

REZUMAT

Managementul programelor și proiectelor ca pârghie de implementare a schimbării în IMM-urile din România

În economia globală dinamică de astăzi, importanța întreprinderilor mici și mijlocii (IMM-uri) din România este incontestabilă. Aceste entități nu sunt doar motoare esențiale ale creșterii economice și inovării, ci joacă și un rol critic în adaptarea la cele mai recente tendințe și practici din industrie.

Un accent major a fost pus pe implementarea eficientă a strategiilor de management de proiect și program în cadrul acestor IMM-uri. Cercetările indică faptul că IMM-urile românești se confruntă adesea cu dificultăți în planificarea strategică și prognozare. Managementul eficient al proiectelor poate acționa ca o pârghie crucială pentru a ajuta aceste afaceri să identifice, să evalueze și să valorifice tendințele globale emergente. Prin adoptarea unor metodologii robuste de management de proiect, IMM-urile pot anticipa și răspunde mai bine la schimbările pieței, avansurile tehnologice și cerințele în evoluție ale clienților.

Această teză de doctorat își propune să exploreze cum managementul programelor și proiectelor poate servi ca un instrument eficient pentru implementarea tendințelor globale în întreprinderile mici și mijlocii (IMM-uri) din România. Prin analiza conceptelor fundamentale ale gestionării schimbării, a contextului specific al IMM-urilor românești și a tendințelor globale esențiale, cercetarea vizează să ofere soluții practice pentru îmbunătățirea rezilienței, durabilității și competitivității IMM-urilor din România.

Obiectivul principal al tezei este să investigheze rolul managementului programelor și proiectelor în facilitarea adoptării tendințelor globale de către IMM-urile românești, contribuind astfel la creșterea eficienței operaționale, competitivității și durabilității acestora. Acest obiectiv principal a fost dezvoltat cu ajutorul următoarelor obiective specifice.

1. Înțelegerea conceptelor fundamentale ale gestionării schimbării, managementului programelor și managementului proiectelor.

Explorarea principiilor de gestionare a schimbărilor și relevanța acestora pentru IMM-uri implică analiza diferențelor dintre programe și proiecte și implicațiile acestora asupra succesului organizațional. De asemenea, este necesară examinarea principiilor și cadrului de gestionare a schimbărilor, precum și definirea și diferențierea dintre managementul programelor și managementul proiectelor. În plus, se explorează interacțiunea dintre aceste abordări de management în contextul schimbării organizaționale și al inovației.

2. Analiza stării curente a IMM-urilor din România.

Definirea IMM-urilor în contextul românesc implică realizarea unei analize a provocărilor și oportunităților cu care se confruntă întreprinderile mici și mijlocii din România. Este importantă identificarea nevoilor principale de finanțare ale acestor afaceri. Aceasta presupune definirea IMM-urilor pe baza diverselor criterii și factori de context, realizarea unei analize detaliate a caracteristicilor structurale și economice ale IMM-urilor românești, precum și identificarea și evaluarea principalelor nevoi de finanțare și provocări cu care se confruntă acestea.

3. Identificarea și analiza tendințelor globale cu impact semnificativ asupra IMM-urilor.

Această cercetare investighează modelul de economie circulară și aplicabilitatea acestuia pentru IMM-urile din România, explorează coeziunea și etica în afaceri ca factori de creștere durabilă și evaluează impactul practicilor de dezvoltare durabilă asupra rezilienței IMM-urilor. Se examinează principiile și practicile economiei circulare și relevanța acestora pentru IMM-uri, precum și importanța coeziunii și eticii în afaceri în contextul global.

De asemenea, sunt explorate obiectivele și inițiativele de dezvoltare durabilă și implicațiile lor pentru IMM-uri. În final, analiza se concentrează pe efectele pandemiei COVID-19 asupra IMM-urilor și adaptările necesare pentru redresare și reziliență.

4. Evaluarea Efectelor Pandemiei COVID-19.

Evaluarea efectelor pandemiei COVID-19 implică înțelegerea modului în care această criză a influențat IMM-urile din România și identificarea strategiilor adaptive utilizate de acestea în timpul crizei.

5. Evaluarea eficacității diverselor programe și proiecte de sprijin pentru IMM-urile românești.

Se dorește examinarea strategiei României pentru dezvoltare durabilă și alinierea acesteia cu tendințele globale, investighează utilizarea fondurilor structurale și a fondurilor SEE și norvegiene de către IMM-uri, și explorează programele și proiectele naționale menite să sporească competitivitatea acestora. De asemenea, evaluează rolul și impactul fondurilor structurale asupra dezvoltării IMM-urilor, examinează contribuțiile fondurilor SEE și norvegiene la creșterea și inovarea IMM-urilor, și analizează programele și proiectele naționale destinate sprijinirii IMM-urilor, identificând studii de caz de succes și cele mai bune practici.

6. Dezvoltarea unui cadru pentru valorificarea managementului programelor și proiectelor în implementarea tendințelor globale în IMM-urile românești.

Se urmărește sintetizarea concluziilor din analiza conceptelor fundamentale, contextului IMM-urilor, tendințelor globale și programelor de sprijin, propunând soluții practice pentru

îmbunătățirea rezilienței, durabilității și competitivității IMM-urilor din România prin aplicarea abordărilor structurate de management.

În *Capitolul I: Concepte Fundamentale* se demonstrează faptul că schimbarea este o necesitate pentru supraviețuirea și dezvoltarea organizațiilor. Managementul schimbării eficient este crucial, deoarece implică gestionarea oamenilor, care sunt cei mai importanți activi ai unei organizații. Liderii joacă un rol vital în procesul de schimbare, deoarece oamenii adesea se opun schimbării din cauza fricii de eșec.¹

În primul subcapitol, intitulat *I.1. Managementul schimbării* este o abordare centrată pe oameni. Aceasta necesită o înțelegere profundă a dimensiunilor umane ale schimbării, inclusiv factorii psihologici care influențează reacțiile angajaților, strategiile de comunicare necesare pentru a aborda rezistența și metodele de implementare care stimulează implicarea și angajamentul. Managementul eficient al schimbării se bazează pe planificare atentă, implementare sensibilă și, mai presus de toate, consultarea și implicarea persoanelor afectate de schimbări.

În subcapitolul *I.2. Programele și managementul programelor*, se discută despre faptul că programele (care reprezintă colecții de proiecte conexe), necesită, de asemenea, un management eficient al schimbării. Managementul programelor implică coordonarea și direcționarea mai multor proiecte interconectate pentru a atinge obiective strategice. Managementul schimbării este esențial în acest context, deoarece programele adesea implică restructurări semnificative ale organizației, modificări de procese și integrarea de noi tehnologii sau sisteme.

Similar, *I.3. Proiectele și managementul proiectelor* dezvăluie faptul că proiectele necesită o abordare proactivă a managementului schimbării. Proiectele, care sunt eforturi temporare pentru a crea un produs, serviciu sau rezultat unic, sunt în mod intrinsec supuse schimbării. Managementul eficient al schimbării în contextul proiectelor implică identificarea și analizarea factorilor de schimbare, stabilirea standardelor de management al schimbării și dezvoltarea de procese personalizate pentru a aborda schimbările pe măsură ce apar.

La finalul capitolului, este evident - conceptele fundamentale ale managementului schimbării, programelor și proiectelor sunt strâns legate. O abordare integrată a acestor

¹ Dadallage, J. (2015, July 21). Experiencing Organisational and Personal Change Management for Continuous Organisational Effectiveness. , 5(0), 27-27. <https://doi.org/10.4038/slжда.v5i0.7125>

discipline poate duce la o transformare organizațională mai eficientă și la livrarea cu succes a obiectivelor de afaceri.²

Capitolul II: Contextul IMM-urilor din România descrie faptul că întreprinderile mici și mijlocii (IMM-urile) joacă un rol vital în peisajul economic al României, contribuind semnificativ la ocuparea forței de muncă, inovație și creșterea economică generală. Această lucrare își propune să ofere o înțelegere cuprinzătoare a contextului IMM-urilor din România, concentrându-se pe trei aspecte cheie: definirea IMM-urilor, analiza stării lor actuale și explorarea nevoilor lor de finanțare.

În încercarea de a înțelege importanța subiectului, am început cu subcapitolul *II.1. Definirea IMM-urilor*. Uniunea Europeană a stabilit un set de criterii pentru a clasifica întreprinderile ca fiind mici și mijlocii. Aceste criterii se bazează pe numărul de angajați, cifra de afaceri anuală și totalul bilanțului anual. În România, sectorul IMM reprezintă o parte semnificativă a mediului de afaceri în ansamblu, reprezentând 97,64% din întreprinderile active în 2013-2014.³

Pentru cel de-al doilea subcapitol *II.2. Analiza Întreprinderilor Mici și Mijlocii din România*, am analizat cercetările existente care indică faptul că IMM-urile din România se confruntă cu mai multe provocări care împiedică competitivitatea și creșterea lor. Conform unui studiu realizat de Iancu Guda, președintele Asociației Române a Bancherilor și Analizatorilor Financieri, în timp ce IMM-urile din România generează 14% din venitul național total, ele reprezintă 96% din toate companiile românești. Acest lucru sugerează o discrepanță semnificativă între contribuția IMM-urilor și reprezentarea lor în peisajul general al afacerilor.⁴

Cu toate aceste provocări, IMM-urile din România joacă un rol crucial în economie, contribuind semnificativ la ocuparea forței de muncă și la valoarea adăugată. Sectorul IMM este considerat coloana vertebrală a sistemului economic european, stimulând creșterea economică și progresul tehnologic prin inovare, cercetare și dezvoltare.

În subcapitolul *II.3. Principalele Nevoi de Finanțare ale IMM-urilor* s-a demonstrat faptul că accesul la finanțare este un factor critic pentru succesul și creșterea IMM-urilor din România.⁵ Deși există diverse opțiuni de finanțare, unii analiști consideră că dezvoltarea IMM-

² Cho, J Y., Lee, D Y., Lee, Y., & Lee, M. (2015, January 1). Effective Change Management Process for Mega Program Projects. Taylor & Francis, 14(1), 81-88. <https://doi.org/10.3130/jaabe.14.81>

³ Popa, I., Sebastian, C., Dobrin, C., & Eduard, C. (2009, January 1). Romanian SME' Strategies, Policies and Competitive Advantages. <https://doi.org/10.1109/iacsit-sc.2009.137>

⁴ Stelea, N., & Gavrila, C. (2021, January 1). Development of Brasov SMEs through public financing of innovative products or services. EDP Sciences, 343, 05006-05006. <https://doi.org/10.1051/mateconf/202134305006>

⁵ Mihai, L. (2019, July 22). An exploratory Study Regarding the Romanian SMEs' Leader's Profile. , 1-16. <https://doi.org/10.5171/2019.831063>

urilor este împiedicată de o ofertă insuficientă de capital. Pentru a remedia această situație, autoritățile publice au intervenit pentru a crește oferta de fonduri și pentru a sprijini IMM-urile în accesarea finanțării necesare.⁶

Capitolul III: Tendințe globale cu impact începe cu subcapitolul *III.1. Economia circulară*. Modelul tradițional liniar "ia-fă-arde" a fost recunoscut de mult timp ca nefiind sustenabil, dând naștere conceptului de economie circulară, care creează noi oportunități de locuri de muncă, deoarece activitățile precum reparații, recondiționare și manufacturare necesită procese mai laborioase. De asemenea, economia circulară poate stimula reziliența economică și independența energetică prin reducerea dependenței de resursele naturale finite.⁷

Subcapitolul *III.2. Coeziune și etică în afaceri* demonstrează faptul că într-o lume tot mai interconectată, rolul eticii și al coeziunii în afaceri a devenit crucial. Globalizarea a adus noi provocări, cerând organizațiilor să navigheze cu atenție în complexul labirint al responsabilităților sociale, de mediu și reglementărilor. Cercetătorii au subliniat importanța cultivării unei culturi corporative care să prioritizeze luarea deciziilor etice, implicarea părților interesate și practicile durabile. Alinierea obiectivelor de afaceri cu considerațiile etice poate contribui nu numai la binele societății în ansamblu, ci și la îmbunătățirea viabilității și rezilienței pe termen lung a organizațiilor.⁸

Al treilea subcapitol face referire la *III.3. Dezvoltare durabilă*. Căutarea dezvoltării durabile a devenit o imperativă centrală pentru progresul global, cuprinzând dimensiuni economice, sociale și de mediu. Se așteaptă tot mai mult ca afacerile să joace un rol esențial în avansarea Obiectivelor de Dezvoltare Durabilă ale Națiunilor Unite (SDG-uri), care vizează probleme urgente precum sărăcia, inegalitatea, schimbările climatice și degradarea mediului.

Pandemia COVID-19 a fost un factor disruptiv profund, cu implicații pe termen lung în diverse domenii. Așadar, în subcapitolul *III.4. Efectele pandemiei COVID-19* este dezbătut felul în care afacerile au trebuit să navigheze prin provocări fără precedent, de la perturbări în lanțul de aprovizionare și schimbări în comportamentul consumatorilor la gestionarea forței de muncă și incertitudini financiare.

⁶ Lacatus., & Văidean, V L. (2015, December 1). Opportunities and Constraints in Financing SMEs. , III(Issue 2), 66-72. <https://doi.org/10.35808/ijeba/72>

⁷ Romani, A., Rognoli, V., & Levi, M. (2021, June 29). Design, Materials, and Extrusion-Based Additive Manufacturing in Circular Economy Contexts: From Waste to New Products. Multidisciplinary Digital Publishing Institute, 13(13), 7269-7269. <https://doi.org/10.3390/su13137269>

⁸ Maila, M W., & Pitsoe, V J. (2012, October 1). Globalization, Sustainability and Ethics: What are the Critical Links for Present and Future Generations?. Kamla Raj Enterprises, 40(1), 43-51. <https://doi.org/10.1080/09709274.2012.11906522>

În același timp, pandemia a accelerat și mai mult necesitatea unor modele de afaceri durabile și reziliente, deoarece fragilitatea sistemelor tradiționale a fost expusă. Importanța unei agilități sporite, a adaptabilității și a concentrării asupra bunăstării părților interesate a devenit din ce în ce mai evidentă, subliniind importanța încorporării practicilor durabile în structura operațiunilor organizaționale.⁹

Capitolul IV. Programe și Proiecte pentru Sprijinirea IMM-urilor, descrie angajamentul României de a sprijini creșterea și dezvoltarea întreprinderilor sale mici și mijlocii (IMM-uri), este evident prin diversele sale inițiative strategice și mecanisme de finanțare. Acest document de cercetare va explora programele și proiectele cheie care au ca scop susținerea IMM-urilor românești, incluzând strategia de dezvoltare durabilă a țării, accesul la fondurile structurale, precum și programele și inițiativele naționale specifice.

Subcapitolul IV.1. Strategia României pentru Dezvoltare Durabilă vorbește despre strategia comprehensivă a României pentru dezvoltare durabilă, subliniază rolul crucial al întreprinderilor mici și mijlocii în stimularea creșterii economice, promovarea inovației și contribuția la bunăstarea socială și mediul înconjurător al țării. Recunoscând necesitatea de a împuternici IMM-urile ca factori de progres durabil, strategia oferă un cadru polivalent care încurajează IMM-urile să adopte practici prietenoase cu mediul, să investească în avansuri tehnologice care îmbunătățesc eficiența operațională și competitivitatea lor, și să participe activ la tranziția României către o economie mai circulară.¹⁰

În subcapitolul *IV.2. Fondurile Structurale*, este prezentat felul în care apartenența României la Uniunea Europeană a deschis oportunități semnificative pentru IMM-uri de a accesa diverse fonduri structurale și mecanisme de finanțare. Aceste fonduri, concepute pentru a promova coeziunea economică și socială în cadrul UE, au fost instrumentale în sprijinirea creșterii și dezvoltării IMM-urilor românești.

Utilizarea fondurilor structurale a permis IMM-urilor românești să investească în produse și servicii inovatoare, să-și modernizeze operațiunile și să-și îmbunătățească competitivitatea. Mai mult, aceste fonduri au facilitat crearea de rețele colaborative, au

⁹ Lim, W Q., Nadarajah, D., & Wahab, S A. (2021, March 1). Sustainable Manufacturing Practices and Sustainability Performance: A Conceptual Framework for Manufacturing SMEs. , 12(1), 108-108. <https://doi.org/10.5296/bms.v12i1.18253>

¹⁰ Rădulescu, I., & Rădulescu, A V. (2021, March 24). Case study concerning successful Romanian SMEs development by students education and entrepreneurial training. , 3(1), 18-24. <https://doi.org/10.33727/jriss.2021.1.3:18-24>

promovat schimbul de cunoștințe și au oferit acces la instruire specializată și servicii de consultanță, contribuind astfel la consolidarea generală a peisajului IMM-urilor din România.¹¹

Pe lângă fondurile structurale ale Uniunii Europene, în subcapitolul *IV.3. Fondurile SEE și Norvegiene*, aflăm cum România a beneficiat și de Mecanismele Financiare ale Spațiului Economic European (SEE) și Norwegian, care au extins și mai mult sprijinul disponibil pentru IMM-urile românești. Aceste fonduri au contribuit la abordarea unor provocări specifice cu care se confruntă IMM-urile românești, cum ar fi accesul la finanțare, internaționalizarea și adoptarea practicilor durabile.¹²

Subcapitolul *IV.4. Programe și Proiecte Naționale* vorbește despre faptul că România a completat sprijinul la nivelul UE. Guvernul Român a implementat o serie de programe și proiecte naționale special concepute pentru a consolida sectorul IMM-urilor din țară. Aceste inițiative acoperă o gamă largă de domenii, de la furnizarea de informații specializate și asistență la susținerea diseminării unei noi culturi a calității în cadrul comunității IMM-urilor.¹³

Capitolul V. Evaluarea percepției impactului proiectelor în IMM-uri descrie metodologia lucrării.

S-a dorit identificarea modului în care înțelegerea unui subiect a evoluat în timp pentru recunoașterea direcțiilor emergente și a subdomeniilor de cercetare în creștere. În ceea ce privește analiza IMM-urilor, a fost vorba de combinarea datelor cantitative din mai multe studii pentru a obține o estimare agregată corectă, alături de oferirea de recomandări bazate pe dovezi pentru formularea sau modificarea politicilor publice și identificarea celor mai eficiente practici bazate pe dovezi. Toate aceste scopuri evidențiază versatilitatea și importanța revizuirii literaturii în cadrul procesului de cercetare.

Harta de rețea a termenilor frecvent utilizați și corelați în articolele științifice, realizată cu VOSviewer pe tema "managementul proiectelor pentru IMM-uri," oferă o privire cuprinzătoare asupra termenilor cheie și a interconexiunilor lor în domeniul managementului de proiect pentru întreprinderile mici și mijlocii (IMM-uri). Această analiză ajută la identificarea unor teme cruciale precum "implementarea" și "performanța," care sunt termeni centrali cu multe conexiuni, indicând importanța lor critică în contextul managementului de proiect pentru IMM-uri.

¹¹ Mioara, D., Popescu, C., Lucía, A., & Dumitru, D. (2012, August 17). Strategic Dimensions of the SME System in Romania in the Context of the European Strategic Framework. <https://doi.org/10.5772/45801>

¹² Granturile SEE și Norvegiene 2014-2021. Recuperat de la <https://www.eeagrants.ro/>

¹³ Stelea, N., & Gavrilă, C. (2021, January 1). Development of Brasov SMEs through public financing of innovative products or services. *EDP Sciences*, 343, 05006-05006. <https://doi.org/10.1051/mateconf/202134305006>

Pentru a atinge obiectivele acestei cercetări, s-a propus o abordare care include metode de colectare a datelor atât cantitative, cât și calitative. Studiul a început cu o revizuire amănunțită a literaturii pentru a obține o înțelegere mai profundă a cercetărilor existente privind IMM-urile românești, practicile de management al proiectelor și integrarea tendințelor globale în operațiunile interne ale afacerilor.

Focus grupurile cu consultanți în managementul proiectelor au fost folosite ca pas secund revizuirii literaturii de specialitate, pentru o înțelegere mai concretă a ”realității din teren”. Pregătirea și executarea unei sesiuni de grup de discuții bine concepute reprezintă un aspect crucial al cercetării calitative, oferind informații valoroase despre perspectivele, experiențele și comportamentele unei audiențe țintă.

Concluziile din sesiunea de grup de discuții au fost interpretate în contextul mai larg al obiectivelor de cercetare și integrate cu alte surse de date pentru a oferi o înțelegere cuprinzătoare a subiectului investigat. Pe tot parcursul procesului, cercetătorul a trebuit să mențină cele mai înalte standarde de conduită etică și a asigurat confidențialitatea și intimitatea participanților și respectând principiile consimțământului informat și integrității în cercetare.

Realizarea acestei cercetări evidențiază viabilitatea realizării grupurilor de discuții eficiente în mod remote prin Zoom, subliniind totodată importanța de a lua în considerare implicațiile metodologice, practice și etice ale acestei abordări.

Revizuirea literaturii, alături de concluziile focus grupurilor, a servit ca bază pentru dezvoltarea chestionarului și identificarea principalelor domenii de investigație.

Următorul pas a fost asocierea fiecărei întrebări de cercetare cu o ipoteză corespunzătoare, având în vedere operaționalizarea, mai exact definirea felului în care va fi măsurată sau observată fiecare variabilă legată de ipoteze.

Procesul a continuat prin formularea de întrebări ce se aliniază cu obiectivele de cercetare și cu ipotezele; în acest sens sunt incluse atât întrebări cu răspunsuri închise (cantitative), cât și întrebări cu răspunsuri deschise (calitative) pentru a obține o vedere cuprinzătoare. Aceste întrebări ar trebui să abordeze aspectele cheie ale studiului și să ghideze investigația.

Deși au fost obținute numai 172 de răspunsuri, studiul a oferit informații valoroase despre starea actuală a peisajului IMM-urilor românești și pregătirea lor pentru a se adapta la mediul de afaceri în continuă evoluție.

Rezultatele subliniază importanța adaptării strategiilor de finanțare la specificul industriei și regiunii, investiției în formarea angajaților, și implementării măsurilor inovative și sustenabile.

Studiul a constatat că IMM-urile se confruntă adesea cu resurse limitate, atât financiare, cât și umane, ceea ce poate împiedica investiția și implementarea eficientă a practicilor de management al proiectelor. De asemenea, incertitudinea și natura dinamică a mediului IMM-urilor pot face dificilă respectarea unor cadre rigide de management al proiectelor, necesitând o abordare mai agilă și adaptabilă. Discuțiile de grup focalizate au relevat, de asemenea, că IMM-urile adesea nu au acces la expertiză în managementul proiectelor și întâmpină dificultăți în găsirea instrumentelor și tehnologiilor potrivite pentru a-și susține nevoile.

Aceste concluzii oferă perspective valoroase atât pentru cercetători, cât și pentru practicieni care doresc să înțeleagă mai bine provocările și cerințele unice ale managementului proiectelor în cadrul IMM-urilor. Prin abordarea acestor lacune, IMM-urile pot beneficia de principii și tehnici de management al proiectelor pentru a-și îmbunătăți productivitatea, competitivitatea și succesul pe termen lung, așadar rezultatele cercetării au fost prezentate într-un mod structurat și bine organizat, cu scriere clară și concisă pentru a facilita înțelegerea acestora atât în mediul academic, cât și în mediul de afaceri.

Studiul va contribui la corpul existent de cunoștințe despre IMM-urile românești și va oferi informații valoroase pentru factorii de decizie, organizațiile de sprijin pentru afaceri și întreprinderile însele, permițându-le să ia decizii informate și să dezvolte strategii personalizate pentru susținerea creșterii și dezvoltării sectorului de IMM-uri din România.

Cercetarea include perspective calitative de la 13 profesioniști în managementul proiectelor și date cantitative din 172 de răspunsuri la chestionare, dezvăluind că dificultățile de acces la finanțare reprezintă o barieră semnificativă în implementarea proiectului. Această abordare cu metode mixte asigură o înțelegere cuprinzătoare a problemelor.

Constatările subliniază necesitatea unor practici îmbunătățite de management de proiect, un acces mai bun la finanțare și o formare și experiență sporite în managementul proiectelor în cadrul IMM-urilor. Așadar, în **Capitolul VI. Propuneri concrete de îmbunătățire a programelor de finanțare pentru IMM-uri**, recomandările abordează aceste nevoi și oferă o abordare structurată pentru ca IMM-urile să adopte tendințe globale, sporindu-le sustenabilitatea și competitivitatea.

Modelul în 10 pași de operaționalizare a funcționalităților IMM-urilor reprezentat în Figura 19, prezintă cei 10 pași pe care un IMM care dorește operaționalizarea funcționalităților sale ar trebui să îi urmeze. Acest model poate fi adaptat în funcție de specificul fiecărei întreprinderi și de nevoile sale particulare.

Este recomandat ca acest proces să fie reluat periodic și la nevoie pentru a asigura nu doar operaționalizarea funcționalităților, ci și îmbunătățirea lor continuă pentru a putea susține IMM-ul în implementarea tendințelor globale în continuă schimbare.

Prin reluarea modelului în 10 pași, IMM-urile pot identifica domenii pentru îmbunătățiri incrementale în procese, produse și servicii. Această abordare promovează o cultură a îmbunătățirii continue, esențială pentru succesul pe termen lung. Iterațiile regulate ale modelului încurajează inovația prin menținerea funcțiilor C&D și a altor funcții aliniate cu cele mai recente progrese tehnologice și nevoile pieței.

Strategia de accesare a finanțărilor și implementare a proiectelor este necesară IMM-urilor pentru a aborda și pentru a se adapta eficient la mai multe domenii cheie în mediul de afaceri actual. Pandemia COVID-19 a perturbat economiile globale, iar IMM-urile, în special, au fost grav afectate. Accesarea finanțării este crucială pentru aceste afaceri pentru a se reconstrui, a recupera pierderile și a stabiliza operațiunile.

1. Identificarea Oportunităților. IMM-urile sunt în centrul acestei strategii, cu un accent pe valorificarea oportunităților cheie care sunt cruciale în mediul de afaceri global și local de astăzi.

2. Program de Asistență. Primul pas după identificarea oportunităților este participarea la un program de asistență cu scopul de a pregăti IMM-ul să planifice și să execute eficient un proiect care se aliniază cu una sau mai multe dintre oportunitățile identificate.

3. Proiect - implementarea proiectului. Odată ce IMM-ul este echipat cu cunoștințele și resursele necesare din programul de asistență, trece la faza de implementare.

4. Măsuri Suport. În timpul execuției proiectului, IMM-urile pot necesita suport suplimentar, ce asigură că proiectul rămâne pe drumul cel bun și că orice provocări care apar pot fi gestionate eficient.

5. Măsuri de Follow-Up. Follow-up-ul poate include suport suplimentar sau acțiuni corective pentru a aborda orice probleme apărute în timpul implementării.

6. Reînceperea Procesului - natura ciclică și îmbunătățirea continuă. Această abordare iterativă asigură îmbunătățirea continuă și adaptarea la condițiile în schimbare, permițând IMM-ului să valorifice progresiv toate oportunitățile de-a lungul timpului.

Necesitatea unui astfel de proces apare din complexitatea mediilor de afaceri moderne, în special pentru IMM-urile cu resurse limitate. Mediul de afaceri, mai ales post-pandemie, este în continuă schimbare. IMM-urile se confruntă cu multiple provocări, inclusiv avansuri tehnologice, schimbări de reglementare, modificări în comportamentul consumatorilor și

presiuni legate de sustenabilitate. Acest proces oferă o abordare structurată pentru a naviga prin aceste complexități, asigurând că IMM-urile se pot adapta și rămâne competitive.

Nu în ultimul rând, *Modelul de proiectare a programelor de finanțare* are la bază importanța critică a dezvoltării unui model cuprinzător pentru crearea unui program de finanțare special adaptat pentru IMM-urile românești.

Pandemia de COVID-19 a avut un impact sever asupra IMM-urilor, multe dintre ele luptând pentru supraviețuire. Un program de finanțare specializat poate oferi suportul necesar pentru recuperare, ajutând IMM-urile să se reconstruiască și să se adapteze la condițiile pieței post-pandemice.

Identificarea domeniilor emergente pentru IMM-uri este un pas crucial care asigură că afacerile se pot adapta la condițiile de piață în schimbare și pot profita de noi oportunități. Acest proces implică analizarea tendințelor, evaluarea dinamicii industriei și înțelegerea progreselor tehnologice. Stabilirea nivelurilor de dezvoltare al regiunilor, reprezentată în cadranul dreapta sus, este esențială pentru adaptarea politicilor, investițiilor și programelor de dezvoltare la nevoile specifice ale regiunii. Acest proces necesită o evaluare cuprinzătoare a diferiților factori economici, sociali și infrastructurali.

După identificarea domeniilor emergente pentru IMM-uri și evaluarea nivelului de dezvoltare al regiunilor, următorii pași sunt proiectarea și dezvoltarea programelor de finanțare eficiente și adecvate pentru IMM-urile din România pot fi consolidați într-o abordare strategică, regăsită în cadranul din dreapta jos al figurii. În cele din urmă, cadranul din stânga jos prezintă măsurile privind Reevaluarea și îmbunătățirea continuă.

Tot în *capitolul VI* se regăsesc formularea de propuneri concrete de îmbunătățire a programelor de finanțare pentru IMM-uri și recomandările pentru implementarea propunerilor. IMM-urile din România sunt cruciale pentru economie, dar se confruntă cu provocări semnificative de finanțare din cauza procedurilor birocratice complexe și a lipsei de transparență.

Schemele propuse oferă o abordare clară și structurată care ghidează IMM-urile prin pașii esențiali pentru accesarea finanțării și implementarea proiectelor. Acest lucru reduce incertitudinea și crește probabilitatea unor rezultate de succes.

Prin sublinierea rolului programelor de asistență și a măsurilor de suport, schema asigură că IMM-urile nu sunt izolate. Ele pot accesa expertiză externă, resurse și finanțare, care sunt critice pentru depășirea limitărilor interne.

Modelele și strategiile prezentate ajută IMM-urile să se concentreze pe oportunități cheie, cum ar fi digitalizarea, sustenabilitatea și adaptarea post-pandemică. Prin ținerea acestor

domenii, IMM-urile se pot alinia cu tendințele globale și cerințele pieței. Natura ciclică a procesului asigură îmbunătățirea continuă. IMM-urile sunt încurajate să-și revizuiască și să-și rafineze strategiile, proiectele și operațiunile în mod regulat, conducând la creștere și dezvoltare sustenabilă.

Beneficiarii principali sunt chiar IMM-urile. Acest proces le oferă instrumentele, structura și suportul necesar pentru a crește, a se adapta și a prospera într-o piață competitivă.

Entități precum camerele de comerț, asociațiile comerciale și organismele guvernamentale care sprijină IMM-urile pot folosi acest cadru pentru a-și ghida programele de asistență, asigurându-se că sunt aliniate cu nevoile și realitățile IMM-urilor.

Investitorii și instituțiile financiare beneficiază, de asemenea, deoarece IMM-urile care urmează un astfel de proces structurat sunt mai susceptibile de a avea succes, reducând riscul asociat finanțării acestora. Acest lucru, la rândul său, crește atractivitatea IMM-urilor ca oportunități de investiție sau creditare.

Pentru factorii de decizie politică axați pe dezvoltarea economică, acest proces ajută la asigurarea că IMM-urile - adesea coloana vertebrală a economiei - sunt reziliente, inovatoare și capabile să contribuie la obiective economice mai largi, cum ar fi crearea de locuri de muncă, inovația și creșterea sustenabilă.

Limitările studiului, cum ar fi rata de răspuns și aplicabilitatea concluziilor, sunt recunoscute și discutate în mod transparent, oferind o bază pentru cercetările viitoare.

Pe măsură ce întreprinderile românești își îmbunătățesc capacitatea de a planifica, executa și livra proiecte eficient, devin parteneri mai atractivi pentru corporațiile multinaționale și alți actori internaționali. Acest lucru poate deschide noi oportunități de colaborare, schimb de cunoștințe și acces la piețele globale—esențiale pentru creșterea pe termen lung și sustenabilitatea IMM-urilor românești.

În concluzie, studierea managementului de proiect și program ca pârghie pentru implementarea tendințelor globale în IMM-urile românești este un domeniu crucial de cercetare. Prin consolidarea capacităților lor de management de proiect, aceste întreprinderi își pot spori competitivitatea, adaptabilitatea și integrarea în economia globală, contribuind în cele din urmă la creșterea și prosperitatea mediului de afaceri din România.

Bibliografie

1. Almuji, G., Alrabah, R., Al-Ghosen, A., & Munshi, F. (2022, March 27). Conducting Virtual Focus Groups During the COVID-19 Epidemic Utilizing Videoconferencing Technology: A Feasibility Study. Cureus, Inc.. <https://doi.org/10.7759/cureus.23540>
2. Cho, J Y., Lee, D Y., Lee, Y., & Lee, M. (2015, January 1). Effective Change Management Process for Mega Program Projects. Taylor & Francis, 14(1), 81-88. <https://doi.org/10.3130/jaabe.14.81>
3. Dadallage, J. (2015, July 21). Experiencing Organisational and Personal Change Management for Continuous Organisational Effectiveness. , 5(0), 27-27. <https://doi.org/10.4038/sljda.v5i0.7125>
4. Daniels, N., Mackin, P., Casson, K., & Wilson, I. (2019, January 1). STEER: Factors to Consider When Designing Online Focus Groups Using Audiovisual Technology in Health Research. SAGE Publishing, 18, 160940691988578-160940691988578. <https://doi.org/10.1177/1609406919885786>
5. Gică, O A., & Balint, C. (2012, January 1). Planning Practices of SMEs in North-Western Region of ROMANIA – An Empirical Investigation. Elsevier BV, 3, 896-901. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(12\)00247-x](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(12)00247-x)
6. Granturile SEE și Norvegiene 2014-2021. Recuperat de la <https://www.eeagrants.ro/>
7. Jarantowska, M. (2019, March 6). The phenomenon of globalisation as the greatest modern megatrend. Adam Mickiewicz University in Poznań, 11(1), 309-320. <https://doi.org/10.14746/kse.2017.11.18>
8. Lacatus., & Văidean, V L. (2015, December 1). Opportunities and Constraints in Financing SMEs. , III(Issue 2), 66-72. <https://doi.org/10.35808/ijeiba/72>
9. Lim, W Q., Nadarajah, D., & Wahab, S A. (2021, March 1). Sustainable Manufacturing Practices and Sustainability Performance: A Conceptual Framework for Manufacturing SMEs. , 12(1), 108-108. <https://doi.org/10.5296/bms.v12i1.18253>
10. Maila, M W., & Pitsoe, V J. (2012, October 1). Globalization, Sustainability and Ethics: What are the Critical Links for Present and Future Generations?. Kamla Raj Enterprises, 40(1), 43-51. <https://doi.org/10.1080/09709274.2012.11906522>
11. Mihai, L. (2019, July 22). An exploratory Study Regarding the Romanian SMEs' Leader's Profile. , 1-16. <https://doi.org/10.5171/2019.831063>

12. Mioara, D., Popescu, C., Lucia, A., & Dumitru, D. (2012, August 17). Strategic Dimensions of the SME System in Romania in the Context of the European Strategic Framework. <https://doi.org/10.5772/45801>
13. Mioara, D., Popescu, C., Lucia, A., & Dumitru, D. (2012, August 17). Strategic Dimensions of the SME System in Romania in the Context of the European Strategic Framework. <https://doi.org/10.5772/45801>
14. Moraru, G., & Popa, D. (2019, August 1). Methods of project management used in small and medium enterprises. IOP Publishing, 568(1), 012029-012029. <https://doi.org/10.1088/1757-899x/568/1/012029>
15. Nobrega, S., Ghaziri, M E., Giacobbe, L., Rice, S., Punnett, L., & Edwards, K. (2021, January 1). Feasibility of Virtual Focus Groups in Program Impact Evaluation. SAGE Publishing, 20, 160940692110198-160940692110198. <https://doi.org/10.1177/16094069211019896>
16. Popa, I., Sebastian, C., Dobrin, C., & Eduard, C. (2009, January 1). Romanian SME' Strategies, Policies and Competitive Advantages. <https://doi.org/10.1109/iacsit-sc.2009.137>
17. Rădulescu, I., & Rădulescu, A V. (2021, March 24). Case study concerning successful Romanian SMEs development by students education and entrepreneurial training. , 3(1), 18-24. <https://doi.org/10.33727/jriss.2021.1.3:18-24>
18. Stelea, N., & Gavrilă, C. (2021, January 1). Development of Brasov SMEs through public financing of innovative products or services. EDP Sciences, 343, 05006-05006. <https://doi.org/10.1051/mateconf/202134305006>
19. Stelea, N., & Gavrilă, C. (2021, January 1). Development of Brasov SMEs through public financing of innovative products or services. EDP Sciences, 343, 05006-05006. <https://doi.org/10.1051/mateconf/202134305006>
20. Трушкіна, H., & Prokopyshyn, O. (2021, October 29). CIRCULAR ECONOMY AS A NEW WAY OF MANAGING IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATIONS. , 2(3), 64-71. <https://doi.org/10.30525/2661-5169/2021-3-10>
21. 16 Tips for Conducting 100-Person Focus Groups and Brainstorm ... - June UX. <https://juneux.com/blog/2020/08/16-lessons-i-learned-the-hard-way-conducting-a-100-person-focus-group-in-zoom/>.
22. Free APA Citation Generator [Updated for 2024] - MyBib. <https://www.mybib.com/tools/apa-citation-generator>.

23. Global Program Management - Project Management Institute.
<https://www.pmi.org/learning/library/global-program-management-solutions-programs-3163>.
24. Insights and Trends: Current Portfolio, Programme, and Project ... - PwC.
<https://www.pwc.com.tr/en/publications/arastirmalar/pages/pwc-global-project-management-report-small.pdf>.
25. Investing in the future? Romania's National Recovery and Resilience Plan.
<https://wwfcee.org/news/investing-in-the-future-romanias-national-recovery-and-resilience-plan>.
26. Master in Project Management (EN) - comunicare.ro.
<http://comunicare.ro/en/index.php?page=master-project-management-en>.
27. Program management vs. project management | Atlassian.
<https://www.atlassian.com/agile/project-management/program-management>.
28. Recovery and Resilience Facility: Romania submits official recovery and
https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/document/print/en/ip_21_2792/IP_21_2792_EN.pdf.
29. Romania's Integrated National Energy Romania's Inte. <https://rpia.ro/wp-content/uploads/2024/03/RPIA-NECP-eng.pdf>.