

UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI CLUJ-NAPOCA
FACULTATEA DE ȘTIINȚE POLITICE, ADMINISTRATIVE ȘI ALE COMUNICĂRII
INSTITUTUL DE ȘTIINȚE DOCTORALE BABEȘ-BOLYAI
CATEDRA DE FINANȚE

BEREȘ D-V ALEXANDRU-DORIAN

**STUDIU PRIVIND EFECTELE ABSORBȚIEI FONDURILOR
EUROPENE ASUPRA DEZVOLTĂRII LOCALE ȘI A
FISCALITĂȚII**

= REZUMAT TEZA =

PROFESOR COORDONATOR

PROF. UNIV. DR. DAN TUDOR LAZĂR

CLUJ-NAPOCA

2025

CUPRINS

Cuvinte cheie.....	2
Contextul și interesul cercetării.....	3
Obiectivele și ipotezele cercetării științifice.....	4
Metodologia cercetării științifice.....	6
Prezentarea sintetică a capitolelor și concluziilor lucrării.....	8
Contribuții personale și sinteza propunerilor.....	9
Limitele și direcțiile viitoare ale cercetării.....	10
Bibliografie.....	12

Cuvinte cheie

administrație publică; fonduri europene; dezvoltare locală; fiscalitate; performanță instituțională; indicatori financiari; venituri fiscale; sustenabilitate; proiecte finanțate; capacitate instituțională

Contextul și interesul cercetării

Titlul „ *Studiu privind efectele absorbției fondurilor europene asupra dezvoltării locale și a fiscalității*” sugerează o analiză profundă a modului în care instituțiile publice își pot optimiza funcționarea și contribuția la progresul societății. Planificarea strategică, conceptul central al lucrării, reprezintă un proces de stabilire a obiectivelor pe termen lung și de alocare a resurselor pentru a le atinge. Aceasta este crucială în administrația publică, unde instituțiile se confruntă cu nevoia de a eficientiza resursele, de a prioritiza proiectele de interes public și de a asigura o dezvoltare sustenabilă. Planificarea strategică asigură, astfel, o abordare structurată, care permite atingerea unor obiective comune, coerente cu viziunea pe termen lung a comunității.

Administrația publică joacă un rol esențial în implementarea planificării strategice, fiind responsabilă pentru administrarea resurselor și coordonarea politicilor publice. Într-un context european, administrațiile publice din România se bazează frecvent pe fonduri externe – europene și guvernamentale – pentru a susține proiecte care contribuie la dezvoltarea economică și socială. Fondurile europene, cum sunt cele de coeziune și structurale, au devenit un pilon fundamental pentru investițiile în infrastructură, educație și sănătate, susținând progresul economic în regiunile mai puțin dezvoltate.

Dezvoltarea locală, un obiectiv major al fondurilor externe, se concretizează prin proiecte care îmbunătățesc infrastructura și calitatea vieții cetățenilor. Fiscalitatea locală, în schimb, este afectată de gestionarea fondurilor prin impactul asupra veniturilor și cheltuielilor administrației locale. Astfel, titlul subliniază legătura directă între strategia administrației publice, accesul la fonduri și responsabilitatea fiscală, sugerând o abordare integrată și durabilă în gestionarea resurselor pentru dezvoltarea comunităților.

Tema acestei cercetări – „ *Studiu privind efectele absorbției fondurilor europene asupra dezvoltării locale și a fiscalității*” – prezintă o importanță deosebită în contextul contemporan al administrațiilor locale din România și Europa, confruntate cu provocări complexe în atragerea și utilizarea eficientă a resurselor externe. Fondurile europene și guvernamentale au devenit o componentă vitală în susținerea dezvoltării durabile la nivel local, sprijinind infrastructura, educația, sănătatea, și protecția mediului. În contextul unui cadru economic globalizat, utilizarea acestor fonduri necesită nu doar o capacitate instituțională solidă, ci și o planificare strategică riguroasă,

pentru a asigura implementarea optimă a proiectelor și a maximiza impactul pozitiv asupra comunităților.

Obiectivele și ipotezele cercetării științifice

Obiectivele cercetării sunt:

- 1. Evaluarea impactului fondurilor europene asupra dezvoltării locale prin analiza SWOT** – Se va examina modul în care fondurile europene au influențat dezvoltarea economică și socială locală, analizând punctele forte, slăbiciunile, oportunitățile și amenințările întâmpinate în implementarea proiectelor.
- 2. Aplicarea metodei SMART pentru identificarea și formularea obiectivelor strategice în atragerea fondurilor externe** – Se vor formula obiective precise și măsurabile pentru a facilita eficiența procesului de planificare strategică în administrația publică.
- 3. Simularea scenariilor de implementare a proiectelor cu finanțare externă** – Prin analiza scenariilor, se va evalua modul în care diferite strategii de atragere și utilizare a fondurilor pot îmbunătăți performanța instituțională și impactul asupra comunității.
- 4. Realizarea de interviuri cu manageri și decidenți din administrația publică pentru a investiga perspectivele privind utilizarea fondurilor** – Se va colecta și analiza calitativ feedback-ul liderilor instituționali cu privire la impactul fondurilor externe asupra infrastructurii locale și veniturilor fiscale.
- 5. Aplicarea metodei Balanced Scorecard pentru evaluarea performanței administrației publice în utilizarea fondurilor externe** – Prin intermediul acestei metode, se va măsura performanța instituțională în diferite arii de interes, precum eficiența, impactul asupra comunității și sustenabilitatea.
- 6. Analiza cadrului legislativ și a impactului său asupra procesului de atragere și utilizare a fondurilor europene** – Se va analiza modul în care legislația națională și europeană facilitează sau limitează accesul și utilizarea fondurilor, cu accent pe conformitatea cu reglementările fiscale.

Prin urmare, **întrebarea principală de cercetare** este: *„Cum influențează planificarea strategică și fondurile europene performanța instituțională și fiscalitatea locală în administrațiile publice din România?”*

.**Scopul cercetării** este de a identifica impactul pozitiv sau negativ al acestor intervenții externe asupra dezvoltării locale și asupra capacității de a genera venituri suplimentare la nivelul

administrațiilor publice. Pe baza întrebării de cercetare și a literaturii existente, au fost formulate 12 ipoteze, care vor fi testate prin intermediul metodologiei cantitative și calitative prezentate:

Ipoteza 1. Impactul fondurilor europene asupra veniturilor fiscale locale este semnificativ diferit între regiunile dezvoltate și cele mai puțin dezvoltate din România, datorită diferențelor în capacitatea instituțională și nivelul de cofinanțare.

Ipoteza 2. Proiectele finanțate din fonduri europene care sunt integrate într-o strategie locală de dezvoltare pe termen lung contribuie mai eficient la creșterea veniturilor fiscale locale decât proiectele care nu sunt parte dintr-o planificare strategică integrată.

Ipoteza 3. Nivelul de transparență în gestionarea fondurilor europene are un impact direct asupra creșterii performanței instituționale, cu o influență mai puternică în instituțiile care implementează mecanisme de monitorizare și evaluare stricte.

Ipoteza 4. Capacitatea instituțională de a atrage și gestiona fonduri europene este influențată pozitiv de colaborarea cu parteneri din sectorul privat și ONG-uri, dar doar în măsura în care partenerii sunt implicați direct în procesele decizionale și implementare.

Ipoteza 5. Impactul fondurilor europene asupra performanței instituționale este influențat de coerența între strategiile naționale și locale, diferențele între aceste niveluri afectând negativ eficiența utilizării resurselor externe.

Ipoteza 6. Creșterea veniturilor fiscale locale datorită fondurilor europene este semnificativ mai mare în zonele urbane decât în cele rurale, din cauza infrastructurii și a accesului diferit la resurse.

Ipoteza 7. Fondurile europene destinate proiectelor de infrastructură au un impact indirect asupra veniturilor fiscale locale, prin creșterea atractivității economice a regiunilor și stimularea investițiilor private.

Ipoteza 8. Performanța instituțională a administrațiilor locale este mai sensibilă la lipsa capacității de cofinanțare decât la volumul total al fondurilor accesate, deoarece lipsa cofinanțării poate întârzia sau bloca implementarea proiectelor.

Ipoteza 9. Administrațiile publice locale care implementează instrumente de planificare strategică bazate pe metode de scenarii și analiză SMART demonstrează o performanță instituțională mai ridicată în utilizarea fondurilor europene, în comparație cu cele care nu folosesc astfel de instrumente.

Ipoteza 10. Proiectele finanțate extern care implică participarea activă a stakeholderilor locali au o rată mai mare de succes și o contribuție fiscală mai consistentă în comparație cu proiectele implementate fără implicarea comunității.

Ipoteza 11. Obstacolele legislative și birocratice reduc semnificativ impactul fondurilor europene asupra performanței instituționale, influențând negativ viteza de implementare și gradul de utilizare a resurselor disponibile.

Ipoteza 12. Proiectele finanțate extern implementate cu utilizarea Metodei Balanced Scorecard oferă rezultate mai bune în ceea ce privește eficiența instituțională și optimizarea fiscalității locale decât proiectele fără o evaluare bazată pe această metodă.

Metodologia cercetării științifice

Cercetarea privind impactul planificării strategice și al fondurilor europene asupra performanței instituționale și fiscalității locale se concentrează pe evaluarea modului în care fondurile externe influențează dezvoltarea locală, eficiența administrativă și modul în care acestea sunt integrate în bugetele locale. Această analiză permite identificarea relațiilor dintre politica fiscală locală, strategia de atragere a fondurilor și rezultatele obținute în comunitățile locale.

Designul cercetării și justificarea metodelor. Designul cercetării a fost conceput pentru a obține o înțelegere aprofundată a legăturii dintre implementarea planificării strategice și utilizarea fondurilor europene, pe de o parte, și performanța instituțională și fiscalitatea locală, pe de altă parte. Această abordare metodologică combină metode cantitative și calitative, oferind o imagine cuprinzătoare asupra influenței acestor factori în cadrul administrațiilor locale.

Metode cantitative. Acestea au fost utilizate pentru a analiza date statistice legate de performanța financiară a instituțiilor publice și de veniturile generate la nivel local din utilizarea fondurilor europene. S-au colectat date din surse oficiale, cum ar fi Ministerul Finanțelor Publice și Agenția Națională de Administrare Fiscală (ANAF), Comisia Europeană, Eurostat etc. pentru a analiza impactul fondurilor europene asupra veniturilor fiscale locale. Aceste date au fost utilizate pentru a efectua analize descriptive și comparative, cu scopul de a evalua dacă și în ce măsură fondurile europene au contribuit la creșterea veniturilor locale.

Metode calitative. Pe lângă analiza statistică, au fost efectuate interviuri semi-structurate cu manageri și factori de decizie din administrația publică locală. Aceste interviuri au avut scopul de a explora percepțiile și experiențele celor care sunt direct implicați în procesul de atragere și gestionare a fondurilor europene. Interviurile au oferit informații detaliate despre provocările

întâmpinate în implementarea proiectelor finanțate extern și despre modul în care acestea au influențat strategia fiscală locală. Pe lângă metoda interviului ghidat, va fi utilizată și analiza obiectivelor SMART și analiza scenariilor pentru evaluarea impactului fondurilor europene, dar și analiza cauză-efect și metoda balanced scorecard pentru evaluarea impactului acestora.

Selecția participanților s-a bazat pe criterii bine definite, menite să asigure o diversitate de perspective și experiențe. Au fost selectați manageri și oficiali din instituțiile publice locale care au beneficiat de fonduri europene pentru implementarea de proiecte strategice, în special în domeniul infrastructurii și al dezvoltării comunitare. Participanții au fost selectați din mai multe regiuni ale României, cu scopul de a obține o imagine diversificată asupra modului în care fondurile europene au fost utilizate și integrate în planificarea strategică la nivel local.

Instituțiile participante includ primării și consilii locale din zone atât urbane, cât și rurale, care au implementat proiecte de dezvoltare finanțate prin Fondul European de Dezvoltare Regională (FEDR) și Fondul Social European (FSE). De asemenea, au fost incluse agenții de dezvoltare regională și alte instituții care au jucat un rol important în facilitarea accesului la fonduri europene și în gestionarea proiectelor cofinanțate.

Eșantionul pentru componenta cantitativă a cercetării a fost format din cel puțin 10 instituții publice care au beneficiat de fonduri europene între anii 2015 și 2023. S-au utilizat date disponibile publicului din rapoartele oficiale ale instituțiilor participante, iar analiza a vizat măsurarea indicatorilor financiari și de performanță instituțională înainte și după implementarea proiectelor finanțate extern. Pentru componenta calitativă, au fost intervievați 20 de manageri și factori de decizie din administrațiile publice locale care au fost implicați direct în procesul de accesare și gestionare a fondurilor europene. Participanții la interviuri au fost selectați pe baza experienței lor directe în implementarea proiectelor, fiind vizate persoane cu roluri executive în cadrul instituțiilor publice.

Prezentarea sintetică a capitolelor și concluziilor lucrării

Capitolul 1 explorează fundamentele teoretice ale planificării strategice în administrația publică, integrând conceptul de fonduri europene în dezvoltarea locală. Se discută evoluția acestui concept și modul în care accesarea fondurilor externe susține infrastructura și serviciile publice, contribuind la creșterea veniturilor locale. Sunt analizate în detaliu strategiile de atragere și valorificare a resurselor externe, evidențiindu-se legătura dintre planificarea strategică, transparența în utilizarea fondurilor și dezvoltarea durabilă a comunităților.

Acest capitol mai examinează și aplicarea teoriei planificării strategice în administrația publică, cu accent pe metodele de optimizare a fondurilor europene. Sunt discutate metode de planificare precum SWOT, SMART și Balanced Scorecard, prezentate prin studii de caz, alături de modul în care acestea influențează eficiența instituțională și impactul asupra fiscalității locale. Analiza subliniază rolul esențial al conducerii și colaborării interinstituționale pentru creșterea veniturilor locale și atragerea de investitori în proiecte strategice de dezvoltare regională.

Capitolul 2 analizează metodologia și relevanța indicatorilor de performanță financiară în administrația publică locală, evidențiind rolul autonomiei financiare, solvabilității bugetare și eficacității utilizării fondurilor externe în evaluarea sănătății financiare și a capacității de dezvoltare a autorităților locale.

Capitolul 3 prezintă cercetarea aplicată privind impactul fondurilor asupra fiscalității și performanței instituționale, incluzând metode de analiză, cum sunt evaluarea cauză-efect și analiza legislativă a fiscalității. Se realizează o examinare detaliată a reglementărilor fiscale naționale și europene, evaluând cum influențează obstacolele legislative eficiența utilizării fondurilor. Rezultatele sunt analizate în raport cu ipotezele privind coerența strategică și sustenabilitatea proiectelor finanțate extern, iar concluziile oferă recomandări pentru îmbunătățirea accesului și administrării fondurilor în cadrul administrației locale.

În concluzie, cercetarea a demonstrat că fondurile europene au un potențial semnificativ de a contribui la dezvoltarea locală și regională, însă succesul lor depinde în mare măsură de planificarea strategică, colaborarea interinstituțională și cadrul legislativ. Proiectele care sunt integrate într-o strategie de dezvoltare pe termen lung și care beneficiază de transparență și parteneriate solide cu

sectorul privat și ONG-uri au o rată mai mare de succes și aduc beneficii mai mari comunităților locale.

Cu toate acestea, obstacolele legislative și birocratice reprezintă o provocare majoră în gestionarea fondurilor europene. Pentru a îmbunătăți eficiența utilizării acestor fonduri, este esențial ca autoritățile să simplifice procedurile birocratice și să asigure o coerență mai mare între legislația națională și cea europeană. De asemenea, instituțiile publice ar trebui să continue să investească în mecanisme de monitorizare și evaluare care să asigure transparența și eficiența gestionării fondurilor.

Contribuții personale și sinteza propunerilor

Principalele contribuții ale lucrării sunt:

- **Clarificarea rolului planificării strategice în administrația publică** – Lucrarea aduce o înțelegere detaliată asupra conceptului de planificare strategică și a relevanței sale în utilizarea fondurilor europene pentru dezvoltarea locală. Această contribuție evidențiază pașii și componentele esențiale pentru o planificare strategică de succes în administrațiile locale, îmbinând teorie și practică.
- **Integrarea Analizei SMART în evaluarea proiectelor** – Prin utilizarea criteriilor SMART (Specific, Măsurabil, Realizabil, Relevant, cu Termene delimitate), lucrarea contribuie la structurarea obiectivelor proiectelor finanțate extern. Acest instrument ajută administrațiile să definească clar obiectivele, să urmărească progresul și să adapteze resursele pentru a asigura finalizarea eficientă a proiectelor.
- **Aplicarea metodei Balanced Scorecard în evaluarea fondurilor** – Studiul introduce Balanced Scorecard ca metodă de monitorizare a proiectelor finanțate extern, oferind o evaluare multidimensională a performanței instituționale. Această abordare îmbunătățește capacitatea instituțiilor de a monitoriza succesul proiectelor pe termen lung, luând în considerare aspecte financiare, satisfacția cetățenilor, eficiența proceselor interne și dezvoltarea organizațională.
- **Confirmarea ipotezelor legate de impactul fondurilor europene asupra veniturilor fiscale locale** – Cercetarea oferă dovezi clare că proiectele de infrastructură susținute de fonduri europene contribuie la creșterea veniturilor locale, confirmând ipotezele privind influențele pozitive ale acestora asupra economiei regionale prin atragerea investițiilor private și crearea de locuri de muncă.

- **Analiza comparativă a cadrului legislativ în România și alte țări UE** – Lucrarea include o analiză de drept comparat cu exemple din Italia, Spania, Polonia și Germania, scoțând în evidență bune practici și obstacole legislative similare. Această analiză oferă recomandări pentru ajustarea reglementărilor fiscale și administrative din România, în vederea optimizării gestionării fondurilor.
- **Identificarea obstacolelor legislative și birocratice** – Studiul explorează modul în care legislația complexă și birocrăția din România influențează accesul la fonduri și eficiența implementării proiectelor. S-au documentat întârzieri și dificultăți întâmpinate de administrațiile locale, fiind propuse soluții concrete pentru reducerea obstacolelor și alinierea reglementărilor cu directivele europene.
- **Evidențierea rolului parteneriatelor public-private** – Contribuția evidențiază beneficiile colaborării cu sectorul privat și ONG-urile în dezvoltarea și implementarea proiectelor. Lucrarea confirmă că implicarea partenerilor din afara administrației publice poate îmbunătăți capacitatea de atragere a fondurilor și calitatea implementării proiectelor.
- **Crearea unui model de management strategic în utilizarea fondurilor** – Lucrarea contribuie cu un model de management strategic adaptat contextului românesc, care include pași specifici pentru planificarea, implementarea și monitorizarea proiectelor de infrastructură. Modelul servește drept ghid pentru administrațiile locale, maximizând impactul economic și social al fondurilor europene.
- **Evaluarea impactului utilizării fondurilor asupra dezvoltării durabile** – Lucrarea analizează cum proiectele finanțate din fonduri europene contribuie la dezvoltarea durabilă, atât prin îmbunătățirea infrastructurii, cât și prin generarea de resurse pe termen lung. Aceasta confirmă rolul fondurilor europene în creșterea sustenabilității economice și sociale a comunităților locale.

Limitele și direcțiile viitoare ale cercetării

Principalele limite ale cercetării derivă din complexitatea și diversitatea reglementărilor europene și naționale, care influențează modul în care fondurile europene sunt accesate și gestionate. Variabilitatea legislației între diferite regiuni și țări europene a îngreunat compararea directă a datelor și evaluarea impactului unor norme similare. De asemenea, disponibilitatea limitată a unor date cantitative complete pentru fiecare proiect finanțat a restrâns analiza la eșantioane specifice,

limitând generalizarea concluziilor. O altă limită a fost accesul la informații detaliate despre implementarea practică a instrumentelor de management strategic, precum Balanced Scorecard, la nivel local, din cauza discrepanțelor de transparență între administrațiile studiate. În plus, dependența de interviuri semi-structurate poate introduce o subiectivitate, fiind bazată pe percepția respondenților. Astfel, recomandările rezultate sunt fundamentate pe contexte particulare, sugerând necesitatea unor studii ulterioare pentru o confirmare mai amplă a concluziilor.

În final, fondurile europene reprezintă o oportunitate valoroasă pentru dezvoltarea comunităților locale, dar pentru a maximiza impactul lor, este necesară o abordare strategică, o colaborare eficientă între sectorul public și privat și un cadru legislativ care să sprijine implementarea rapidă și eficientă a proiectelor.

Direcțiile viitoare de cercetare în domeniul utilizării fondurilor europene și al managementului strategic în administrația publică oferă oportunități pentru o mai profundă înțelegere și optimizare a proceselor instituționale. O primă direcție ar fi extinderea studiului comparativ asupra unor noi regiuni europene cu caracteristici similare României, pentru a identifica și adapta bune practici. Acest demers ar permite elaborarea unui ghid de reglementări și practici aplicabile administrațiilor locale care se confruntă cu obstacole similare în utilizarea fondurilor europene.

Un alt domeniu de cercetare important vizează dezvoltarea unui sistem național de evaluare a performanței fondurilor europene, bazat pe instrumente ca Balanced Scorecard și analiza cauză-efect. Prin testarea și adaptarea acestor metode în diferite tipuri de proiecte (ex. de infrastructură, educaționale sau de dezvoltare socială), s-ar putea crea un cadru național de evaluare comparativă, care să permită monitorizarea performanței proiectelor și a impactului economic și social generat de acestea pe termen lung.

De asemenea, o altă direcție ar putea explora rolul inovării tehnologice în simplificarea procedurilor administrative și legislative aferente accesării și gestionării fondurilor. Cercetarea modului în care tehnologia digitală, cum ar fi inteligența artificială, poate reduce birocrăția, optimiza procesele de licitație și monitorizare, sau îmbunătăți transparența ar putea genera soluții aplicabile administrațiilor locale, contribuind la o gestionare mai eficientă a resurselor. Totodată, o investigație aprofundată asupra impactului parteneriatelor public-private ar putea evidenția modalități prin care colaborările interinstituționale pot îmbunătăți accesul la fonduri și implementarea proiectelor. Acest aspect este deosebit de relevant în mediul rural, unde resursele și expertiza limitate împiedică eficiența utilizării fondurilor externe.

În fine, având în vedere tendința Uniunii Europene de a orienta fondurile spre sustenabilitate și tranziție ecologică, o direcție viitoare ar putea analiza cum pot administrațiile locale să prioritizeze proiecte durabile în contextul agendei europene verzi, identificând strategii care să maximizeze impactul economic, social și de mediu al fondurilor.

Aceste direcții vor contribui la o optimizare continuă a managementului strategic al fondurilor europene în România, aducând un plus de valoare în dezvoltarea durabilă a comunităților locale.

Bibliografie

1. Abdullah A. (2022). *Leadership versus management: Different or similar*. disponibil online la sursa:
https://www.researchgate.net/publication/360218047_Leadership_versus_management_Different_or_similar
2. Agho M. O., Nwankwo T. C., Kolade A. O., Daraojimba C. (2023). A Review of Business Development Strategies in Emerging Markets: Economic Impacts and Growth Evaluation. *International Journal of Research and Scientific Innovation X(LX):195-206*, DOI:10.51244/IJRSI.2023.10919.
3. Alcantara D. B., Payno A. C., Cano J. G., Silanes F. (2022). An Analysis of the Efficiency of European Funds, *Fraud and Corruption in EU Funding*. 25-55, DOI:10.1007/978-3-031-19051-3_2.
4. Alexandru, N. (2019). *Metode și tehnici de acțiune privind dezvoltarea comunitară integrată*. ghid metodologic, Buzău.
5. Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill, New York.
6. Antohi, V. M., Zlati M. L., Ionescu, R. V., Neculita, M. (2020). Attracting European Funds in the Romanian Economy and Leverage Points for Securing Their Sustainable Management: A Critical Auditing Analysis. *Sustainability*, 12(5458), 1-27, DOI:10.3390/su12135458.
7. Banca Mondială. (2021). *Raportul privind capacitatea administrativă în România*. Washington, D.C.: World Bank Group.
8. Banu, C.E. (2022). *Planificare strategică : curs în tehnologie ID/IFR*. Fundației "România de Măine", București.
9. Băjan, D. (2015). *Comentarii privind fonduri europene : reglementari europene*, *Tribuna Economică*. 2, 57-59.

10. Bătușaru, C. M. (2017). The Importance of European Funding on Public Finances in Romania - Implications for The General Consolidated Budget of The State. *International conference KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATION*, 23(2), DOI:10.1515/kbo-2017-0081.
11. Bătușaru, C. M., Bucur, A. (2018). Evaluation Methods of the Impact of Structural and Cohesion Funds on Economic and Social Development at Regional and National Level. *International conference KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATION*, 24(2), 23-30, DOI:10.1515/kbo-2018-0061.
12. Bârgăoanu, A. (2009). *Fondurile europene : strategii de promovare și utilizare*. Tritonic, București.
13. Beldiman, D. (2021). *Finanțarea dezvoltării regionale : modalități de optimizare*. Universitaria, Craiova.
14. Bert, G. (2020). Successful Strategic Plan Implementation in Public Organizations: Connecting People, Process and Plan (3Ps). *Public Administration Review*, 81(1), DOI:10.1111/puar.13187.
15. Bird, R. M., Vaillancourt, F. (2006). *Perspectives on fiscal federalism*. The World Bank, Washington, D.C.
16. Burcea, Ș. G. (2019). *Planificarea strategică în sectorul public*. A.S.E, București.
17. Burcu, A., Chiș, N., Vasiu, A. (2005). *Managementul calității vieții și condiției umane : centrul de consultanță*. Mega, Cluj-Napoca.
18. Bligh, M. C., & Kohles, J. C. (2014). Leadership and the European Union: An overview. *Journal of European Public Policy*, 21(1), 13-36.
19. Boin, A., Hart, P. T., Stern, E., & Sundelius, B. (2005). *The politics of crisis management: Public leadership under pressure*. Cambridge University Press, United Kingdom.
20. Bradfield, R., Wright, G., Burt, G., Cairns, G., & Van Der Heijden, K. (2005). The origins and evolution of scenario techniques in long range business planning. *Futures*, 37(8), 795-812. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2005.01.003>
21. Brăgaru, C. (2019). *Managementul proiectelor europene* . Editura Universității "Nicolae Titulescu", București.
22. Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations*. John Wiley & Sons, New Jersey.
23. Bryson, J. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. Wiley, Hoboken.
24. Bükfeyes-Rákossy, Z. (2023). *Problematika fraudei cu fonduri europene în România și Ungaria : mecanisme, reglementări, cadrul instituțional și soluții de ameliorare la nivel european și național*. Suport de curs, Cluj-Napoca.

25. Carney, C., Bohîlțea, M., Șpan, A. G. (2011). *Ghid de bune practici în domeniul managementului financiar al proiectelor finanțate prin FSE în România*, Eikon. Suport de curs, Cluj-Napoca.
26. Cernușca, L. (2010). *Contabilitate și gestiune fiscală : TVA, impozit pe profit, accize, impozite și taxe locale, amortizări, provizioane*. Tribuna Economică, București.
27. Curtea de Conturi Europeană. (2018). *Raport special privind fondurile structurale și de investiții europene*. Luxembourg: European Court of Auditors.
28. Coderie, C. (2018). *Managementul proiectelor europene*. Artifex, București.
29. Comisia Europeană (2020). *Cadrul pentru Planificare Strategică și Bugetară. Comisia Europeană, Bruxelles*, disponibil online la sursa: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0523&from=EN>
30. Comisia Europeană. (2020). *Raportul de țară al României 2020*. Bruxelles: European Commission, disponibil online la sursa: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0523&from=EN>
31. Corboș, R. A. (2013). *Competitivitatea organizațiilor culturale în contextul dezvoltării urbane*. A.S.E., București.
32. Csegedi, S. (2017). *Fiscalitate și echilibru în business*. Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca.
33. Čučković N., Vučković V. (2021). The effects of EU R&I funding on SME innovation and business performance in new EU member states: Firm-level evidence. *Economic Annals-XXI* 66(228), 7-41, DOI:10.2298/EKA2128007C.
34. Dinca D. (2015). *Public administration in Romania*. Lambert Academic, Saarbrücken.
35. Dincă, D., Dumitrică, C. (2010). *Dezvoltare și planificare urbană*. Pro Universitaria , București.
36. Dinulescu, S. M. (2020). *Dezvoltarea economică regională și coeziunea teritorială în Uniunea Europeană*. Sitech, Craiova.
37. Dobrescu, E. M., Ivan, M. V. (2019). *Europenizarea: procese și tendințe în dezvoltarea europeană*. Editura Universitară, București.
38. Dobrică, B. (2016). *Cum am accesat fonduri europene*. Asociația Pro-Youth, București.
39. Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35-36.
40. Drăguț, D. (2017). Provocări în accesarea fondurilor europene în baza directivelor UE și a legislației naționale. *Contabilitatea, expertiza și auditul afacerilor*, 36-39.

41. Dorotic J., Kandzija T., Marcu L. (2020). EU Funds Absorption: Case of Romania. *Postmodern Openings* 11(4):41-63, DOI:10.18662/po/11.4/222.
42. Drucker, P. (1974). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Harper & Row, New York.
43. Drucker, P. F. (2011). *The essential Drucker: The best of sixty years of Peter Drucker's essential writings on management*. HarperCollins, New York City.
44. Eisinger, P. (2002). Organizational capacity and local economic development: Theoretical and empirical analysis. *American Review of Public Administration*, 32(4), 363-379. <https://doi.org/10.1177/0275074002238366>
45. Erik H. K. (2008). Complexity Theory and Public Administration: What's New?. *Public Management Review*, 10(3), 299-317, DOI:10.1080/14719030802002675.
46. Gaddis, J. L. (2020). *Despre marea strategie*. Polirom, Iași.
47. Gayatri S. (2024). Public Administration-Concepts and scop. *International Journal of Social health* 3(3), 276-280, DOI:10.58860/ijsh.v3i3.172 .
48. George, B., & Bryson, J. (2020). Strategic leadership in public administration: A comparative study. *Public Administration Review*, 78(4), 563-574.
49. Godet, M. (2000). The art of scenarios and strategic planning: Tools and pitfalls. *Technological Forecasting and Social Change*, 65(1), 3-22, [https://doi.org/10.1016/S0040-1625\(99\)00120-1](https://doi.org/10.1016/S0040-1625(99)00120-1).
50. Grabowska, M., Otolă, I. (2021). *Business models : innovation, digital transformation, and analytics*. CRC Press, Boca Raton , London , New York.
51. Grigorie L., N. (2013). *Indexarea și majorarea impozitelor și taxelor locale : neajunsuri în prevederile legale prin care se reglementează*. Tribuna economică, 23, 29-35.
52. Guterman A. S.(2023). *Leadership and Management*. disponibil online la sursa: <https://ssrn.com/abstract=4553356> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4553356>.
53. Guță, A. J. (2017). *Previziune și planificare strategică în afaceri și în instituțiile publice* . Universitas, Petroșani.
54. Guvernul României. (2023). *Codul Fiscal al României*. București: Monitorul Oficial.
55. Guvernul României. (2020). *Strategia Națională de Digitalizare 2021-2027*. București: Ministerul Comunicațiilor.
56. Halkos, G. (2015). *Economic development and the environment*. ASERS Publishing, Craiova.
57. Hințea, C., & Profireoiu, M. C. (2015). Strategic planning in public administration. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 47, 46-63.
58. Humphrey, A. (2005). SWOT analysis for management consulting. *SRI International*. https://www.sri.com/wp-content/uploads/2021/12/SWOT_analysis_Strategic_Planning.pdf

59. Idrus A. (2024). Exploring Public Finance Policies: A Qualitative Inquiry into Fiscal Policy Analysis, Government Financial Management, and Public Sector Financial Health. *Golden Ratio of Finance Management* 4(2), 87-99, DOI:10.52970/grfm.v4i2.481.
60. Institutul Național de Statistică. (2021). *Raport privind planificarea strategică în administrațiile locale*. București: INS.
61. Institutul pentru Politici Publice (IPP). (2020). *Evaluarea impactului legislației fiscale asupra proiectelor europene*. București: IPP.
62. Ishwor T. (2020). *Public Administration: Meaning, Scope and Its Nature*, DOI:10.13140/RG.2.2.33704.80641 .
63. Jibreal S. (2021). A Theoretical Difference between Leadership and Management, *Sosyal Bilimler ve Eğitim Dergisi*, 4(2), DOI:10.53047/josse.959155.
64. Kahn, H. (1962). *Thinking about the unthinkable*. RAND Corporation, Santa Monica, California.
65. Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, Boston.
66. Kerlinová A., Tomášková E. (2014). Approach to Strategy at Public Administration Organizations in the Czech Republic. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 156, DOI:10.1016/j.sbspro.2014.11.125.
67. Kettl, D. F. (2018). *Politics of the administrative process*. CQ Press, Washington, D.C.
68. Konate S., Smouni R. (2019). The Institutional Dimension of Public Financial Governance and Public Sector. *Journal of Economics and Public Finance* 5(4), 431, DOI:10.22158/jepf.v5n4p431
69. Kristin R.-K., Thomas C., Jeppesen K., Külli T. (2018). A New Organisation of Public Administration: From Internal to External Control: Comparative Perspectives, Bureaucracy and Society in Transition . *Comparative Social Research*, 225-243. DOI:10.1108/S0195-631020180000033015.
70. Kumar, T. A. (2024). *Ethical Dilemmas In State And Local Tax Planning: Balancing Profit Maximization And Social Responsibility Educational Administration: Theory And Practice*. DOI:10.53555/kuey.v30i4.1534.
71. Khalili N. (2023). Leaders' Leadership Theory in a Management Perspective. *American Journal of Multidisciplinary Research and Innovation*, 2(5), 89-95, DOI:10.54536/ajmri.v2i5.2064.
72. Lenchuk, E. B., Voitlovskii, F. G., Kuvalin D. B. (2020). Strategic Planning in Public Administration: Experience, Opportunities and Prospects. *Studies on Russian Economic Development* , 31(6), 621-628, DOI:10.1134/S1075700720060106.

73. Lepori, B. (2006). Methodologies for the analysis of research funding and expenditure: From input to positioning indicators, *Research Evaluation* 15(2), 133-143, DOI:10.3152/147154406781775995.
74. Lucian, P. (2021). Absorption of European Funds by Romania During 2014-2020. *Studies in Business and Economics* 16(2), 157-170, DOI:10.2478/sbe-2021-0031.
75. Lungu, M. A. (2015). *Impact of European Funds on Economic Growth in Romania*. FINANCE - Challenges fo the Future, Craiova.
76. Lungu, L. (2013). The Impact of EU Funds on Romanian Finances. *Romanian Journal of European Affairs*, 13(2), 5-27.
77. Marcu, D., Semenescu, A., Ioana, A., Stoica, D. (2020). Analysis of the efficiency of european funded project. *GEOLINKS International Conference*, DOI:10.32008/GEOLINKS2020/B2/V2/16.
78. Marquardt, K., Olaru, M., Arp ,A. K. (2019). *Study on European funding programmes for sustainable development*, *BASIQ INTERNATIONAL CONFERENCE New Trends in Sustainable Business and Consumption*, disponibil online la sursa:
https://www.researchgate.net/publication/333902657_Study_on_European_funding_programmes_for_sustainable_development.
79. Mașca, S.-G. (2024). *Fundamente ale finanțelor publice*. Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca.
80. Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Free Press, New York.
81. Meck, S., Moore, T., Ebenhoh, J. (2006). *Local economic development strategies: An assessment of approaches*. disponibil online la sursa:
https://www.researchgate.net/publication/290662481_Local_economic_development_strategies_An_assessment_of_approaches.
82. Moldovan, B. A. (2018). *Performanța financiară în administrația publică locală și dezvoltarea economică a comunităților*. Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca.
83. Nancu, D. (2017). *The role of financial instruments and their impact on the Sme sector*,.18, 83-91.
84. Niculescu, T. D. (2021). *Strategic management approaches of the intellectual capital and performance in the Modern Organization*. Pro Universitaria, București.
85. OECD (2015). *Strategic Planning in the Public Sector*. OECD Publishing, Paris.
86. Oncioiu, F. R., Boteanu, C.-M., Golea, P., Nazare, F. (2010). *Facilitator de dezvoltare comunitară*. Institutul pentru Dezvoltarea Resurselor Umane, Constanța.

87. Osborne, D. & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Addison-Wesley, Reading.
88. Parlamentul European. (2013). *Regulamentul (UE) nr. 1303/2013*. Bruxelles: Parlamentul European.
89. Paul, L. (2014). Absorption of European Funds by Romania. *Procedia Economics and Finance* 16, DOI:10.1016/S2212-5671(14)00838-7.
90. Piątkowski, M. (2020). Implementation of innovations in enterprises using the EU funds: A comparative analysis. *Journal of International Studies, Fundacja Centrum Badań Socjologicznych*, Szczecin ,Poland.
91. Pop, A. D. (2020). *Modalități de analiză a alocării și utilizării fondurilor europene în economia românească*. Teză de doctorat nepublicată, Cluj-Napoca.
92. Popa, M. (2017). Utilizarea fondurilor europene și dezvoltarea locală. *Revista de Administrație Publică și Politici Sociale*, 9(2), 120-137. <https://doi.org/10.24929/rapsp>.
93. Popescu, C-A. (2017). *Management strategic : elemente fundamentale*. Politehnica Press, București.
94. Popescu, R. I., Corboș, R. A. (2017). *Management urban : aspecte teoretice și practice*. A.S.E., București.
95. Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, New York.
96. Posner, B. Z., Algaze, C., Collins, T. R. (2023). The Leadership/Management Concept Scale: differentiating between actions constituting leadership and management. *Leadership & Organization Development Journal* , DOI:10.1108/LODJ-06-2022-0299.
97. Pozhilova, N. A. (2020). Alternative Mechanisms for Funding Research in the European Union, *Actual Problems of Russian Law*. 15(8), 203-208, DOI:10.17803/1994-1471.2020.117.8.203-208.
98. Pradana, G., Prabawati, I., Meirinawati, M. (2018). Strategy community development based on local resources. *Journal of Physics Conference Series*, 953(1), 012158, DOI:10.1088/1742-6596/953/1/012158.
99. Pricopie, R. (2010). *Participarea publică : comunicare pentru dezvoltarea durabilă*. Comunicare.ro, București.
100. Pulskota, P. (2023). Comparative Analysis of the Use of Financial Instruments – Regional Perspective. *EUROPEAN RESEARCH STUDIES JOURNAL XXVI*(Issue 3), 602-611, DOI:10.35808/ersj/3235.

101. Quinn, J. B. (1980). *Strategies for change: Logical incrementalism*. The Irwin Series in Management and the Behavioral Sciences, Maryland.
102. Rainey, H. G. (2014). *Understanding and managing public organizations*. John Wiley & Sons, Hoboken.
103. Rao, P. B. (2024). Study on tax planning strategies among the salaried people. *International Journal Of Advance Research And Innovative Ideas In Education* 9(6).
104. Ramachandran, K. K. (2018). Role of a Leader in Management. *International Journal of Research*, 7(8).
105. Ranf, D., Gorski, H. (2020). Analysis of the Current Stage of the European Funds Absorption in the Financing Period 2014-2020. *International conference KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATION*, 26(2), 94-98, DOI:10.2478/kbo-2020-0059.
106. Răducan, R., Răducan, R.(2014). *Leadership and Management, Procedia - Social and Behavioral Sciences* . DOI:10.1016/j.sbspro.2014.08.322
107. Repanovici, L. (2020). Proiecte cu finanțare din fonduri externe nerambursabile (Mecanismul financiar Spațiul Economic European 2014-2021) și fonduri de la bugetul de stat - evidențierea în contabilitatea partenerilor-instituții publice finanțate integral de la bugetul de stat. *Revista finanțe publice și contabilitate*, 31, 3-6.
108. Repanovici, L. (2021). Proiecte cu finanțare din fonduri externe nerambursabile și fonduri de la bugetul de stat care funcționează pe principiul prefinanțării cheltuielilor : abordare bugetară, înregistrare în contabilitatea instituțiilor publice. *Revista finanțe publice și contabilitate*, 32, 13-17.
109. Simion, C., Marmeliuc, V. E. (2021). Controlul utilizării fondurilor europene. *Revista finanțe publice și contabilitate*, 32, 29-33.
110. Steiner, G. (1979). *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*. Free Press, New York.
111. Stepan, O. M. (2020). *Finanțarea creșterii economice sustenabile prin intermediul fondurilor structurale în România*. Sitech, Craiova.
112. Suciu, L.E., Lazăr, I. (2010). *The public administration compared to public management and other sciences*. The Annals of the University of Oradea Economic Sciences 1(2).
113. Ștefănescu, V. (2012). *Fondurile europene : litigii generate de accesarea și utilizare defectuoasă a acestora în România*. C. H. Beck, București.
114. Șostar, M. (2021). Real Impact of EU Funding - Quality Versus Quantity, *65th International Scientific Conference on Economic and Social Development*, disponibil online la sursa:

https://www.researchgate.net/publication/372562599_Real_Impact_of_EU_Funding_-_Quality_Versus_Quantity.

115. Târlea, B. (2015). Aplicarea principiului proporționalității în stabilirea și recuperarea creanțelor bugetare rezultate din neregulile constatate în obținerea și utilizarea fondurilor europene. *Revista finanțe publice și contabilitate*, 26, 53-66.
116. Ticiu, B.-V. (2023). Controlul fondurilor europene prin intermediul Ministerului Finanțelor. *Revista finanțe publice și contabilitate*, 34, 54-56.
117. Țiclău, T., Profiroiu, M. C. , Hintea, C. (2015). Strategic Planning and Public management Reform: The Case of Romania. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 11(SI), 30-44.
118. Țigănașu, R., Încălțărău, C., Pascariu, G.-C. (2018). *Administrative capacity, structural funds absorption and development : evidence from Central and Eastern European countries*, 18, 39-59.
119. Tosun, J. (2014). Absorption of Regional Funds: A Comparative Analysis. *JCMS Journal of Common Market Studies*, 52(2), DOI:10.1111/jcms.12088.
120. Van Wart, M. (2013). Lessons from leadership theory and the contemporary challenges of leaders. *Public Administration Review*, 73(4), 553-565. <https://doi.org/10.1111/puar.12069>.
121. Vlădoi, J. M. (2022). *Accesarea fondurilor europene: miza pentru dezvoltarea României*. Pro Universitaria, București.
122. Wajdi, M. B. N. (2017). The Differences Between Management And Leadership. *Sinergi Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen* , 7(1), DOI:10.25139/sng.v7i1.31.
123. Weiss, J. A. (1987). Pathways to cooperation among public agencies. *Journal of Policy Analysis and Management*, 7(1), 94-117. <https://doi.org/10.2307/3323364>.
124. Wright, B. E., Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2012). Pulling the levers: Transformational leadership, public service motivation, and mission valence. *Public Administration Review*, 72(2), 206-215.
125. Xu K., Li D., Hitt, M. (2015). International Strategy: From Local to Global and Beyond. *Journal of World Business in press*(1), DOI:10.1016/j.jwb.2015.08.016.
126. Yilin, H., Anna, N., Ora-orn, P., Kaifeng, Y. (2010). The Case for Public Administration with a Global Perspective. *Journal of Public Administration Research and Theory* 21(Supplement 1), DOI:10.2307/40961917 .
127. Žarnovský, J., Bialy, W. (2017). Acquiring EU Funds for the Development of Research Potential of Enterprises as a Method for Developing Smart Specialisations. *Acta Technologica Agriculturae*, 20(2), DOI:10.1515/ata-2017-0009.
128. <https://mfe.gov.ro/>;

- 129. https://ec.europa.eu/regional_policy/funding_en;
- 130. <https://ec.europa.eu/eurostat>;
- 131. <https://www.sejm.gov.pl/>
- 132. <https://www.globalvatcompliance.com/vat-in-hungary/>