

Titu Maiorescu University

[www.utm.ro](http://www.utm.ro)



2006

# Megabyte Magazine

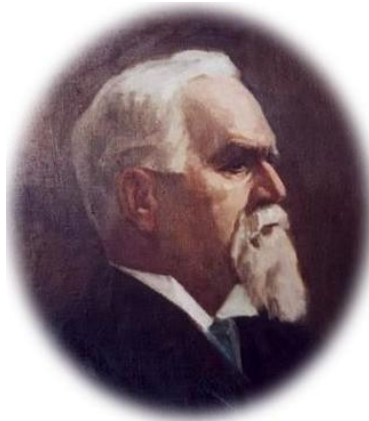
**ISSN: 1841-7361**

Web site: <http://megabyte.utm.ro>

E-mail: [redactie.megabyte@gmail.com](mailto:redactie.megabyte@gmail.com)

2<sup>nd</sup> Volume, No. 1

TITU MAIORESCU UNIVERSITY



MEGABYTE MAGAZINE

COMPUTER SCIENCE FACULTY

and

ECONOMICAL SCIENCES FACULTY

# EDITORIAL BOARD

## Chief Redactor:

**Argentina GRĂMADĂ**

*Computer Science Faculty and Economical Sciences Faculty, Titu Maiorescu University.*

## Redactors:

- Balaceanu STOLNICI, *The Romanian Academy;*
- Emil CREȚU, *Computer Science Faculty, Titu Maiorescu University;*
- Florin VĂDUVA, *Economical Sciences Faculty, Titu Maiorescu Faculty;*
- Claudia LEMARCHANDE-GHICA, *Paris-Val-de-Marne University, France;*
- Grigore BELOSTECINIC, *The Academy of Sciences of Republic Moldova;*
- Evangelos TSOUKATOS, *Technological Educational Institute of Crete;*
- Jaques LEROY, *Orleans University, Franța;*
- Puiu MIHAI, *Psychology Faculty, Titu Maiorescu University, Romania*
- Adrian PANĂ, *Academy of Economical Studies, Romania;*
- Simona MIHAI YANNAKI, *Cyprus University;*
- Tudor Ciprian ANDREI, *Sorbonne University from Paris, France;*
- Mioara UDRICĂ, *Titu Maiorescu University, Romania;*
- Ghenadie CIOBANU, *Academy of Economical Studies, Republic Moldova;*
- Valentin GÂRBAN, *Computer Science Faculty, Titu Maiorescu Faculty, România;*

## Consiliul științific:

- Alexandru SURDU, *The Romanian Academy, Romania;*
- Iosif R. URS, *Titu Maiorescu University, Romania ;*
- Valentin PAU, *Titu Maiorescu University, Romania;*
- Johan GREETHER, *Nortwood University, United States of America;*

- Liviu MARIAN, *Petru Maior University, Târgu Mureș, România;*
- Magdalena NEGRUTIU, Titu Maiorescu University, Romania
- Viorel LEFTER, Academy of Economical Studies, Romania
- Liviu DUMITRASCU, Petroleum and Gas University, Ploiesti, Romania
- Gheorghe GHEORGHE, INCDMM
- Rodica HANCU, Academy of Economical Studies, Republic of Moldova
- Victoria STANCIU, Academy of Economical Studies, Bucharest, Romania
- Mironela PARNAU, Titu Maiorescu University, Romania
- Ioana DUCA, Titu Maiorescu University, Romania
- Ciprian RACUCIU, Titu Maiorescu University, Romania

### **Editorial Board:**

- Bogdan VASILCIUC, Titu Maiorescu University, Romania
- Catalin APOSTOLESCU, Titu Maiorescu University, Romania
- Ioan Mitrofan CARABA, Titu Maiorescu University, Romania
- Marius Iulian MIHAILESCU, Titu Maiorescu University, Romania

# Computer Science Section

## Aspecte de baza ale securitatii informatiei

### Introducere

Ce este informatia ? Informatia este conceptul care sta la baza acestei ere. Informatia, daca nu este deja, cu siguranta va fi obiectul principal de lucru in anii ce vor urma. Cand spunem informatie, ne gandim in principal la informatia digitala. Odata cu dezvoltarea tehnologiei, spatiile virtuale care mai demult existau doar in imaginatie au inceput sa prinda viata. Astfel a luat nastere WWW-ul (world wide web). Acest acronim este unul dintre cele mai cunoscute deoarece toata lumea stie ca "pe www poti gasi orice"; orice informatie cu caracter public bineinteles. Printre alte inventii digitale care ne faciliteaza accesul la informatie se numara FTP (file transfer protocol) si bineinteles motoarele de cautare.

Search engines .... cine nu a auzit de Google sau Altavista ? Motoarele de cautare reprezinta unele dintre cele mai puternice ustensile pentru accesul la informatia digitala. Acestea stocheaza in baza lor de date informatii despre content-ul serverelor.

Revenind la ideea de la care am plecat si anume aceea ca informatia sta la baza multor activitati pe care le desfasuram ne punem problema: "Ce facem cu informatiile sensibile?". Pe cat de simplu pare, pe atat de complicat este raspunsul: "le protejam".

Nevoia de securitate la nivel informational este din ce in ce mai stringenta. Pe zi ce trece numarul companiilor care au nevoie de canale securizate creste; numarul persoanelor care doresc confidentialitatea informatiilor creste; si lista continua.

Din aceste dorinte de confidentialitate, existente dealtfel de mult timp dar sub alte forme, s-au nascut ideile, teoriile, programele si cercetarile legate de securitatea informatiei.

### Ceva mai concret

Securitatea informatiei ... este o denumire prea generala. In primul rand trebuie sa intelegem nevoile de securitate ale unei persoane sau companii etc.

La nivelul unui utilizator obisnuit nevoia de securitate se refera in general la:

- Protejarea datelor impotriva coruperii (pastrarea integritatii OS-ului)
- Protejarea datelor impotriva furtului
- Protejarea sistemului impotriva atacurilor

La nivelul unei firme, nevoia de securitate consta in:

- Protejarea datelor confidentiale de accesul persoanelor neautorizate
- Recuperarea datelor in cazul unui dezastru
- Comunicari securizate cu alte filiale sau alte companii

La nivelul unei retele, nevoia de securitate consta in:

- Protejarea de atacuri de tip DoS/DDoS
- Protejarea serverelor de accesul neautorizat (compromitere)
- Protejarea impotriva interceptarii traficului

Aceste exemple pentru home-user, company & network sunt doar cateva din intreaga lista pe care o putem completa la fiecare.

De asemenea, pe langa home-user, company & network exista multe alte obiecte/domenii care necesita securizare, cele mentionate fiind printre cele mai importante.

Plecand de la proverbul “roata mica rastoarna carul mare” am tendinta sa afirm ca exemplele mentionate, desi par cunoscute de toata lumea, ele sunt cele care iti dau de furca cel mai mult datorita simplitatii lor; de aceea am sa incerc sa evidentiez cateva concepte/tehnici esentiale pentru a incerca rezolvarea acestor “mici probleme”.

### **Pareri legate de home-useri**

Desi exista foarte multe alternative, Microsoft inca detine un procent important pe planul sistemelor de operare folosite de utilizatorii obisnuiti. Datorita acestui fapt ma voi axa in continuare pe incercarea de imbunatatire a securitatii a unui sistem Windows XP foarte des intalnit. Este “safe” sa presupunem ca utilizatorii care folosesc altceva au “macar o idee” despre ceea ce fac.

Protectia impotriva bug-urilor software ale sistemului de operare. Pentru aceasta etapa rezolvarea este cat se poate de simpla: setarea update-urilor automate sau updatarea manuala a sistemului cat mai des. In acest fel vom fi protejati de programele care ataca gaurile de securitate existente, deoarece sistemul fiind la zi nu va mai contine vulnerabilitati (cel putin teoretic).

Protectia impotriva virusilor. Evident; folosirea unui antivirus. In conditii normale, un antivirus ar trebui ales in functie de caracteristicile sale (viteza de reactie, metoda de update, pozitia sa intr-un top de specialitate, avantaje/dezavantaje fata de alte produse) si bineinteles de cost.

Protectia impotriva atacurilor. Daca sunt atacuri de tip exploit, update-urile la zi ar trebui sa rezolve problema, daca nu firewall-ul sau antivirusul ar trebui sa le opreasca. Daca sunt atacuri de tip flood, fiind tinta finala nu avem cum sa le oprim decat comunicand isp-ului problema.

Morala acestei scurte pareri este: folositi produse comerciale licentiate deoarece au un suport tehnic mai bun cat si un grad de securitate mai mare si intotdeauna faceti update la programe.

Caz real : Windows XP Professional (cu licenta) + SP2 + update la zi + Panda Titanium (cu licenta) +LavaSoft Ad-Ware = 1 an + crestere de functionare perfecta.

### **Pareri legate de companii si retelele acestora**

In cadrul unei firme situatia se complica. Securitatea deja trebuie sa existe pe mai multe nivele: cel de retea, cel de acces exterior, cel de acces interior si cel de acces fizic.

- Legat de accesul fizic: daca exista informatii sensibile, acestea trebuie stocate pe servere dedicate care sa fie tinute intr-o locatie sigura. Prin locatie sigura intelegem camera de stocare cu acces limitat pe baza de cheie/cartela electronica; camera care este supravegheata video non-stop. De asemenea accesul persoanelor autorizate in aceasta camera trebuie sa fie consemnat intr-un jurnal.
- Pentru protectia si backup-ul datelor se recomanda folosirea unui sistem mirror la distanta, aflat intr-un datacenter dedicat sau, daca informatiile sunt prea sensibile, aflat intr-o incinta separata. Spun incinta separata deoarece in cazul unui dezastru natural datele nu trebuie sa se piarda. De asemenea, la o cantitate mare de date importante se poate crea un SAN propriu.
- Accesul angajatilor la resursele informationale cu nivelul de confidentialitate mediu sau mai mare trebuie sa se faca pe baza de logare/autentificare. Acesta autentificare se face fie prin metoda clasica cu user si parola fie prin metode mai moderne cum ar fi amprente biometrice.
- Metoda de autentificare este de preferat sa fie una centralizata (Ex. Ms. ActiveDirectory) care permite controlul accesului unui utilizator spre fiecare resursa disponibila. Folosind aceasta metoda se obtine un management si un audit mai bun al operatiilor de verificare zilnice.
- De multe ori "compromiterea" vine din interior. In mod voluntar sau involuntar un angajat poate compromite integritatea sistemelor. Din aceasta cauza trebuie sa punem accentul pe securitatea internă a companiei; acest nivel trebuie sa fie cat mai transparent posibil pentru a facilita buna functionare atat a relatiilor sociale cat si a celor informationale din cadrul companiei.
- Legat de securitatea la nivel de access extern. De preferat este o politica cat mai dura de genul "drop all , selective permit". Serverele interne care nu au nevoie de access la internet sa fie separate logic de restul serverelor; cele de content/mail sa fie puse intr-o structura de firewall DMZ. Daca nu se poate crea o structura DMZ se recomanda a nu li se aloca ip-uri "publice" ci a folosi tehnologii de tip NAT/PAT pentru a controla mai bine accesul IN/OUT al informatiei spre/dinspre servere.
- Canale securizate. O companie cu mai multe puncte de lucru trebuie sa asigure o legatura intre aceste puncte; pentru siguranta, legatura trebuie sa fie si securizata. Cel mai des intalnit mod de a interconecta mai multe locatii pe un canal privat de date il reprezinta retelele virtuale private (VPN). Dupa cum spune si numele, conceptul de distanta intre angajati dispare – la nivel electronic cel putin -. Angajatii companiei se vor conecta de acasa, de pe drum sau de la birou la reseaua companiei. Astfel vor avea acces la toate resursele la care intr-un mod clasic ar fi avut doar de la punctul de lucru.



Cea mai des folosita metoda este aceea in care se foloseste un server central pentru autentificare si “poarta de acces la retea”, server care trebuie sa aiba destula latime de banda cat sa suporte cel putin 75% din angajati conectati la retea simultan. In functie de metoda de autentificare aleasa, de metoda de criptare a datelor si de metodele de compresie configuratia hardware a serverului variaza.

Creearea unui VPN se poate face folosind ca transportator o retea publica (internet-ul). Drept urmare, datele circula printr-un mediu public dar intr-o forma criptata; datorita acestui fapt avem acel procent fie mic fie mai mare de nesiguranta legata de confidentialitatea datelor.

Pentru o siguranta sporita exista anumite solutii care ofera o interconectare privata la un nivel mai jos (la nivel layer <3 pe OSI). Dintre acestea amintim : dark fiber (fibra dedicata punct la punct pentru unire a doua locatii ), MPLS (Multi Protocol Label Switching).

## **Concluzie**

Securitatea informationala este un domeniu mult prea vast si cu prea multe domenii conexe pentru a fi detaliat complet undeva. Lumea este in continua miscare, cerintele de securitate si confidentialitate cresc pe zi ce trece, amentintarile tin pasul.

Acest scurt articol a avut rolul unei introduceri generale ale principalelor aspecte din securitatea electronica din ziua de azi.

Dumitru Laurentiu  
Universitatea Titu Maiorescu  
Facultatea de Stiinta si Tehnologie a Informatiei  
Anul II

# **UNIVERSITATEA TITU MAIORESCU**

Facultatea de Știința și Tehnologia Informației

**Implementare funcție “compare and merge”  
pentru programul Microsoft Excel® - EXCOMP**

STUDENT:	Corban Mircea Anton
AN:	II ID – I 203
PROFESOR COORDONATOR:	Conf .univ.dr. Grămadă Argentina
DATA:	18 May 2006

# Implementare funcție “compare and merge” pentru programul Microsoft Excel® - EXCOMP

## I. Cuprins

Implementare funcție “compare and merge” pentru programul Microsoft Excel® - EXCOMP.....	2
I. Cuprins.....	2
II. Titlul și descrierea proiectului .....	3
Titlul complet și numele de cod al proiectului.....	3
Tematică, domenii, cuvinte cheie.....	3
Rezumat.....	3
III. Situația existentă la nivelul actual .....	3
Pachetul Microsoft Office .....	3
Alte programe similare .....	4
Public ținta – potențiali utilizatori.....	4
IV. Obiective.....	4
Probleme propuse spre rezolvare .....	4
Obiective măsurabile .....	5
V. Prezentare tehnică .....	5
Tehnologii și metode de abordare .....	5
Instrumente și platforme de dezvoltare .....	5
VI. Planul de lucru .....	6
VII. Rezultatele și valorificarea lor.....	6
Rezultate.....	6
Termeni legali - drepturi.....	6
VIII. Resurse necesare .....	7
Bibliografie.....	7

## **II. Titlul și descrierea proiectului**

### **Titlul complet și numele de cod al proiectului**

Implementare funcție “compare and merge” pentru programul Microsoft Excel® folosind tehnologii variate de dezvoltare.

EXCOMP = **EX**cel **CO**mpare and **M**erge **P**rocedures.

Alternativ: Studiu privind extinderea funcționalității programului Excel din pachetul Microsoft Office, folosind diverse tehnologii.

### **Tematică, domenii, cuvinte cheie**

Tematica adresată de proiectul curent este “Programarea aplicațiilor Microsoft Office”, încadrabilă (în anul II de învățământ) sub cursul de Birotică.

Domenii: IT, *Software*, dezvoltare Office, programare Visual Basic.

Cuvinte cheie: Ms Office Development, Office API, Office Add-Ins.

### **Rezumat**

Obiectivul propunerii EXCOMP este, în concordanță cu aria tematică, definirea unei metode (un algoritm) de lucru, a procedurilor aferente și a interfețelor specifice care să permită integrarea unei astfel de funcționalități.

Proiectul vine astfel în sprijinul utilizatorilor programului Microsoft Excel®, în special celor ce lucrează cu versiuni multiple ale acelorași date, permițând evidențierea modificărilor survenite între două versiuni ale unor documente similare ca structură.

## **III. Situația existentă la nivelul actual**

### **Pachetul Microsoft Office**

Prin funcționalitățile sale, pachetul de programe MicrosoftOffice oferă un spectru larg de funcționalități - multe din ele rar folosite – pentru un utilizator avansat. Zona de interes pentru noi este funcționalitatea generală

“*Track Changes*”, în special “*Compare and Merge Documents...*”, prezentă în Ms Word, meniul *Tools>Compare and Merge Documents...* .

Diferența fundamentală între “*Track Changes*” și “*Compare and Merge Documents...*” constă în faptul că cea de-a doua permite evidențierea modificărilor fără o activare prealabilă (ca în cazul “*Track Changes*”) și necesită doar existența a două versiuni ale aceluiași document.

În cazul Excel-ului, există posibilitatea activării “*Track Changes*”, ceea ce produce o afișare comparativă a modificărilor, dar nu există implementată o funcție ce să preia două documente (*workbook*-uri sau *worksheet*-uri) separate și să le compare sau să le reunească.

### **Alte programe similare**

De-a lungul vremii s-au dezvoltat mai multe programe capabile de recunoaștere automată a diferențelor și resincronizare automată (a liniilor).

**Windiff** - produs de Microsoft, livrat în pachetele Windows, permite compararea a două fișiere text, cu afișarea diferențelor per linii și resincronizare la nivel de linie.

**Total Commander** – oferă o funcționalitate similară, extinsă la nivel de caracter, cu sincronizare pe linii.

### **Public ținta – potențiali utilizatori**

Printre cei mai mari “consumatori” de date Excel se numără persoanele din *middle-management*, secretariate, domeniul financiar-contabil, ș.a.

Prezența unui astfel de modul este utilă acolo unde există multiple versiuni ale aceluiași document Excel.

## **IV. Obiective**

### **Probleme propuse spre rezolvare**

Principala problemă pe care o ridică realizarea acestui proiect este transformarea metodelor specifice unei comparații liniare (cum este cea de text) și adaptarea lor pentru situația tri-dimensională (*Cell, Row, Sheet*) prezentă în Excel.

Pe de altă parte, prezentarea rezultatelor comparației este un *challenge* în sine, având în vedere faptul că printr-un sistem 2D (monitor, *worksheet*) încercăm vizualizarea unui masiv 3D+1 (*Cell, Row, Sheet* + comparație) sau 2D+1 (*worksheet* și comparație). Ergonomia apare astfel ca unul din obiectivele principale.

Nu în ultimul rând, eficiența algoritmilor este importantă (implicit viteza și limitele de lucru), dacă urmărim să rămânem ancorați în realitatea profesională, și nu doar să realizăm un experiment didactic.

### **Obiective măsurabile**

Prin natura sa, proiectul poate fi realizat sau nu (se efectuează comparația sau nu), dar cu o gradație mult mai fină din punctul de vedere al modului în care se îndeplinește aceasta. Pentru început ne propunem un exemplu didactic, urmând să ajungem la un instrument profesional, caracterizat de:

- parametrii de funcționalitate: comparația a două fișiere (workbook-uri) cu oricâte sheet-uri (limitat de memorie) și numărul maxim de rânduri (65536) și coloane (256), și celule de până la 32767 caractere.

## **V. Prezentare tehnică**

### **Tehnologii și metode de abordare**

Fiind vorba de o aplicație pentru platforma Office, există o pleiadă largă de tehnologii disponibile:

- Programare în interiorul documentului Excel - VBA.
- Template Excel .xst cu codul aferent:
- Program executabil sub forma de *add-in* .dll:
- Program executabil extern (.exe):

### **Instrumente și platforme de dezvoltare**

Pentru mediul Windows există mai multe tehnologii disponibile:

- Visual Basic For Applications: un mediu de dezvoltare integrat în pachetul Office, ce permite realizarea de *script*-uri de automatizare (nu programe compilate). Este prima alegere

pentru testarea conceptelor ce stau la baza acestui proiect, modelarea funcțiilor și RAD (**R**apid **A**pplicațion **D**evelopment).

- Visual Basic 6.0:
- Visual Studio .NET/2003/2005:
- Alte instrumente

## **VI. Planul de lucru**

Abordarea acestui proiect se va face gradat, în etape:

Etapa I: Model didactic realizat în VBA, pentru validarea conceptului și testarea modulelor principale.

Etapa II: Model profesional experimental (VB sub VS6) pentru integrarea în pachetul Office și studiul de ergonomie și usabilitate pe un public de test de utilizatori intensivi (avansați) ai produsului Excel.

Etapa III: Model profesional optimizat pentru a extinde funcționalitățile la limitele Excel, realizat cu VS 2005 (.NET/2003) în C#, pentru o bună integrare cu viitoarele versiuni de Office, și performanțe maxime de viteză. Eventuale extinderi asupra altor produse: Access, Outlook, Outlook Express.

## **VII. Rezultatele și valorificarea lor**

### **Rezultate**

Rezultatul cel mai important poate fi un produs-program ce extinde funcționalitatea pachetului Office.

Un astfel de produs poate fi diseminat sub mai multe forme pentru a simplifica sau a face posibile operațiile de manevrare a versiunilor.

Dintre formele posibile sunt *Freeware*, *Shareware*, *Open Source*, Software Comercial, Software Academic, etc.

### **Termeni legali - drepturi**

Toate drepturile asupra acestui modul și /sau a componentelor sale sunt proprietatea autorului (Corban Mircea Anton) și orice valorificare ulterioară (în orice scop - comercial sau nu) atrage răspunderea juridică.

Orice componentă din acest pachet (al proiectului EXCOMP) se supune aceluiași regim al drepturilor de autor, reglementat de legislația în vigoare.

Pentru orice valorificare a rezultatelor acestui proiect este necesar acordul scris al autorului (Corban Mircea Anton), autor unic al proiectului, modulelor și componentelor sale.

### ***VIII. Resurse necesare***

Pentru realizarea etapei I sunt necesare: Sistem de Operare (Windows XP de ex.), Platforma Office (2000/XP/2003), preferabil Developer, și colecția MSDN (disponibilă la [msdn.microsoft.com](http://msdn.microsoft.com))

### **Bibliografie**

1. Microsoft Office Developer
2. [msdn.microsoft.com](http://msdn.microsoft.com)



## Anexa I:

Sbrutină centrală de comparare a două *sheet*-uri Excel:

```

Sub compareSheet(s1 As Worksheet, s As Worksheet)
'doar s se modifica (comparandu-se cu s1)
Dim i, j, k, c, Cmax, l, Lmax, Clmax, Llmax, maxLinCol, maxL,
maxC, v, x, diferite
l = 0: c = 0: Lmax = 0: Cmax = 0: maxLinCol = 20: Llmax = 0:
Clmax = 0: diferite = False
For i = 1 To 10000
  For j = 1 To 20
    If s.Cells(i, j) <> "" Then: Lmax = i: l = 0: Exit For
  Next j
  If j > 20 Then l = l + 1
  If l > maxLinCol Then Exit For
Next i
If Lmax > 0 Then
  For i = 1 To 10000
    For j = 1 To Lmax
      If s.Cells(j, i) <> "" Then: Cmax = i: c = 0: Exit For
    Next j
    If i > Lmax Then c = c + 1
    If c > maxLinCol Then Exit For
  Next i
End If
l = 0: c = 0
For i = 1 To 10000
  For j = 1 To 20
    If s1.Cells(i, j) <> "" Then: Llmax = i: l = 0: Exit For
  Next j
  If j > 20 Then l = l + 1
  If l > maxLinCol Then Exit For
Next i
If Lmax > 0 Then
  For i = 1 To 10000
    For j = 1 To Lmax
      If s1.Cells(j, i) <> "" Then: Clmax = i: c = 0: Exit For
    Next j
    If i > Lmax Then c = c + 1
    If c > maxLinCol Then Exit For
  Next i
End If
maxC = IIf(Cmax > Clmax, Cmax, Clmax)
maxL = IIf(Lmax > Llmax, Lmax, Llmax)
If Clmax = 0 And Llmax = 0 And Cmax = 0 And Lmax = 0 Then Exit
Sub
If Clmax = 0 Or Llmax = 0 Then: MsgBox ("old " & s.Name & "
gol"): Exit Sub
If Cmax = 0 Or Lmax = 0 Then: MsgBox ("new " & s.Name & "
gol"): Exit Sub
For i = 1 To maxL
  For j = 1 To maxC

```

```

v = Trim(s1.Cells(i, j))
x = Trim(s.Cells(i, j))
Set cel = s.Cells(i, j)
If Right(v, 1) = Chr(160) Then
    s1.Cells(i, j) = Left(v, Len(v) - 1)
End If
If (v <> x) Then
    diferite = True
    If v <> "" And x = "" Then
        'cel.Value = v
        Call coloreaza(cel, colorNewNull, "OldValue=" &
Chr(10) & v & Chr(10) & Chr(10) & "(NewValue='')")
    End If
    If v <> "" And x <> "" Then
        k = cel.NoteText: k = IIf(k = "", "", k & Chr(10)) ' &
"Old Value: " & Chr(10) & v
        Call coloreaza(cel, colorDif, k & "Aici e NewValue." &
Chr(10) & "OldValue era:" & Chr(10) & v)
    End If
    If v = "" And x <> "" Then
        Call coloreaza(cel, colorOldNull, "aici e NewValue" &
Chr(10) & Chr(10) & "(OldValue='')")
    End If
End If
Next j
Next i
If diferite Then
    wkbookDif = True
    s.Name = s.Name & "-dif"
    Set cel = s.Parent.Sheets(1).Cells(1, 1)
    k = cel.NoteText: k = IIf(k = "", "", k & Chr(10)) &
"Legenda: " & Chr(10) & _
    "~albastru - valori <> '' (noteText=OldValue)" & Chr(10) & _
    "~galben - OldValue=''" & Chr(10) & "~verde - NewValue=''" _
    If cel.Comment Is Nothing Then
        cel.AddComment (k)
    Else
        If InStr(1, cel.NoteText, "legenda", vbTextCompare) = 0
Then cel.Comment.Text = k
        End If
        cel.Comment.Shape.Width = IIf(cel.Comment.Shape.Width < 200,
200, cel.Comment.Shape.Width)
    End If
    Set cel = Nothing
End Sub

```

# Managementul Proiectelor

## 1.1 Managementul Proiectelor

Multe din proiectele din viața reală sunt foarte complexe și costisitoare. Realizarea acestora la timp și în cadrul bugetului alocat nu este o sarcină ușoară. În mod tipic anumite activități nu pot începe înainte ca altele să se termine. Iar dacă într-un proiect apar sute de astfel de dependente, problemele de planificare se complică foarte mult, iar managerii au nevoie de metode speciale de analiză.

Câteva din întrebările la care vom încerca să răspundem în continuare sunt:

1. Care este termenul de terminare al proiectului ?
2. Care sunt momentele de început și de terminare ale fiecărei activități ?
3. Care activități sunt critice, în sensul că ele trebuie să se termine exact în termenul planificat, astfel încât să nu fie depășit termenul final de realizare al proiectului ?
4. Cât de mult pot fi întârziate activitățile necritice, astfel încât să nu fie depășit termenul final de realizare al proiectului ?
5. Cum pot fi alocate resursele diverselor activități, astfel încât proiectul să se realizeze rapid și cu costuri minime ?

Metodele P.E.R.T. și C.P.M., acronimele pentru Program Evaluation Review Technique și Critical Path Method, graficele Gant, sunt metode de analiză utilizate pentru managementul proiectelor. Indiferent de metode, primul pas în planificarea proiectelor este definirea activităților și stabilirea relațiilor de precedent dintre acestea. Aceasta este partea cea mai importantă a unui proiect și în mod normal în această etapă ar trebui implicate mai multe persoane, astfel încât să nu fie uitată nici o activitate importantă.

În prezent firma SC Bebecasoft SRL are birouri doar în București, și dorește să deschidă birouri noi în Brașov. În acest scop o parte din personalul din București se va muta la Brașov și se va angaja personal nou. În timp ce economistii trebuie să se ocupe de partea financiară a afacerii, arhitecții trebuie să se ocupe de proiectarea interioarelor.

Anumite părți ale proiectului nu pot începe până altele nu sunt terminate. De exemplu, nu pot fi amenajate birourile dacă acestea nu au fost proiectate, sau nu se poate angaja personal până nu se stabilește personalul necesar. În tabelul 1.1 sunt prezentate activitățile din care este alcătuit proiectul.

Activitatea	Descriere	Activitati precedente	Durata de realizare
A	Selectarea birourilor	-	3
B	Stab planului de org si a celui financiar	-	5
C	Determ personal necesar	B	3
D	Proiectarea interioarelor	A,C	4
E	Amenajarea birourilor	D	8
F	Selectarea personalului care se va muta	C	2
G	Angajarea de personal nou	F	4
H	Mutarea propriu-zisa	F	2
I	Stabilirea rel cu noii parteneri din Brasov	B	5
J	Instruirea personalului	H,E,G	3

**Tabel 1.1 Activitatile proiectului**

Fiecare activitate este plasata intr-un rand separat, iar in coloana “Activitatii precedente” sunt trecute activitatile care trebuie realizate inaintea inceperii activitatii analizate. De exemplu activitatea C nu poate incepe pana nu se termina activitatea B. In coloana “Durata de realizare” este trecut timpul estimat pentru realizarea activitatilor.

## 1.2 Grafice Gant

Una din metodele cele mai populare folosite pentru planificarea proiectelor este utilizarea *graficelor Gant*. Fiecare activitate este desfasurata pe axa verticala. Pe axa orizontala este reprezentat timpul. Activitatile sunt reprezentate prin bare de lungime egala cu timpul de realizare al activitatii. Graficul indica si termenul cel mai devreme de incepere al fiecarei activitati. De exemplu, activitatea C nu poate incepe inainte de sfarsitul saptamanii 5, deoarece activitatea B trebuie sa se termine inainte ca C sa inceapa. Pe masura ce o activitate este realizata, bara asociata este hasurata. Astfel, in orice moment de timp este foarte clar ce activitati au fost realizate la timp si care nu. Graficul din figura 1.1 arata ca in saptamana 13 activitatile D, E, si H sunt in urma planului iar activitatea G este inaintea planului.

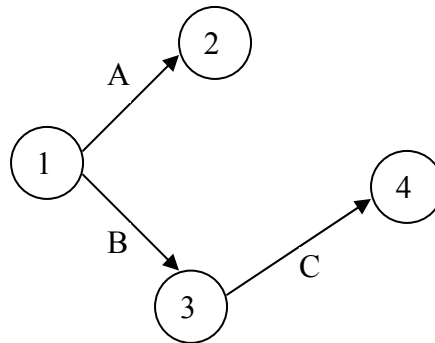
**Figura 1.1 – Graficul Gant**

In contextul graficelor Gant “in plan” inseamna ca activitatea nu a fost finalizata mai tarziu de cel mai devreme de terminare al activitatii. Astfel, in figura 1.1 putem observa ca activitatile D si H ar trebui sa se termine cel mai devreme in sapt 12. Deoarece nu sunt terminate in saptamana 13, ele sunt in urma planului. Din graficele Gant nu se pot stabili predecesorii imediati ai unei activitati. In figura 1.1 poate parea ca F si I sunt activitati precedente ale activitatii G, deoarece G poate incepe in saptamana 10, iar F si I se pot termina atunci. Dar din tabelul 1.1 stim ca doar F este “predecesor imediat” al lui G. O intarziere a activitatii I nu ar afecta momentul de incepere al activitatii G. Astfel informatii sunt importante pentru manager pentru ca ar putea sa stabileasca ce activitati ar putea fi intarziate fara a modifica termenul final de realizare al proiectului. Graficele

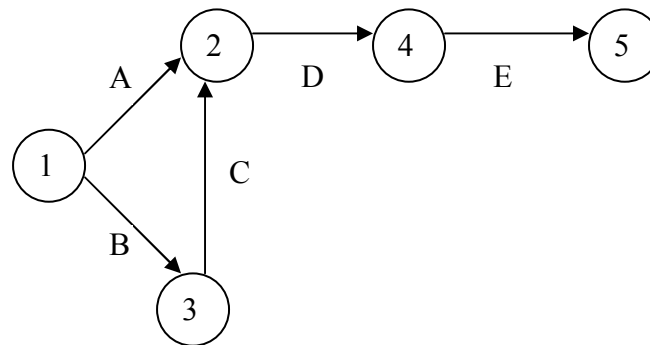
Gant nu pot fi folosite pentru astfel de analize, in acest caz fiind recomandat metoda de reprezentare a proiectului printr-un graf.

### 1.3 Reprezentarea proiectelor prin grafuri

Fiecare activitate este reprezentata in graf printr-un arc. Inceputul si sfasitul fiecarei activitati sunt indicate printr-un cerc numit nod. Pe masura ce se construiește graful nodurile se pot renumera, dar trebuie pastrate corect relatiile de precedenta între activitati. Fiecare activitate trebuie sa inceapa in nodul in care activitatea precedenta se termina. De exemplu, in Figura 1.2, activitatea C incepe in nodul 3, deoarece activitatea precedenta B se termina aici.



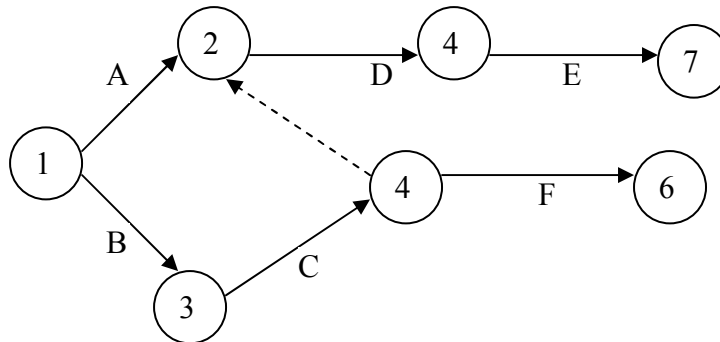
**Figura 1.2 – Graful pentru activitatile de la A la C**



**Figura 1.3 – Graful partial**

Complicațiile apar în momentul în care încercăm să adăugăm activitatea D în graf. Dacă A și C sunt activități precedente pentru D și cum vrem ca în graf activitatea D să apară o singură dată, trebuie să combinăm nodurile 2 și 4 din Figura 1.3 într-unul singur. Acest lucru este arătat în Figura 1.4. Nodul 2 (sau fost renumerate nodurile) reprezintă evenimentul în care activitățile A și C au fost renumerate. Activitatea E, care are ca activitate precedentă doar pe D poate fi adăugată fără dificultate. Când încercăm să adăugăm activitatea F apar din nou probleme. Cum F are activitate precedentă pe C ar trebui ca activitatea F să înceapă în nodul 3. Dar acest lucru ar însemna că activitatea F are ca activitate precedentă și pe A ceea ce este incorect.

Aceasta dilema poate fi rezolvata prin introducerea unei activitati fictive, reprezentata prin linie punctata in Figura 1.4. Aceasta activitate nu necesita nici timp nici resurse.

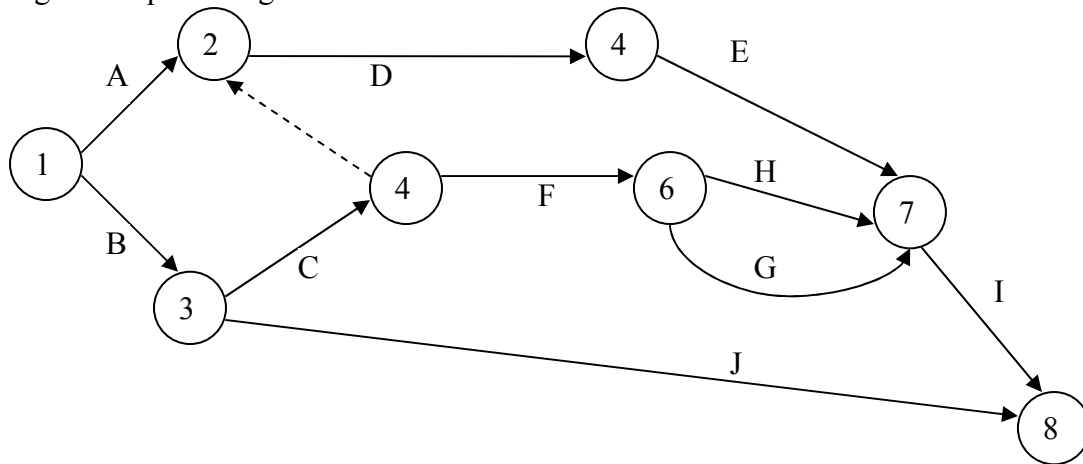


**Figura 1.4 – Introducerea unei activitati fictive**

Atfel, Figura 1.4 arata ca activitatea D poate incepe dupa ce si A si C s-au terminat. Similar, F poate incepe dupa ce activitatea C s-a terminat.

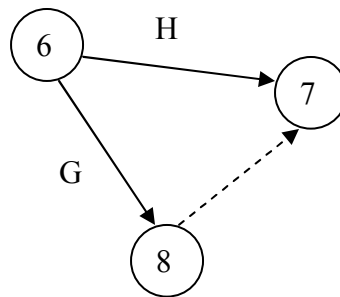
Putem generaliza modul in care introducem o activitate fictiva in modul urmatoare : Presupunem ca vrem sa adaugam o activitate A, in nodul de start N, dar nu toate activitatile care se termina in nodul N sunt activitati precedente ale acestei activitati. Pentru aceasta se creeaza un nou nod M, cu o activitate fictiva de la nodul M la nodul N. Toate activitatile care se termina in N si sunt predecesoare ale activitatii A se vor termina in nodul M. Acum activitatea A poate incepe in nodul M.

Figura 1.5 prezinta graful asociat Tabelului 1.1

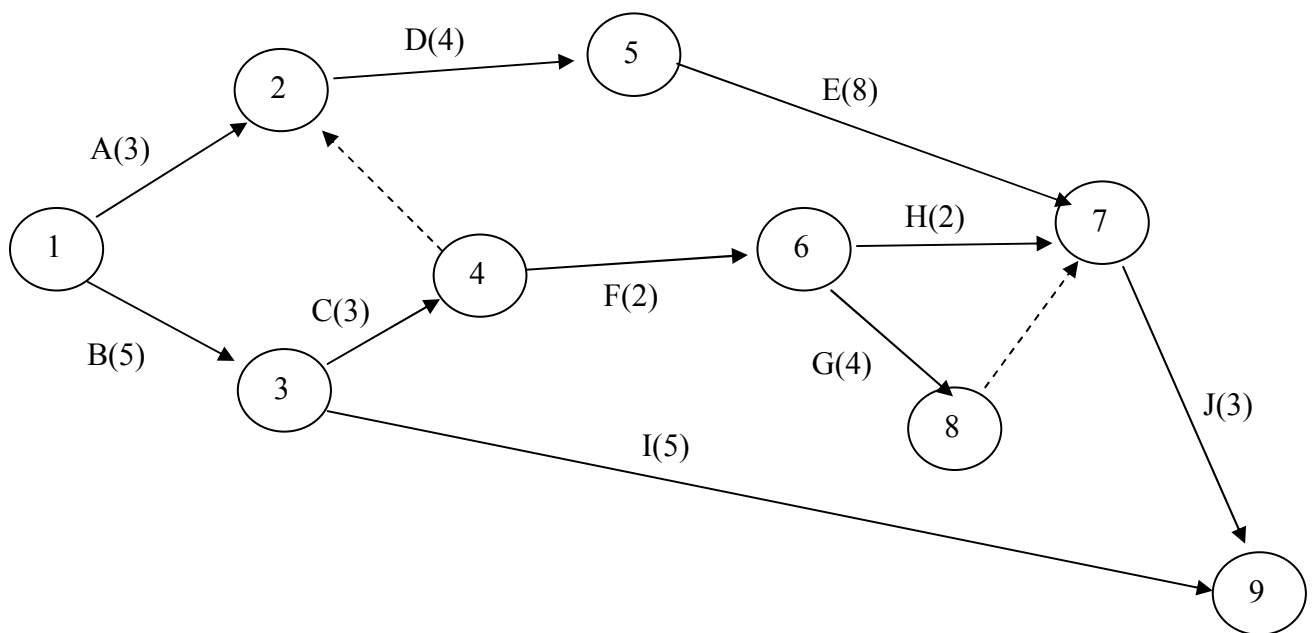


**Figura 1.5 – Graful de retea**

Fiecare activitate este identificata printr-un nod de start si unul de terminare. In graful din Figura 1.5 s-ar putea face confuzia ca G si H reprezinta aceeasi activitate. Pentru a evita confuzia se introduce o noua activitate fictiva (Figura 1.6)



**Figura 1.6 – Activitate fictiva introdusa fortat**



**Figura 1.7 – Graful final**

Din Tabelul 1.1 se poate calcula (adunand duratele de realizare ale activitatilor) ca timpul total de realizare al proiectului este de 39 de saptamani. Termenul acesta poate fi mai mic deoarece unele activitati se pot desfasura simultan, de exemplu activitatile A si B. Pentru a afla termenul minim de realizare al proiectului trebuie sa calculam *Drumul Critic*. Un drum intr-un draf este o succesiune de activitati de la nodul initial (1) la nodul final (9). De exemepu B-I necesita 10 saptamani pentru a fi realizata, secventa B-C-D-E-J 23 de saptamani. Intr-un graf pot fi identificate mai multe drumuri de la nodul initial la cel final, cu durate diferite. Se pune problema determinarii celui mai lung drum de la nodul initial la cel final. Acest drum numit drum critic va determina timpul de realizare al proiectului, deoarece nici un alt drum nu este mai lung. Daca activitatile de pe drumul critic sunt intarziate, intregul proiect va fi intarziat.

Din aceasta cauza activitatile care se gasesc pe drumul critic se numesc *Activitati Critice*. Activitatile critice trebuie realizate “la termen”.

Problema se rezolva in modul urmator :

1. Se calculeaza pentru fiecare activitate cel mai devreme termen de incepere si cel mai devreme termen de terminare.

Vom nota cu :

$DI$  = cel mai devreme termen pentru inceperea unei activitati

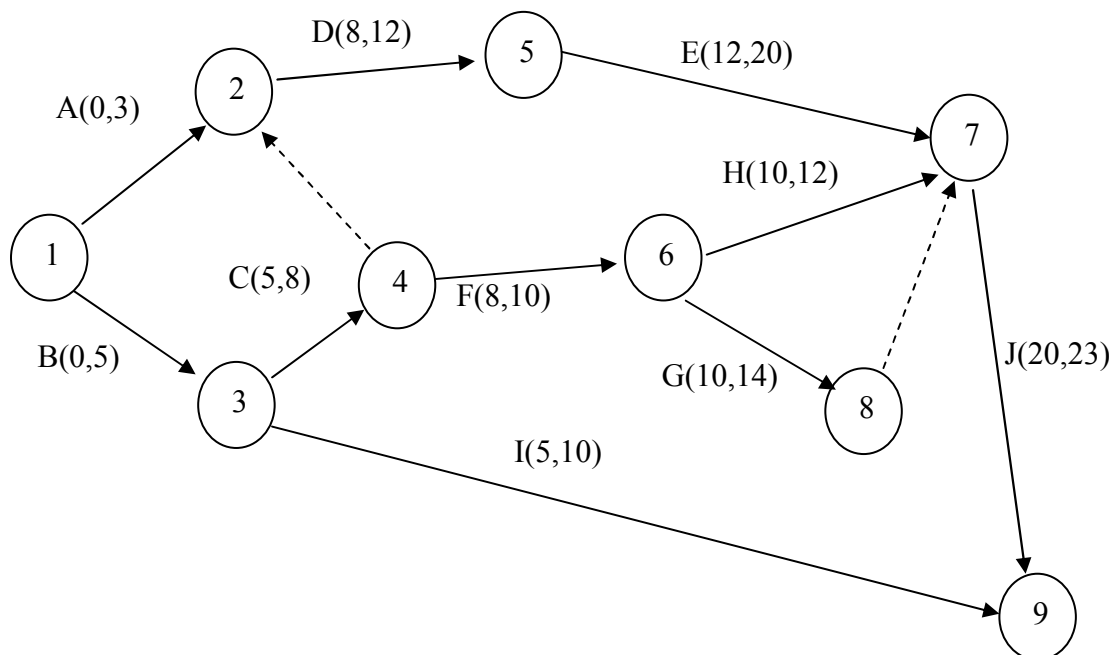
$DT$  = cel mai devreme termen pentru terminarea unei activitati

$t$  = durata estimata a activitatii.

Pentru o activitate, relatia dintre aceste marimi este:  $DT=DI+t$ .

Termenul  $DI$  pentru o activitate care pleaca dintr-un nod este cel mai mare  $DT$  al activitatilor care se termina in acel nod.

Pentru fiecare activitate din retea se calculeaza  $DI$  si  $DT$ . Rezultatul este prezentat in Figura 1.8.



**Figura 1.8 – Termenele  $DI$  si  $DT$**

Deci, cel mai devreme termen de terminare al proiectului este de 23 saptamani.

2. Se calculeaza cel mai tarziu termen de incepere si terminare a activitatii. Pentru a identifica activitatile acritice si intervalele de timp cu care activitatile necritice pot fi intarziate fara a afecta termenul de finalizare al proiectului, se parcurge graful inapoi de la nodul final la nodul initial. Ideea este ca odata ce se cunoaste termenul de finalizare al proiectului (23 saptamani), pornind de la aceasta valoare putem calcula cel mai tarziu termen la care se poate termina o activitate fara a intarzia intregul proiect. Evaluarea incepe de la nodul final spre nodul final.

Vom nota cu :

$TI$  = cel mai tarziu termen de incepere al unei activitati

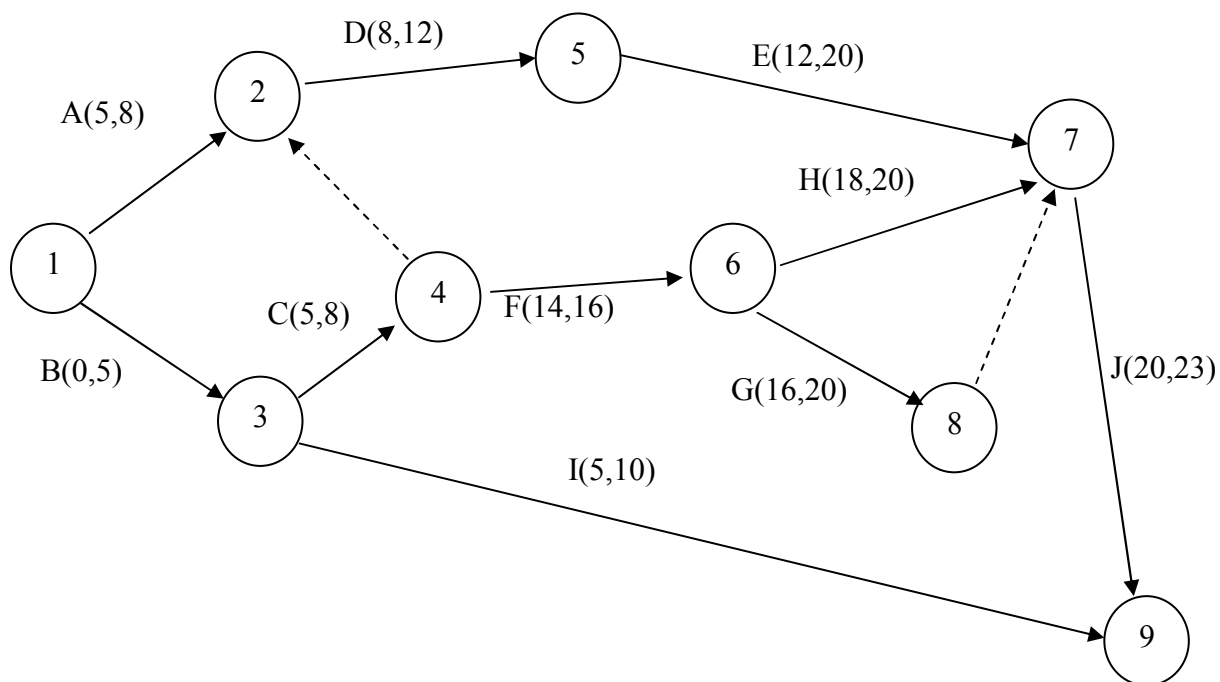


$TT$  = cel mai tarziu termen de terminare al unei activitati

Relatia dintre aceste 2 marimi este:  $TI=TT-t$

Termenul  $TT$  pentru o activitate care se termina intr-un nod este cel mai mic  $TI$  al activitatilor care pleaca din acel nod.

Rezultatete sunt prezentate in Figura 1.9



**Figura 1.9 – Calcularea  $TI=TT-t$**

3. Determinarea rezervei de timp asociata fiecarei activitati.  
*Rezerva de timp* este timpul cu care o activitate fara a afecta termenul de finalizare al proiectului. Rezerva de timp ( $RT$ ) se calculeaza cu formula  $RT=TI-DI=TT-DT$   
 De exemplu, pentru activitatea G, rezerva de timp este:  
 $RT_G=TI_G-DI_G=16-10=6$  sau  
 $RT_G=TT_G-DT_G=20-14=6$   
 Aceasta inseamna ca activitatea G poate intarzia cu 6 saptamani dupa cel mai devreme termen de incepere a activitatii fara a intarzia proiectul.  
 Pentru activitatea C  
 $RT_C=TI_C-DI_C=5-5=0$   
 Deci activitatea C nu are rezerve de timp si trebuie sa inceapa in saptamana 5. Cum aceasta activitate nu poate fi intarziata fara a afecta intregul proiect, inseamna ca aceasta activitate este o activitate critica.  
 Activitatile care au rezerva de timp 0 sunt activitati critice.

## 1.4 Rezolvarea cu Excel

Rezolvarea problemelor de managementul proiectelor cu Excel se face folosind abordarea bazata pe grafuri. Foaia de calcul care contine acest model este prezentata in Figura 1.10.

Datele si formulele introduse sunt cele rezultate prin dezvoltarea grafului atasat proiectului. De exemplu, deoarece cel mai tarziu termen de terminare a activitatii F este cea mai mica valoare dintre cele mai tarzii termene de incepere a activitatilor G si H, formula din celula G7=MIN(F8,F9). Deoarece cel mai devreme termen de incepere al activitatii D este cea mai mare valoare din cele mai devreme termene de terminare ale activitatilor A si C, formula din D5=MAX(E2,E4). In coloana de activitate critica este trecut cuvantul DA pentru activitatile care au abaterea zero.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	Activitatea	Descriere	Durata	DI	D T	TI	T T	ABATERE	CRITICA
2	A	Selectarea birourilor	3	0	3	5	8	5	nu
3	B	Stab planului de org si a celui financiar	5	0	5	0	5	0	<b>da</b>
4	C	Determ personal necesar	3	5	8	5	8	0	<b>da</b>
5	D	Proiectarea interioarelor	4	8	12	8	2	0	<b>da</b>
6	E	Amenajarea birourilor	8	2	20	2	0	0	<b>da</b>
7	F	Selectarea personalului care se va muta	2	8	10	4	6	6	nu
8	G	Angajarea de personal nou	4	0	14	6	0	6	nu
9	H	Mutarea propriu-zisa	2	0	12	8	0	8	nu
10	I	Stabilirea rel cu noii parteneri din Brasov	5	5	10	8	3	13	nu
11	J	Instruirea personalului	3	0	23	0	3	0	<b>da</b>
12		LUNGIMEA MAXIMA A PROIECTULUI			23				

**Figura 1.10 – Foaia de calcul Excel**

Formulele utilizate in foaia de calcul sunt :

Celula	Formula	Se copiaza in
D4	=MAX(E3)	-
D5	=MAX(E2,E4)	-
D6	=MAX(E5)	-
D7	=MAX(E4)	-
D8	=MAX(E7)	-
D9	=MAX(E7)	-
D10	=MAX(E3)	-
D11	=MAX(E6,E8,E9)	-
E2	=D2+C2	E3:E11
F2	=G2-C2	F3:F11
G2	=MIN(F5)	-
G3	=MIN(F4,F10)	-
G4	=MIN(F5,F7)	-
G5	=MIN(F6)	-
G6	=MIN(F11)	-
G7	=MIN(F8,F9)	-
G8	=MIN(F11)	-
G9	=MIN(F11)	-
G10	=E13	-
G11	=E13	-
H2	=F2-D2	H3:H11
I2	=IF(H2=0,"DA","NU")	I3:I11
E13	MAX(E2:E11)	-

## 1.5 Reprezentarea grafica a graficelor Gant in Excel

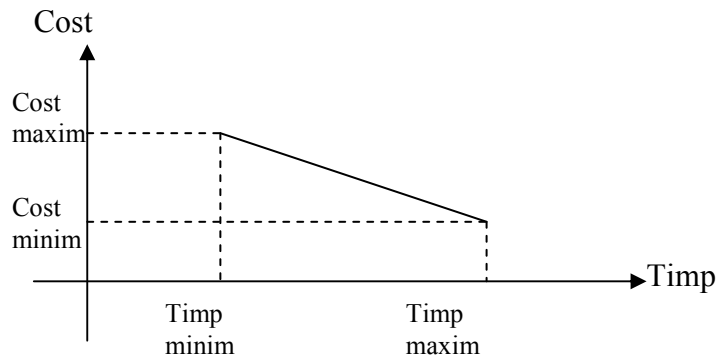
In graficul Gant activitatile sunt afisate pe axa verticala, iar pe axa orizontala reprezentam timpul. Graficul indica cel mai devreme termen de incepere al fiecarei activitati si durata activitatii. Vom ilustra modul de construire al graficelor Gant pentru exemplul din Figura 1.10.

1. Se selecteaza datele care vor fi reprezentate in grafic : activitatile (A1:A11), durata activitatilor (C1:C11) si cel mai devreme termen de incepere a activitatilor (D1:D11)
2. Se creeaza un grafic de tip Staked Bar.
3. Se selecteaza seria DI. Se apasa butonul din dreapta al mouse-ului si se selecteaza comanda *Format Series*. Se selecteaza butonul *Series Order* si se stabileste pentru afisarea seriilor ordinea DI, Durata. Se selecteaza butonul *Patterns*, si in sectiunile *Border* si *Area* se selecteaza optiunile *None*. Deci barele atasate termenelor de incepere ale activitatilor vor fi transparente, iar barele care reprezinta durata activitatilor vor aparea in prelungirea lor. Se selecteaza seria Durata, se apasa right-click pe mouse si se selecteaza comanda *Format Series*. Se selecteaza butonul *Data Labels*, optiunea *Show Value*. Astfel in dreptul fiecarei bare va fi afisata durata activitatii. Se selecteaza axa Y, se apasa right-click si se selecteaza comanda *Format Axis*. Se selecteaza butonul *Scale*, optiunile *Categories in Reverse Order* si *Value (Y)-axis cross at maximum category*. Astfel activitatile vor fi afisate incepand din partea de sus a axei Y.

## 1.6 Modelul de analiza a drumului critic/cost

Pentru reducerea timpului de realizare a unui proiect, analistul poate incerca reducerea duratei in care se efectueaza a unei activitati de pe drumul critic, prin alocarea de resurse suplimentare. De exemplu, o activitate care dureaza in mod normal 8 saptamani daca se lucreaza 8 ore/zi, poate fi terminata mai repede daca se lucreaza peste program sau daca se maresta numarul de muncitori. Acest lucru, bineinteles, se realizeaza cu pretul unor costuri crescute. Problema care se pune este : “Ce activitati ar trebui urgentate astfel incat reducerea termenului final de realizare al proiectului sa se faca cu costuri minime ?”.

Acest model presupune ca, costul e o functie lineara de timp, descrescatoare, deoarece orice efort de urgentare este insotit de cresterea cheltuielilor (Figura 1.11)



**Figura 1.11 – Functia Cost-Durata**

Pentru fiecare activitate se cunosc urmatoarele date :

**Timpul normal** – timpul maxim de realizare al activitatii

**Costul normal** – costul necesar pentru realizarea activitatii in timpul normal de lucru

**Timpul minim** – timpul minim in care se poate realiza activitatea

**Costul maxim** – costul necesar pentru realizarea lucrarii in timpul minim

Pentru prezentarea metodei vom folosi urmatorul exemplu :

Un proiect, cu graful asociat prezentat in Figura 1.13 este alcatuit din 5 activitati.

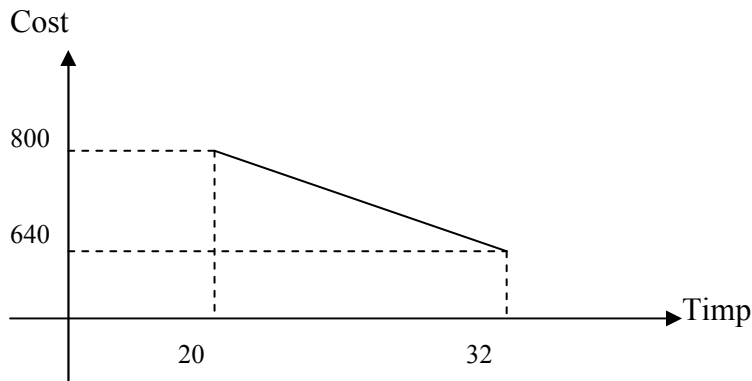
Pentru fiecare activitate se cunosc timpul normal, timpul minim, costul normal si costul maxim (prezentate in tabelul 1.2)

Activitate	Tp normal	Cost norm	Tp minim	Cost maxim	Costul urgentarilor
A	32	640	20	800	13,3
B	40	480	30	720	24,0
C	50	1.000	30	1.200	10,0
D	24	288	15	360	8,0
E	120	4.800	70	5.600	16,0
Total		7.208			

**Tabelul 1.2 – Activitatile proiectului**

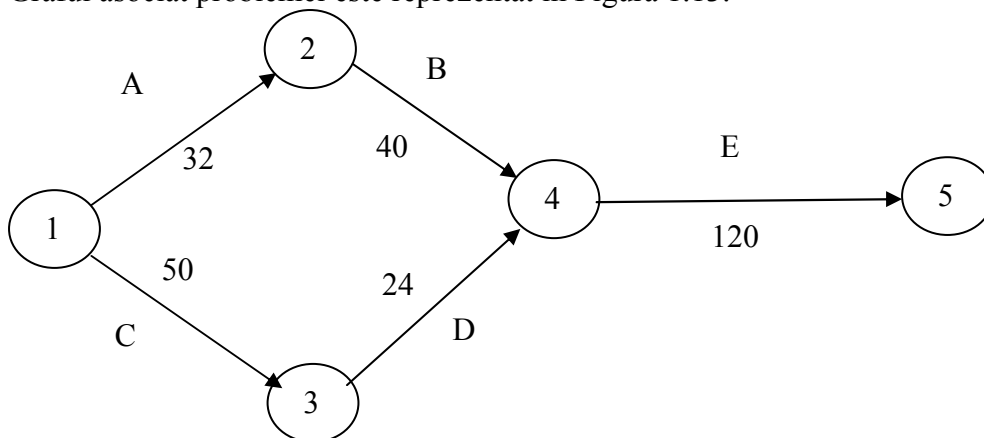
In ultima coloana din tabel s-a calculat pentru fiecare activitate costul urgentarii pe ora, egal cu  $(\text{Costul maxim} - \text{Costul normal}) / (\text{Timpul normal} - \text{Timpul minim})$ .

Figura 1.12 ilustreaza functia cost-durata pentru activitatea A



**Figura 1.12 – Functia cost-durata pentru activitatea A**

Graful asociat problemei este reprezentat in Figura 1.13.



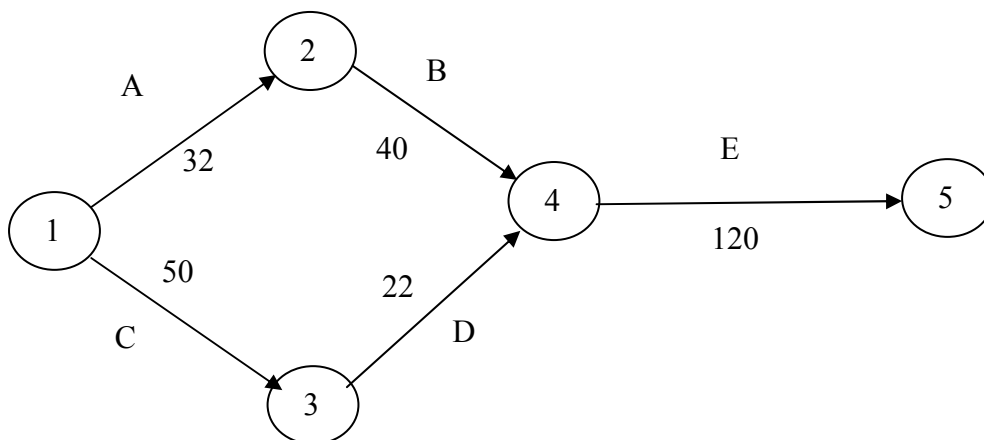
**Figura 1.13 – Graful asociat problemei**

Utilizand duratele normale pentru fiecare activitate, cel mai devreme termen pentru finalizarea proiectului este 194 de ore (pe drumul critic C-D-E).

Pentru a reduce termenul de finalizare al proiectului la 193 de ore o activitate de pe drumul critic trebuie urgentata cu o ora. Cum costul urgentarii pe ora pentru activitatea D este mai mic decat costurile urgentarii pe ora pentru activitatile C si E ( $8 < 10$  si  $8 < 16$ ), se va urgenta activitatea D cu o ora. Astfel proiectul se va termina in 193 de ore, drumul critic fiind C-D-E si costul total  $7208 + 8 = 7216$ .

Daca termenul de finalizare mai trebuie redus cu inca o ora, la 192 ore, aplicand un rationament asemanator se urgenteaza activitatea D cu inca o ora si costul marginal va creste cu 8\$.

Daca termenul de finalizare trebuie redus mai mult, la 191 ore, problema se complica. Situatia este ilustrata in Figura 1.14. Acum exista doua drumuri critice A-B-E si C-D-E, ambele de 192 de ore.



**Figura 1.14 – Graful pentru timpul de finalizare de 191 ore**

Urgentarea uneia dintre activitatile A, B, C, D cu o orava reduce un drum cu o ora, dar drumul critic va ramane tot de 192 ore. Un drum critic de 191 de ore se poate obtine daca se urgenteaza doar activitatea E. Deci exista mai multe grafuri alternative, iar dintre acestea trebuie gasita solutia care are costul minim. Pentru grafuri complexe rezolvarea in acest mod ar fi foarte greoaie. Problema poate fi rezolvata foarte simplu cu ajutorul programarii liniare. Figura 1.15 contine modelul atasat problemei.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	Activitate	Tp normal	Cost norm	Tp minim	Cost maxim	Durata urgentarii	Costul urgentarilor		
2	A	32	640	20	800	12	13,3		
3	B	40	480	30	720	10	24,0		
4	C	50	1.000	30	1.200	20	10,0		
5	D	24	288	15	360	9	8,0		
6	E	120	4.800	70	5.600	50	16,0		

7

8	Activitate	Durata urgentarii	Durata activitatii	DI	DT	TI	TT	Abatere	Activitate Critica
9	A	0	32	0	32	2	34	2	NU
10	B	0	40	32	72	34	74	2	NU
11	C	0	50	0	50	0	50	0	DA
12	D	0	24	50	74	50	74	0	DA
13	E	0	120	74	194	74	194	0	DA
14		Termenul final	194						
15		Costul urgentarii	0						

**Figura 1.15 – Foaia de calcul utilizata pentru rezolvarea problemei**

Formulele utilizate in foaia de calcul sunt :

Celula	Formula	Se copiaza in
F2	=B2-D2	F3:F6
G2	=(E2-C2)/(B2-D2)	G3:G6
D9	0	-
D10	=E9	-
D11	0	-
D12	=E11	-
D13	=MAX(E10,E12)	-
E9	=D9+C9	E10:E13
F9	=G9-C9	F10:F13
G9	=F10	-
G10	=F13	-
G11	=F12	-
G12	=F13	-
G13	=E13	-
H9	=F9-D9	H10:H13
I9	=IF(H9=0,"DA","NU")	I10:I13
D14	=E13	-
C15	=SUMPRODUCT(B9:B13,G2:G6)	-

In prima parte a foii de calcul se introduc timpul normal, costul normal, timpul minim si costul maxim de realizare a fiecărei activitati. Pe baza acestor date, se calculeaza in coloana Durata maxima a urgentarii durata maxima cu care poate fi urgentata fiecare activitate (diferenta dintre timpul maxim si timpul minim) iar in coloana urmatoare costul urgentarii pe ora (diferenta dintre costul maxim si costul normal raportat la durata maxima a urgentarii).

Al doilea tabel din foaia de calcul contine variabilele de decizie ale problemei – duratele cu care poate fi urgentata fiecare activitate (in domeniul B9:B13). Initial toate valorile vor avea valoarea 0.

In coloana “Durata activitatii” se calculeaza durata activitatii in cazul in care aceasta va fi urgentata cu valoarea din coloana Durata urgentarii (diferenta dintre Durata normala si durata urgentarii).

In coloanele urmatoare se calculeaza cele mai devreme si cele mai tarzii termene de incepere si terminare al fiecărei activitati, respectand succesiunea activitatilor (la fel ca in exemplul anterior). Apoi, se calculeaza pentru fiecare activitate abaterile si se introduc formulele pentru determinarea activitatilor critice.

Functia obiectiv (celula C15) este minimizarea costului total de urgentare, calculat ca suma produselor dintre duratele cu care se urgenteaza fiecare activitate si costul urgentarii pe unitatea de timp –min(C15).



Restricțiile problemei sunt:

1. Durata în care trebuie realizat proiectul (continut în celula D14). De exemplu dacă proiectul ar trebui terminat în 184 de ore, restricția ar fi  $D14=184$ .
2. Durata cu care poate fi urgentată fiecare activitate nu poate depăși durata maximă de urgentare, iar aceste durate sunt numere pozitive. Deci,  $B9:B13 \geq 0$  și  $B9:B13 \geq F2:F6$ .

Se rezolvă problema cu ajutorul Solver-ului, iar rezultatele obținute arată că pentru ca proiectul să se termine cu costuri minime în 184 de ore, trebuie urgentate lucrurile D cu 2 ore și E cu 8 ore. Costul suplimentar al urgentării ar fi în acest caz de 144\$.