

UNIVERSITATEA „LUCIAN BLAGA” DIN SIBIU
FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE

TEZĂ DE DOCTORAT
REZUMAT

CONDUCĂTOR ȘTIINȚIFIC

profesor universitar doctor **DĂNUȚ DUMITRU DUMITRAȘCU**

DOCTORAND

ing. **DANIELA VÎRVOREA (căs. POPA)**

SIBIU

2012

UNIVERSITATEA „LUCIAN BLAGA” DIN SIBIU

FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE

TEZĂ DE DOCTORAT

REZUMAT

**MANAGEMENTUL PERFORMANT AL
PROIECTELOR – SOLUȚIE ESENȚIALĂ ÎN
GESTIONAREA OPTIMĂ A ACTIVITĂȚII DIN
ÎNTRERINDERILE MICI ȘI MIJLOCII**

CONDUCĂTOR ȘTIINȚIFIC

profesor universitar doctor **DĂNUȚ DUMITRU DUMITRAȘCU**

DOCTORAND

ing. **DANIELA VÎRVOREA (căs. POPA)**

SIBIU

2012

Comisia de evaluare a tezei de doctorat:

PREȘEDINTE: Prof. univ. dr. Carmen COMĂNICIU, Decan,
Facultatea de Științe Economice, Universitatea „Lucian Blaga” din
Sibiu

REFERENȚI ȘTIINȚIFICI

Prof. univ. dr. ing., ec. Ioan ABRUDAN,
Universitatea Tehnică Cluj Napoca

Prof. univ. dr. Emanoil MUSCALU,
Universitatea ”Lucian Blaga” din Sibiu

Prof. univ. dr. Ion POPA,
Academia de Studii Economice, București

CUPRINS

Introducere	7
PARTEA I. STADIUL ACTUAL AL MANAGEMENTULUI IMM – URILOR – PARTICULARITĂȚI ȘI PERSPECTIVE ÎN CONTEXTUL ECONOMIEI BAZATE PE CUNOȘTINȚE	20
Capitolul 1. Considerente privind dezvoltarea antreprenoriatului și a IMM – urilor în contextul economiei bazate pe cunoștințe	21
1.1. Economia bazată pe cunoștințe și antreprenoriatul	21
1.2. Importanța IMM – urilor în economie - perspective ale transformării acestora în organizații bazate pe cunoștințe	34
1.3. Elemente specifice privind managementul IMM – urilor în România	41
Capitolul 2. Particularități ale managementului în IMM – uri – realități și perspective	44
2.1. Specificitatea funcțiilor managementului în cadrul IMM – urilor	44
2.2. Puncte de vedere actuale privind funcțiile managementului bazat pe cunoștințe	53
2.3. Particularități ale managementului strategic și al proiectelor în întreprinderile mici și mijlocii	60
PARTEA II. CONTEXTUL ACTUAL AL IMM – URILOR	76
Capitolul 3. Întreprinderile mici și mijlocii în context internațional	77
3.1. Elemente comparative specifice managementului IMM – urilor în diverse contexte naționale	77
3.2. IMM – urile în Uniunea Europeană	83
Capitolul 4. IMM – urile în România	87
4.1. Situația macroeconomică a României	89
4.2. Evoluția întreprinderilor mici și mijlocii în România	91
4.3. Performanțele sectorului IMM – urilor în România	96
Capitolul 5. Finanțări europene nerambursabile – oportunități ale dezvoltării de IMM – uri performante în România	99
5.1. Oportunități de finanțare existente	99
5.2. Posibilități potențiale de finanțare pentru perioada următoare	107
Capitolul 6. Noi perspective privind managementul proiectelor în România	110

6.1. Cercetare privind situația accesării fondurilor europene prin proiecte în Regiunea Centru	110
6.2. Caracteristicile managementului proiectului în IMM – urile din județul Sibiu	114
PARTEA III. PERSPECTIVA STRATEGICĂ ÎN IMM – URI, CONDIȚIA DEZVOLTĂRII PERFORMANȚEI ACESTORA PRIN PROIECTE. CERCETARE ȘTIINȚIFICĂ SELECTIVĂ PRIVIND POLITICILE ȘI STRATEGIILE ACTUALE DEZVOLTATE ÎN IMM – URI	124
Capitolul 7. Elemente teoretico-metodologice privind cercetarea științifică selectivă și modalitățile de realizare	125
Capitolul 8. Determinarea politicilor și strategiilor dezvoltate în IMM – uri fundamentată pe cercetarea selectivă a opiniei factorilor de decizie din aceste organizații	130
8.1. Definirea caracteristicilor demografice	132
8.2. Obiectivul I: Identificarea influențelor prezente și viitoare ale mediului asupra managementului strategic al IMM – urilor	136
8.3. Obiectivul II: Determinarea gradului de utilizare al analizelor interne și a influențelor acestora asupra planurilor și obiectivelor pe termen lung ale IMM – urilor	162
8.4. Obiectivul III: Identificarea acțiunilor strategice adoptate în IMM – uri	173
8.5. Obiectivul IV: Determinarea indicatorilor utilizați în evaluarea performanțelor IMM – urilor	183
8.6. Concluziile cercetării privind determinarea politicilor și strategiilor dezvoltate în IMM – uri	189
PARTEA IV. ROLUL ȘI IMPORTANȚA MANAGEMENTULUI PROIECTULUI ÎN CREȘTEREA PERFORMANȚEI IMM – URILOR	196
Capitolul 9. Cercetare științifică selectivă privind identificarea gradului de cunoaștere și utilizare a managementului proiectului în IMM – urile din județul Sibiu	197
9.1. Definirea caracteristicilor demografice	199
9.2. Obiectivul I: Determinarea gradului de cunoaștere a noțiunilor de managementul proiectului la nivelul întreprinderilor mici și mijlocii	203
9.3. Obiectivul II: Identificarea metodelor și tehnicilor de managementul proiectului utilizate la nivelul IMM – urilor	210
9.4. Obiectivul III: Măsurarea nivelului de recunoaștere a faptului că schimbarea	

este un element generator pentru implementarea proiectelor în IMM – uri ...	230
9.5. Obiectivul IV: Identificarea riscurilor în cadrul IMM – urilor ca tehnică managerială de bază în implementarea și gestionarea proiectelor	240
9.6. Obiectivul V: Determinarea capacității organizațiilor de a lucra cu proiecte și a implicării angajaților în utilizarea managementului proiectului	248
9.7. Concluziile cercetării privind identificarea cunoașterii și utilizării managementului proiectului în IMM – urile din județul Sibiu	255
Capitolul 10. Determinarea stadiului cunoașterii fondurilor europene nerambursabile pentru IMM – uri.....	257
10.1. Obiectivul I: Determinarea gradului de cunoaștere a informațiilor despre fondurile europene la nivelul întreprinderilor mici și mijlocii	259
10.2. Identificarea gradului de accesare a fondurilor europene nerambursabile în rândul IMM – urilor	263
10.3. Concluziile cercetării privind determinarea stadiului cunoașterii fondurilor europene	271
PARTEA V. SINTEZĂ GENERALĂ A PRINCIPALELOR CONCLUZII, OPINII, RECOMANDĂRI ȘI CONTRIBUȚII PERSONALE	272
Capitolul 11. Îmbunătățirea performanței în IMM – uri pe baza unui model de utilizare și implementare a managementului proiectului	273
Capitolul 12. Concluzii și contribuții personale	280
Bibliografie selectivă	292
Lista formelor grafice	308
Glosar de termeni	320
ANEXE	328

*„Înțelepciunea vieții e simplă:
fă ca, pe unde ai trecut tu, să fie mai bine decât înainte.”*

Nicolae Iorga

Domeniul întreprinderilor mici și mijlocii și a managementului acestora a devenit în ultimii ani de mare interes datorită importanței acestui sector în toate economiile lumii. IMM – urile fac obiectul politicilor guvernamentale în numeroase țări din Uniunea Europeană și din întreaga lume. Putem afirma că se recunoaște importanța lor covârșitoare în societatea contemporană, mai ales pe tărâm economic și politic. Acest motiv este un bun argument privind necesitatea studierii IMM – urilor. Un alt argument îl constituie tendința actuală de a se renunța la întreprinderile de dimensiuni mari în favoarea fragmentării acestora în unități mici, apropiate de modelul întreprinderilor mici și mijlocii. Apariția acțiunilor de separare a activităților de bază de cele auxiliare și transferarea acestora din urmă unor firme specializate impune necesitatea studierii IMM-urilor din punctul de vedere al activității de management (general, strategic, al proiectelor).

În economia europeană afacerile mici și mijlocii reprezintă 99% din totalul întreprinderilor și dețin peste 54% din locurile de muncă. În România există un număr relativ mic de IMM-uri, aproximativ 23 de întreprinderi la 1000 de locuitori, media Uniunii Europene fiind de 64. Pornind de la ideea conform căreia în țara noastră în viitor se va observa o tendință de creștere a numărului IMM – urilor raportată la numărul de locuitori către media întâlnită la nivel european considerăm că sunt necesare studii ale managementului întreprinderilor mici și mijlocii, a politicilor și strategiilor de dezvoltare ale acestora, dar și a managementului proiectelor, ca urmare a integrării europene. Majoritatea lucrărilor existente în literatură sau rezultate în urma unor cercetări doctorale au la bază studii realizate pe afacerile mici și mijlocii din România înaintea integrării în Uniunea Europeană, conforme tendințelor de evoluție a acestora din acea perioadă.

Dezvoltarea sectorului întreprinderilor mici și mijlocii este un element prioritar vizat de economia românească în contextul aderării la Uniunea Europeană. De aceea, orice studiu care are ca temă acest subiect și care încearcă să găsească soluții manageriale viabile pentru dezvoltarea în continuare a acestui sector de activitate are o importanță hotărâtoare. Aspectele pe care le nuanțează managementul IMM-urilor sunt diverse, fiind multiple

fațete care particularizează exercitarea actului managerial în cazul unei afaceri mici sau mijlocii față de alte tipuri de management organizațional.

În mod particular, se poate observa faptul că majoritatea planurilor manageriale și încercarea de obținere a unor linii de finanțare se bazează pe elaborarea unor proiecte viabile și pe coordonarea activităților în conformitate cu cerințele specifice managementului de proiect. Din acest motiv, este importantă elaborarea unor instrumente adecvate care să popularizeze aceste metode și, mai mult decât atât, care să particularizeze metodele și tehnicile de întocmire și coordonare a proiectelor la specificul activităților IMM - urilor din România. Este esențială cunoașterea metodelor de elaborare a unor proiecte, cât și a modalitățile de gestionare și coordonare a resurselor din cadrul acestor proiecte, pentru respectarea indicatorilor impuși de calitate, timp și livrare de valoare.

Tema propusă spre cercetare, ”*Managementul performant al proiectelor – soluție esențială în gestionarea optimă a activității din întreprinderile mici și mijlocii*”, se regăsește în domeniul managementului aplicat întreprinderilor mici și mijlocii. Metodele și tehnicile manageriale din domeniul managementului proiectelor sunt instrumente ale managementului fundamentat științific, promovate în organizații pentru eficientizarea activității și gestionarea optimă a proiectelor propuse și implementate de către acestea. Se observă o creștere a preocupărilor specialiștilor pentru acest domeniu atât la nivel național, cât mai ales mondial. Preocupările trebuie însă intensificate ca urmare a procesului de globalizare și de integrare a României în spațiul european. Mai mult, în contextul actualei crize economico-financiare globale, considerăm că acest „motor” alcătuit din IMM-uri este capabil să contribuie la relansarea economică a țării.

Necesitatea elaborării acestei teze rezultă în principal din următoarele aspecte, demne de luat în seamă de către management:

1. Nu a fost determinat deocamdată gradul în care managerii IMM-urilor românești cunosc caracteristicile și particularitățile managementului general și pe cele ale managementului strategic. Ori, acest grad de cunoaștere este prima condiție ce trebuie îndeplinită pentru o aplicare a managementului performant.
2. Relația *integrare europeană – flux de capital și forță de muncă – noi oportunități pe piață – creșterea concurenței*, privită în contextul actualei crize economico-financiare, are încă numeroase necunoscute. Privită în contextul managementului prin proiecte, această relație naște numeroase întrebări. Există un management al proiectelor în IMM-urile românești? Dacă da, atunci cum se desfășoară? Spre ce direcție se îndreaptă el? Va ieși învingător sau învins din lupta cu criza?

-
3. Dinamica mediului de afaceri este într-o continuă creștere. Gradul în care managerii români doresc și pot procura informațiile despre schimbare este esențial nu doar pentru competitivitatea organizațiilor pe care le conduc, ci chiar și pentru supraviețuirea acestora. La ora actuală, atât specialiștii, cât și managerii, recunosc că *lipsa de informare*, dublată de *teama de eșec*, se numără printre cei mai mari dușmani ai IMM-urilor românești din sfera managementului. Nu s-a încercat însă o cuantificare a „forțelor” acestor dușmani, pentru a vedea mai întâi cu cine își măsoară forțele metodele și tehnicile manageriale moderne și pentru a stabili mai apoi care dintre acestea pot face față acestei înfruntări.

Introducerea metodelor managementului de proiect la nivelul afacerilor mici și mijlocii este o încercare nouă și temerară în contextul managerial românesc. Însă este esențială deprinderea acestor metode și tehnici pentru elaborarea și coordonarea unor proiecte care să ducă la dezvoltarea durabilă a IMM-urilor din România. Managementul proiectelor, este un concept destul de nou în actul managerial românesc, cu atât mai mult în actul managerial exercitat la nivelul unor afaceri de talie mai mică. Trebuie menționat faptul că acest tip de organizații de afaceri sunt cele care au cea mai mare nevoie de extinderea și dezvoltarea durabilă a activității și au nevoie de finanțări care să susțină acest fenomen. Antreprenoriatul reprezintă cheia de dezvoltare a economiei naționale prin inițiativele economice pe care le dezvoltă, prin inventivitatea de pătrundere și menținere pe piață, prin neobosita căutare de nișe noi care pot fi exploatate pentru creșterea veniturilor organizației. Toate aceste acțiuni în care este implicat antreprenoriatul se concretizează în proiecte economice și manageriale care trebuie coordonate și implementate. Iată, astfel, legătura solidă cu conceptele managementului proiectelor și cu metodele și tehnicile utilizate de acesta. Din toate aceste aspecte derivă importanța deosebită a temei propuse în cadrul acestei teze, iar rezultatele finale se pot constitui în informații și metode extrem de utile, ce pot fi valorificate de mediul economic, în contextul nou, al economiei bazate pe cunoaștere și inovare. Furnizarea unor elemente care să particularizeze modalitățile prin care managementul proiectelor poate fi utilizat la nivelul IMM-urilor și a unor metode care să determine dezvoltarea acestui sector pe baza unor soluții manageriale inovative conturează importanța științifică a domeniului ales pentru unul dintre sectoarele de bază ale economiei românești.

În ceea ce privește IMM – urile au fost identificate o serie de necesități:

- a. determinate de contextul actual al mediului extern al afacerilor:
 - susținerea mai puternică a antreprenoriatului de către autoritățile locale;

-
- reducerea nesiguranței legislative și administrative;
 - creșterea încrederii întreprinzătorilor în finanțările nerambursabile sau parțial nerambursabile;
 - îmbunătățirea diseminării informațiilor privind accesarea de fonduri și identificarea cerințelor de finanțare în general
- b. privind strategiile implementate în cadrul organizațiilor de dimensiuni reduse:
- elemente specifice privind stabilirea strategiilor în domeniul IMM – urilor
 - constituirea de grupuri strategice astfel încât IMM – urile să reziste în cadrul competiției de pe piața unică;
- c. privind dezvoltarea proiectelor:
- rolul și locul managementului proiectelor în cadrul IMM – urilor;
 - creșterea abilităților legate de scrierea, depunerea și coordonarea proiectelor;

Teza are ca scop realizarea unei cercetări prin care se dorește conștientizarea importanței IMM – urilor și a performanțelor acestora în economia românească, precum și a creșterii gradului de cunoaștere în domeniul managementului acestora, în contextul trecerii spre economia bazată pe cunoștințe. Teza este structurată în cinci părți, fiecare dintre acestea fiind în relație cu tipul de cercetare folosit. Astfel, informațiile prezentate în prezenta lucrare sunt rezultatele a mai multe cercetări din surse secundare (cercetare bibliografică selectivă) și surse primare, pe bază de chestionar.

Cercetarea din *surse secundare* a fost realizată pentru a determina contextul actual al IMM – urilor, atât din punct de vedere științific, cât și economic, dar și pentru a evidenția necesitatea studierii acestei teme. Alături de acestea, un alt rol al cercetării din surse secundare a fost acela de a demonstra că această temă nu a mai fost tratată înainte și este un subiect de interes pentru management și economie. Cercetarea din surse secundare este alcătuită de fapt din trei cercetări distincte. Astfel, prima a fost o cercetare bibliografică selectivă și a avut ca susținere în principal literatura de specialitate din domeniul IMM – urilor și a managementului acestora din România. Rolul acesteia a fost de a evidenția gradul de cunoaștere științifică precum și necesitatea studierii acestui sector economic. Această primă cercetare reprezintă punctul de plecare al întregului demers al prezentei teze de doctorat. Cea de-a doua cercetare, tot din surse secundare, s-a realizat prin studiu și analiză a diferitelor rapoarte, situații și documente privind evoluția și performanța economică a IMM – urilor, atât în România, cât și la nivelul Uniunii Europene în ultimii ani cu rolul de a reliefa importanța și contribuțiile acestora în mediul economic și social, pentru a susține și motiva demersurile a căror rezultate sunt prezentate în această

teză. Cea de-a treia cercetare din surse secundare a avut ca bază diferite rapoarte și situații privind existența fondurilor nerambursabile, condițiile și modul de accesare ale acestora, precum și rezultatele accesării în rândul IMM – urilor – de această dată la nivelul regiunii Centru. Scopul acesteia a fost acela de a scoate în evidență existența, la nivelul țării noastre, a unor programe care vin să susțină și să ajute acest sector economic, precum și a gradului de apelare la dezvoltarea prin proiecte a IMM – urilor beneficiare ale acestor programe.

Cercetarea din surse primare s-a derulat pe două părți. Cele două cercetări pe bază de chestionar au urmărit identificarea în IMM – uri a existenței acțiunilor strategice, respectiv aplicarea acestor acțiuni prin dezvoltarea de proiecte. Prima cercetare din surse primare a încercat să identifice aplicarea managementului strategic, a politicilor și strategiilor în IMM – uri, pentru a evidenția realitatea privind gradul de cunoaștere și utilizare a elementelor specifice managementului strategic, tendința de dezvoltare pe termen lung, de schimbare în organizații. Această primă cercetare a scos imediat în evidență necesitatea cercetării următoare, prin prisma faptului că existând strategii și politici de dezvoltare, acestea se vor implementa apelând la proiecte, iar pentru atingerea unei eficiențe și eficacități ridicate în firmă, trebuie apelat la un management performant al acestora. Cea de-a doua cercetare din surse primare a dorit să identifice gradul de cunoaștere al managementului proiectului în IMM – uri și gradul de utilizare a diferitelor metode, tehnici și instrumente specifice acestuia. Mai mult, această cercetare și-a propus să determine și situația accesării de fonduri europene și a motivelor care au determinat personalul managerial din IMM – uri să acceseze sau nu aceste fonduri, pentru a putea evidenția relația propusă prin titlul temei, și anume gestionare optimă a activităților din IMM – uri ca urmare a utilizării managementului performant al proiectelor.

În metodologia de cercetare, am apelat la metode și tehnici de cercetare calitative și cantitative, iar culegerea datelor a fost realizată prin studiu bibliografic, cercetare de teren și prin discuții cu managerii din IMM – uri. Pașii realizați în cercetarea pe bază de chestionar au fost: studierea literaturii de specialitate, realizarea propriu-zisă a chestionarelor, determinarea mărimii și structurii eșantionului supus cercetării, verificarea gradului de înțelegere a chestionarului în rândul viitorilor potențiali respondenți, distribuirea și colectarea chestionarelor, prelucrarea informațiilor, analiza și interpretarea informațiilor, elaborarea concluziilor. Chestionarele au fost atribuite pe eșantioane corespunzătoare, predeterminate, pentru a obține concluzii relevante, iar în procesul de analiză a acestora am utilizat programul SPSS, un soft util în procesarea informațiilor.

Obiectivul general al tezei de doctorat îl constituie determinarea relației de dependență dintre aplicabilitatea managementului proiectelor în IMM – uri și generarea de performanță în gestionarea optimă a tuturor activităților.

Obiectivele specifice au fost structurate, astfel:

În prima parte a acestei lucrări, „*Stadiul actual al managementului IMM – urilor – particularități și perspective în contextul economiei bazate pe cunoștințe*” se urmăresc 9 obiective, și anume:

1. Identificarea antreprenoriatului ca element fundamental în stimularea performanțelor economiei;
2. Determinarea relațiilor prezente dintre economie și antreprenoriat;
3. Evidențierea IMM – urilor ca pol de creștere economică și sursă potențială de dezvoltare durabilă;
4. Identificarea perspectivelor privind evoluția managementului IMM – urilor în contextul economiei și managementului bazate pe cunoștințe;
5. Determinarea specificității funcțiilor managementului în cadrul IMM – urilor;
6. Evidențierea funcțiilor managementului bazat pe cunoștințe ca fundament pentru creșterea performanțelor în IMM – uri;
7. Determinarea rolului și importanței managementului strategic în gestionarea activităților și în potențarea performanțelor din cadrul IMM – urilor;
8. Determinarea soluției manageriale moderne pentru valorificarea oportunităților și atingerea obiectivelor IMM – urilor prin utilizarea managementului proiectelor;
9. Identificarea gradului de interes din punctul de vedere al cercetărilor în domeniul IMM – urilor în ultimii ani în România.

Partea a doua a lucrării, „*Contextul actual al IMM – urilor*” este axată pe șapte obiective, astfel:

1. Determinarea stadiului actual al IMM – urilor în Uniunea Europeană;
2. Identificarea strategiilor naționale privind IMM – urile ca element cadru ce trebuie avut în vedere în stabilirea strategiilor organizaționale;
3. Identificarea evoluției IMM – urilor în România;
4. Evidențierea elementelor specifice managementului IMM – urilor în diverse contexte naționale;
5. Identificarea fondurilor nerambursabile pentru IMM – uri în România;

-
6. Identificarea situației accesărilor de fonduri în zona „CENTRU” la nivelul IMM – urilor;
 7. Determinarea relației cauzalitate – efect în utilizarea metodelor managementului de proiect ca element primordial în creșterea performanțelor organizației.

Partea a treia a lucrării, *„Perspectiva strategică în IMM – uri, condiția dezvoltării performanței acestora prin proiecte. cercetare științifică selectivă privind politicile și strategiile actuale dezvoltate în IMM – uri”* este axată pe patru obiective, astfel:

1. Determinarea influenței mediului de afaceri ca element fundamental în identificarea oportunităților și stabilirea strategiilor în cadrul IMM – urilor;
2. Identificarea gradului de utilizare a metodelor și tehnicilor de management strategic la nivelul IMM – urilor;
3. Identificarea unui set de indicatori care să poată fi utilizați în evaluarea performanțelor din cadrul IMM – urilor;
4. Promovarea managementului strategic în dezvoltarea IMM-urilor.

Partea a patra a lucrării *„Rolul și importanța managementului proiectului în creșterea performanței IMM – urilor”* este axată pe patru obiective:

1. Identificarea nivelului de cunoaștere a noțiunilor de managementul proiectului la nivelul managerilor din IMM – uri;
2. Determinarea gradului de utilitate a metodelor și tehnicilor de managementul proiectului în IMM – uri;
3. Identificarea relației dintre performanța în IMM – uri și utilizarea metodelor și tehnicilor specifice managementului de proiect;
4. Identificarea efectelor pozitive ale utilizării managementului proiectului în managementul resurselor, proceselor și funcțiunilor din cadrul întreprinderilor mici și mijlocii.

Lucrarea este constituită din 12 capitole, structurate în cinci părți. Acestea au fost determinate plecând de la considerentul că pentru a studia IMM – urile, mai întâi trebuie identificat *stadiul cunoașterii* acestora și a mediului economic (partea a I-a), apoi este necesară evidențierea contextului actual și importanța lor economică (partea a II-a) și după aceea va putea fi abordat mai amplu acest sector economic (părțile a III-a, a IV-a și a V-a).

Partea a I-a *„Stadiul actual al managementului IMM – urilor – particularități și perspective în contextul economiei bazate pe cunoștințe”* este alcătuită din două capitole

și prezintă noțiuni generale caracteristice antreprenoriatului, IMM – urilor și managementului acestora în procesul trecerii la economia bazată pe cunoștințe. Această parte prezintă, din punct de vedere teoretic, contextul actual al mediului economic și al IMM – urilor. Rolul principal al acestei părți, și deci a capitolelor ce o alcătuiesc, este de a identifica gradul de cunoaștere științifică și necesitatea studierii aprofundate a acestui sector al economiei.

Capitolul 1 „*Considerente privind dezvoltarea antreprenoriatului și a IMM – urilor în contextul economiei bazate pe cunoștințe*” oferă o viziune de ansamblu a antreprenoriatului și a IMM – urilor, evidențiind rolul și importanța acestora în dezvoltarea performantă a economiei actuale, dar și a economiei viitorului, și anume, cea bazată pe cunoștințe. Acest capitol este rezultatul unei incursiuni în literatura de specialitate privind economia bazată pe cunoștințe, antreprenoriatul și IMM-urile, în vederea identificării unei relații de dependență a acestora, cu efecte în dezvoltarea durabilă a mediului economic, crearea de noi oportunități pentru afaceri și creșterea performantă a economiei. Informațiile prezentate mai evidențiază și locul și rolul IMM – urilor în atingerea progresului economic prin prisma utilizării managementului performant al proiectului, relație neabordată până în prezent în literatura de specialitate actuală. Pentru a putea aborda tema tezei, este necesară identificarea, în primul rând, a contextului cunoașterii mediului economic actual, ceea ce . este evidențiat în cadrul acestui capitol.

Capitolul 2 „*Particularități ale managementului în IMM – uri – realități și perspective*” evidențiază trăsăturile managementului care definesc caracteristicile acestuia în întreprinderile mici și mijlocii. Acesta oferă o viziune amplă a specificității funcțiilor managementului în IMM – uri, a specificității noilor funcții bazate pe trecerea la firma și managementul bazată pe cunoștințe, dar și o serie de particularități ale managementului strategic și ale managementului proiectului în IMM – uri. Subiectul central al tezei sunt IMM – urile, iar pentru a le studia temeinic, este necesară identificarea prealabilă a stadiului actual al cunoașterii științifice privind managementul acestora. Plecând de la acest considerent a luat naștere acest al doilea capitol al tezei.

Partea a II-a „*Contextul actual al IMM – urilor*” oferă o imagine a realității întreprinderilor mici și mijlocii în diferite contexte naționale și în România, oportunitățile de dezvoltare a acestora și perspectivele abordării managementului proiectelor în IMM – uri în țara noastră. Datorită complexității contextului actual al acestui sector economic, această parte este alcătuită din 4 capitole a căror rol principal este acela de a evidenția importanța și necesitatea studierii IMM – urilor și a acțiunilor de urmat în vederea creșterii

și dezvoltării performante a acestora. Această parte constituie puntea de legătură dintre partea teoretică și tema tezei de doctorat.

Capitolul 3 „*Întreprinderile mici și mijlocii în context internațional*” abordează problematica IMM – urilor și a managementului acestora în diferite țări ale lumii, insistând asupra informațiilor referitoare la contextul acestor afaceri la nivel european. Prezintă o sinteză a numeroaselor informații identificate în urma cercetării bibliografice selective privind managementul și caracteristicile IMM – urilor în diferite țări ale lumii, precum și a informațiilor referitoare la evoluția și importanța acestora la nivelul Uniunii Europene. Realizarea acestui capitol derivă din necesitatea evidențierii importanței IMM – urilor în economiile tuturor țărilor, corelată cu gradul redus de studiu al acestora.

Capitolul 4 „*IMM – urile în România*” oferă o imagine de ansamblu a întreprinderilor mici și mijlocii din țara noastră, atât ca evoluție a acestora în ultimii ani, ca număr, persoane angajate, etc., cât și ca performanțe economice ale acestora, prin prisma cifrei de afaceri și a contribuției la dezvoltarea economiei. Acest capitol prezintă importanța IMM – urilor în economia țării noastre în vederea evidențierii necesității studierii aprofundate a acestui sector.

Capitolul 5 „*Finanțări europene nerambursabile – oportunități ale dezvoltării de IMM – uri performante în România*” face o incursiune în domeniul Programelor Operaționale cu rolul de a evidenția oportunitățile oferite IMM – urilor de mediul economic românesc. Acesta vine să susțină informațiile prezentate în capitolul precedent, arătând pe de-o parte importanța IMM – urilor în economie – prin crearea unor programe de susținere financiară nerambursabilă a acestora, și pe de altă parte implicațiile acestor oportunități în performanța IMM – urilor.

Capitolul 6 „*Noi perspective privind managementul proiectelor în România*” abordează două direcții diferite de cercetare, dar cu condiționare între ele. Astfel, prima parte prezintă o imagine a realității nivelului de accesare a fondurilor nerambursabile în rândul IMM – urilor la nivelul regiunii Centru. Plecând de la aceste informații, s-a demarat o altă cercetare, pe bază de interviu, privind opinia managerilor asupra caracteristicilor managementului proiectului în IMM – urile din județul Sibiu. Acest capitol prezintă cauzele și efectele a două probleme identificate în urma cercetării, și anume, „neutilizarea managementului proiectului în IMM – uri” și „gradul redus de accesare a fondurilor europene nerambursabile”. Rolul acestui capitol este determinat de numeroasele informații identificate și prezentate și care constituie punctul de plecare al cercetărilor efectuate în următoarele părți ale tezei.

Partea a III-a *„Perspectiva strategică în IMM – uri, condiția dezvoltării performanței acestora prin proiecte. Cercetare științifică selectivă privind politicile și strategiile actuale dezvoltate în IMM – uri”* oferă o viziune de ansamblu asupra aplicabilității managementului strategic și a acțiunilor și politicilor de dezvoltare din întreprinderile mici și mijlocii analizate. Necesitatea acestora este evidențiată de relația de dependență a performanței prin proiecte și existența strategiilor și planurilor pe termen lung în organizații.

Capitolul 7 *„Elemente teoretico-metodologice privind cercetarea științifică selectivă și modalitățile de realizare”* este o sinteză a metodologiei de cercetare abordată, prezentând modul de realizare a cercetării științifice, de determinare a mărimii eșantionului și de analiză a informațiilor colectate cu ajutorul programului SPSS.

Capitolul 8 *„Determinarea politicilor și strategiilor dezvoltate în IMM – uri fundamentată pe cercetarea selectivă a opiniei factorilor de decizie din aceste organizații”* prezintă rezultatele unei cercetări pe bază de chestionar care furnizează informații privind opinia respondenților asupra a numeroase elemente ale managementului strategic abordate în IMM – urile analizate. Această amplă cercetare are ca punct de plecare studiul bibliografic întreprins în primele două părți ale tezei, în urma căruia s-a evidențiat necesitatea elaborării de strategii și politici de dezvoltare, a căror implementare poate fi realizată prin apelarea la managementul performant al proiectelor în vederea creșterii și dezvoltării eficiente a IMM – urilor. Astfel, acest capitol urmărește identificarea acțiunilor strategice existente în firmele analizate, în vederea corelării acestora cu performanța lor, prin utilizarea metodelor și tehnicilor managementului proiectelor.

Partea a IV-a *„Rolul și importanța managementului proiectului în creșterea performanței IMM – urilor”* evidențiază o imagine de ansamblu a gradului de cunoaștere și utilizare a managementului proiectului în vederea atingerii performanței organizaționale. Această parte este rezultatul unei cercetări pe bază de chestionar care urmărește două obiective majore și din acest motiv a fost structurată în două capitole, care împreună prezintă opinia factorilor de decizie din firmele analizate privind importanța managementului proiectului în dezvoltarea eficientă și eficace a IMM – urilor cu efecte pozitive în economie.

Capitolul 9 *„Cercetare științifică selectivă privind identificarea gradului de cunoaștere și utilizare a managementului proiectului în IMM – urile din județul Sibiu”* prezintă rezultatele privind opinia persoanelor active în IMM – urile din județul Sibiu cu

privire la rolul, importanța și utilitatea managementului proiectului în creșterea performanței organizațiilor analizate.

Capitolul 10 *„Determinarea stadiului cunoașterii fondurilor europene nerambursabile pentru IMM - uri”* evidențiază rezultatele referitoare la gradul de cunoaștere și aplicabilitate a managementului proiectului în IMM – uri prin prisma identificării nivelului de cunoaștere și accesare a fondurilor nerambursabile, privite ca oportunități ale mediului.

Partea a V-a *„Sinteză generală a principalelor concluzii, opinii recomandări și contribuții personale”* evidențiază cele mai pertinente concluzii ale întregului demers de cercetare. Este structurată în două capitole a căror conținut evidențiază, în opinia noastră, aplicabilitatea managementului performant al proiectelor în vederea gestionării optime a activităților din IMM – uri.

Capitolul 11 *„Performanța în IMM – uri – prin utilizarea managementului proiectului”* prezintă un model matematic și o matrice de determinare a nivelului performanței în întreprindere în relație directă cu aplicabilitatea managementului strategic și a managementului proiectului.

Capitolul 12 *„Concluzii și contribuții personale”* este o sinteză a concluziilor întregii lucrări, a contribuțiilor personale ale autoarei, precum și a direcțiilor viitoare de cercetare recomandate.

Tema tezei de doctorat abordează un domeniu de actualitate, urmărind să completeze teoria existentă la ora actuală și – prin informațiile obținute în urma cercetărilor efectuate, și modelele propuse privind determinarea performanței – să demonstreze importanța managementului performant al proiectelor în dezvoltarea eficiență a sectorului IMM – urilor.

Bibliografie selectivă

1. Abell, A., Oxbrow, N., „Competing with Knowledge: the Information Professional in the Knowledge Management Age”, Facet Publishing, U.K., 2006
2. Abrudan I., „Managementul factorului timp”, Revista de Management și Inginerie Economică, Vol. 5, Nr.3, 2006
3. Abrudan, I., „Premise și repere ale culturii manageriale românești”, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 1999.
4. Abrudan, I., Lobonțiu G., Lobonțiu, M., „IMM - urile și managementul lor specific”, Editura Dacia, Cluj - Napoca, 2003.
5. Albu, N., Albu, C., „Instrumente de management al performanței”, vol. I, Editura Economică, București, 2003.
6. Allaire, Y., Fîrșirotu, M., „Management strategic. Strategiile succesului în afaceri”, Editura Economică, București, 1998.
7. Allee, V., „12 Principles of Knowledge Management”, American Society for Training and Development (ASTD), 2001
8. Ancona D., Kochan T., Scully M., Van Maanen J., Westney.E., „Managing for the future: Organizational behavior and processes”, Ed.2, South-Western Publishing, Cincinnati, Ohio, 1999
9. Anderson J. C., Narus J. A., „Business Market Management. Understanding, Creating, and Delivering Value”, Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall, 1998
10. Androniceanu, Armenia, „Managementul proiectelor cu finanțare externă”, Editura Universitară; București: 2004.
11. Angelescu, C., Ciucur, D., Dinu, M., Dobrotă, N. ș.a. (coordonatori), „Dicționar de economie”, Ediția a doua, Editura Economică, București, 2001.
12. Angus J., Partel J, Harty Jennifer, „Knowledge management: Great concept but what is it?”, The Information Week, March 16, 1998
13. Ansoff H.I., „Comment on Henry Mintzberg's Rethinking strategic planning”, Long Range Planning, nr. 27, 1994
14. Ansoff H.I., „Critique of Henry Mintzberg's. The design school: Reconsidering the basic premises of strategic planning”, Strategic Management Journal, nr. 12, 1991
15. Appleby, R. C., „Modern Business Administration”, Pitman Publishing, Londra, 1994.

-
16. Badrus, Ghe., Rădăceanu, E., „Globalitate și management”, Editura All Beck, București, 1999
 17. Balteș, N., Comănicu, Carmen, „Analiza economico-financiară a întreprinderii”, Editura Universității „Lucian Blaga”, Sibiu, 2003.
 18. Bateman T., Zeithaml C., „Management - Function & Strategy”, Second edition, Irwin – Boston, 1993
 19. Băcanu, B., „Managementul strategic”, Editura Teora, București, 1999.
 20. Bâgu, C., Deac, V., „Strategia firmei”, Editura Eficient, București, 2000.
 21. Bărbulescu, C., „Diagnosticarea întreprinderilor în dificultate economică. Strategii și politici de redresare și dinamizare a activității”, Editura Economică, București, 2002.
 22. Bărbulescu, C., „Pilotajul performant al întreprinderii”, Editura Economică, București, 2000 .
 23. Bărbulescu, C., „Sistemele strategice ale întreprinderii”, Editura Economică, București, 1999.
 24. Bârsan, I., „Investiții”, Editura Universității “Lucian Blaga” – Sibiu, 2001
 25. Bodea, C. – „Inteligența artificială și managementul cunoștințelor economice”, Revista *Informatica Economică*, nr. 1 (13) / 2000, București, articol accesat pe Internet la adresa <http://revistaie.ase.ro/content/13/bodea.pdf>, aprilie 2010
 26. Bogdan, I., (coordonator), „Tratat de management financiar bancar”, Editura Economică, București, 2002
 27. Bogdan, I., „Economia, organizația și managementul bazate pe cunoștințe – provocarea majoră a secolului XXI”, (articol postat pe un site al ScriTube SCRL GROUP, accesat aprilie 2010 la adresa <http://www.scricube.com/economie/ECONOMIA-ORGANIZATIA-SI-MANAGE351111723.php>).
 28. Bogdan, I., „Management financiar – abordări în perspectivă”, A.O.Ș., 1995
 29. Bogdan, I., „Management financiar în afaceri”, Editura Universitară, București, 2006.
 30. Bogdan, I., „Management financiar”, Editura Universitară, București, 2004
 31. Bogdan, I., „Managementul eficienței investițiilor”, Editura Universitară, București, 2004
 32. Bogdan, I., „Strategii de control”, Editura Nemira, București, 1995
 33. Bogdan V., Hârlab Alina, „Statistică managerială”, Editura Fundației AXIS, Iași, 2004
 34. Brătianu, C., „Management strategic”, Editura Ceres, București, 2000.
 35. Brîndașu, D.P., Cernușcă, D. , „Marketing”, Editura Universității Lucian Blaga, Sibiu, 2001.

-
36. Bucur, V., „Management. Managementul firmei”, Editura Napoca Star, Cluj Napoca, 2002
 37. Bucur, V., Moraru, G.M., “Adaptarea structurii organizatorice a firmei la cerințele pieței” Revista de Management și Inginerie Economică, vol. 1/nr. 2, Editura Todesco, Cluj Napoca, 2002.
 38. Bucurean, M. – „Management și creativitate în micile afaceri”, Editor „Tribuna Economică”, București, 2001.
 39. Budde A., Child J., Francis A., Kieser A., „Corporate Goals, Managerial Objectives and Organizational Structures in British and West German Companies”, Organization Studies nr. 3, 1982
 40. Burduș E., „Management comparat”, Editura Economică, București, 1998.
 41. Butănescu – Volanin, R.C., „Statistică descriptivă”, Editura Universității „Lucian Blaga”, Sibiu, 2008.
 42. Butănescu, R., Miricescu, D., Dan, N., „Măsurarea performanței cu ajutorul sistemului “Balance Scorecard” (BSC) – suport pentru transpunerea strategiei în acțiune”, Revista de Management și Inginerie Economică, vol.2, nr.1(5), Editura Todesco, Cluj-Napoca, 2003.
 43. Cannon, J.P., Homburg, C., „Buyer – Supplier Relationships and Customer Firm Costs”, în Journal of Marketing, vol. 65, 2001, p. 29 – 43
 44. Cândea, D., coordonator, „Dezvoltare durabilă și responsabilitate socială corporativă”, cartea a 5-a din Seria de publicații de studii și cercetări: Întreprinderea sustenabilă a Centrului de Eco-management al Universității Tehnice din Cluj – Napoca, Editura Utpress, Cluj – Napoca, 2010.
 45. Cătoiu, I., „Cercetări de marketing”, Editura Uranus, București, 2002
 46. Cătoiu, I., „Proiectarea cercetărilor de marketing”, in Virgil Balaure (coord.), „Marketing”, Editura Uranus, București, 2000.
 47. Cernușcă, D., Thistlethwaite, P., „Cercetarea de marketing o abordare integrativă”, Editura Universității „Lucian Blaga”, Sibiu, 2001.
 48. Chow, C.H., Kato, Y., Shields M. D., „National Culture and The Preference for Management Controls: An Exploratory Study Of The Firm-Labor Market Interface”, Accounting, Organizations and Society, Vol. 19, Nr. 15, Pergamon, Elsevier Science Ltd., 1994
 49. Clarke, L., „Managementul schimbării”, Editura Teora, București, 2002.
 50. Coates, C., „Managerul total”, Editura Teora, București, 1999.

-
51. Condurache, Gh.; (coordonator), *Întreprinderea simulată: o metodă modernă de pregătire pentru instruirea studenților*: PRENTEAM, Editura Performantica, Iași, 2006.
 52. Constantinescu, D.A. (coordonator), *„Management comparat”*, Colecția Națională, București, 1999.
 53. Covey S. R., *„Eficiența în 7 trepte sau Un abecedar al înțelepciunii”*, Editura ALLFA – București, 2000
 54. Covey S. R., *„Etica liderului eficient sau Conducerea bazată pe principii”*, Editura ALLFA – București, 2000
 55. Crișan, S., *„Management – Elemente fundamentale”*, Editura Alma Mater, Sibiu, 2003.
 56. Crișan, S., *„Managementul serviciilor”*, Editura Universității „Lucian Blaga”, Sibiu, 2003.
 57. Cusworth J., Franks T., *„Managementul proiectelor în țările în curs de dezvoltare”*, București: Editura ALL, 2002.
 58. Dan, Maria – Nicoleta, *„Adaptarea contabilității românești la necesitățile de stabilire a rezultatelor financiare pe centre de profit”*, Teză de doctorat, Cluj Napoca, 2004.
 59. Dan, Maria – Nicoleta, Butănescu, R., Miricescu, D., *„Sistemul integrat ABC – EVA – o nouă abordare în măsurarea performanțelor firmei”*, Simpozionul Național de Inginerie Economică, 21 – 23 martie 2002, Secțiunea Sisteme Informatice pentru Management, Cluj-Napoca, 2002.
 60. Davenport T. H., Prusak L., *„Working Knowledge - How Organisations manage what they know”*, Harvard Business School Press, 1998
 61. David, B., *„Management. Managementul proiectelor”*, Editura Lux Libris, Brașov. 2004.
 62. Dăneț, A., *„Managementul proiectelor”*, Editura Disz Tipo sub egida Fundației Naționale „Dacia” și a Universității „Sextil Pușcariu”, Brașov, 2001.
 63. Dima, I. C., Constantinescu, D. A., Man, M., Dobrin, M., *„Economia și gestiunea firmei”* Editura Economică, București, 1999.
 64. Dobrescu, E.M., Ioan-Franc, V., *„Afacerile. Mică enciclopedie”*, Editura Expert, București, 1997.
 65. Dobrotă, V. I. *„Restructurare și dezvoltare economică”*, București, Editura Teora, 2004.
 66. Domokos, E., *„Management – ieri, azi, mâine”*, Editura Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca, 1999
 67. Dore, R., *„Întreprinderea britanică – întreprinderea japoneză. Originile diversității naționale a relațiilor industriale”*, Editura Tehnică, Chișinău, 1998.
-

-
68. Drăgănescu, M., „De la societatea informațională la societatea cunoașterii”, Editura Tehnica, 2003.
69. Drucker, P.F., „Managementul strategic”, Editura Teora, București, 2001.
70. Druță, F., „Motivația economică”, Editura Economică, București, 1999.
71. Dumitrașcu, D., „Identificarea preocupărilor privind utilizarea instrumentarului metodologico-managerial”, Conferința internațională SIM 2003, Timișoara;
72. Dumitrașcu, D., „Managementul producției și serviciilor”, Editura Universității „Lucian Blaga”, Sibiu, 2003.
73. Dumitrașcu, D., „Managementul proiectului”, Editura Universității ”Lucian Blaga”, Sibiu, 2005.
74. Dumitrașcu, D., Mihai, Mirela, An analysis concerning the tendencies of using plan implementation techniques and planning methods within an organizational unit, Conferința internațională MSE 2003;
75. Dumitrașcu, D., Miricescu, D., „Management. Culegere de probleme și studii de caz”, Editura Universității „Lucian Blaga”, Sibiu, 2002.
76. Dumitrașcu, D., **Vîrvorea (Popa) Daniela**, „Managementul afacerilor mici și mijlocii”, Editura Universității ”Lucian Blaga”, Sibiu, 2002,
77. Dumitrașcu, D., **Vîrvorea (Popa), Daniela**, „A study of methods and techniques use in forecast and decision making in Company Management”, Conferința Internațională MSE 2003, Universitatea Lucian Blaga din Sibiu.
78. Dumitrașcu, D., **Vîrvorea (Popa), Daniela**, „Ghid antreprenorial pentru afacerile mici și mijlocii”, Editura Universității ”Lucian Blaga”, Sibiu, 2008
79. Dumitrașcu, D., **Vîrvorea (Popa), Daniela**, „Studiu privind modul de utilizare în România a resurselor și factorilor de mediu intern în atingerea competențelor performante”, Al VII-lea Simpozion Internațional de Management SIM 2003 ”Managementul organizațiilor performante la începutul mileniului 3”, Timișoara.
80. Dumitrașcu, D., Mihai, Mirela, „Managementul proiectului”, Editura Universității „Lucian Blaga”, Sibiu, 2002.
81. Eisenhardt, K.M., „Making fast strategic decisions in high-velocity environments”, Academy of Management Journal, nr. 32, 1989
82. Everett, E.A., Ebert, R., „Managementul producției și al operațiunilor”, Editura Teora, București, 2001
83. Fanlkner, D., Bowman, C., „Elemente de strategie concurențială”, Editura Teora, București, 2000.
-

-
84. Fundația Drucker „Organizația viitorului”, Editura Teora, București, 2000
 85. Glouchevitch, P.J., „The German Way of Business: Why It Is Transforming Europe and the World”, Simon and Schuster, New York, 1992
 86. Gorski, Hortensia, “Sisteme informatice pentru management”, Editura Universității “Lucian Blaga”, Sibiu, 2003
 87. Gorski, Hortensia, „Managementul organizației viitorului: mutații în era informațională”, Editura Universității „Lucian Blaga”, Sibiu, 2004.
 88. Gorski, Hortensia, „Sistemul informațional managerial, Editura Universității “Lucian Blaga”, Sibiu, 2003
 89. Grant, R.M., „Contemporary strategy analysis - concepts, techniques, applications”, Cambridge, 1995
 90. Harrington, J., „Management total în firma secolului 21”, Editura Teora, București, 2001.
 91. Herciu, Mihaela, „Management comparat”, Editura Universității „Lucian Blaga”, Sibiu, 2007.
 92. Hoanță, N., „Capitalul firmei”, Editura Economică, București, 1998
 93. Horovitz, J.H., „Top Management Control in Europe”, MacMillan, London, 1980
 94. Hugh, P., „Corporate Governance, Ownership Structure and Financial Crisis: Experience of East Asian Countries”, KDIC International Financial Symposium, The Financial Crisis and Beyond, Seoul, December 11, 2001
 95. Hvolby, H-H, Thorstenson, A., „Performance Measurement in Small and Medium-sized Enterprises”, Proceedings of the Third Conference on "Stimulating Manufacturing Excellence in Small and Medium Enterprises", Coventry, UK, April, 2000.
 96. Ionaș, I.G., Miricescu, D., Cioca, L.I., „Comportamentul consumatorului”, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, 2001
 97. Ionaș, I.G., Țuțurea, M., „Afacerile mici și mijlocii de la idee la profit”, Editura Tehnică, București, 1999.
 98. Ionescu, Gh. Gh., „Cultura afacerilor. Modelul american”, Editura Economică, București, 1997.
 99. Irani, Zahir, „Management of knowledge in project environments”, Editura Butterworth-Heinemann, Oxford, 2005.
 100. Jaliu, D., „Management strategic. Note de curs”, (internet accesare 2009)

-
101. Jennex, E.Murray, „Case studies in knowledge management”, Idea Group Publishing, SUA, 2005
 102. Johnson, D.W., Johnson, R.T., „Cooperation and Competition: Theory and Research”, Interaction Book Company, Edina, MN, 1989
 103. Kets de Vries, M., „Leadership. Arta și măiestria de a conduce”, Editura Codecs, București, 2003.
 104. Kofman, F., Senge, P., „Communities of commitment: the heart of learning organizations”, în Chawla S., Renesch J. – Learning Organizations, Productivity Press, Oregon, 1995
 105. Kötler, P., „Managementul Marketingului”, Editura Teora, București, 1998.
 106. Leibowitz, J., „Expert Systems an integral part of knowledge management”, MCB Kybernetes, Vol. 27, Issue 2, 1998
 107. Leonard – Barton, Dorothy, „Wellsprings of Knowledge – Building and Sustaining the Sources of Innovation”, The President and Fellows of Harvard College, Harvard, 1995
 108. Lethbridge, T.L., „Practical Techniques for organising and measuring knowledge”, University of Ottawa, Ontario – Canada, 1994
 109. Lobonțiu, Gabriela „Studii și cercetări privind managementul afacerilor mici în județul Maramureș”, teză de doctorat, îndrumător profesor universitar doctor Ioan Abrudan.
 110. Lock, D., (coordonator), „Manual Gower de management”, Editura Codecs, București, 2001
 111. Marian, L., „Managementul proiectelor”, Editura Efi-Rom; Târgu-Mureș, 2001.
 112. McGrath, R., „Exploratory learning. innovative capacity and managerial oversight”, Academy Of Management Journal, Nr. 44, 2001
 113. Mertins, K., Heisig, P., Vorbeck, J., „Knowledge Management: Concepts and Best Practices”, Springer -Verlag, Berlin Heidelberg, 2003
 114. Mertins, K., Heisig, P., Vorbeck, J., Knowledge management: concepts and best practice, Editura Springer, Berlin, 2003.
 115. Mertins, K., Krause, O., Schallock, (Eds.), „Global Production Management”, Proceedings of the IFIP WG5.7 International Conference on Advances in Production Management Systems, September, 1999
 116. Meryem Le Saget, „Managementul intuitiv. O nouă forță”, Editura Economică, București, 1999.
-

-
117. Mihai, Mirela; **Vîrvorea (Popa), Daniela**, „Evaluarea importanței tipurilor de cunoștințe și abilități pe care trebuie să le poseze absolvenții de învățământ superior din punctul de vedere al managerilor”, Conferința internațională de comunicări științifice TMCR 2005, Chișinău-Iași
118. Mișuț, I., (coordonator), „Management”, Seria Didactica, Editura „1 Decembrie”, Alba Iulia, 1998
119. Mișuț, I., „Euromanagement”, Editura Economică, București, 2002.
120. Miricescu, D., „Aspects Regarding Time, Social Time and The Temporal Implications In Organisation’s Management”, Conferința economică internațională „Binomul sărăcie – bogăție și integrarea României în Uniunea Europeană”, Sibiu 20 – 21 mai 2005, Editura Universității „Lucian Blaga”, Sibiu, 2005.
121. Miricescu, D., „Managementul timpului de lucru în organizațiile industriale moderne”, teză de doctorat în domeniul: economic - management, Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu, Conducător științific: prof. univ. dr. Ioan BOGDAN.
122. Miricescu, D., „Managementul timpului. Esența performanțelor organizației”, Editura Universității „Lucian Blaga”, Sibiu, 2008.
123. Miricescu, D., „Metode și tehnici manageriale utilizate în managementul industrial”, Editura Universității „Lucian Blaga” din Sibiu, 2008.
124. Miricescu, D., „The analyses of managerial performance and evaluation of industrial development policies considering a set of impact indicators”, Conferința științifică internațională „ROMÂNIA – Exigențe în procesul dezvoltării din perspectiva integrării în anul 2007”, Sibiu, 6-7 mai 2004, Editura Universității „Lucian Blaga”, Sibiu, 2004.
125. Miricescu, D., „Time – Restrictive Main Component Limited in The Use of The Firm’s Potential – Consideration About Time Management”, Acta Universitatis Cibiniensis vol.XLVIII Tehnical Series F. Management and Marketing Sibiu 2002, Editura Universității „Lucian Blaga”, Sibiu, 2002.
126. Miricescu, D., Dan, N., Miricescu M.-S., Knowledge Based Management – A Viable Option For Romanian Entrepreneurship In The Process Of Creation A Modern Organization, 9th International Symposium in Management – SIM 2007, Timișoara 23 – 24 Nov. 2007.
127. Miricescu, D., Dumitrașcu, D., „Management strategic. Studii de caz”. Universitatea “Lucian Blaga”, Sibiu, 2002.
-

-
128. Miricescu, D., Moraru, G.M., Dumitrașcu, D.D., “Study for Identifying the Teaching Needs for Developing Entrepreneurship Skills” – Quality Management in Higher Education, Proceedings of The 6th International Seminar on the Quality Management in Higher Education, 8th-9th, July 2010, Tulcea, Romania.
 129. Miricescu, D., Moraru, G.M., Dumitrașcu, D.D., “The Development of Managerial and Entrepreneurial Skills in a Medium Size Business Organization” – Quality Management in Higher Education, Proceedings of The 6th International Seminar on the Quality Management in Higher Education, 8th-9th, July 2010, Tulcea, Romania.
 130. Miricescu, D., Moraru, Gina-Maria, “The empathy and the orientation to the client of the romanian entrepreneurs”, Management of Technological Changes Conference, Proceedings of the 6th International Conference on Management of Technological Changes, vol I, Editor Costache Rusu, September 3th – 5th, 2009 Alexandroupolis, Greece.
 131. Miricescu, D., Moraru, Gina-Maria, **Popa, (Vîrvorea) Daniela**, „The Romanian entrepreneurs’ availability to develop human resources”, Management of Technological Changes Conference, Proceedings of the 6th International Conference on Management of Technological Changes, vol I, Editor Costache Rusu, September 3th – 5th, 2009 Alexandroupolis, Greece.
 132. Miricescu, D., Pană, D., „Relația consumator – marcă privită prin prisma creării personalității mărcii cu ajutorul publicității”, Al VII-lea Simpozion Internațional de Management SIM 2003 „Managementul organizațiilor performante la începutul mileniului 3” Timișoara, 12 – 13 dec. 2003, Secțiunea IV, Universitatea Politehnica din Timișoara – Universitatea de Vest din Timișoara, Editura Mirton, Timișoara, 2004.
 133. Mocan, M., ș.a., „Management. Manual de excelență în afaceri”, Editura Eurobit, Timișoara, 2007.
 134. Mocanu, Mariana, Schuster, Carmen, „Managementul proiectelor, calea spre creșterea competitivității”, București: Editura All Back, 2001.
 135. Mocanu, Mariana, Schuster, Carmen, „Managementul proiectelor”, București, Editura CH Beck, 2005.
 136. Moraru, Gina-Maria (coordonator), "Dezvoltarea competențelor manageriale și tehnologice ale personalului operațional" (Capitolul 1 "Cultura organizațională"), Editura Universității „Lucian Blaga”, Sibiu, 2009.

-
137. Moraru, Gina-Maria, “Benchmarking Promoting Performance” – “Tehnologii moderne. Calitate. Restructurare”, Conferința Științifică Internațională TMCR 2005, Chișinău.
 138. Moraru, Gina-Maria, “Creativity in Knowledge Based Organizations” – Proceedings of the International Conference on Manufacturing Systems ICMA^S”, Editura Academiei Române, București, 2008.
 139. Moraru, Gina-Maria, „Influența mediului extern asupra managementului bazat pe cunoștințe în organizațiile moderne” – A XI-a Sesiune de Comunicări Științifice a Cadrelor Didactice „Creșterea competitivității economice a României în contextul integrării în Uniunea Europeană”, Universitatea Româno-Americană, București, 2006.
 140. Moraru, Gina-Maria, Cioca, A., “The Influence of Organizational Culture on the Abilities of Operational Managers” – Proceedings of the 5th International Conference on Manufacturing Science and Education – MSE 2011, Sibiu, Romania,
 141. Moraru, Gina-Maria, Cojocaru, M., “Aspects of Innovative Strategies” – Proceedings of 13th International Conference, 21-23 May 2009, Iași-Romania,
 142. Moraru, Gina-Maria, Cojocaru, M., “Luarea deciziei manageriale între percepție și cunoaștere” – Al VII-lea Simpozion Internațional de Management “Managementul organizațiilor performante la începutul mileniului 3”, SIM 2003, Universitatea Politehnica și Universitatea de Vest din Timișoara, Editura Mirton, Timișoara,
 143. Moraru, Gina-Maria, Cojocaru, M., “The Organization of the Future: the Creative Organization” – Proceedings of 13th International Conference, 21-23 May 2009, Iași-Romania,
 144. Moraru, Gina-Maria, Ință, M., “Creative Research and its Importance in Creativity Management” – Proceedings of the 4th International Conference on Manufacturing Science and Education – MSE 2009, “Lucian Blaga” University of Sibiu.
 145. Moraru, Gina-Maria, Miricescu, D., **Popa, (Vîrvorea) Daniela** „The optimism and the creative managerial thinking – success factors in the knowledge based economy”, 5th Balkan Region Conference on Engineering Education & 2nd International Conference on Engineering and Business Education, 2009, Conference Proceedings, LBUS Sibiu, Romania, 15 - 17 October, 2009,
 146. Moraru, Gina-Maria, **Popa, (Vîrvorea) Daniela**, Miricescu, D., “The involvement of the Romanian entrepreneurs in achieving the organizational objectives”, 5th Balkan Region Conference on Engineering Education & 2nd International Conference on

-
- Engineering and Business Education, 2009, Conference Proceedings, LBUS Sibiu, Romania, 15 - 17 October, 2009.
147. Moraru, Gina-Maria, Referate pregătitoare ale tezei de doctorat cu titlul „Managementul creativității și benchmarking-ul în promovarea performanței și competitivității în organizațiile moderne” îndrumător profesor dr. DHC Ioan Bogdan
148. Moraru, Gina-Maria. **Popa, (Vîrvorea) Daniela**, „Coordination, leadership and managerial control in knowledge based environment”, Acta Universitatis Cibiensis, vol. LXI, Universitatea „Lucian Blaga”, Sibiu, 2010.
149. Moraru, Gina-Maria. **Popa, (Vîrvorea) Daniela**, „Knowledge based environment on the two managerial functions: forecasting and organizing”, Acta Universitatis Cibiensis, vol. LXI, Universitatea „Lucian Blaga”, Sibiu, 2010.
150. Murray, E Jennex, „Knowledge management in Modern Organizations”, Idea Group Publishing, SUA, 2007.
151. Muscalu, E., „Fundamentele managementului”, Editura Universității „Lucian Blaga”, Sibiu, 2007.
152. Muscalu, E., „Management general”, Editura Universității „Lucian Blaga”, Sibiu, 2003.
153. Muscalu, E., „Managementul serviciilor”, Editura Universității „Lucian Blaga”, Sibiu, 2003.
154. Nanoka, I., Takeuchi, H., „The Knowledge Creating Company”, Oxford University Press, New York, 1995
155. Nicolescu, O., (coordonator) „Strategii manageriale de firmă”, Editura Economică, 1998.
156. Nicolescu, O., „Management comparat. UE, Japonia și SUA”, Editura Economică, București, 2006.
157. Nicolescu, O., „Sistemul decizional al organizației”, Editura Economică, București, 1998.
158. Nicolescu, O., Haiduc, I.C., Nancu, D., (coordonatori), „Carta Albă a IMM – urilor din România 2011”, Editura Sigma, București, 2011.
159. Nicolescu, O., Nicolescu L., „Economia, firma și managementul bazate pe cunoștințe”, Editura Economică, București, 2005.
160. Nicolescu, O., Nicolescu, C., Intreprenoriatul și managementul întreprinderilor mici și mijlocii, Editura Economică, 2008.
-

-
161. Nicolescu, O., Sisteme, metode si tehnici manageriale ale organizației, Editura Economică, București, 2000;
 162. Nicolescu, O., Sistemul metodologic al firmei, Editura Economică, București, 2002;
 163. Nicolescu, O., Verboncu, I., Abordări moderne în managementul și economia organizației, vol. I – IV, Editura Economică, București, 2003.
vol. I: „Managementul general al organizației”
vol. II: „Managementul pe domenii de activitate”
vol. III: „Economia și managementul diferitelor tipuri de organizații”
vol. IV: „Eficiența economică și performanța managementului organizației”
 164. Nicolescu, O., Verboncu, I., Managementul organizației, Editura Economică, București, 2007.
 165. Niculescu, M., Dumitrașcu, D.D., Moraru, G.M., “Project Management of Staff Skills Development at SC COMPA SA” – Proceedings of the 4th International Conference on Manufacturing Science and Education – MSE 2009, “Lucian Blaga” University of Sibiu.
 166. Niculescu, Maria, „Diagnostic global strategic”, Editura Economică, București, 1997.
 167. Niculescu, N.G., Buda Steluța, „Progres tehnic. Management modern. Eficiență economică”, Editura Economică, București, 2000.
 168. Ogrean, Claudia, „Coordonate manageriale ale competitivității firmei – o perspectivă globală”, Editura Universității „Lucian Blaga”, Sibiu, 2007.
 169. Ogrean, Claudia, „Knowledge Management – a Step Forward in Management Thinking and Acting; Principles and Challenges” – Conferința Științifică Internațională „Identitatea și universalitatea economiilor în tranziție în debutul mileniului trei”, vol. II, Facultatea de Științe Economice, Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu, 8-9 mai 2003, pp. 232-235.
 170. Ogrean, Claudia, „Management strategic”, Editura Universității „Lucian Blaga”, Sibiu, 2006.
 171. Oprea, D., „Managementul proiectelor: teorie și cazuri practice”, Editura Sedcom Libris, Iași, 2001.
 172. Oprean, C., (coordonator), „Metode și tehnici ale cunoașterii științifice”, Editura Universității "Lucian Blaga", Sibiu, 2006.
 173. Oprean, C., Tîtu, M., Oprean, C., „Studii de caz în managementul strategic”, Editura Universității „Lucian Blaga”, Sibiu, 2004.
-

-
174. Oprean, C., Țițu, M., Bucur, V. „Managementul global al organizației”, Editura Agir, București, 2011.
175. Oprean, C., Țițu, M., Oprean, C., „Managementul strategic”, Editura Universității „Lucian Blaga”, Sibiu, 2002.
176. Petrescu, I, Muscalu, E., „Tratat de management public”, Editura Universității „Lucian Blaga”, Sibiu, 2003.
177. Petrescu, I., „Management european”, Editura Expert, București, 2004.
178. Petrescu, I., „Management”, Editura Holding, București 1991.
179. **Popa (Vîrvorea), Daniela**, „Cercetare științifică documentară privind stadiul actual al managementului IMM – urilor. Referat 1”, Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu, Facultatea de Științe Economice, 2009.
180. **Popa (Vîrvorea), Daniela**, „Cercetare științifică privind elementele de management comparat utilizate în managementul IMM – urilor. Referat 3.”, Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu, Facultatea de Științe Economice, 2010.
181. **Popa (Vîrvorea), Daniela**, „Cercetare științifică privind politicile și strategiile de dezvoltare a întreprinderilor mici și mijlocii. Referat 2”, Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu, Facultatea de Științe Economice, 2009.
182. **Popa (Vîrvorea), Daniela**, „Cercetări privind rolul proiectelor în managementul IMM – urilor în context european. Referat 4”, Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu, Facultatea de Științe Economice, 2010.
183. **Popa (Vîrvorea), Daniela**, Dumitrașcu, D.D., „The influence of environmental factors on the SME’s in Sibiu”, Proceedings of the 2nd Review of Management and Economic Engineering Management Conference, „Management of Crisis or Crisis Management”, September 15th – 17th, 2011, Cluj – Napoca.
184. **Popa (Vîrvorea), Daniela, 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 6th International Conference on Management of Technological Changes, vol I, Editor Costache Rusu, September 3th – 5th, 2009 Alexandroupolis, Greece.
185. **Popa (Vîrvorea), Daniela**, Moraru Gina-Maria, „The capacity of assessment and awareness of the emotions and feelings – element of the entrepreneur abilities in the management of the business organizations” Management of Technological Changes Conference, Proceedings of the 6th International Conference on Management of

Technological Changes, vol I, Editor Costache Rusu, September 3th – 5th, 2009
Alexandroupolis, Greece.

186. **Popa (Vîrvorea), Daniela**; Mihai, Mirela, „Cercetări privind opinia managerilor din organizațiile economico-sociale despre universitățile de stat versus universitățile particulare”, Conferința internațională de comunicări științifice TMCR 2005, Chișinău-Iași.
187. Popa, H.L. (coordonator), „Manual de Inginerie Economică. Management strategic.”, Editura Dacia, Cluj Napoca, 2002.
188. Popa, I., „Management general”, Editura ASE, București, 2005.
189. Popa, I., „Management strategic”, Editura Economică, București, 2004.
190. Pugh, D.S., Hickson, D.J., „Managementul organizațiilor. o sinteză a celor mai importante lucrări în domeniu”, Editura Codecs, București, 2004.
191. Raport intermediar de activitate al proiectului ”Parteneriat pentru cercetare de excelență în dezvoltarea aptitudinilor antreprenoriale și a capitalului uman competitiv în economia și societatea bazate pe cunoaștere și inovare”, Finanțare: Buget de Stat – Ministerul Educației, Cercetării și Tineretului, Programul: Parteneriate în domeniile prioritare, CE@ANPART - PN II - Nr. 91-069 / 14.09.2007, Director de proiect: prof. dr. ing. Silvia Avasilcăi, **Daniela Vîrvorea (căs. Popa) – membru.**
192. Rațiu-Suciu, Camelia, Stoica, M.D., “Modelarea proceselor investiționale cu baze de cunoștințe”, *Economia*, Nr.2, 2004
193. Robins, S., DeCenzo, D., „Fundamentals of management”, Prentice Hall, New Jersey, 1995
194. Roșca, L., „Introducere în Microsoft Office Project 2007”, Editura Universității „Lucian Blaga”, Sibiu, 2011.
195. Roșca, L., Grecu, V., „Cercetări operaționale. Aplicații”, Editura Universității „Lucian Blaga”, Sibiu, 2009.
196. Russu, C., „Management – concepte – metode – tehnici”, Editura Expert, București, 1993;
197. Russu, C., „Managementul IMM – urilor”, Editura Expert, București, 1996.
198. Rusu, C. (coordonator), „Managementul afacerilor mici și mijlocii”, Editura Logos, Chișinău, 1993.
199. Rusu, C., „Management strategic”, Editura All Beck, București, 2000.
200. Rusu, C., „Managementul schimbării”, Editura Economică, București, 2003.

-
201. Sabău, Gabriela, „Societatea cunoașterii. O perspectivă românească”, Editura Economică, București, 2001
 202. Sandu, P., Management pentru întreprinzători, Editura Economică, București, 1997.
 203. Sasu, C., „Inițierea și dezvoltarea afacerilor”, Editura Polirom, București, 2001.
 204. Sasu, C., Bernier, R.E., „Enciclopedia întreprinzătorului”, Editura Economică, București, 1999
 205. Schein, E.H., „ Organizational culture and leadership, 2nd edition,,: Jossey-Bass., San Francisco, 1992
 206. Schermerhon, J.R. Jr., „Management. Fifth Edition”, Editura John Wiley&Sons, Inc., SUA, 1996.
 207. Simionescu, A. (coordonator), „Manual de Inginerie Economică. Management general”, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 2002.
 208. Straub, J., „Ghidul managerului începător”, Editura Teora, București, 2001.
 209. Țițu, M., Oprean, C., „Managementul strategic”, Editura Universității din Pitești, 2007.
 210. Țițu, M., Oprean, C., Managementul strategic și al dezvoltării durabile în organizația bazată pe cunoștințe, Editura Agir, București, 2011.
 211. Țuclea, Claudia – Elena, „Cunoștințele –resursă economică – cheie”, Academia de Studii Economice, București, 2005
 212. Țuțurea, M., Miricescu, D., „Leadership în organizații”, Editura Universității „Lucian Blaga”, Sibiu, 2010
 213. Țuțurea, M., ș.a. – „Management Strategic”, Editura Universității „Lucian Blaga”, Sibiu, 2002.
 214. Țuțurea, M.; Dumitrașcu, D.; ș.a., „Management. Elemente fundamentale”, Editura Universității ”Lucian Blaga”, Sibiu, 2002.
 215. Văduva, S., „Antreprenoriatul – practici aplicative în România și în alte țări în tranziție”, Editura Economică, București, 2004.
 216. Vlăsceanu, M., „Organizații și comportament organizațional”, Editura Polirom, Iași, 2003.
 217. Winston, Wayne L., Albright, S.C., „Practical Management Science”, Second edition, Duxbury Thomson Learning, Pacific Grove, 2001.
 218. Zecheru, V., Năstase, M., „Managementul obiect de audit intern”, Editura Economică, București, 2005.

-
219. *** Colecția „Harward Business Review”, United States of America, 1991.
 220. *** Colecția „Revista de Inginerie Economică”, 2006 – 2011.
 221. *** Dicționarul explicativ al limbii române, Editura Academiei Române, București, 1975.
 222. http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/craft/sme_perf_review/doc_08/spr08_annual_report.pdf
 223. http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/docs/sme_pack_ro_2008_full.pdf
 224. http://ec.europa.eu/regional_policy/index_en.htm
 225. http://mimmc.ro/comunicate/raport_phare
 226. <http://westaction.org/definitions>
 227. <http://www.cimec.ro/Arheologie/arh-management/05-Managdeproiect-probgenerale.pdf>
 228. <http://www.cnipmmr.ro/publicatii/Carta/carta.htm>
 229. <http://www.cnipmmr.ro/publicatii/Evaluare%20semestrialala%20semestrul%202.pdf>
 230. <http://www.eufinantare.info/>
 231. <http://www.fonduri-structurale.ro>
 232. http://www.impact-see.org/download/PP_manual_RO.pdf
 233. http://www.mdrl.ro/_documente/politici_publice/informatii_utile/problema_PP.pdf
 234. <http://www.proiecteu.ro/download/materialeajutatoare/Minighid.pdf>
 235. http://www.ramp.ase.ro/_data/files/articole/1_06.pdf
 236. <http://www.scribd.com/doc/12412337/managementul-proiectelor>
 237. <http://www.ueb.ro/stiinteeconomice/masterat/mp/FEDR.pdf>
 238. www.adrcentru.ro
 239. www.biblioteca.ase.ro
 240. www.europa.eu.int./comm/enterprise
 241. www.finmedia.ro
 242. www.inforegio.ro
 243. www.mimmc.ro/info_util/raportul_anual_imm2008
 244. www.mimmc.ro/raport_anual