



MINISTERUL EDUCAȚIEI
UNIVERSITATEA „VALAHIA” din TARGOVISTE
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI UMANISTE
DOMENIUL FUNDAMENTAL ȘTIINȚE ECONOMICE
DOMENIUL MANAGEMENT

REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

CONDUCĂTOR DE DOCTORAT,

Conf.univ.dr. Valentina Ofelia ROBESCU

DOCTORAND,

TARBĂ Cătălina (Duță)

TÂRGOVIȘTE

2024



MINISTERUL EDUCAȚIEI
UNIVERSITATEA „VALAHIA” din TARGOVISTE
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI UMANISTE
DOMENIUL FUNDAMENTAL ȘTIINȚE ECONOMICE
DOMENIUL MANAGEMENT

***STRATEGII DE MANAGEMENT IN PROIECTELE
EUROPENE***

CONDUCĂTOR DE DOCTORAT,
Conf.univ.dr. Valentina Ofelia ROBESCU

DOCTORAND,
TARBĂ Cătălina (Duță)

TÂRGOVIȘTE
2024

CUPRINS

INTRODUCERE	4
CONTEXTUL ȘI OBIECTIVELE CERCETĂRII	9
CONCLUZII ȘI PROPUNERI.....	11
CONTRIBUȚII PROPRII ALE CERCETĂRII.....	14
LIMITELE CERCETĂRII	15
PERSPECTIVELE CERCETĂRII.....	15
BIBLIOGRAFIE	16
INTRODUCTION	34
BACKGROUND AND OBJECTIVES OF THE RESEARCH.....	39
CONCLUSIONS AND PROPOSALS.....	41
OWNRESEARCH CONTRIBUTIONS.....	43
LIMITS OF RESEARCH.....	45
RESEARCH PERSPECTIVES	45

INTRODUCERE

În ultimii ani tot mai multe organizații au avut posibilitatea de a demara realizarea și implementarea unor proiecte cu finanțare nerambursabilă. Însă, odată cu începerea derulării proiectelor au apărut și primele dificultăți, obstacole, de natură tehnică, socială și în special financiară.

Aderarea României la Uniunea Europeană în anul 2007, a însemnat orientarea către o nouă etapă de dezvoltare socio-politică și economică, însă aceasta a venit pe terenul unei crize economice accentuate, cu o societate nepregătită și totuși dornică de a se dezvolta, de a se moderniza la standardele celorlalte state membre.

Pentru a ajunge la acest deziderat România a avut și are la dispoziție surse de finanțare din fonduri europene, care ar trebui, în condițiile unei bune gestionări a proiectelor, să contribuie la eliminarea decalajelor din societate și a decalajelor dintre țara noastră și celelalte state membre ale Uniunii Europene.

Fondurile Europene sunt instrumentele financiare, singurele de altfel, care ar trebui să asigure sustenabilitatea bugetelor publice și ale celor private și să contribuie la progresul societății și la creșterea investițiilor în mediul privat, asigurându-se în acest fel stabilitate și progres economic real.

Accesarea și utilizarea fondurilor europene în sectorul public și privat ar trebui să asigure o pondere de 3,5 – 4,5 % din PIB-ul României fapt ce ar genera o dezvoltare echilibrată a societății românești, care s-ar transpune în creșterea nivelului de trai și în creșterea competențelor resursei umane.

Modernizarea României în Cadrul Financiar Multianual 2007 – 2013 a fost anevoioasă, blocată în special în slaba accesare a fondurilor europene și asta datorită lipsei unei viziuni de management performant, bazată în special pe birocrăție, un cadrul legislativ tardiv, proceduri greoaie și termene foarte lungi de răspuns, atât din partea beneficiarilor, cât mai cu seamă din partea Autorităților de Management și Organismelor Intermediare. Altfel spus, din fondurile puse la dispoziție României din bugetul Uniunii Europene, în perioada 2007 – 2013 procentul de absorbție a fost destul de scăzut, de aproximativ 70% conform situației prezentate de MFE (Ministerul Fondurilor Europene) în luna februarie 2016. Cu toate acestea, în Cadrul Financiar Multianual 2014

– 2020, România a eficientizat cadrul instituțional și normativ (HG 398/2015) în vederea creșterii nivelului de absorbție a fondurilor europene, alocarea totală din bugetul Uniunii Europene pentru țara noastră fiind de aproximativ 43 miliarde euro, din care 22,9 miliarde pentru Politica de Coeziune și 20 miliarde pentru Politica Agricolă Comună și Politica Maritimă Integrată. Pe lângă eforturile depuse de Autorități în a eficientiza procesul de absorbție, prin elaborarea unui cadru legislativ facil, sincronizarea planificărilor și a strategiilor naționale cu obiectivele europene și strategia Europa 2020, a unor instrumente de implementare și monitorizare în timp real a evoluției proiectelor cu finanțare europeană (exemplu platforma MySMIS2014+), beneficiarii sunt cei care ar trebui să se preocupe de buna gestionare a fondurilor prin adoptarea unor sisteme de management moderne, bazate pe proceduri facile, cu un management al riscurilor riguros și un management al resursei umane bazat pe expertiză și leadership. Pe data de 14 aprilie 2022 România a încheiat acordul de parteneriat cu Comisia Europeană privind Cadrul Financiar Multianual 2021-2027 și viitoarele programe de finanțare. România urmează să primească un buget total de 100 de miliarde EUR în perioada de finanțare europeană 2021-2027, din care 79,9 miliarde EUR reprezintă fonduri europene nerambursabile distribuite în 9 programe operaționale în mai multe sectoare cheie ale economiei, precum și un buget de aproximativ 20 de miliarde EUR fonduri nerambursabile pentru sectorul agricol.

Liderii țărilor europene și ai instituțiilor UE au aprobat un buget multianual pentru perioada 2021-2027, în valoare de 1,074 miliarde EUR. România a obținut circa 7,5% din total, respectiv 79,9 miliarde de euro, care vor fi utilizați sub forma unui pachet de redresare economică, care vizează îmbunătățirea infrastructurii din țara noastră, construirea de noi spitale și școli, modernizarea sistemelor publice, precum și fonduri alocate pentru dezvoltarea mediului de afaceri românesc în domenii cheie.

Importanța adoptării unui astfel de management rezultă din nevoia de a gestiona la un nivel superior o propunere / o cerere de finanțare, care să satisfacă atât nevoia grupului țintă adresat (rezolvarea problemei prin obiectivele stabilite), dar care să asigure și sustenabilitatea în timp a investiției, să asigure un impact major atât pentru beneficiari cât și pentru comunitate.

Prezentul demers științific, cu titlul **“STRATEGII DE MANAGEMENT IN PROIECTELE EUROPENE”** este de mare actualitate din perspectiva dezvoltării sustenabile a economiei României și utilizării de finanțări atrase care să deservească scopurilor creșterii economice și dezvoltării sustenabile a României. România este o țară în curs de dezvoltare care

are nevoie de resursele financiare oferite prin accesarea de fonduri europene, dar în ciuda acestui fapt și a numărului mare de cereri de finanțare depuse de organizațiile românești sale, rata de absorbție a fondurilor europene este încă una destul de scăzută, respectiv 60% în iunie 2024, față de 65% nivelul mediu al UE.

Prin urmare, ***obiectivul principal al prezentei cercetări*** este crearea unui model eficient privind managementul de proiect care să contribuie la îmbunătățirea ratei de absorbție a fondurilor europene nerambursabile de către țara noastră.

Alte obiective specifice ce derivă din obiectivul principal al studiului, sunt:

- Identificarea aspectelor teoretice privind definirea, caracterizarea și evoluția managementului de proiect;
- Evoluția/ traiectoria accesării fondurilor europene nerambursabile la nivelul organizațiilor românești;
- Clasificarea factorii identificați ca factori determinanți în absorbția de fonduri europene;
- Analiza concepției privind schimbarea organizațională generată de implementarea proiectelor;
- Managementul riscurilor ce pot apărea în procesul de implementare a proiectelor;
- Sistematizarea resurselor umane implicate în proiecte.

Fondurile europene au rolul de a reduce decalajele de dezvoltare față de media Uniunii Europene, din perspectiva dezvoltării regionale, a infrastructurii, protecției mediului, a dezvoltării mediului de afaceri, a creșterii competitivității economice, dar și a dezvoltării capitalului uman, unul competent care să aducă progres în toate domeniile de activitate.

Teza de doctorat abordează managementul de proiect în cadrul organizațiilor din România, în special la nivelul administrațiilor publice din regiunea Sud-Muntenia, pornind de la teorii, concepte și metode de analiză a lucrărilor de prestigiu ale organismelor și instituțiilor internaționale și naționale, ale cercetătorilor din domeniu, alături de contribuția autorului, sub atenta îndrumare a conducătorului științific.

Baza teoretică acumulată prin aprofundarea lucrărilor de specialitate în domeniu, alături de cercetările empirice realizate pe parcursul desfășurării prezentei cercetare, precum și informațiile statistice disponibile au constituit un suport necesar pentru elaborarea prezentului demers științific.

Teza este structurată în cinci capitole, pornind de la prezentarea teoriilor și metodologiilor formulate de-a lungul timpului, completată cu contribuțiile proprii și finalizând cu aplicarea acestora în scopul prelucrării datelor disponibile, precum și interpretării rezultatelor obținute. În continuare, sunt prezentate, aspectele relevante ale fiecărui capitol astfel:

- ✓ **Capitolul 1** „*MANAGEMENTUL DE PROIECT - STADIUL CUNOAȘTERII ÎN DOMENIU*” reprezintă preambulul cercetării și are ca obiectiv esențial prezentarea stadiului actual al cercetării în domeniul managementului de proiect. Informațiile oferite de acest capitol pornesc de la prezentarea conceptului de management și respectiv a conceptului de management de proiect în vederea fundamentării și acumulării cunoștințelor teoretice ce stau la baza realizării cercetărilor empirice din capitolele următoare. Acest capitol este în concordanță cu obiectivul secundar 1 al cercetării, respectiv, „*Identificarea aspectelor teoretice privind definirea, caracterizarea și evoluția managementului de proiect*”.
- ✓ **Capitolul 2** „*ALOCAREA FONDURILOR EUROPENE LA NIVELUL ROMÂNIEI*” prezintă evoluția fondurilor europene accesate de țara noastră, atât în perioada de preaderare la UE, cât și fondurile europene post aderare, în vederea realizării unei ierarhizării pe fiecare program de finanțare în parte.
- ✓ **Capitolul 3** „*MANAGEMENTUL SCHIMBĂRILOR MANIFESTATE ÎN CADRUL GESTIONĂRII PROIECTELOR – RISCURI ÎN IMPLEMENTAREA ȘI GESTIONAREA PROIECTELOR ÎN CADRUL UNEI ORGANIZAȚII*” abordează un aspect important pentru fundamentarea cercetării întreprinse, și anume schimbarea. Obiectivul principal al acestui capitol este de a investiga rolul schimbării ca urmare a implementării proiectelor și modul în care această schimbare este percepută de personalul organizației. Astfel a fost realizată o cercetare teoretică analitică privind:
i) abordări teoretice care stau la baza managementului schimbării; ii) importanța schimbării în managementul proiectelor; iii) tipologia schimbărilor în cadrul proiectelor; iv) tipologiile procedurilor de gestionare a schimbărilor; v) riscurile manifestate în cadrul proiectelor europene și vi) Procesul de management al riscului proiectului.
- ✓ **Capitolul 4** „*MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE IMPLICATE ÎN GESTIONAREA PROIECTELOR ȘI ROLUL ACESTORA ÎN SUCCESUL*

PROIECTELOR” prezintă informații necesare privind rolul resursele umane la gestionarea activităților din cadrul proiectelor și cum putem îmbunătăți practicile sale pentru a perfecționa managementul proiectelor este obiectivul principal pe care îl dezbaterem în cadrul acestui capitol. Capitolul este structurat în trei secțiuni majore, astfel; prima parte descrie managementul resurselor umane în contextul proiectelor; a doua parte oferă un instrument conceput pentru diagnosticarea și optimizarea mixului de practici în domeniul managementului resurselor umane în contextul proiectelor și ultima parte observă utilizarea practicilor de management al resurselor umane în organizațiile din România.

- ✓ **Capitolul 5** „*CERCETĂRI EMPIRICE PRIVIND MANAGEMENTUL PROIECTELOR ÎN ACCESAREA FONDURILOR EUROPENE*” are la bază elaborarea unei cercetări empirice pe baza unui sondaj de opinie, chestionar, realizat prin analiza răspunsurilor a 351 de respondenți în vederea validării ipotezelor de cercetare: I1 - Luarea în considerare a conducerii proiectului, a motivației indivizilor și a echipelor, a inteligenței emoționale și culturale a managerului de proiect, a sănătății psihologice și a sănătății și securității în muncă, sunt factori care influențează semnificativ performanța proiectelor și îmbunătățirea managementului de proiect; I2 - Constituirea unei echipe de proiect competente, multidisciplinare, complete, coerente, angajată în faza de inițializare este un factor determinant în performanța proiectelor și îmbunătățirea managementului de proiect; I3 - Acceptarea schimbării produsă în organizație ca urmare a schimbării conduce la performanța proiectelor și îmbunătățirea managementului de proiect; I4 - Gestionarea eficientă a riscurilor în cadrul proiectelor contribuie la performanța proiectelor și îmbunătățirea managementului de proiect; și I5 - Combinația adecvată de abordări metodologice și procese clasice în managementul de proiect influențează considerabil performanța proiectelor și îmbunătățirea managementului de proiect.
- ✓ Demersul nostru de cercetare se încheie cu un capitol de „*CONCLUZII FINALE, CONTRIBUȚII, PERSPECTIVE VIITOARE ȘI RECOMANDĂRI*”, care pune accent pe concentrarea rezultatelor esențiale obținute ca urmare a cercetărilor realizate, validează sau invalidează ipotezele cercetării. În acest capitol concludiv sunt prezentate contribuțiile proprii, limitele și perspectivele viitoare ale cercetării.

Contextul și obiectivele cercetării

Acest capitol prezintă în principal cadrul teoretic compus din obiectivele și întrebările cercetării, precum și cadrul conceptual al cercetării.

Teza de doctorat are ca **principal obiectiv** *optimizarea metodelor și tehnicilor specifice managementului de proiect în vederea îmbunătățirii performanței proiectului.*

Raportându-ne la obiectivul general, lucrarea de față intenționează să răspundă la următoarele **întrebări ale cercetării**:

- ❖ Putem dezvolta o abordare de management pentru proiecte capabile să îmbunătățească semnificativ performanța acestora în accesarea fondurilor europene?
- ❖ Ce abordare a managementului de proiect ar fi în măsură să țină cont de toată complexitatea internă a proiectelor din fonduri europene și să îmbunătățească performanța acestora?
- ❖ La nivel pur academic, cum să construiești o abordare cognitivă în managementul de proiect care să includă toate elementele care ar trebui să aducă un plus de valoare în desfășurarea proiectelor din fonduri europene?

Mai exact, cercetarea își propune să răspundă la următoarele întrebări:

- ∇ Care sunt avantajele și limitele abordărilor tradiționale ale managementului de proiect?
- ∇ Care sunt factorii de conducere, tehnici și metodologici neglijați care pot influența pozitiv performanța proiectelor din fondurile europene?
- ∇ Câtă influență au aceste elemente asupra performanței generale a proiectelor din fondurile europene?
- ∇ Ce abordare nouă de management putem dezvolta pentru o mai bună performanță a proiectelor din fondurile europene?

Întrebările de cercetare ne determină să construim următoarele **ipoteze de cercetare** pe care le vom valida sau invalida în urma rezultatelor cercetării demarate în cadrul prezentului demers științific:

- II. Luarea în considerare a conducerii proiectului, a motivației indivizilor și a echipelor, a inteligenței emoționale și culturale a managerului de proiect, a sănătății psihologice și a

sănătății și securității în muncă, sunt factori care influențează semnificativ performanța proiectelor și îmbunătățirea managementului de proiect;

- I2. Constituirea unei echipe de proiect competente, multidisciplinare, complete, coerente, angajată în faza de inițializare este un factor determinant în performanța proiectelor și îmbunătățirea managementului de proiect;
- I3. Acceptarea schimbării produsă în organizație ca urmare a schimbării conduce la performanța proiectelor și îmbunătățirea managementului de proiect;
- I4. Gestionarea eficientă a riscurilor în cadrul proiectelor contribuie la performanța proiectelor și îmbunătățirea managementului de proiect;
- I5. Combinația adecvată de abordări metodologice și procese clasice în managementul de proiect influențează considerabil performanța proiectelor și îmbunătățirea managementului de proiect.

Performanța proiectului în *contextul acestei cercetări* este percepută ca **implementarea și coordonarea optimă a resurselor** (umane, materiale, tehnice etc.) cu obiectivul de a produce un **rezultat pozitiv** din punct de vedere al calității, costurile, termenele proiectului și satisfacția părților interesate (inclusiv membrii echipei de proiect). În cazul proiectelor din fonduri europene performanța presupune realizarea la timp a obiectivelor predefinite, optimizând în același timp resursele angajate și calitatea necesară pentru a maximiza rentabilitatea investițiilor. Performanțele sunt, pe scurt, consecutive optimizării factorilor umani și tehnici în implementarea unui proiect. Pentru a realiza obiectivul principal al tezei, sunt necesare stabilirea următoarelor obiective specifice:

- ∇ realizarea unei analize critice a celor mai cunoscute norme și standarde specifice în managementul de proiect;
- ∇ identificarea factorilor neglijați și care pot contribui la îmbunătățirea considerabilă a performanței în acesarea proiectelor din fonduri europene;
- ∇ stabilirea gradului de influență a acestor factori asupra performanței generale a proiectelor din fonduri europene;
- ∇ abordarea managementului schimbării, managementului resurselor umane și managementului riscurilor ca factori esențiali în gestionarea favorabilă a performanței proiectelor.

În ceea ce privește obiectivele stabilite mai sus, la sfârșitul acestei cercetări: (i) se face analiza abordărilor clasice în managementul de proiect; (ii) factorii exogeni și endogeni neglijați de aceste abordări sunt identificați; (iii) gradul de influență al factorilor neglijați este stabilit; în sfârșit, (iv), se propune o abordare de management pentru îmbunătățirea performanței proiectelor în accesarea fondurilor europene.

Științific, această cercetare își propune să contribuie la avansarea cunoștințelor teoretice și practice în managementul de proiect influențând pozitiv performanța prin îmbogățirea standardelor, normelor și proceselor de cunoștințe existente.

Metodologic, își propune să îmbunătățească procesele și metodele în managementul de proiect prin dezvoltarea unei abordări mai holistice.

Concluzii și propuneri

Capitolele anterioare au prezentat informațiile teoretice ce au stat la baza fundamentării prezentei cercetări într-un domeniu destul de vast, precum cel al managementului de proiect, precum și rezultatele sondajului din punct de vedere al utilizărilor managementului de proiectul, corelat cu natura structurilor legate de managementul schimbării, managementul resurselor umane și managementul riscurilor. Prezenta cercetare a examinat tendințele actuale în managementul proiectelor pentru a stabili un model de eficacitate a proiectului și pentru a identifica factorii de succes care leagă în mod clar variabilele eficacității managementului de proiect cu succes. Pentru a stabili aceste tendințe în eficacitatea managementului de proiect, analiza literaturii include cadrul teoretic al managementului schimbării, managementul resurselor umane și managementului riscurilor privind eficacitatea proiectelor. Scopul analizei literaturii de specialitate a fost de a: i) corela informațiile teoretice cu practicile curente în managementul proiectelor; ii) identificarea variabile de eficacitate și succes care vor spori calitatea, validitatea și fiabilitatea instrumentelor de anchetă; iii) stabilirea definiții de bază care să favorizeze înțelegerea a acestui studiu; iv) să evalueze moduri semnificative în care acești teoreticieni au contribuit la perfecționarea principiilor de bază ale eficienței managementului în diferite sisteme organizaționale. Pentru o claritate și organizare corectă, acest demers științific a fost împărțit în cinci secțiuni principale: i) managementul de proiect din perspective teoretice, ii) apariția schimbării și managementul

riscurilor impuse de implementarea proiectelor, iii) rolul resurselor umane pentru eficacitatea managementului de proiect, iv) sondaj de opinie privind managementul de proiect ierarhizat pe cele trei teme fundamentale: managementul schimbării, managementul resurselor umane și managementul riscurilor, și v) rezultatele și concluziile cercetării.

Capitolul se încheie cu o perspectivă critică a studiului și recomandări pentru cercetările viitoare.

Scopul prezentei lucrări este de a perfecționa subiectul managementul de proiect pentru accesarea fondurilor europene, care constă în toate activitățile complexe necesare în scopul producerii, redactării și accesărilor resurselor europene nerambursabile. Aceste proiecte sunt propuneri de finanțare adresate Uniunii Europene, ca răspuns la apelurile de propuneri pe care Comisia Europeană le pune la dispoziția statelor member Uniunii Europene. Managementul proiectelor UE implică atât organizații publice (de stat și locale, inclusiv institute economice și de cercetare), cât și organizații private (companii, asociații, fundații etc.

Teza prezintă în primul rând o imagine de ansamblu asupra informațiilor teoretice existente în domeniul managementului de proiect, continuând cu prezentarea evoluției surselor europene de finanțare atât în perioada pre-aderare, cât și post-aderare, precum și bazele juridice și economice a managementului proiectelor europene, explicând resursele financiare de care dispune țara noastră. Lucrarea dezvoltă apoi, instrumentele pe care le considerăm necesare pentru aprofundare în vederea creșterii ratei de absorbție a acestor fonduri: de la modalitățile de finanțare utilizate de Comisia UE pentru finanțarea statelor membre, până la modul de conștientizare a importanței resurselor umane implicate în implementarea acestor proiecte. Descrierea tehnică a tuturor schimbărilor survenite ca urmare a implementării unui proiect la nivelul unei organizații și a gestionării riscurilor ce pot apărea reprezintă un avantaj necesar în implementarea cu succes a unui proiect.

Concluziile acestui studiu cantitativ au susținut ipotezele cercetării și au demonstrat că pentru implementarea cu succes a unui proiect este necesară: i) acceparea schimbării impuse de proiect, ii) existența unei echipei de implementare și a unui manager de proiect motivat și motivational, iii) identificarea riscurilor proiectului și dezvoltarea unui sistem de management eficient, iv) luarea deciziilor raționale în faza incipientă a proiectului pentru succesul proiectului și v) claritatea obiectivelor în faza incipientă a proiectului și succesul proiectului.

Liderii organizaționali ar putea implementa programe de formare în efortul de a îmbunătăți luarea rațională a deciziilor de proiect și claritatea obiectivelor managerilor lor de proiect și să observe dacă rata de succes a proiectului se îmbunătățește. Dacă multe organizații își pot îmbunătăți rata de succes a proiectelor prin îmbunătățiri ale acestora. Luarea rațională a deciziilor de către managerii de proiect și claritatea obiectivelor, atunci economia generală se poate îmbunătăți. O economie îmbunătățită ar aduce beneficii societății în general.

Odată ce o organizație atinge un nivel de maturitate de management de proiect, ea poate începe să își optimizeze complet procesele pentru a se adapta cel mai bine nevoilor lor. Unul dintre indicatorii cheie ai acestei etape este implementarea unui model eficient de management de proiect. Modelul privind managementul de proiect este procesul de adaptare a proceselor privind schimbarea în efortul de a menține eficiența și productivitatea organizației. Organizațiile mature integrează tehnici de îmbunătățire continuă în procesele lor de management al proiectelor.

Concluziile acestei cercetări furnizează dovezi, dintr-o mare varietate de setări de organizare, de lucru și de proiect, a practicii curente de management de proiect referitoare la utilizările managementului de proiect și a structurilor și sistemelor de management de proiect stabilite pentru a sprijini activitatea de proiect. În unele situații, aceste informații sunt folosite pentru a confirma evoluțiile teoretice descrise în literatură. În alte situații, respectivele cunoștințe sugerează modificări ale teoriei existente în managementul proiectelor.

Compararea diferitelor opinii, atitudini, comportamente și experiențe, în special între subiecții care lucrează în medii cu un accent tradițional pe munca de proiect și subiecții care lucrează în medii fără un astfel de focus, oferă informații despre potențialele caracteristici ale bunelor practici în managementul proiectelor. Aceste informații vor fi utile organizațiilor, deoarece își sporesc concentrarea asupra proiectelor și, prin urmare, caută să folosească mai mult managementul de proiect. Crește gradul de conștientizare cu privire la oportunitățile financiare oferite de Uniunea Europeană statelor sale membre și la posibilele modalități de exploatare a acestora, ne-au întărit convingerea necesității unui model eficient privind managementul proiectelor cu finanțare nerambursabilă, astfel încât să contribuie la creșterea ratei de absorbție a fondurilor europene.

Cercetarea prezintă managementul de proiect, în caracteristicile sale specifice. În plus, oferă o imagine de ansamblu asupra beneficiilor pe care statele membre le obțin prin accesarea acestor

fonduri, concentrându-se, în special, pe România și pe capacitatea acesteia de a obține cât mai multe resurse financiare.

Contribuții proprii ale cercetării

Principalele contribuții ale prezentei cercetării sunt:

- ∇ Analiza și interpretarea unor noțiuni specifice managementului de proiect;
- ∇ Analiza comparativă și prezentarea evoluției gradului de accesare a fondurilor europene de către organizațiile din România;
- ∇ Sintetiza principalelor abordări manageriale utilizate în gestionarea riscurilor ce pot apărea pe parcursul implementării proiectului;
- ∇ Abordarea descriptivă și comparativă a managementului schimbării la nivelul organizațiilor;
- ∇ Prezentarea rolului și importanței resurselor umane implicate în managementul și implementarea proiectelor;
- ∇ Studiile empirice efectuate (chestionarul) prezintă opiniile pertinente ale respondenților cu privire la managementul schimbării, managementul riscurilor și managementul resurselor umane care influențează activitatea de accesare a proiectelor și conduc la validarea ipotezelor cercetării;
- ∇ Conturarea unui model conceptual de management de proiect;
- ∇ Dezvoltarea și propunerea unui mini Ghid de bune practice pentru activitatea de management de proiect.

Limitele cercetării

Cu toate că cercetarea a produs rezultate valoroase, există câteva limitări care ar putea fi atribuite acesteia. De exemplu, mărimea eșantionului, poate reprezenta un dezavantaj și o generalizare la nivelul unei regiuni, în cazul nostru regiune Sud-Muntenia.

Un alt aspect important este că această cercetare se limitează la analiza evoluției absorbției fondurilor europene în perioada pre-aderare și post-aderare, doar la nivel național, consider că realizarea unei analize comparative cu nivelul ratei de absorbție între țara noastră și celelalte state membre UE ar aduce un plus de valoare prezentei lucrări.

Perspectivile cercetării

Scopul oricărei cercetări este acela de a încerca să răspundă cât mai multor întrebări, care vizează domeniul sau tema respectivă. Printre direcțiile viitoare de cercetare în domeniul managementului de proiect propunem:

- ∇ În cazul chestionarului: stabilirea unui eșantion mai mare de respondenți din diferite regiuni de dezvoltare ale României;
- ∇ Realizarea unui studiu empiric comparativ la nivel național și internațional.
- ∇ Investigarea unor corelații care ar putea influența succesul în creșterea ratei de absorbție la nivelul României.

BIBLIOGRAFIE

- AFITEP, AFNOR 2010 édition, Dictionnaire de management de projet, Projet, p. 211
- Andreica, M., Țurlea, C., Andreica, R., Jantea, L. (2010) *Strategii de finanțare a activității întreprinderilor mici și mijlocii*, Bucurest, Cibernetică M.C.
- Androniv, V. (1999) *Eficiența și rentabilitatea în contextul economiei de piață*, Bucurest, Didactică și Pedagogică
- Antonescu, D. (2008) *Analiza cost-beneficiu pentru proiectele de investiții la nivel regional cu finanțare europeană*, Bucurest, Revista Euroconsultanță, n° 4.
- Aubert, B. A., & Bernard, J. G. (2004). *Mesure intégrée du risque dans les organisations*. PUM.
- Barki, H. Rivard. S. et Bourdeau, S. (2003). *Évaluation du risque en gestion de projets*. Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations, pp. 47.
- Bărbulescu, C. (2002) *Diagnosticarea întreprinderilor în dificultate economică. Strategii și politici de redresare și dinamizare a activității*, Bucurest, Economică.
- Belout, A., Gauvreau C.; *Factors influencing project success: the impact of human resource management*; *International Journal of Project Management*; Vol.22 (1); 2004; pp.1-11
- Besner, C., & Hobbs, B. (2008). *Project management practice, generic or contextual: A reality check*. *Project management journal*, 39(1), 16-33.
- Blitz, D., Huij, J., & Swinkels, L. (2012). *The performance of European index funds and exchange-traded funds*. *European Financial Management*, 18(4), 649-662.
- Bouvet, F., & Dall'Erba, S. (2010). *European regional structural funds: How large is the influence of politics on the allocation process?*. *JCMS: Journal of Common Market Studies*, 48(3), 501-528.
- Bredillet, C. N. (2010). *Blowing hot and cold on project management*. *Project Management Journal*, 41(3), 4-20.
- Brezeanu, P. (2009) *Gestiunea Financiară a Întreprinderii – Elemente inspirate din teoria și practica financiară a Uniunii Europene*, Vol.1, Bucurest, Cavall

Bryde, D. J. (2003). Modelling project management performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*.

Carton, G.D. (1997). *Eloge du changement : Leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel*. Paris : Village Mondial, 221 pages.

Clarke, A. (1999). A practical use of key success factors to improve the effectiveness of project management. *International journal of project management*, 17(3), 139-145.

Clegg, S., Kornberger, M., & Pitsis, T. (2005). *Managing and Organizations – An introduction to theory and practice* (1st edition, pp. 3-39). London: SAGE Publications.

Cleland, D.I. (1994) A Personal Perspective of MPM, *Project Management Journal*.

Cleland, D.I. (1997). *Field guide to project management*. New York: Van Nostrand Reinhold.

Constantin Mircea Duică, *Managementul Proiectelor*, Editura Bibliotheca, Târgoviște, 2009, p. 24

Cordelier, B. et Montagnac-Marie, H. (2008). *Conduire le changement organisationnel ? Communication et organisation*, n°33, pp. 8-16.

Cortez, M. C., Silva, F., & Areal, N. (2009). The performance of European socially responsible funds. *Journal of business ethics*, 87(4), 573-588.

Cortez, M. C., Silva, F., & Areal, N. (2012). Socially responsible investing in the global market: The performance of US and European funds. *International Journal of Finance & Economics*, 17(3), 254-271.

Courtot, H. (1998). *La gestion des risques dans les projets*. Paris: Economica.

Crawford, J. K. (2021). *Project management maturity model*. Auerbach Publications.

Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*.

Dănăiață, I., Bibu, N. A., & Predișcan, M. (2006). *Management. Bazele teoretice*. Mirton.

Desroches, A., Leroy, A., et Valée, F. (2003). *La gestion des risques: principes et pratiques*. Paris: Hermes Science Publications.

Dinsmore P. C., *Human factors in project management*, American Management Association, NY, 1990

Dinu, M., Pătărlăgeanu, S. R., Chiripuci, B., & Constantin, M. (2020, July). *Accessing the European funds for agriculture and rural development in Romania for the 2014-2020 period*.

In *Proceedings of the International Conference on Business Excellence* (Vol. 14, No. 1, pp. 717-727).

Drucker, P. F., (1993). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Herper Business, NY, p. 5.

Duică, M., Duică, A., Croitoru, G., coord. Stegăroiu, I., Vagu, P., (2013) *Tratat de management general, vol. I, Școlile de management*, Editura Bibliotheca, Târgoviște, p. 11.

Fabi B., Pettersen N., “Human resource management practice in project management”, *International Journal of Project Management*, vol. 10, n° 2, mai 1992, p. 81-88

Fayol, H. (Ed.). (1918). *Administration industrielle et générale: prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*. H. Dunod et e. Pinat.

Fernández N.D., (2007) *Fundamentos Económicos de la Unión Europea, Madrid*, Thomson.

Garel G. “*Le management de projet*“, Editions la Découverte, Coll. Repères, Paris, 2003

Garel G., Giard V., Midler C., « Management de projet et gestion des ressources humaines », Document inédit, GREGOR, l’IAE de Paris, 2001.

Gersick, C. J. (1991). Revolutionary change theories: A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm. *Academy of management review*, 16(1), 10-36.

Giard V., Milder C. (1993). *Pilotages de projet et entreprise: diversité et convergences*, Ed. Economica, Paris, p. 18.

Giard, V. (1995). *Le nouveau management de projet*. Paris: AFNOR.

Gido, J., & Clements, J. (2014). *Successful project management*. Cengage Learning.

Gorghiu, L. M., Gorghiu, G., & Stan, M. F. (2009). Managementul proiectelor-o abordare orientată pe aplicații. *Editura Bibliotheca, București.*, p. 14

Grouard, B. et Meston, F. (1998). *L’Entreprise en mouvement: conduire et réussir le changement*. Paris : Dunod, 336 p.

Guibbert L.-L., Veshi I., « Contribution des pratiques GRH innovantes à la valeur organisationnelle », *La Revue des sciences de gestion : Direction et Gestion*, vol. 39, n° 210, novembre/décembre 2004, p. 19-33.

Guilhon, A. (1998). Le changement organisationnel est un apprentissage. *Revue Française de Gestion*, n°120, septembre-octobre, pp 98-107.

Hafsi, T. et Fabi B. (1997). Les fondements du changement stratégiques. Montréal, Editions Transcontinental, 372 p.

Halman J. I. M., Burger G. T. N., “Evaluating effectiveness of project strat-ups : an exploratory study”, *International Journal of Project Management*, vol. 20, 2002, p. 81-89.

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1996). Competing in the new economy: Managing out of bounds. *Strategic management journal*, 17(3), 237-242.

Huemann, M. (2016). *Human resource management in the project-oriented organization: towards a viable system for project personnel*. Routledge.

J. Lebissonais, «Quel référentiel pour le management de projet?», *La Cible*, n° 87, p. 21-23, avril 2001.

Johnson, G. et Scholes, H. (2000). *Stratégie*. Edition française dirigée par F.Fréry, Paris, Publi-Union

Keegan, A.E., Turner, J.R.; *Managing human resources in the project-based organization*; dans «*People in project management*», J.R. Turner (Edition); Aldershot; 2003

Kerzner, H. (1994). *The growth of modern project management*. Project Management Institute.

Kerzner, H. (2019). *Using the project management maturity model: strategic planning for project management*. John Wiley & Sons.

Kwak, Y. H., & Ibbs, C. W. (2002). Project management process maturity (PM) 2 model. *Journal of management in engineering*, 18(3), 150-155.

Lucian, P. (2014). Absorption of European funds by Romania. *Procedia Economics and Finance*, 16, 553-556.

M. Barabel, O Meier/ *Manageor : Tout le management à l'ère digitale*, Paris 2006, p. 651

Midler C., *Models gestionnaires et régulations économiques de la conception*, Toulouse, 1996, pg. 63 – 85

Miller, D., Friesen, P.H. (1984). *Organizations: A Quantum View*. Upper Saddle River, Prentice Hall.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. et Lampel, J. (1999). *Safari en pays stratégie, l'exploration des grands courants de la pensée stratégique*. Paris, Village Mondial.

O. Meier, *Gestion du Changement*, Dunot, Paris, 2007, pg. 186 - 187

Partington D., (1996), The project management of organizational change, *International Journal of Project Management*, Vol.14.

Perret, V. (1996, May). La gestion du changement organisationnel: Articulation de représentations ambivalentes. In *5ème conférence internationale de management stratégique* (pp. 13-15).

Phillips, J. (2004). *IT project management: On track from start to finish*. McGraw-Hill, Inc..

Pinto, J.K., Prescott, J.E.; Variations in critical success factors over the stages in the project life cycle; *Journal of Management*; Vol.14 (1); 1988; pp.5-18

Porter, M. E. (2011). *Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance*.

Project Cycle Management Guidelines, European Commission, Europe Aid Cooperation Office, Brussels, 2004, p. 1

Project Management Institute - 2004“*A Guide to the Project Management body of knowledge*” PMBOK Guide – Third edition,

Project Management Institute (PMI). (1996). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*. USA: Project Management Institute.

Qureshi, T. M., Warraich, A. S., & Hijazi, S. T. (2009). Significance of project management performance assessment (PMPA) model. *International Journal of Project Management*, 27(4), 378-388.

Ridolfi, M., & Cruciani, S. (2017). L'Unione Europea e il Mediterraneo: relazioni internazionali, crisi politiche e regionali (1947-2016). *L'Unione Europea e il Mediterraneo*, 1-234.

Sausser, B. J., Reilly, R. R., & Shenhar, A. J. (2009). Why projects fail? How contingency theory can provide new insights—A comparative analysis of NASA's Mars Climate Orbiter loss. *International Journal of Project Management*, 27(7), 665-679.

Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). Project management research—The challenge and opportunity. *Project management journal*, 38(2), 93-99.

Stăncioiu, I., & Militaru, G. (1998). *Management: elemente fundamentale*. Teora. p. 15.

Taylor, F. W. (1911). *Shop management*. New York: Harper, 1919 [c1911].

Thomson, T. M. (1998). Management by objectives. *The Pfeiffer Library*, 20(2), 317.

Thiry, M. (2002). Combining value and project management into an effective programme management model. *International journal of project management*, 20(3), 221-227.

Turner R. J., Müller R., “One the nature of the project as a temporary organization”, *International Journal of Project Management*, vol. 21, p. 1-8, 2003.

Watson, P. (2009). A methodology for attaining and assessing project success for rehabilitation projects. *Journal of Building Appraisal*, 4(3), 181-189.

https://ec.europa.eu/romania/tags/fonduri-europene_ro

<http://www.fonduri-ue.ro/>

https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/funding-opportunities/funding-programmes/overview-funding-programmes/european-structural-and-investment-funds_fr

[1\[1\] http://mfe.gov.ro](http://mfe.gov.ro)

<http://www.inforegio.ro/ro/regio-2007-2013/programul-operational-regional.html>,

<http://www.mdrap.ro/pachet-informativ-cte>

<http://www.fonduri-ue.ro/posdru-2007>

<http://www.poa.ro/>

<http://www.pndr.ro/pndr-2007-2013.html>



INFORMAȚII PERSONALE

Nume	Cătălina DUȚĂ
Adresă	Bd-ul Unirii nr. 45, bloc E3, scara 4, apartament 131, sector 3, București
Telefon	0724.511.679
Fax	
E-mail	catalina.duta@yahoo.com
Naționalitate	ROMÂNĂ
Data nașterii	07.09.1978

EXPERIENȚĂ PROFESIONALĂ

* Perioada	Iunie 2024 – prezent
*Numele si adresa angajatorului	A.N.C.P.I - Splaiul Independenței, nr.202A, București
*Tipul activitatii sau sectorul de activitate	Cadastru
*Funcția sau postul ocupat	Director Direcția Managementul Proiectelor și Sisteme Informaționale Geografice
*Principalele activitati si responsabilitati	

<p>*Perioada</p> <p>*Numele si adresa angajatorului</p> <p>*Tipul activitatii sau sectorul de activitate</p> <p>*Functia sau postul ocupat</p> <p>*Principalele activitati si responsabilitati</p>	<p>Organizează și conduce activitatea Direcției Managementul Proiectelor și Sisteme Informaționale Geografice</p> <p>Monitorizează implementarea proiectelor în care ANCPI este beneficiar/partener, prin coordonarea și verificarea echipelor de proiect în respectarea obligațiilor asumate prin contractele de finanțare; Identifică oportunități de finanțare din fonduri structurale și elaborează propuneri de proiecte cu finanțare din fonduri comunitare, pe baza priorităților menționate în Strategia A.N.C.P.I. și în alte documente programatice, în conformitate cu legislația în vigoare; Asigură coordonarea activității referitoare la stadiul implementării Directivei INSPIRE în România;</p>
--	--

Iulie 2016 – Iunie 2024

A.N.C.P.I - Splaiul Independenței,
nr.202A, București

Cadastru

Director Direcția de Managementul
Proiectelor

*Perioada

*Numele si adresa angajatorului

*Tipul activitatii sau sectorul de activitate

Organizează și conduce activitatea
Direcției de Managementul
Proiectelor

*Functia sau postul ocupat	Monitorizează implementarea proiectelor în care ANCPI este beneficiar/partener, prin coordonarea și verificarea echipelor de proiect în respectarea obligațiilor asumate prin contractele de finanțare; Identifică oportunități de finanțare din fonduri structurale și elaborează propuneri de proiecte cu finanțare din fonduri comunitare, pe baza priorităților menționate în Strategia A.N.C.P.I. și în alte documente programatice, în conformitate cu legislația în vigoare;
*Principalele activitati si responsabilitati	
*Perioada	Iulie 2014 –iulie 2016
*Numele si adresa angajatorului	A.N.C.P.I - Splaiul Independenței, nr.202A, București
*Tipul activitatii sau sectorul de activitate	Cadastru
*Functia sau postul ocupat	Șef Serviciu Monitorizare Tehnică și Financiară Proiecte
*Principalele activitati si responsabilitati	Coordonarea activității experților financiari din cadrul proiectelor cu finanțare externă nerambursabilă Verificarea propunerii privind proiectul de buget, a rectificării acestuia, precum și a propunerilor privind virările/redistribuirile de credite bugetare și credite de angajament în cadrul proiectelor
*Perioada	
*Numele si adresa angajatorului	
*Tipul activitatii sau sectorul de activitate	
*Functia sau postul ocupat	
*Principalele activitati si responsabilitati	

finanțate din fonduri externe nerambursabile;

Februarie 2013- iunie 2014

A.N.C.P.I - Splaiul Independenței, nr.202A, București

Cadastru

Șef Serviciu Buget

Organizarea, coordonarea și controlarea activității ANCPI și a instituțiilor subordonate din punct de vedere a elaborării, planificării și execuției bugetului

Noiembrie 2011- februarie 2013

A.N.C.P.I - Splaiul Independenței, nr.202A, București

Cadastru

Specialist Management Financiar

Organizarea, coordonarea și controlarea activității financiare a Direcției Managementul Proiectelor;

* Perioada

Decembrie 2006 - noiembrie 2011

* Numele și adresa angajatorului

A.N.C.P.I - Splaiul Independenței, nr.202A, București

* Tipul activității sau sectorul de activitate

Cadastru

* Funcția sau postul ocupat

Consilier

* Principalele activități și responsabilități

Analizarea propunerilor și efectuarea operațiunilor de alocare a necesarului

de fonduri pe capitole și titluri de cheltuieli, pentru bugetul Agenției și pentru bugetele ordonatorilor tertari de credite, în conformitate cu solicitările primare și cu dispozițiile legale în vigoare;

* Perioada August 2005 – decembrie 2006

* Numele și adresa angajatorului Finansbank București-Sucursala Moșilor

* Tipul activității sau sectorul de activitate Bancar

* Funcția sau postul ocupat Specialist Marketing Support-Credit analist SME

* Principalele activități și responsabilități Analiza situațiilor financiare a companiilor care silicitau facilitate de finanțare;

* Perioada Martie 2004 – august 2005

* Numele și adresa angajatorului Compania Națională de Autostrăzi și Drumuri Naționale din România – C.N.A.D.N.R .

* Tipul activității sau sectorul de activitate

* Funcția sau postul ocupat Economist

* Principalele activități și responsabilități Evidența tehnico-operativă a operațiunilor derulate din fonduri externe nerambursabile (ISPA și PHARE)

Implementarea recomandărilor făcute de Comunitatea Europeană cu privire la gestionarea fondurilor externe nerambursabile (ISPA și PHARE);

- * Perioada Noiembrie 2001–martie 2004
- * Numele și adresa angajatorului Compania de Construcții, Căi Ferate - CCCF-SA BUCUREȘTI
- * Tipul activității sau sectorul de activitate construcții
- * Funcția sau postul ocupat Economist
- * Principalele activități și responsabilități Evidența tehnico-operativă a contului - Decontări în cadrul grupului
Punctaje lunare cu filialele CCCF-SA;

EDUCAȚIE ȘI FORMARE

- * Perioada 2007-2008
- * Numele și tipul instituției de învățământ și Facultatea Nicolae Titulescu, al organizației profesionale prin care s-a realizat formarea profesională București
- * Domeniul studiat/aptitudini ocupaționale Management financiar-bancar și burse de valori
- * Tipul calificării/diploma obținută Diplomă master
- * Nivelul de clasificare a formei de instruire/învățământ de Studii master
- * Perioada 1999 – 2004

* Numele și tipul instituției de învățământ și Facultatea de Drept – Universitatea al organizației profesionale prin care s-a Româno-Americană, București realizat formarea profesională

* Domeniul studiat/aptitudini ocupaționale Drept

* Tipul calificării/diploma obținută Diplomă licență

* Nivelul de clasificare a formei de Studii universitare instruire/învățământ

* Perioada 1997-2004

* Numele și tipul instituției de învățământ și Facultatea de Relații comerciale și al organizației profesionale prin care s-a financiar-bancare interne și realizat formarea profesională internaționale – Universitatea Româno-Americană, București

* Domeniul studiat/aptitudini ocupaționale Economic

* Tipul calificării/diploma obținută Diplomă de licență - ASE București

* Nivelul de clasificare a formei de Studii universitare instruire/învățământ

APTITUDINI ȘI COMPETENȚE Cursuri formare profesională: PERSONALE

“Specializare, competente anteprenoriale, financiare și juridice, cor” – *Asociația PartNET – Parteneriat pentru Dezvoltare Durabilă, 2022*

“Achiziții publice nouăți legislative, provocări și soluții de la A la Z” – *Dotis Training, 2019*

“Achiziții publice – ultimele modificări legislative” – *Dotis Training, 2018*

“Manager Proiect” – *S.C. Pma Consulting 2014*

“Comunicare și relația cu mass-media” - *JV S.C.Red Lion Advertising S.R.L.&S.C. Plan B Concept S.R.L.&S.C. Opti Media S.R.L., 2012*

“Controlul intern, un instrument pentru managerii instituțiilor publice. Autoevaluarea sistemului de control intern/managerial” - *Ministerul Finanțelor Publice – Școala de finanțe publice și vamă, 2011;*

“Buget, Finanțe și Contabilitate Publică”- *Fax Media Consulting, 2008;*

“Măsurile ce trebuie luate de Instituțiile Publice pentru încheierea cu succes a exercițiului financiar 2007 ” - *Ok Service Corporation, 2008;*

Buget, Finanțe și Contabilitate Publică”- *Fax Media Consulting, 2007;*

Sistem de Management al Activităților și Resurselor ANCPI” - *UTI Systems S.A., 2006*

“Matematici Financiare” - *Strata Training and Consulting, 2006;*

“Basic Banking Program” - *Finansbank România*, 2005;

“Tehnici de vânzări” - *Atlas Consel*, 2005

“Managementul personal” - *Nexus Consulting*, 2005;

“Tehnici de management” - *Amadeus Rom Consultants*, 2005;

“Implementarea și analiza IFRS/IAS revizuite în cazul societăților comerciale din România” - *Doma Serv*, 2005;

“Capacity Building for Moving to EDIS in the Management of Pre-accession Funds” - *Helm Corportion Ltd. și Ministerul Finanțelor Publice*, 2004;

“Limba engleză generală” - *Cepeca Center*, 2004;

“Planuri, programe, bugete în planificarea infrastructurii și implementarea lor. Regulamente de utilizare a Fondurilor Comunitare” - *Ministerul Transporturilor, Construcțiilor și Turismului*, 2004.

Limba maternă

Română

Limbi străine cunoscute

Engleză

* abilitatea de a citi	bine
* abilitatea de a scrie	bine
* abilitatea de a vorbi	bine
Aptitudini și competențe sociale	Comunicarea și munca în echipă sunt elemente care au stat la baza întregii activități desfășurate
Aptitudini și competențe organizatorice	Capacitate de coordonare și conducere Gestionarea unui proiect major finanțat din fonduri externe nerambursabile Gestionarea bugetului pentru Agenție și cele 43 de instituții subordonate
Permis de conducere	B
Alte aptitudini și competențe	spirit de echipă, seriozitate, capacitate de adaptare rapidă, creativitate

MINISTRY OF EDUCATION
"VALAHIA" UNIVERSITY of TARGOVISTE
IOSUD – DOCTORAL SCHOOL OF ECONOMICS AND HUMANITIES
FUNDAMENTAL FIELD *OF ECONOMIC SCIENCES*
MANAGEMENT FIELD

ABSTRACT OF THE DOCTORAL THESIS

DOCTORAL SUPERVISOR,

Assoc. Prof. Valentina Ofelia ROBESCU, Ph.D.

PHD STUDENT

TARBĂ Cătălina (Duță)

TÂRGOVIȘTE

2024



MINISTRY OF EDUCATION
"VALAHIA" UNIVERSITY of TARGOVISTE
IOSUD – DOCTORAL SCHOOL OF ECONOMICS AND HUMANITIES
FUNDAMENTAL FIELD OF ECONOMIC SCIENCES
MANAGEMENT FIELD

***MANAGEMENT STRATEGIES IN EUROPEAN
PROJECTS***

DOCTORAL SUPERVISOR,

Assoc. Prof. Valentina Ofelia ROBESCU, Ph.D.

PHD STUDENT

TARBĂ Cătălina (Duță)

TÂRGOVIȘTE

2022

INTRODUCTION

In recent years, more and more organizations have had the opportunity to start the implementation and implementation of projects with Country non-refundable. Individuală, with the beginning of the projects, the first difficulties, obstacles, of a technical, social and especially financial nature, appeared.

Romania's accession to the European Union in 2007 meant the orientation towards a new stage of socio-political and economic development, but this came on the terrain of an accentuated economic crisis, with a society unprepared and yet eager to develop, to modernize to the standards of the other member states.

In order to achieve this goal, Romania had and has at its disposal sources of financing from European funds, which should, under the conditions of good project management, contribute to eliminating the gaps in society and the gaps between our country and the other member states of the European Union.

European funds are the financial instruments, the only ones in fact, that should ensure the sustainability of public and private budgets and contribute to the progress of society and to the increase of investments in the private sector, thus ensuring stability and real economic progress.

The access and use of European funds in the public and private sectors should ensure a share of 3.5 – 4.5% of Romania's GDP, which would generate a balanced development of the Romanian society, which would translate into an increase in the standard of living and an increase in the skills of the human resource.

The modernization of Romania in the Multiannual Financial Framework 2007 – 2013 was difficult, blocked especially in the poor access to European funds and this due to the lack of an efficient management vision, based especially on bureaucracy, a late legislative framework, cumbersome procedures and very long response times, both from the beneficiaries, and especially from the Managing Authorities and Intermediate Bodies. In other words, from the funds made available to Romania from the European Union budget, in the period 2007 – 2013 the absorption percentage was quite low, of about 70% according to the situation presented by the MFE (Ministry of European Funds) in February 2016. However, in the Multiannual Financial Framework 2014 – 2020, Romania has streamlined the institutional and normative framework (GD 398/2015) in order to increase the level of absorption of European funds, the total allocation from the European Union

budget for our country being approximately 43 billion euros, of which 22.9 billion for the Cohesion Policy and 20 billion for the Common Agricultural Policy and the Integrated Maritime Policy. In addition to the efforts made by the Authorities to streamline the absorption process, by developing an easy legislative framework, synchronizing national planning and strategies with the European objectives and the Europe 2020 strategy, tools for implementation and real-time monitoring of the evolution of projects with European funding (e.g. the MySMIS2014+ platform), the beneficiaries are the ones who should be concerned with the good management of funds by adopting modern management, based on easy procedures, with rigorous risk management and human resource management based on expertise and leadership. On April 14, 2022, Romania concluded the partnership agreement with the European Commission on the Multiannual Financial Framework 2021-2027 and future financing programs. Romania is to receive a total budget of €100 billion in the European funding period 2021-2027, of which €79.9 billion represents non-reimbursable European funds distributed in 9 operational programs in several key sectors of the economy, as well as a budget of approximately €20 billion in non-reimbursable funds for the agricultural sector. The leaders of European countries and EU institutions have approved a multiannual budget for the period 2021-2027, worth €1.074 billion. Romania obtained about 7.5% of the total, respectively 79.9 billion euros, which will be used in the form of an economic recovery package, which aims to improve the infrastructure in our country, build new hospitals and schools, modernization of public systems, as well as funds allocated for the development of the Romanian business environment in key areas.

The importance of adopting such a management results from the need to manage at a higher level a proposal/request for financing, which satisfies both the need of the target group addressed (solving the problem through the established objectives), but which also ensures the sustainability of the investment over time, to ensure a major impact both for the beneficiaries and for the community.

The present scientific approach, entitled "**MANAGEMENT STRATEGIES IN EUROPEAN PROJECTS** " is highly topical from the perspective of the sustainable development of the Romanian economy and the use of attracted financing to serve the purposes of economic growth and sustainable development of Romania. Romania is a developing country that needs the financial resources offered by accessing European funds, but despite this and the large number of funding

applications submitted by its Romanian organizations, the absorption rate of European funds is still quite low, namely 60% in June 2022, compared to 65% the EU average.

Therefore, ***the main objective of this research** is to create an efficient model on project management that will contribute to improving the absorption rate of non-reimbursable European funds by our country.*

Other specific objectives that derive from the main objective of the study are:

- Identification of theoretical aspects regarding the definition, characterization and evolution of project management;
- Evolution/trajectory of accessing non-reimbursable European funds at the level of Romanian organizations;
- Classification of the factors identified as determining factors in the absorption of European funds;
- Analysis of the concept of organizational change generated by the implementation of projects;
- Management of risks that may arise in the process of project implementation;
- Systematization of human resources involved in projects.

The European funds have the role of reducing the development gaps compared to the European Union average, from the perspective of regional development, infrastructure, environmental protection, business environment development, increasing economic competitiveness, but also the development of human capital, a competent one that brings progress in all fields of activity.

The doctoral thesis addresses project management within Romanian organizations, especially at the level of public administrations in the South-Muntenia region, starting from theories, concepts and methods of analysis of prestigious works of international and national bodies and institutions, of researchers in the field, together with the author's contribution.

The theoretical basis accumulated by deepening the specialized works in the field, together with the empirical research carried out during the development of this research, as well as the available statistical information constituted a necessary support for the elaboration of the present scientific approach.

The thesis is structured in five chapters, starting from the presentation of the theories and methodologies formulated over time, completed with its own contributions and ending with their application in order to process the available data, as well as to interpret the results obtained. Below, the relevant aspects of each chapter are presented as follows:

- ✓ **Chapter 1** "*PROJECT MANAGEMENT - STATE OF KNOWLEDGE IN THE FIELD*" IS THE PREAMBLE OF THE RESEARCH AND HAS AS ITS ESSENTIAL OBJECTIVE THE PRESENTATION OF THE CURRENT STATE OF RESEARCH IN THE FIELD OF PROJECT MANAGEMENT. The information provided by this chapter starts from the presentation of the management concept and the project management concept, respectively, in order to substantiate and accumulate the theoretical knowledge that is the basis for the empirical research in the following chapters. This chapter is in accordance with the secondary objective 1 of the research, respectively, "*Identification of theoretical aspects regarding the definition, characterization and evolution of project management*".
- ✓ **Chapter 2** "*ALLOCATION OF EUROPEAN FUNDS AT THE LEVEL OF ROMANIA*" presents the evolution of the European funds accessed by our country, both in the pre-accession period to the EU, and the post-accession European funds, in order to achieve a ranking on each financing program.
- ✓ **Chapter 3** "*MANAGEMENT OF CHANGES MANIFESTED WITHIN PROJECT MANAGEMENT – RISKS IN THE IMPLEMENTATION AND MANAGEMENT OF PROJECTS WITHIN AN ORGANIZATION*" ADDRESSES AN IMPORTANT ASPECT FOR SUBSTANTIATING THE RESEARCH UNDERTAKEN, NAMELY CHANGE. The main objective of this chapter is to investigate the role of change as a result of project implementation and how this change is perceived by the organization's staff. Thus, an analytical theoretical research was carried out on: i) theoretical approaches that underlie change management; ii) the importance of change in project management; iii) the typology of changes within projects; iv) the typologies of the change management procedures; v) the risks manifested within the European projects and vi) the project risk management process.
- ✓ **Chapter 4** „*MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES INVOLVED IN PROJECT MANAGEMENT AND THEIR ROLE IN PROJECT SUCCESS*" presents

necessary information on the role of human resources in the management of project activities and how we can improve its practices to improve project management is the main objective that we discuss in this chapter. The chapter is structured in three major sections, as follows; the first part describes human resources management in the context of projects; the second part offers a tool designed for diagnosing and optimizing the mix of practices in the field of human resources management in the context of projects and the last part observes the use of human resources management practices in organizations in Romania.

- ✓ **Chapter 5** "*EMPIRICAL RESEARCH ON PROJECT MANAGEMENT IN ACCESSING EUROPEAN FUNDS*" IS BASED ON THE ELABORATION OF AN EMPIRICAL RESEARCH BASED ON AN OPINION SURVEY, QUESTIONNAIRE, CARRIED OUT BY ANALYZING THE ANSWERS OF 351 RESPONDENTS IN ORDER TO VALIDATE THE RESEARCH HYPOTHESES: I1 - Taking into account the project management, the motivation of individuals and teams, the emotional and cultural intelligence of the project manager, psychological health and occupational health and safety, are factors that significantly influence the performance of projects and the improvement of project management; I2 - The establishment of a competent, multidisciplinary, complete, coherent project team, engaged in the initialization phase is a determining factor in the performance of the projects and the improvement of the project management; I3 - Acceptance of the change produced in the organization as a result of the change leads to the performance of the projects and the improvement of the project management; I4 - Effective risk management within projects contributes to project performance and improved project management; and I5 - The appropriate combination of methodological approaches and classical processes in project management considerably influences project performance and project management improvement.
- ✓ Our research approach ends with a chapter of "*FINAL CONCLUSIONS, CONTRIBUTIONS, FUTURE PERSPECTIVES AND RECOMMENDATIONS*", which emphasizes the concentration of the essential results obtained as a result of the research carried out, validates or invalidates the research hypotheses. In this

conclusive chapter, the own contributions, limits and future perspectives of the research are presented.

Background and objectives of the research

This chapter mainly presents the theoretical framework composed of the objectives and questions of the research, as well as the conceptual framework of the research.

The main objective of the doctoral thesis is *to optimize the methods and techniques specific to project management in order to improve the project performance.*

Referring to the general objective, the present paper intends to answer the following *research questions*:

- ❖ Can we develop a management approach for projects capable of significantly improving their performance in accessing European funds?
- ❖ What approach to project management would be able to take into account all the internal complexity of projects from European funds and improve their performance?
- ❖ On a purely academic level, how to build a cognitive approach in project management that includes all the elements that should bring added value in the development of projects from European funds?

Specifically, the research aims to answer the following questions:

- ∇ What are the advantages and limitations of traditional project management approaches?
- ∇ What are the neglected leadership, technical and methodological factors that can positively influence the performance of projects from European funds?
- ∇ How much influence do these elements have on the overall performance of projects from European funds?
- ∇ What new management approach can we develop for a better performance of projects from European funds?

The research questions determine us to build the following *research hypotheses* that we will validate or invalidate following the results of the research started within this scientific approach:

- I6. Taking into account the project management, the motivation of individuals and teams, the emotional and cultural intelligence of the project manager, psychological health and occupational health and safety, are factors that significantly influence the performance of projects and the improvement of project management;
- I7. The establishment of a competent, multidisciplinary, complete, coherent project team, engaged in the initialization phase is a determining factor in the performance of projects and the improvement of project management;
- I8. The acceptance of the change produced in the organization as a result of the change leads to the performance of the projects and the improvement of the project management;
- I9. Effective risk management within projects contributes to project performance and improved project management;
- I10. The right combination of methodological approaches and classic processes in project management considerably influences project performance and project management improvement.

Project performance in the *context of this research* is perceived as **the optimal implementation and coordination of resources** (human, material, technical, etc.) with the objective of producing a **positive result** in terms of quality, costs, project deadlines and stakeholder satisfaction (including project team members). In the case of projects from European funds, performance implies the timely achievement of the predefined objectives, while optimizing the resources committed and the quality necessary to maximize the return on investments. Performance is, in short, a result of the optimization of human and technical factors in the implementation of a project.

In order to achieve the main objective of the thesis, it is necessary to establish the following specific objectives:

- ∇ to carry out a critical analysis of the most well-known norms and specific standards in project management;
- ∇ identifying the neglected factors that can contribute to a considerable improvement in the performance in accessing projects from European funds;
- ∇ establishing the degree of influence of these factors on the overall performance of projects from European funds;

- ∇ Approach change management, human resources management and risk management as essential factors in the favorable management of project performance.

Regarding the objectives set out above, at the end of this research: (i) the analysis of classical approaches in project management is made; (ii) exogenous and endogenous factors neglected by these approaches are identified; (iii) the degree of influence of the neglected factors is established; Finally, (iv), a management approach is proposed to improve the performance of projects in accessing European funds.

Scientifically, this research aims to contribute to the advancement of theoretical and practical knowledge in project management by positively influencing performance by enriching existing standards, norms and knowledge processes.

Methodologically, it aims to improve processes and methods in project management by developing a more holistic approach.

Conclusions and proposals

The previous chapters presented the theoretical information that was the basis for the foundation of this research in a rather vast field, such as project management, as well as the results of the survey from the point of view of the uses of project management, correlated with the nature of the structures related to change management, human resources management and risk management. The present research examined current trends in project management in order to establish a model of project effectiveness and to identify success factors that clearly link the variables of project management effectiveness with success. To establish these trends in project management effectiveness, the literature review includes the theoretical framework of change management, human resource management, and project effectiveness risk management. The purpose of the literature review was to: i) correlate the theoretical information with the current practices in project management; ii) identifying variables of effectiveness and success that will increase the quality, validity and reliability of survey tools; iii) establishing basic definitions that favor the understanding of this study; iv) to evaluate significant ways in which these theorists have contributed to the refinement of the basic principles of management effectiveness in different organizational systems. For clarity and correct organization, this scientific approach has been

divided into five main sections: i) project management from theoretical perspectives, ii) the emergence of change and the management of risks imposed by project implementation, iii) the role of human resources for the effectiveness of project management, iv) opinion poll on project management ranked on the three fundamental themes: change management, human resources management and risk management, and v) the results and conclusions of the research.

The chapter concludes with a critical perspective of the study and recommendations for future research.

The purpose of this paper is to improve the subject of project management for accessing European funds, which consists of all the complex activities necessary for the purpose of producing, drafting and accessing non-reimbursable European resources. These projects are funding proposals addressed to the European Union, in response to the calls for proposals that the European Commission makes available to the Member States of the European Union. The management of EU projects involves both public organisations (state and local, including economic and research institutes) and private organisations (companies, associations, foundations, etc).

The thesis presents first of all an overview of the existing theoretical information in the field of project management, continuing with the presentation of the evolution of European funding sources both in the pre-accession and post-accession periods, as well as the legal and economic bases of European project management, explaining the financial resources available to our country. The paper then develops the tools that we consider necessary to deepen in order to increase the absorption rate of these funds: from the financing methods used by the EU Commission to finance the member states, to the awareness of the importance of the human resources involved in the implementation of these projects. The technical description of all the changes that occur as a result of the implementation of a project at the level of an organization and the management of the risks that may arise is a necessary advantage in the successful implementation of a project.

The conclusions of this quantitative study supported the research hypotheses and demonstrated that for the successful implementation of a project it is necessary to: i) accept the change imposed by the project, ii) have a motivated and motivational implementation team and project manager, iii) identify project risks and develop an effective management system, iv) make rational decisions in the early phase of the project for the success of the project and v) clarity objectives in the early phase of the project and the success of the project.

Organizational leaders could implement training programs in an effort to improve their project managers' rational decision-making and goal clarity, and observe if the project success rate is improving. If many organizations can improve their project success rate by improving their rational decision-making by project managers and clarity of objectives, then the overall economy can improve. An improved economy would benefit society at large.

Once an organization reaches a level of project management maturity, it can begin to fully optimize its processes to best suit their needs. One of the key identifiers of this stage is the implementation of an effective project management model. The project management model is the process of adapting change processes in an effort to maintain the efficiency and productivity of the organization. Mature organizations integrate continuous improvement techniques into their project management processes.

The findings of this research provide evidence, from a wide variety of organizational, work, and project settings, of current project management practice regarding project management uses and project management structures and systems established to support project work. In some situations, this information is used to confirm the theoretical developments described in the literature. In other situations, this knowledge suggests changes in the existing theory in project management.

The comparison of different opinions, attitudes, behaviors and experiences, especially between subjects working in environments with a traditional focus on project work and subjects working in environments without such a focus, provides information about the potential characteristics of good practices in project management. This information will be useful to organizations as they increase their focus on projects and therefore seek to use project management more. The awareness of the financial opportunities offered by the European Union to its member states and the possible ways of exploiting them has increased our conviction of the need for an efficient model on the management of projects with non-reimbursable financing, so as to contribute to increasing the absorption rate of European funds.

The research presents project management, in its specific characteristics. In addition, it provides an overview of the benefits that Member States derive from accessing these funds, focusing in particular on Romania and its ability to obtain as many financial resources as possible.

Ownresearch contributions

The main contributions of this research are:

- ∇ Analysis and interpretation of some notions specific to project management;
- ∇ Comparative analysis and presentation of the evolution of the degree of access to European funds by organizations in Romania;
- ∇ Synthesis of the main managerial approaches used in managing the risks that may arise during the implementation of the project;
- ∇ Descriptive and comparative approach to change management at the level of organizations;
- ∇ Presentation of the role and importance of human resources involved in project management and implementation;
- ∇ The empirical studies carried out (the questionnaire) present the pertinent opinions of the respondents regarding change management, risk management and human resources management that influence the activity of accessing the projects and lead to the validation of the research hypotheses;
- ∇ Outline a conceptual model of project management;
- ∇ Development and proposal of a mini Good Practice Guide for project management activity.

Limits of research

Although the research has produced valuable results, there are some limitations that could be attributed to it. For example, the size of the sample can represent a disadvantage and a generalization at the level of a region, in our case the South-Muntenia region.

Another important aspect is that this research is limited to the analysis of the evolution of the absorption of European funds in the pre-accession and post-accession period, only at national level, I believe that carrying out a comparative analysis with the level of the absorption rate between our country and the other EU member states would bring added value to the present work.

Research perspectives

The goal of any research is to try to answer as many questions as possible, which are related to the respective field or theme. Among the future directions of research in the field of project management we propose:

- ∇ In the case of the questionnaire: establishing a larger sample of respondents from different development regions of Romania;
- ∇ Conducting a comparative empirical study at national and international level.
- ∇ Investigating some correlations that could influence the increase in the absorption rate in Romania.