

**MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII ȘTIINȚIFICE
UNIVERSITATEA VALAHIA DIN TÂRGOVIȘTE
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE
ECONOMICE ȘI UMANISTE
Domeniul: MANAGEMENT**

**REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT
UTILIZAREA PREVIZIUNII ÎN
MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE
INVESTIȚII FINANȚATE DIN FONDURI
EUROPENE**

**COORDONATOR:
Prof. univ. dr. Ion STEGĂROIU**

**DOCTORAND:
Cristina OLTEANU (căs. VOICU-OLTEANU)**

TÂRGOVIȘTE

2016

Cuvinte cheie: planificare, fonduri, autoritate de management, ciclu proiect, program, beneficiar

Cuprins

I.	Actualitatea și oportunitatea temei de cercetare	p. 3
II.	Structura tezei de doctorat	p. 6
III.	Sinteza tezei de doctorat	p. 8
IV.	Cadrul conceptual	p. 9
V.	Cadrul epistemologic	p. 18
VI.	Cadrul metodologic	p. 20
VII.	Concluzii	p. 23
VIII.	Contribuții personale	p. 30
IX.	Limitele demersului	p. 31
X.	Direcții viitoare de cercetare	p. 32
XI.	Bibliografie selectivă	p. 33

I. Actualitatea și interesul temei de cercetare

Atragerea fondurilor europene continuă să reprezinte un element esențial pentru asigurarea modernizării economiei și promovarea restructurărilor stabilite prin strategiile și programele operaționale, atât pentru Cadrul Financiar Multianual precedent 2007-2013, cât și pentru perioada curentă de programare.

Proiectele finanțate de la bugetul Uniunii Europene, generic denumite proiecte finanțate din fonduri europene, urmăresc sprijinirea politicilor europene în atingerea obiectivelor, fiind modalitatea prin care pot fi accesate fondurile europene alocate țărilor membre.

În perioada 2007-2013, România a absorbit aproximativ 74,21% din fondurile europene care i-au fost puse la dispoziție (situația oficială prezentată de Ministerul Fondurilor Europene din august 2016), fiind de departe țara care, în termeni comparativi, are cea mai slabă performanță din cele 28 de state membre (cu excepția Croației care a aderat la Uniunea Europeană în 2013). În cazul proiectelor de investiții, rata absorbției fluctuează în funcție de programul de finanțare și de autoritatea de management, de la un nivel de 83,91% în cazul Programului Operațional Regional și 78,88 % pentru Programul Operațional Creșterea Competitivității Economice, la 74,85% în cazul Programului Operațional Sectorial de Mediu și 68,80% pentru Programul Operațional Sectorial de Transport.

Importanța previziunii rezidă din faptul că în derularea fiecărui proiect de investiții, pot apărea situații care nu au fost prevăzute/planificate în momentul inițierii lui. Astfel, etapa (faza) de previziune a unui proiect de investiții este esențială pentru buna desfășurare a acestuia și pentru atingerea indicatorilor/rezultatelor propuse.

Conceptul de proiect a evoluat începând cu antichitatea, fiind utilizat prima dată de arhitecți. A existat o lungă dezbatere în comunitatea de cercetare dacă managementul de proiect este o disciplină practică sau academică, iar în prezent se manifestă o creștere semnificativă a folosirii disciplinei de management de proiect în ceea ce privește prestarea muncii în diferite sectoare și industrii (Too și Weaver, 2014, p. 1382).

Proiectele și programele sunt create în vederea satisfacerii necesităților de schimbare a obiectivelor strategice și tactice ale unei organizații. **Managementul prin proiecte** (Too și Weaver, 2014, p. 1384) este fundamental pentru susținerea și creșterea unei organizații.

Dicționarul Explicativ al Limbii Române, oferă mai multe definiții ale termenului de proiect, de reținut fiind următoarele:

- planul sau intenția de a crea ceva, de a coordona, de a realiza un obiectiv;

- forma inițială a unui plan (de natură economică, socială, financiară etc.) care urmează să fie supus discuției și ulterior aprobării în vederea obținerii unui caracter oficial și apoi implementării (punerii în aplicare);
- lucrare tehnică realizată în baza unei teme de proiectare propuse și însușite și care cuprinde aspecte tehnice referitoare la obiectul proiectat, amplasarea lui și instrucțiunile necesare executării unei construcții.

Proiectul este o activitate pentru care banii vor fi cheltuiți în așteptarea întoarcerii acestora și care presupune logica planificării, finanțării și implementării într-o unitate. Este o activitate specifică, cu un punct de pornire și un punct de finalizare, destinată realizării de obiective specifice. De obicei, aceasta este o activitate unică, vizibil diferită de investițiile similare precedente și este foarte probabil să fie diferită de acestea, nu un segment de rutină a operațiunilor în curs de desfășurare. Un proiect reprezintă o etapă nouă în dezvoltarea unei organizații, caracterizat prin posibilitatea apariției riscurilor și incertitudinilor. Nu vor exista proiecte perfect similare, și chiar dacă un proiect are activități identice unuia anterior, se va deosebi prin aspectele sale comerciale, administrative sau fizice (Lock, 2007, p. 4).

Proiectul este utilizat ca o modalitate de organizare a oamenilor și de gestionare a activităților. Reprezintă un proces eficient de conducere și verificare a muncii. Diferența față de celelalte tipuri de management constă în faptul că este orientat complet în vederea obținerii unui anumit rezultat stabilit, iar în momentul realizării acestuia, proiectul se consideră a fi finalizat (Newton, 2006, p. 29).

Planificarea și planurile sunt caracteristici intrinseci ale proiectelor. Planurile sunt destinate în vederea constituirii și ghidării echipei de proiect pe măsură ce lucrează la realizarea obiectivelor proiectului pe care și le-au stabilit. Un plan poate, cu toate acestea, să aibă un anumit grad de sofisticare (Nilsson și Söderholm, 2005, p. 105).

Scopul managementului de proiect este de a preveni sau a previziona cât mai multe dintre pericolele și problemele ce apar și de a planifica, organiza și controla activitățile, astfel încât proiectul să poată fi finalizat cât mai repede posibil, în pofida tuturor riscurilor existente. Acest proces începe înainte de a fi alocate resursele și continuă până când întreaga activitate se finalizează.

Putem afirma că toate proiectele, indiferent de modalitatea de încadrare, depind de felul de abordare și pregătire, respectiv de stabilirea duratei de definire a proiectului și cheltuielilor înregistrate, întinderea activităților și nivelul de detaliere, perioada de timp alocată pentru

inițierea fiecărei etape, nivelul de coordonare între membrii echipei și managerul proiectului, care determină, în practică succesul unui proiect.

Realizarea unei investiții, constituie un efort semnificativ pe o durată de timp limitată, efectuat cu scopul atingerii unuia sau mai multor obiective. Dat fiind caracterul complex al acțiunilor propuse și eforturile asociate, în condițiile unor restricții din ce în ce mai numeroase și limitative, procesul investițional a trecut în sfera domeniului proiectelor, ceea ce a determinat apariția unui concept distinct și anume: **proiectul de investiții**. Acesta poate fi privit ca un ansamblu optimal de acțiuni de investiții bazate pe o planificare sectorială, globală și coerentă, pe baza căreia, o combinație definită de resurse umane, materiale, etc., provoacă o dezvoltare economică și socială determinată.

Rezultatul practic al managementului de proiect aplicat în investițiile finanțate din fonduri europene este reflectat prin capacitatea de absorbție, care este direct corelată cu abilitatea autorităților centrale și regionale în pregătirea planurilor multianuale consistente, pentru a face față provocărilor curente și problemelor diverse, pentru a finanța și monitoriza implementarea proiectului, pentru a decide cu privire la programe și proiecte. Capacitatea de absorbție la nivel central este influențată de capacitatea reală a beneficiarilor de a implementa cereri de finanțare care fac obiectul contractelor/deciziilor de finanțare.

Reforma administrației publice românești sub aspectul descentralizării nu este finalizată, ceea ce limitează mecanismele de planificare și derulare a investițiilor locale și centrale, precum și coerența coordonării acestora la nivel central și regional. Procesul de planificare a dezvoltării oferă o bază strategică esențială pentru includerea măsurilor și a proiectelor implementate la nivel local, regional și național în viitoarele programe de finanțare, îndeosebi dacă sursele de finanțare sunt fondurile europene.

Având în vedere cele menționate, previziunea (planificarea) managementului fondurilor europene a fost influențată și de alți factori cu rol esențial în stabilirea perspectivei și obiectivelor concrete, dintre care amintim:

- Capacitatea administrativă insuficientă la nivelul autorităților publice locale pentru elaborarea și monitorizarea implementării documentelor programatice;
- Numărul redus al structurilor administrative cu atribuții sectoriale, care să aibă rolul de corelare a politicilor și activităților guvernamentale la nivel local, prin stimularea inițiativelor și prin valorificarea resurselor locale și regionale, în scopul dezvoltării economico-sociale durabile;

- Incoerența cadrului legal și de reglementare care nu a fost capabil să asigure condiții similare pentru sistemele europene și naționale în ceea ce privește cerințele referitoare la eligibilitate, tehnicile de evaluare și ratele de co-finanțare.

II. Structura tezei de doctorat

Teza este structurată în cinci capitole, astfel:

CAPITOLUL 1: MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE INVESTIȚII. STADIUL CUNOAȘTERII ÎN DOMENIU

În cadrul acestui capitol au fost tratate o serie de concepte de bază precum investiția, proiectul, managementul de proiect, au fost delimitate trăsăturile investiției și caracteristicile proiectului, a fost definit managementul de proiect și a fost realizată introducerea în managementul proiectelor de investiții.

CAPITOLUL 2: PARTICULARITĂȚI ALE MANAGEMENTULUI PROIECTELOR

În cadrul acestui capitol au fost tratate o serie de concepte de bază precum cadrul financiar multianual, Acordul de Parteneriat, program, ghid, Autoritate de Management, beneficiar. A fost prezentat Acordul de Parteneriat 2014-2020 și a fost reliefată importanța proiectelor de investiții finanțate din fonduri europene. A fost prezentat ciclul de viață al proiectului.

CAPITOLUL 3: CADRUL CONCEPTUAL AL CERCETĂRII. METODOLOGIA CERCETĂRII

În cadrul acestui capitol au fost tratate o serie de concepte de bază precum cercetarea științifică calitativă și cantitativă, inclusiv relaționarea între acestea. Au fost prezentate funcțiile managementului de proiect, așa cum au fost acestea identificate în literatura de specialitate și a fost tratată detaliat funcția de previziune din punctul de vedere al conținutului și etapelor. Alte aspecte cercetate au vizat utilizarea previziunii în managementul proiectelor de investiții finanțate din fonduri europene în România, etapele procesului de previziune în managementul fondurilor europene și rezultatele manifestării funcției de previziune în procesul de elaborare a documentelor programatice/Acordului de Parteneriat. Au fost prezentate activitățile generale și specifice desfășurate în etapa de implementare a proiectelor cu finanțare europeană, formatul informațional de bază al unui proiect. A fost abordată problema validității rezultatelor obținute, formularea ipotezelor.

CAPITOLUL 4: PREZENTAREA REZULTATELOR CERCETĂRII

În cadrul acestui capitol au fost prezentate întrebările din cadrul chestionarului propus, prelucrările grafice și interpretările rezultatelor aplicării acestuia asupra grupului țintă. A fost analizată validarea ipotezelor cercetării.

CAPITOLUL 5: PRINCIPALELE PROPUNERI ȘI CONCLUZII FORMULATE

În cadrul acestui capitol au fost identificate instrumentele specifice managementului fondurilor europene utilizate în Croația, Polonia, Ungaria, Bulgaria și România, precum și impactul unor măsuri adoptate de autoritățile de reglementare în scopul sprijinirii beneficiarilor. Totodată a fost proiectată structura instituțională implicată în managementul fondurilor europene în aceste țări și subliniate rolul și atribuțiile fiecărei verigi administrative și au fost formulate propuneri de îmbunătățire. Au fost prezentate concluziile desprinse în urma efectuării studiului de caz și a fost ilustrat modelul de management al fondurilor europene propus.

Aceste capitole au fost precedate de **introducerea** prin care se subliniază caracterul de actualitate și oportunitate a demersului științific, dar și structurarea acesteia. În partea finală a tezei au fost formulate **limitele demersului științific** și **contribuțiile personale**. **Bibliografia** și **anexele** au fost integrate în structura tezei de doctorat ca bază de informații pentru cercetarea efectuată.

III. Cuprinsul tezei de doctorat

LISTA ABREVIERILOR

LISTA FIGURILOR

LISTA TABELELOR

LISTA GRAFICELOR

LISTA ANEXELOR

INTRODUCERE

CAPITOLUL 1: MANAGEMENTUL PROIECTELOR DE INVESTIȚII. STADIUL CUNOAȘTERII ÎN DOMENIU

- 1.1 Conceptul de management. Teorie și practică în management
- 1.2 Evoluția conceptului de management
- 1.3 Conceptul de investiție. Trăsăturile investiției
- 1.4 Conceptul de proiect. Caracteristicile proiectului. Tipuri de proiecte de investiții

1.5 Conceptul de management de proiect

CAPITOLUL 2: PARTICULARITĂȚI ALE MANAGEMENTULUI PROIECTELOR

2.1 Noțiuni de bază: Cadrul Financiar Multianual, Acord de Parteneriat, program, ghid, Autoritate de Management, Organism Intermediar, beneficiar

2.2 Acordul de Parteneriat 2014-2020 – document programatic al managementului fondurilor europene

2.3 Managementul de proiect. Ciclul de viață al proiectului

2.4 Particularitățile managementului proiectelor de investiții finanțate din fonduri europene

CAPITOLUL 3: CADRUL EPISTEMOLOGIC ȘI CONCEPTUAL. METODOLOGIA DE CERCETARE

3.1 Interacțiune cercetare cantitativă - cercetare calitativă. Etapele cercetării științifice

3.2 Cadrul epistemologic și conceptual. Funcțiile managementului. Funcția de previziune

3.3 Utilizarea previziunii în managementul proiectelor de investiții finanțate din fonduri europene în România

3.3.1 Etapele procesului de previziune în managementul fondurilor europene

3.3.2 Rezultatele manifestării funcției de previziune în procesul de elaborare a documentelor programatice/Acordului de Parteneriat

3.4 Metodologia cercetării. Validitatea rezultatelor și formularea ipotezelor

3.5 Competențele cercetării

CAPITOLUL 4: PREZENTAREA REZULTATELOR CERCETĂRII

4.1 Prezentarea chestionarului

4.2 Interpretarea rezultatelor chestionarului

CAPITOLUL 5: PRINCIPALELE PROPUNERI ȘI CONCLUZII FORMULATE

5.1 Studiu de caz în regiunea Sud-Muntenia. Proiecte cu finanțare europeană în administrația publică

5.2 Analiză comparativă a managementului fondurilor europene în Croația, Polonia, Ungaria, Bulgaria și România. Ghid de bune practici

5.3 Propuneri de îmbunătățire a managementului fondurilor europene

5.4 Concluzii, limitele demersului științific și contribuțiile personale

BIBLIOGRAFIE

ANEXE

IV. Cadrul conceptual

În vederea dezvoltării unei definiții cuprinzătoare, a fost prezentată noțiunea de management de proiect, așa cum aceasta este descrisă în dicționarele de profil și specificată în normele legislative.

În dicționarul *Webster's Online* apare formulată definiția conform căreia managementul de proiect este reprezentat de totalitatea activităților cu privire la obținerea unor rezultate cuantificabile. Acesta presupune parcurgerea etapelor de planificare, programare și monitorizare a desfășurării activităților incluse în proiect.

Conform dicționarului *Project Management Basics Glossary* managementul proiectelor reprezintă efortul de conducere a unui proiect care necesită desfășurarea într-un ciclu de viață ce cuprinde planificarea, constituirea echipei, comunicarea, coordonarea, adoptarea deciziilor și monitorizarea la sfârșitul proiectului, prin utilizarea unor instrumente și metode specifice.

În normele DIN 69901 este oferită o definiție standardizată, ce apreciază că managementul proiectelor reprezintă un set complex de atribuții, instrumente, modele și tehnici folosite în timpul implementării proiectelor.

O altă definiție a managementului proiectelor este cea prezentată în standardul român SR 13465:2007. Astfel, managementul proiectelor constă în previzionarea, organizarea, coordonarea și verificarea tuturor activităților realizate în cadrul proiectului. Aceasta include și managementul și leadership-ul resurselor umane implicate, în vederea asigurării atingerii obiectivelor proiectului, cu respectarea condițiilor limitate de timp, resurse, indicatori și rezultate.

Potrivit standardului român SR ISO 10006:2005, punctul 4.1.4, referitor la calitatea în proiecte, definiția managementului proiectului vizează procesul ce cuprinde planificarea, coordonarea, monitorizarea, verificarea, comunicarea și întreprinderea continuă a acțiunilor specifice utile tuturor etapelor proiectului, care sunt necesare pentru atingerea obiectivelor proiectului.

Definirea și explicarea conceptului de management de proiect a preocupat de-a lungul timpului mulți specialiști în domeniu, astfel încât literatura de profil a încercat să îi lămurească conținutul. Demersul științific a fost considerat provocator, deoarece conceptul de management înglobează sensuri variate și este utilizat atât în teorie cât și în practică. Datorită

caracterului complex al managementului, au apărut numeroase și variate accepțiuni și definiții cuprinzătoare ale acestui concept:

- managementul de proiect constă în previzionarea, organizarea, guvernarea și monitorizarea resurselor unei organizații pe termen scurt în vederea atingerii scopurilor și obiectivelor prestabilite (Kerzner, 1979, p. 123).

- managementul de proiect a fost definit ca fiind arta și știința planificării, organizării, integrării, direcționării și controlării tuturor resurselor încredințate în timpul desfășurării unui proiect în vederea obținerii obiectivelor predeterminate de domeniul de aplicare, calitate, cost și satisfacția clientului (Havranek, 1999, p. 7).

- într-o altă accepțiune, managementul de proiect reprezintă un instrument ce poate fi utilizat în activitatea de planificare, coordonare și control al proceselor variate, aferente proiectelor moderne din domeniul industrial și comercial (Lock, 2007, p. 9).

- conținutul managementului de proiect este reprezentat de un ansamblu de instrumente, tehnici și metode utilizate în scopul realizării planificării și verificării efective a activităților desfășurate în cadrul unui proiect (Richman, 2002, p. 45)

Punctul de plecare în examinarea și detalierea acestui concept îl constituie definirea aspectelor de conținut, a elementelor și criteriilor care-i orientează trăsăturile.

Lucrarea „A Guide to the Project Management Body of Knowledge” subliniază că munca în proiecte implică, de obicei:

- a) cerințe diferite pentru obiectiv, timp, cost, risc și calitate;
- b) părți interesate cu diferite nevoi și așteptări;
- c) exigențe identificate.

- Altă abordare consideră că managementul de proiect se materializează în ansamblul abilităților, uneltelor și metodelor de management necesare pentru implementarea unui proiect cu succes (Westland, 2006, p. 26). Acesta include:

- Un set de abilități: cunoștințe de specialitate, tehnici și experiență care sunt solicitate în vederea reducerii nivelului de risc într-un proiect, sporind astfel probabilitatea sa de succes;

- Un set de unelte: tipuri variate de unelte sunt utilizate de managerii de proiect pentru îmbunătățirea șanselor de succes. Exemplele includ documentele șabloane, registrele, programul de planificare, programul de modelare, listele de verificare pentru audit și formularele de verificare.

- O definiție complexă care relevă trăsăturile subliniate mai sus, apreciază că un proiect presupune derularea unor acțiuni interconectate, ce se desfășoară într-un interval de timp clar

definit și de regulă limitat și care sunt orientate pentru realizarea unor obiective unice și sigure (Constantinescu ș.a., 2001, p. 10).

- În funcție de etapizarea activităților, managementul proiectelor reprezintă o metodă sau un set de tehnici bazate pe principiile de management acceptate, utilizate pentru planificarea, estimarea și controlul activităților de muncă în vederea ajungerii la un rezultat final, în cadrul bugetului și în funcție de specificațiile stabilite (Weiss și Wysocki, 1992, p. 119).

- Managementul de proiect este un proces dinamic, subordonat unor scopuri bine conturate, condus în condiții de constrângeri referitoare la personal, informații, comunicații, activități și resurse. Asigurarea eficienței economice a unui proiect presupune o comandă clară, stabilirea riguroasă a structurii participanților la proiect, identificarea activităților pe fiecare participant, urmărirea realizării acestora, evaluarea modului de realizare, găsirea formelor de motivare a personalului, asigurarea unei comunicări transparente, stabilirea responsabilităților în cadrul colectivului, etc. (Vasilescu, 2004, p. 29). Astfel, managementul proiectului este un proces complex și dinamic în cadrul unui set de constrângeri, cu scopul organizării și utilizării resurselor alocate, într-o manieră controlată și structurată pentru atingerea obiectivelor propuse.

În publicația realizată în vederea stabilirii principiilor de bază pentru utilizarea fondurilor comunitare, este specificat faptul că managementul de proiect rezidă în previziunea, organizarea și monitorizarea (controlul) activităților și oamenilor, cu scopul obținerii unor obiective clar definite, cu respectarea limitelor referitoare la orizontul de timp dat, resurse și buget (Manualul de management al proiectelor, 1998, p.5).

Din accepțiunile menționate mai sus se pot desprinde următoarele concluzii:

- managementul proiectelor este apreciat ca fiind un proces dinamic, coordonat în contextul unor indicatori prestabiliți, care organizează și monitorizează utilizarea resurselor adecvate (materiale, financiare, umane și informaționale) într-o manieră controlată și structurată în vederea obținerii anumitor rezultate cuantificabile;

- managementul proiectelor este diferit față de celelalte tipuri de management prin impunerea unor caracteristici proprii, care asigură implementarea în bune condiții a investițiilor. Cea mai importantă dintre trăsături este aceea că este un proces variat, care presupune asocierea cunoștințelor din domeniul economic și tehnic, caracteristice specificului fiecărui proiect, cu o gamă largă de abilități și aptitudini organizatorice. În această manieră, se

reuşeşte obţinerea unui echilibru între gestionare şi organizarea eficientă a muncii, verificarea şi coordonarea personalului şi monitorizarea resurselor implicate;

- managementului proiectelor are drept scop atingerea obiectivelor propuse, şi implicit, a satisfacerii necesităţilor identificate într-un mod organizat în vederea realizării situaţiei propuse şi descrise în fundamentare. Astfel, această activitate de management de proiect se întinde pe toată perioada ciclului de viaţă şi urmăreşte coordonarea acestuia, din momentul iniţierii şi până la cel al finalizării;

- managementul proiectelor este apreciat ca o activitate ce urmăreşte coordonarea derulării unui program, care se realizează din clipa în care este iniţiată prima etapă, respectiv activitatea de pregătire a ceea ce va fi implementat, şi durează până la evaluarea finală/auditarea cheltuielilor prevăzute şi obţinerea indicatorilor de performanţă/verificarea impactului înregistrat.

Concluzionând, *managementul de proiect poate fi definit ca fiind un proces prin intermediul căruia managerul planifică, controlează şi monitorizează fazele şi acţiunile realizate în cadrul unui proiect. Aceasta implică şi monitorizarea resurselor puse la dispoziţie de către beneficiarul public sau privat. Coordonarea şi organizarea etapelor şi resurselor utilizate în proiect se realizează în vederea obţinerii obiectivelor propuse care au în general orizonturi de timp limitate, consum de resurse şi restricţii de cost. Managementul de proiect include un ansamblu de principii, metode şi instrumente utilizate pentru coordonarea persoanelor implicate în derularea proiectului şi controlul respectării termenelor, gestiunea costurilor şi monitorizarea riscurilor în scopul atingerii rezultatului dorit.*

Previziunea ce cuprinde *prevederea* şi *planificarea* presupune studierea viitorului şi stabilirea planului de operaţiuni. Termenul „prevoyance”, ce provine din limba franceză, fiind tradus în engleză prin planificare, implică de fapt două procese distincte. Sensul verbului „prévoir” (a prezice), a căpătat noi valenţe implicând prevederea, întrezărirea, astfel încât, în prezent, presupune atât prevestirea viitorului, cât şi pregătirea pentru acesta. *Planificarea* implică stabilirea obiectivelor şi modalitatea de atingere a acestora. Planificarea, care în opinia specialiștilor în management constituie funcţia centrală a managementului, reflectă ansamblul acţiunilor şi activităţilor propuse de manager. Altfel spus, planificarea poate fi definită prin următoarea formulare: *aceasta este ceea ce ne dorim să obţinem şi acesta este modul prin care vom realiza ceea ce ne-am propus* (DuBrin, 2006, p. 11).

Adoptarea deciziei este, în cele mai multe cazuri o componentă a planificării, deoarece alegerile se fac în urma analizei concretizate prin planuri. Importanța planificării ia amploare pe măsura contribuției majore pe care aceasta o are în parcurgerea celorlalte funcții ale managementului.

Totodată, previziunea se referă la un atribut ori o competență umană, un proces de modelare sau la un program de perspectivă (Major ș.a., 2001, p.155), remarcându-se *trei direcții de analiză*, astfel:

➤ Previziunea ca atribut ori competență umană a fost descrisă ca fiind o preocupare sau prevedere pentru viitor (Anderson, 1997, p. 666), iar într-o altă accepțiune se subliniază faptul că aceasta poate fi definită ca acțiunea sau puterea de a prevedea, anticipa, acțiunea de a privi înainte, viziune strategică și prognoza atentă sau prudentă (Slaughter, 1996, p. 156).

Pornind de la lucrările menționate, s-a conturat o nouă perspectivă potrivit căreia previziunea se caracterizează prin abilitatea de a vedea prin aparenta nedumerire, de a remarca evoluțiile înainte de a deveni tendințe, de a vedea modelele înainte de apariția completă a acestora, de a înțelege atributele relevante ale curenților sociale care vor modela în mod probabil direcția circumstanțelor ulterioare (Tsoukas și Shepherd, 2004, p. 137).

➤ Previziunea ca proces de modelare se caracterizează prin împingerea limitelor termenului de percepție în cel puțin patru direcții principale: Prin evaluarea conștientă a implicațiilor, acțiunilor curente, a deciziilor etc; Prin avertizarea timpurie și orientare prin detectarea și evitarea problemelor înainte ca acestea să apară; Prin formularea strategiei proactive și prin luarea în considerare, în prezent, a implicațiilor unor posibile evenimente viitoare; Prin scenarii reglementate ce includ în ipoteze aspecte ale viitorului așteptat. Astfel, în baza caracteristicile definitorii expuse, acesta a concluzionat că previziunea este în chintesență un proces direcționat, care extinde limitele percepției prin luarea în considerare a tuturor factorilor viitori și a consecințelor evenimentelor în curs de desfășurare (Slaughter, 1996, p. 157).

În acest sens, au fost concepute o serie de modele de management care vizează elaborarea planurilor în funcție de elementele cuantificate și de factorii luați în considerare, astfel:

- Modelul Ajustat de Management Integrat al Previziunii (MIF) poate fi folosit ca o listă de verificare. Management Integrat al Previziunii (MIF) este o modificare a cadrului Cunoaștere – Oameni - Sistem - Organizare (KPSO) propus de Oner și Basoglu, și a modelului de management integrat (MMI), dezvoltat de Bleicher. Management Integrat al Previziunii (MIF) cuprinde trei niveluri de management (normativ, strategic și operațional) și

trei elemente (structuri, obiective și comportament). Lista de control include aceleași trei niveluri de evaluare, în timp ce elementele (oamenii, sistemul și organizarea) sunt înlocuite din cadrul Cunoaștere – Oameni - Sistem - Organizare (KPSO). Principalul avantaj al acestei abordări este posibilitatea de determinare cantitativă a studiilor naționale de anticipare și comparare între aceste studii (Alsan și Öner, 2004, p. 900).

- Modelul de Management Integrat de Dezvoltare (MMID) care se bazează pe Modelul de Management Integrat. Modelul de Management Integrat de Dezvoltare (MMID) include aceleași trei niveluri și trei elemente, dar se concentrează pe integrarea dintre acestea. Principalele criterii aplicate prin implementarea Modelului de Management Integrat de Dezvoltare (MMID) sunt claritatea și limpezimea planului, integrarea și totalitatea planului, precum și coerența, armonia și acceptabilitatea planului ca întreg (Öner și Saritas, 2005, p. 895).

➤ Previziunea ca și program de perspectivă parcurge în general trei faze în ordine cronologică: prima fază cuprinde colectarea, colațiunea și rezumarea tuturor informațiilor și rezultatelor cunoașterii la acel moment pentru stabilirea premiselor de inițiere a planului; Faza a doua cuprinde transpunerea și interpretarea stadiului cunoașterii în vederea obținerii înțelegerii implicațiilor asupra viitorului. A treia fază presupune asimilarea și evaluarea înțelegerii obținute pentru a determina angajarea unei acțiuni într-o anumită direcție (Horton, 1999, p. 9).

Rezumând, conceptul de previziune poate fi definit prin caracteristicile comune tuturor cercetărilor: orientarea viitoare, participarea largă (număr mare de actori implicați din domenii diverse), justificarea (utilizarea diferitelor tipuri de date), coordonarea, acțiuni orientate (suport pentru o modelare activă în viitor), multidisciplinaritate (Popper, 2008, p. 80).

Concluzionând, *funcția de previziune presupune explorarea perspectivelor în vederea stabilirii planurilor și proiectelor, mecanism prin care se anticipează sau se previzionează, prin intermediul unor metode și mijloace riguroase, rezultatul și evoluția unei activități sau al unui ansamblu de inițiative viitoare.*

V. Cadrul epistemologic

Problematica cercetării este o construcție intelectuală formalizată pornind de la interogația, poziționarea epistemologică, respectiv de la ipotezele cercetării. Aceasta

presupune practic o viziune de ansamblu a conexiunii evidente a legăturilor înfășurate între acțiuni, teorii și elementele problemei supuse analizei, evidențiate într-un context dat.

Astfel, pentru formalizarea problematicii cercetării, (Niculescu și Vasile, 2011, p.85) trebuie precizate:

- întrebarea de cercetare;
- ipotezele de cercetare;
- modalitatea de validare a rezultatelor cercetării;
- metodologia de cercetare adecvată.

Prima etapă a elaborării problematicii de cercetare constă în stabilirea unei întrebări principale, esențială în raport cu subiectul abordat. Astfel, întrebarea centrală a lucrării este: *dacă managementul alocă importanță optimizării previziunii, respectiv formelor concrete de manifestare a acesteia (strategii, politici, planuri și programe), rezultatele proiectelor de investiții finanțate din fonduri europene pot fi îmbunătățite?*

A doua etapă este reprezentată de formularea ipotezelor de cercetare. Ipoteza este o propoziție sau un ansamblu de propoziții care constituie punctul de plecare al unei demonstrații și care anticipează răspunsul la o întrebare de cercetare. Ipoteza constă într-un enunț declarativ care precizează relația anticipată și plauzibilă dintre fenomenele supuse analizei.

Ipotezele de lucru:

HS (A): Dacă managementul manifestă o preocupare constantă pentru planificarea proiectelor atunci efectele asupra investițiilor pot fi benefice.

HS (B): Dacă managementul este preocupat permanent de realizarea unor portofolii adecvate de proiecte în vederea obținerii unor finanțări nerambursabile, întreaga activitate va fi concentrată pe obținerea unor rezultate sustenabile.

HS (C): Dacă îmbunătățirea activității de planificare va lua în considerare implementarea rezultatelor obținute anterior, se va crea premisa unui progres real al fondurilor europene implementate în România față de: (IP2a) țintele stabilite, precum și față de (IP2b) capacitatea celor implicați în implementarea acestora.

HS (D): Dacă managementul identifică cauzele care au favorizat apariția dificultăților în implementarea proiectelor de investiții, atunci efectele negative ale acestora pot fi minimizate.

HS (E): Dacă se întreprind eforturi susținute pentru eliminarea principalilor factori (HSEa: externi și HSEb: interni) care influențează obținerea unor rezultate ale

managementului fondurilor europene, la nivel central și local și există premise reale de îmbunătățire a managementului fondurilor europene.

Cea de-a treia fază a demersului cercetării presupune elaborarea și punerea în aplicare a programului de cercetare. Acesta este un instrument de pilotaj care facilitează gestiunea procesului de cercetare într-un cadru de referință dat. Protocolul de cercetare sintetizează etapele cercetării, în corelație cu obiectul, scopul și mijloacele utilizate. Demersul cercetării a fost structurat astfel:

- Cercetarea teoretică presupune realizarea stadiului cunoașterii teoretice, în raport cu întrebarea principală și cu obiectul cercetării. Aceasta a constat în selecționarea lucrărilor de referință, a analizei de conținut a acestora și analizelor comparative ale abordărilor referitoare la concept;
- Planificarea operațională și realizarea observării empirice a fenomenului analizat, prin identificarea entităților sau eșantioanelor pe care se va face cercetare. În corelație cu metodele de cercetare utilizate, s-a realizat culegerea datelor la desfășurarea propriu-zisă a strategiei de verificare a ipotezelor prin întocmirea chestionarului;
- Prelucrarea și interpretarea datelor obținute din cercetarea empirică, analizarea relațiilor dintre variabile, interpretarea datelor empirice în funcție de elementele teoretice;
- Validarea rezultatelor cercetării constă în parcursul din momentul identificării unui concept până la finalizarea și formalizarea rezultatelor investigației. Se verifică coerența întregului ciclu de raționamente referitoare la trinomul teorie-teren-ipoteze.
- Formalizarea produsului final al cercetării, prin susținerea tezei și publicarea rezultatelor cercetării.

VI. Cadrul metodologic

Demersul științific întreprins a avut în vedere urmărirea celor trei planuri:

- analiza teoretică;
- analiza empirică;
- analiza hibridă.

Concret, cercetarea propusă este structurată astfel:

1. Stadiul cunoașterii în domeniu
2. Particularități ale temei supuse analizei
3. Cadrul epistemologic și conceptual. Metodologia de cercetare

4. Cercetarea empirică

5. Proiectarea modelului

Cercetarea științifică abordează două planuri:

➤ Teoretic:

- identificarea temei principale de cercetare și a celor secundare;
- formularea conceptelor;
- formularea ipotezelor de lucru;
- evidențierea relaționării între faptele empirice.

➤ Empiric:

- Clarificarea conceptelor;
- Exprimarea noilor accepțiuni și reformularea teoriei;
- Validarea sau invalidarea teoriilor propuse.

Grupul țintă: subiecții cercetării sunt beneficiarii publici din Regiunea Sud-Muntenia, baza de date ce conține elementele referitoare la nume și prenume, instituție și date de contact, a fost creată pornind de la situațiile aflate pe site-ul Ministerului Fondurilor Europene.

Obiectul cercetării: perfecționarea managementului de proiect aplicat la nivelul beneficiarilor publici prin creșterea rolului acordat planificării investițiilor.

Instrumentele de cercetare utilizate: interviu și chestionar de cercetare științifică. Chestionarul a trecut prin activitatea de prestare, respectiv elaborarea chestionarului într-o primă fază, urmat de utilizarea tehnicilor cognitive și a celor comportamentale. Acesta a fost aplicat unui lot de subiecți selectat din populația care reprezintă universul cercetării.

Aplicarea tehnicilor cognitive s-a materializat în realizarea unui studiu pilot, în cadrul căruia întrebările au fost analizate de potențialii respondenți și au fost reformulate în urma observațiilor făcute de aceștia. Totodată, în cazul interviurilor structurate realizate cu lotul de subiecți, au fost constatate dificultăți referitoare la înțelegerea întrebărilor și la formularea acestora.

Astfel, a fost revizuit chestionarul pentru estimarea duratei de răspuns și evaluarea gradului de adecvare, prin:

- Reformularea în vederea înțelegerii de toți respondenții a întrebărilor formulate și interpretarea unitară a acestora;
- Identificarea erorilor de formulare a variantelor de răspuns;
- Eliminarea întrebărilor care produc non-răspunsuri sau răspunsuri evazive;
- Asigurarea că întrebările cu răspunsuri predefinite au variante potrivite;

- Identificarea unor întrebări necesare dar ignorate inițial.

Chestionarul astfel modificat, a trecut în faza de testare, fiind transmis unui grup țintă de 500 persoane pentru a fi completat on-line, fiind primite un număr de 250 de răspunsuri valide.

Documentarea referitoare la temă s-a realizat prin intermediul următoarelor:

- Lucrări din managementul de proiect;
- Lucrări din managementul public;
- Lucrări din managementul calității;
- Legislația europeană și națională;

VII. Concluzii

În baza rezultatelor aplicării chestionarului, a prelucrării datelor din bazele de date existente la nivel național au sunt sintetizate următoarele concluzii ale demersului științific:

Validarea integrală a următoarelor ipoteze:

- obținerea finanțarilor necesare derulării proiectelor de investiții depinde de inițiativa managementului, pornind din etapa de planificare și de constanța urmăririi acestora în procesul de depunere al documentației tehnico-economice;
- preocuparea permanentă pentru includerea unor necesități de investiții identificate în cadrul priorităților, în vederea obținerii unor finanțări nerambursabile, determină obținerea unor rezultate sustenabile (implementarea de proiecte);
- efectele negative asupra capacității de absorbție pot fi minimizate dacă managementul autorităților publice/echipelor de proiect identifică rapid cauzele care au favorizat apariția dificultăților în derularea proiectelor de investiții;
- se pot crea premisele unui progres real al utilizării fondurilor europene în România față de: (IP3a) țintele stabilite, precum și față de (IP3b) capacitatea celor implicați în implementarea acestora dacă îmbunătățirea activității de planificare (previziune) va lua în considerare implementarea rezultatelor obținute în programarea anterioară.

Validare parțială:

- se întreprind eforturi susținute pentru eliminarea principalilor factori (IP5a: externi și IP5b: interni) care influențează obținerea rezultatelor pozitive în managementul fondurilor europene. Validarea parțială poate fi explicată prin prisma normelor și reglementărilor în

vigoare, care sunt considerate în anumite cazuri ca fiind dificil de transpus în activitatea practică;

Ipoteza generală a cercetării, respectiv îmbunătățirea rezultatelor proiectelor de investiții finanțate din fonduri europene în situația în care managementul alocă importanță optimizării previziunii, respectiv formelor concrete de manifestare a acesteia (strategii, politici, planuri și programe), a fost validată.

a. Model de regresie

Pentru constituirea modelului de regresie au fost propuși următorii indicatori: data contractului de finanțare, data depunerii cererii de finanțare la Organismul Intermediar, valoarea contractului de finanțare și suma rambursată.

Fiind exprimat un model de regresie liniară cu y variabilă dependentă, sau endogenă (suma rambursată) și x variabilă independentă (data depunerii cererii de finanțare), sau exogenă se va cerceta influența acesteia asupra valorii decontate.

Interpretarea rezultatelor obținute: p value este de 0,545, iar gradele de libertate (degrees of freedom - df) au valoarea 546, ceea ce înseamnă că există o corelație între cele două variabile supuse analizei ($x^2 > 0,5$).

b. Clustere

Reprezentarea grafică (dendograma) ilustrează formarea a șase clustere în funcție de caracteristicile supuse analizei: data contractului de finanțare, tipul de beneficiar al contractului de finanțare, axa prioritară în cadrul programului de finanțare, domeniul major de intervenție, județul, valoarea contractului de finanțare, valoarea eligibilă, numărul cererilor de rambursare depuse de beneficiar, suma rambursată și data depunerii cererii de finanțare la Organismul Intermediar.

Se poate observa că există un număr de 13 proiecte încadrate în primul cluster, 10 proiecte în al doilea cluster, din punct de vedere al tuturor variabilelor de grupare.

Cele mai multe proiecte se regăsesc în două clustere diferite (17 proiecte), restul fiind incluse în clustere diferite.

VIII. Contribuții personale

Contribuțiile personale constau în definirea principalelor concepte utilizate în timpul derulării demersului științific, introducerea de noi concepte în teoria managementului în general și a managementului de proiect în special, propunerea practică a unui model al

managementului fondurilor europene și întocmirea unui ghid de bune practici privind adoptarea unor măsuri de către autoritățile din cele cinci țări (Croatia, Polonia, Ungaria, Bulgaria și România) pentru îmbunătățirea gradului de absorbție.

Utilitatea tezei de doctorat: lucrarea poate fi utilizată de teoreticieni și practicienii în domeniu, ca un ghid metodologic și de bune practici.

Necesitatea și oportunitatea tezei de doctorat: cercetarea reflectă aspectele specifice derulării fondurilor europene în România, ținând cont că acestea sunt printre singurele instrumente de dezvoltare pentru perioada următoare și singurul suport real de recuperare a decalajelor de dezvoltare și așa accentuate, în contextul scăderii dramatice a investițiilor străine directe. Totodată sunt surprinse o serie de practici în domeniu, analizate în unele state membre ale Uniunii Europene.

IX. Limitele demersului

În realizarea demersului științific au fost întâmpinate o serie de greutăți. Acestea s-au concretizat în principal în refuzul unor membri ai grupului țintă de a răspunde la chestionar și la lipsa de reacție a reprezentanților autorităților de management la adresele prin care au fost solicitate informații cu privire la procedurile utilizate în implementarea fondurilor europene

X. Direcții viitoare de cercetare

Elaborarea unui studiu de identificare privind cele mai bune practici în domeniul managementului proiectelor de investiții finanțate din fonduri europene și realizarea unui model în acest sens.

XI. Bibliografie selectivă

1.	Aftalion, F., Dubois, B., Malkin, E., (1974), <i>Theorie financiere de l'entreprise</i> , P.U.F., Paris
2.	Alsan, A., Öner, M.A. (2004), <i>Comparison of national Foresight studies by integrated Foresight management model</i> , <i>Futures</i> , vol. 36, nr. 8
3.	Amarița, A., (2014), <i>Bugetul Uniunii Europene – evoluție, perspective</i> , <i>Revista Română</i>

	de Statistică – supliment, nr. 5/2014
4.	Anderson, J. (1997), Technology foresight for competitive advantage, Long Range Planning, Vol. 30, nr. 5
5.	Androniceanu, A., (1999), Management public, Editura Didactică, București
6.	Archibald, R.D., Voropaev, V.I., (2003), Commonalities and Differences in Project Management Around the World: A Survey of Project Categories and Life Cycles, ESC Lille International PM Workshops / IW 3 - OL & KM , citați de Prabhakar, G., în Projects and Their Management: A Literature Review, International Journal of Business and Management, International Journal of Business and Management, (2008)
7.	Armstrong, J. S., (2002), Principles of Forecasting: A Handbook for Researchers and Practitioners, Kluwer Academic, Boston, MA
8.	Babbie, E., (2010), Practica cercetării sociale, Editura Polirom
9.	Baltador, L., Hausmann, G., (2006), Schiffer, J., Baltador, M., Managementul proiectului, Editura Burg
10.	Bârgăoan, A., (2009), Fondurile europene – strategii de promovare și utilizare, Editura Tritonic, București
11.	Becker, S., Egger, P., Ehrlich, M., (2010), Going NUTS: The effect of EU Structural Funds on regional performance, Journal of Public Economics, nr. 94, p. 578–590
12.	Betts, M., Lansley, P., (1995), International Journal of Project Management: a review of the first ten years, International Journal of Project Management, nr. 13(4), p. 207–217
13.	Binder, J., (2007), Global Project Management – Communication, Collaboration and Management Across Borders, Editura Gower, USA
14.	Boddy, D., (2002), Instructor s Manual – Management An Introduction, second edition, Pearson Education Limited
15.	Boddy, D., (2008), Management – an introduction, Editura Pearson Education Limited, Anglia
16.	Böhme, K., Zillmer, S., Jæger, S., Holstein, F. (2013), Study on promoting multi-level governance in support of Europe 2020, European Commission, Directorate-General for Regional and Urban policy Report, Brussels
17.	Buchanan, D.A., Boddy, D., (1992), The expertise of the Change Agent: public performance and backstage activity, Prentice Hill, London
18.	Burciu, A., Prelipcean, G., Bostan, I., Hapenciuc, V., Chașovschi, C., Roman, C., Popescu, M., Vancea, R., Dâmbu, D., Năstase, C., (2008), Introducere în management,

	Editura Economică, București
19.	Burduș, E., Căprărescu G., (1999), Fundamentele managementului organizației, Editura Economică, București
20.	Bușe, F., Simionescu, A., Bud, N., (2008), Managementul proiectelor, Editura economică, București
21.	Cace, C., Cace, S., Iova, C., Nicolescu, V., (2009), Absorption capacity of the structural funds. Integrating perspectives, Revista de cercetare și intervenție socială, vol. 27, p. 7-28
22.	Capello, R., Nijkamp, P., (2009), Handbook of Regional Growth and Development Theories, Edward Elgar Publishing
23.	Cappelen, A., Castellacci, F., Fagerberg, J., Verspagen, B., (2003), The impact of EU regional support on growth and convergence in the European Union, Journal of Common Market Studies, nr. 41, p. 621–644
24.	Chirleşan, D., (2008), Gestiunea proiectelor – teorie și modele, Editura Universității „Alexandru Ioan Cuza”, Iași
25.	Christiane, K.B., Rudiger, S., (2010), European Economic Integration in Econometric Modelling – Concepts, Measures and Illustration, Working Papers, Kiel Institute for World Economy, nr.1661
26.	Ciobanu, R.M., (2002), Managementul proiectelor, Editura Gheorghe Asachi, Iași
27.	Cleland, D.I., Ireland, L.R., (2002), Project management: Strategic design and implementation, fourth edition, New York, McGraw-Hill
28.	Constantin, D., Dragan, G., Goschin, Z., Radu, L., (2010), Implications of the Latest Enlargement on Regional Disparities and Cohesion Policy. A Spotlight on the EU Funds Absorption, presented at 50th ERSa Congress, Sweden, disponibil online la următoarea adresă: http://www-sre.wu.ac.at/ersa/ersaconfs/ersa10/ERSA2010finalpaper1141.pdf
29.	Constantinescu, D.A., Ungureanu, A.M., Pridie, A., (2001), Managementul proiectelor, Editura Colecția Națională, București
30.	Covrig, M., Opran, C., (2001), Managementul proiectelor, Agenția Managerială pentru Cercetare Științifică Inovare și Transfer Tehnologic, Editura Pritech 2000, București
31.	Crawford, L., Clarke, C.F., (2010), IRNOP IV conference - Paradoxes of project collaboration in the global economy, Sydney (Australia): University of Technology
32.	Crawford, L., Costello, K., Pollack, J., Bentley L., (2003), Managing soft change projects in the public sector, International Journal of Project Management, nr. 21
33.	Creswel, J.W., (1994), Research Design. Qualitative and Quantitative Approaches, Sage

	Publications
34.	Davis, R. C., (1951), The fundamentals of top management, New York, Harper and Brother Publishers
35.	Declerck, R., Debourse, J., Declerck, J. (1997), Le management stratégique: contrôle de l'irréversibilité, Lille: Les éditions ESC, Lille
36.	Delattre, M., Ocler, R., Moulette, P., Rymeyko, K., (2009), Singularity pf Qualitative Research: from Collecting Information to Producing Results, Tamara Journal, vol. 7, p. 33-49
37.	Diallo, A., Thuillier, D. (2003), The success dimensions of international development projects: the perceptions of African project coordinators, International Journal of Project Management, Pergam
38.	Dinga, E., (2009), Studii de economie, Editura Economică, București
39.	DiTullio, L., (2010), Project team dynamics: enhancing performance, improving results, Editura Management Concepts, SUA
40.	Dobrota, N., (1999), Dicționar de economie, Editura Economică, București
41.	Drăgan, G., (2008), Who's afraid of the absorption capacity? A Romanian perspective, presented at 48th ERSA Congress, Liverpool, United Kingdom, disponibil online la următoarea adresă: http://www.ekf.vsb.cz/export/sites/ekf/projekty/cs/webby/esf-0116/databaze-prispevku/clanky_ERSA_2008/422.pdf
42.	Drucker, P. F. (1959), La pratique de la direction des entreprises. Paris: Ed. d'Organisation
43.	Drucker, P. F. (1968), The Practice of Management, Pan Book Ltd., London
44.	Drucker, P.F, (1973), Management: Tasks, Responsabilitateies and Practices, Harper&Row, New York
45.	DuBrin, A.J., (2006), Essential of management, ninth edition, Cencage Learning, South-Western
46.	Dumitrașcu, D., Miricescu D., (2012), Management. Culegere de probleme și studii de caz, Editura Universității Lucian Blaga din Sibiu
47.	Dumitrașcu, V., (2006), Abordarea sistemică – instrument al managementului complexității, Theoretical and Applied Economics, nr. 2, p. 77-82
48.	Duncan, J.K., (1975), Essentials of Management, Dryden Press
49.	Ederveen, S, Gorter, J, de Mooij, R., Nahuis, R., (2003), Funds and games. The economics of European Cohesion Policy, ENEPRI Occasional Paper Nr. 3: The Hague

50.	Eiselt, I., (2006), What is wrong with EU cohesion policy? Observations of an overall ambitious policy design, EIF working paper, working paper 29, disponibil online la următoarea adresă https://eif.univie.ac.at/downloads/workingpapers/wp29.pdf
51.	Falk, M., Sinabell, F., (2008), The effectiveness of Objective 1 Structural Funds in the EU15: New empirical evidence from NUTS 3 regions, WIFO Working Papers Nr. 310
52.	Fayol, H., (1930), Industrial and General Administration, International Management Institute, Coubrough
53.	Florescu, M., (2008), Managementul proiectelor publice, Editura Curtea Veche, București
54.	Florescu, M., (2012), Evaluation Of The Project Management Organisational Ability Of Public Organisations, Revista Facultății de Științe Economice a Universității din Oradea, Volumul 1, p. 197-206
55.	Florio, M., (2007), Cost-Benefit Analysis and Incentives in Evaluation the Structural Funds of the Structural Funds of the European Union, ed. Edward Elgar
56.	Găkovă, S., Grigonyte, D., Monfort, P., (2009), A Cross-County Impact Assessment of EU Cohesion Policy: Applying the Cohesion System of HERMIN Models, European Union Working Regional Policy Working Papers, No. 1, European Commission, Brussels
57.	Gido, J., Clements, J.P., (2009), Successful project management, Editura South-Western Cengage Learning, USA
58.	Gittinger, J.P., (1973), Economic Analysis of Agricultural Projects, Baltimore, Johns Hopkins University Press
59.	Graham, R., (1985), Project Management: Combining Technical and Behavioral Approaches for Effective Implementation, Van Nostrand Reinhold, New York
60.	Gray, J., (1983), Mill on Liberty: a Defence, second edition, Routledge, New York
61.	Grigorescu, A., (2006), Project management an useful tool for the European integration, Analele Universității Valahia din Târgoviște
62.	Grigorescu, A., (2007), Managementul proiectelor, Editura Uranus, București
63.	Grigorescu, A., Balalia, A. E., (2010), The involvement of the European Union in funding the member states during the economic crisis period, Review Of Management And Economical Engineering, Vol. 9, Nr.5, ISSN 1583-624X, disponibil la http://mpa.ub.uni-muenchen.de/25130/
64.	Hammersley, M., (1987), Some notes on the termes „validity” and „reability”, British Educational Research Journal, nr. 13(1), p. 73-81
65.	Hartley, N.T., (2006), Management history: an umbrella model, Journal of Management

	History, nr. 12 (3), p. 278-292
66.	Havranek, T.J., (1999) Modern Project Management Techniques for the Environmental Remediation Industry, CRC Press
67.	Horton, A. (1999), A simple guide to successful foresight, Foresight: The Journal of Futures studies, strategic thinking and policy, Vol. 1, Nr. 1
68.	Horvat, A., (2005), Why does Nobody Care About the Absorption?, WIFO WorkingPaper, 258/2005, disponibil online la următoarea adresă: http://www.wifo.ac.at/jart/prj3/wifo/resources/person_dokument/person_dokument.jart?publikationsid=25750&mime_type=application/pdf
69.	Horvat, A., Maier, G. (2004), Regional development, Absorption problems and the EU Structural Funds; Some aspects regarding administrative absorption capacity in the Czech Republic, Estonia, Hungary, Slovakia and Slovenia, National Agency for Regional Development of Slovenia, disponibil online la următoarea adresă: http://www-sre.wu.ac.at/ersa/ersaconfs/ersa04/PDF/591.pdf
70.	Horvath, A., (2008), Why does nobody care about the absorption? Some aspects regarding administrative absorption capacity for the EU structural Funds in the Czech Republic, Estonia, Hungary, Slovakia and Slovenia before Accession, WIFO. <i>Working Paper</i> , nr. 258, http://lgi.osi.hu/publications/2002/105/Marcou-Hungary.pdf
71.	Iatan, M., (2010), Managementul riscului în organizații. Scurte considerații despre proiectele finanțate din fondurile europene, Revista Market Watch, nr. 127
72.	Ibraim, M., (2007), Instrumentele structurale – nouă provocare pentru România. Circuitul fondurilor europene post-aderare, Revista Finanțe Publice și Contabilitate, nr. 5
73.	Ilieș, L., Crișan, E., (2005), Managementul firmei, Editura Risoprint, Cluj-Napoca
74.	Javeau, C., (1971), L'enquête par questionnaire – Manuel a l'usage du praticien, Editions de l'universite de Bruxelles
75.	Kalman, J., (2002), Possible Structural Funds Absorption Problems – The Political Economy View with Application to the Hungarian Regional Development Institutions and Financial, System, Central European University
76.	Kalman, J., (2011), Derangement or Development? Political Economy of EU Structural Funds Allocation in New Member States - Insights from the Hungarian Case, European, Central European University, disponibil online la următoarea adresă: disponibil online la următoarea adresă: https://cps.ceu.edu/sites/default/files/publications/cps-working-paper-eu-structural-funds-hungary-2011.pdf

77.	Kalman, J., Tiits, M., (2014), Coordinated policies and cohesion policies: their relationship and impact on the Member States, Grincoh Working Papers, disponibil online la următoarea adresă: http://www.grincoh.eu/media/serie_7_institutional_convergence/grincoh_wp7.04_kalman_tiits.pdf
78.	Kaloyan, G., Vasilev, D., Simeonova-Ganeva, R., Chobanov, P., Tsvetkov, S., (2011), Model for Impact Assessment of the Structural Funds and the Cohesion Fund of the European Union in Bulgaria: User Manual, Sofia
79.	Kassel, D.S., (2010), Managing Public Sector Projects: A Strategic Framework for Success in an Era of Downsized Government, New York: CRC Press
80.	Kemmerling, A., Thilo, B., (2008), Ripples in a Rising Tide: Why Some EU Regions Receive More Structural Funds Than Others Do, publicată în cadrul Center for European Studies Working Paper Series #157, Harvard, United States, disponibilă on-line la următoarea adresă: http://www.ces.fas.harvard.edu/publications/docs/pdfs/CES_157.pdf
81.	Kerzner, H., (1979), Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling, New York, Van Nostrand Reinhold
82.	Koontz, H., (1984), Management, New York, Mc Grow Hill Book Company
83.	Kopeva, D., Laplana, R., Huatdidier, B., Turpine, N., Jelinek, L., Raley, M., Njavro, M., Baquero, O., (2011), The Role of Multilevel Governance for Multifunctional Land Use Activities, IASC European meeting, disponibil online la următoarea adresă: https://dlc.dlib.indiana.edu/dlc/bitstream/handle/10535/7696/Kopeva_et_al_IASC2011_The_Role_of_multilevel_Governance%5B1%5D.pdf?sequence=1
84.	Lazăr, I., Mortan, M., Vereș, V., Lazăr, S. P., (2004), Management general, Editura Risoprint, Cluj-Napoca
85.	Lazăr, M. C., (2002), Economia, eficiența și finanțarea investițiilor, Editura Economică, București
86.	Lewis, P.J., (2010), Project Planning, Scheduling and Control, Editura McGraw Hill, SUA
87.	Lock, D., (2007), Project Management Ninth Edition, Gower, England
88.	Longenecker, J. G., (1985), Management priorities and management ethics, Journal of Business Ethics, Vol.4, nr. 1, p. 65-70
89.	Major, E., Asch, D. and Cordey-Hayes, M. (2001), Foresight as a core competence, Futures, Vol. 33, nr. 2

90.	Masse P., (1959), <i>Le choix des investissements</i> , Paris, Dunod
91.	Matei, A., Săvulescu, C., (2015), Instruments and practices concerning the absorption and use of structural and cohesion funds in Romania, <i>Theoretical and Applied Economics</i> , vol. XXII, nr. 2 (603), p. 5-22
92.	Maxwell, J. A., (2005), <i>Qualitative Research Design: An Interactive Approach</i> , Sage
93.	Midelfart-Knarvik, H., Overman, H., (2002), Delocation and European integration: is structural spending justified?, <i>Economic Policy</i> , nr.17, p. 322–359
94.	Mihalache, A., Salagean, L., (2010), <i>Project Management Techniques</i> , <i>Analele Universității Ovidius din Constanța</i> , vol. 10, p. 1151-1155
95.	Mihuț, I., Lazăr, I., Pop, I.S., (2003), <i>Management general</i> , Editura Carpatica, Cluj-Napoca
96.	Miller, D., (1991), <i>Handbook of Research Design and Social Measurement</i> , Sage Publications
97.	Milligan, G. W., Hirtle, S. C., (2003), Clustering and classification methods, citat în J. Schinka & W. Velicer, (Eds.) <i>Comprehensive Handbook of Psychology</i> (Vol. 2, p. 165-186), New York: Wiley & Sons
98.	Ministry of European Funds, Partnership Agreement proposed by Romania for the 2014-2020 programming period - the second project, Bucharest, 2014, www.fonduri-ue.ro
99.	Mohl, P., Hagen, T., (2010), Do EU structural funds promote regional growth? New evidence from various panel data approaches, <i>Regional Science and Urban Economics</i> , nr. 40, p. 353–365
100.	Morris, P.W.G., Pinto, J.K., Söderlund, J., (2010), <i>The Oxford Handbook of Project Management</i> , Oxford University Press
101.	Năstase, M., Țăpurică, O.C., Tache, F., (2010), Involving Project Leaders within Project Management Teams – Key Factor towards Competitiveness, <i>Review of International Comparative Management</i> , vol. 11, p. 582-590
102.	Newman., W.H., (1951), <i>Administrative Action: The Technique of Organization</i> , Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall
103.	Newman., W.H., Summer, C.E., Warren, E.K., (1967), <i>The Process of Management</i> , New Jersey: Prentice Hall
104.	Newton, R., (2006), <i>Managerul de proiect: măiestrie în livrarea proiectelor</i> , Editura Codecs, București
105.	Nica, E., Popescu., G.H., (2006), <i>Managementul macroeconomic și funcția sa de</i>

	previziune, Administrație și management public, București
106.	Nicolescu, O., Verboncu, I., (1999), Management, ediția a treia revizuită, Editura Economică, București
107.	Nicolescu, O., Verboncu, I., (2008), Fundamentele managementului organizației, Editura Universitară, București
108.	Niculescu, C., Dumitrescu, M., (2001), Teoria deciziei. Cercetare operațională, Editura Niculescu, București
109.	Nilsson, A., Söderholm, S., (2005), From blueprints to maps in project management, EURAM, Munich
110.	Öner, M.A., Saritas, O. (2005), A systems approach to policy analysis – The case of construction sector in the Turkish five-year development plans, Technological Forecasting and Social Change, Vol. 72, Nr. 7
111.	Opran, C., Stan, S., Năstasă, S., Abaza, B., (2002), Managementul proiectelor, Editura Comunicare.ro, București
112.	Opreșcu, G., Constantin, D. L., Ilie, F., Pâslaru, D., (2006), Analiza capacității de absorbție a fondurilor comunitare în România, Studiul nr. 1, Institutul European din România, Studii de impact III
113.	Paliova, I., Lybeck, T., (2014), Bulgaria's EU Funds Absorption: Maximizing the Potential, IMF Working paper – WP/14/21, disponibil online la următoarea adresă: https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2014/wp1421.pdf
114.	Pârgaru, I., (2006), România în contextul globalizării și integrării în UE, Editura Universitară București
115.	Partington, D., (1996), The project management of organizational change, International Journal of Project Management 1996, nr. 14(1)
116.	Peumans, H., (1971), Théorie et pratique des calculs d'investissements, Parid, Dunod
117.	Pinto, J. K., Slevin, D. P., (1988), Project Success: Definitions and Measurement Techniques, Project Management Journal, nr. 19(1), Drexel Hill, Pennsylvania
118.	Popper, R., (2008), How are foresight methods selected?, Foresight, vol. 10
119.	Puigcerver-Peñalver, M., (2007), The impact of structural funds policy on European regions' growth. A theoretical and empirical approach, The European Journal of Comparative Economics, nr. 4(2), p. 179-208
120.	Ranf, D., Dumitrașcu, D., (2013), Study on the Identification of Causes of Low Performances Registered in Accessing European Funds, 20th International Economic

	Conference IECS 3013, Post Crisis Economy: Challenges and Opportunities, Sibiu
121.	Reece., B., O'Grady, J., (1984), Business, Houghton Mifflin Company, Boston
122.	Richman, L., (2002), Project Management Step by Step, AMACOM, New York
123.	Rodríguez-Pose, A., Fratesi, U., (2004), Between development and social policies: The impact of European structural funds in Objective 1 regions, Regional Studies, nr. 38(1), p. 97-113
124.	Rodríguez-Pose, A., Novak, K., (2013), Learning processes and economic returns in European Cohesion policy, Investigaciones Regionales, nr. 25, p. 7-26
125.	Românu, I., (1972), Influența factorului timp asupra eficienței investițiilor, Probleme economice, nr. 10, București
126.	Românu, I., (2009), Investiții financiare și investiții reale în economia României, Economia seria Management, nr. 12 (1) special, București
127.	Rotariu, T., Iluț P., (1997), Ancheta sociologică și sondajul de opinie, Polirom
128.	Rueff J., (1964), L'age de l'inflation, Editura Payot, Paris
129.	Slaughter, R.A. (1996b), Foresight beyond strategy: social initiatives by business and government, Long Range Planning, vol. 29, nr. 2
130.	Stegăroiu, I., (1999), Metode și tehnici de management, Editura Macarie, Târgoviște
131.	Stoica M., (2005), Investițiile și dezvoltarea durabilă, Editura Universitaria, București
132.	Sumpikova, M., Pavel, J., Klazar, S., (2007), EU funds: Absorption Capacity and Effectiveness of Their Use, with Focus on Regional Level in the Czech Republic, Benchmarking Regional Policy in Europe 2nd International Conference, disponibil online la următoarea adresă: http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/nispacee/unpan018547.pdf
133.	Themistocleous, G., Wearne, S.H., (2000), Project management topic coverage in journals, International Journal of Project Management, nr. 18, p. 7–11
134.	Theurer, M., (2011), Document de lucru privind absorbția fondurilor structurale și de coeziune: învățăminte desprinse pentru viitoare politică de coeziune a UE, Parlamentul European, Comisia pentru Dezvoltare Regională, Strasbourg
135.	Thietart, R.A., (1999), Méthodes de recherche en management, Dunod, 2ème édition
136.	Toma, M., (2002), Management în construcții, Editura Economică, București
137.	Tsoukas, H., Shepherd, J., (2004), Coping with the future: developing organizational foresightfulness, Futures, vol. 36, nr. 2
138.	Tuman, G. J., (1983), Development and Implementation of Effective Project Management

	Information and Control Systems, Project Management Handbook, Van Nostrand Reinhold, New York
139.	Turner, J.R., (1999), The handbook of project-based management: improving the processes for achieving strategic objectives, second edition, McGraw-Hill, London
140.	Turner, J.R., Simister, S.J., (2004), Manual Gower de management de proiect, Editura Codecs, București
141.	Vagu, P., Stegăroiu, I., (2006), Lideriatul. De la teorie la practică. Editura Bibliotheca, Târgoviște
142.	Vagu, P., Stegăroiu, I., coordonatori (2014), Planificarea strategică, Ed. Bibliotheca, Târgoviște
143.	Vasilescu, I. (2004), Managementul proiectelor, Editura EfiConPress, București
144.	Wallace, H., Wallace, W., (2000), Policy-Making in the European Union, 4th edn, Oxford: Oxford University Press
145.	Weiss J.W., Wysocki, R.K., (1992), 5 – Phase Project Management, Addison-Wesley, Reading, MA.
146.	Westland, J., (2006), The Project Management Life Cycle: A Complete Step-by-step Methodology for Initiating, Planning, Executing & Closing a Project Successfully, Kogan Page, London
147.	Wideman, R.M. (1987), Project Management Body of Knowledge, Project Management Institute, Upper Darby, PA, Glossary of Terms
148.	Wideman, R.M., (1998), Defining PM Knowledge as a Basis for Global Communication, Learning and Professionalism, AEW Services, Vancouver
149.	Williams, T.M., (1999), The need for new paradigms for complex projects, International Journal of Project Management, nr. 17(5), p.269–273
150.	Zaman, G., (2008), Economic Effects Of Cee Countries Integration Into The European Union", Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica, Faculty of Sciences, "1 Decembrie 1918" University, Alba Iulia, vol. 2(10), disponibilă on-line la următoarea adresă: https://ideas.repec.org/a/alu/journal/v2y2008i10p2.html
151.	Zaman, G., Cristea, A., (2013), EU Structural Funds Absorbition in Romania: Obstacles and Issues, p. 60-77, București, disponibilă on-line la următoarea adresă: http://www.revecon.ro/articles/2011-1/2011-1-4.pdf
152.	Zorlențan, T., Burduș, E., Căprărescu, G., (1998), Managementul organizației, București, Editura Economică