

CUPRINS

Cuvânt înainte	19
CAPITOLUL 1 – EVALUAREA MANAGEMENTULUI DIN ROMÂNIA ÎN 2019 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 România 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 2019 în context european și mondial	39
1.2.1. Repere privind mediul de afaceri și economia UE în context mondial	39
1.2.2. Analiza SWOT a Uniunii Europene	43
1.2.3. Evoluții ale economiei, mediului de afaceri și managementului din România în conexiune cu evoluțiile Uniunii Europene în 2019	44
1.2.4. Indicele capabilităților de schimbare	50
1.2.5. Evoluția competitivității României în context internațional	54
1.2.6. România pe locul 26 în UE la Indicele Societății și Economiei Digitale (DESI)	59
1.3. Starea și caracteristicile managementului la nivel național în 2019	60
1.3.1. Viziunea abordării și analizei managementului național	60
1.3.2. Evaluări comparative privind calitatea managementului practicat în România și în Uniunea Europeană	61
1.3.3. Capacitatea managementului național de a face față complexelor situații contextuale actuale	64
1.3.4. Mediul de afaceri abordat ca o rezultată sinergică a calității managementului național	69
1.3.5. Identificarea și analiza punctelor forte ale managementului național	71
1.3.5.1. Primatul analizei punctelor forte	71
1.3.5.2. Puncte forte relevante ale managementului practicat în România	71
1.3.5.3. Analiza cauzală a principalelor punctelor forte manageriale	75
1.3.6. Identificarea și analiza punctelor slabe ale managementului național	79
1.3.6.1. Puncte slabe relevante ale managementului practicat în România	79
1.3.6.2. Analiza cauzală a celor mai frecvente puncte slabe manageriale	84
1.3.7. Caracteristici ale managementului național în 2019	89
1.4. Caracteristicile managementului din administrația publică în 2019	92
1.4.1. Managementul administrației publice centrale	92
1.4.1.1. Evaluarea calității managementului administrației publice centrale	92
1.4.1.2. Capacitatea managementului administrației publice centrale de a răspunde provocărilor economice și sociale din România	95
1.4.1.3. Identificarea și analiza principalelor puncte forte	98
1.4.1.4. Identificarea și analiza principalelor puncte slabe	104
1.4.2. Managementul administrației publice locale	109
1.4.2.1. Evaluarea calității managementului administrației publice locale	110
1.4.2.2. Capacitatea managementului administrației publice locale de a răspunde provocărilor economice și sociale din România	112
1.4.2.3. Identificarea și analiza principalelor puncte forte	114
1.4.2.4. Identificarea și analiza principalelor puncte slabe	120
1.4.3. Impactul managementului administrației publice asupra activității firmelor	126
1.5. Managementul la nivelul de agenți economici	129
1.5.1. Analiza mediului economic și de afaceri	129
1.5.2. Performanțele de ansamblu ale firmelor din România	132

1.5.3. Evaluarea calității managementului agenților economici	135
1.5.3.1. Analiza calității managementului practicat în România în anul 2019 comparativ cu anul precedent	135
1.5.3.2. Analiza calității și eficacității managementului practicat în firmele din România în 2019, comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană și în țările din Europa Centrală	137
1.5.4. Capacitatea managementului agenților economici din România de a face față complexelor situații economice din 2019	140
1.5.5. Previțiunea și managementul strategic la nivelul agenților economici din România	144
1.5.6. Capacitatea inovativă a agenților economici	146
1.5.7. Managementul resurselor umane	150
1.5.8. Identificarea și analiza principalelor puncte forte la nivelul managementului firmelor din România	152
1.5.8.1. Principalele puncte forte	152
1.5.8.2. Analiza cauzală a principalelor puncte forte identificate la nivelul managementului agenților economici din România	155
1.5.9. Identificarea și analiza principalelor puncte slabe la nivelul firmelor din România	159
1.5.9.1. Principalele puncte slabe identificate	159
1.5.9.2. Analiza cauzală a principalelor puncte slabe la nivelul managementului agenților economici din România	162
1.6. Trainingul și consultanța managerială	165
1.6.1. Aspecte generale privind pregătirea și consultanța managerială în România	165
1.6.2. Intensitatea trainingului în firmele românești	166
1.6.3. Abordarea comparativă a trainingul managerial din țara noastră și Uniunea Europeană	172
1.6.4. Gradul de apelare la consultanță a companiilor din România	178
1.6.5. Evaluarea comparativă a calității consultanței manageriale din România și U.E	179
1.6.6. Impactul trainingului și consultanței asupra competitivității economiei românești	183
1.6.7. Puncte forte ale furnizorilor training și consultanță managerială din România	184
1.6.8. Puncte slabe ale organizațiilor care oferă training și consultanță managerială în țara noastră	189
1.6.9. Principalele oportunități și amenințări contextuale care se manifestă în domeniul trainingului și consultanței manageriale din România	195
CAPITOLUL 2 - EVOLUȚIA MANAGEMENTULUI ÎN ROMÂNIA ÎN PERIOADA 2009-2019	197
2.1. Elemente metodologice ale abordărilor dinamice utilizate în managementul din România	197
2.1.1. Necesitatea și specificitatea abordărilor manageriale dinamice în perioada actuală	197
2.1.2. Tipologia abordărilor dinamice manageriale	198
2.1.3. Principalele elemente metodologice folosite în cadrul analizelor dinamice	207
2.1.4. Avantaje și limite	210
2.2. Evoluții ale economiei României în ultimii unsprezece ani	212
2.2.1. Dinamica economiei	212
2.2.2. Evoluții ale unor procese economice majore	213
2.2.3. Evoluția percepțiilor privind mediul de afaceri în perioada 2008-2019	217
2.3. Dinamica managementului național în România în perioada 2009-2019 în context internațional	219
2.3.1. Evoluția calității managementului național	219
2.3.2. Dinamica managementului din România comparativ cu managementul din Uniunea Europeană	221
2.3.3. Evoluția managementului din România comparativ cu managementul din Europa Centrală	222
2.3.4. Analiza in dinamică a capacității managementului din România de a face față complexelor situații contextuale actuale	223
2.3.5. Evoluția principalelor puncte forte manageriale	226
2.3.6. Dinamica principalelor puncte slabe manageriale	232
2.3.7. Concluzii privind evoluția managementului din România în perioada 2009-2019	239
2.4. Dinamica managementul administrației publice în perioada 2009 – 2019	242
2.4.1. Analiza dinamică a managementului administrației publice centrale	243
2.4.1.1. Analiza în dinamică a calității managementului administrației publice centrale	243

2.4.1.2. Analiza în dinamică a capacității managementul administrației publice centrale de a face față complexelor provocări economico-sociale în perioada 2009 – 2019	248
2.4.1.3. Evoluția principalelor puncte forte identificate la nivelul administrației centrale	250
2.4.1.4. Evoluția principalelor puncte slabe identificate la nivelul administrației centrale	254
2.4.2. Analiza dinamică a managementului administrației publice locale	257
2.4.2.1. Evaluarea calității managementului administrației publice locale	257
2.4.2.2. Analiza în dinamică a capacității managementul administrației publice locale de a răspunde provocărilor economico-sociale în perioada 2009-2019	262
2.4.2.3. Evoluția principalelor puncte forte identificate la nivelul administrației locale	264
2.4.2.4. Evoluția principalelor puncte slabe identificate la nivelul administrației locale	267
2.4.3. Analiza în dinamică a impactului managementului administrației publice asupra activității firmelor	271
2.5. Dinamica managementului firmelor din România în perioada 2009 - 2019	275
2.5.1. Evoluția mediului de afaceri	275
2.5.2. Dinamica performanțelor de ansamblu ale firmelor din România	283
2.5.3. Evoluția calității managementului agenților economici din România	291
2.5.3.1. Dinamica managementului agenților economici din România comparativ cu anul precedent, în perioada 2012-2019	291
2.5.3.2. Analiza dinamicii calității și eficacității managementului firmelor din România comparativ cu cel din Uniunea Europeană și Europa Centrală	298
2.5.4. Dinamica capacității managementului firmelor din România de a face față complexelor situații economice actuale	303
2.5.5. Evoluția previziunii și managementul strategic în firmele românești	310
2.5.6. Dinamica capacității de inovare a agenților economici din România	312
2.5.7. Analiza evoluției managementului resurselor umane	315
2.5.8. Dinamica principalelor puncte forte ale managementului firmelor din România	319
2.5.9. Dinamica principalelor puncte slabe ale managementului firmelor din România	323
2.6. Dinamica trainingului și consultanței în domeniul managementului	326
2.6.1. Evoluția trainingului managerial	327
2.6.2. Evoluția consultanței manageriale	333
 CAPITOLUL 3 – PRIORITĂȚI ȘI PERFECTIONĂRI STRATEGICO-TACTICE ALE MANAGEMENTULUI DIN ROMÂNIA ÎN CONTEXT EUROPEAN	337
3.1. Evoluții mondiale complexe și provocatoare	337
3.1.1. Agenda 2030 pentru dezvoltare sustenabilă	337
3.1.2. Către o guvernare globală în secolul XXI	338
3.2. Implementarea strategiei și directivelor UE – reperul european al dezvoltării României	341
3.2.1. Trecerea la economia bazată pe cunoștințe și digitalizare - mutații dominante ale secolului XXI	341
3.2.2. Strategia 2020 a Uniunii Europene – placa turnantă a realizării economiei bazate pe cunoștințe în Europa în deceniul 2010-2020	348
3.2.3. Stadiul implementării Strategiei 2020 și noile provocări cu care este confruntată UE	351
3.2.4. Priorități pentru competitivitate, convergență și coeziune în UE	355
3.2.5. Cinci scenarii privind viitorul UE până în 2025	358
3.2.6. Elaborarea Strategiei României de construire a economiei bazate pe cunoștințe și de transformări digitale	361
3.2.7. Elemente esențiale ale parteneriatului România – Uniunea Europeană pentru fondurile europene în perioada 2014 – 2020 și respectiv 2021-2027	365
3.3. Programul de Guvernare al României 2019-2020	368
3.3.1. Prezentare generală	368
3.3.2. Programul de politici publice pentru perioada 2019—2020	370
3.3.3. Impactul Programului de guvernare asupra managementului firmelor	374
3.3.4. Impactul altor documente programatice asupra managementului	375
3.3.4.1. Strategia fiscal-bugetară pentru perioada 2020-2022	375
3.3.4.1.1. Prezentare generală	375

3.3.4.1.2. Principalele măsuri de realizat	375
3.3.4.2. Strategia Guvernamentală pentru dezvoltarea sectorului întreprinderilor mici și mijlocii și îmbunătățirea mediului de afaceri din România - Orizont 2020	378
3.4.4.2.1. Prezentare generală	378
3.4.4.2.2. Principalele măsuri de implementat	378
3.3.4.2.1. Impactul măsurilor asupra managementului firmelor	380
3.4. Priorități și modalități de acțiune manageriale pe termen lung	381
3.4.1. Managementul național	381
3.4.1.1. Conceperea și structurarea strategiei de construire a economiei bazate pe cunoștințe și digitalizare pentru perioada 2021-2027	381
3.4.1.2. Prioritățile implementării fondurilor Uniunii Europene alocate României pentru perioada 2014 – 2020 și 2021-2027	383
3.4.1.3. Priorități manageriale naționale	385
3.4.1.3.1. Creșterea accelerată a productivității muncii	385
3.4.1.3.2. Construirea unui mediu de afaceri favorizant dezvoltării firmelor	387
3.4.1.3.3. Relansarea sustenabilă a economiei României, reflectată în creșterea accelerată și „sănătoasă” a PIB-ului	388
3.4.1.3.4. Amplificarea PIB-ului pe cap de locuitor	389
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 2025	390
3.4.1.3.6. Diminuarea inegalităților regionale	390
3.4.1.3.7. Asigurarea de resurse umane înalt calificate și adaptabile	392
3.4.1.3.8. Intensificarea inovării și digitalizării performante	393
3.4.1.3.9. Amplificarea numărului de IMM-uri, la 45-50 la mia de locuitori în 2025	394
3.4.1.3.10. Proiectarea și implementarea de strategii profesionale pe ramuri și subramuri economice și regiuni	394
3.4.1.3.11. Profesionalizarea managementului practicat la nivel național, atât a celui politic, cât și economic și administrativ	395
3.4.1.3.12. Amplificarea gradului de absorbție al fondurilor europene alocate României în ciclurile 2014 –2020 și 2021-2027 și a eficienței utilizării lor	397
3.4.1.3.13. Elaborarea și implementarea de bugete publice multianuale glisante	397
3.4.1.3.14. Continuarea accelerată a amplificării exportului, eficientizarea și diversificarea lui	398
3.4.1.3.15. Îmbunătățirea indicelui de calitate a guvernării României la minimum 0,075 în 2025 față de 0,059 cât este în prezent	398
3.4.1.3.16. Intrarea României în zona euro	399
3.4.1.3.17. Amplificarea bunăstării umane	400
3.4.2. Managementul agenților economici	401
3.4.2.1. Priorități	401
3.4.2.1.1. Concentrarea pe dezvoltarea unor branduri puternice de produs	402
3.4.2.1.2. Identificarea de piețe țintă pentru export și concentrarea pe cele ce au o capacitate de absorbție mare	403
3.4.2.1.3. Conectarea agenților economici din România la rețele și canale de distribuție internaționale	404
3.4.2.1.4. Intensificarea și diversificarea inovării și a transferului tehnologic	405
3.4.2.1.5. Asigurarea necesarului de resurse umane calificate și menținerea nivelului de pregătire al acestora prin modalități moderne de perfecționare	406
3.4.2.1.6. Amplificarea activităților de cercetare-dezvoltare	407
3.4.2.1.7. Promovarea dezvoltării durabile și sustenabilității	407
3.4.2.1.8. Revenirea firmelor la numărul și potențialul dinaintea pandemiei	408
3.4.2.1.9. Valorificarea și amplificarea progreselor apărute în pandemie privind digitalizarea, munca on-line, munca la domiciliu	408
3.4.2.2. Modalități de perfecționare	409
3.4.2.2.1. Amplificarea atractivității României pentru investitorii străini	409
3.4.2.2.2. Asocierea firmelor românești în rețele de firme performante	410

3.4.2.2.3. Realizarea unor programe de pregătire, la nivel de firmă, pentru crearea unui management performant de branding al produselor	411
3.4.2.2.4. Promovarea produselor și serviciilor românești ce dețin caracteristici distinctive sau oferă beneficii deosebite, ce pot ajuta la crearea de branduri puternice românești	411
3.4.2.2.5. Integrarea firmelor în platforme tehnologice	411
3.4.2.2.6. Acordarea unei importanțe sporite activităților de formare și perfecționare a managerilor și specialiștilor în management	412
3.4.2.2.7. Creșterea atractivității pieței muncii din România pentru resursele umane din străinătate	413
3.4.2.2.8. Remodelarea culturii organizaționale pentru a facilita implementarea managementului bazat pe cunoștințe și digitalizare	413
3.4.2.3. Direcții și modalități de perfecționare a managementului	414
3.4.2.3.1. Situarea în centrul managementului a unor viziuni și abordări predominant prospective, concretizate în stabilirea de priorități realiste și mobilizatoare	414
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	414
3.4.2.3.3. Crearea unui mediu de afaceri predictibil, funcțional și prietenos pentru companii, în special pentru IMM-uri	415
3.4.2.3.4. Conectarea planificării economico-sociale strategice la procesul bugetar național	416
3.4.2.3.5. Stimularea dezvoltării culturii și inițiativei întreprinderilor	416
3.4.2.3.6. Intensificarea transferului de know-how economic și managerial internațional, a celor mai bune practici din Uniunea Europeană în România	417
3.4.2.3.7. Folosirea intensă și continuă la nivel național, la toate eşaloanele și în toate organizațiile a sistemelor, metodelor și tehnicilor furnizate de știința managementului	417
3.4.2.3.8. Identificarea, transferarea și adaptarea modelelor, metodelor și tehnicilor specifice managementului bazat pe cunoștințe în economia autohtonă	421
3.4.2.3.9. Stimularea dezvoltării regionale performante	422
3.4.2.3.10. Amplificarea vizibilității naționale și internaționale a managementului autohton, ca vector al dezvoltării economice, sociale și politice	423
3.4.3. Managementul furnizorilor de training și consultanță managerială	423
3.4.3.1. Consolidarea și modernizarea economico-managerială a universităților și celorlalți furnizori de training și consultanță în domeniul managementului	424
3.4.3.2. Dezvoltarea trainingului și consultanței privind previzionarea și gestionarea crizelor atipice	425
3.4.3.3. Adaptarea la un nivel superior a programelor de formare și perfecționare managerială la necesitățile reale ale economiei și mediului de afaceri din România	426
3.4.3.4. Creșterea calității și diversificarea serviciilor de consultanță managerială	426
3.4.3.5. Conferirea unei dimensiuni pragmatice mai pronunțate trainingului managerial	427
3.4.3.6. Proliferarea noilor modalități de perfecționare managerială bazate pe digitalizare și rețelizare	428
3.4.3.7. Perfectarea de parteneriate între prestatorii de training/ consultanță în domeniul managementului și organizațiile beneficiare	429
3.4.3.8. Internaționalizarea programelor de pregătire și consultanță managerială	430
3.4.3.9. Amplificarea prestigiului și vizibilității pe plan intern și internațional a trainerilor și consultanților în domeniul managementului din țara noastră	430
3.5. Priorități și modalități de acțiune pe termen mediu și scurt	431
3.5.1. Managementul național	431
3.5.1.1. Priorități manageriale economice pentru 2020 – 2021	431
3.5.1.2. Modalități de acțiune la nivelul managementului național	434
3.5.1.2.1. Organizarea unui “task-force” național care să proiecteze un plan pragmatic pentru 2020- 2021 de stopare a crizei generate de pandemia Covid-19 și de relansare a economiei naționale	434
3.5.1.2.2. Focalizarea managementului la nivel național, sectorial, regional și local asupra relansării investițiilor de stat și private	434
3.5.1.2.3. Amplificarea eticii în afaceri și dezvoltarea guvernantei corporatiste	435

3.5.1.2.4.	Profesionalizarea intensă a managerilor și specialiștilor în management la toate nivelele societății și economiei României	438
3.5.1.2.5.	Practicarea unui management complex și complet, axat pe cele cinci funcții manageriale, capabil să stopeze criza și să asigure relansarea economiei	438
3.5.1.2.6.	Îmbunătățirea accesului IMM-urilor la finanțare	440
3.5.1.2.7.	Accelerarea pregătirii și implementării „de facto” a fondurilor europene în cadrul ciclului managerial 2021-2027	441
3.5.1.2.8.	Amplificarea inovării în toate componentele economiei României	442
3.5.1.2.9.	Generalizarea realizării studiilor de impact și a testului IMM-urilor de către managementul organismelor de reglementare juridică și economică	443
3.5.1.2.10.	Implementarea rapidă și substanțială a prevederilor Legii 62/2014 privind dezvoltarea IMM-urilor	444
3.5.1.2.11.	Susținerea distribuției și comercializării produselor IMM-urilor din România prin marile lanțuri de magazine	445
3.5.1.2.12.	Diminuarea birocrăției din economie	446
3.5.1.2.13.	Promovarea intensă la nivel național a dezvoltării sistemelor moderne de organizare a muncii, a ecosistemelor și a noilor tipuri de întreprinderi specifice economiei bazate pe cunoștințe și digitalizare	447
3.5.1.2.14.	Flexibilizarea relațiilor de muncă și susținerea ocupării pe piața muncii	448
3.5.1.2.15.	Proliferarea accelerată a cunoștințelor, trainingului, mentoringului și consultanței manageriale la toate nivelurile economiei	449
3.5.1.2.16.	Realizarea pe scară largă de parteneriate public-private sustenabile	450
3.5.2.	Managementul agenților economici	451
3.5.2.1.	Priorități manageriale	451
3.5.1.2.1.	Salvarea de la faliment a unui număr cât mai mare de firme și revenirea la un nivel cât mai apropiat de performanțele anterioare pandemiei	452
3.5.1.2.2.	Accentuarea flexibilității și adaptabilității firmelor din România	453
3.5.1.2.3.	Dezvoltarea unor sisteme informatice performante în cadrul agenților economici	453
3.5.1.2.4.	Trecerea la sisteme de management bazate pe cunoștințe	454
3.5.1.2.5.	Intensificarea inovării în cadrul companiilor românești	455
3.5.1.2.6.	Orientarea agenților economici către o economie circulară	455
3.5.2.2.	Modalități manageriale	456
3.5.1.2.1.	Valorificarea oportunităților financiare rambursabile și nerambursabile oferite în contextul pandemiei COVID – 19	457
3.5.1.2.2.	Implementarea managementului bazat pe cunoștințe în firmele din România	459
3.5.1.2.3.	Intensificarea transferului internațional de know-how managerial și bune practici	459
3.5.1.2.4.	Dezvoltarea și implementarea strategiilor specific bazate pe cunoștințe	460
3.5.1.2.5.	Creșterea capacității de inovare a firmelor românești	460
3.5.1.2.6.	Punerea accentului pe rolul esențial al culturii organizaționale în implementarea unui management performant	461
3.5.1.2.7.	Accentuarea relevanței oportunităților strategice sustenabile oferite de ergonomie	461
3.5.3.	Domeniul pregătirii și consultanței manageriale	462
3.5.3.1.	Operaționalizarea unor module de training și consultanță focalizate pe combaterea efectelor pandemiei COVID-19 în companii	463
3.5.3.2.	Dezvoltarea educației întreprinzătorial - manageriale din România în concordanță cu Strategia EUROPA 2020 și Small Business Act for Europe	463
3.5.3.3.	Elaborarea și implementarea unei strategii naționale coerente în domeniul formării și dezvoltării profesionale continue	464
3.5.3.4.	Implicarea statului în promovarea, proliferarea și dezvoltarea managementului bazat pe cunoștințe și digitalizare în România	465
3.5.3.5.	Adoptarea unor acte normative care să genereze amplificarea resurselor financiare destinate formării și consultanței manageriale	465

3.5.3.6. Acordarea de stimulente și facilități din partea statului prestatorilor de training și consultanță managerială	466
3.5.3.7. Crearea condițiilor pentru amplificarea accesului furnizorilor de pregătire și consultanță managerială la fondurile europene	466
3.5.3.8. Modernizarea învățământului superior românesc în contextul adaptării la „procesul Bologna”	467
3.5.3.9. Înființarea 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	468
3.5.3.10. Realizarea de proiecte specifice de training și consultanță pentru firme finanțate din resursele Uniunii Europene	468
BIBLIOGRAFIE	469
Anexa nr. 1 – Chestionarul SAMRO 2019 -pentru profesori, traineri și consultanți in management	480
Anexa nr. 2 – Chestionarul pentru manageri și întreprinzători, utlizat pentru Carta Albă a IMM-urilor din România – 2019	486
Anexa nr. 3 – Eșantionul de manageri și specialiști din firme intervievați în martie – aprilie 2019	502
Anexa nr. 4 – Eșantionul de cadre didactice și cercetători în management chestionați în octombrie 2019 – februarie 2020	503

2019 ROMANIAN MANAGEMENT ASSESSMENT

TABLE OF CONTENTS

Foreword	19
CHAPTER 1 – MANAGEMENT EVALUATION IN ROMANIA IN 2019 USING SWOT ANALYSIS	22
1.1. Methodologies used in managerial analyses	22
1.1.1. Methodology for annual management analysis at national level	22
1.1.1.1. Research hypotheses	22
1.1.1.2. Research methodology	22
1.1.2. Methodology for international comparative analysis of management in Romania with management in other countries	27
1.1.2.1. Particularities of international comparative management approaches	27
1.1.2.2. Methodological approaches, methods and techniques used in international comparative studies	29
1.2. Business environment, management and performance of Romania's economy in 2019 in the European and global context	39
1.2.1. Highlights on the EU's business and economy in a global context	39
1.2.2. SWOT analysis of the European Union	43
1.2.3. Developments in the Romanian economy, business environment and management in connection with developments in the European Union in 2019	44
1.2.4. Change Capability Index	50
1.2.5. Evolution of Romania's competitiveness in an international context	54
1.2.6. Romania ranked 26th in the EU in the Digital Society and Economy Index (DESI)	59
1.3. Status and characteristics of management at national level in 2019	60
1.3.1. Vision of the national management approach and analysis	60
1.3.2. Comparative evaluations of the quality of management in Romania and the European Union	61
1.3.3. Capacity of national management to cope with complex current contextual situations	64
1.3.4. The business environment approached as a synergistic result of the quality of national management	69
1.3.5. Identification and analysis of the strengths of national management	71
1.3.5.1. Primate of strength analysis	71
1.3.5.2. Relevant strengths of management practiced in Romania	71
1.3.5.3. Causal analysis of the main managerial strengths	75
1.3.6. Identification and analysis of weaknesses in national management	79
1.3.6.1. Relevant weaknesses of management in Romania	79
1.3.6.2. Causal analysis of the most common managerial weaknesses	84
1.3.7. Characteristics of national management in 2019	89
1.4. Characteristics of management in public administration in 2019	92
1.4.1. Management of central public administration	92
1.4.1.1. Quality assessment of central public administration management	92
1.4.1.2. Capacity of central public administration management to respond to economic and social challenges in Romania	95
1.4.1.3. Identification and analysis of key strengths	98
1.4.1.4. Identification and analysis of main weaknesses	104
1.4.2. Management of local public administration	109
1.4.2.1. Quality assessment of local government management	110
1.4.2.2. Capacity of local government management to respond to economic and social challenges in Romania	112
1.4.2.3. Identification and analysis of the main strengths	114
1.4.2.4. Identification and analysis of the main weaknesses	120
1.4.3. Impact of public administration management on the business of firms	126
1.5. Management at the level of economic agents	129
1.5.1. Analysis of the economic and business environment	129
1.5.2. Overall performance of Romanian firms	132

1.5.3. Assessment of the quality of the management of economic operators	135
1.5.3.1. Quality analysis of management practiced in Romania in 2019 compared to the previous year	135
1.5.3.2. Analysis of the quality and effectiveness of management in Romanian firms in 2019, compared to management that prevails in the European Union and Central European countries	137
1.5.4. Capacity of the management of economic operators in Romania to cope with complex economic situations in 2019	140
1.5.5. Strategic forecasting and management at the level of economic operators in Romania	144
1.5.6. Innovative capacity of economic operators	146
1.5.7. Human Resources Management	150
1.5.8. Identification and analysis of the main strengths at the level of management of Romanian companies	152
1.5.8.1. Main strengths	152
1.5.8.2. Causal analysis of the main strengths identified at the level of the management of economic agents in Romania	155
1.5.9. Identification and analysis of the main weaknesses at the level of Romanian firms	159
1.5.9.1. Main weaknesses identified	159
1.5.9.2. Causal analysis of the main weaknesses at the level of the management of economic agents in Romania	162
1.6. Management training and advice	165
1.6.1. General aspects of managerial training and advice in Romania	165
1.6.2. Intensity of training in Romanian companies	166
1.6.3. Comparative approach to management training in our country and the European Union	172
1.6.4. The degree of consulting of Romanian companies	178
1.6.5. Comparative evaluation of the quality of management advice in Romania and the EU	179
1.6.6. Impact of training and consultancy on the competitiveness of the Romanian economy	183
1.6.7. Strengths of training and management consulting providers in Romania	184
1.6.8. Weaknesses of organisations providing management training and advice in our country	189
1.6.9. The main contextual opportunities and threats that manifest themselves in the field of management training and consulting in Romania	195
CHAPTER 2 - EVOLUTION OF MANAGEMENT IN ROMANIA IN THE PERIOD 2009-2019	197
2.1. Methodological elements of dynamic approaches used in Romanian management	197
2.1.1. The need and specificity of dynamic management approaches in the current period	197
2.1.2. Typology of dynamic management approaches	198
2.1.3. The main methodological elements used in dynamic analyses	207
2.1.4. Advantages and limits	210
2.2. Developments of Romania's economy over the past eleven years	212
2.2.1. Dynamics of the economy	212
2.2.2. Developments in major economic processes	213
2.2.3. Evolution of business perceptions in the period 2008-2019	217
2.3. Dynamics of national management in Romania between 2009-2019 in an international context	219
2.3.1. Evolution of the quality of national management	219
2.3.2. Management dynamics in Romania compared to management in the European Union	221
2.3.3. The evolution of management in Romania compared to management in Central Europe	222
2.3.4. Dynamic analysis of the capacity of management in Romania to cope with the complex current contextual situations	223
2.3.5. Evolution of the main managerial strengths	226
2.3.6. Dynamics of the main managerial weaknesses	232
2.3.7. Conclusions on the evolution of management in Romania in the period 2009-2019	239

2.4. Dynamics of public administration management in the period 2009 – 2019	242
2.4.1. Dynamic analysis of central government management	243
2.4.1.1. Dynamic analysis of the quality of central public administration management	243
2.4.1.2. Dynamic analysis of the capacity of central public administration management to deal with complex economic and social challenges in the period 2009–2019	248
2.4.1.3. Evolution of the main strengths identified at central government level	250
2.4.1.4. Evolution of the main strengths identified at central government level	254
2.4.2. Dynamic analysis of local government management	257
2.4.2.1. Quality assessment of local government management	257
2.4.2.2. Dynamic analysis of the capacity of local government management to respond to economic and social challenges in the period 2009-2019	262
2.4.2.3. Evolution of the main strengths identified at local government level	264
2.4.2.4. Evolution of the main weaknesses identified at local government level	267
2.4.3. Dynamic analysis of the impact of public administration management on the activity of firms	271
2.5. The management dynamics of Romanian companies in the period 2009 - 2019	275
2.5.1. Evolution of the business environment	275
2.5.2. Dynamics of the overall performance of Romanian firms	283
2.5.3. Evolution of the quality of management of economic operators in Romania	291
2.5.3.1. Dynamics of the management of economic agents in Romania compared to the previous year, in the period 2012 - 2019	291
2.5.3.2. Analysis of the quality dynamics and effectiveness of the management of Romanian firms compared to that in the European Union and Central Europe	298
2.5.4. Dynamics of the capacity of romanian firms management to cope with the complex current economic situations	303
2.5.5. Evolution of forecasting and strategic management in Romanian firms	310
2.5.6. Dynamics of the innovation capacity of economic operators in Romania	312
2.5.7. Analysis of the evolution of human resources management	315
2.5.8. Dynamics of the main strengths of the management of Romanian companies	319
2.5.9. Dynamics of the main weaknesses of the management of Romanian companies	323
2.6. Dynamics of training and consulting in the field of management	326
2.6.1. Evolution of managerial training	327
2.6.2. Evolution of managerial advice	333
 CHAPTER 3 – PRIORITIES AND PINFECTIONSSTRATEGICO-TACTICAL MANAGEMENT OF ROMANIA IN EUROPEAN CONTEXT	 337
3.1. Complex and challenging global developments	337
3.1.1. 2030 Agenda for Sustainable Development	337
3.1.2. Towards global governance in the 21st century	338
3.2. Implementation of the EU strategy and directives – the European benchmark of Romania's development	341
3.2.1. The transition to the knowledge-based and digitalisation-based economy - dominant mutations of the 21st century	341
3.2.2. European Union Strategy 2020 – the turntable for the achievement of the knowledge-based economy in Europe in the decade 2010-2020	348
3.2.3. The state of implementation of the 2020 Strategy and the new challenges facing the EU	351
3.2.4. Priorities for competitiveness, convergence and cohesion in the EU	355
3.2.5. Five scenarios for the future of the EU by 2025	358
3.2.6. Elaboration of Romania's Strategy for Building the Economy Based on Knowledge and Digital Transformation	361
3.2.7. Key elements of the Romania-European Union partnership for European funds in the period 2014-2020 and 2021-2027 respectively	365
3.3. Romanian Governance Programme 2019-2020	368
3.3.1. Overview	368
3.3.2. Public policy programme for 2019–2020	370

3.3.3. Impact of the Governance Programme on Business Management	374
3.3.4. Impact of other programmatic documents on management	375
3.3.4.1. Fiscal-budgetary strategy for the period 2020-2022	375
3.3.4.1.1. Overview	375
3.3.4.1.2. The main measures to be taken	375
3.3.4.2. Government Strategy for the Development of the Small and Medium-sized Enterprise Sector and the Improvement of the Business Environment in Romania - Horizon 2020	378
3.4.4.2.1. Overview	378
3.4.4.2.2. Main measures to be implemented	378
3.4.4.2.3. Impact of measures on business management	380
3.4. Priorities and long-term management action	381
3.4.1. National management	381
3.4.1.1. Design and structuring of the strategy for building the knowledge-based and digitalisation economy for the period 2021-2027	381
3.4.1.2. Priorities for the implementation of European Union funds allocated to Romania for the period 2014– 2020 and 2021-2027	383
3.4.1.3. National managerial priorities	385
3.4.1.3.1. Accelerated increase in labour productivity	385
3.4.1.3.2. Building a business environment conducive to business development	387
3.4.1.3.3. Sustainable relaunch of Romania's economy, reflected in accelerated and "healthy" GDP growth	388
3.4.1.3.4. Amplification of GDP per capita	389
3.4.1.3.5. Increase the employment of Romania's private sector from 13.76% in 2014, to a minimum of 16% in 2025	390
3.4.1.3.6. Reducing regional inequalities	390
3.4.1.3.7. Ensuring highly qualified and adaptable human resources	392
3.4.1.3.8. Intensification of innovation and high-performance digitalisation	393
3.4.1.3.9. Increase in the number of SMEs to 45-50 per thousand inhabitants in 2025	394
3.4.1.3.10. Design and implementation of professional strategies by economic branches and sub-branches and regions	394
3.4.1.3.11. Professionalization of management at national level, both political and economic and administrative	395
3.4.1.3.12. Enhancing the absorption of European funds allocated to Romania in the 2014-2020 and 2021-2027 cycles and the efficiency of their use	397
3.4.1.3.13. Development and implementation of sliding multiannual public budgets	397
3.4.1.3.14. Accelerated continuation of export amplification, efficiency and diversification	398
3.4.1.3.15. Improving the quality index of Romania's governance to a minimum of 0.075 in 2025 compared to 0.059 as it is today	398
3.4.1.3.16. Romania's entry into the euro area	399
3.4.1.3.17. Amplification of human well-being	400
3.4.2. Management of economic agents	401
3.4.2.1. Priorities	401
3.4.2.1.1. Focus on developing strong product brands	402
3.4.2.1.2. Identification of target markets for export and focus on those with a high absorption capacity	403
3.4.2.1.3. Connecting Romanian economic agents to international distribution networks and channels	404
3.4.2.1.4. Intensification and diversification of innovation and technology transfer	405
3.4.2.1.5. Ensuring the need for qualified human resources and maintaining their level of training in modern ways of improving	406
3.4.2.1.6. Amplification of R&D activities	407
3.4.2.1.7. Promoting sustainable development and sustainability	407
3.4.2.1.8. Return of firms to the number and potential before the pandemic	408

3.4.2.1.9. Harnessing and amplifying the progress of the pandemic on digitisation, online work, work at home	408
3.4.2.2. Ways of improvement	409
3.4.2.2.1. Enhancing Romania's attractiveness to foreign investors	409
3.4.2.2.2. Association of Romanian firms in networks of high-performance firms	410
3.4.2.2.3. Achieving training programmes at company level to create efficient product branding management	411
3.4.2.2.4. Promote Romanian products and services that have distinctive characteristics or offer special benefits, which can help create strong Romanian brands	411
3.4.2.2.5. Integration of firms into technology platforms	411
3.4.2.2.6. Giving greater importance to training and improvement activities for managers and management specialists	412
3.4.2.2.7. Increasing the attractiveness of the Romanian labour market for human resources abroad	413
3.4.2.2.8. Reshaping organizational culture to facilitate the implementation of knowledge-based management and digitisation	413
3.4.2.3. Directions and ways of improving management	414
3.4.2.3.1. The position at the heart of management of predominantly forward-looking visions and approaches, resulting in the establishment of realistic and mobilizing priorities	414
3.4.2.3.2. Design and implementation of rigorous and functional management systems at all levels of the economy – national, sectoral, regional, county, localities and economic agents	414
3.4.2.3.3. Creating a predictable, functional and business-friendly business environment for companies, especially SMEs	415
3.4.2.3.4. Connecting strategic economic and social planning to the national budgetary process	416
3.4.2.3.5. Stimulating the development of culture and entrepreneurial initiative	416
3.4.2.3.6. Intensification of the transfer of international economic and managerial know-how, of best practices from the European Union to Romania	417
3.4.2.3.7. Intensive and continuous use at national level, at all echelons and in all organisations of systems, methods and techniques provided by management science	417
3.4.2.3.8. Identification, transfer and adaptation of knowledge-based management models, methods and techniques in the domestic economy	421
3.4.2.3.9. Stimulating high-performance regional development	422
3.4.2.3.10. Amplification of national and international visibility of indigenous management as a vector of economic, social and political development	423
3.4.3. Management of training providers and management consulting	423
3.4.3.1. Economic-managerial consolidation and modernisation of universities and other management training and consulting providers	424
3.4.3.2. Development of training and advice on atypical crisis forecasting and management	425
3.4.3.3. Adaptation of management training and improvement programs to a higher level to the real needs of the Romanian economy and business environment	426
3.4.3.4. Increased quality and diversification of management consulting services	426
3.4.3.5. Giving a more pragmatic dimension to managerial training	427
3.4.3.6. Proliferation of new management improvements based on digitisation and networking	428
3.4.3.7. Development of partnerships between management training providers/consultants and beneficiary organisations	429
3.4.3.8. Internationalisation of training and management consulting programmes	430
3.4.3.9. Enhancing the domestic and international prestige and visibility of management trainers and consultants in our country	430
3.5. Priorities and modalities of action in the medium and short term	431
3.5.1. National management	431
3.5.1.1. Economic management priorities for 2020 – 2021	431

3.5.1.2. Ways of action at the level of national management	434
3.5.1.2.1. Organizing a national 'task force' to design a pragmatic plan for 2020-2021 to stop the crisis generated by the Covid-19 pandemic and relaunch the national economy	434
3.5.1.2.2. Focus of management at national, sectoral, regional and local level on relaunching state and private investment	434
3.5.1.2.3. Enhancing business ethics and developing corporate governance	435
3.5.1.2.4. Intense professionalization of managers and management specialists at all levels of Romanian society and economy	438
3.5.1.2.5. Practice of complex and comprehensive management, focused on the five managerial functions, capable of halting the crisis and ensuring the recovery of the economy	438
3.5.1.2.6. Improving SMEs' access to finance	440
3.5.1.2.7. Accelerate the "de facto" preparation and implementation of European funds in the 2021-2027 management cycle	441
3.5.1.2.8. Amplification of innovation in all components of Romania's economy	442
3.5.1.2.9. Generalisation of the conduct of impact studies and SME testing by the management of legal and economic regulatory bodies	443
3.5.1.2.10. Rapid and substantial implementation of the provisions of Law 62/2014 on the development of SMEs	444
3.5.1.2.11. Supporting the distribution and marketing of SME products in Romania through major store chains	445
3.5.1.2.12. Decrease in red tape in the economy	446
3.5.1.2.13. Intensive promotion at national level of the development of modern labour organisation systems, ecosystems and new types of enterprises specific to the economy based on knowledge and digitalisation	447
3.5.1.2.14. Flexibility of employment relations and support for employment in the labour market	448
3.5.1.2.15. Accelerated proliferation of knowledge, training, mentoring and managerial advice at all levels of the economy	449
3.5.1.2.16. Large-scale development of sustainable public-private partnerships	450
3.5.2. Management of economic agents	451
3.5.2.1. Management priorities	451
3.5.2.1.1. Saving as many companies as possible from bankruptcy and returning to as close as possible to pre-pandemic performance	452
3.5.2.1.2. Emphasis on the flexibility and adaptability of Romanian firms	453
3.5.2.1.3. Development of high-performance IT systems within economic operators	453
3.5.2.1.4. Switching to knowledge-based management systems	454
3.5.2.1.5. Intensification of innovation in Romanian companies	455
3.5.2.1.6. Targeting economic operators towards a circular economy	455
3.5.2.2. Management modalities	456
3.5.2.2.1. Harnessing the repayable and non-refundable financial opportunities offered in the context of the CLIVED pandemic – 19	457
3.5.2.2.2. Implementation of knowledge-based management in Romanian firms	459
3.5.2.2.3. Intensification of the international transfer of managerial know-how and best practices	459
3.5.2.2.4. Development and implementation of knowledge-based specific strategies	460
3.5.2.2.5. Increasing the innovation capacity of Romanian firms	460
3.5.2.2.6. Emphasizing the essential role of organizational culture in implementing efficient management	461
3.5.2.2.7. Emphasis on the relevance of sustainable strategic opportunities offered by ergonomics	461
3.5.3. Field of management training and consultancy	462
3.5.3.1. Operationalisation of training and consultancy modules focused on combating the effects of the COFID-19 pandemic in companies	463

3.5.3.2. Development of entrepreneurial education - management in Romania in line with the EUROPA 2020 Strategy and the Small Business Act for Europe	463
3.5.3.3. Development and implementation of a coherent national strategy in the field of training and continuous professional development	464
3.5.3.4. State involvement in the promotion, proliferation and development of knowledge-based management and digitalisation in Romania	465
3.5.3.5. Adoption of normative acts to increase financial resources for management training and consultancy	465
3.5.3.6. Provision of incentives and facilities from the State to management training and consultancy providers	466
3.5.3.7. Creating the conditions for increasing the access of training providers and managerial advice to European funds	466
3.5.3.8. Modernization of Romanian higher education in the context of adaptation to the "Bologna process"	467
3.5.3.9. Establishment of a strong national entity, coordinated by representatives of professional associations of consultants and the State, to ensure the promotion and monitoring of the quality of management consulting services	468
3.5.3.10. Implementation of specific training and consultancy projects for firms financed from European Union resources	468
Bibliography	469
Appendix 1 – SAMRO 2019 Questionnaire -for teachers, trainers and management consultants	480
Appendix 2 – Questionnaire for managers and entrepreneurs, used for the White Paper of SMEs in Romania – 2019	486
Appendix 3 – Sample of managers and specialists from companies interviewed in March – April 2019	502
Appendix 4 – Sample of management teachers and researchers surveyed in October 2019 – February 2020	503