



MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII
UNIVERSITATEA „VALAHIA” din TÂRGOVIȘTE
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE
ECONOMICE ȘI UMANISTE
DOMENIUL FUNDAMENTAL ȘTIINȚE ECONOMICE
DOMENIUL CONTABILITATE

TEZĂ DE DOCTORAT

REZUMAT

CONDUCĂTOR DE DOCTORAT,
Prof. univ. dr. habil. Dan Marius COMAN

DOCTORAND,
Deian NICOLICI

TÂRGOVIȘTE
2025



MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII
UNIVERSITATEA „VALAHIA” din TÂRGOVIȘTE
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE
ECONOMICE ȘI UMANISTE
DOMENIUL FUNDAMENTAL ȘTIINȚE ECONOMICE
DOMENIUL CONTABILITATE

MANAGEMENTUL COSTURILOR PENTRU PROIECTELE CU FINANȚARE NERAMBURSABILĂ

CONDUCĂTOR DE DOCTORAT,
Prof. univ. dr. habil. Dan Marius COMAN

DOCTORAND,
Deian NICOLICI

TÂRGOVIȘTE
2025

Cuprins

INTRODUCERE

Importanța și actualitatea temei de cercetare

Obiectivul general și obiective specifice

Ipotezele cercetării

Metodologia cercetării științifice

Structura tezei

CONCLUZII ALE CERCETĂRII ȘTIINȚIFICE PRIVIND MANAGEMENTUL COSTURILOR PENTRU PROIECTELE CU FINANȚARE NERAMBURSABILĂ

Concluzii finale

Contribuții proprii

Limitele cercetării

Direcții viitoare de cercetare

DISEMINAREA REZULTATELOR CERCETĂRII

* * *

Cuvinte cheie: programe operaționale, planificare bugetară, raportare financiară, contabilitatea proiectelor, contabilitate de gestiune, managementul costurilor, analiză bibliometrică, ecuații structurale, analiză de regresie multiplă

INTRODUCERE

Schimbările economice, sociale și instituționale petrecute la nivel național și european, precum și accentul pus pe dezvoltarea durabilă și reducerea disparităților regionale, au determinat un interes sporit pentru atragerea și utilizarea eficientă a fondurilor nerambursabile. Proiectele finanțate din surse externe nerambursabile, cum sunt fondurile structurale și de investiții europene, granturile SEE sau fondurile elvețiene, reprezintă un instrument strategic pentru modernizarea sectorului public și susținerea inițiativelor din mediul privat și neguvernamental. Totuși, succesul acestor proiecte nu depinde exclusiv de sursa finanțării, cât de eficiența gestionării resurselor, unde managementul costurilor joacă un rol fundamental.

În acest context, se evidențiază necesitatea unei abordări sistematice și integrate a practicilor de management al costurilor, cu aplicabilitate directă în proiectele cu finanțare nerambursabilă. Lipsa de planificare financiară riguroasă, supradimensionarea costurilor sau, din contră, subestimarea lor, generează riscuri majore de neeligibilitate, penalități financiare sau chiar eșecul implementării proiectelor. De aceea, o cercetare aprofundată privind relația dintre practicile de management al costurilor și performanța proiectelor reprezintă un demers oportun și necesar.

Importanța și actualitatea temei

Managementul costurilor constituie o componentă esențială a managementului de proiect, fiind recunoscut ca una dintre dimensiunile critice pentru atingerea obiectivelor propuse. Atât literatura de specialitate, cât și practicile de management indică faptul că un control riguros asupra costurilor permite nu doar maximizarea eficienței utilizării resurselor financiare, ci și consolidarea sustenabilității proiectelor implementate. În cazul proiectelor finanțate nerambursabil, complexitatea suplimentară generată de respectarea cerințelor de eligibilitate, transparență, raportare și audit solicită o atenție sporită asupra modului în care sunt planificate, monitorizate și controlate costurile. Această complexitate este accentuată de frecvențele modificări legislative, de creșterea nivelului de digitalizare și de cerințele tot mai stricte privind rezultatele măsurabile și impactul proiectelor asupra dezvoltării regionale sau sectoriale.

În mod suplimentar, caracterul temporar și orientarea pe rezultate concrete specifice proiectelor cu finanțare nerambursabilă impun o contabilitate adaptată și o capacitate managerială aplicată spre rezultate cuantificabile. Cercetarea de față vine să contribuie la înțelegerea modului în care dimensiunile costurilor pot influența performanța generală a proiectelor, din perspectiva eficienței financiare și a gradului de atingere a indicatorilor asumați.

Actualitatea temei este susținută și de contextul programării financiare 2021–2027 la nivelul Uniunii Europene, care pune accent pe o mai mare responsabilitate a beneficiarilor în gestionarea fondurilor. În plus, în condițiile creșterii incertitudinilor economice și geopolitice, adoptarea unor practici eficiente de management al costurilor devine esențială pentru reducerea riscurilor de neconformitate, de pierdere a finanțării sau de eșec în atingerea rezultatelor propuse. Prin urmare, studiul acestei teme răspunde unei nevoi reale de aprofundare a cunoștințelor teoretice și practice privind optimizarea costurilor în cadrul proiectelor cu finanțare nerambursabilă, oferind o contribuție valoroasă atât mediului academic, cât și practicienilor din domeniu.

Obiective generale și specifice

Demersul științific al întregii lucrări este raportat la obiectivul general, **investigarea relațiilor dintre managementul costurilor și performanța proiectelor cu finanțare nerambursabilă**. În acest context, obiectivele specifice vizează:

OS1. identificarea temelor de cercetare dominante în literatura de specialitate privind managementul costurilor și managementul proiectelor;

OS2. analiza tehnicilor de planificare și estimare a costurilor;

OS3. evaluarea practicilor de monitorizare și control al costurilor;

OS4. examinarea rolului raportării financiare și auditului;

OS5. explorarea influenței managementului riscurilor asupra performanței proiectelor.

Ipotezele cercetării

Pornind de la primul obiectiv specific s-a conturat ipoteza de cercetare următoare, care are la bază o cercetare calitativă:

I1: Între literatura privind managementul costurilor și cea privind managementul proiectelor există o legătură semnificativă.

Pe baza obiectivelor specifice 2 – 5, s-au conturat următoarele ipoteze de cercetare care au stat la baza cercetărilor cantitative:

I1: Planificarea și estimarea costurilor (PEC) are un efect pozitiv direct asupra performanței proiectului;

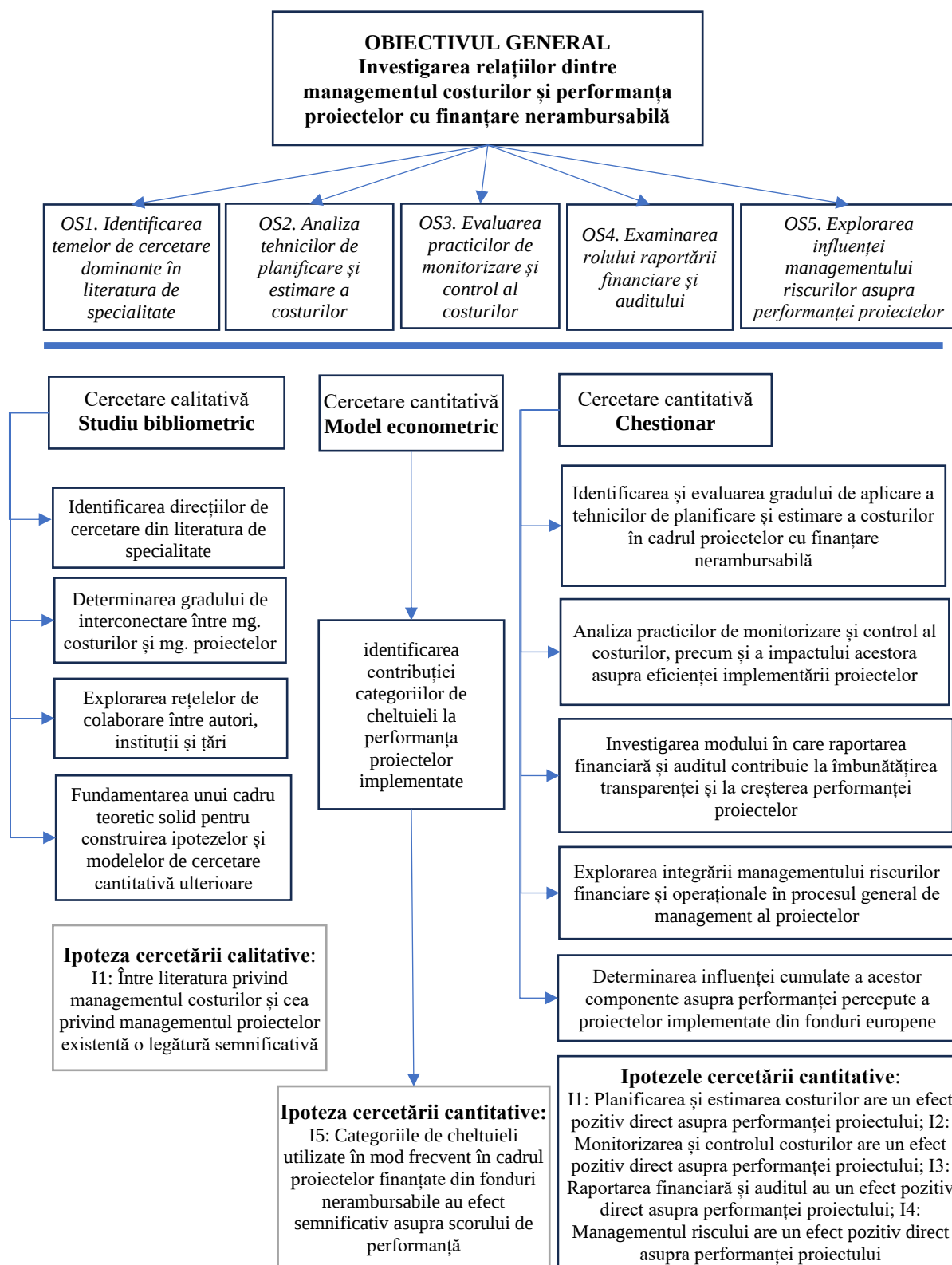
I2: Monitorizarea și controlul costurilor (MCC) are un efect pozitiv direct asupra performanței proiectului;

I3: Raportarea financiară și auditul (RFA) au un efect pozitiv direct asupra performanței proiectului;

I4: Managementul riscului (MR) are un efect pozitiv direct asupra performanței proiectului.

I5: Categoriile de cheltuieli utilizate în mod frecvent în cadrul proiectelor finanțate din fonduri nerambursabile au efect semnificativ asupra scorului de performanță.

Viziunea global asupra cercetării științifice este ilustrată în următoarea schemă conceptuală.



Metodologia cercetării științifice

Contribuția metodologică centrală a cercetării constă în dezvoltarea și validarea unui model de cercetare aplicabil managementului costurilor în cadrul proiectelor cu finanțare nerambursabilă, model care și-a demonstrat robustețea și relevanța statistică prin intermediul unor teste riguroase de semnificație și adecvare.

Având în vedere obiectivul general al lucrării **“investigarea relațiilor dintre managementul costurilor și performanța proiectelor cu finanțare nerambursabilă”** și obiective specifice precum: *identificarea temelor de cercetare dominante în literatura de specialitate privind managementul costurilor și managementul proiectelor; analiza tehnicilor de planificare și estimare a costurilor; evaluarea practicilor de monitorizare și control al costurilor; examinarea rolului raportării financiare și auditului; explorarea influenței managementului riscurilor asupra performanței proiectelor*, teza de doctorat a fost redactată pe baza unei metodologii de cercetare mixtă, ce îmbină cercetarea calitativă cu cea cantitativă.

Analiza calitativă s-a bazat pe o analiză bibliometrică, utilizând programul VOSviewer, prin care s-au examinat principalele direcții științifice din literatura internațională privind managementul costurilor și managementul proiectelor. Pe baza rezultatelor acestei analize a fost construit cadrul teoretic al cercetării. Analiza calitativă realizată cu ajutorul programului VOSviewer a evidențiat convergența dintre multiple direcții de cercetare relevante pentru domeniul managementului costurilor în cadrul proiectelor cu finanțare nerambursabilă, reliefând o rețea conceptuală densă axată pe teme precum controlul costurilor, estimarea bugetelor, performanța proiectului și managementul riscurilor. Această interdependență între dimensiunile cheie ale managementului proiectelor indică faptul că succesul implementării proiectelor finanțate nerambursabil este strâns legat de aplicarea coerentă a unor metodologii riguroase de planificare și control financiar.

Această etapă preliminară de cercetare a contribuit nu doar la delimitarea domeniului de studiu, ci și la justificarea științifică a corelării dintre practicile de cost management și performanța proiectelor finanțate nerambursabil, oferind un punct de plecare solid pentru formularea și testarea ipotezelor de cercetare cantitativă.

Analiza cantitativă a fost realizată prin aplicarea unui chestionar cu 29 de întrebări, adresat unui eșantion de 120 de respondenți implicați în implementarea de proiecte finanțate din fonduri nerambursabile. Datele colectate au fost analizate statistic cu ajutorul software-ului SmartPLS4, utilizând modelarea prin ecuații structurale (SEM-PLS), pentru a testa ipotezele formulate și a evidenția relațiile dintre variabilele cheie. Invalidarea primei ipoteze a cercetării cantitative a constituit elementul declanșator a unei noi cercetări de finețe privind influența

structurii costurilor asupra performanței proiectelor, analiză efectuată prin intermediul ecuației de regresie liniară multiplă, implementată în opțiunea Data Analysis din Microsoft Office 365.

Cercetările efectuate sunt deosebit de relevante pentru domeniul contabilității, prin prisma implicațiilor practice pe care le comportă asupra modului de evidențiere, urmărire și control al costurilor în proiectele finanțate nerambursabil. În același timp, lucrarea aduce o contribuție semnificativă la dezvoltarea teoriei și practicii managementului costurilor în contextul specific al proiectelor finanțate din surse nerambursabile.

Structura tezei

Pentru a răspunde în mod coerent și fundamentat obiectivelor formulate și pentru a oferi o abordare structurată și logică a temei cercetate, lucrarea de față este organizată în șase capitole principale, urmate de bibliografie și anexe. Fiecare capitol reflectă o etapă esențială în parcursul investigativ și contribuie la fundamentarea teoretică, aplicativă și metodologică a cercetării privind managementul costurilor în contextul proiectelor cu finanțare nerambursabilă.

Capitolul 1 *„Proiectele cu finanțare nerambursabilă – caracteristici și particularități”*, oferă cadrul conceptual general privind natura și specificul proiectelor finanțate din surse externe nerambursabile, cu accent pe aspectele economice, financiare și instituționale. Sunt discutate principalele categorii de fonduri nerambursabile disponibile la nivelul Uniunii Europene, al granturilor SEE, al fondurilor elvețiene, precum și mecanismele de alocare, eligibilitate și implementare a proiectelor. De asemenea, sunt analizate cerințele normative și procedurale asociate ciclului de viață al unui proiect, oferind astfel o bază necesară pentru înțelegerea contextului în care se desfășoară managementul costurilor.

Capitolul 2 *„Managementul financiar al proiectelor finanțate din fonduri nerambursabile”*, aprofundează aspectele financiare esențiale pentru succesul proiectelor, concentrându-se pe planificarea, execuția și monitorizarea bugetară. Se analizează instrumentele de gestiune financiară utilizate în practică, importanța cash-flow-ului, conformitatea cheltuielilor cu regulamentele de finanțare și rolul controlului intern. De asemenea, sunt prezentate bune practici și provocări frecvente întâlnite în managementul financiar al proiectelor, cu referințe la ghiduri operaționale și la literatura de specialitate.

Capitolul 3 *„Contabilitatea proiectelor finanțate din fonduri nerambursabile”*, abordează în mod specific aspectele contabile și de raportare financiară aferente proiectelor, în contextul standardelor și reglementărilor contabile aplicabile sectorului public și privat. Se discută despre evidența contabilă a fondurilor primite, alocarea cheltuielilor pe linii bugetare, recunoașterea veniturilor și costurilor, precum și despre relația dintre contabilitatea financiară și cea de gestiune

în contextul proiectelor nerambursabile. Capitolul contribuie astfel la o mai bună înțelegere a rolului contabilului în succesul proiectului și al implicării sale în procesele decizionale.

Capitolul 4 *„Conceptualizarea și cadrul teoretic al managementului costurilor”*, abordează într-o manieră integrată rolul esențial al managementului în optimizarea performanței organizaționale, cu accent pe proiectele finanțate din fonduri nerambursabile. Într-un context economic marcat de schimbări rapide, globalizare și presiuni crescânde asupra resurselor, organizațiile trebuie să adopte strategii manageriale clare, eficiente și adaptabile. Pornind de la prezentarea funcțiilor fundamentale ale managementului – planificare, organizare, coordonare, motivare și control – capitolul dezvoltă conceptul de management al costurilor ca instrument strategic în luarea deciziilor și în creșterea competitivității. Sunt analizate atât conceptele fundamentale, cât și rolul costurilor în procesul decizional și în managementul proiectelor, fiind evidențiate tipologii și modele relevante, precum analiza cost-beneficiu, teoria costurilor de tranzacție sau modelul costurilor pe centre de gestiune. Toate acestea converg spre un cadru conceptual modern, în care contabilitatea managerială susține eficiența și sustenabilitatea proiectelor implementate într-un mediu tot mai competitiv și complex.

Capitolul 5 *„Cercetări privind influența managementului costurilor asupra managementului proiectelor cu finanțare nerambursabilă”*, constituie nucleul empiric al tezei și include cele două componente metodologice ale cercetării: analiza calitativă, realizată printr-o investigație bibliometrică cu ajutorul programului VOSviewer, și cercetarea cantitativă, desfășurată pe baza unui chestionar structurat aplicat unui eșantion relevant de organizații implicate în proiecte cu finanțare nerambursabilă. În această secțiune sunt prezentate ipotezele de cercetare, modelul conceptual propus, procedurile de colectare a datelor și tehnicile de analiză utilizate (inclusiv SEM-PLS – Structural Equation Modeling cu ajutorul SmartPLS 4). Rezultatele obținute sunt interpretate din perspectiva validării ipotezelor și a implicațiilor lor teoretice și aplicative.

Capitolul 6 intitulat *„Concluzii finale, contribuții proprii, limitele cercetării și direcții viitoare de cercetare”*, oferă o sinteză a principalelor constatări ale tezei, evidențiind contribuțiile aduse domeniului contabilității și managementului de proiect. Sunt discutate limitele metodologice și empirice ale cercetării, precum și implicațiile pentru practică, politicile publice și dezvoltarea teoretică ulterioară. Capitolul se încheie cu propuneri privind direcțiile de cercetare viitoare și consolidarea cunoașterii în domeniul investigat.

Bibliografia conține o listă de articole și cărți semnificative pentru domeniul cercetării.

CONCLUZII ALE CERCETĂRII ȘTIINȚIFICE PRIVIND MANAGEMENTUL COSTURILOR PENTRU PROIECTELE CU FINANȚARE NERAMBURSABILĂ

Concluzii finale

Teza de doctorat a avut ca obiectiv fundamental investigarea relațiilor dintre managementul costurilor și performanța proiectelor cu finanțare nerambursabilă, cu scopul de a identifica modalități de optimizare și creștere a eficienței financiare. Această cercetare s-a fundamentat pe premisa că un sistem de management al costurilor bine structurat și integrat în cadrul general al managementului de proiect contribuie decisiv la îmbunătățirea performanțelor generale ale proiectului, atât în termeni financiari, cât și operaționali.

Sinteza concluziilor pe capitole cercetării este expusă în continuare.

Capitolul 1 fundamentează teoretic și istoric conceptul de politică de coeziune a Uniunii Europene, evidențiind evoluția acesteia de la un instrument compensatoriu la un mecanism strategic de dezvoltare regională, economică și socială. Se subliniază rolul esențial al fondurilor structurale (FEDR, FSE, FC) în susținerea obiectivelor strategice europene și se analizează modul în care România a beneficiat de aceste fonduri începând cu anul 2007, prin programe operaționale adaptate contextului național. Capitolul oferă o perspectivă asupra transformărilor instituționale și financiare asociate implementării politicii de coeziune.

Capitolul 2 aprofundează dimensiunea practică a **managementului financiar** în cadrul proiectelor cu finanțare nerambursabilă, subliniind importanța planificării riguroase, a monitorizării continue a cheltuielilor și a respectării principiilor de transparență și trasabilitate. Se evidențiază rolul determinant al echipei financiare în prevenirea riscurilor, în respectarea eligibilității cheltuielilor și în asigurarea unei relații funcționale cu autoritatea finanțatoare. Capitolul argumentează că succesul unui proiect depinde în mare măsură de capacitatea de implementare a unui management financiar proactiv, flexibil și conform reglementărilor europene.

Capitolul 3 se axează pe **contabilitatea fondurilor europene**, prezentând-o ca un pilon esențial pentru gestionarea corectă a resurselor alocate. Se subliniază importanța respectării cadrului normativ și a principiilor contabile aplicabile, evidența distinctă pe proiecte, precum și rolul auditului financiar în prevenirea pierderii fondurilor. Contabilitatea este prezentată nu doar ca un instrument legal, ci și ca un element strategic de control intern și de evaluare a performanței proiectului.

Capitolul 4 aduce în discuție **managementul costurilor**, demonstrând că acesta este un element central al performanței economice a proiectelor cu finanțare nerambursabilă. Se argumentează că o abordare modernă, bazată pe metode precum ABC, analiza cost-beneficiu sau teoria costurilor de tranzacție, contribuie la o utilizare eficientă a resurselor. Totodată, se susține că integrarea contabilității manageriale în ciclul de viață al proiectului permite o planificare bugetară realistă, monitorizare în timp real și o evaluare constantă a sustenabilității. Managementul costurilor este privit ca un element strategic, indispensabil dezvoltării durabile a organizațiilor beneficiare.

Capitolul 5 propune o abordare mixtă a metodelor de analiză. *Analiza calitativă* realizată cu ajutorul programului VOSviewer a evidențiat convergența dintre multiple direcții de cercetare relevante pentru domeniul managementului costurilor în cadrul proiectelor cu finanțare nerambursabilă, reliefând o rețea conceptuală densă axată pe teme precum controlul costurilor, estimarea bugetelor, performanța proiectului și managementul riscurilor. Această interdependență între dimensiunile cheie ale managementului proiectelor indică faptul că succesul implementării proiectelor finanțate nerambursabil este strâns legat de aplicarea coerentă a unor metodologii riguroase de planificare și control financiar. Rezultatele analizei bibliometrice au demonstrat o tendință accentuată de interdisciplinaritate în literatura de specialitate, cu o integrare tot mai pronunțată a tehnologiilor digitale și a cadrelor metodologice consacrate, precum PMBOK și Earned Value Analysis (EVA), în structura operațională a managementului costurilor. Astfel, cercetarea confirmă rolul esențial al instrumentelor informatice și al standardizării proceselor în eficientizarea alocării resurselor și în diminuarea riscurilor financiare, mai ales în proiectele cu cerințe riguroase de raportare și transparență. *Analiza cantitativă*, pe bază de chestionar, are în vedere investigarea relației dintre managementul costurilor și performanța proiectelor cu finanțare nerambursabilă. Alegerea acestui instrument a fost fundamentată pe obiectivul central al cercetării – acela de a surprinde, în mod sistematic și măsurabil, percepțiile, practicile și experiențele profesioniștilor implicați în derularea proiectelor finanțate din fonduri nerambursabile, dintr-o perspectivă contabilă și managerială. Utilizarea software-ului SmartPLS4 s-a dovedit esențială în facilitarea analize care răspund ipotezelor definite, oferind cercetătorului un cadru flexibil și interactiv pentru testarea ipotezelor și interpretarea relațiilor cauzale complexe. Prin intermediul instrumentelor vizuale și al rapoartelor generate automat, SmartPLS4 a permis nu doar testarea robustă a modelului propus, ci și explorarea unor relații suplimentare între variabile, oferind o perspectivă mai profundă asupra mecanismelor contabile și manageriale care guvernează implementarea proiectelor finanțate nerambursabil.

În sinteză, cercetarea științifică evidențiază faptul că:

- abordarea integrată a managementului costurilor pentru proiecte europene, care combină metode clasice cu instrumente moderne și care să țină cont de particularitățile activităților desfășurate în cadrul proiectelor și a specificităților pe care fondurile europene le necesită. Acest model oferă beneficiarilor un cadru metodologic coerent pentru estimarea, controlul și ajustarea costurilor, având ca efect reducerea riscului financiar și creșterea eficienței implementării proiectelor;
- eficiența managementului costurilor în cadrul proiectelor cu finanțare nerambursabilă este profund influențată de capacitatea administrativă și managerială a beneficiarilor, precum și de complexitatea cadrului instituțional național. Dificultățile în absorbția fondurilor europene în România, determinate de birocrăția excesivă, lipsa expertizei tehnice și termenele restrictive, generează disfuncționalități majore în planificarea și controlul costurilor, afectând sustenabilitatea și rentabilitatea proiectelor;
- un management eficient al costurilor nu poate fi realizat în absența unui sistem coerent de gestiune și control, care să permită anticiparea riscurilor, monitorizarea continuă a cheltuielilor și adaptarea rapidă la constrângerile specifice fiecărei etape din ciclul de viață al proiectului. În acest sens, autoritățile de management și organismele intermediare joacă un rol crucial, nu doar în validarea cheltuielilor eligibile, ci și în sprijinirea beneficiarilor pentru optimizarea structurii bugetare și respectarea condițiilor contractuale.

Contribuții proprii

Lucrarea aduce o serie de contribuții semnificative la nivel teoretic, metodologic și practic, cu relevanță directă pentru domeniul contabilității manageriale aplicate proiectelor finanțate nerambursabil. Prin analiza sistematică a interdependenței dintre variabilele cu semnificație pentru domeniul contabilitate și indicatorii de performanță ai proiectelor, cercetarea contribuie la dezvoltarea unei noi paradigme în evaluarea eficienței utilizării fondurilor europene.

a) Contribuțiile teoretice

Contribuțiile teoretice ale prezentei teze de doctorat se concretizează în aprofundarea și extinderea cadrului conceptual privind elementele specifice, dar și interdependența dintre managementul costurilor și succesul managerial al proiectelor cu finanțare nerambursabilă, cu accent pe integrarea principiilor contabilității manageriale în guvernanta financiară a proiectelor. Cercetarea propune o reconceptualizare a funcției contabile din una predominant informativă într-

o dimensiune strategică, activă, în care evidențierea, clasificarea și analiza costurilor devin factori determinanți în procesul decizional și în controlul performanței proiectului.

Teza contribuie la consolidarea teoriei managementului de proiect prin introducerea unei perspective integrative în care instrumentele contabilității de gestiune sunt adaptate cerințelor specifice ale proiectelor finanțate nerambursabil, caracterizate prin constrângeri stricte de eligibilitate, termene și bugete fixe. Astfel, cercetarea avansează o arhitectură teoretică în care analiza costurilor este poziționată ca verigă esențială între planificare, implementare și raportare, generând premisele unui management bazat pe performanță și responsabilitate financiară.

Teza a realizat o analiză critică și sistematică a literaturii de specialitate relevante, atât din plan național, cât și internațional, cu scopul de a identifica convergențele și discontinuitățile existente între teoriile contabile și practicile de management al proiectelor cu finanțare nerambursabilă. Această analiză a permis conturarea unui cadru teoretic coerent și actualizat, în care conceptele fundamentale ale contabilității manageriale sunt corelate cu exigențele impuse de regulamentele europene privind utilizarea fondurilor publice.

Investigarea literaturii de specialitate a contribuit, de asemenea, la *identificarea golurilor teoretice și a limitărilor metodologice existente* în cercetările anterioare, justificând astfel necesitatea dezvoltării a două modele econometrice ce au în vedere atât utilizarea ecuațiilor structurale (SEM) pentru a analiza influența unor factori specifici managementului de proiect asupra performanței acestor, cât și utilizarea ecuației de regresie liniară multiplă ca instrument de investigare a influenței structurii de cheltuieli asupra performanței proiectelor. Prin această abordare, teza nu doar că se aliniază tendințelor de cercetare actuale din domeniul contabilității și managementului, ci și propune direcții originale de dezvoltare teoretică, cu potențial de extindere în cercetările viitoare privind guvernanta financiară a programelor susținute prin fonduri nerambursabile.

b) Contribuții metodologice

Lucrarea dezvoltă un cadru metodologic de analiză a managementului costurilor, ținând cont de specificul activităților derulate în cadrul proiectelor, corelând etapele de implementare cu abordări contabile și de eficiență specifice. Această abordare secvențială permite identificarea și înțelegerea dinamică a zonelor cu risc financiar și alocarea eficientă a resurselor în funcție de impactul estimat asupra rezultatelor proiectului.

Contribuția metodologică centrală a cercetării constă în dezvoltarea și validarea unui model de cercetare aplicabil managementului costurilor în cadrul proiectelor cu finanțare nerambursabilă, model care și-a demonstrat robustețea și relevanța statistică prin intermediul unor teste riguroase de semnificație și adecvare. Testele statistice utilizate au confirmat că relațiile

dintre variabila dependentă (nivelul de performanță financiară a proiectului) și variabilele explicative (cost, risc etc.) sunt semnificative și predictibile, indicând validitatea conceptuală și aplicabilitatea practică a modelului.

Prin aplicarea acestui cadru metodologic, cercetarea demonstrează că un sistem de management al costurilor bine fundamentat statistic poate funcționa ca un instrument decizional esențial în cadrul proiectelor cu finanțare europeană, contribuind la creșterea gradului de absorbție a fondurilor și la respectarea criteriilor de eligibilitate impuse de autoritățile de management.

Modelul contribuie la profesionalizarea procesului de implementare a proiectelor, oferind o abordare integrată a contabilității manageriale cu procesele decizionale din managementul de proiect. În acest sens, cercetarea a propus o abordare inovatoare în care analiza costurilor nu se limitează la funcția sa contabilă tradițională, ci devine un instrument strategic de planificare, monitorizare și optimizare a resurselor financiare în cadrul unui cadru bugetar strict reglementat. Această perspectivă transformă funcția contabilă într-un partener activ, sprijinind în mod direct atingerea rezultatelor asumate prin contractele de finanțare și contribuind la durabilitatea intervențiilor finanțate. Modelul dezvoltat reprezintă o contribuție metodologică valoroasă, aplicabilă într-un domeniu marcat de complexitate procedurală și presiuni de conformitate, precum cel al finanțărilor nerambursabile, care permite ajustarea în timp real a politicii de costuri în funcție de deviațiile apărute, sprijinind astfel un management agil, orientat spre performanță și reziliență financiară.

c) Contribuțiile practice

Teza de doctorat elaborată se poate constitui într-un *ghid practic, atât pentru specialiștii din domeniul financiar-contabil*, cât și pentru managerii de proiecte, personalul implicat în scrierea sau implementarea proiectelor, dar și pentru membrii autorităților de management sau alte organisme implicate în gestionarea proiectelor cu finanțare nerambursabilă. În acest mod contabilizarea cheltuielilor nu mai reprezintă doar o abordare mecanică, rigidă a unor tipuri de înregistrări, ci devine o funcție activă, conectată la regulile programelor europene, care poate fi utilizată eficient de managerii financiari ai proiectelor.

Prezenta cercetare aduce contribuții semnificative și aplicabile în mod direct în sfera practicii contabile și manageriale, în special în contextul implementării și monitorizării proiectelor cu finanțare nerambursabilă. Una dintre contribuțiile majore constă în operaționalizarea unui cadru conceptual integrat, în care contabilitatea managerială își depășește funcția strict de raportare, devenind un instrument strategic de sprijin al deciziei și al optimizării resurselor.

Prin dezvoltarea unui model de evaluare a impactului diferitelor categorii de costuri asupra performanței proiectelor finanțate nerambursabil, *cercetarea propune o abordare bazată pe evidențe cantitative și calitative, care permite departamentelor financiare și echipelor de management de proiect să coreleze în mod direct eforturile și structura bugetară cu rezultatele obținute*. Modelul econometric bazat pe ecuația de regresie liniară multiplă permite o evaluare cantitativă riguroasă a impactului pe care diferitele categorii de factori specifici managementului costurilor îl exercită asupra performanței globale a proiectului, oferind managerilor de proiect o bază obiectivă pentru luarea deciziilor privind alocarea și ajustarea resurselor financiare. Deciziile manageriale care se bazează pe graficele de previziune au evidențiat sensibilitatea proiectului la variațiile costurilor, furnizând un instrument de simulare util în faza de planificare bugetară și în procesul de gestionare a riscurilor financiare.

De asemenea, contribuția practică se reflectă în *furnizarea unui set de variabile contabile și manageriale care pot fi integrate în metodologia de management de proiect pentru a crește gradul de fundamentare al deciziilor în elaborarea și implementarea proiectelor*, astfel încât să se crească rata de succes a acestora și să se minimizeze riscurile de neeligibilitate sau de recuperare a sumelor decontate.

Un alt aport relevant este posibilitatea de *formulare a unor ghidaje contabile aplicabile în fazele de implementare și raportare financiară ale proiectelor*, care contribuie la standardizarea și profesionalizarea practicilor de înregistrare, clasificare și control al costurilor eligibile și neeligibile, în acord cu cerințele auditorilor interni și externi.

Prezenta teză aduce o *contribuție semnificativă la dezvoltarea unui cadru conceptual și operațional de management al costurilor, integrat în contextul specific al proiectelor cu finanțare nerambursabilă*. În mod particular, cercetarea promovează utilizarea unui sistem riguros, bazat pe analiza diferitelor tipuri de variabile, a informațiilor asociate acestora, menit să faciliteze anticiparea cu acuratețe a provocărilor de natură financiară care pot apărea pe parcursul implementării proiectelor. Totodată, este evidențiată importanța alocării și utilizării eficiente a resurselor disponibile, a identificării corecte a riscurilor, în vederea atingerii performanțelor urmărite și a asigurării sustenabilității proiectelor. Această abordare contribuie la consolidarea procesului decizional în managementul proiectelor finanțate nerambursabil, prin accentuarea rolului central al controlului și optimizării costurilor în atingerea obiectivelor asumate, printr-un management modern al acestora.

Rezultatele cercetării sprijină consolidarea unei practici contabile orientate către performanță și transparență, în timp ce contribuie la întărirea capacității administrative și manageriale a organizațiilor care implementează proiecte cu finanțare nerambursabilă, în special

în sectorul public și non-profit. Aceste instrumente oferă un sprijin concret în evitarea greșelilor de alocare a cheltuielilor și contribuie la creșterea gradului de pregătire al beneficiarilor în raport cu exigențele controlului financiar, la susținerea deciziilor bazate pe date contabile relevante și la consolidarea capacității de management financiar strategic al proiectelor europene.

Limitele cercetării

Teza de doctorat în care se regăsesc cercetări riguroase și echilibrate prezintă totuși și o serie de limitări inerente, care sunt prezentate în mod transparent. Identificarea acestor limitări permite delimitarea exactă a cadrului de validitate a rezultatelor și oferă un punct de plecare pentru cercetări viitoare complementare.

Un prim aspect este reprezentat de *dimensiunea redusă a eșantionului empiric*, format dintr-un număr limitat de respondenți ce provin din diferite organizații beneficiare ale unor proiecte cu finanțare nerambursabilă, majoritatea din sectorul public. Această dimensiune redusă a eșantionului poate afecta gradul de generalizare a concluziilor la alte tipuri de entități, în special din zona privată, precum IMM-urile sau consorțiile internaționale.

O limită a cercetării a reprezentat-o *lipsa unui acces major la datele contabile detaliate*, din cauza restricțiilor privind confidențialitatea și protecția informațiilor, fapt ce a limitat aplicarea unor metode cantitative avansate de analiză statistică. Această constrângere a impus un echilibru între abordarea calitativă și cea cantitativă, influențând în mod inevitabil nivelul de granularitate al rezultatelor obținute.

O altă limitare importantă este determinată de *volatilitatea cadrului legislativ și metodologic specific fondurilor europene, particularităților diferitelor programe de finanțare*, care generează o dinamică ridicată și chiar am putea spune o instabilitate a regulilor de eligibilitate și raportare. Această dinamică afectează validitatea pe termen lung a oricărui model de management al costurilor, impunând o adaptare continuă a abordărilor contabile, mai ales prin prisma integrării cu metodologiile specifice managementului proiectelor.

Nu în ultimul rând, *prototipul digital elaborat în cadrul cercetării nu a fost testat încă într-un mediu operațional real*, ci doar în condiții simulate, ceea ce reduce valoarea sa de aplicabilitate imediată. Validarea ulterioară a acestuia pe un eșantion extins de proiecte va fi necesară pentru a confirma robustețea sa tehnică și eficiența funcțională.

Direcții viitoare de cercetare

Pornind de la concluziile formulate și de la limitările metodologice și empirice ale cercetării actuale, am conturat următoarele direcții de cercetare viitoare cu potențial semnificativ

de aprofundare și extindere a cunoașterii în domeniul contabilității și al managementului proiectelor cu finanțare nerambursabilă:

- ✓ *extinderea cercetării empirice* către organizații beneficiare de fonduri nerambursabile din alte state membre ale Uniunii Europene. O astfel de abordare comparativă transnațională ar permite nu doar identificarea și validarea unor modele de bune practici contabile și manageriale, ci și evaluarea diferențelor structurale generate de specificul cultural, instituțional și legislativ al fiecărei țări. În acest sens, ar putea fi explorată influența gradului de maturitate administrativă, a capacității instituționale și a infrastructurii digitale asupra modului în care sunt aplicate principiile contabilității de gestiune și ale managementului costurilor în practica curentă a proiectelor europene.
- ✓ *integrarea tehnologiilor digitale emergente în sistemele de contabilitate și management al costurilor* reprezintă un teren fertil pentru cercetări viitoare, cu aplicabilitate directă în creșterea transparenței, trasabilității și acurateței financiare a proiectelor. Investigarea potențialului oferit de blockchain în validarea și securizarea tranzacțiilor contabile, utilizarea algoritmilor de inteligență artificială în identificarea anomaliilor de cost sau implementarea sistemelor de automatizare în raportarea financiară pot conduce la conturarea unui nou model de contabilitate digitală inteligentă, capabil să reducă semnificativ erorile umane și să limiteze riscurile de fraudă în cheltuirea fondurilor publice.
- ✓ *realizarea unor studii longitudinale*, desfășurate pe mai multe cicluri de finanțare sau pe perioade extinse de implementare, ar permite identificarea relației cauzale dintre digitalizarea funcției contabile și performanța globală a proiectelor. Aceste studii ar putea include indicatori precum costul de implementare per unitate de rezultat, durata medie de execuție, numărul corecțiilor financiare aplicate și gradul de absorbție efectivă a fondurilor. Rezultatele obținute ar fundamenta inițiative strategice de politică publică orientate către digitalizarea accelerată a infrastructurii contabile, profesionalizarea resursei umane și standardizarea proceselor contabile în cadrul proiectelor.
- ✓ *aprofundarea cercetărilor privind relația dintre sustenabilitatea proiectelor post-implementare și calitatea managementului costurilor din faza de execuție*. Analiza impactului unei alocări bugetare strategice și a unui control riguros al costurilor asupra viabilității economice și sociale a rezultatelor obținute poate oferi noi perspective teoretice în înțelegerea responsabilității financiare pe termen lung în gestionarea fondurilor nerambursabile.
- ✓ *studierea interdependenței dintre cultura organizațională și aplicarea eficientă a principiilor managementului costurilor în proiectele europene*. Explorarea factorilor

comportamentali, motivaționali și etici în luarea deciziilor financiare poate contribui la dezvoltarea unui cadru teoretic mai complex, în care decizia economică este analizată în corelație cu dinamica internă a echipelor de proiect. Se impune, de asemenea, analiza critică a modului în care riscurile financiare sunt percepute, comunicate și gestionate în etapele de planificare și implementare, într-un climat caracterizat de incertitudine și reglementări în continuă schimbare.

Cercetările viitoare trebuie să fie orientate nu doar către optimizarea tehnică a proceselor contabile și manageriale, ci și către integrarea sustenabilă a acestora în strategiile organizaționale. Într-un context instituțional dinamic și adesea impredictibil, dezvoltarea unor modele contabile scalabile, digitale și interconectate cu practicile moderne de proiect management reprezintă o direcție esențială pentru asigurarea performanței, integrității și durabilității proiectelor finanțate din fonduri europene. Prin urmare, continuarea cercetării în această arie are potențialul de a genera contribuții relevante atât pentru literatura de specialitate, cât și pentru practica profesională în domeniul contabilității publice, al managementului financiar și al guvernancei fondurilor nerambursabile.

DISEMINAREA REZULTATELOR CERCETĂRII

A. LUCRĂRI PUBLICATE

1. COMAN, Dan Marius; STATE, Violeta; VOINEA, Cristina Maria; IONESCU, Constantin Aurelian; COMAN, Mihaela Denisa; **NICOLICI, Deian** (2022). Challenges of the accounting profession in the digital era: The impact of cloud computing technology. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 24(2), 23-26.
<https://www.proquest.com/openview/79410ff8ed41cb5b84b94bf92bb90a9a/1?cbl=276234&pq-origsite=gscholar>
2. BOHARU (MIRCEA), Mihaela-Raluca; SAVU, Andreea-Cristina; DIANA (BOLCU), Leliana; **NICOLICI, Deian** (2022). Evolution and professional revolution for accounting professionals. *Valahian Journal of Economic Studies*, Volume 13(27), Issue 12022, 67-74. DOI: 10.2478/vjes-2022-0007. <https://sciendo.com/article/10.2478/vjes-2022-0007>
3. NICOLICI, Deian (2025). Cost control in non-reimbursable funded projects. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 27(1), 1-12.
<http://www.oeconomica.uab.ro/current.php?lang=en>

B. PARTICIPĂRI LA CONFERINȚE INTERNAȚIONALE

1. COMAN, Mihaela Denisa; CUCUI, Ion; NICOLICI, Deian. Sustainable supply cost management in the automotive industry, 5TH EECME CONFERENCE, Ljubljana School of Business, May 25, 2023. <https://www.vspv.si/eecme-conference-5th>
2. NICOLICI DEIAN, IACOB (ZAVINCUI), Adriana; COMAN, Elena Liliana; CIOBANU, Ionel. Life cycle cost analysis as a decision-making support in economic entities, International conference ICMEA 2023, 10th-13th May, 2023, Alba Iulia.
<http://dime.uab.ro/sites/icmea2020/wp-content/uploads/sites/12/2023/05/Agenda-ICMEA-2023-UPDATE-08.05.2023.pdf>
3. IACOB (ZAVINCUI), Adriana; CIOBANU, Ionel; COMAN, Elena Liliana; NICOLICI, Deian. Prospects and challenges of cloud accounting implementation, International conference ICMEA 2023, 10th-13th May, 2023, Alba Iulia.
<http://dime.uab.ro/sites/icmea2020/wp-content/uploads/sites/12/2023/05/Agenda-ICMEA-2023-UPDATE-08.05.2023.pdf>

4. HORAICU, Adriana; NICOLICI, Deian; ZHAN (PAVEL), Xiaoyu; STANCU (LIȚĂ), Isabela. Efficiency of social economy in Romania, International conference ICMEA 2022, 19th-20th May, 2022, Alba Iulia. <http://dime.uab.ro/sites/icmea2020/wp-content/uploads/sites/12/2022/05/Agenda-conferinta-ICMEA-update-sigle-17.05.2022-.pdf>
5. COMAN, Mihaela Denisa; NICOLICI, Deian; IACOB (ZAVINCUI), Adriana; RADU (DRAGAN), Mihaela Monica. Relevance of information provided by management accounting for analytical assessment of performance, International Scientific Conference "Accounting and Finance – the global languages in business", 7th Edition Pitesti, April 8, 2022, Pitesti. <https://www.univcb.ro/storage/app/media/Brosura%20AFISC%202022.pdf>
6. NICOLICI Deian, Metode de gestiune eficientă a costurilor, în vederea creșterii performanțelor ECONOMICE ale entităților economice din industria auto, Simpozionul Cercetărilor Doctorale, Târgoviște , 8-9 iulie 2022.

BIBLIOGRAFIE

1. Aldrighetti, R., Battini, D., Ivanov, D., & Zennaro, I. (2021). *Costs of resilience and disruptions in supply chain network design models: a review and future research directions*. International Journal of Production Economics, 235, 10810, <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108103>.
2. Almheiri, R. K., Jabeen, F., Kazi, M., & Santoro, G. (2025). *Big data analytics and competitive performance: the role of environmental uncertainty, managerial support and data-driven culture*. Management of Environmental Quality: An International Journal, <https://doi.org/10.1108/meq-08-2024-0361>.
3. Al-Tmeemy, S. M. H. M., Abdul-Rahman, H., & Harun, Z. (2011). *Future criteria for success of building projects in Malaysia*. International Journal of Project Management, 29(3), 337-348.
4. Alzankanh, A. J. M. (2019). *The role of external auditor in risk assessment and improvement of internal control system* (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
5. Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. International Journal of Project Management, 17(6), 337-342.
6. Azzam, M., Alrabba, H., AlQudah, A., & Mansur, H. (2020). A study on the relationship between internal and external audits on financial reporting quality. Management Science Letters, 10(4), 937-942, <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.10.00>
7. Babbie, E. (2013). The Practice of Social Research (13th ed.). Wadsworth Cengage Learning.
8. Bachtler, J., & Gorzelak, G. (2007). Reforming EU Cohesion Policy: A reappraisal of the performance of the Structural Funds. Policy studies, 28(4), 309-326.
9. Bachtler, J., Ferry, M., Gal, F., European Parliament, & European Policies Research Centre (Ed.). (2018). Financial implementation of European structural and investment funds. European Parliament. <https://doi.org/10.2861/14650>
10. Baltos, G., Doni, L., & Balodis, J. (2018). The international public procurement evolution: new strategic challenges met in collaboration with internal audit advisory services. Academic journal of interdisciplinary studies, 7, 193-205, <https://doi.org/10.2478/ajis-2018-0020>
11. Banker, R. D., Byzalov, D., Fang, S., & Liang, Y. (2018). Cost management research. Journal of Management Accounting Research, 30(3), 187-209.
12. Barney, J. B. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." Journal of Management, 17(1), 99-120.
13. BM. (2021). Deliverable 4.1.1: Financial Sustainability.
14. Boardman, A. E., Greenberg, D. H., Vining, A. R., & Weimer, D. L. (2018). *Cost-Benefit Analysis: Concepts and Practice* (5th ed.). Cambridge University Press.
15. Bochenek, T., Abilova, V., Alkan, A., Asanin, B., de Miguel Beriain, I., Besovic, Z., ... & Godman, B. (2018). Systemic measures and legislative and organizational frameworks aimed at preventing or mitigating drug shortages in 28 European and Western Asian countries. Frontiers in pharmacology, 8, 942, <https://doi.org/10.3389/fphar.2017.00942>
16. Brownson, R. C., Fielding, J. E., & Green, L. W. (2018). Building capacity for evidencebased public health: reconciling the pulls of practice and the push of research. Annual review of public health, 39, 27-53, <https://doi.org/10.1146/annurev-publhealth-040617-014746>
17. Bruzzo, A. (2000). Le politiche strutturali della Comunità Europea per la coesione economica e sociale. CEDAM.

18. Bryson, J. M. (2011). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (4th ed.). Jossey-Bass.
19. Burdus, E., Popa I., Fundamentele managementului organizatiei, Pro Universitaria, București, 2018
20. Burdus, E., Popa I., Metodologii manageriale, Pro Universitaria, București, 2018
21. Carcary, M. (2020). The research audit trail: Methodological guidance for application in practice. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 18(2), pp166-177, <https://doi.org/10.34190/JBRM.18.2.008>.
22. CCR. (2023). Raport de audit financiar privind utilizarea fondurilor europene.
23. Chen, B. (2025). Leveraging Advanced AI in Activity-Based Costing (ABC) for Enhanced Cost Management. *Journal of Computer, Signal, and System Research*, 2(1), 53-62, <https://doi.org/10.71222/6b2mrj72>
24. Chen, Y. Q., Zhang, Y. B., Liu, J. Y., & Mo, P. (2012). Interrelationships among critical success factors of construction projects based on the structural equation model. *Journal of Management in Engineering*, 28(3), 243-251.
25. Chou, J. S., & Yang, J. G. (2012). Project management knowledge and effects on construction project outcomes: An empirical study. *Project Management Journal*, 43(5), 47-67.
26. Coase, R. H. (1937). "The Nature of the Firm." *Economica*, 4(16), 386-405.
27. Cohen, J. R., Joe, J. R., Thibodeau, J. C., & Trompeter, G. M. (2020). Audit partners' judgments and challenges in the audits of internal control over financial reporting. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 39(4), 57-85, <https://doi.org/10.2308/AJPT-18-088>.
28. Cokins, G., Căpușneanu, S., & Briciu, S. (2012). Schimbarea contabilității spre decizii bazate pe costuri. *Economie teoretică și aplicată*, 28-42.
29. Consiliul Uniunii Europene. (2006). Regulamentul (CE) nr. 1083/2006 al Consiliului din 11 iulie 2006 de stabilire a dispozițiilor generale privind Fondul European de Dezvoltare Regională, Fondul Social European și Fondul de Coeziune și de abrogare a Regulamentului (CE) nr. 1260/1999. EUR-Lex. <https://eur-lex.europa.eu/RO/legal-content/summary/general-provisions-erdf-esf-cohesion-fund-2007-2013.html>
30. Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
31. Dachin, A., & Gherman, M. G. (2014). Sustainability of public co-financing of investment projects with EU financial assistance in Romania. *Theoretical and Applied Economics*, 18(3 (592)), 45-56.
32. Danescu, T., & Cristian, D. (2012). Management Accounting In European Social Fund Financed Projects in Romania. *Annals of Faculty of Economics*, 1(2), 662-667.
33. Daniel, B. K. (2019, June). What constitutes a good qualitative research study? Fundamental dimensions and indicators of rigour in qualitative research: The TACT framework. In *Proceedings of the European conference of research methods for business & management studies* (pp. 101-108), <https://doi.org/10.34190/RM.19.113>
34. Dapkus, R., & Streimikiene, D. (2016). Impact of Use of European Union Structural Funds for Sustainable Development in Member States. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 7(2), 25.
35. Dellmuth, L. M., & Stoffel, M. F. (2012). Distributive politics and intergovernmental transfers: The local allocation of European Union structural funds. *European Union Politics*, 13(3), 413-433.
36. Demertzis, M., Pinkus, D., & Ruer, N. (2024). Accelerating strategic investment in the European Union beyond 2026. *Bruegel Report*, Issue, (01/24).
37. Di Pietra, R. (2017). The role and current status of IFRS in the completion of national accounting rules—evidence from Italy. *Accounting in Europe*, 14(1-2), 121-130, <https://doi.org/10.1080/17449480.2017.1302593>

38. Dimulescu, V., Pop, R., & Doroftei, I. M. (2016). Risks of corruption and the management of EU funds in Romania. SSRN.
39. Dragotă, V., & Miricescu, E. (2013). *Managementul proiectelor. Ghid practic pentru accesarea și implementarea proiectelor cu finanțare nerambursabilă*. Editura Economică.
40. Drucker, P. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. HarperBusiness.
41. Drury, C. (2018). *Management and Cost Accounting*. Cengage Learning.
42. Dubel, P., & Majczyk, J. (2024). European Union Funds–Application Perspective. *Studia Europejskie-Studies in European Affairs*, 28(1), 7-26.
43. Dumitrache, L. (2020). *Managementul proiectelor cu finanțare nerambursabilă: Ghid practic pentru beneficiari și specialiști în implementare*. Editura Pro Universitaria.
44. Dumitru, A., Budică, A. B., Budică, A. F., & Motoi, A. G. (2017). The accounting of the grant funds and subsidies. *Social Sciences and Education Research Review*, 2, 190-208.
45. Eisenhardt, K. M. (1999). Strategy as strategic decision making. *MIT Sloan Management Review*, 40(3), 65.
46. Elbanna, S. (2006). Strategic decision-making: Process perspectives. *international Journal of Management reviews*, 8(1), 1-20.
47. Ellram, L. M. (1995). "Total Cost of Ownership." *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 25(8), 4-23.
48. Enachi, M. (2021). Mecanisme financiare utilizate în implementarea proiectelor cu fonduri europene. *CECCAR Business Review*, 2(08), 45-52.
49. European Comission, (2023). Coeziunea economică, socială și teritorială. accesat la data de: 15.01.2025. <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/ro/sheet/93/coeziunea-economica-sociala-si-teritoriala>
50. European Comission, (2024). Piața internă: principii generale. Accesat la data de 10.01.2025. <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/ro/sheet/33/piata-interna-principii-generale>
51. European Comission, (2024). Politica regională. Accesat la data de 10.01.2025. https://european-union.europa.eu/priorities-and-actions/actions-topic/regional-policy_ro
52. European Comission, (2025). Fondul social european Plus. Accesat la data de 02.04.2025. <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/ro/sheet/53/european-social-fund>
53. European Comission. (2007a). Politica de coeziune pentru punerea în aplicare a Strategiei de la Lisabona (2007–2013). EUR-Lex. <https://eur-lex.europa.eu/RO/legal-content/summary/cohesion-policy-to-deliver-the-lisbon-strategy-2007-2013.html>
54. European Comission. (n.d.). Is my region covered? Politica de coeziune 2000–2006. Recuperat de la https://ec.europa.eu/regional_policy/policy/how/is-my-region-covered_en
55. European Commissions. (2019). Regulamentul (UE) 2018/1046 privind normele financiare aplicabile bugetului general al Uniunii.
56. European Commission, (2021). Politica de coeziune 2021-2027 – bugetul pe scurt, accesat la data de: 10.02.2025. https://ec.europa.eu/regional_policy/whats-new/panorama/2021/12/12-01-2021-cohesion-policy-2021-2027-budget-in-brief_ro?
57. European Court of Auditors. (2018). *Performance measurement in EU cohesion policy: Focus still on spending, not on results*. Special report No 20/2018. <https://www.eca.europa.eu>
58. European Parliament. (2023). Coeziunea economică, socială și teritorială. Fișe informative despre Uniunea Europeană. <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/ro/sheet/93/coeziunea-economica-sociala-si-teritoriala>

59. European Commissions. (1999). Agenda 2000: pentru o Uniune mai puternică și mai extinsă. EUR-Lex. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/?uri=legisum%3A160001>
60. European Commissions. (2001). Principiul parteneriatului în cadrul politicii structurale a Uniunii Europene: realizări, provocări și bune practici. Bruxelles: Direcția Generală Politică Regională. Recuperat de la https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/evaluation/rathe/partnership_en.pdf
61. European Commissions. (2007b). Statele membre și regiunile pun în aplicare Strategia de la Lisabona pentru creștere și locuri de muncă, prin intermediul politicii de coeziune a UE, 2007–2013 [COM(2007) 798 final]. Recuperat de la <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/?uri=CELEX%3A52007DC0798>
62. European Commissions. (2015). Fondurile structurale și de investiții europene: 2014-2020: texte oficiale și comentarii.
63. Faludi, A. (2010). Cohesion, coherence, cooperation: European spatial planning coming of age?. Routledge.
64. Farole, T., Rodríguez-Pose, A., & Storper, M. (2011). Cohesion policy in the European Union: Growth, geography, institutions. *JCMS: Journal of Common Market Studies*, 49(5), 1089-1111.
65. Fayol, H. (1916). *Administration Industrielle et Générale*. Dunod.
66. Feleagă, N. (2006). Contabilitatea din România la ora convergențelor cu directivele europene și referențialul internațional. *România în Uniunea Europeană. Potențialul de convergență*, 89.
67. Fleming, Q. W., & Koppelman, J. M. (2016). *Earned Value Project Management* (4th ed.). Project Management Institute.
68. Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2021). *Managerial Accounting*. McGraw-Hill Education.
69. Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2021). *Managerial Accounting* (17th ed.). McGraw-Hill Education.
70. Gefen, D., Straub, D., & Boudreau, M. C. (2000). Structural equation modeling and regression: Guidelines for research practice. *Communications of the association for information systems*, 4(1), 7.
71. Gianviti, F., von Hagen, J., Krueger, A. O., Pisani-Ferry, J., & Sapir, A. (2010). A European mechanism for sovereign debt crisis resolution: a proposal (Vol. 9). Brussels: Bruegel.
72. Gómez-Cabrera, A., Gutierrez-Bucheli, L., & Muñoz, S. (2024). Causes of time and cost overruns in construction projects: a scoping review. *International Journal of Construction Management*, 24(10), 1107-1125, <https://doi.org/10.1080/15623599.2023.2252288>
73. Gușul, P. F. (2023). The role of EU funds on boosting local economies in small towns of Romania. Analysis of smart city projects implemented in Siret Town, Romania. *USV Annals of Economics & Public Administration*, 23(2).
74. Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2006). *Cost Management: Accounting and Control* (5th ed.). Thomson South-Western.
75. Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. World Publishing Company.
76. HG 399/2015 privind regulile de eligibilitate a cheltuielilor efectuate în cadrul operațiunilor finanțate prin Fondul european de dezvoltare regională, Fondul social european și Fondul de coeziune 2014-2020, publicată în Monitorul Oficial nr. 413/11.06.2015, cu modificările ulterioare.
77. HG 93/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a prevederilor Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 40/2015 privind gestionarea financiară a fondurilor europene pentru perioada de programare 2014-2020, publicată în Monitorul Oficial nr. 133/19.02.2016, cu modificările și completările ulterioare.
78. Hill, C. W. (2009). *Essentials of strategic management*. Cengage Learning.

79. Holler, J. (2013). Funding strategies of sovereign debt management: a risk focus. *Monetary Policy & the Economy*, 10(2), 51-74.
80. Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2018). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis* (16th ed.). Pearson Education.
81. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/930271629478010171/pdf/Deliverable-4-1-1-Financial-Sustainability.pdf>
82. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/?uri=CELEX%3A32018R1046>
83. <https://info regio.ro/ro>
84. <https://mfinante.gov.ro/despre-minister/noutati/>
85. https://mfinante.gov.ro/despreminister/noutati/asset_publisher/CZub9nBZjx9C/content/noutati?
86. <https://mfinante.gov.ro/documents/35673/218917/GHIDVAR11aprilie2016.pdf>
87. <https://www.curteadeconturi.ro/rapoarte-audit/downloads/268>
88. <https://www.fonduri-ue.ro/>
89. Hunjra, A. I., Butt, B. Z., & Rehman, K. U. (2010). Financial management practices and their impact on organizational performance. *World Applied Sciences Journal*, 9(9), 997-1002.
90. Hussain, S., Ali, R., Abdul Latiff, A. R., Fahlevi, M., Aljuaid, M., & Saniuk, S. (2024). Moderating effects of net export and exchange rate on profitability of firms: a two-step system generalized method of moments approach. *Cogent Economics & Finance*, 12(1), 2302638, <https://doi.org/10.1080/23322039.2024.2302638>
91. Hyväri, I. (2016). Roles of top management and organizational project management in the effective company strategy implementation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 226, 108–115. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.06.168>
92. Iacob, C., Ionescu, I., & Goagăra, D. (2007). *Contabilitatea de gestiune*. Editura Universitaria.
93. Kaplan, R. S., & Atkinson, A. A. (2015). *Advanced Management Accounting* (3rd ed.). Pearson Education.
94. Kaplan, R. S., & Cooper, R. (1998). *Cost and Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*. Harvard Business Review Press.
95. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
96. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press.
97. Kaufman, M., & Wagner, E. (2024). 4. Enterprise resource planning systems as a tool for standardisation, centralisation, and control: insights from the qualitative accounting literature. *Research Handbook on Accounting and Information Systems*, 50.
98. Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (12th ed.). Wiley.
99. Kinicki W., *Management, A practical introduction*, 6th edition, McGraw-Hill Companies Inc., 2013
100. Kohler, J. C., & Dimancesco, D. (2020). The risk of corruption in public pharmaceutical procurement: how anti-corruption, transparency and accountability measures may reduce this risk. *Global health action*, 13(sup1), 1694745.
101. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.

- 102.Labadie, C., & Legner, C. (2023). Building data management capabilities to address data protection regulations: Learnings from EU-GDPR. *Journal of Information Technology*, 38(1), 16-44, <https://doi.org/10.1177/02683962221141456>.
- 103.Laffan, B. (2008). The European Union Budget. Recuperat de la https://www.researchgate.net/publication/24115383_The_European_Union_Budget
- 104.Laslo, C.V., & Todea, N. (2020). Particularities of european funds accounting. *Annals of the “Cons-tantin Brâncuși” University of Târgu-Jiu, Economy Series*, (1), 1-7.
- 105.Lăcătuș, G. (2013). *Contabilitatea proiectelor finanțate din fonduri europene structurale și de coeziune*. București: Editura CECCAR, ISBN: 978-606-570-071-0
- 106.Le, A. T. H., & Sutrisna, M. (2024). Project cost control system and enabling-factors model: PLS-SEM approach and importance-performance map analysis. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 31(6), 2513-2535, <https://doi.org/10.1108/ECAM-07-2022-0619>
- 107.Legea nr. 227/2015 privind Codul fiscal, publicată în Monitorul Oficial nr. 688/10.09.2015, cu modificările și completările ulterioare.
- 108.Lenart, S., Janjić, V., Jovanović, U., & Vežoćnik, R. (2021, May). Real-time monitoring and analyses of sensory data integrated into the BIM platform. In *Road and Rail Infrastructure VI; Proc. 6th Intern. Conf. on Road and Rail Infrastructure*, Zagreb (pp. 20- 21). Zagreb: University of Zagreb, <https://doi.org/10.5592/CO/CETRA.2020.1174>
- 109.Lins, S., Schneider, S., & Sunyaev, A. (2016). Trust is good, control is better: Creating secure clouds by continuous auditing. *IEEE Transactions on Cloud Computing*, 6(3), 890- 903, <https://doi.org/10.1109/TCC.2016.2522411>
- 110.Lisic, L. L., Myers, L. A., Seidel, T. A., & Zhou, J. (2019). Does audit committee accounting expertise help to promote audit quality? Evidence from auditor reporting of internal control weaknesses. *Contemporary Accounting Research*, 36(4), 2521-2553, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2948134>
- 111.Liu, Q., Trevisan, A. H., Yang, M., & Mascarenhas, J. (2022). A framework of digital technologies for the circular economy: Digital functions and mechanisms. *Business Strategy and the Environment*, 31(5), 2171-2192, <https://doi.org/10.1002/bse.3015>
- 112.Lungeanu, E. (2015). Considerations regarding the external public audit of reimbursable funds. *Procedia Economics and Finance*, 20, 358-364, [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00084-2](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00084-2)
- 113.Mackey, T. K., & Cuomo, R. E. (2020). An interdisciplinary review of digital technologies to facilitate anti-corruption, transparency and accountability in medicines procurement. *Global health action*, 13(sup1), 1695241, <https://doi.org/10.1080/16549716.2019.1695241>.
- 114.Madauss, B. J. (2025). *Project Management: A comprehensive description of Theory and Practice*. Springer Nature.
- 115.Magán-Maganto, M., Bejarano-Martín, Á., Fernández-Alvarez, C., Narzisi, A., García-Primo, P., Kawa, R., ... & Canal-Bedia, R. (2017). Early detection and intervention of ASD: A European overview. *Brain Sciences*, 7(12), 159.
- 116.Manolescu, A., Lefter, V., Deaconu, A., Marinas, C., (2012) *Managementul resurselor umane*, Pro Universitaria, București

117. Mari Carmen Puigcerver-Penalver, 2007. The Impact of Structural Funds Policy on European Regions' Growth : A Theoretical and Empirical Approach, European Journal of Comparative Economics, Cattaneo University (LIUC), vol. 4(2), pages 179-208, September.
118. Marks, G. (1996). An actor-centred approach to multi-level governance. *Regional & Federal Studies*, 6(2), 20-38.
119. Maslow, A. H. (1943). "A Theory of Human Motivation." *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
120. Matto, M. C. (2017). Analysis of factors contributing to poor performance of procurement functions in local government authorities: empirical evidence from audit reports. *European Journal of Logistics, Purchasing and Supply Chain Management*, 5(3), 41-52.
121. MDLPA. (2021). Managementul finanțelor UE: Consolidarea responsabilității și a transparenței. <https://www.eca.europa.eu/ro/Pages/ecadefault.aspx>
122. MFE. (2017). *Manualul Beneficiarului POCU – versiunea august 2017*. https://www.fonduri-ue.ro/images/files/programe/CU/POCU-2014/2017/25.08/Manualul_Beneficiarului_FINAL_august_2017.pdf
123. Miller, S., Wilson, D., & Hickson, D. (2004). Beyond planning:: Strategies for successfully implementing strategic decisions. *Long range planning*, 37(3), 201-218.
124. Milward, A. (1999). The European rescue of the nation state. Routledge.
125. Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.
126. Mio, C., Costantini, A., & Panfilo, S. (2022). Performance measurement tools for sustainable business: A systematic literature review on the sustainability balanced scorecard use. *Corporate social responsibility and environmental management*, 29(2), <https://doi.org/367-384>, 10.1002/csr.2206
127. MIPE. (2025). Plan de evaluare a Programului Asistență Tehnică 2021–2027. Recuperat de la <https://mfe.gov.ro/wp-content/uploads/2025/04/2023643e7110a0f111815cbcf4a212b.pdf>
128. Muda, I., Erlina, I. Y., & AA, N. (2018). Performance audit and balanced scorecard perspective. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 9(5), 1321-1333.
129. Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Stakeholder Relationships*. Financial Times/Prentice Hall.
130. Nguyen, D. K., Sermpinis, G., & Stasinakis, C. (2023). Big data, artificial intelligence and machine learning: A transformative symbiosis in favour of financial technology. *European Financial Management*, 29(2), 517-548, <https://doi.org/10.1111/eufm.12365>
131. Nicholas, J. M., & Steyn, H. (2017). *Project Management for Engineering, Business, and Technology* (5th ed.). Routledge.
132. Nicolescu, O., Verboncu, I., (2007), *Metodologii manageriale*, Editura Tribuna Economica, București
133. Niven, P. R. (2008). *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*. Wiley.
134. OECD. (2020). *Sustainability in development cooperation: A framework for analysis*. Organisation for Economic Co-operation and Development. <https://www.oecd.org>
135. Ordinul ministrului finanțelor publice nr. 1.802/2014 pentru aprobarea Reglementărilor contabile privind situațiile financiare anuale individuale și situațiile financiare anuale consolidate, publicat în Monitorul Oficial nr. 963/30.12.2014, cu modificările și completările ulterioare.
136. Ostrom, L. T., & Wilhelmsen, C. A. (2019). *Risk assessment: tools, techniques, and their applications*. John Wiley & Sons.

- 137.OUG 40/2015 privind gestionarea financiară a fondurilor europene pentru perioada de programare 2014-2020, publicată în Monitorul Oficial nr. 746/06.10.2015, cu modificările și completările ulterioare.
- 138.OUG 66/2011 privind prevenirea, constatarea și sancționarea neregulilor apărute în obținerea și utilizarea fondurilor europene și/sau a fondurilor publice naționale aferente acestora publicată în Monitorul Oficial nr. 461/30.06.2011, cu modificările și completările ulterioare.
- 139.Parker, C., & Clements, L. (2012). The European Union Structural Funds and the right to community living. *The Equal Rights Review*, 9(1), 95-116.
140. Peters, M. D., Godfrey, C. M., Khalil, H., McInerney, P., Parker, D., & Soares, C. B. (2015). Guidance for conducting systematic scoping reviews. *JB I Evidence Implementation*, 13(3), 141-146.
- 141.Piattoni, S. (2008). The Committee of the Regions: multi-level governance after enlargement. *The Institutions of the Enlarged European Union. Continuity and Chang. Cheltenham, Northampton: Edward Elgar*, 162-182.
- 142.Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1988). Critical success factors across the project life cycle. *Project Management Journal*, 19(3), 67–75.
- 143.Pita, C., Pierce, G. J., & Theodossiou, I. (2010). Stakeholders' participation in the fisheries management decision-making process: Fishers' perceptions of participation. *Marine policy*, 34(5), 1093-1102.
- 144.Popescu, I. M. (2017). Contabilitatea și managementul financiar al proiectelor europene. București: Editura Universitară, ISBN: 978-973-749-654-1
- 145.Pose, A. R., & Novak, K. (2013). Learning processes and economic returns in European Cohesion policy. *Investigaciones Regionales= Journal of Regional Research*, (25), 7-26.
- 146.Project Management Institute (PMI). (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.). Project Management Institute.
147. Project Management Institute, 2017. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK), 5th Edition.
- 148.Radu, M. (2012). Auditul public intern – între conformitate și performanță. București: Editura Economică, ISBN: 978-973-709-565-3
- 149.Regulamentul (UE) nr. 1303/2013 al Parlamentului European și al Consiliului din 17 decembrie 2013 de stabilire a dispozițiilor comune privind fondurile ESI.
- 150.Regulation (EEC) No 724/75 of the Council of 18 March 1975 establishing a European Regional Development Fund (OJ L 73 21.03.1975, p. 1, ELI: <http://data.europa.eu/eli/reg/1975/724/oj>)
- 151.Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). Management (14th ed.). Pearson.
- 152.Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Organizational Behavior (18th ed.). Pearson.
- 153.Sabău, C. (2006). Agenda 2000 și politica de coeziune a Uniunii Europene. Universitatea din Oradea. Recuperat de la https://imt.uoradea.ro/auo.fmte/files-2006/MIE_files/Cosmin%20Sabau%201.pdf
- 154.SGG. (2017). Manualul de implementare a sistemului de control intern managerial
- 155.Shah, F. H., Bhatti, O. S., & Ahmed, S. (2023). A Review of the Effects of Project Management Practices on Cost Overrun in Construction Projects. *Engineering Proceedings*, 44(1), 1, <https://doi.org/10.3390/engproc2023044001>
- 156.Shahu, R., Pundir, A. K., & Ganapathy, L. (2012). An empirical study on flexibility: A critical success factor of construction projects. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 13, 123-128.
- 157.Shalley, C. E. (2024). Creating roles: What managers can do to establish expectations for creative performance. In *Handbook of organizational creativity* (pp. 147-164). Psychology Press.

- 158.Smith, P. (2014). Project cost management–Global issues and challenges. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 119, 485-494.
- 159.Timofei, O. (2023). Circularitatea în economie: explorarea esenței și importanța indicatorilor de circularitate. In *Dezvoltare economică și cercetare* (pp. 252-262).
- 160.Titarenko, R., & Titarenko, B. (2024). Exploration of Project Cost Management Challenges Based on Process Approach. *PM World Journal*, 13(3).
- 161.Tuman, J. (1986). Success modeling: A technique for building a winning project team. In *Proceedings of Project Management Institute* (Vol. 1, pp. 29-34). Project Management Institute.
- 162.Turner, J. R., & Müller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. *Project Management Journal*, 36(2), 49–61.
- 163.Uniunea Europeană. (2012a). Tratatul privind funcționarea Uniunii Europene. Recuperat de la https://eur-lex.europa.eu/resource.html?format=PDF&uri=cellar:2bf140bf-a3f8-4ab2-b506-fd71826e6da6.0001.02/DOC_2
- 164.Uniunea Europeană. (2012b). Tratatul privind funcționarea Uniunii Europene. Recuperat de la https://eur-lex.europa.eu/resource.html?format=PDF&uri=cellar:2bf140bf-a3f8-4ab2-b506-fd71826e6da6.0001.02/DOC_2
- 165.Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. Free Press.
- 166.Wolmarans, H. P., & Meintjes, Q. (2015). Financial management practices in successful Small and Medium Enterprises (SMEs). *The southern African journal of entrepreneurship and small business management*, 7(1), 88-116.
- 167.Wood, A. J. (2021). Algorithmic management consequences for work organisation and working conditions (No. 2021/07). JRC working papers series on labour, education and technology.
- 168.Xie, W., Deng, B., Yin, Y., Lv, X., & Deng, Z. (2022). Critical factors influencing cost overrun in construction projects: A fuzzy synthetic evaluation. *Buildings*, 12(11), 2028, <https://doi.org/10.3390/buildings12112028>
- 169.Zahid, R. A., Khan, M. K., Maqsood, U. S., & Nazir, M. (2024). Environmental, social, and governance performance analysis of financially constrained firms: Does executives' managerial ability make a difference?. *Managerial and Decision Economics*, 45(5), 2751-2766, <https://doi.org/10.1002/mde.4161>
- 170.Zhang, J., & Chen, Z. (2024). Exploring human resource management digital transformation in the digital age. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(1), 1482-1498, <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01214-y>