

Interferența strategie – programe - proiecte

Din ce în ce mai mult știința și tehnologia domină existența ființei umane, cunoașterea reprezintă un element strategic în valorificarea eficientă a resurselor umane, materiale sau financiare. Realizarea procesului complex de transformări structurale, de asigurare a dezvoltării globale durabile a omenirii, de dezvoltare a unei societăți bazată pe cunoaștere nu se mai poate face prin metode tradiționale, bazate pe experiență și intuiție, cu organizare piramidală, un grup de conducere și control în vârf și departamente permanente și funcționale în subordine, ci pe baza unor forme ad-hocratice care să permită stimularea spiritului antreprenorial (întreprinzător) și de creare a unei culturi manageriale care să focalizeze cunoștințele unui grup de interese spre atingerea unui anumit obiectiv. O astfel de formă creată pentru scopuri temporare, sensibilă la imperativele schimbării de mare rapiditate este

managementul de proiect [4].

Managementul proiectelor este un domeniu relativ nou al managementului, dar cu o dezvoltare foarte rapidă ca urmare a faptului că tot mai multe acțiuni, în special la nivel internațional, se desfășoară pe bază de proiecte. De altfel, începând cu anul 2002, bugetele ministerelor și bugetul național s-au fundamentat pe bază de proiecte sau programe. Ca orice disciplină nouă, managementul de proiect nu și-a structurat și delimitat terminologia și conceptele folosite, existând în acest sens multe confuzii și inadvertențe, uneori, din păcate, cu implicații în plan decizional.

Abordarea proiectelor se face în contextul unui anumit program, program care la rândul său se circumscrie unei strategii. Legăturile dintre strategie, program și proiecte se prezintă în figura 1.

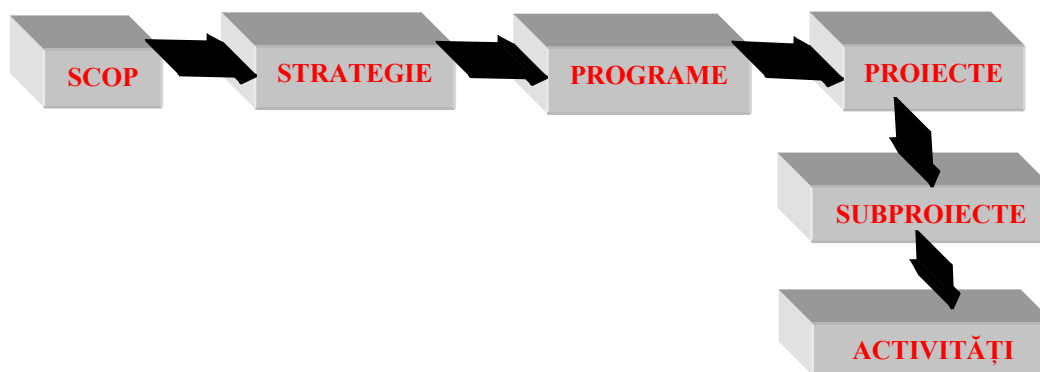


Figura 1 Structura și relațiile proiectelor

Aplicarea strategiilor care au un grad mare de generalitate se face în baza unor programe care surprind obiectivele prioritare, acțiunile și măsurile ce trebuie luate într-un interval de timp bine determinat. Programele se elaborează, la fel ca și strategiile, la nivelul economiei naționale, la nivel de ramură, departament, organizație etc. Exemple de astfel de programe: Programul de guvernare, programele de interes național, PHARE, SAPARD, TEMPUS, SOCRATES, COPERNICUS, program de modernizare a societății comerciale, de formare profesională, de promovare de noi produse, tehnologii etc., la nivel de organizație.

Programul de guvernare este un program de interes național și vizează în principal consolidarea stabilității ansamblului economiei naționale; sporirea gradului de competitivitate a economiei naționale prin continuarea restructurării sectoriale și la nivel microeconomic, îmbunătățirea eficienței agenților economici; susținerea dezvoltării sectorului privat; realizarea unei protecții sociale sporite; amplificarea relațiilor internaționale ale României etc.

Programarea fundamentală și monitorizarea programelor de asistență financiară nerambursabilă se face de Ministerul Integrării Europene iar proiectele de cooperare transnațională sunt implementate de Ministerul Dezvoltării și Prognozei.

Programul PHARE¹, prin care Comisia Europeană acordă asistență nerambursabilă României pentru asigurarea condițiilor de aderare a țării la Uniunea Europeană, se referă la: întărirea democrației și a protecției drepturilor omului, reforma administrației publice, sistemului vamal, finanțe, securizarea frontierelor, agricultură, protecția mediului, coeziunea economică și socială.

La baza stabilirii domeniilor de asistență au stat criteriile politice (întărirea democrației, consolidarea statului de drept și drepturile omului); criteriile economice (întărirea capacității de a face față presiunii competiției în domeniul proiectelor energetice, pieței de capital, pieței financiar-bancare etc.); criteriile strategice (îndeplinirea obligațiilor ce decurg din preluarea acquis-ului comunitar, cu referire la proiecte din domeniul politicii industriale și calității, mediului, transportului, recunoașterii diplomelor etc.); criteriile sectoriale de dezvoltare regională etc.

Programul PHARE sprijină trei măsuri principale prevăzute în Planul Național de Dezvoltare și anume:

1. Dezvoltarea resurselor umane, crearea de centre de pregătire și dezvoltare a capacității manageriale, adaptarea sistemului educațional la cerințele forței de muncă, reconversie profesională etc.

2. Sprijin pentru întreprinderile mici și mijlocii (IMM) din sectoarele de producție și servicii, în scopul adoptării de noi tehnologii, facilitării înființării și dezvoltării de IMM-uri, facilitării accesului la finanțare, pregătire profesională și consultanță, cu referiri prioritare la scheme de creditare, de finanțare, de consiliere și de formare profesională.

3. Consolidarea și dezvoltarea infrastructurii locale și regionale, prin creșterea potențialului local și regional în ceea ce privește infrastructura de turism, dezvoltarea agroturismului și turismului ecologic, sprijin pentru infrastructura de afaceri, protecția mediului, modernizarea rețelilor de transport naționale și europene.

Aspectele referitoare la infrastructura de afaceri se referă în special la incubatoarele de afaceri, parcuri industriale, investiții în coeziunea economică și socială etc.

Programul PHARE se realizează la rândul său pe baza unor subprograme, dintre care mai importante sunt:

& CREDO (care are ca principale obiective promovarea unor bune vecinătăți și a stabilității socio-economice între regiunile Europei și promovarea cooperării între regiunile învecinate și comunități pentru asigurarea dezvoltării comunității și a dezvoltării economice intraregionale);

& F.D.S.C (Fundația pentru Dezvoltarea Societății Civile), care are ca principale obiective dezvoltarea capacității manageriale și de acțiune a organizațiilor neguvernamentale (ONG); asigurarea recunoașterii publice a rolului și funcțiilor ONG, asumarea unor responsabilități colective de către ONG, dezvoltarea comportamentului asociativ și a participării

cetățenilor la dezvoltarea ONG și a sectorului neguvernamental etc.

Dezvoltarea “infrastructurii” sectorului neguvernamental vizează programe de instruire, activități de informare, proiecte de cooperare, centre de resurse pentru organizații neguvernamentale etc.

& I.S.P.A (Instrument pentru Politici Structurale de Preaderare), prin care se urmărește implementarea acquis-ului comunitar, precum și familiarizarea cu obiectivele și procedurile Comunității Europene, cu referiri prioritare la infrastructura și dezvoltarea industrială pentru mediu, transport, calitate și standarde în producție, condiții de muncă etc.

Regulamentul adoptat de Consiliul Europei este structurat în 16 articole care abordează următoarele aspecte: obiectivele și măsurile adoptate, resursele financiare, criteriile de selecție și indicatorii ce cuantifică aceste criterii, compatibilitatea politicilor comunitare cu politicile țărilor partenere, implementarea și managementul proiectelor etc.

Programul SAPARD² (Program Special de Aderare pentru Agricultură și Dezvoltare Rurală) completează alte instrumente de finanțare nerambursabilă (PHARE și ISPA), instituite de Uniunea Europeană în scopul sprijinirii țării noastre și a altor țări candidate la procesul de aderare și vizează, prin obiective specifice, restructurarea și modernizarea sectorului agricol și dezvoltarea rurală, în concordanță cu standardele europene. Asistența financiară nerambursabilă oferă potențialilor beneficiari posibilitatea de a realiza proiecte de investiții prioritare, în direcția dezvoltării infrastructurii rurale, îmbunătățirii eficienței piețelor agroalimentare, creării de locuri de muncă, diversificării activităților din spațiul rural etc. Acest program se circumscrie Planului Național pentru Agricultură și Dezvoltare Rurală și va contribui la pregătirea mediului rural și agricol pentru aderarea la Uniunea Europeană. Prin acest program se urmărește și pregătirea României pentru gestionarea unor finanțatori ce vor veni după aderare, prin Fondurile Structurale ale Uniunii Europene.

Obiectivele acestui proiect sunt:

- ✦ investiții în proprietățile agricole (fermele agricole);
- ✦ sprijin pentru marketingul proceselor și produselor agricole și producția piscicolă;
- ✦ îmbunătățirea structurilor de calitate, veterinarie și creșterea controlului sănătății;
- ✦ promovarea unor metode de producție agricolă prin urmărirea protecției mediului înconjurător;
- ✦ diversificarea activităților economice în mediul rural;
- ✦ acordarea importanței cuvenite managementului în agricultură și rolului fermelor agricole;
- ✦ renovarea satelor și conservarea tradițiilor în mediul rural;
- ✦ sprijin în reorganizarea terenurilor agricole;

¹ Programul PHARE în România, București, Guvernul României, 1998 – 2001

² Programul SAPARD, București 2002, Ministerul Agriculturii, Alimentației și Pădurilor, Agenția SAPARD

- ✦ managementul resurselor de apă;
- ✦ dezvoltarea și îmbunătățirea infrastructurii rurale;
- ✦ promovarea reîmpăduririlor, protecția zonelor împădurite, investiții în holdinguri forestiere private, marketingul producției;
- ✦ training-uri, „îmbunătățirea vocației”;
- ✦ asistența tehnică financiară, inclusiv studii;

Fiecare țară candidată va derula un program de dezvoltare pentru regiunile rurale care va conține:

- ☆ abordarea nevoilor regiunilor rurale implicate în funcție de potențialul acestora de dezvoltare;
- ☆ stabilirea cu claritate a unei strategii de dezvoltare pentru mediul rural și a unor obiective cuantificabile;
- ☆ indicarea impactului prognozat al programului din punct de vedere economic, social, mediu înconjurător și a termenelor de derulare;
- ☆ estimarea pe fiecare an a resurselor necesare pentru realizarea programului (este necesar ca această estimare să fie raportată la sursa financiară);
- ☆ descrierea sistemelor utilizate în implementarea programelor.

Această descriere include colaborarea cu autoritățile manageriale, stabilirea unui management financiar și controlul acestuia, monitorizarea și evaluarea corectă a modului de abordare din punct de vedere social și economic, parteneriatele stabilite pentru managementul programului etc.

Strategia, programul și proiectele se află într-o relație de sinergie, de conlucrare (syn = cu, împreună; ergon = acțiune), mai mulți factori colaborează și conlucrează pentru realizarea unui scop, îndeplinirea unui obiectiv prestabilit. În îndeplinirea scopului propus proiectul

are rolul hotărâtor, deoarece prin el se asigură realizarea obiectivelor strategice.

Efectul sinergetic al proiectelor se poate realiza atunci când există mai mulți factori care acționează; acțiunile lor se desfășoară simultan sau decalat, dar în aceeași direcție; există o interdependență a factorilor în sensul urmăririi aceluiași scop, acelorași funcții obiectiv; rezultatul final trebuie să fie mai mare decât suma efectelor individuale ale factorilor; eforturile făcute într-o secvență să genereze efecte în secvențele din aval etc.

Considerând cele trei planuri: strategia, programul și proiectul, ca părți care concură la realizarea scopului, care se pot desfășura în același timp sau cu o decalare în timp, acestea trebuie să contribuie la realizarea unei eficiențe maxime, în condițiile date. De altfel, teoretic, sinergia are un impact pozitiv; dacă impactul este negativ, sinergie negativă sau antisinergie, avem de a face cu neconcordanțe între scopurile propuse prin strategii, modalitățile de finanțare susținute prin programe și realitățile concrete de punere în operă care se regăsesc în proiecte.

Cu toate acestea, proiectul nu trebuie confundat cu programul. Acesta din urmă, având un grad mai mare de cuprindere, este subordonat unei strategii și unui scop și este format din mai multe programe, la fel cum proiectele complexe, la rândul lor, pot fi împărțite în subproiecte. Legăturile sinergetice dintre cele trei niveluri principale (strategii, programe, proiecte) se prezintă în figura 2.

Din analiza relațiilor, legăturilor dintre Strategia Națională, Strategiile Departamentale, Programe și Proiecte se constată că același program nu poate răspunde nevoilor mai multor strategii, în mod direct. La fel, nici proiectele nu se referă la mai multe programe.

Cu toate acestea, rezultatele unui proiect / program influențează efectele la celelalte programe / strategii departamentale, toate conlucrează la atingerea scopurilor prevăzute prin planul național.

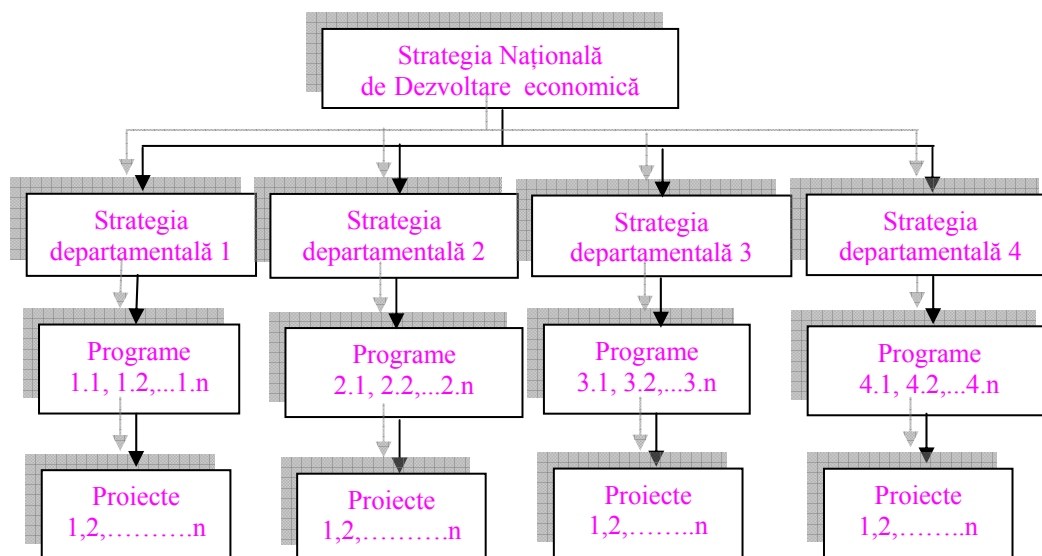


Figura 2 Relațiile strategii-programe-proiecte

Management

Aceleași concluzii se desprind și din analizele la nivelul organizației. La realizarea strategiei întreprinderii contribuie fiecare secție, atelier, loc de muncă etc. Realizarea programului de creștere a calificării forței de muncă va influența toate sectoarele organizației. Principiul lui Bellman, conform căruia o politică optimă este formată din subpolitici optime, își găsește un grad ridicat de aplicabilitate în sinergia strategie-program-proiect, la nivelul macro, mezo sau microeconomic.

Efectul sinergetic al proiectelor se manifestă pregnant în cele două stadii ale integrării europene a țării noastre, cel de preaderare și cel de aderare. Al doilea stadiu se compune din trei faze: Piața Comună, Piața Unică Europeană și Uniunea Economică și Monetară (numită Uniunea Europeană), unde munca pe bază de proiect are un rol determinant.

Activitățile pe bază de proiect, în domeniul integrării europene, se pot desfășura pe următoarele componente [2]:

1. Piața Comună, pentru extinderea comerțului liber la toate produsele; deschiderea totală a mobilității forței de muncă; instituirea politicii agricole comune; impunerea tarifelor externe comune și a unor instituții supranaționale cu puteri reale de a lua decizii obligatorii pentru statele componente etc.

2. Piața Unică Europeană, pentru circulația liberă a bunurilor, serviciilor și a factorilor de producție; recunoașterea mutuală a standardelor de sănătate; asigurarea certificatelor de calitate; politică comercială externă comună etc.

3. Uniunea Economică și Monetară, prin: realizarea unei politici monetare comune și a introducerii monedei unice (euro); realizarea unor politici de securitate comune, crearea cetățeniei europene etc.

Realizarea acestor obiective, care în țările avansate s-a făcut în 20-30 ani (Spania - 32 ani, Portugalia – 29 ani, Grecia - 41 ani), necesită o importantă muncă, bazată prioritar pe proiecte, multe din ele finanțate de Comunitatea Europeană.

Prof. univ. dr. Ion VASILESCU

Bibliografie

- | | | |
|---|----------------------------|---|
| 1 | BENSON, P. | <i>Marketing. Management</i> , Illinois, Irwin, Homewood, 1985 |
| 2 | IANCU, A. | <i>Liberalizare, integrare și sistemul industrial</i> , București, Editura Expert, 2002 |
| 3 | MOCANU, M.
SCHUSTER, C. | <i>Managementul proiectelor, cale spre creșterea competitivității</i> , București, Editura All Beck, 2001 |
| 4 | TOFFLER, A. | <i>Corporația adaptabilă</i> , București, Editura Antet, 1999 |