	156
12.9.3	Axe prioritare tematice.....	157
12.10	Programe de Cooperare Teritorială	157
12.10.1	Cooperare Teritorială Transfrontalieră	157
12.10.2	Cooperare Teritorială Transnațională.....	157
12.10.3	Cooperare Teritorială Interregională.....	157
13	ETAPELE ȘI CONDIȚIILE ELABORĂRII PROIECTELOR CU FINANȚARE DIN FONDURI EUROPENE	158
13.1	Sprrijin pentru accesul pe noi piețe și internaționalizarea IMM-urilor, POSCCE, Axa 1, D1.1.	158
13.1.1	Criterii de eligibilitate a solicitantului.....	158
13.1.2	Criterii de eligibilitate a proiectelor.....	160
13.1.3	Evaluarea, selecția și contractarea.....	161
13.1.4	Obligațiile beneficiarului.....	166
13.1.5	Returnarea finanțării nerambursabile	168
13.2	Încurajarea activităților turistice, FEADR, Axa 3, Măsura 313	169
13.2.1	Obiectivele proiectului	169
13.2.2	Condiții privind eligibilitatea solicitantului	169
13.2.3	Tipuri de investiții și cheltuieli eligibile	171
13.2.4	Tipuri de investiții și cheltuieli neeligibile	174

13.2.5	Valoarea maximă a fondurilor nerambursabile (intensitatea sprijinului).....	175
13.2.6	Criteriile de selecție ale proiectului.....	176
13.2.7	Accesarea fondurilor nerambursabile acordate pentru încurajarea activităților turistice	178
13.3	Dezvoltarea economiei sociale, POSDRU, Axa 6, D6.1.	181
13.3.1	Economia socială.....	181
13.3.2	Obiective POSDRU	182
13.3.3	Obiectivul general și domeniile majore de intervenție ale axei prioritare 6 "Promovarea incluziunii sociale"	183
13.3.4	Obiectivele operaționale ale DMI 6.1 "Dezvoltarea economiei sociale"	183
13.3.5	Condiții de eligibilitate	184
13.3.6	Procesul de evaluare și selecție	196
13.3.7	Procesul de contractare.....	200
14	ÎNTOCMIREA CERERILOR DE FINANȚARE PENTRU PROIECTE CU FINANȚARE DIN FONDURI STRUCTURALE EUROPENE	204
14.1	Sprijin pentru accesul pe noi piețe și internaționalizarea întreprinderilor mici și mijlocii (IMM) - Cerere de finanțare: POSCCE, Axa 1, D1.1.	204
14.2	Încurajarea activităților turistice - Studiu de fezabilitate: FEADR, Axa 3, Măsura 313	214
PARTEA A IV-A		
STUDIU DE CAZ		225
15	STUDIU DE FEZABILITATE PRIVIND EFICIENȚA UNUI PROIECT DE INVESTIȚII ÎN VEDEREA AMENAJĂRII UNUI SPAȚIU DESTINAT ACTIVITĂȚILOR COMERCIALE	225
15.1	Date generale despre obiectivul de investiții.....	225
15.1.1	<i>Scurtă prezentare a proiectului.....</i>	225
15.1.2	<i>Estimarea costului proiectului și eșalonarea cheltuielilor de investiții pe perioada de execuție</i>	225
15.1.3	<i>Finanțarea proiectului de investiții</i>	228
15.1.4	<i>Estimarea veniturilor și cheltuielilor de exploatare pe durata de viață a proiectului</i>	228
15.2	CALCULUL AMORTIZĂRII ȘI A VALORII REZIDUALE	231
15.3	ANALIZA CAPACITĂȚII DE RAMBURSARE A CREDITULUI ȘI A CAPACITĂȚII DE AUTOFINANȚARE.....	233
15.3.1	<i>Analiza capacității de rambursare a creditului.....</i>	233
15.3.2	<i>Analiza capacității de autofinanțare.....</i>	235
15.4	ANALIZA ECONOMICĂ ȘI FINANCIARĂ A PROIECTULUI	236
15.4.1	<i>Analiza financiară</i>	236
15.4.2	<i>Analiza economică</i>	242
15.5	ANALIZA DE SENZITIVITATE.....	246
TESTE GRILĂ		251
 BIBLIOGRAFIE		257