

## IMPACTUL INFORMAȚIEI ECONOMICO-FINANCIARE ÎN PROCESUL DECIZIONAL AL MANAGEMENTULUI PROIECTELOR ÎN IPT

GURGUROVA-AFANASIEV Tatiana, masterandă GR. 17MPOEP

TABAN Elena, dr., conf. univ., UST

**Rezumat.** Lucrarea dată cuprinde promovarea tezei de master, care are la bază promovarea managementului proiectelor din punct de vedere economic-financiar și elaborarea unui model ce facilitează câștigul lor.

**Abstract.** This paper includes the promotion of the master's thesis, which is based on the promotion of project management from an economic-financial point of view and the development of a model that facilitates their gain.

**Cuvinte cheie:** proiect, managementul proiectelor, managementul financiar, proces decizional, sursă de finanțare.

**Keywords:** project, project management, financial management, decision making, funding source.

### Introducere

În practica activităților de orice gen, antreprenoriale sau sociale, actualmente atragerea de surse financiare prin proiecte a devenit una din cele mai importante procese de existență, dezvoltare sau supraviețuire al multor entități. Astfel proiectele devin o sursă atractivă de majorare a capitalului economic, al îmbunătățirii condițiilor de trai, al dezvoltării sociale, culturale, de educație, de apărare al drepturilor și ajutorării unor pături sociale, etc. Pentru a concentra eforturile spre rezolvarea celor mai importante probleme economico-sociale este necesar să se facă previziuni strategice, bazate pe studii preventive, calcule și argumente ale obiectivelor propuse prin proiecte.

Diferite aspecte ale managementului proiectelor sunt dezvăluite în lucrările savanților din străinătate și autohtoni Levis, J. P., Opran, C., Cojocaru, V., Prisăcaru, V., Grossu A., etc. Totodată cercetarea unor aspecte aferente impactului informațiilor economico-financiare asupra procesului decizional în managementul proiectelor în contextul modificărilor cerințelor actelor legislative, standardelor internaționale și naționale de calitate rămân actuale și prezintă un interes teoretic și practic.

În managementul proiectelor apar o serie de probleme, care se referă la: definirea noțiunii de proiect și management al proiectelor, resursele proiectelor și modul de valorificare a informației economico-financiare pentru managementul proiectelor, determinarea necesarului de resurse financiare pentru acoperirea costurilor de resurse umane ale proiectelor, etc.

### Materiale și metode

Cercetarea este bazată pe metoda deductivă de la general la particular, pornind de la analiza investigațiilor teoretice și practice ale altor cercetători cu privire la proiecte și managementul proiectelor, generalizarea informațiilor din actele normative aferentă determinării salariului net, precum și elementele inerente disciplinelor economice – observarea, gruparea, selectarea,

compararea, generalizarea etc. În cadrul cercetării s-a ținut cont de prevederile actelor normative naționale aferentă determinării salariului net.

### **Discuții și rezultate**

Astăzi orice activitate modernă este privită ca un proiect cu un caracter complex, care impune o viziune nouă începând cu analiza necesităților proiectului și terminând cu reutilizarea eficientă a rezultatelor acestuia [8].

Se consideră că termenul „proiect” provine din latinescul *projectum* al verbului *proicere* format din prefixul *pro-* (care indică ceva ce precedă acțiunea următoare) și rădăcina *-iacere* (a arunca). Conceptul a fost folosit prima dată de arhitecți. Astfel, în secolul al XV-lea, Filippo Brunelleschi a primit sarcina desăvârșirii Catedralei din Florența prin adăugarea unui dom. Înainte să înceapă, el a elaborat o schiță (*progetto* sau *plan*) a domului, folosind diverse perspective pentru a oferi o reprezentare geometrică a viitoarei structuri [6].

Managementul proiectelor impune în sine o serie de decizii importante începând de la etapa de inițiere, planificare, implementare și închidere a proiectelor. Sistemul decizional implică un flux de informații cu privire la obiectul decizional și selectarea celor mai optime variante de rezolvare a problemelor manageriale. Impactul informației economico-financiare asupra procesului decizional al proiectelor este de o importanță majoră și asta deoarece se referă la necesarul de resurse materiale și umane, exprimat cantitativ și valoric pentru diferite activități și în diferite perioade de timp.

Ca punct de plecare pentru alegerea acestei teme de cercetare a fost impactul prin care să valorific informația economico-financiară, pentru dezvoltarea competenței decizionale în *managementul proiectelor* ce vehiculează totalitatea cunoștințelor, priceperilor, deprinderilor de care au nevoie toți pentru împlinirea și reușită într-un anumit domeniu.

”A fi un manager de proiect este ca și cum ai fi artist, ai diferite fluxuri de proces colorate combinate într-o operă de artă.” Greg Cimmarrusti. După cum o citat, Autorul Cimmarrusti, artistul principal în proiect este managerul, de el depinde progresul și aprobarea proiectului, asigurarea victoriei în procesului final.

Aspectele problematice pe care le vad și după care mă conduc sunt ca în majoritatea cazurilor în instituțiile publice se realizează proiecte educaționale mici, la nivel de grup de elevi, catedră sau subdiviziune, dar însă mai avem nevoie de proiecte cu finanțare națională și de ce nu internațională, pentru realizarea scopurilor propuse. La moment nu este un model stabilit după care să structurăm datele cunoscute sau să putem prognoștii cheltuielile pentru un proiect.

Proiectele, proiectanții și managerii de proiecte există de mii de ani. Ei sunt constructorii „minunilor lumii”, ei sunt cei ce au dat o nouă față civilizației umane. În prezent, după opiniile specialiștilor din domeniu, se apreciază că 50% dintre activitățile companiilor care se respectă sunt conduse după principiile impuse de managementul proiectelor.

Ce este un proiect și care e modalitatea de câștig a acestuia, dar oare informația economico-financiară în procesul decizional are un rol aparte?

*Proiectul* reprezintă intenția de realizare a unui produs, lucrări sau serviciu unic printr-o idee novatoare privind o anumită stare a componentelor, fenomenelor și proceselor dintr-un sistem, idee definită printr-un obiectiv clar, realizabil prin activități desfășurate la anumite termene calendaristice, în condiții de calitate și costuri bine precizate.

Proiectul este un set de acțiuni executate într-o perioadă de timp, cu momente bine definite de început și de sfârșit, cu un scop clar al lucrărilor de efectuat, cu un buget propriu și cu un nivel specificat al rezultatelor de obținut [4].

Proiectul este o acțiune care are un început și un sfârșit și care este întreprinsă cu scopul atingerii unui obiectiv, în condițiile respectării unor costuri, planuri calendaristice și criterii de calitate.

Proiectul este un proces dirijat de implementare a activităților și de folosire a resurselor, în vederea atingerii unui scop, într-un timp dat .

Un proiect trebuie:

- să fie unic, cel puțin prin prisma unor părți ale lui, care trebuie să apeleze la activități noi;
- să-și propună atingerea unui scop bine precizat;
- să fie constituit din activități, dintre care multe vor fi învăluite de incertitudine în privința costurilor estimate și a timpilor de desfășurare;
- să fie finalizat într-o perioadă de timp bine definită.

Proiectul este o alocare de resurse pentru realizarea unui set predeterminat de obiective, urmând o metodă planificată și organizată [1].

*Un rol important are și Managementul proiectelor* este un proces care oferă organizațiilor contemporane vehiculul unic ce le va îndrepta spre schimbare.

Procesul de monitorizare a unui proiect urmărește două obiective importante:

1. Urmărirea măsurii în care activitățile realizate se efectuează conform planului proiectului.
2. Efectuarea de intervenții operative, astfel încât să se asigure o eficacitate optimă a proiectului.

Ca obiecte ale monitorizării putem evidenția: - costurile/resursele; - termenele de îndeplinire a sarcinilor asumate; - domeniul proiectului; - calitatea produselor. În cazul proiectelor cu finanțare nerambursabilă, procesul de monitorizare se efectuează riguros și de finanțator.

Procesul de monitorizare a costurilor proiectului și termenelor de realizare a activităților reprezintă un aspect deosebit de important. În acest scop, pot fi utilizate programe speciale Primavera Project Planner sau Microsoft Project Manager [3], programele respective putând fi obținute conform unei proceduri speciale de înregistrare. Programele nominalizate oferă avantajul de a prelucra cantități mari de informații, precum și prezenta sistematizat datele (sub formă de grafice, tabele etc.). Aceste

programe trebuie însă privite ca instrumente de monitorizare, și nu reprezintă factori decisivi ai succesului unui proiect.

”În viața de zi cu zi ne implicăm într-un proces de schimbare a atitudinilor, astfel, preciza I. Dafinoiu, procesul de schimbare a atitudinilor face parte din viața noastră. Acestea se implementează în final în corelația tridimensională de reacții: afective, cognitive, comportamentale. Perspectiva tridimensională a atitudinii oferă un cadru teoretic mult mai productiv pentru cercetarea științifică, întrucât permite evidențierea proceselor și mecanismelor psihologice ce intervin în formarea și schimbarea atitudinii [2].

*Vom avea nevoie și de Managementul financiar care* reprezintă un ansamblu de principii, metode, tehnici, instrumente și acțiuni prin intermediul cărora se fundamentează deciziile financiare în contextul realizării unor obiective organizaționale, formulate printr-o strategie a organizației.

Astfel managementul financiar are următoarele atribuții:

- evaluează eforturile financiare ale tuturor acțiunilor ce urmează a fi întreprinse într-o perioadă de gestiune dată;
- asigură la momentul oportun, în structura și condițiile reclamate de necesități, capitalul, la un cost cât mai scăzut posibil;
- urmărește modul de utilizare a capitalului și gradul de influență al factorilor de decizie în direcția asigurării unei utilizări eficiente a fondurilor atrase în circuitele financiare;
- asigură și menține echilibrul pe termen scurt și pe termen lung în concordanță cu necesitățile organizației (sau proiectului);
- urmărește obținerea rezultatului financiar scontat și îl repartizează pe destinații.

Managementul unui proiect impune, pe lângă identificarea principalelor riscuri legate de comportamentul decizional al elementelor decidente, punerea în evidență a categoriilor de riscuri ce intervin atunci când sunt puse în practică elementele decizionale. Datorită complexității proceselor decizionale, acestea sunt supuse diferitelor categorii de riscuri, legate în special de supraîncărcarea rețelelor decizionale, de adoptarea unor soluții eronate, ambigue, sau imposibil de introdus în timp util în practică etc. Aceste riscuri sunt strâns legate de următoarele impedimente:

- Absența standardizării proceselor.
- Segmentarea prea mare a procesului decizional.
- Lipsa de coordonare între centrele decizionale.
- Numărul prea mare de nivele ierarhice.
- Multitudinea de persoane implicate în procesul de luare a deciziei.
- Ambiguitatea funcționării centrelor de decizie.
- Inexistența structurilor sau a procedurilor de arbitraj.

- Absența sau slaba capitalizare a know-how-ului.
- Ineficiența comunicării și slabul schimb de informații.
- Ineficiența sau lipsa disponibilității unor informații complexe.
- Lipsa descentralizării în cadrul procesului decizional.
- Dificultățile legate de mecanismele de pregătire ale deciziilor.
- Slaba putere de decizie a responsabilului de proiect.

După această enumerare succintă asupra riscurilor implicate de structura comportamentală a elementelor decidente, precum și a riscurilor legate de punerea în practică a elementelor decizionale, urmează evidențierea unei alte categorii de riscuri foarte importante, și anume acelea legate de diferențele culturale înregistrate atât între membrii consorțiului de proiect, cât și în interiorul organizațiilor [7].

În domeniul organizării muncii organizațiile implementatoare de proiecte se bazează pe aceeași legislație ca și entitățile comerciale și/sau publice. Baza normativă a organizării muncii o constituie legislația în domeniul salarizării și Codul civil al Republicii Moldova.

Legislația în domeniu salarizării se bazează pe Constituția Republicii Moldova și include următoarele acte normative principale:

- Codul muncii al Republicii Moldova,
- Legea nr. 154 din 28.03.2003;
- Legea salarizării nr. 847-XV din 14 februarie 2002;
- Legea nr. 1432/28.12.2000, cu privire la modul de stabilire și examinare a salariului minim;
- Alte legi, hotărâri de Guvern, precum și alte acte normative privind salarizarea; Actele autorităților publice centrale și locale;
- Contractele colective de muncă și convențiile colective;
- Tratatetele, acordurile, convențiile și alte acte internaționale la care Republica Moldova este parte;
- Actele normative la nivel de entitate implementatoare de proiecte (contractele individuale de muncă).

O etapă importantă a proiectului este și estimarea necesarului de resurse financiare pentru asigurarea salariului persoanelor încadrate în proiect. Deseori pentru a planifica necesarul de resurse umane, reieșind din suma totală alocată pentru proiect se efectuează un șir de calcule inverse, având ca bază actele normative naționale ce reglementează raporturile de muncă între angajați și angajatori, precum și legislația fiscală, de asigurare socială și medicală. Astfel, conform actelor normative în vigoare la 01.01.2022, pentru a achita retribuiția muncii din suma disponibilă, este necesar să asigurăm:

- Necesarul pentru plata contribuțiilor de asigurare socială, care se include în cheltuielile angajatorului și se calculează în mărime de 24% din fondul salarial brut;

- Plata asigurărilor medicale obligatorii, care se reține de la angajat în mărime de 9% din salariului brut calculat;
- Plata impozitului pe venit, reținut la sursa de plată de la angajat și se calculează în mărime de 12 % aplicat la venitul impozabil pentru fiecare persoană separat.

Titlul II al Codului Fiscal reglementează noțiunile de bază cu privire la impozitul pe venit, cotele de impozitare, scutirile și regulile speciale cu privire la impozitul pe venit. Reținerea impozitului pe venit din salariu și din alte plăți efectuate de către patron în folosul angajatului este reglementată prin Hotărârea Guvernului Nr. 697 din 22 august 2014 „Regulament cu privire la reținerea impozitului pe venit din salariu și din alte plăți efectuate de către patron în folosul angajatului, precum și din plățile achitate în folosul persoanelor fizice care nu practică activitate de întreprinzător pentru prestare și/sau efectuarea de lucrări” [9].

Conform Codului fiscal, venit impozabil este venitul brut, inclusiv facilitățile acordate de patron, obținut de contribuabil din toate sursele într-o anumită perioadă fiscală, cu excepția deducerilor și scutirilor, aferente acestui venit, la care are dreptul contribuabilul conform legislației fiscale.

Scutire– sumă care, la calcularea venitului impozabil, se scade din venitul brut al contribuabilului conform art.33, 34 și 35.

Astfel venitul impozabil se v-a calcula ca diferența dintre salariul brut, mărimea primei de asigurare medicală obligatorie și scutirile acordate persoanei angajate.

Scutirile anuale și lunare, conform art.33, 34 și 35 din Codul fiscal, de care pot beneficia persoanele fizice pentru anul 2022 sunt prezentate în Tabelul 1.

Tabelul 1. Scutirile acordate persoanelor fizice pentru anul 2022

Nr.	Denumirea scutirii	Tip scutire	Suma anuală, 2022 lei	Suma lunară, 2022 lei
1	Scutire personală	P	27000	2250
2	Scutire soț/soție	S	Nu se acordă	
3	Scutire soț/soție majorată	Sm	19800	1650
4	Scutirea pentru pers. întreținute cu except. pers. cu dizabilități în urma unei afecțiuni congenitale sau din copilărie	Nx	9000	750
5	Scutire personală cu majorată	M	31500	2625
6	Scutire pers. într. cu dizabilități în urma unei afecțiuni congenitale sau din copilărie	Hx	18900	1575

Sursa: Hotărârea Guvernului nr. 697/2014 [9]

Mai jos vom ilustra printr-un exemplu calculele resurselor financiare necesare pentru personalul cheie a unui proiect, luând în considerație legislația fiscală la determinarea salariului spre plată.

**Exemplul 1.** Este necesar de determinat salariul net lunar, dacă cunoaștem suma anuală inclusă în bugetul proiectului pentru:

Nr.	Posturile	Suma Euro	Scutirea acordată
1	Coordonator de proiect	16000	P
2	Asistent de proiect	9000	PN1
3	Responsabil financiar	9000	P

Cursul valutar aplicați la data curentă: 1Euro =20.65 lei

Pentru **Coordonator de proiect** 100%: Fond de Personal 16000 Euro pe an.

$16000/12 \text{ luni} = 1333.33 \text{ Euro (lunar)}$

Salariul Brut  $1333.33/1,24 = 1075,26 \text{ Euro lunar}$  ( în CIM vom indica 1075,26 Euro, cu echivalent al cursului BNM la data Calculării/achitării salariului)

Calculăm Salariul NET?

Salariul brut  $1075,26 * 20,65 = 22204,30 \text{ lei}$

Scutire P 2250 lei (27000/12)

a) Reținem PAM 9% ( $22204,30 * 9\% = 1998,38 \text{ lei}$ ) = (96,77 EURO)

b) Reținem Impozit pe venit 12% la Venitul impozabil calculat, conform formulei (Salariul Brut -PAM- Scutirea) =  $22204,30 - 1998,38 - 2250 = 17955,92 \text{ lei}$

Impozit  $17955,92 * 12\% = 2154,71 \text{ lei}$  (104,34 EURO)

c) Salariu NET =  $22204,30 \text{ lei} - 1998,38 \text{ lei} - 2154,71 \text{ lei} = 18051,21 \text{ lei}$  (echivalent cu 874,15 EURO)

$1333.33 - 1075,26 = \text{CASS } 24\% = 319,99 \text{ Euro}$  ( $1333,33 * 24\% = 319,99$ )

Pentru asistent de proiect și responsabil financiar calculele se vor efectua identic.

Din calculul efectuat putem deduce că salariul lunar net pentru coordonatorul de proiect alcătuiește 874,15 Euro sau anual 10489,80 Euro ( $874,15 * 12 \text{ luni}$ ) din totalul preconizat de 16000 Euro sau 65,6 %. Astfel 34,4 % se repartizează la impozitele și contribuțiile de asigurări sociale și medicale menționate.

Costul calității se referă la costul total al eforturilor pentru realizarea calității produsului și vizează costurile aferente tuturor activităților care asigură atât conformitatea, cât și neconformitatea produsului realizat.

Este necesar să ținem cont de cerințele Hotărârii Guvernului nr. 165/2010 „Cu privire la cuantumul minim garantat al salariului în sectorul real”, care se modifică de la an la an. Astfel, începând cu 1 ianuarie 2021, cuantumul minim garantat al salariului în sectorul real (la întreprinderi, organizații, instituții cu autonomie financiară, indiferent de tipul de proprietate și forma de organizare juridică, în continuare – unități) este stabilit de 17,37 lei pe oră, sau 2935 de lei pe lună, calculat

pentru un program complet de lucru în medie de 169 de ore pe lună, iar începând cu 1 aprilie 2022, cuantumul respectiv se stabilește în mărime de 20,71 lei pe oră, sau 3 500 de lei pe lună [10].

Resursele necesare pentru derularea unui proiect sunt diverse (materiale, umane sau financiare), putându-se identifica o legătură strânsă între obiectivele proiectului și resursele necesare pentru implementarea acestuia. Planificarea resurselor se face ținând cont atât de factorul cost, cât și de factorul timp. Resursele materiale, tehnice mai performante sau un personal mai numeros pot grăbi executarea unor sarcini, dar duc, de regulă, la costuri mai ridicate.

În continuare va fi elaborat un model economico-financiar de promovare și câștig al proiectelor atât educaționale cât și organizaționale. Necesitatea de a folosi noțiunile de modelarea parametrică ce implica folosirea caracteristicilor proiectului (parametrii) într-un model matematic pentru a prezice costurile proiectului, ne va fi ca un imbold și un start în cercetarea mea.

Conform unui plan stabilit, avem nevoie de calitate în munca depusă, termenul de „calitate” sau „qualitas” își are originea în latinescul qualis care are înțelesul de „fel de a fi”. Conceptul de calitate este cunoscut încă din antichitate, când semnificația acestei noțiuni era perfecțiunea sau excelența [5].

## **Concluzii**

În concluzie menționăm, că pentru a concentra eforturile spre rezolvarea celor mai importante probleme economico-sociale este necesar să se facă previziuni strategice, bazate pe studii preventive, calcule și argumente ale obiectivelor propuse prin proiecte. Managementul financiar al proiectelor vine să rezolve o serie de aspecte importante prin furnizarea de informații economico-financiare pentru procesul decizional.

Există o mulțime de definiții date proiectelor, toate apelând la o serie de elemente cheie: timp, obiectiv(e), costuri, calitate, proces dirijat, resurse, scop, unicitate, activități, creare produs sau serviciu unic, dar eu voi încerca în lucrarea mea să justific, prin crearea unui model de realizare cu succes a acestora, în plan economico-financiar.

La determinarea necesarului de resurse financiare pentru acoperirea costurilor de personal se va ține cont de legislația fiscală, asigurărilor sociale și medicale. Din calculul menționat în lucrare se vede că salariul net alcătuiește 65,7%, iar impozitele 34,3%. Astfel la întocmirea bugetelor se va ține cont de aceste cote, iar ca resursa umană să fie motivată pentru munca depusă.

## **Bibliografie**

1. COJOCARU, V., CEBANU, L., Managementul proiectelor. Suport curs, UST, 2021, 75p.
2. DAFINOIU, I. Mecanisme și strategii ale persuasiunii. In: Neculau A. (coord.) Psihologia socială. Aspecte contemporane. Iași: Editura „Polirom”, 1996, p. 297].
3. Instrucțiuni de descărcare a versiunii oficiale Oracle Primavera  
<https://www.youtube.com/watch?reload=9&v=DSRCK-sWWTQ>

4. LEVIS, J. P. The Project Manager's Desk Reference. New York, 2000, 149 p.
5. MÂNDRU, L., MÂNDRU, E. Evoluția conceptului de calitate.  
[http://repository.utm.md/bitstream/handle/5014/1842/MI\\_2008\\_3\\_pg\\_84\\_86.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repository.utm.md/bitstream/handle/5014/1842/MI_2008_3_pg_84_86.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
6. MINISTERUL DEZVOLTĂRII REGIONALE ȘI ADMINISTRAȚIEI PUBLICE. Ghid de bune practici în management de proiecte. București, 2015.  
[https://www.mdrap.ro/userfiles/ghid\\_MP.pdf](https://www.mdrap.ro/userfiles/ghid_MP.pdf)
7. OPRAN, C. Managementul proiectelor , București: Comunicare.ro, 2013. ISBN
8. PRISĂCARU, V. Managementul proiectelor: Note de curs. Chișinău: CEP USM, 2020, 124 p., ISBN 978-9975-152-55-6.
9. Hotărârea Guvernului Nr. 697 din 22 august 2014 „Regulament cu privire la reținerea impozitului pe venit din salariu și din alte plăți efectuate de către patron în folosul angajatului, precum și din plățile achitate în folosul persoanelor fizice care nu practică activitate de întreprinzător pentru prestare și/sau efectuarea de lucrări”,  
[https://www.legis.md/cautare/getResults?doc\\_id=122993&lang=ro#](https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=122993&lang=ro#)
10. Hotărârea Guvernului nr. 165/2010 „Cu privire la cuantumul minim garantat al salariului în sectorul real”,  
[https://www.legis.md/cautare/getResults?doc\\_id=130299&lang=ro](https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=130299&lang=ro)