

**UNIVERSITATEA „LUCIAN BLAGA” DIN SIBIU**

**FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE**

**CONTRIBUȚII ALE MANAGEMENTULUI  
ASUPRA PERFORMANȚEI ACCESĂRII DE  
FINANȚĂRI EUROPENE PE PROIECTE**

*Rezumatul tezei de doctorat*

**Coordonator științific,**

**Prof.univ.dr. Dănuț Dumitru DUMITRAȘCU**

**Doctorand,**

**Diana Elena URLUIESCU (RANF)**

**SIBIU**

**2013**

## CUPRINS

<b>INTRODUCERE .....</b>	<b>5</b>
<b>PARTEA I. STADIUL ACTUAL AL CUNOAȘTERII ȘTIINȚIFICE ÎN DOMENIU .....</b>	<b>17</b>
<b>ELEMENTE INTRODUCTIVE PRIVIND CUNOAȘTEREA ÎN MANAGEMENTUL PROIECTELOR</b>	<b>18</b>
<b>Cap. 1 STADIUL CUNOAȘTERII ȘTIINȚIFICE AL ELEMENTELOR DE MANAGEMENT GENERAL CU IMPLICAȚII ÎN MANAGEMENTUL PROIECTELOR.....</b>	<b>20</b>
1.1 Cunoștințe de management general pe care se consolidează elementele teoretice ale managementului proiectelor.....	21
1.2 Particularități ale funcțiilor managementului în managementul de proiect .....	26
1.3 Managementul bazat pe cunoștințe - noțiuni teoretice de bază cu aplicabilitate practică în toate domeniile managementului.....	38
<b>Cap. 2 STUDII ȘI CERCETĂRI ÎN DOMENIUL MANAGEMENTULUI PROIECTELOR .....</b>	<b>45</b>
2.1 Elemente conceptuale, definiție, evoluție.....	46
2.2 Tipologia proiectelor .....	55
2.3 Perspective, abordări și noi viziuni asupra managementului de proiect.....	59
<b>Cap. 3 STADIUL CUNOAȘTERII ȘTIINȚIFICE PRIVIND PROIECTELE EUROPENE .....</b>	<b>75</b>
3.1 Contextul politico-legislativ al proiectelor europene, elemente specifice .....	76
3.2 Tipuri de proiecte europene și stadiul actual al programelor de finanțare al acestora.....	80
3.4 Comparatie între Programele Operaționale în ceea ce privește gradul de absorbție a fondurilor europene.....	87
<b>CONCLUZII PRIVIND STADIUL ACTUAL AL CUNOAȘTERII ȘTIINȚIFICE ÎN DOMENIU .....</b>	<b>90</b>
<b>PARTEA a II -a. ELEMENTE DE CUNOAȘTERE ȘTIINȚIFICĂ ÎN MANAGEMENTUL PROIECTELOR EUROPENE.....</b>	<b>93</b>
<b>NECESITATEA IDENTIFICĂRII PROBLEMELOR PRIVIND PLANIFICAREA, FINANȚAREA ȘI IMPLEMENTAREA PROIECTELOR .....</b>	<b>94</b>
<b>CAP. 4. ELEMENTE SPECIFICE ÎN MANAGEMENTUL PROIECTELOR EUROPENE .....</b>	<b>96</b>
4.1 Locul proiectelor europene în cadrul general al proiectelor .....	97
4.1.1 Considerații privind Managementul Ciclului Proiectelor finanțate din fonduri europene.....	97
4.1.2 Specificul riscului în proiectele finanțate din fonduri europene .....	102
4.2 Particularități ale proiectelor europene .....	107
4.2.1 Atribute ale proceselor de obținere a finanțării europene pe proiecte .....	107
4.2.2 Posibile probleme care pot afecta demararea și bunul mers al proiectelor .....	109
4.2.2.1 Greșeli întâlnite în etapa de planificare a proiectelor .....	110
4.2.2.2 Greșeli în etapa de implementare a proiectelor.....	112
4.2.3 Elemente cu influență negativă asupra parteneriatelor .....	115

4.2.4	Probleme care pot afecta procesul de comunicare în managementul proiectelor .....	116
4.2.4.1	Factori care influențează transferul de cunoștințe .....	116
4.2.4.2	Bariere în calea comunicării .....	117
<b>CAP. 5</b>	<b>ANALIZA CONTEXTULUI PROIECTELOR EUROPENE .....</b>	<b>121</b>
5.1	Analiza mediului intern .....	122
5.2	Analiza mediului extern.....	126
5.3	Stakeholderii proiectelor.....	132
	<b>CONCLUZII PRIVIND SPECIFICUL PROBLEMELOR IDENTIFICATE ÎN PROIECTELE EUROPENE .....</b>	<b>137</b>
	<b>PARTEA a III -a CERCETĂRI PRIVIND IDENTIFICAREA FACTORILOR DE INFLUENȚĂ ASUPRA PROIECTELOR EUROPENE .....</b>	<b>140</b>
	<b>CAP. 6. CERCETARE PRIVIND IDENTIFICAREA FACTORILOR DE INFLUENȚĂ ÎN PRACTICA MANAGEMENTULUI DE PROIECT ÎN CADRUL INSTITUȚIILOR PUBLICE DIN REGIUNEA 7 CENTRU .....</b>	<b>144</b>
6.1	Metodologia cercetării .....	145
6.1.1	Fundamentarea necesității, oportunității și rolului cercetării.....	145
6.1.2	Tipul cercetării.....	146
6.1.3	Principalele etape ale procesului de cercetare .....	146
6.2	Întocmirea raportului de cercetare .....	153
6.2.1	Cercetarea calitativă pe bază de interviu .....	153
6.2.2	Cercetarea cantitativă pe bază de chestionar .....	155
6.2.2.1	Informații privind profilul instituțiilor .....	155
6.2.2.2	Situația proiectelor accesate de către instituțiile supuse cercetării .....	157
6.2.2.3	Principalele probleme cu care s-au confruntat instituțiile care au accesat fonduri .....	161
6.2.2.4	Opinii privind conceptele specifice de managementul proiectelor și principalele tehnici pe care le utilizează în proiectele dezvoltate.....	170
6.2.2.5	Importanța pe care instituțiile o acordă încheierii de parteneriate .....	180
6.2.2.6	Importanța pe care instituțiile o acordă specializării angajaților, în special în domeniul proiectelor .....	186
6.2.2.7	Identificarea principalelor categorii de riscuri ale proiectelor cu care s-au confruntat instituțiile.....	192
	<b>CONCLUZII CERCETĂRII PRIVIND IDENTIFICAREA FACTORILOR CU INFLUENȚĂ NEGATIVĂ A ACCESĂRII FINANȚĂRILOR EUROPENE .....</b>	<b>200</b>
	<b>CAP. 7 CERCETARE PRIVIND IDENTIFICAREA CAUZELOR GRADULUI MIC DE ACCESARE A FONDURILOR EUROPENE ÎN REGIUNEA 7 CENTRU .....</b>	<b>206</b>
7.1	Aspecte privind metodologia cercetării .....	207
7.1.1	Fundamentarea necesității cercetării.....	207
7.1.2	Tipul cercetării.....	208
7.1.3	Principalele faze ale procesului de cercetare .....	208

7.2	Întocmirea raportului de cercetare .....	211
7.2.1	Profilul instituțiilor investigate .....	211
7.2.2	Obiectivul 1: Identificarea principalelor cauze ale gradului mic de accesare a fondurilor în Regiunea 7 Centru .....	213
7.2.3	Obiectivul 2: Identificarea principalelor puncte tari deținute de către instituții pentru accesarea de fonduri europene.....	218
7.2.4	Obiectivul 3: Identificarea principalelor priorități de investiții pe care instituțiile le-ar putea dezvolta prin proiecte viitoare .....	222
7.2.5	Obiectivul 4: Identificarea aspectelor care ar putea contribui la creșterea interesului instituțiilor în direcția accesării de fonduri europene .....	226
7.2.6	Obiectivul 5: Identificarea principalelor modalități prin care instituțiile ar dori să fie informate cu privire la viitoarele finanțări europene.....	230
7.2.7	Obiectivul 6: Identificarea punctului de vedere al instituțiilor supuse cercetării privind principalele oportunități pe care le oferă fondurile europene .....	234
7.2.8	Obiectivul 7: Identificarea principalelor categorii de riscuri care planează asupra colectivităților teritoriale și care ar putea afecta bunul mers al proiectelor .....	237
<b>CONCLUZII PRIVIND REZULTATELE OBȚINUTE DIN CERCETAREA DE IDENTIFICARE A FACTORILOR DE INFLUENȚĂ NEGATIVĂ ÎN ACCESAREA FINANȚĂRILOR EUROPENE PE PROIECTE .....</b>		<b>241</b>
<b>CONTRIBUȚII ALE REZULTATELOR CERCETĂRILOR ÎN ATINGEREA OBIECTIVELOR TEZEI</b>		<b>245</b>
<b>PARTEA a IV-a CONCLUZII FINALE, CONTRIBUȚII PROPRII, OPINII, SOLUȚII .....</b>		<b>248</b>
<b>CAP. 8 ANALIZA REZULTATELOR OBȚINUTE CU PRIVIRE LA FACTORII DE INFLUENȚĂ ASUPRA MANAGEMENTULUI PROIECTELOR EUROPENE .....</b>		<b>249</b>
8.1	Ponderea influenței factorilor de mediu asupra implementării proiectelor europene dezvoltate de actorii sociali ai Regiunii 7 Centru .....	250
8.2	Ponderea influenței factorilor de mediu asupra gradului de accesare a proiectelor europene de către actorii sociali ai Regiunii 7 Centru .....	255
<b>CAP. 9 CONCLUZII FINALE, OPINII, SOLUȚII .....</b>		<b>260</b>
<b>BIBLIOGRAFIE.....</b>		<b>272</b>
<b>LISTA FIGURILOR .....</b>		<b>280</b>
<b>LISTA TABELELOR .....</b>		<b>287</b>
<b>LISTA CASETELOR.....</b>		<b>288</b>
<b>GLOSAR DE TERMENI.....</b>		<b>289</b>
<b>LISTA ABREVIERILOR.....</b>		<b>294</b>

**CUVINTE CHEIE:** management, proiecte, finanțări, fonduri europene, performanță, absorbție.

„Cunoașterea înseamnă împlinire.

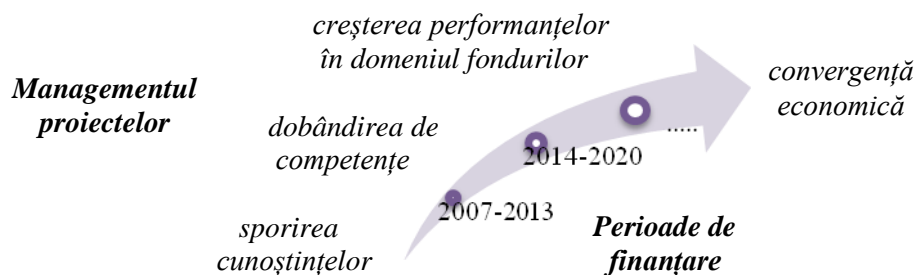
*A cunoaște este a fi.”*

**Osho**

Știința și practica managementului proiectelor au înregistrat recent la nivel global o evoluție spectaculoasă, cu un impact deosebit asupra tuturor tipurilor de organizații, impunând un nou mod de a concepe dezvoltarea în termeni de proiect, accentul punându-se pe elaborarea și implementarea strategiilor coerente de dezvoltare, pe planificare și organizare. Această tendință este cu atât mai pregnantă la nivelul Uniunii Europene unde, sub impactul necesităților de integrare, managementul proiectelor tinde să devină principala formă de existență în mediul economic.

Prezenta teză de doctorat a prins contur ca urmare a schimbărilor politice și economice cu consecințe sociale și culturale care au apărut ca urmare a aderării României la Uniunea Europeană. Acest proces de aderare a atras după sine o serie de avantaje de care țara noastră ar putea beneficia ca urmare a integrării într-o regiune mai mare și superior dezvoltată, cum ar fi instrumentele structurale puse la dispoziția României pentru realizarea obiectivului de convergență economică și socială.

Fiecare perioadă de finanțare 2007-2013, 2014-2020, etc., deși nu s-au finalizat în etape incipiente cu mari performanțe în ceea ce privește absorbția de fonduri europene, au rolul de a contribui la creșterea experienței în domeniu. Astfel, aceste perioade de dezvoltare pot fi asociate cu cicluri de câte șase ani prin care România are șansa de a-și îmbunătăți anumite competențe, pornind de la etapa de elaborarea a documentelor strategice care programează procesul de finanțare, de la întocmirea structurilor administrative care vor deveni responsabile cu gestionarea fondurilor și până la îmbunătățirea competențelor în managementul proiectelor care au o deosebită contribuție în accesarea și absorbția banilor europeni.



**Figura 1** Creșterea performanțelor obținute în accesarea de fonduri europene prin sporirea cunoștințelor în managementul proiectelor

La fiecare sfârșit de perioadă, o importanță deosebită o are realizarea unei analize de diagnosticare a aspectelor pozitive și negative care au condus la rezultatele obținute. Această analiză are rolul de a contribui la îmbunătățirea rezultatelor pe care România le-ar putea obține pe viitor în acest domeniu.

Prezenta lucrare pornește de la **premisă** că există o corelație între gradul de maturitate a managementului de proiect în societatea românească în general și în cadrul Regiunii de Dezvoltare Centru în particular, și rezultatele obținute în managementul fondurilor europene.

Cercetarea științifică a fost orientată spre domenii declarate prioritare de strategia națională. Astfel, tema se încadrează în domeniile prioritare CNCSIS după cum urmează: **Domeniul 9 – Cercetări socio-economice și umaniste, Direcția de cercetare 9.1 – Noi metode manageriale, de marketing și dezvoltarea antreprenorială pentru competitivitatea organizațională, Tematica de cercetare 9.1.1 – Managementul bazat pe cunoaștere și , Tematica de cercetare 9.1.5 – Strategii de stabilire și valorificare a avantajelor competitive ale firmelor.**

În contextul în care România și-a luat angajamentul de a construi o societate bazată pe cunoaștere deschisă valorilor și competiției internaționale, cercetarea de față își aduce contribuția realizării acestui obiectiv prin identificarea nivelului de cunoaștere în managementul proiectelor, precum și a modului de aplicare în societate.

Deoarece cunoașterea reprezintă elementul central ce determină competitivitatea la nivel instituțional și implicit național, și considerând importanța cercetării pentru dezvoltarea cunoașterii, teza completează nivelul de cunoaștere în domeniul managementul proiectelor considerat o sursă vitală de creștere a bunăstării la nivel național și internațional.

Profesorul C. Opran cita în anul 2002 revista Fortune care spunea că “Managementul proiectelor va deveni ceva imens în deceniul următor.... managementul proiectelor este valul viitorului. Managementul proiectelor este o idee a cărui 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 afaceri.

Suntem în deceniul următor, iar managementul proiectelor este mai mult decât “valul viitorului”, a devenit în ultimii ani o necesitate. Se vorbește despre o “societate a proiectelor”, în sensul de societate care utilizează în mod frecvent proiectele și programele pentru a derula procese relativ unice, de o complexitate medie sau mare; despre necesitatea unei **culturi a proiectelor**, care să străbată societatea românească de la instituțiile publice centrale sau locale, la mediul privat, până în micile comunități.

În acest context, instituțiile ar trebui să dezvolte strategii care să răspundă viziunii și obiectivelor de dezvoltare, să încurajeze în cadrul angajaților gândirea creatoare, generarea de idei peste limitele formale impuse care pe fondul unor cunoștințe solide de management de proiect să le asigure creșterea performanțelor pe toate planurile.

Teza de doctorat „*Contribuții ale managementului asupra performanței accesării de finanțări europene pe proiecte*” are ca **obiectiv central** identificarea gradului de maturitate pe care țara noastră îl deține în managementului proiectelor prin analizarea proceselor de accesare și absorbție a fondurilor europene din prima perioadă de finanțare de care a beneficiat România ca membru al Uniunii Europene.

Astfel, cercetarea realizată în această lucrare a avut ca punct de plecare asocierea performanțelor obținute în domeniul fondurilor europene cu competențele pe care țara noastră le deține în managementul proiectelor.

**Scopul lucrării** este conștientizarea factorilor interesați asupra dezvoltării de proiecte care, tratate cu seriozitate și profesionalism, să răspundă necesităților de dezvoltare instituțională și, în același timp să implementeze o serie de schimbări cu adevărat necesare și importante pentru progresul comunității.

Teza își propune să identifice principalele dificultăți și deficiențe întâmpinate de către beneficiarii proiectelor finanțate prin fonduri europene ca urmare a influenței negative a unor categorii de factori. Aceste obiective vor fi atinse printr-o analiză a practicii managementului de proiect în instituțiile publice din Regiunea 7 Centru și modul în care aceasta s-a concretizat în proiecte de succes. Concluziile acestui studiu, privind problemele întâmpinate în gestionarea fondurilor europene din perioada 2007-2013 își vor găsi aplicabilitate în următoarea perioadă, și anume perioada 2014–2020, când specialiștii români în domeniul proiectelor vor trebui să dea dovadă de mai mult profesionalism, de mai multă eficiență în gestionarea fondurilor nerambursabile.

Astfel, importanța studiului rezidă atât din actualitatea și importanța problematicii, cât și datorită faptului că urmărește completarea teoriei și practicii existente în aceste domenii care se întrepătrund: fonduri europene, managementul proiectelor, dezvoltare instituțională, convergență, domenii în care există necesitatea de studii și cercetări care să își aducă contribuția la ridicarea nivelului de performanțe.

Managementul proiectelor, un domeniu relativ nou dar de actualitate, nu trebuie privit doar ca un instrument de atragere a fondurilor pentru atingerea obiectivelor de coeziune, ci o modalitate de dezvoltare instituțională, un nou mod de a gândi și acționa prin care putem crește performanțele personale și organizaționale. Instituțiile ar trebui să adopte managementul proiectelor pentru a atinge un anumit nivel de organizare care să le permită atingerea obiectivelor strategice pentru a răspunde cerințelor actuale de schimbare și inovare.

Fondurile europene trebuie privite ca o importantă sursă de finanțare care poate conduce spre modernizarea României, iar managementul proiectelor, ca instrumentul care poate face posibil acest progres. Un rol important în acest proces îl deține capacitatea statului de a canaliza cu eficacitate și în mod eficient fondurile către utilizatori și investiții adecvate care să conducă spre creșterea economică scontată.

Utilizarea managementului proiectelor ca un instrument de atragere a fondurilor europene reprezintă un subiect tot mai dezbătut. Unul din motive este unul negativ, și anume rata de absorbție a fondurilor structurale care este de 23%, din care 12,82% reprezintă plățile rambursate, diferența fiind reprezentată de prefinanțări care nu au fost integral aprobate de către Uniunea Europeană. Aceste rezultate trag un semnal de alarmă asupra performanțelor reduse în domeniul proiectelor.

Aceste fonduri europene își pot aduce în momentul de față, o importantă contribuție strategiei de creștere a României. În acest context economic incert, proiectele finanțate din fonduri europene reprezintă un important motor de creștere economică. Apare astfel imperativul îmbunătățirii ratei de absorbție a fondurilor europene, acest aspect constituindu-se ca un prim argument al **necesității elaborării tezei**.

Teza răspunde astfel unor nevoi de mare actualitate, necesitatea elaborării acesteia rezultând și din următoarele necunoscute:

- Lipsa de studii care să se focalizeze pe gradul de cunoaștere deținut de potențialii beneficiari ai proiectelor europene în tehnicile managementului proiectelor și corelarea acestora cu rezultatele înregistrate de țara noastră în absorbția de fonduri europene;
- Multitudinea de probleme întâmpinate în accesarea și absorbția de fonduri europene sunt foarte dezbătute, dar există încă foarte mari necunoscute în ceea ce privește cauzele acestora, a aportului pe care factorii de mediu îl au asupra proiectelor europene, provocând mari dezechilibre în absorbția acestui capital străin necesar dezvoltării țării;
- Alte necunoscute se referă la argumentele care îi influențează pe potențialii beneficiari în decizia de a nu accesa fonduri europene, precum și investigarea modului optim de cheltuire a fondurilor europene pentru a asigura locuri de muncă și pentru a îmbunătăți standardele de viață a românilor.
- Un alt aspect care justifică necesitatea tezei este legat de specificul proiectelor europene în domeniul public, de numărul redus de studii de identificare a competențelor și gradului de utilizare a managementului proiectelor în acest sector, a cunoștințelor și metodologiilor aplicate pentru derularea unui proiect.

Tabelul nr. 1 evidențiază obiectivele fiecărui capitol al tezei și metodologia de studiu, facilitându-se identificarea cauzelor determinante ale fenomenelor.

*Tabelul 1 Obiectivele specifice ale tezei*

PARTEA I	
<b>CAPITOLUL 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• conturarea teoretică și practică a conceptului de management în general din perspectiva specialiștilor din literatura autohtonă și internațională;</li> <li>• sublinierea și analiza elementelor specifice ale funcțiilor managementului cu implicații în derularea unui proiect;</li> <li>• definirea managementului bazat pe cunoștințe și evidențierea importanței implementării conceptului în organizații;</li> <li>• identificarea implicațiilor și modalităților în care conceptul de management bazat pe cunoștințe intervine în desfășurarea procesului de management.</li> </ul>
<b>CAPITOLUL 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• abordarea fundamentelor teoretice a conceptelor de proiect și managementul proiectelor;</li> <li>• evidențierea importanței unor concepte: viziune, proiecte, probleme și sisteme în</li> </ul>



	<p>managementul proiectelor;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• abordarea managementului proiectelor ca un avantaj strategic și a abilităților managerilor de a conduce proiecte ca și competențe strategice;</li> <li>• prezentarea unei noi viziuni a managementului de proiect care aduce modificări în abordările privind managerul de proiect, cunoștințele acestuia, planificarea proiectelor, succesul proiectului și al programului;</li> <li>• clarificarea modului în care managementul cunoștințelor poate fi valorificat în cadrul organizațiilor care lucrează pe proiecte sau care sunt organizate pe proiecte.</li> </ul>
<b>CAPITOLUL 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificarea oportunității de finanțare a proiectelor de investiții prin intermediul programelor Uniunii Europene;</li> <li>• Prezentarea cadrului general al finanțării europene pentru perioada 2007 – 2013, al bugetului pentru această perioadă și structura acestuia pe programe de finanțare;</li> <li>• Identificarea elementelor specifice ale proiectelor cu finanțare nerambursabilă;</li> <li>• Realizarea unei analize a programelor de finanțare în scopul identificării stadiului actual al proiectelor depuse și al plăților către beneficiari;</li> <li>• Realizarea unei comparații între programele de finanțare în ceea ce privește situația plăților înaintate către beneficiari și în ceea ce privește gradul de absorbție al fondurilor europene până la data de 31 mai 2011.</li> </ul>
<b>PARTEA a II-a</b>	
<b>CAPITOLUL 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificarea elementelor ciclului managementului proiectelor (CPM) în general, care se păstrează în CPM al proiectelor europene;</li> <li>• Definierea riscului în cadrul proiectelor și identificarea principalelor categorii de riscuri care pot să apară în proiecte în general și în proiecte europene în special;</li> <li>• Evidențierea principalelor particularități și constrângeri ale proiectelor finanțate din fonduri nerambursabile;</li> <li>• Punctarea specificului proiectelor europene în ceea ce privește atributele unui program de finanțare nerambursabilă sau clarificarea unor elemente de planificare a proiectului.</li> <li>• Identificarea principalelor probleme care au fost întâmpinate de beneficiarii proiectelor finanțate prin fonduri europene în definirea, planificarea și implementarea proiectelor;</li> <li>• Identificarea și analiza barierelor care afectează anumite procese importante ale managementului proiectelor cum sunt: parteneriatele, transferul de cunoștințe și comunicarea.</li> </ul>
<b>CAPITOLUL 5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificarea factorilor din mediul intern și extern cu influență asupra performanțelor instituționale;</li> <li>• Prezentarea implicațiilor elementelor culturii organizaționale asupra nivelului scăzut al performanțelor instituțiilor în accesarea de fonduri europene;</li> <li>• Evidențierea incertitudinii mediului în care se desfășoară proiectele;</li> <li>• Identificarea principalelor categorii de stakeholderi a proiectelor în general și a proiectelor finanțate din fonduri europene în particular.</li> </ul>
<b>PARTEA a III-a</b>	
<b>CAPITOLUL 6</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Punctarea necesității și importanței cercetării;</li> <li>• Detalierea specificului etapelor procesului de cercetare;</li> <li>• Stabilirea obiectivelor și ipotezelor cercetării în corelație cu problemele identificate;</li> <li>• Evidențierea particularităților și importanței cercetării calitative pe bază de interviu în contextul investigației efectuate;</li> </ul>

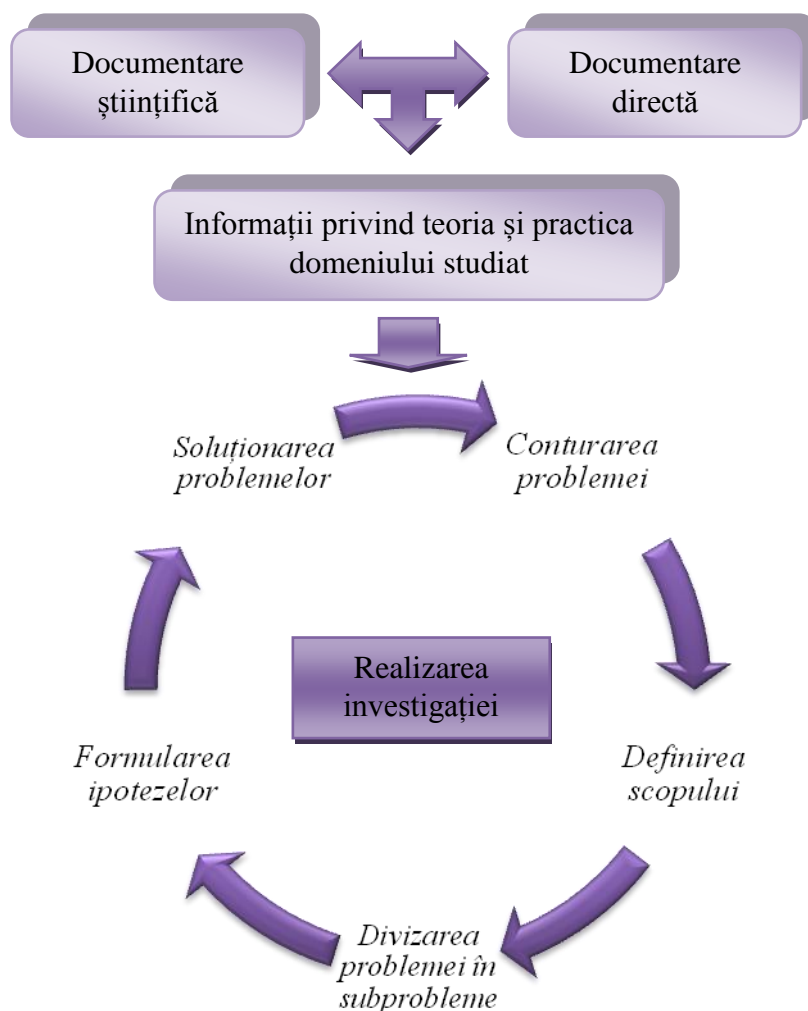
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificarea principalelor direcții pe care le iau problemele identificate prin interviu și pe baza cărora se construiește cercetarea cantitativă;</li> <li>• Corelarea rezultatelor obținute cu ipotezele formulate în metodologia cercetării;</li> <li>• Elaborarea de concluzii și formularea de recomandări atât pentru instituțiile care gestionează fondurile (oferta), cât și pentru potențialii beneficiari în scopul creșterii performanțelor în domeniul proiectelor europene.</li> </ul>
<b>CAPITOLUL 7</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Specificarea premiselor care au stat la baza investigației;</li> <li>• Evidențierea importanței investigației în contextul cercetării;</li> <li>• Sublinierea aspectelor metodologice care conturează investigația;</li> <li>• Corelarea rezultatelor obținute cu ipotezele și formularea de concluzii și recomandări în direcția creșterii gradului de accesare a fondurilor europene.</li> </ul>
<b>PARTEA a IV-a</b>	
<b>CAPITOLUL 8</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificarea ponderii fiecărui factor de mediu în influența exercitată asupra proiectelor pentru a permite realizarea unei ierarhii a acestora;</li> <li>• Evidențierea efectelor negative ale factorilor asupra proiectelor dezvoltate de actorii sociali ai Regiunii 7 Centru;</li> <li>• Exemplificarea influenței pozitive și negative pe care stakeholderii unui proiect o pot exercita asupra derulării acestuia;</li> <li>• Întocmirea unui model de management al proiectelor europene cu accent pe elementele cheie ale acestuia.</li> </ul>
<b>CAPITOLUL 9</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evidențierea principalelor rezultate și contribuții personale obținute în această lucrare;</li> <li>• Formularea de recomandări care pot contribui la creșterea performanțelor în domeniul studiat;</li> <li>• Formularea unor direcții viitoare de cercetare, care pot valorifica rezultatele obținute în lucrarea de față și pot contribui la nivelul de cunoștințe actual aferent disciplinei și practicii de management de proiect.</li> </ul>

În ceea ce privește **metodologia cercetării**, teza debutează cu o cercetare din **surse secundare** care combină o serie de metode și tehnici adaptate obiectivelor. Prima parte conține un studiu bibliografic realizat prin documentare științifică și parcurge mai multe etape cum sunt: informarea asupra surselor, culegerea datelor, studiul surselor de documentare și gruparea acestora, evaluarea și studierea aprofundată a acestora pentru atingerea obiectivului de cunoaștere a domeniului studiat. Ultima etapă a documentării științifice a fost utilizarea surselor, ceea ce presupune pregătirea utilizării informațiilor documentare pentru realizarea cercetării propriu-zise. Principala metodă utilizată este reprezentată de analiza de conținut. O altă metodă utilizată este metoda comparativă, utilizată pentru evidențierea caracteristicilor unor concepte și noțiuni analizate.

Documentarea științifică se combină cu documentarea directă și s-a constituit în analiza realității practice furnizând informații asupra domeniului în care se integrează tema cercetată. Analiza și interpretarea datelor care caracterizează practica domeniului studiat a conturat problema care stă la baza construcției tezei.

Deoarece documentarea este o etapă nu doar necesară a cercetării, ci și importantă pentru cunoașterea experienței științifice în domeniul supus cercetării, cercetarea secundară s-a bazat atât pe surse electronice (baze de date disponibile pe diferite site-uri de specialitate, pagini web instituționale), cât și tipărite (cărți, studii, ghiduri, reviste de referință). În prima parte a tezei, cercetarea din surse secundare este reprezentată preponderent de un studiu bibliografic realizat în principal din cărți, studii și cercetări apărute în domeniu și continuă cu accesarea de informații de actualitate privind practica în domeniu de pe diferite portaluri și site-uri de specialitate. Partea a doua a tezei se axează mai mult pe colectarea și analiza informațiilor privind practica managementului proiectelor europene în țara noastră.

Cercetarea realizată în această parte a demersului științific a permis o reordonare a cunoștințelor existente în tema abordată privind anumite concepte, definiții, ipoteze, sensibilizarea unor deficiențe în abordarea anterioară a domeniului supus investigației și sugerarea unor noi aspecte de cercetare.



**Figura 2 Metodologia cercetării**

Partea a treia conține cercetări din **surse primare**. Cercetarea propriu-zisă a reprezentat un proces ciclic care a debutat cu conturarea problemei, definirea scopului, divizarea problemei în subprobleme, oferirea de soluții prin ipoteze, colectarea, organizarea și analiza datelor și în final soluționarea

problemelor prin formularea de recomandări și soluții, infirmarea sau confirmarea unor ipoteze. Cercetarea combină metodele de cercetare exploratorie calitativă pe baza de interviu și cantitativă pe bază de chestionar. Datele au fost prelucrate prin intermediul unor metode statistice cum sunt analiza frecvențelor, analiza corespondențelor și analiza de corelație a variabilelor independente cu variabilele dependente.

Cercetarea din surse primare este menită să asigure informarea și cunoașterea fenomenului practic din zilele noastre; o calitate ridicată a acesteia asigură perspective de a contribui la corectarea, perfecționarea și creșterea zestrei teoretice a științei.

În cadrul tezei a fost abordată metoda deductivă, de la general spre particular, utilizată pentru verificarea ipotezelor formulate pe baza studierii bibliografiei din domeniu.

Din punct de vedere structural, după cum se observă și din tabelul nr. 1, lucrarea este organizată pe nouă capitole grupate în patru părți. **Prima parte**, denumită „*Stadiul actual al cunoașterii științifice în domeniu*”, este structurată pe trei capitole și conturează din punct de vedere teoretic noțiunile de management, proiect și managementul proiectelor folosind o bibliografie bogată cuprinzând studii ale unor autori reputeți atât din țara noastră cât și din literatura de specialitate internațională.

Primul capitol, „*Stadiul cunoașterii științifice al elementelor de management general cu implicații în managementul proiectelor*” se fundamentează pe cercetarea științifică, teoretică a noțiunilor, tehnicilor și modelelor de management general care își găsesc aplicabilitate în managementul proiectelor. Capitolul identifică specificul funcțiilor de management general și subliniază importanța utilizării lor în managementul proiectelor. Capitolul scoate în evidență managementul proiectelor ca parte integrantă a concepției moderne privind managementul organizației.

Al doilea capitol, „*Studii și cercetări în domeniul managementului proiectelor*”, completează din punct de vedere teoretic informațiile referitoare la proiect și managementul proiectelor, consultând surse documentare multiple și sintetizând informații a căror aplicabilitate poate fi testată prin cercetare. O contribuție a capitolului este aprofundarea teoriei privind managementul cunoștințelor și identificarea aplicabilității elementelor de management al cunoștințelor în domeniul proiectelor.

Prin intermediul capitolului trei, „*Stadiul cunoașterii științifice privind proiectele europene*” se realizează introducerea în problematica fondurilor europene, prin abordarea contextului politico-legislativ al proiectelor europene și prin identificarea oportunității de finanțare. Acest capitol punctează elementele specifice ale proiectelor europene, precum și tipologia acestora. Contribuția capitolului constă în faptul că în urma analizei programelor de finanțare, s-a identificat problema care stă la baza întregii cercetări efectuate în cadrul tezei și anume un grad de absorbție scăzut al fondurilor europene.

**Partea a doua**, intitulată „*Elemente de cunoaștere științifică în managementul proiectelor europene*”, cuprinde două capitole și punctează particularitățile proiectelor europene, încercând încadrarea acestora noțiunii mai largi de proiecte. Cercetarea nu are ca obiectiv doar îmbunătățirea

literaturii în domeniul proiectelor europene, ci a oricăror tipuri de proiecte care pot contribui la dezvoltarea instituțională sau chiar națională.

Capitolul patru, „*Elemente specifice în managementului proiectelor europene*” aprofundează informațiile care conturează particularitatea managementului proiectelor finanțate din fonduri europene. Capitolul completează cunoașterea în domeniu prin evidențierea specificului ciclului de viață a unui proiect european, a riscurilor specifice acestora, precum și a caracteristicilor distinctive ale unui program de finanțare nerambursabilă. Capitolul se axează de asemenea și pe identificarea de probleme, dificultăți, greșeli care pot apărea în diferite etape ale proiectelor și care pot fi interpretate ca efecte negative a influenței factorilor de mediu analizați în capitolul cinci. O altă contribuție a acestui capitol rezidă din conturarea problemelor cu care potențialii beneficiari ai fondurilor europene se pot confrunta în accesarea și implementarea de proiecte europene, furnizând direcțiile de cercetare ale demersului științific.

Stadiul actual al cunoașterii în domeniu a permis identificarea unor dificultăți, probleme care pot constitui punctul de plecare a unei investigații. Cercetarea din surse secundare a continuat în partea a doua cu identificarea efectelor acestor deficiențe asupra grupului țintă și anume actorii sociali ai Regiunii 7 Centru.

Capitolul cinci, „*Analiza contextului proiectelor europene*”, conține un studiu prin care sunt identificați factorii de mediu extern și intern care pot influența derularea proiectelor europene. Această analiză are scopul de a contura în primul rând posibile efecte negative pe care aceștia o pot avea asupra proiectelor. Capitolul analizează și categoriile de stakeholderi ai proiectelor europene și nivelele de implicare abordate de aceștia cu privire la proiect.

**Partea a treia**, „*Cercetări privind identificarea factorilor de influență asupra proiectelor europene*” conține două capitole și are ca principal obiectiv identificarea factorilor cu influență negativă asupra proiectelor. Lucrarea continuă firesc cu partea practică, adică cercetarea din surse primare care identifică cauze care stau la originea problemelor. Încercarea de a identifica și de a înlătura o parte din aceste cauze reprezintă un demers important în efortul de a rezolva o parte din deficiențele identificate, ceea ce își aduce contribuția la diminuarea problemei în ceea ce privește gradul mic de absorbție a fondurilor europene.

Capitolul șase, „*Cercetare privind identificarea factorilor de influență în practica managementului de proiect în cadrul instituțiilor publice din Regiunea 7 Centru*”, are ca punct de plecare problema identificată în prima parte a tezei, și anume o rată de absorbție mică a fondurilor europene. Considerând că accesarea de fonduri e corelată cu practica managementului proiectelor, multitudinea de probleme evidențiate în capitolul patru, ar putea avea la origine aplicarea unui management al proiectelor defectuos. Astfel obiectivul principal al investigației derulată în acest capitol este identificarea cauzelor gradului mic de absorbție al fondurilor europene în Regiunea 7 Centru. Grupul țintă investigat ia în considerație doar actorii sociali ai Regiunii 7 Centru, domeniul public reprezentând un element cheie al

progresului societății, dar și unul din principalii beneficiari eligibili ai proiectelor europene. Investigația are în vedere confirmarea problemelor întâmpinate în capitolul patru al tezei și identificarea acelor factori de influență negativă care au stat la originea acestora.

Capitolul șapte, „*Cercetare privind identificarea cauzelor gradului mic de accesare a fondurilor europene în Regiunea 7 Centru*” continuă cercetarea debutată în capitolul șase prin identificarea cauzelor gradului mic de accesare a finanțărilor în cadrul Regiunii 7 Centru. Premisa care a dat naștere acestei cercetări rezidă din rezultatele cercetării efectuate în capitolul șase și constă în faptul că există încă la nivelul Regiunii 7 Centru instituții care nu au accesat fonduri europene. Această concluzie a reprezentat punctul de plecare pentru o nouă cercetare care să identifice cauzele gradului mic de accesare al finanțărilor pe proiecte.

**Partea a patra**, „*Concluzii finale, principalele contribuții ale cercetării, opinii, soluții*”, finalizează acest demers prin analiza rezultatelor obținute în urma investigațiilor realizate și prin formularea de concluzii și recomandări finale. Investigațiile și analizele realizate precedent au avut rolul de a contribui la realizarea unei analize de mediu prin furnizarea de informații necesare identificării factorilor, variabilelor și forțelor prezente în mediul în care își desfășoară activitatea potențialii beneficiari ai fondurilor europene.

Capitolul opt, „*Analiza rezultatelor obținute cu privire la factorii de influență asupra proiectelor europene*”, conține o analiză de mediu a proiectelor europene prin care s-a examinat gradul de influență a stakeholderilor proiectelor europene, precum și frecvența cu care factorii din mediul intern și extern își pun amprenta asupra acestora. Această analiză are rolul de a furniza o imagine cât mai completă a conjuncturii în care evoluează proiectele europene din România.

Capitolul nouă, „*Concluzii finale, opinii, soluții*” conține o sinteză a principalelor rezultate și contribuții realizate în cadrul lucrării, precum și o serie de recomandări pentru îmbunătățirea practicii de management a proiectelor europene în vederea obținerii unor performanțe mai ridicate atât la nivel instituțional, cât și la nivel național prin creșterea absorbției de fonduri europene. În cadrul capitolului mai sunt formulate posibile direcții de cercetare viitoare care pot contribui la dezvoltarea domeniului abordat.

Teza dorește să aducă contribuții importate față de stadiul actual al cunoașterii în domeniu, completând semnificativ problematica legată de managementul proiectelor europene și nu numai, ea răspunde unei nevoi curente, stringente ale societății românești, aflată în incapacitatea de a face față gestionării fondurilor puse la dispoziție de către Uniunea Europeană pe perioada 2007-2013 și în mod probabil a finanțărilor viitoare 2014-2020.

În **concluzie**, managementul proiectelor reprezintă un domeniu specializat de management și o metodă de lucru modernă care răspunde necesității de schimbare, a cărei importanță este în creștere, fapt

dovedit de amploarea pe care o cunoaște abordarea sa în literatura de specialitate și popularitatea sa tot mai ridicată din ultimul deceniu.

Acest demers științific a avut intenția de a atrage atenția asupra legăturii care există între dezvoltare și managementul proiectelor, asupra puterii de inovare pe care o deține acest concept. Deoarece grupul țintă al cercetării din cadrul lucrării a fost reprezentat de actori sociali, instituții publice în special, trebuie subliniat aportul pe care îl poate aduce utilizarea unui management al proiectelor eficient în dezvoltarea comunității.

Stadiul actual al cercetării în domeniul managementului proiectelor a relevat un interes crescut pentru acest domeniu din partea unui număr tot mai mare de teoreticieni și cercetători în domeniu. Din punct de vedere teoretic, managementul proiectelor este conceput ca un motor de dezvoltare instituțională, care conferă instituției un avantaj strategic.

Asocierea dintre proiecte și fonduri europene a avut rolul de a contribui la îmbunătățirea practicii managementului de proiect pe baza experiențelor înregistrate în domeniu de actorii sociali ai Regiunii 7 Centru. Atingerea unei maturități în domeniul managementului proiectelor contribuie la dezvoltarea capacității de a înfrunta dinamismul și complexitatea mediului în care trăim și ne desfășurăm activitatea.

Publicitatea susținută care se face fondurilor structurale nu constituie neapărat cea mai bună modalitate de informare a potențialilor beneficiari asupra posibilităților de finanțare, ci creează așteptări asupra efectelor imediate ale fondurilor. Dar accesarea de fonduri europene declanșează un proces de durată iar efectele sunt de asemenea pe termen lung.

Pregătirea instituțiilor în domeniul proiectelor nu trebuie privită ca având drept scop atragerea fondurilor europene, ci pentru atragerea a orice tip de fond menit să aducă un progres. Nici atragerea de fonduri europene nu se termină odată cu anul 2013, ci reîncepe odată cu debutul noii perioade de finanțare, 2014 – 2020. Pentru ca această perioadă să devină mai profitabilă pentru țara noastră, o contribuție importantă o are și realizarea unei strategii adecvate de cheltuire a banilor. Este răspunderea fiecărei țări de a corela toate direcțiile de investiții într-o politică adecvată care să grăbească procesul de modernizare printr-o strategie care conferă un orizont nou și o altă perspectivă de valorificare a fondurilor europene.

**Recomandările** formulate au în vedere întreaga comunitate a proiectelor analizată în cadrul demersului științific și anume: dezvoltatorii de proiecte, instituțiile care gestionează fondurile europene în România și alți factori interesați (stat, firme de consultanță, etc.):

- Conștientizarea oportunității de finanțare și implicit de dezvoltare pe care o oferă fondurile europene la nivel instituțional și național, condiție a modernizării și progresului României;
- Formularea și definirea unei politici de investiții în consens cu coordonatele strategice de dezvoltare stabilite de către instituții care să se materializeze în proiecte finanțabile din fonduri europene (eligibile);

- Formarea profesională și perfecționarea pregătirii profesionale a personalului atras în instituțiile publice pentru acumularea de competențe pe mai multe niveluri, inclusiv managementul proiectelor;
- Adoptarea unui nivel înalt de profesionalism la nivel instituțional și în mod particular în domeniul managementului proiectelor prin aplicarea cu rigurozitate a metodelor și tehnicilor în funcție de cerințele fiecărui proiect în parte;
- Identificarea unor modalități de motivare a angajaților pentru creșterea performanțelor instituționale, un exemplu ar putea fi dezvoltarea unui management al carierei sau trasarea unui traseu profesional explicit pentru cei care lucrează pe proiecte;
- Deoarece proiectele din mediul public prezintă un risc sporit derulându-se într-un mediul ostil, este vitală analiza preliminară de anticipare a potențialilor factori de influență negativă care pot afecta succesul proiectului precum și identificarea unor mijloace de contracarare a factorilor generatori de risc;
- Descentralizarea instituțiilor de stat prin diminuarea reglementărilor birocratice și a structurilor ierarhice rigide pentru a contribui la flexibilizarea fluxului de documente pe care îl presupune ciclul de management al proiectelor;
- Simplificarea unor procedee de accesare a fondurilor europene pentru facilitarea accesului unui număr tot mai mare de instituții atât din mediul public, cât și din mediul privat, care să beneficieze de suport și susținere pe toată durata derulării proiectului;
- Creșterea nivelului de profesionalism în negocierea domeniilor prioritare de investiții prin acoperirea nevoilor reale de investiții ale țării noastre;
- Pentru atingerea unui nivel de maturitate în domeniul proiectelor la nivel de societate, este foarte important aportul adus de fiecare instituție căreia specificul activității îi permite organizarea pe proiecte, dar foarte important este sprijinul acordat de către instituțiile de stat, care derulează cele mai complexe proiecte, pot furniza exemple de bune practici și pot implica organizațiile private în implementarea proiectelor.

Prezentul demers științific a deschis noi perspective de cercetare prin evidențierea importanței pe care o deține în perioada actuală managementului proiectelor ca știință și profesiune, care permite prin identificarea oportunităților existente integrarea schimbărilor organizaționale și personale în proiecte, asigurând un nivel ridicat de dezvoltare într-o societate care face eforturi pentru dezvoltarea unei veritabile culturi a proiectelor.



## BIBLIOGRAFIE

1. Allaire, Y., Farsirotu, M., *Management strategic - strategiile succesului in afaceri*, Editura Economica, Bucuresti, 1998;
2. Androniceanu, A., *Noutăți în managementul public*, Editura Universitară, București, 2005;
3. Armenia, A., Abaluta, O., Curteanu, D., Popescu, I., *Managementul proiectelor cu finantare externă*, Editura Universitara, 2006;
4. Sburlescu A., *Comunicarea eficientă*, Editura All, 2006;
5. Awad, E., Ghaziri, H., *Knowledge management*, Editura Dorling Kinderslay, New Delhi, 2007;
6. Băcanu, B. - *Management strategic*, Editura Teora, Bucuresti, 1997;
7. Baltador, L., Hausmann, G., Schiffer, J., Baltador, M., *Managementul proiectului*, Editura Burg, 2006;
8. Bârgăoan, A., *Fondurile europene – strategii de promovare și utilizare*, Editura Tritonic, București, 2009;
9. Bârgăoan, A., *Managementul proiectelor – premisă a dezvoltării macroeconomice*, Revista de Management și Marketing, Editura economica, 3, 2006;
10. Bârgăoan, A., *Managementul proiectelor (curs)*, Scoala Natională de Studii Politice si Administrative, Bucuresti;
11. Bârgăoanu, A., *Fondurile europene – strategii de promovare și utilizare*, Editura Tritonic, București, 2009;
12. Bârgăoanu, A., *Managementul proiectelor cu finantare nerambursabilă (curs)*, Scoala Natională de Studii Politice si Administrative, Bucuresti, 2005 – 2006;
13. Beju, L.D., *Principiile de bază ale managementului proiectelor*, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, 2002;
14. Binder, J., *Global Project Management – Communication, Collaboration and Management Across Borders*, Editura Gower, 2007, USA
15. Boddy, D, *Management – an introduction*, Editura Pearson Education Limited, Anglia, 2008;
16. Bogdan, I., *Management financiar*, Editura Universitară, București, 2004;
17. Brătianu, C., *Management și marketing*, curs universitar, Bucuresti, 2004;
18. Brândașu, D.P., Cernușcă, D., *Marketing*, Editura universității Lucian Blaga, Sibiu, 2001;
19. Bușe, F., Simionescu, A., Bud, N., *Managementul proiectelor*, Editura economică, București, 2008;
20. Burdus, E., *Tratat de management*, Editura Economica, Bucuresti, 2005;
21. Capitani, P., *Il knowledge management*, Editura FrancoAngeli, Milano, 2006;

22. Caroline de Brun, *ABC of Knowledge management*, publicat de NHS National Library for Health: Knowledge Management Specialist Library, 2005;
23. Carretta A., Dalziel, M., Mitrani, A., *Competențele resurselor umane*, Editura FrancoAngeli, Milano, 2002;
24. Cătoi, I., Teodorescu, N., *Comportamentul consumatorului*, Editura Economica, Bucuresti, 1997;
25. Cătoi, I., *Cercetări de marketing*, Editura Uranus, București, 2009;
26. Căndea, R.M., *Competențele emoționale și succesul în management*, Editura Economica, București, 2005;
27. Ciocîrlan D., *Sisteme și tehnici manageriale. Note de curs, aplicații și studii de caz*, Editura Universitară, București, 2005,
28. Chirleşan, D., *Gestiunea proiectelor – teorie și modele*, Editura Universității „Alexandru Ioan Cuza”, Iași, 2008;
29. Cleland, I. D., Ireland, L.R., *Project management: strategic design and implementation*, Editura McGraw Hill, SUA, 2005;
30. Cohen, G.J., *The nature of management*, Editura Graham@Trotman, 1988, USA;
31. Constantinescu, D.A., Rotaru, S., Savu, C., *Management*, Colectia Nationala, Bucuresti, 2002;
32. Crișan, S., *Management – elemente fundamentale*, Editura Mira Design, Sibiu, 2001;
33. Cruceru, A., *Project management adjustment to the new world trends*, Revista Romanian Economic Business Review a Universității Româno-Americane din București, Volumul 6, pag. 86-96 , 2011;
34. Daft, R.L., Lane, P.G., *The leadership experience*, Editura Thomson Learning, SUA, 2008;
35. Daft, R.L., *Organization Theory and Design*, editie italiana publicată de APOGEO, Milano, 2004;
36. Daft, Richard L., Marcic, Dorothy, *Understanding Management*, Editura Cengage Learning, SUA, 2010;
37. Daft, Richard L., *Organization theory and design*, Editura South – Western Cengage Learning, USA, 2008;
38. Datculescu, P., *Cercetarea de marketing*, Editura Brandbuilders Grup, București, 2006;
39. Dima, I.C., Popescu, D.V., *Management*, Editura Agir, București, 2000;
40. DiTullio, L., *Project team dynamics: enhancing performance, improving results*, Editura Management Concepts, SUA, 2010;
41. Drucker, P. – *The practice of management*, Editura Heinemann, Londra, 1967;
42. Dumitrașcu, D., Miricescu D., *Management. Culegere de probleme și studii de caz*, Editura Universității Lucian Blaga din Sibiu, 2012;
43. Dumitrașcu, D., Pascu, V.R., *Managementul proiectelor*, Editura Universității Lucian Blaga din Sibiu, 2005;

44. Ene, N.,C., *Considerații asupra abordărilor internaționale privind managementul riscului în afaceri și proiecte*, Revista Economia, Seria Management, Anul VIII, Nr. 2, 2005, pag. 77-87;
45. Florescu, M., Marton, B., Neamțu, B., Balogh, N., *Managementul proiectelor. Dezvoltare durabilă (curs)*, Universitatea Babeș-Bolyai Cluj Napoca;
46. Florescu, M., *Evaluation Of The Project Management Organisational Ability Of Public Organisations*, Revista Facultății de Științe Economice a Universității din Oradea, Volumul 1, pag: 197-206, 2012.
47. Gavrilă, T., Lefter, V., *Managementul general al firmei*, Editura Economică, București, 2004;
48. Gido, J., Clements, J.P., *Successful project management*, Editura South-Western Cengage Learning, USA, 2009;
49. Gorski, H., *Management – elemente fundamentale*, Editura Universității „Lucian Blaga”, Sibiu, 2008;
50. Gorski, H., *Managementul organizației viitorului: mutații în era informațională*, Editura Universității „Lucian Blaga”, Sibiu, 2003;
51. Griffin, R.W., *Management*, Editura Cengage Learning, SUA, 2010;
52. Grigoras, M. A., *Managementul proiectelor si politici de absorbtie a resurselor financiare pentru cercetarea stiintifică* (Teză de doctorat), Scoala Doctorală a Universității de Stiinte Agricole si Medicină Veterinară din Cluj-Napoca, 2010.
53. Grigoras, M. A., *Managementul proiectelor si politici de absorbtie a resurselor financiare pentru cercetarea stiintifică*, teză de doctorat, Scoala Doctorală a Universității de Stiinte Agricole si Medicină Veterinară din Cluj-Napoca, 2010, Coordonator Științific: prof.univ.dr. Emilian Merce;
54. Grigorescu, A., *Managementul proiectelor*, Editura Uranus, București, 2007;
55. Grigorescu, A., *Project management an useful tool for the European integration*, Analele Universității Valahia din Târgoviște, ISSN 1453-8202, 2006;
56. Hall, M., *Magia comunicării – explorarea structurii si intelesului limbajului*, Editura Excalibur, Bucuresti, 2008;
57. Heerkens, G.R., *Management de proiect*, CWL Publishing Enterprises Book, 2002;
58. Herciu, M., *Management comparat*, Editura Universității Lucian Blaga din Sibiu, 2007;
59. Hitt, M.A., Black, S.J., Porter, L.W., *Management*, Editura Pearson Prentice Hall, 2005;
60. Hitt, M.A, Ireland, D. și Hoskisson, R.E., *Strategic management – competitiveness and globalization*, Editura South-Western Cengage Learning, Canada, 2010;
61. Hoanță, N., *Economie și finanțe publice*, Editura Polirom, Iași, 2000;
62. Hoch, J. S., Kunreuther, H. C., *Wharton on Making Decisions*, Editura John Wiley & Sons, SUA, 2001;

63. Iatan, M., *Managementul riscului în organizații. Scurte considerații despre proiectele finanțate din fondurile europene*, Revista Market Watch, Nr. 127, 2010;
64. Ionescu, Gh.Gh., Cazan, E., *Management*, Editura Universității de Vest, Timișoara, 2005;
65. Ionescu, Gh.Gh., Cazan, E., Negrușă, A.L., *Modelarea și optimizarea deciziilor managerial*, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 1999;
66. Ionică, A., *Facts about the relationship between the project management (PM) and the quality management (QM) in compliance with the present standards*, Annals of the University of Petroșani, Vol.5, Editura Universitas, 2005, pag. 169-172;
67. Irani, Z., *Management of knowledge in project environments*, Editura Butterworth - Heinemann, Oxford, 2005;
68. Kerzner, H., Saladis, F.P., *Value-driven project management*, Editura John Wiley&Sons, SUA, 2010;
69. Kerzner, H., *Project management – pianificazione, scheduling e controllo dei progetti*, Editie italiană de Ulrico Hoepli Editore, Milano, 2005;
70. Kevin H., Ron Stubbs, *Depășește cele 8 obstacole din calea comunicării*, Editura Amaltea, 2006;
71. Kotler, P., *Managementul Marketingului*, Editura Teora, București, 2005;
72. Lassey, P., *Developing a learning organization*, Editura Clay Ltd, London, 1998;
73. Lewis, P.J., *Project Planning, Scheduling and Control*, Editura McGraw Hill, SUA, 2010;
74. Lewis, J.P., *Fundamentele managementului de proiect*, Editura Amacom, 2007.
75. Lock, D., *Project management*, Gower publishing, England, 2007;
76. Manolescu, I.T., *Inițierea și derularea proiectelor*, Editura Tehnopress, 2006, Iași;
77. Manolescu A., *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 2001;
78. Mansfield, E., *Economia pentru management*, Editura Ulrico Hoepli, Milano, 1995;
79. Menu, M., *Controlul performanței în management*, Editura Tehnică-Info, Chișinău, 2009;
80. Marinescu, P., *Management de proiect*, Editura Universității, București, 2005;
81. McCollum, J. K., Bănac, C. S., *Management de proiect - o abordare practică*, Editura Universitară, 2005;
82. Mertins, K., Heisig, P., Vorbeck, J., *Knowledge management: concepts and best practice*, Editura Springer, Berlin, 2003;
83. Micu, A.; Micu, A.E. , *Cercetări de marketing*, Editura Valinex, Chisinau, 2004;
84. Mihalache, A., Salagean, L., *Project Management Techniques*, Analele Universității Ovidius din Constanța, Volumul 10, pag. 1151-1155, 2010;
85. Mihalcea, R., Androniceanu, A., *Management*, Editura Economică, Bucuresti, 2000;
86. Mocanu, M., Schuster, C., *Managementul proiectelor*, Editura All Back, București, 2004;

87. Moldoveanu, G., Roșca, I. Gh., *Performanța managerială liniară, pas cu pas, versus performanța exponențială*, Revista Economie teoretică și aplicată, Vol. XVIII, Nr. 4, 2011;
88. Moraru, G.M., Miricescu, D., Popa, D., *The optimism and the creative managerial thinking – success factors in the knowledge based economy*, 5<sup>th</sup> Balkan Region Conference on Engineering Education & 2<sup>nd</sup> International Conference on Engineering and Business Education, 2009, Conference Proceedings, ULBS, România;
89. Morris, P.W.G., Pinto, J.K., Söderlund, J., *The oxford Handbook of Project Management*, Oxford University Press, 2010;
90. Morris, P., Pinto, Jeffrey K., *The Wiley Guide to Project Program and Portofolio Management*, Editura Wiley & Sons, New Jersey, 2007;
91. Mureșan, I.N., *Impactul proiectelor finanțate de Uniunea Europeană asupra dezvoltării regionale*, teză de doctorat în domeniul economic, domeniu fundamental management, Universitatea Babeș-Bolyai din Cluj-Napoca, 2012, Coordonator științific: prof.univ.dr. Liviu Ilieș;
92. Murray, E.J., *Knowledge management in Modern Organizations*, Idea Group Publishing, SUA, 2007;
93. Murray, J.E., *Case studies in knowledge management*, Editura Idea Group, SUA, 2005;
94. Naneș M., *Management general - fundamente teoretice*, Editura Sylvi, București, 2003;
95. Năftănăilă, I., *Factors Affecting Knowledge Transfer in Project Environments*, Review of International Comparative Management, Vol. 11, 2010, pag. 834-840;
96. Năstase, M., *Stiluri de leadership în cadrul organizațiilor*, Revista Economical, Editura ASE, 2006, pag. 26-35;
97. Năstase, M., Țăpurică, O.C., Tache, F., *Involving Project Leaders within Project Management Teams – Key Factor towards Competitiveness*, Review of International Comparative Management, Vol. 11, 2010, pag. 582-590;
98. Neagu, C., *Managementul proiectelor*, Editura Tritonic, București, 2007;
99. Neagu, C., *Managementul operațional al proiectelor*, Editura Bren, București, 2005;
100. Neamțu, A., *Management*, Editura Academică Brâncuși, Târgu-Jiu, 2003;
101. Nedelcu, D., *Managementul proiectelor, aspecte teoretice și practice*, Editura Politehniun, Iași, 2005;
102. Nedelea, A.M., *Marketing în administrația publică*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 2006;
103. Nestor, O., *Managementul proiectelor – planificarea proiectului*, Tribuna Economică, Numărul 17, Rubrica Management, 2005;
104. Newton, R., *Managementul proiectelor*, Editura Meteor Press, 2007;

105. Nicolescu, O., Plumb, I., *Abordări moderne în managementul și economia organizației*, Volumul I, II, III, IV, Editura Economică, București, 2003;
106. Nicolescu, O., Verboncu, I., *Management*, Editura Economică, București, 1999;
107. Nicolescu O., *Metodologii manageriale*, Editura Economică, București, 2001;
108. Oprea, D., *Managementul proiectelor europene*, Editura Universității Al. I. Cuza, Iași, 2005;
109. Opran, C. (coordonator), *Managementul proiectelor*, Editura Comunicare.ro, București, 2002;
110. Oprean, C., *Metode și tehnici ale cunoașterii științifice*, Editura Universității Lucian Blaga din Sibiu, 2006;
111. Oprean, C. *Managementul strategic*, Editura Universității Lucian Blaga din Sibiu, 2002;
112. Plumb, I.; Androniceanu, A., *Managementul serviciilor publice*, Editura ASE, București, 2003;
113. Pop, A.M., Dumitrașcu D.D., *The Measurement And Evaluation Of The Internal Communication Process In Project Management*, The Journal of the Faculty of Economics, vol. 1, nr. 1, Oradea, 2013, pag. 1563 – 1572;
114. Pop, A., Dumitrașcu, D.D., *An Analysis Model of the Communication Feature in Research Project Management*, 20<sup>th</sup> International Economic Conference IECS 3013, Post Crisis Economy: Challenges and Opportunities, Sibiu, 17 – 18 mai, 2013;
115. Pop, A., Dumitrașcu, D.D., *Communication Process Modelling in Research Projects*, International Conference on Engineering & Business Education, Innovation and Entrepreneurship, October 18-21, 2012, Lucian Blaga University of Sibiu, Romania;
116. Popa, I., *Management general*, Editura ASE, București, 2005;
117. Popa, I., *Management strategic*, Editura Economică, București, 2004;
118. Popa, D., Dumitrașcu, D.D., *The influence of environmental factors on the SMEs in Sibiu*, Proceedings of the 2nd Review of Management and Economic Engineering Management Conference, „Management of Crisis or Crisis Management”, 2011, Cluj-Napoca;
119. Popa, D., Miricescu, D., *Elements of analysis concerning the main entrepreneurial values in the context of knowledge based economy*, Management of Technological Changes Conference, Proceedings of the 6<sup>th</sup> International Conference on Management of Technological Changes, vol. I, 2009, Alexandroupolis, Greece;
120. Portny, E. Stanley, *Project management for dummies*, Wiley Publishing, SUA, 2010;
121. Rajendra K., *Research Methodology*, Editura APH Publishing Corporation, India, 2008;
122. **Ranf, D.**, *Stadiul actual al cunoașterii științifice în domeniul managementul proiectelor*”, Referat 1, Universitatea “Lucian Blaga” din Sibiu, 2011;
123. **Ranf, D.**, *Elemente specific privind managementul proiectelor*, Referat 2, Universitatea “Lucian Blaga” din Sibiu, 2011;

124. **Ranf, D.**, *Cercetări privind identificarea factorilor de influență în accesarea finanțărilor pe proiecte*, Referat 3, Universitatea “Lucian Blaga” din Sibiu, 2012;
125. **Ranf, D.**, *Metode și tehnici de management utilizate pentru identificarea factorilor de influență în cadrul proiectelor*, Referat 4, Universitatea “Lucian Blaga” din Sibiu, 2012;
126. **Ranf, D.**, Todărița, E., *Alliance management*, Revista Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica, ISSN 1454-9409, pag. 788-795, 2009;
127. **Ranf, D.**, Todărița, E., *The growth of entrepreneurship in a down economy through higher education and european finance in Sibiu*, The 6th International Seminar on the Quality Management in Higher Education, Quality Management in Higher Education, ISBN 978-973-662-567-1, nr. pag. articol 667-670, WOS:000288291800168, Tulcea, 2010;
128. **Ranf, D.**, *Cultural differences in project management*, Revista Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica, ISSN 1454-9409, pag. 657-662, 2010;
129. **Ranf, D.**, *Project Management – Then and Now*, Revista Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica, ISSN 1454-9409, pag. 596-603, 2011;
130. **Ranf, D.**, Dumitrașcu, D., *Study on the Identification of Causes of Low Performances Registered in Accessing European Funds*, 20<sup>th</sup> International Economic Conference IECS 3013, Post Crisis Economy: Challenges and Opportunities, Sibiu, 17 – 18 mai, 2013;
131. **Ranf, D.**, Dumitrașcu, D., *The Current Stage of EU Funds Absorption by Financing Programmes - as Romania's Performance in Project Management Practice*, Revista Studies in Business and Economics, ISSN 11842-4120, pag. 153-163, 2011;
132. **Ranf, D.**, Todărița, E., Dumitrașcu, D., *Case Study on the State of Projects Accessed by Public Institutions in Centre Region*, , Revista Studies in Business and Economics, ISSN 11842-4120, pag. . 96-107, 2012;
133. **Ranf, D.**, Dumitrașcu, D., *Research on Problems with Projects and Partnerships that Public Institutions in the Centre Region Faced in Accessing European Funds*, Revista Analele Universității din Oradea. Științe Economice, Nr. 1/156/2012, ISSN 1582-5450, pag. 769-775, 2012.
134. **Ranf, D.**, Dumitrașcu, D., *Study on the Problems in the Stages of Filling Out the Application Form and Technical-Financial Reporting Encountered by the Public Institutions in the Centre Region in Accessing European Funds*, Revista Analele Universității din Oradea. Științe Economice, Nr. 1/156/2012, ISSN 1582-5450, pag. 1059-1065, 2012.
135. **Ranf, D.**, Todărița, E., Dumitrașcu, *Research on risks encountered by institutions in european development project*, International Conference on Engineering & Business Education, Innovation and Entrepreneurship, Sibiu, Romania, Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu, 18 - 21 Octombrie 2012.

136. Ritt, A., *Comunicare în managementul proiectelor*, Editura Mirton, Timișoara, 2003;
137. Roșca, I. Gh., Moldoveanu, G., *Măsurarea potențialului managerial*, Revista Amfiteatru Economic, nr. 26, 2009
138. Săvoiu, G., Grigorescu, R., Andrei, M.; Manole, S., *Cercetări și modelări de marketing. Metode cantitative în cercetarea pieței*, Ediția 1, Editura Universitară, București, 2005;
139. Simionescu, A., *Manual de inginerie economică. Management general*, Editura Dacia, Cluj Napoca, 2001, pag. 23
140. Russu, C. – *Management* – Editura Expert, Bucuresti, 1996;
141. Schwalbe, K., *Introducere în managementul proiectelor*, Editura Thomson, Boston, 2006;
142. Stoian, M., *Gestiunea investițiilor*, Editura ASE, București, 2003;
143. Todărița. E., **Ranf, D.**, *The necessity and efficient usage of managerial communication within organisations during crisis situations. Drawing-up the content of a crisis planning*, Revista Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica, ISSN 1454-9409, pag. 796-804, 2009;
144. Tonchia, S., *Il project management – come gestire il cambiamento e l'innovazione*, Editura Il Sole 24 ORE, Milano, 2001;
145. Turban, E., Meredith, J.R., *Management – metodologie si tehnici operative*, Editura Jackson, Milano, 1990;
146. Turner, R.J., Simister, S.J., *Manualul Gower de management de proiect*, Editura Codecs, București, 2004;
147. Tutulea, A., *Leadership – A Source Of Competitive Advantage*, Studies in Business and Economics, vol. 5, nr. 1, 2010, Sibiu pag. 163-170;
148. Tutulea, A., *Time Management – in the Knowledge-Based Economy*, Studies in Business and Economics, vol. 4, nr. 4, 2009, Sibiu, pag. 149-157;
149. Țuțurea, M., Dumitrașcu, D., *Management general – curs aplicații, teste*, Editura ULB Sibiu, 2002;
150. Ursachi, I., *Management*, Editura ASE, Bucuresti, 2001;
151. Vasilescu, I., *Managementul proiectelor*, Editura Eficon Press, București, 2005;
152. Văcar, A., *The role of leadership in project management*, Revista economică, vol. 16, nr. 1, Sibiu, 2013, pag. 143-153;
153. Văcar, A., Dumitrașcu, D.D., *Leadership – a Key Factor to a Succesful Organization – Part I*, Studies in Business and Economics, vol. 7, nr. 3, Sibiu, 2012, pag. 179-190;
154. Vârvorea, D., *Managementul performant al proiectelor – soluție esențială în gestionarea optimă a activității din întreprinderile mici și mijlocii*, teză de doctorat, Universitatea “Lucian-Bloga” din Sibiu, 2012, coordonator științific: prof.univ.dr. Dănuț Dumitru Dumitrașcu;
155. Verzuh, E., *The Portable MBA in Project Management*, Editura John Wiley&Sons, SUA, 2003.



156. Zorlențan T. (coord.), *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 1998.  
Resurse electronice:
157. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, Project Management Institute, Pennsylvania, 2000;
158. AUSAID (Editor) (2005): *AusGuidelines 3.3 The Logical Framework Approach*. Sydney: Commonwealth of Australia;
159. *Project Cycle Management (Manual, Handbook)*, European Commission. Europe Aid Cooperation Office, Brussels, 2002;
160. NHS National Library for Health: Knowledge Management Specialist Library;
161. [www.adrse.ro](http://www.adrse.ro);
162. [www.fonduri-structurale.ro](http://www.fonduri-structurale.ro);
163. [www.wall-street.ro](http://www.wall-street.ro);
164. [www.evz.ro](http://www.evz.ro);
165. [www.fonduri-ue.ro](http://www.fonduri-ue.ro);
166. [www.ideas.reper.org](http://www.ideas.reper.org);
167. [www.econpapers.repec.org](http://www.econpapers.repec.org);
168. [www.adrcentru.ro](http://www.adrcentru.ro);
169. [www.eufinantare.info](http://www.eufinantare.info);
170. [www.inforegio.ro](http://www.inforegio.ro);
171. [www.stpcentru.ro](http://www.stpcentru.ro);
172. [www.biblioteca-digitala.ase.ro](http://www.biblioteca-digitala.ase.ro).
173. [www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu);
174. [www.zf.ro](http://www.zf.ro);
175. [www.tribunaeconomica.ro](http://www.tribunaeconomica.ro);
176. [www.finantare.ro](http://www.finantare.ro).