

MEDIUL STRATEGIC AL PROIECTELOR NAȚIONALE ȘI INTERNAȚIONALE

*Lector univ.dr. Carmen Crețu
Masterand Cașu Elena Anamaria
Universitatea "Danubius" Galați*

Abstract:

Project management appeared as an instrument of planning, co-coordinating, achieving and controlling of complex activities related to industrial, commercial, social, cultural and political modern projects. Any modern activity is regarded as a modern project, with a complex character, which demands a new vision beginning with the analysis of the project necessities and ending with efficient continuity of the project results. Pressures of the globalize economical and political competitive system of the industrialized world, competition between producers, a bigger consideration for the wealth and for the welfare of those who represent the working force of project and, naturally, for the cost of this working force, led to the development of a new managerial technique of the projects.

The first who gives what the customer wants is a winner and he will survive in the competitive environment system. The key to success is to accomplish performer projects with a performer project management.

1.1. Parteneriatul internațional

Multilateralizarea relațiilor economice internaționale decurge din necesitatea rezolvării problemelor globale cu care se confruntă omenirea. Problemele la scară planetară precum datoriile externe, alimentația, mediul ambiant, dar mai ales subdezvoltarea, incumbă soluții globale a căror transpunere în practică presupune angajarea și conlucrarea tuturor statelelor lumii, coordonarea eforturilor lor în vederea unei acțiuni eficiente.

Față de relațiile internaționale bilaterale clasice, multilateralismul oferă, în principiu, noi posibilități de conlucrare reciproc avantajoase, introducând mai multă stabilitate în relațiile interstatale și mai ales, reduce considerabil riscul confruntărilor.

Care sunt raporturile dintre multilateralism și bilateralism, sunt ele fenomene antagonice sau dimpotrivă, se condiționează reciproc?

Practica de până acum a relațiilor economice internaționale arată că răspunsul la această întrebare depinde de măsura în care în relațiile dintre state se respectă principiile dreptului internațional.

Dacă este bazat pe cooperare, în adevăratul sens al cuvântului, pe respectarea independenței și suveranității naționale a statelor, multilateralismul conduce la egalitatea de tratament a partenerilor, oferă șanse egale de dezvoltare fiecărui stat. Așa stând lucrurile, el nu poate să însemne pierderea identității naționale, să determine, în mod automat, apariția unor formațiuni politice de genul „comunității globale” – după viziunea politologului francez J.F. Revel. Un multilateralism, astfel conceput este chemat să asigure exercitarea deplină a drepturilor suverane ale fiecărui stat printre care și acela de a subscrie la relațiile bilaterale.

De altfel, acestea din urmă, axate pe același principiu, constituie fundamentul dezvoltării unor relații multilaterale; într-adevăr, stadiul multilateralismului presupune existența prealabilă a unui climat de încredere reciprocă în relațiile bilaterale. Se poate vorbi, deci, despre o compatibilitate între multilateralism și bilateralism, despre o interdependență profitabilă pentru toate statele lumii atâta timp cât principiile dreptului internațional sunt respectate cu strictețe.

Cooperarea economică internațională reprezintă cea mai modernă și cea mai echitabilă formă a schimbului reciproc de activități dintre state. Amploarea deosebită pe care o cunoaște aceasta în perioada postbelică se explică printr-un șir de factori, printre care trebuie reținuți următorii:

– Dezvoltarea forțelor de producție, a diviziunii mondiale a muncii și a specializării internaționale în producție, în condițiile revoluției științifico-tehnice. Toate acestea au determinat o creștere considerabilă a interdependențelor pe plan economic și, ca urmare, o tendință de apropiere a diversilor producători la scară internațională.

– Creșterea rolului organizațiilor internaționale în viața economică și politică internațională. Se creează astfel cadrul instituțional adecvat pentru dezvoltarea cooperării multilaterale.

Raportată la fluxurile economice internaționale „clasice” cooperarea internațională prezintă o serie de trăsături care o particularizează în cadrul circuitului economic mondial și anume:

1. Cooperarea și comerțul internațional nu se suprapun. Prin intermediul acțiunilor de cooperare, schimbul reciproc de activități dintre diverși agenți economici nu se mai limitează la sfera comercială, la acte de vânzare-cumpărare, ci se extind asupra unor domenii esențiale ale vieții economice. Altfel spus, cooperarea economică internațională reprezintă un complex de fluxuri (de investiții, de cunoștințe tehnice, de produse).

2. Spre deosebire de comerțul internațional, care a avut și are încă, în anumite situații, un caracter discriminatoriu, cooperarea economică internațională, prin natura sa, exclude inechitatea în relațiile dintre state.

3. Dacă investițiile externe de capital au condus, în anumite situații, la încălcarea independenței și suveranității naționale a unora dintre statele lumii, cooperarea, dimpotrivă, presupune respectarea tuturor principiilor dreptului internațional.

4. Cooperare, prin conținutul său, introduce un element de continuitate în relațiile dintre țări, de stabilitate în relațiile economice internaționale. Se creează, astfel, condiții pentru limitarea influenței negative a factorilor conjuncturali, pentru creșterea importanței factorului conștient.

5. Bazată pe avantajul reciproc, pe un tratament nediscriminatoriu, pentru toți partenerii, indiferent de orânduirea socială sau de gradul de dezvoltare economică, cooperarea internațională contribuie la lichidarea decalajelor existente astăzi în lume.

6. Pe măsură ce se dezvoltă, cooperarea economică internațională nu se substituie fluxurilor deja existente, ci contribuie la dezvoltarea lor.

Cooperarea și parteneriatul internațional se bazează pe următoarele principii:

- a) complementaritatea colaborării internaționale cu programele naționale;
- b) abordarea colaborării internaționale în cadrul de cooperare internațională cu cel mai mare impact asupra economiei naționale;
- c) existența unui avantaj științific, tehnologic, economic sau comercial reciproc și comensurabil;
- d) integrarea în rețele performante naționale, pe plan european și internațional;
- e) atragerea unor resurse de cercetare-dezvoltare externe și valorificarea externă a rezultatelor naționale, inclusiv în țări în curs de dezvoltare.

Scopul principal al activităților de cooperare și parteneriat internațional, precum și al măsurilor de sprijin, este acela de a integra comunitatea românească în comunitatea internațională și în primul rând europeană prin: creșterea nivelului de excelență; armonizarea tendințelor naționale de dezvoltare a potențialului științific, tehnologic de producție și servicii cu tendințele înregistrate pe plan internațional; creșterea eficienței și eficacității activităților de cercetare-dezvoltare și inovare, producție și servicii prin însușirea unor tehnici moderne în managementul proiectelor internaționale.

Principalele obiective ale cooperărilor și parteneriatelor internaționale sunt:

- a) întărirea capacității naționale de cercetare-dezvoltare producție și servicii și creșterea eficienței utilizării potențialului științific și tehnologic și a aplicabilității rezultatelor obținute;
- b) obținerea excelenței științifice și tehnologice pe plan național, în contextul globalizării;
- c) realizarea unor contribuții semnificative în îndeplinirea unor obiective de politică specifică, în anumite sectoare ale economiei naționale în domeniul politicii externe;
- d) stimularea participării specialiștilor străini în programele naționale de cercetare-dezvoltare, producție și servicii;
- e) creșterea nivelului educațional și a nivelului de trai național;
- f) stimularea participării specialiștilor din România în programe internaționale;

Principalele obiective strategice ale cooperărilor și parteneriatelor internaționale sunt:

- a) promovarea cooperării între întreprinderi și organizații în cadrul unor parteneriate realizate la nivel european și euro-atlantic, cu scopul de a obține beneficii semnificative pentru participanți;
- b) formarea și desfășurarea de practici în conformitate cu reglementările în vigoare în domeniul drepturilor de proprietate intelectuală și industrială;
- c) facilitarea accesului la centre de cercetare de prestigiu și la centre de cercetare din întreprinderi cu realizări științifice și tehnologice de prestigiu, în scopul obținerii unor cunoștințe de nivel științific și tehnologic mondial sau european și utilizarea acestora în proiecte de interes național;
- d) stabilizarea și întărirea potențialului național la nivel internațional;
- e) instituirea unor concepte moderne de organizare și management în producție, servicii,

cercetare-dezvoltare, inovare și integrarea acestora în economia de piață.

1.2. Proiectele internaționale, condiție de existență în cadrul sistemului economic concurențial globalizat

Globalizarea economică este rezultatul a doi factori diferiți, dar complementari:

- reducerea costului transporturilor și a comunicațiilor;
- liberalizarea fluxurilor de capital, bunuri, servicii și a forței de munca.

La o limită, o economie globală va fi economia în care nu vor mai exista distanțe. La cealaltă limită, globalizarea economică înseamnă renunțarea la orice barieră vamală. Aceste caracteristici demonstrează că economia mondială este încă departe de atingerea unui nivel suficient de globalizare. Globalizarea economică este privită de către unii ca o amenințare în timp ce alții văd în acest proces o oportunitate de dezvoltare și creștere economică. Cu toate acestea, globalizarea economică reprezintă pentru orice economie o forță de neoprit.

Societățile economice din diverse sectoare se asociază sub diferite forme pentru a reuni capacitățile de cercetare științifică și dezvoltare tehnologică, capacitățile de producție sau desfacere și servicii în scopul obținerii unor beneficii maxime. Ca urmare, are loc reunirea diverselor societăți care activează în aceleași sectoare sau sectoare adiacente, în consorții de cercetare, producție, servicii pentru realizarea unor proiecte majore care să rezolve problematici caracteristice de interes comun, dar care rezolvă și interese locale sau naționale. Rezolvarea tematicilor corespunzătoare datorită complexității tehnice și financiare nu poate fi realizată de fiecare companie în parte. Numai așa se poate face față concurenței în sistemul economic globalizat.

Beneficiile obținute contribuie la creșterea economică a societăților consorțiului, țărilor din care fac parte societățile respective sau a uniunilor statale corespunzătoare. Totodată are loc o creștere a bunăstării oamenilor care fac parte din asocierile respective. În acest context, se conturează faptul că nici un stat, oricât de puternic este, nu mai poate face față singur problemelor dezvoltării contemporane, nu mai poate susține de unul singur competiția tehnologică. Rezultă eforturile de integrare, de constituire a unor uniuni statale din toate punctele de vedere, precum Uniunea Europeană, Asia-Pacific, NATO, Andean Community, CACM, Caricom, Mercosur, Nafta, Lac etc.

Accentul se pune pe elaborarea și implementarea strategiilor coerente de dezvoltare, de planificare și organizare în termeni de proiect. Are loc o dezvoltare pe proiecte bine definite prin crearea de consorții internaționale în care managementul proiectelor transformat în managementul prin proiecte este fundamental. Ca urmare, se pune în evidență o specializare bine definită și de importanță deosebită: „Managementul proiectelor internaționale”.

Pentru desfășurarea activităților de organizare și planificare a proiectelor internaționale se va ține cont de sistemul organizațiilor guvernamentale internaționale, distribuția geografică a organizațiilor partenere consorțiului cu caracteristicile lor politice și cultural-educative cât și de structura companiilor internaționale cu specificațiile economico-financiare respective. Trebuie avută în vedere obținerea de eficiență economică cu profituri maxime pentru membrii consorțiului în condițiile respectării normelor și legilor naționale și internaționale.

Succesul economic este influențat de creșterea valorii adăugate, prin cercetare științifică utilizând tehnologia managementului în competiția globalizată. În acest caz, succesul în mediu economic depinde de formarea echipelor transnaționale în cadrul cărora sunt depășite barierele de timp, spațiu, cele culturale sau lingvistice. Performanța unei organizații nu se mai măsoară doar după soliditatea organizației, ci și după gradul de adaptabilitate al organizației la proiecte. Viitorul va aparține organizației centrate pe proiecte care nu mai este compusă din departamente ce lucrează pe diferite segmente ale unui proiect, ci proiectul este cel care impune structurarea pe departamente.

Dezvoltarea producției și susținerea produselor industriale, economice, bancare, sociale se face printr-un grup de companii în cadrul consorțiului unui proiect, fiecare dintre aceste companii fiind performantă în realizarea unor anumite sarcini alocate ei în cadrul consorțiului, utilizând sistemele proprii. Prin concentrarea afacerii totale în cadrul consorțiului, fiecare companie din cadrul consorțiului devine mai competitivă pe domeniul ei de activitate. Supraviețuirea unei asemenea companii depinde de capacitatea și eficiența ei de a colabora la afacerea respectivă în cadrul consorțiului. Competitivitatea consorțiului industrial este dată de capacitatea acestuia de a acționa rapid la oportunitățile și schimbările rapide impuse de economia globalizată. Scopurile de micșorare a timpului de răspuns la cerințele pieței cu un cost scăzut de fabricare și creștere a beneficiului pot fi

atinse doar prin proiecte de cercetare științifică și dezvoltare tehnologică internațională.

Ca urmare, participarea la proiecte în cadrul programelor internaționale este o condiție de existență a unei națiuni în cadrul sistemului economic concurențial globalizat. Această participare trebuie să fie făcută prin dezvoltarea, adaptarea și implementarea proiectelor naționale în cadrul programelor internaționale cu încadrarea în tematicile corespunzătoare internaționale și rezolvarea unor probleme naționale.

La elaborarea și desfășurarea proiectelor naționale și internaționale trebuie să se țină cont de mediul strategic al proiectelor naționale și internaționale.

1.3. Inițierea proiectelor naționale și internaționale

Proiectele naționale au toate un puternic caracter internațional pentru că sunt puternic influențate de mediul strategic internațional datorită sistemului economic globalizat concurențial. Singura activitate constantă este schimbarea adaptabilă într-un mediu economic globalizat și concurențial caracterizat prin incertitudini. Schimbarea adaptabilă generează nevoia de proiecte.

Companiile trebuie să se adapteze pieței dezvoltând noi produse/servicii în cadrul unor alianțe cu alte companii. Fiecare dintre elementele noi sunt aduse în cadrul noilor alianțe prin crearea de noi consorții de proiect. Ca urmare, abilitățile de management de proiect transcend limitele companiilor și corporațiilor în crearea de cariere orientate. Profesioniștii în toate domeniile sunt atrași de schimbare, iar schimbarea înseamnă proiecte. Cunoștințele vor fi o sursă cheie a societății, iar cunoașterea circulă mai eficient decât banii. Pentru că nu toți pot fi învingători, viitorul va fi foarte competitiv. Angajații care se bazează pe cunoaștere nu vor mai fi simpli subordonați, ci specialiști, profesioniști. Impactul asupra proiectului, consorțiului și respectiv asupra companiilor va fi acela că productivitatea structurii se va baza pe cunoștințele acestor specialiști. Acest tip nou de angajați va ști într-o primă fază scopurile structurii respective pentru ca apoi să realizeze aceste scopuri prin abilități caracterizate de o serie de procese profesionale și personale în contrast cu angajații de tip vechi care vor să li se spună ce au de făcut. Cuvintele-cheie pentru acești specialiști sunt strategia și competența profesională. Atâta timp cât companiile se vor schimba, oamenii trebuie să se adapteze, iar cei care nu pot, pleacă. Cei care rămân vor fi siliți să-și restructureze activitatea datorită necesității de a lucra în echipă în cadrul unui proiect. Acești oameni sunt în permanență responsabili de:

- strângerea informațiilor necesare;
- diseminarea informațiilor;

– dezvoltarea mecanismelor de control în cadrul echipei, pentru a asigura atingerea obiectivelor propuse.

Dacă ești o astfel de persoană, trebuie să-ți schimbi din obiceiurile vechi și să împrumuți altele noi. Pentru a fi mai specific, vei învăța o serie de noi lucruri ce îți vor deschide orizonturile.

Managementul proiectelor va deveni “ceva” imens în deceniul următor fiind valul viitorului. Managementul proiectelor este o idee al cărei timp a sosit, iar viitorul este unul promițător. Interesul și accentul asupra managementului proiectelor ca posibilitate de sistem managerial se dezvoltă în tot mai multe sectoare industriale și de afaceri.

Managementul proiectelor s-a dezvoltat în ultimii 50 de ani datorită eforturilor academicienilor și a practicanților. Practicienii au lucrat asupra proceselor și au dezvoltat numeroase baze empirice ale practicilor utilizate în ziua de azi. Academicienii au realizat numeroase studii pentru a perfecționa, îmbunătăți metodele pentru proiect. Ambele categorii au contribuit prin miile de articole și sutele de cărți la descrierea teoriei și practicii managementului de proiecte.

Managerii de proiecte precum și alți profesioniști trebuie să îndeplinească patru cerințe:

1. *știința*, înțelegerea teoriei de management de proiecte, a conceptelor și a practicilor;
2. *iscusința*, capacitatea de a utiliza tehnicile și metodele acestei profesii pentru a obține rezultatele scontate;
3. *abilitatea*, capacitatea de a integra și folosi știința și iscusința în diferite maniere;
4. *motivația*, capacitatea de a menține la nivelele dorite valorile, atitudinile și aspirațiile care ajută toți participanții la proiect să lucreze împreună pentru finalizarea proiectului.

Deci, un proiect național sau internațional reprezintă voința de a realiza o lucrare comună între toți partenerii (întreprindere, client, beneficiar, colectivitate), prin traducerea necesităților în termeni cantificați, aceasta implicând:

1. obiective;

2. posibilitati de realizare (umane, tehnice, financiare);
3. competența întreprinderii;
4. metode de conducere;
5. acțiuni precise și coordonate;
6. evaluarea rezultatelor.

În concordanță cu aceasta se pot da următoarele caracteristici ale proiectului:

- a) necesitățile pot fi exprimate sau potențiale;
- b) beneficiarii sunt particulari, întreprinderi, servicii publice;
- c) termenii tehnici privesc aplicațiile cunoștințelor teoretice și / sau empirice în domeniul concepției, în general;
- d) termenii economici privesc costurile, cheltuielile, prețul de referință, pierderile, beneficiile, previziunile și angajarea cheltuielilor, rentabilitatea, regenerarea capitalurilor;
- e) posibilitățile tehnice pot fi industriale, agricole, dar și cele referitoare la ansamblul activităților umane;
- f) obiectivul trebuie să corespundă satisfacerii beneficiarilor, în termenii raportului calitate/preț; acest principiu trebuie păstrat constant în minte de către managerul de proiect pe toată durata proiectului, încât să asigure în permanență menținerea direcției necesare de către echipă.

Satisfacția este dată de ceea ce se presupune a fi cunoscut înainte de cumpărare: caracteristici, performanțe, cost de achiziționare, primire, prezentare, estetică etc. De asemenea, este cauzată de ceea ce se descoperă după cumpărare sau în timpul utilizării, aceste elemente participând la formarea imaginii de marcă: fiabilitate, durabilitate, menținere, securitatea folosirii, disponibilitate, costul energiei, costurile de reparație.

Trebuie constatat că în orice activitate, experiența duce la apariția relațiilor de ordin spațial, în sensul interdependenței temporale. Relațiile socio-economice și politice fiind de ordin structural, structura respectivă se modifică prin schimbarea unuia dintre elementele componente, care antrenează modificarea altor elemente din ansamblu, mai apropiate sau mai îndepărtate.

Întotdeauna relațiile dintre componente formează structura, iar dinamismul structurilor este în primul rând temporal.

Efectele spațiale depind de mediul înconjurător și sunt observabile la un moment dat, o dată cu rezervele precedente. Imediat după observare se adaugă efectul timpului, care poate avea adesea o importanță deloc neglijabilă la scară umană.

Înainte oricărei activități este indispensabilă evaluarea *a priori* a riscurilor legate de spațiu (utilizare și mediu înconjurător) și de timp.

Previziunea este acțiunea de a considera ca fiind probabil, de a imagina un eveniment viitor, luând în considerare posibilitățile, organizând dinainte, luând decizii pentru viitor. Școlile și tehnicile noastre ne-au învățat o serie de metode referitoare la previziuni, fondate nu doar pe teorii, ci mai ales pe extrapolarea trecutului în viitor, în acest sens utilizat termenul „probabil”; acesta este asociat aceluia de posibil, adică, ceva care poate fi adevărat, care se poate realiza, care poate să existe sau să nu existe. Dacă desemnăm ca fiind favorabil evenimentul pe care-l căutăm și posibil – ansamblul de evenimente cunoscute, probabilul devine raportul dintre evenimentele favorabile și cele posibile. Înseamnă că am inventariat toate cazurile posibile și am definit cazurile favorabile; deci, astfel sunt cunoscute toate cazurile. Este, în general, o problemă a specialiștilor, metodele și uneltele utilizate fiind de ordin științific. Cu toate acestea, chiar și nonspecialiștii sunt capabili să facă previziuni, însă, fondate pe experiența lor anterioară, metodele utilizate fiind de ordin empiric.

Sunt tehnici statistice pentru a lua în considerare / în calcule aceste informații înregistrate în memoria nonspecialiștilor. Pentru a evita orice dispută între științifici și empirici, cum se întâmplă adesea, să reamintim că aceste două ansambluri sunt utile și complementare, după cum vom arăta în continuare: metodele științifice facilitează previziunile și permit printre altele, efectuarea transferului conducerii altor beneficiari; metodele empirice permit verificarea validității modelelor de previziune, ameliorarea sau modificarea lor, dacă este necesară, și furnizarea datelor necesare acestor modele.

A prevedea înseamnă a decide ceea ce se va putea întâmpla, dar noi nu suntem stăpâni evenimentelor în momentul luării deciziei. Dacă ceea ce ignorăm poate fi determinat, definit, cunoscut, decizia constă în a ierarhiza soluțiile, deci, a determina consecințele fiecăreia, este o „pseudo-concluzie”.

Din păcate, nu este mereu la fel de simplu în realitate, iar viitorul este întotdeauna nesigur prin definiție, ba chiar ostil uneori. Este dificil să relaționăm din nou probabilitățile cu posibilele stări viitoare, adică rezultatele. „Deciziile raționale” nu permit întotdeauna calcularea riscurilor: gestiunea și calculul riscurilor fiind funcții ale naturii evenimentului, care poate fi din domeniul determinist, aleatoriu.

Intrăm în al doilea proces, care este cel al prevenirii. Pentru moment, începem cu prevenirea prospectivă; trebuie depășit domeniul rațional pentru a pătrunde în cel al iraționalului. Orice opinie, idee, sugestie (subiectivitate), care nu intră în previziune (obiectivitate), va fi vizată, luată în considerare, analizată și confruntată cu realitatea. În acest stadiu putem spune că o echipă beneficiază de o experiență bogată și debordează de idei. Nonspecialiștii, naivii își vor putea etala bogăția creativității lor pentru a propune evenimente care, pentru specialiști, sunt *a priori* improbabile. Nu mai este vorba despre inventarierea cazurilor cunoscute sau previzibile, ci a celor care sunt total sau parțial imprevizibile. Pe de altă parte, vom putea, mai degrabă, să adăugăm decât să prevenim, adică să prevedem imprevizibilul sau să extragem din previziuni toate elementele identificabile și care pot fi de folos prevenirii. Firile noastre, obișnuite cu raționalul, nu au încă acest reflex, dar îl pot dobândi. În economie, aceste evenimente sunt denumite „efecte perverse”.

Nu se întâmplă ceea ce era prevăzut, ci aproape inversul: „acest șurub nu se poate rupe”, spune specialistul; „dar dacă se va rupe, ce se va întâmpla?”, replică naivul. Stingătoarele de incendiu nu sunt folosite: trebuie să le suprimăm sau, dimpotriva, să le întreținem? În fața unui proiect, niciodată să nu fii categoric, bazându-te doar pe previziuni, ci, din contră, să bănuiești imprevizibilul, cel mai mare generator de catastrofe. În concluzie, previziunile și prevenirile sunt inseparabile în cadrul unui proiect.

Atunci când riscurile, cuantificabile sau nu, sunt readuse în conformitate cu obiectivul, este din ce în ce mai necesar, o dată cu evoluția complexității în toate domeniile, să simulezi *a priori* deficiențele, cauzele lor, să analizezi efectele în vederea eliminării consecințelor catastrofale pe plan tehnic, economic și uman. Este mai bine să se țină seama de părerea celor zece mii de beneficiari care au mult mai multe idei și inițiative decât cei câțiva specialiști care au conștientizat obiectul utilizării lor. Prevenirea activă este aceea care privește derularea proiectului începând cu dezvoltarea lui.

Obiectul său îl reprezintă prevenirea deviațiilor sau a variațiilor periculoase în raport cu obiectivul.

Bibliografie

1. *Consilier - Management financiar*; Editura RENTRO & STRATON, Grup de Editură și Consultanță în Afaceri, 2007
2. COVRIG Mircea; OPRAN Constantin; 2002; *Managementul proiectelor* ; Agenția Managerială pentru Cercetare Științifică Inovare și Transfer Tehnologic - POLITEHNICA; Editura Pritech 2000; București
3. *Dicționar de managementul proiectelor*; AFITEP, Asociația Franceză de Managementul Proiectelor; traducere din limba franceză, Ion Năftănăilă; Editura Tehnică, București, 2001