

CUPRINS

Cuvânt înainte	19
1.CAPITOLUL 1 – EVALUAREA MANAGEMENTULUI DIN ROMÂNIA ÎN 2016 UTILIZÂND ANALIZA SWOT	22
1.1. Metodologii folosite în cadrul analizelor manageriale	22
1.1.1. Metodologie pentru analiza anuală a managementului la nivel național	22
1.1.1.1. Ipotezele cercetării	22
1.1.1.2. Metodologia cercetării	22
1.1.2. Metodologie pentru analize comparative internaționale ale managementului din Romania cu managementul din alte țări	27
1.1.2.1. Particularitățile abordărilor manageriale comparative internaționale	27
1.1.2.2. Abordări metodologice, metode și tehnici folosite în cadrul studiilor comparative internaționale	29
1.2. Mediul de afaceri, managementul și performanțele economiei României în 2016, în context european și mondial	40
1.2.1. Repere privind mediul de afaceri și economia UE în context mondial	40
1.2.2. Analiza SWOT a Uniunii Europene	44
1.2.3. Evoluții ale economiei, mediului de afaceri și managementului din România în conexiune cu evoluțiile Uniunii Europene în 2016	45
1.2.4. Indicele capacităților de schimbare	55
1.2.5. Evoluția competitivității României în context internațional	59
1.3. Starea și caracteristicile managementului la nivel național în 2016	65
1.3.1. Viziunea abordării și analizei managementului național	65
1.3.2. Evaluări comparative privind calitatea managementului practicat în România și în Uniunea Europeană	66
1.3.3. Capacitatea managementului național de a face față complexei situații economice actuale	69
1.3.4. Mediul de afaceri abordat ca o rezultantă sinergică a calității managementului național	73
1.3.5. Identificarea și analiza punctelor forte ale managementului național	76
1.3.5.1. Primatul analizei punctelor forte	76
1.3.5.2. Puncte forte relevante ale managementului practicat în România	76
1.3.5.3. Analiza cauzală a principalelor punctelor forte manageriale	79
1.3.6. Identificarea și analiza punctelor slabe ale managementului național	83
1.3.6.1. Puncte slabe relevante ale managementului practicat în România	83
1.3.6.2. Analiza cauzală a celor mai frecvente puncte slabe manageriale	87
1.3.7. Caracteristici ale managementului național în 2016	93
1.4. Starea și caracteristicile managementul administrației publice în 2016	96
1.4.1. Managementul administrației publice centrale	97
1.4.1.1. Evaluarea calității managementului administrației publice centrale	97
1.4.1.2. Capacitatea managementului administrației publice centrale de a face față crizei și continuărilor sale	102
1.4.1.3. Identificarea și analiza principalelor puncte forte ale managementului administrației publice centrale	105
1.4.1.4. Identificarea și analiza punctelor slabe ale managementului administrației publice centrale	114
1.4.2. Managementul administrației publice locale	122
1.4.2.1. Evaluarea calității managementului administrației publice locale	122
1.4.2.2. Capacitatea managementului administrației publice locale de a face față crizei și continuărilor sale	128

1.4.2.3. Identificarea și analiza punctelor forte ale managementului administrației publice locale	131
1.4.2.4. Identificarea și analiza punctelor slabe ale managementului administrației publice locale	138
1.4.3. Impactul performanțelor manageriale ale administrației publice asupra activității firmelor	146
1.5. Managementul la nivelul de agenți economici	152
1.5.1. Analiza mediului economic și de afaceri	152
1.5.2. Performanțele de ansamblu ale agenților economici din România	155
1.5.3. Evaluarea calității managementului agenților economici	161
1.5.3.1. Analiza calității managementul practicat în România comparativ cu anul precedent	161
1.5.3.2. Analiza calității și eficacității managementului practicat în firmele din România în 2016, comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană și în țările din Europa Centrală	163
1.5.4. Capacitatea managementului agenților economici din România de a face față complexei situații economice din 2016	166
1.5.5. Previzionarea și managementul strategic în firmele românești	170
1.5.6. Capacitatea inovativă a agenților economici	172
1.5.7. Economia și managementul bazate pe cunoștințe	174
1.5.8. Managementul resurselor umane	175
1.5.9. Identificarea și analiza principalelor puncte forte la nivelul managementului agenților economici din România	177
1.5.9.1. Principalele puncte forte identificate la nivelul managementului agenților economici	177
1.5.9.2. Analiza cauzală a celor mai frecvente puncte forte e la nivelul managementului agenților economici din România	180
1.5.10. Identificarea și analiza principalelor puncte slabe la nivelul managementului agenților economici din România	182
1.5.10.1. Principalele puncte slabe e identificate la nivelul managementului agenților economici	182
1.5.10.2. Analiza cauzală a celor mai frecvente puncte slabe e la nivelul managementului agenților economici din România	185
1.6. Trainingul și consultanța managerială	187
1.6.1. Aspecte generale privind pregătirea și consultanța managerială în România	187
1.6.2. Intensitatea trainingului în firmele românești	188
1.6.3. Abordarea comparativă a trainingul managerial din țara noastră și Uniunea Europeană	197
1.6.4. Gradul de apelare la consultanță a companiilor din România	203
1.6.5. Evaluarea comparativă a calității consultanței manageriale din România și U.E	205
1.6.6. Impactul trainingului și consultanței asupra competitivității economiei românești	209
1.6.7. Puncte forte ale furnizorilor training și consultanță managerială din România	211
1.6.8. Puncte slabe ale organizațiilor care oferă training și consultanță managerială în țara noastră	217
1.6.9. Principalele oportunități și amenințări contextuale care se manifestă în domeniul trainingului și consultanței manageriale din România	224
2. CAPITOLUL 2 - EVOLUȚIA MANAGEMENTULUI ÎN ROMÂNIA ÎN PERIOADA 2009-2016	226
2.1. Elemente metodologice ale abordărilor dinamice utilizate în managementul din România	226
2.1.1. Necesitatea și specificitatea abordărilor manageriale dinamice în perioada actuală	226
2.1.2. Tipologia abordărilor dinamice manageriale	227
2.1.3. Principalele elemente metodologice folosite în cadrul analizelor dinamice	236
2.1.4. Avantaje și limite	239
2.2. Evoluții ale economiei României în ultimii opt ani	241
2.2.1. Dinamica economiei	241
2.2.2. Evoluții ale unor procese economice majore	243
2.2.3. Evoluția percepțiilor privind mediul de afaceri în perioada 2008-2016	248

2.3. Dinamica managementului național în România în perioada 2009-2016 în context internațional	250
2.3.1. Evoluția calității managementului național	255
2.3.2. Dinamica managementului din România comparativ cu managementul din Uniunea Europeană	252
2.3.3. Evoluția managementului din România comparativ cu managementul din Europa Centrală	254
2.3.4. Analiza în dinamică a capacității managementului din România de a face față crizei și urmărilor sale	255
2.3.5. Evoluția principalelor puncte forte manageriale	257
2.3.6. Dinamica principalelor puncte slabe manageriale	261
2.3.7. Concluzii privind evoluția managementului din România în perioada 2009-2016	267
2.4. Dinamica managementul administrației publice în perioada 2009 – 2016	270
2.4.1. Analiza dinamică a managementului administrației publice centrale	270
2.4.1.1. Analiza în dinamică a calității managementului administrației publice centrale	270
2.4.1.2. Analiza în dinamică a capacității managementul administrației publice centrale de a face față crizei economice și urmărilor acesteia în perioada 2009 - 2016	273
2.4.2. Analiza dinamică a managementului administrației publice locale	277
2.4.2.1. Analiza în dinamică a calității managementului administrației publice locale	277
2.4.2.2. Analiza în dinamică a capacității managementul administrației publice locale de a face față crizei economice și urmărilor acesteia în perioada 2009 - 2016	280
2.5. Dinamica managementul agenților economici din România în perioada 2009 - 2016	284
2.5.1. Evoluția mediului de afaceri	284
2.5.2. Dinamica performanțelor de ansamblu ale agenților economici	289
2.5.3. Evoluția calității managementului agenților economici	299
2.5.3.1. Dinamica managementului agenților economici comparativ cu anul precedent	299
2.5.3.2. Evoluția calității și eficacității managementului agenților economici din România comparativ cu cel din Uniunea Europeană și Europa Centrală	304
2.5.4. Analiza în dinamică a capacității managementului firmelor de a face față complexeii situații economice din România	309
2.5.5. Evoluția previziunii și managementul strategic în firmele românești	316
2.5.6. Dinamica capacității de inovare a agenților economici	318
2.5.7. Economia și managementul bazate pe cunoștințe	320
2.5.8. Managementul resurselor umane	321
2.5.9. Evoluții în dinamică ale punctelor forte ale agenților economici din România în perioada 2009 - 2016	324
2.5.10. Evoluții în dinamică ale punctelor slabe ale agenților economici din România în perioada 2009 - 2016	330
2.6. Dinamica trainingului și consultanței în domeniul managementului	336
2.6.1. Evoluția trainingului managerial	337
2.6.2. Evoluția consultanței manageriale	341
3. CAPITOLUL 3 – PRIORITĂȚI ȘI PERFECTIONĂRI STRATEGICO-TACTICE ALE MANAGEMENTULUI DIN ROMÂNIA ÎN CONTEXTUL STRATEGIEI UE 2020	345
3.1. Către o guvernare globală în secolul XXI	345
3.2. Implementarea strategiei UE 2020 – reperul și contextul european al dezvoltării României	347
3.2.1. Trecerea la economia bazată pe cunoștințe - mutația dominantă a secolului XXI	347
3.2.2. Demararea construirii economiei bazate pe cunoștințe în Uniunea Europeană prin Strategia de la Lisabona	353
3.2.3. Strategia 2020 a Uniunii Europene – placa turnantă a realizării economiei bazate pe cunoștințe în Europa	356

3.2.4. Stadiul implementării Strategiei 2020 la jumătatea perioadei (după cinci ani) și noile provocări cu care este confruntată UE	359
3.2.5. Priorități pentru competitivitate, convergență și coeziune în UE	363
3.2.6. Cinci scenarii privind viitorul UE până în 2025	365
3.2.7. Previziuni privind dezvoltarea economică a UE în 2017 și 2018	368
3.2.8. Elaborarea Strategiei României de construire a economiei bazate pe cunoștințe	371
3.2.9. Elemente esențiale ale parteneriatului România – Uniunea Europeană pentru fondurile europene în perioada 2014 - 2020	376
3.3. Programul de Guvernare al României	379
3.3.1. Prezentare generală	379
3.3.2. Programul de politici publice pentru perioada 2017—2020	380
3.3.3. Impactul programului asupra managementului firmelor	383
3.3.4. Impactul altor documente programatice asupra funcționalității și managementului firmelor	384
3.3.4.1. Strategia pentru consolidarea administrației publice 2014 – 2020	384
3.3.4.1.1. Prezentare generală	384
3.3.4.1.2. Principalele măsuri de realizat	384
3.3.4.2. Strategia fiscal-bugetară pentru perioada 2016 – 2019	391
3.3.4.3.1. Prezentare generală	391
3.3.4.3.2. Principalele măsuri de realizat	391
3.3.4.3.3. Impactul măsurilor asupra managementului firmelor	393
3.3.4.3. Strategia Guvernamentală pentru dezvoltarea sectorului întreprinderilor mici și mijlocii și îmbunătățirea mediului de afaceri din România - Orizont 2020	394
3.3.4.3.1. Prezentare generală	394
3.3.4.3.2. Principalele măsuri de implementat	394
3.3.4.3.3. Impactul măsurilor asupra managementului firmelor	397
3.4. Priorități și modalități de acțiune manageriale pe termen lung	398
3.4.1. Management național	398
3.4.1.1. Conceperea și structurarea strategiei de construire a economiei bazate pe cunoștințe 2018-2023	398
3.4.1.2. Prioritățile implementării fondurilor Uniunii Europene în perioada 2014 - 2020	400
3.4.1.3. Priorități manageriale naționale	402
3.4.1.3.1. Creșterea accelerată a productivității muncii	402
3.4.1.3.2. Construirea unui mediu de afaceri favorizant dezvoltării firmelor	405
3.4.1.3.3. Relansarea sustenabilă a economiei României, reflectată în creșterea accelerată a PIB-ului	406
3.4.1.3.4. Amplificarea PIB-ului pe cap de locuitor	407
3.4.1.3.5. Creșterea gradului de ocupare al populației României în sectorul privat de la 13,76% cât era în 2014 la minimum 16% în 2020	408
3.4.1.3.6. Diminuarea inegalităților regionale	408
3.4.1.3.7. Asigurarea de forță de muncă înalt calificată și adaptabilă	409
3.4.1.3.8. Intensificarea inovării performante	410
3.4.1.3.9. Amplificarea numărului de IMM-uri de la 29 la mia de locuitori în prezent, la 38-40 la mia de locuitori în 2020	411
3.4.1.3.10. Proiectarea și implementarea de strategii profesioniste pe ramuri și subramuri economice și regiuni	411
3.4.1.3.11. Profesionalizarea managementului practicat la nivel național, atât a celui politic, cât și economic și administrativ	412
3.4.1.3.12. Amplificarea gradului de absorbție al fondurilor europene alocate României în perioada 2014 – 2020 și a eficacității utilizării lor	414
3.4.1.3.13. Elaborarea și implementarea de bugete publice multianuale glisante	414
3.4.1.3.14. Continuarea accelerată a amplificării exportului și diversificarea lui	415

3.4.1.3.15. Îmbunătățirea indicelui de calitate a guvernării României la minimum 0,75 în 2020 față de 0,059 cât este în prezent	415
3.4.1.3.16. Amplificarea bunăstării umane	416
3.4.2. Managementul agenților economici	417
3.4.2.1. Priorități	417
3.4.2.1.1. Focalizarea pe construirea unor branduri puternice de produs	418
3.4.2.1.2. Identificarea de piețe țintă pentru export și concentrarea pe cele ce au o capacitate de absorbție mare	419
3.4.2.1.3. Conectarea agenților economici din România la rețele și canale de distribuție internaționale	420
3.4.2.1.4. Intensificarea activităților de cercetare-dezvoltare	420
3.4.2.1.5. Acordarea de importanță dezvoltării durabile și sustenabilității	421
3.4.2.1.6. Perfecționarea resursei umane	421
3.4.2.1.7. Intensificarea inovării	421
3.4.2.2. Modalități de perfecționare	422
3.4.2.3.1. Realizarea unor programe de pregătire, la nivel de firmă, pentru crearea unui management performant de branding al produselor	423
3.4.2.3.2. Promovarea produselor/serviciilor românești ce dețin caracteristici distinctive sau oferă beneficii deosebite ce pot ajuta la crearea de branduri puternice românești	423
3.4.2.3.3. Integrarea firmelor în platforme tehnologice	423
3.4.2.3.4. Asocierea firmelor românești în rețele de firme performante	424
3.4.2.3.5. Remodelarea activităților de formare și perfecționare a managerilor și specialiștilor în management	424
3.4.2.3.6. Creșterea atractivității pieței muncii din România pentru resursele umane din străinătate	425
3.4.2.3.7. Amplificarea atractivității României pentru investitori străini	425
3.4.2.3.8. Modificarea culturii organizaționale pentru a facilita implementarea managementului bazat pe cunoștințe	426
3.4.2.3. Direcții și modalități de perfecționare a managementului	426
3.4.2.3.1. Situarea în centrul managementului a unor viziuni și abordări predominant prospective, concretizate în stabilirea de priorități realiste și mobilizatoare	427
3.4.2.3.2. Proiectarea și implementarea de sisteme manageriale riguroase și funcționale la toate nivelurile economiei – național, sectorial, regional, județean, localități și agenți economici	427
3.4.2.3.3. Crearea unui mediu de afaceri predictibil, funcțional și prietenos pentru IMM-uri	428
3.4.2.3.4. Conectarea planificării economico-sociale strategice la procesul bugetar național	429
3.4.2.3.5. Stimularea dezvoltării culturii și inițiativei întreprinderilor	429
3.4.2.3.6. Intensificarea transferului de know-how economic și managerial internațional, a celor mai bune practici din Uniunea Europeană în România	429
3.4.2.3.7. Folosirea intensă și continuă la nivel național, la toate eșaloanele și în toate organizațiile a sistemelor, metodelor și tehnicilor furnizate de știința managementului	430
3.4.2.3.8. Identificarea, transferarea și adaptarea modelelor, metodelor și tehnicilor specifice managementului bazat pe cunoștințe în economia autohtonă	434
3.4.2.3.9. Stimularea dezvoltării regionale performante	435
3.4.2.3.10. Amplificarea vizibilității naționale și internaționale a managementului autohton, ca vector al dezvoltării economice, sociale și politice	435
3.4.3. Managementul entităților care furnizează servicii de training și consultanță managerială	436

3.4.3.1. Consolidarea și perfecționarea economico-managerială a instituțiilor universitare și celorlalți furnizori de training și consultanță în domeniul managementului	436
3.4.3.2. Adaptarea la un nivel superior a programelor de formare și perfecționare managerială la necesitățile reale ale economiei și mediului de afaceri din România	437
3.4.3.3. Amplificarea calității și diversificarea serviciilor de consultanță managerială	438
3.4.3.4. Conferirea unei dimensiunii pragmatice mai pregnante trainingului managerial	438
3.4.3.5. Operaționalizarea de parteneriate între prestatorii de training/ consultanță în domeniul managementului și organizațiile beneficiare	439
3.4.3.6. Intensificarea dimensiunii internaționale a programelor de pregătire și consultanță managerială	440
3.4.3.7. Creșterea prestigiului și vizibilității pe plan intern și internațional a trainerilor și consultanților în domeniul managementului din țara noastră	440
3.5. Priorități și modalități de acțiune pe termen mediu și scurt	441
3.5.1. Previțiuni economice internaționale și naționale pentru economia României în perioada 2017-2018	441
3.5.2. Managementul național	442
3.5.2.1. Priorități manageriale economice pentru 2017 - 2018	442
3.5.2.2. Modalități de acțiune la nivelul managementului național	444
3.5.2.3.1. Focalizarea managementului la nivel național, sectorial, regional și local asupra relansării investițiilor	444
3.5.2.3.2. Amplificarea eticii în afaceri și dezvoltarea guvernanței corporatiste	445
3.5.2.3.3. Profesionalizarea intensă a managerilor și specialiștilor în management la toate nivelele societății și economiei României	448
3.5.2.3.4. Practicarea unui management complex și complet, axat pe cele cinci funcții manageriale	448
3.5.2.3.5. Îmbunătățirea accesului IMM-urilor la finanțare	450
3.5.2.3.6. Accelerarea lansării și implementării „de facto” a fondurilor europene în cadrul noului ciclu managerial 2014 -2020	451
3.5.2.3.7. Amplificarea inovării în toate componentele economiei României	453
3.5.2.3.8. Generalizarea realizării studiilor de impact și a testului IMM-urilor de către managementul organismelor de reglementare juridică și economică	454
3.5.2.3.9. Implementarea rapidă și completă a prevederilor Legii 62/2014 privind dezvoltarea IMM-urilor	455
3.5.2.3.10. Susținerea distribuției și comercializării produselor IMM-urilor din România prin marile lanțuri de magazine	456
3.5.2.3.11. Diminuarea birocrăției din economie	457
3.5.2.3.12. Promovarea intensă la nivel național a dezvoltării sistemelor moderne de organizare a muncii, a noilor tipuri de întreprinderi specifice economiei bazate pe cunoștințe	459
3.5.2.3.13. Flexibilizarea relațiilor de muncă și susținerea ocupării pe piața muncii	460
3.5.2.3.14. Proliferarea accelerată a cunoștințelor, trainingului, mentoringului și consultanței manageriale la toate nivelurile economiei	462
3.5.2.3.15. Demararea realizării de parteneriate public-private sustenabile	463
3.5.3. Managementul agenților economici	464
3.5.3.1. Priorități manageriale	464
3.5.3.1.1. Intensificarea flexibilității și adaptabilității firmelor din România	465
3.5.3.1.2. Dezvoltarea unor sisteme informatice performante în cadrul agenților economici	465
3.5.3.1.3. Trecerea la sisteme de management bazate pe cunoștințe	466
3.5.3.1.4. Intensificarea inovării în cadrul companiilor românești	467
3.5.3.1.5. Accentuarea economisirii și valorificării superioare a resurselor neregenerabile	467

3.5.3.2. Modalități manageriale	468
3.5.3.2.1. Adoptarea managementului bazat pe cunoștințe în firmele din România	468
3.5.3.2.2. Accentuarea transferului internațional de know-how și bune practici de management	469
3.5.3.2.3. Dezvoltarea și implementarea strategiilor bazate pe cunoștințe	469
3.5.3.2.4. Reconsiderarea rolului culturii organizaționale în implementarea unui management profesionist	469
3.5.3.2.5. Creșterea capacității de inovare a firmelor românești	470
3.5.3.2.6. Integrarea ergonomiei în managementul organizației	470
3.5.4. Domeniul pregătirii și consultanței manageriale	471
3.5.4.1. Dezvoltarea educației întreprinzătorial - manageriale din România în concordanță cu Strategia EUROPA 2020 și Small Business Act	472
3.5.4.2. Realizarea unei strategii la nivel național în domeniul formării și dezvoltării profesionale continue	472
3.5.4.3. Intervenția statului în promovarea, proliferarea și dezvoltarea managementului bazat pe cunoștințe în România	473
3.5.4.4. Adoptarea unor acte normative care să genereze amplificarea resurselor financiare destinate formării și consultanței manageriale în țara noastră	473
3.5.4.5. Asigurarea unor facilități din partea statului pentru prestatorii de training și consultanță managerială	474
3.5.4.6. Crearea condițiilor pentru amplificarea accesului furnizorilor de pregătire și consultanță managerială la fondurile structurale europene	474
3.5.4.7. Modernizarea învățământului superior românesc în contextul adaptării la „procesul Bologna”	475
3.5.4.8. Constituirea unei entități naționale puternice, coordonată de reprezentanți ai asociațiilor profesionale de consultanți și statului, care să asigure promovarea și monitorizarea calității serviciilor de consultanță managerială	475
Bibliografie	477
Anexa nr. 1 – Chestionarul SAMRO 2016	484
Anexa nr. 2 – Chestionarul Carta Albă a IMM-urilor 2016	490
Anexa nr. 3 – Eșantionul de manageri întreprinzători intervievați în martie-aprilie 2016	504
Anexa nr. 4 – Eșantionul de profesori, traineri, manageri, consultanți și specialiști în management chestionați în octombrie 2016-ianuarie 2017	505