

CONȚINUT

INTRODUCERE	11
PARTEA I	13
MANAGEMENTUL PROIECTELOR.....	13
1 Introducere în managementul proiectelor.....	13
2 Caracteristici, avantaje, principii, documente specifice	
managementului proiectelor.....	15
2.1 Caracteristicile unui proiect	15
2.2 Avantaje vs. dezavantaje ale utilizării managementului proiectelor.....	16
2.3 Reușita vs. eșecul proiectelor	17
2.4 Principii în managementul proiectelorP.....	19
2.5 Documentația proiectului.....	20
3 Matricea logică.....	21
3.1 Conținutul matricei logice	21
3.2 Etapele analizei logice a unui proiect.....	26
3.3 Funcționarea matricei logice	27
3.3.1 <i>Logica verticală</i>	27
3.3.2 <i>Logica orizontală</i>	29
3.4 Etapele elaborării unui proiect folosind matricea logică.....	32
3.5 Verificarea finală a calității matricei logice	41
3.6 Avantajele și limitele matricei logice.....	43
4 Ciclul de viață al proiectelor (fazele proiectului).....	46
4.1 Inițierea proiectului	48
4.2 Planificarea proiectului	49
4.2.1 <i>Pașii procesului de planificare a proiectului.....</i>	<i>51</i>
4.2.2 <i>Documente de management utilizate în planificarea proiectului</i>	<i>61</i>
4.3 Execuția proiectului	65
4.4 Monitorizarea și controlul proiectului.....	67
4.5 Finalizarea proiectului	68
5 Programarea de rețea (Network Scheduling).....	69
5.1 Diagrama PERT	72
5.2 Diagrama CPM.....	75
5.2.1 <i>Diferențele dintre PERT și CPM</i>	<i>77</i>
5.2.2 <i>Etapele elaborării planului proiectului</i>	<i>77</i>
5.2.3 <i>Analiza proiectelor prin metodele PERT/CPM.....</i>	<i>79</i>
5.2.4 <i>Exemplu Drum Critic</i>	<i>79</i>
5.3 Diagrama Gantt	81
6 Managementul proiectelor prin lanț critic.....	83
7 Programe de calculator (software) de management al proiectelor	83
8 Managementul calității în proiecte	83
9 Managerul de proiect.....	85
9.1 Activitățile de management al proiectului.....	86
9.2 Stabilirea tipului de organizare a proiectului	86
9.2.1 <i>Organizarea piramidală.....</i>	<i>86</i>
9.2.2 <i>Organizarea matriceală.....</i>	<i>87</i>
PARTEA A II-A.....	89

PLANUL DE AFACERI	89
10 PLANUL DE AFACERI - INTRODUCERE	89
11 Descrierea ideii de afaceri	91
11.1 Descrierea firmei care implementează planul de afaceri	91
12 Viziunea, obiectivele și strategia afacerii	92
12.1 Viziune	92
12.2 Obiective.....	93
12.3 Strategia afacerii	94
13 Istoricul și descrierea activității curente (pentru afacerile existente)	95
13.1 Apariția afacerii și etapele de dezvoltare a acesteia până în prezent	95
13.2 Descrierea activității curente	96
13.2.1 <i>Locație</i>	96
13.2.2 <i>Produse/servicii</i>	96
13.2.3 <i>Clienți</i>	96
13.2.4 <i>Concurenți</i>	97
13.2.5 <i>Furnizorii de materii prime și materiale</i>	97
13.2.6 <i>Descrierea sumară a procesului tehnologic</i>	97
13.2.7 <i>Mijloace fixe</i>	97
13.2.8 <i>Imobile existente</i>	98
14 Management și resurse umane	98
15 Analiza Pieței.....	100
15.1 Piața Actuală (pentru o afacere existentă)	100
15.1.1 <i>Clienți</i>	100
15.1.2 <i>Concurenți</i>	102
15.1.3 <i>Furnizori</i>	103
15.1.4 <i>Poziția produselor/serviciilor afacerii pe piață comparative cu cele ale concurenței</i>	104
15.2 Piața noului produs/ serviciu	104
15.2.1 <i>Prezentarea produsului nou</i>	104
15.2.2 <i>Segmentul de piață</i>	106
15.2.3 <i>Ipoteze și riscuri majore</i>	106
15.2.4 <i>Clienți potențiali</i>	107
15.2.5 <i>Concurenți potențiali</i>	110
15.2.6 <i>Principalele avantaje ale noilor produse/servicii oferite</i>	110
15.2.7 <i>Reacția previzibilă a concurenței la apariția de noi oferte pe piață</i>	111
15.2.8 <i>Desfacerea produselor</i>	111
15.3 Strategia de comercializare	111
15.3.1 <i>Politica produsului</i>	111
15.3.2 <i>Politica de prețuri</i>	111
15.3.3 <i>Politica de distribuție</i>	111
15.3.4 <i>Modalități de vânzare</i>	111
15.4 Activități de promovare a vânzărilor noului produs	112
16 Descrierea procesului de producție	113
16.1 Descrierea sintetică a procesului tehnologic	113
16.2 Impactul asupra mediului	113
17 Venituri și cheltuieli de operare	113
17.1 Venituri anuale din producție.....	113
17.2 Riscuri ce influențează prognoza	113
17.3 Analiza costurilor de operare (după implementarea investiției)	114
17.3.1 <i>Cheltuieli de producție</i>	114

17.3.2	<i>Furnizorii de materii prime</i>	116
18	Investiții necesare	117
18.1	Graficul de realizare a investiției	117
18.2	Descrierea surselor de finanțare a investiției	118
18.3	Descrierea investiției propuse în contextul procesului tehnologic.....	118
18.4	Asigurarea cu utilități	118
18.5	Modificările necesare la echipamentele/ clădirile existente	118
18.6	Modificările necesare în structura și numărul personalului angajat	118
19	Proiecții financiare	119
19.1	Istoricul indicatorilor economici (dacă este cazul).....	122
19.2	Proiecții financiare ale Fluxului de Numerar (Cash-flow)	123
19.3	Situație simplificată a fluxului de numerar	131
19.4	Cont de profit și pierdere	132
19.5	Bilanț simplificat.....	132
	PARTEA A III-A	135
	MANAGEMENTUL PROIECTELOR CU FINANȚARE EUROPEANĂ	135
20	PREZENTARE PROGRAME DE FINANȚARE EUROPENE	135
20.1	Programul Operațional Regional - POR.....	135
20.1.1	<i>Obiectiv general</i>	135
20.1.2	<i>Obiective specifice</i>	135
20.1.3	<i>Axe prioritare tematice</i>	135
20.2	Programul Operațional Sectorial Creșterea Competitivității Economice - POS CCE.....	137
20.2.1	<i>Obiectiv general</i>	137
20.2.2	<i>Obiective specifice</i>	137
20.2.3	<i>Axe prioritare tematice</i>	137
20.3	Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane - POSDRU.....	140
20.3.1	<i>Obiectivul general</i>	140
20.3.2	<i>Obiectivele specifice</i>	140
20.3.3	<i>Axe prioritare tematice</i>	140
20.4	Programul Operațional Sectorial de Mediu - POS Mediu	143
20.4.1	<i>Obiectiv general</i>	143
20.4.2	<i>Obiectivele specifice</i>	143
20.4.3	<i>Axe prioritare tematice</i>	143
20.5	Programul Operațional Sectorial de Transport - POS Transport	144
20.5.1	<i>Obiectiv general</i>	144
20.5.2	<i>Obiective specifice</i>	144
20.5.3	<i>Axe prioritare tematice</i>	145
20.6	Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative	145
20.6.1	<i>Obiectiv general</i>	145
20.6.2	<i>Obiective specifice</i>	145
20.6.3	<i>Axe prioritare tematice</i>	146
20.7	Programul Operațional Asistență Tehnică - POAT	146
20.7.1	<i>Obiectiv general</i>	146
20.7.2	<i>Obiective specifice</i>	147
20.7.3	<i>Axe prioritare tematice</i>	147
20.8	Programul Național pentru Dezvoltare Rurală - PNDR.....	147
20.8.1	<i>Fondul European pentru Agricultură și Dezvoltare Rurală</i>	147
20.8.2	<i>Axe prioritare tematice</i>	148

20.9	Programul Operațional pentru Pescuit - POP	149
20.9.1	<i>Obiective generale</i>	149
20.9.2	<i>Axe prioritare tematice</i>	149
20.10	Programe de Cooperare Teritorială	151
20.10.1	<i>Cooperare Teritorială Transfrontalieră</i>	151
20.10.2	<i>Cooperare Teritorială Transnațională</i>	151
20.10.3	<i>Cooperare Teritorială Interregională</i>	151
21	ETAPELE ȘI CONDIȚIILE ELABORĂRII PROIECTELOR CU	
	FINANȚARE DIN FONDURI STRUCTURALE EUROPENE	151
21.1	POSCCE, Axa 1, D1.1., O. c) Sprijin pentru accesul pe noi piețe și internaționalizarea IMM-urilor	151
21.1.1	<i>Criterii de eligibilitate a solicitantului</i>	151
21.1.2	<i>Criterii de eligibilitate a proiectelor</i>	154
21.1.3	<i>Evaluarea, selecția și contractarea</i>	155
21.1.4	<i>Obligațiile beneficiarului</i>	160
21.1.5	<i>Returnarea finanțării nerambursabile</i>	161
21.2	FEADR, Axa 3, Măsura 313: Încurajarea activităților turistice	162
21.2.1	<i>Obiectivele proiectului</i>	162
21.2.2	<i>Condiții privind eligibilitatea solicitantului</i>	162
21.2.3	<i>Tipuri de investiții și cheltuieli eligibile</i>	165
21.2.4	<i>Tipuri de investiții și cheltuieli neeligibile</i>	168
21.2.5	<i>Valoarea maximă a fondurilor nerambursabile (intensitatea sprijinului)</i>	169
21.2.6	<i>Criteriile de selecție ale proiectului</i>	169
21.2.7	<i>Accesarea fondurilor nerambursabile acordate pentru încurajarea activităților turistice</i>	172
21.3	POSDRU, Axa 3, D3.1. "Antreprenoriatul, o alternativă de carieră în Regiunea București-Ilfov"	175
21.3.1	<i>Obiective</i>	175
21.3.2	<i>Proiectele de grant POS DRU</i>	175
21.3.3	<i>Principii pentru obținerea finanțării nerambursabile</i>	176
21.3.4	<i>Activități eligibile</i>	176
21.3.5	<i>Categorii de beneficiari eligibili</i>	178
21.3.6	<i>Criterii de eligibilitate a proiectelor</i>	179
21.3.7	<i>Etape pentru completarea și transmiterea unei cereri de finanțare în cadrul unei cereri de propuneri de proiecte pentru POS DRU</i>	181
21.3.8	<i>Partenerii implicați în derularea proiectului</i>	181
21.3.9	<i>Descrierea proiectului</i>	183
21.3.10	<i>Datele financiare ale proiectului</i>	184
21.3.11	<i>Indicatori</i>	189
21.3.12	<i>Grupul țintă</i>	189
21.3.13	<i>Finanțări anterioare</i>	190
21.3.14	<i>Obiective, activități și rezultate</i>	190
22	ÎNTOCMIREA CERERILOR DE FINANȚARE PENTRU PROIECTE CU	
	FINANȚARE DIN FONDURI STRUCTURALE EUROPENE	196
22.1	Cerere de finanțare: POSCCE, Axa 1, D1.1., O. c) Sprijin pentru accesul pe noi piețe și internaționalizarea IMM	196
22.2	Studiu de fezabilitate: FEADR, Axa 3, Măsura 313: Încurajarea activităților turistice	206

23	Studiu de fezabilitate privind eficiența unui proiect de investiții în vederea amenajării unui spațiu destinat activităților comerciale.....	217
23.1	Date generale despre obiectivul de investiții.....	217
23.1.1	<i>Scurtă prezentare a proiectului.....</i>	<i>217</i>
23.1.2	<i>Estimarea costului proiectului și eșalonarea cheltuielilor de investiții pe perioada de execuție.....</i>	<i>217</i>
23.1.3	<i>Finanțarea proiectului de investiții.....</i>	<i>220</i>
23.1.4	<i>Estimarea veniturilor și cheltuielilor de exploatare pe durata de viață a proiectului.....</i>	<i>220</i>
23.2	CALCULUL AMORTIZĂRII ȘI A VALORII REZIDUALE.....	223
23.3	ANALIZA CAPACITĂȚII DE RAMBURSARE A CREDITULUI ȘI A CAPACITĂȚII DE AUTOFINANȚARE.....	224
23.3.1	<i>Analiza capacității de rambursare a creditului.....</i>	<i>225</i>
23.3.2	<i>Analiza capacității de autofinanțare.....</i>	<i>226</i>
23.4	ANALIZA ECONOMICĂ ȘI FINANCIARĂ A PROIECTULUI.....	228
23.4.1	<i>Analiza financiară.....</i>	<i>228</i>
23.4.2	<i>Analiza economică.....</i>	<i>232</i>
23.5	ANALIZA DE SENZITIVITATE.....	235
	TESTE GRILĂ.....	239
	BIBLIOGRAFIE.....	245