



**CONFERINȚA ȘTIINȚIFICĂ  
INTERNAȚIONALĂ**

**STRATEGII ȘI POLITICI DE  
MANAGEMENT  
ÎN ECONOMIA CONTEMPORANĂ**

**(ediția a VII-a)**  
**9-10 iunie 2022**

**Editura ASEM  
Chișinău - 2022**

**CZU 082=135.1=111=161.1**  
**S 90**

**Toate articolele publicate în culegere sunt prezentate în redacția autorilor, care poartă răspundere pentru conținutul lor.**

***Tehnoredactare: Negru Ion***

**DESCRIEREA CIP A CAMEREI NAȚIONALE A CĂRȚII DIN REPUBLICA MOLDOVA**

**"Strategii și politici de management în economia contemporană", conferință științifică internațională (7; 2022; Chișinău).** Conferința științifică internațională "Strategii și politici de management în economia contemporană", (ediția a 7-a), 9-10 iunie 2022 / scientific committee: Cotelnic Ala (chairman) [et al.] ; organizing committee: Negru Ion (chairman) [et al.]. – Chișinău : ASEM, 2022. – 411 p. : fig., tab.

Cerințe de sistem: PDF Reader.

Texte : lb. rom., engl., rusă. – Rez.: lb. rom., engl. – Referințe bibliogr. la sfârșitul art. – În red. aut.

ISBN 978-9975-147-65-1 (PDF).

082=135.1=111=161.1

S 90

**ISBN 978-9975-147-65-1 (PDF).**

**DOI: 10.5281/zenodo.7347111**

## ORGANIZING COMMITTEE

<b>NEGRU Ion</b>	Associate Professor, PhD, Academy of Economic Studies of Moldova - chairman
<b>SOLCAN Angela</b>	Associate Professor, PhD, Academy of Economic Studies of Moldova – vice-chairman
<b>ASANOV Igor</b>	Associate Professor, PhD, Universität Kassel, GERMANY
<b>BUȘMACHIU Eugenia</b>	Associate Professor, PhD, Academy of Economic Studies of Moldova
<b>SHERBINA Olha</b>	Associate prof., PhD, Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, UKRAINE
<b>CĂLUGAREANU Irina</b>	Associate Professor, PhD, Academy of Economic Studies of Moldova
<b>CHENTUKOV Yuri</b>	Professor, Dr. Habil., Mariupol State University, UKRAINE
<b>COVAȘ Lilia</b>	Associate Professor, Dr. Habil., Academy of Economic Studies of Moldova
<b>Eduard RYZHKOV</b>	Professor, PhD, Dnipro State University of Internal Affairs
<b>TODOS Irina</b>	Associate prof., PhD, Bogdan Petriceicu Hașdeu State University in Cahul, MOLDOVA
<b>ȚURCANU Gheorghe</b>	Associate Professor, PhD, Academy of Economic Studies of Moldova
<b>CURAXINA Svetlana</b>	Associate Professor, PhD, Comrat State University; Moldova
<b>ROȘCA-SADURACHI Liudmila</b>	Associate prof., PhD, Bogdan Petriceicu Hașdeu State University in Cahul, Moldova
<b>SYCHEVA Natalia</b>	Associate Professor, PhD, Sukhoi State Technical University of Gomel, BELARUS
<b>ȚÎMBALIUC Natalia</b>	Lecturer univ., PhD, Academy of Economic Studies of Moldova

## SCIENTIFIC COMMITTEE

<b>COTELNIC Ala</b>	Professor, Dr. Habil., Academy of Economic Studies of Moldova -- chairman
<b>NEGRU Ion</b>	Associate Professor, PhD, Academy of Economic Studies of Moldova – vice-chairman
<b>ABRUDAN Denisa</b>	Associate Professor, PhD, West University of Timisoara, ROMÂNIA
<b>STIHI Ludmila</b>	Associate Professor, PhD, Academy of Economic Studies of Moldova
<b>BULATOVA Olena</b>	Professor, Dr. Habil., Mariupol State University, UKRAINE
<b>LITVIN Aurelia</b>	Professor, Dr. Habil., State Agrarian University of MOLDOVA
<b>ANISIMOVA Olha</b>	Professor Dr. Habil., Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, UKRAINE
<b>SÎRGHI Nicoleta</b>	Professor, PhD, West University of Timișoara, ROMANIA
<b>BULA Piotr</b>	Professor, PhD., Krakow University of Economics, POLAND
<b>COJOCARU Igor</b>	PhD, director Information Society Development Institute, Moldova
<b>OPREA Florin</b>	Professor, Dr. Habil., Alexandru Ioan Cuza University of Iasi, ROMÂNIA
<b>FLEACA Elena</b>	Professor, PhD in Engineering sciences, Politehnica University of Bucharest, ROMÂNIA
<b>LEVIȚAIA Alla</b>	Professor, Dr. Habil., Comrat State University, MOLDOVA
<b>KULYNYCH Roman</b>	Professor, Dr. Habil., Khmelnytskyi University of Management and Law, UKRAINE
<b>DOROGAIA Irina</b>	Associate Professor, PhD, Academy of Economic Studies of Moldova
<b>SOLOVIOVA Larisa</b>	Associate prof., PhD, Sukhoi State Technical University of Gomel, BELARUS

## SUMMARY CUPRINS

### PLENARY MEETING SEDINȚA PLENARĂ

THE IMPACT OF MILITARY CONFLICTS ON THE EDUCATIONAL COMPONENT OF NATIONAL ECONOMIC SECURITY	10
	<i>BULATOVA Olena CHENTUKOV Yuri MARENA Tetyana</i>
THE ERA OF THE SINGULARITY AND THE CREATION OF A BIMODAL SYSTEM: OPPORTUNITIES AND TREATS FOR ENTREPRISES IN THE REPUBLIC OF MOLDOVA	13
	<i>DOROGAIA Irina</i>
MANAGEMENT STRATEGIES IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY STRATEGII DE MANAGEMENT ÎN CONDIȚII DE INCERTITUDINE	
TIME MANAGEMENT OF THE UNIVERSITY STAFF MANAGEMENTUL TIMPULUI CADRULUI UNIVERSITAR	21
	<i>COTELNIC Ala</i>
DURABILITATEA ȘI COMPETITIVITATEA SECTORULUI ENERGETIC AL REPUBLICII MOLDOVA SUSTAINABILITY AND COMPETITIVENESS OF THE ENERGY SECTOR OF THE REPUBLIC OF MOLDOVA	28
	<i>PLATON Nicolae VIERU Tatiana</i>
CULTURE OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION - MANAGEMENT STRATEGY IN MODERN SOCIETY	33
	<i>BÎRSAN Svetlana CEPRAGA Lucia</i>
DYNAMICS OF DEVELOPMENT OF MOTOR RISKS` INSURANCE IN MOLDOVA	37
	<i>DZIUBETCAIA Tatiana</i>
ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND ITS IMPACT ON FINANCIAL SERVICES: CHALLENGES AND PROSPECTS INTELIGENȚA ARTIFICIALĂ ȘI IMPACTUL EI ASUPRA SERVICIILOR FINANCIARE: PROVOCĂRI ȘI PERSPECTIVE	45
	<i>PISANIUC Maia</i>
STRATEGIC TOOLS FOR OPTIMIZING THE OWNERSHIP CONCENTRATION IN THE CORPORATE SECTOR	54
	<i>RUDENOK Olha</i>
MANAGEMENT OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP CONTRACTS AS A METHOD OF RISK MITIGATION MANAGEMENTUL CONTRACTELOR DE PARTENERIAT PUBLIC-PRIVAT CA METODĂ DE MITIGARE A RISCURILOR	58
	<i>CĂLUGĂREANU Irina</i>
HIGH-PERFORMANCE PUBLIC SERVICES: INFLUENCES AND PROSPECTS FOR IMPROVING LIVING STANDARDS SERVICII PUBLICE PERFORMANTE: INFLUENȚE ȘI PERSPECTIVE DE ÎMBUNĂTĂȚIRE A NIVELULUI DE TRAI	63
	<i>BOGUȘ Angela</i>
CORPORATE CULTURE MANAGEMENT AS A COMPONENT OF MARKETING STRATEGY OF ENTERPRISE DEVELOPMENT УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРОЙ КАК КОМПОНЕНТ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ	68
	<i>TARANYCH Andrii TARANYCH Oksana</i>
THE PERSONALITY TRAITS OF THE NEGOTIATOR IN TERMS OF TEMPERAMENT TRĂSĂTURILE DE PERSONALITATE A NEGOCIATORULUI PRIN PRISMA TEMPERAMENTULUI	77
	<i>JURAVELI Tatiana</i>
CURRENCY RISK MANAGEMENT IN THE BANK	82

DUAL EDUCATION – A PREMISE FOR INCREASING THE COMPETITIVENESS OF FUTURE ECONOMISTS	86
--	----

ÎNVĂȚĂMÂNTUL DUAL – PREMISĂ DE CREȘTERE A COMPETITIVITĂȚII VIITORILOR ECONOMIȘTI	
--	--

CRISIS MANAGEMENT WITHIN ORGANIZATIONS MANAGEMENTUL CRIZELOR ÎN CADRUL ORGANIZAȚIILOR	93
--	----

IMPROVEMENT OF THE MANAGEMENT STRATEGY IN ELABORATING OF ACCOUNTING POLICIES OF THE ENTITY IN ACCORDANCE WITH IFRS	98
--	----

SYSTEM APPROACH TO OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY IN MOLDAVIAN ENTERPRISES	104
--	-----

ABORDAREA SISTEMICĂ A SĂNĂTĂȚII ȘI SECURITĂȚII OCUPAȚIONALE ÎN ÎNTREPRINDERILE DIN REPUBLICA MOLDOVA	
--	--

COMPREHENSIVE ASSESSMENT OF THE RESULTS OF THE ANNUAL DYNAMICS OF INDICATORS OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF UKRAINE	116
---	-----

КОМПЛЕКСНАЯ ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ЕЖЕГОДНОЙ ДИНАМИКИ ПОКАЗАТЕЛЕЙ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ УКРАИНЫ	
---	--

RISING AND THRIVING IN THE POST COVID-19 ERA: THE CASE OF ANTIFRAGILITY IN A COSMETICS COMPANY	121
--	-----

WAYS TO IMPROVE THE MANAGEMENT OF ENTERPRISES IN THE TOURISM INDUSTRY OF UKRAINE IN MARTIAL LAW	127
---	-----

MANAGEMENT DECISION-MAKING UNDER RISK AND UNCERTAINTY	131
---	-----

MERCHANDISING – EFFECTIVE TOOL TO PROMOTE SALES IN THE „TERRANOVA” STORE	135
--	-----

MERCHANDISINGUL – INSTRUMENT EFICIENT DE PROMOVARE A VÂNZĂRIILOR ÎN CADRUL MAGAZINULUI TERRANOVA	
--	--

STRATEGIC FINANCIAL PLANNING OF UNIVERSITIES: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES	141
--	-----

ANALYSYS OF THE EXTERNAL DEBT OF THE REPUBLIC OF MOLDOVA IN THE CURRENT PERIOD	145
--	-----

АНАЛИЗ ВНЕШНЕГО ДОЛГА РЕСПУБЛИКИ МОЛДОВА В АКТУАЛЬНЫЙ ПЕРИОД	
--	--

INCREASING THE COMPETITIVENESS OF THE AGRICULTURAL PRODUCTION COOPERATIVE THROUGH THE PRISM OF THE VALUE CHAIN	152
--	-----

CREȘTEREA COMPETITIVITĂȚII COOPERATIVEI AGRICOLE DE PRODUCȚIE PRIN PRISMA LANȚULUI VALORIC	
--	--

REINTEGRATION OF FORMER COLLABORATORS INTO THE LABOR MARKET OF THE ISLAMIC EMIRATE OF AFGHANISTAN: PROBLEMS AND PROSPECTS РЕИНТЕГРАЦИЯ БЫВШИХ КОЛЛАБОРАЦИОНИСТОВ В РЫНОК ТРУДА ИСЛАМСКОГО ЭМИРАТА АФГАНИСТАН: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ	159
<i>VERETILNYK Oleksandr</i>	
ANALYSIS OF FUNDAMENTAL CHALLENGES AND RISKS RELATED TO THE IMPLEMENTATION AND APPLICATION OF NATIONAL PUBLIC SECTOR ACCOUNTING STANDARDS ANALIZA PROBLEMELOR ȘI RISCURILOR FUNDAMENTALE, LEGATE DE IMPLEMENTAREA ȘI APLICAREA STANDARTELOR NAȚIONALE DE CONTABILITATE PENTRU SECTORUL PUBLIC	166
<i>RAILEAN Tatiana</i>	
THE ROLE OF BRANDING AND INTEGRATED COMMUNICATIONS IN STRENGTHENING CORPORATE IMAGE	170
<i>MALANCEA Iurie</i>	
<b>ENTREPRENEURSHIP FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT</b> <b>ANTREPRENORIAL PENTRU DEZVOLTARE DURABILĂ</b>	
CIRCULAR ECONOMY AS A STRATEGY OF REGIONAL AND LOCAL DEVELOPMENT ECONOMIA CIRCULARĂ CA STRATEGIE DE DEZVOLTARE REGIONALĂ ȘI LOCALĂ	177
<i>POPA Andrei</i>	
INTEGRATING NEW FORMS OF SPECIALIST TRAINING INTO THE EDUCATION SYSTEM TO ENSURE BUSINESS SUSTAINABILITY EFICIENTIZAREA CONTRIBUȚIEI SISTEMULUI EDUCAȚIONAL PENTRU ASIGURAREA SUSTENABILITĂȚII AFACERII PRIN SPECIALIȘTI CALIFICAȚI	186
<i>STIHI Liudmila</i>	
SPECIFICATION OF THE USE OF TECHNOLOGICAL INDICATORS OF BIOENERGY CROPS FOR EFFICIENT BIOFUELS PRODUCTION СПЕЦИФИКА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ БИОЭНЕРГЕТИЧЕСКИХ КУЛЬТУР ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОГО ПРОИЗВОДСТВА БИОТОПЛИВА	194
<i>KLYMCHUK Oleksandr</i>	
TO THE ISSUE OF INCREASING GENDER INEQUALITY IN THE SOCIO-ECONOMIC CONSEQUENCES OF THE COVID-19 PANDEMIC К ВОПРОСУ УСИЛЕНИЯ ГЕНДЕРНОГО НЕРАВЕНСТВА В СФЕРЕ СОЦИАЛЬНО - ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОСЛЕДСТВИЙ ПАНДЕМИИ COVID-19	200
<i>ЛЕВИТСКАЯ Алла</i> <i>ЯНИОГЛО Надежда</i>	
ECO-INNOVATION - PROMOTER OF THE CIRCULAR ECONOMY IN THE DEVELOPMENT OF SUSTAINABLE BUSINESS ECO-INOVARIA – PROMOTOR AL ECONOMIEI CIRCULARE ÎN DEZVOLTAREA AFACERILOR SUSTENABILE ROȘCA-SADURSCHI Liudmila	204
<i>CECLU Liliana</i>	
CLUSTER INTERACTION AS A TOOL FOR ENTREPRENEURIAL SUSTAINABILITY КЛАСТЕРНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ	211
<i>KLYMENKO Yurii</i>	
STATE OF DEVELOPMENT OF THE DIGITAL ECONOMY IN THE REPUBLIC OF BELARUS СОСТОЯНИЕ РАЗВИТИЯ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ	216
<i>PUGACHEVA Olga</i>	
APPROACHING ORGANIZATIONAL IDENTITY FROM THE PERSPECTIVE OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT	227
<i>CEPRAGA Lucia</i> <i>BÎRSAN Svetlana</i>	
MICE TOURISM: MARKETING ANALYSIS OF INFORMATION SUPPORT MICE-ТУРИЗМ: МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ	233
<i>КАРЧЕВСКАЯ Елена</i> <i>СВЕТОГОР Марина</i>	
DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURSHIP IN THE STATE OF LIBYA: PROBLEM ASPECTS	237

## AND PROSPECTS

### РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В ГОСУДАРСТВЕ ЛИВИЯ: ПРОБЛЕМНЫЕ АСПЕКТЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

*SYCHOVA Natallia  
ATNISHA Ramadan*

MEASURES TO SUPPORT THE BUSINESS ENVIRONMENT 243  
IN THE CONTEXT OF THE COVID-19 PANDEMIC

MĂSURI DE SUSTINERE A MEDIULUI DE AFACERI  
ÎN CONTEXTUL PANDEMIEI COVID-19

*MOREI Virgiliu*

ANIMATION AS A FUNDAMENTAL ELEMENT OF THE TOURISTIC OFFER 254

ANIMAȚIA CA ELEMENT FUNDAMENTAL AL OFERTEI TURISTICE

*PLATON Nicolae  
ZAPOROJAN Felicia  
CABAC Elena*

ANALYTICAL INDICATORS IN ENSURING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF 261  
ENTREPRENEURSHIP

АНАЛИТИЧЕСКИЕ ИНДИКАТОРЫ В ОБЕСПЕЧЕНИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

*IONIN Yevhen*

ASPECTS REGARDING THE IMPROVEMENT OF SPORTS FUNDING CRITERIA IN THE 265  
REPUBLIC OF MOLDOVA

ASPECTE CU PRIVIRE LA ÎMBUNĂȚĂȚIREA CRITERIILOR DE FINANȚARE A SPORTULUI  
ÎN REPUBLICA MOLDOVA

*STAN Marian*

SMALL BUSINESS CRISIS STRATEGIES: PANDEMICS 277

СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИЙ МАЛОГО БИЗНЕСА В КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЯХ:  
ПАНДЕМИИ

*СИНИЦЫНА Юлия*

IMPLICATIONS OF THE DEMOGRAPHIC AND ECONOMIC FACTORS ON CONSUMER 281  
BEHAVIOR

IMPLICAȚIILE FACTORILOR DEMOGRAFICI ȘI ECONOMICI ÎN COMPORTAMENTUL  
CONSUMATORULUI

*REMEȘOVSKI Natalia  
ANDRIȚCHI Virgilia*

MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL DIVERSITY IN MODELING EMPLOYEE 292  
BEHAVIOR

MANAGEMENTUL DIVERSITĂȚII ÎN MODELAREA COMPORTAMENTULUI  
ORGANIZAȚIONAL

*JOROVLEA Elvira*

THE SPECIFICITY OF THE ENTREPRENEURIAL COMPETENCE MODEL FOR TECHNICAL 298  
VOCATIONAL EDUCATION IN THE REPUBLIC OF MOLDOVA

SPECIFICUL MODELULUI COMPETENȚEI ANTREPRENORIALE PENTRU  
ÎNVĂȚĂMÂNTUL PROFESIONAL TEHNIC  
DIN REPUBLICA MOLDOVA

*NOVOJEN Olga*

TAX HEAVEN IN THE CONTEMPORARY WORLD 303

PARADISURILE FISCALE ÎN LUMEA CONTEMPORANĂ

*PLATON Nicolae  
ȚURCANU Igor*

MANAGEMENT STRATEGIES AND POLICIES IN CONTEMPORARY ECO-ECONOMIC 309  
SYSTEMS

STRATEGII ȘI POLITICI DE MANAGEMENT ÎN SISTEMELE ECO-ECONOMICE  
CONTEMPORANE

*CHIRTOCA Alexei*



<b>BARRIERS AND INCENTIVES FOR BUSINESS START-UPS BY YOUNG ENTREPRENEURS</b> <b>BARIERE ȘI STIMULENTE PENTRU ÎNFIINȚAREA NOILOR AFACERI DE CATRE TINERI</b> <b>ANTREPRENORI</b>	<b>314</b>
	<i>DELIU Natalia</i>
<b>THE INTERDEPENDENCE BETWEEN ORGANISATIONAL CULTURE AND BUSINESS</b> <b>INNOVATION IMM</b> <b>INTERDEPENDENȚA ÎNTRE CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ ȘI INOVAREA ACTIVITĂȚII</b> <b>IMM</b>	<b>319</b>
	<i>GRIBINCEA Alexandru</i>
<b>THE DIGITAL TRANSFORMATION OF THE SOCIO-ECONOMIC SYSTEM</b> <b>TRANSFORMAREA DIGITALĂ A SISTEMULUI SOCIO-ECONOMIC</b>	
<b>DIGITAL TRANSFORMATION OF SMB IN THE REPUBLIC OF MOLDOVA</b> <b>ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА РЕСПУБЛИКИ</b> <b>МОЛДОВА</b>	<b>324</b>
	<i>DOROGAIA Irina</i> <i>CAMINSCHI Olga</i>
<b>NEW MARKETING TRENDS IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION</b> <b>НОВЫЕ ТЕНДЕНЦИИ МАРКЕТИНГА В УСЛОВИЯХ ДИДЖИТАЛИЗАЦИИ</b>	<b>331</b>
	<i>КОРЧЕВСКАЯ Лилия</i> <i>ПРОКОПИВ Мария</i>
<b>PAYMENT MARKET IN THE REPUBLIC OF MOLDOVA: LIMITS AND DEVELOPMENT</b> <b>ОПОРТУНИТИИ</b> <b>PIAȚA DE PLĂȚI ÎN REPUBLICA MOLDOVA: LIMITE ȘI OPORTUNITĂȚI DE</b> <b>DEZVOLTARE</b>	<b>335</b>
	<i>PANFIL Cristina</i> <i>CRISTAFOVICI Profira</i>
<b>DIGITAL TRANSFORMATION OF THE SOCIO-ECONOMIC SYSTEM IN THE REPUBLIC OF</b> <b>MOLDOVA</b>	<b>343</b>
	<i>POPA Daniela</i>
<b>DIGITIZATION AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE: APPLICATION, NECESSITY, EFFECTS</b> <b>DIGITALIZAREA ȘI INTELIGENȚA ARTIFICIALĂ: APLICARE, NECESITATE, EFECTE</b>	<b>349</b>
	<i>ȘENDREA Mariana</i>
<b>INCLUSIVE ORIENTATION OF THE DEVELOPMENT OF THE INSURANCE MARKET OF</b> <b>UKRAINE IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION OF THE ECONOMY</b> <b>ИНКЛЮЗИВНАЯ ОРИЕНТАЦИЯ РАЗВИТИЯ СТРАХОВОГО РЫНКА УКРАИНЫ В</b> <b>УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ</b>	<b>354</b>
	<i>CHVERTKO Liudmyla</i> <i>VINNYTSKA Oksana</i> <i>KORNIENKO Tetiana</i>
<b>PROTECTION OF INFORMATION AT THE ENTERPRISE IN CONDITIONS OF</b> <b>COMPETITION</b>	<b>360</b>
	<i>RYBALCHENKO Lyudmyla</i> <i>KOSYCHENKO Oleksandr</i> <i>RYZHKOV Eduard</i>
<b>BANKING IN THE CONTEXT OF CONVERGENCE IN THE DIGITAL ECONOMY</b> <b>ACTIVITATEA BANCARĂ ÎN CONTEXTUL CONVERGENȚEI LA ECONOMIA DIGITALĂ</b>	<b>365</b>
	<i>GOROBEȚ Ilinca</i>
<b>TRANSFORMATION THROUGH DIGITALIZATION OF HIGHER EDUCATION - UPDATE</b> <b>AND NEED IN ENSURING THE CREATIVITY OF UNIVERSITY TEACHERS AND THE</b> <b>COMPETITIVENESS OF THE UNIVERSITY</b> <b>TRANSFORMAREA PRIN DIGITALIZARE A ÎNVĂȚĂMÂNTULUI SUPERIOR –</b> <b>ACTUALITATE ȘI NECESITATE ÎN ASIGURAREA CREATIVITĂȚII CADRELOR</b> <b>DIDACTICE UNIVERSITARE ȘI A COMPETITIVITĂȚII UNIVERSITĂȚII</b>	<b>371</b>
	<i>MANCAȘ Maria</i>



<b>THE INFLUENCE OF DIGITAL TECHNOLOGIES ON THE DEVELOPMENT OF THE HOSPITALITY INDUSTRY IN MODERN CONDITIONS</b>	<b>379</b>
<i>KYRYLIUK Iryna</i> <i>BLAHOPOLUCHNA Anastasia</i>	
<b>DIGITAL ECONOMY AS A DRIVER OF BUSINESS DEVELOPMENT</b>	<b>386</b>
<i>VERHAL Kseniia</i>	
<b>MARKETING TOOLS FOR PROMOTION IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION</b>	<b>391</b>
<b>МАРКЕТИНГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ПРОДВИЖЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ</b>	
<i>КОРЧЕВСКАЯ Лилия</i> <i>ПРОХОРОВА Дария</i>	
<b>DIGITAL MEDICINE AS A MECHANISM FOR ENSURING THE AVAILABILITY OF HIGH-TECH MEDICAL SERVICES IN THE HEALTHCARE OF THE REPUBLIC OF MOLDOVA</b>	<b>396</b>
<b>ЦИФРОВАЯ МЕДИЦИНА КАК МЕХАНИЗМ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДОСТУПНОСТИ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫХ МЕДИЦИНСКИХ УСЛУГ В ЗДРАВООХРАНЕНИИ РЕСПУБЛИКИ МОЛДОВА</b>	
<i>КУРОВ Игорь</i> <i>МОРАРЬ Елена</i>	
<b>THEORETICAL BASIS OF ALTERNATIVE FINANCIAL INSTRUMENTS MARKET'S DEVELOPMENT</b>	<b>402</b>
<b>ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТАНОВЛЕНИЯ РЫНКА АЛЬТЕРНАТИВНЫХ ФИНАНСОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ</b>	
<i>PASLARI Andrei</i>	

# PLENARY MEETING ŞEDINŢA PLENARĂ

CZU: 37.046.16:338.245(477)

## THE IMPACT OF MILITARY CONFLICTS ON THE EDUCATIONAL COMPONENT OF NATIONAL ECONOMIC SECURITY

**BULATOVA Olena**

ORCID: 0000-0001-79387874

Doctor of Economic Sciences, Professor, Mariupol State University, Ukraine,  
<http://mdu.in.ua/>, e-mail: o.bulatova@mdu.in.ua

**CHENTUKOV Yurii**

ORCID: 0000-0002-78787769

Doctor of Economic Sciences, Professor, Mariupol State University, Ukraine,  
<http://mdu.in.ua/>, e-mail: ie@mdu.in.ua

**MARENA Tetyana**

ORCID: 0000-0002-79704005

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Mariupol State University, Ukraine,  
<http://mdu.in.ua/>, e-mail: t.marena@mdu.in.ua

**Abstract.** *The relevance of the study is related to the fact that current military conflicts have devastating consequences for the educational systems of countries, and therefore negatively affect the state of the educational component of national security. This paper is aimed at determining the areas of negative impact of military conflicts on the countries' national educational systems and assessing the consequences of Russia's military aggression against Ukraine for the educational component of national security. The study has been conducted using historical and logical methods, methods of generalization and abstraction, analysis and synthesis, a systematic approach. The study is conducted using statistical and analytical data of international organizations and research institutions on attacks on educational institutions, destruction of educational infrastructure, migration of teachers, pupils and students. It is stated that in addition to the destruction of material and technical base, complementary factors of the negative impact of the military conflict on the domestic education system, in particular, higher education, are: deterioration of the psychological state of both educators and students; reducing the influx of foreign students to domestic universities; reduction of state expenditures on higher education; reduction of household income; significant increase in "educational migration". All this can lead to a significant reduction in demand for domestic higher education services and significantly worsens the state of the educational component of national security.*

**Keywords:** national economic security, social security, educational system, military conflicts, sustainable development.

**JEL: I12, O15**

### Introduction

Security is the most important human value, the neglect of which puts humanity on the brink of extinction [3, p.18]. Security, freedom, order, solidarity are inseparable and indivisible, their ensuring is the main duty of the state. Protecting human interests will help to ensure the ability of any country to minimize social risks, dangers and threats.

An important indicator of national security of any country (in particular, its social component) is the development of the education system. The development of both the individual and society as a whole will depend on the quality of education, the level of its development, access to education, and education itself becomes an important component of ensuring the security of the national economy and an important element of sustainable society [6].

Modern military conflicts become a real threat to the education systems of countries involved in military events, and thus reduce the level of the social component of national security.

At the same time, the consequences of this are felt by the security systems of countries that are not directly involved in military conflicts. Therefore, the protection of educational systems from these threats should be a task not only for national but also for the international system of economic security. In particular, as it's evidenced by the tragic events associated with Russia military aggression against independent Ukraine, the ability of one country to ensure the educational component of security is not enough.

### **Results**

Education is not only a driver of social and economic development, but also an effective tool for reducing poverty and improving health, gender equality, peace and stability, ensuring long-term economic growth, strengthening institutions and social cohesion. Each additional year of study provides a 9% increase in hourly earnings, and effective investment in education is crucial for the development of human capital and the fight against poverty [1; 3; 4].

Modern education in the context of global transformations faces numerous challenges and threats, in particular: the formation of educational inequality, which is associated with unequal access to higher education in different countries; inconsistency and imbalance between the rate of growth and replacement of knowledge and their volume, on the one hand, and the pace of change of generations using this knowledge, on the other hand; complication of relations in the educational sphere on the background of increasing influence of information and communication technologies, etc. Among its many dramatic disruptions, the COVID-19 pandemic has led to the worst crisis in education of the last century. The disruption of societies and economies caused by the pandemic is aggravating the already existing global education crisis and impacting education in unprecedented ways [1]. Emergencies related to military conflicts are a dangerous threat to the education system. Under current conditions, as practice shows, military threats not only affect specific sectors (such as education, for example), but also do not allow the state to fulfill its main duty, namely to ensure the protection of citizens.

According to the Global Coalition to Protect Education from Attacks (GCPEA), which was formed in 2010 by organizations working in the field of emergency education, protection and international human rights and humanitarian law [2], for the period from 2015 to 2019 more than 7.3 thousand cases of direct attacks on schools were documented, including the deliberate use of force by the armed forces against school infrastructure, particularly arson, the use of improvised explosive devices, air strikes, ground strikes, looting, etc. More than 8,000 students, teachers and other staff of educational institutions were abused during 2015-2019 due to their status (educational youth and educational staff). Military use of schools and universities has been reported in 33 countries (Afghanistan, Burkina Faso, Burundi, Cameroon, Central African Republic, Colombia, Congo, Ethiopia, India, Iraq, Libya, Mali, Myanmar, Niger, Nigeria, Pakistan, Palestine Philippines, Somalia, South Sudan, Sri Lanka, Sudan, Syria, Turkey, Ukraine, Venezuela and Yemen, as well as in Indonesia, Lebanon, Mozambique, the Republic of the Congo, Saudi Arabia and Zimbabwe). Attacks on higher education institutions are not uncommon. More than 1.2 thousand cases were recorded at universities, their students and staff between 2015 and 2019 in Ethiopia, Colombia, India, Nicaragua, Palestine, Sudan, Turkey and Venezuela. In India, Sudan and Turkey, more than 1,000 university students and staff have been injured, killed or detained as a result of such attacks.

According to UNICEF, in just one month of the war in Ukraine, 4.3 million children were involved in the relocation as a result of military aggression, of which almost 2 million left the country [7]. This creates an additional burden on the social security systems of the host countries. In addition to the general means of support identified by the International Labor Organization [5], forced migrants and refugees must be provided with social protection that guarantees them a stable income and access to health services, access to education to minimize long-term human capital losses in the long run.

It is estimated that at the beginning of May, 2022 more than 23,000 teachers and more than 600,000 students went abroad. At the same time, these data are not accurate: the heads of educational institutions says, that the location of about 10-15% of pupils and students have not been identified [9].

As of mid-May 2022, more than 1,800 educational institutions were destroyed or damaged in Ukraine [8]. Since the beginning of the war in Ukraine, educational institutions at all levels have

suffered from the use of heavy artillery, air strikes and other explosive weapons in settlements, while others have been used as information centers, shelters or aid centers. At least one in six schools in eastern Ukraine supported by UNICEF has been damaged or destroyed since the start of the war. In particular, this applies to the primary school № 36 – the only school in Mariupol, which was part of the project “Safe Schools”, implemented by UNICEF together with the Ministry of Education and Science of Ukraine primarily in response to attacks on kindergartens and schools in Donbass, where the armed conflict continues from 2014. This underscores the devastating impact of the conflict not only on education but also on the lives and future of children.

In addition to the destruction of material and technical base, complementary factors of the negative impact of the military conflict on the domestic education system, in particular, higher education, are: deterioration of the psychological state of both educators and students; reducing the influx of foreign students to domestic universities; reduction of state expenditures on higher education due to rising military spending and reduction of budget financing of higher education institutions; reduction of household income; significant increase in “educational migration”. All this can lead to a significant reduction in demand for domestic higher education (with corresponding consequences for teachers, administration and the network of universities) and significantly worsens the state of the educational component of national security.

### **Conclusion**

Ukraine has faced the largest displacement of children and students, the consequences of which could be critical to the country's further sustainable development. Destruction, damage to infrastructure facilities that provide educational services, led to a significant deterioration in access to educational services and education affordability. The destruction and damage of higher education institutions, their laboratory and research infrastructure, and most importantly – the death of scientists – have led to the destruction of scientific schools, without the restoration of which the innovative component of country development is impossible. And the most important is that the safety of children, their well-being, psychological condition, the prospects of Ukrainian youth and students are under threat and therefore the future of the country is under threat as well. Alongside it, given that the links between the security systems of the countries are becoming closer over time, due to the Ukrainian-Russian war, the social and educational component of international security is in danger nowadays.

### **References**

1. Education overview. The world bank. [Online]. Available: <https://www.worldbank.org/en/topic/education/overview#1>
2. Education Under Attack 2020: A Global Study of Attacks on Schools, Universities, their Students and Staff, 2017-2019. [Online]. Available: [https://protectingeducation.org/wp-content/uploads/eua\\_2020\\_full.pdf](https://protectingeducation.org/wp-content/uploads/eua_2020_full.pdf)
3. McSweeney, B. (1999). Security, Identity And Interest: A Sociology of International Relations. ed. Cambridge University Press, Cambridge, p. 239.
4. Булатова, О., Грибінченко, О. (2020). Вплив системи освіти та охорони здоров'я на рівень соціальної безпеки країн у контексті глобальних цілей сталого розвитку, Журнал європейської економіки, Т.19.№1, сс. 27-47.
5. Вплив кризи в Україні на сферу праці: попередні оцінки: Аналітична записка МОП від 11 травня 2022 р. [Online]. Available: [https://ukraine.un.org/sites/default/files/2022-05/UKR\\_Brief%20note\\_11May-2022.pdf](https://ukraine.un.org/sites/default/files/2022-05/UKR_Brief%20note_11May-2022.pdf)
6. Зайковський, О.С. (2020). Освіта як фактор забезпечення соціальної безпеки та сталого розвитку (Формування міжнародної економічної безпеки в сучасних умовах: Монографія), МДУ, Маріуполь, сс.94-107.
7. Понад половина дітей України вимушено покинула свої домівки після місяця війни. [Online]. Available: <https://www.unicef.org/ukraine/press-releases/more-half-ukraines-children-displaced-after-one-month-war>
8. Студенти та ректори українських ЗВО обговорили з президентом України бачення майбутнього вітчизняної освіти. [Online]. Available: <https://mon.gov.ua/ua/news/studenti-ta-rektori-ukrayinskih-zvo-obgovorili-z-prezidentom-ukrayini-bachennya-majbutnogo-vitchiznyanoi-osviti>

9. Українська система вищої освіти в умовах воєнної агресії РФ: проблеми й перспективи розвитку, Національний інститут стратегічних досліджень. [Online]. Available: <https://niss.gov.ua/news/statyi/ukrayinska-systema-vyshchoyi-osvity-v-umovakh-voyennoyi-ahresiyi-rf-problemy-y>

CZU: 005.332.3:334.012.6(478)

## THE ERA OF THE SINGULARITY AND THE CREATION OF A BIMODAL SYSTEM: OPPORTUNITIES AND TREATS FOR ENTREPRISES IN THE REPUBLIC OF MOLDOVA

DOROGAIA Irina

ORCID:0000-0003-4625-8616

conf.univ., dr. ASEM, Bănulescu-Bodoni, 61, dorogaia.irina.ion@ase.md

**ABSTRACT:** *One of the main characteristics of today's business environment is extreme unpredictability and volatility. In addition, the rate of change is significantly different from what it was even a few decades ago. Scientists call this state a singularity. Accordingly, the modern era is called the era of the singularity. So, in the modern world, under the influence of technology, business processes, business models, forms of interaction, culture and people themselves are changing. Rethinking the concept of business in such conditions is extremely difficult. In addition to the global nature and ambiguity of processes, the difficulties are caused by crisis phenomena that hinder the development of enterprises around the world, in particular the Republic of Moldova. In such conditions, it is especially difficult for small and medium-sized enterprises of the Republic of Moldova, given their characteristics and extreme vulnerability. In this context, the right orientation in management plays a huge role: vision, strategy, sensitivity and perception of the latest trends, customer understanding, the formation of a culture of innovation, and of course, the choice of a business model. Thus, many leading companies in the world, including those belonging to the SME sector, choose a functioning model based on a bimodal system. The importance of this approach, the advantages and dangers are discussed in this article.*

**KEYWORDS:** *singularity, digital transformation, changes, innovations, optimizations, bimodal system, business model, SMEs, change management model, business process.*

**JEL CLASSIFICATION:** M15, M19, O31, O32, O35

### INTRODUCTION

**The relevance of research.** Recently, a large number of studies devoted to transformational processes have appeared in the specialized literature. Obviously, the trends of scientific and technological progress affect absolutely all spheres of human life and activity. In particular, the world of business is developing at a pace never seen before. Not so long ago, in 2011 at the World Economic Forum in Davos, forum chairman Klaus Schwab proclaimed the start of a new industrial revolution called Industrialization 4.0. This is not the only phenomenon to which today's environment is being compared. For example, Andrew McAfee and Eric Brynjolfsson call today's processes the "Age of Machines", defining three components: machines that will largely replace humans in the process of labor and many important operations, platforms that are becoming more common and with the help of which new interaction models are carried out and the crowd, namely, all the knowledge of a large number of the world's population, available today in the online environment (McAfee & Brynjolfsson, 2019). All these components radically change the picture of the world, transforming the activity and perception of labor processes, communication, changing the environment for companies. The question becomes logical: how to be ordinary enterprises in such a complex environment, where everything is uncertain and it is impossible to plan everything in advance. Will management be able to cope with the upcoming changes and is it even aware that something needs to be changed?

So, **the main goal of this study** lies in finding out the attitude of the personnel of enterprises regarding the need for transformational changes facing enterprises, as well as how representatives of enterprises see these processes: what they will be based on and what are the elements of the change process.

## I. RESEARCH PROBLEM AND RESEARCH METHODS

Considering the characteristics and features of the modern environment, the **main problem of this study** is the lack of understanding of the depth and scale of the upcoming processes for a large number of enterprises. Considering that the object of the study are SMEs from the Republic of Moldova, a large number of them live for today and try to survive in the current crisis. Those representatives of enterprises who understand the need for such significant changes are afraid of the cardinality of the processes and try to minimize the risks. It seems to us that this approach is not effective enough in such conditions, due to the significant discrepancy between the latest technologies and existing control systems.

Thus, the **research methods** are:

- ✓ the method of analyzing scientific literature in the field of studying the features of the processes of Industrialization 4.0, singularity, management of changes and innovations, new approaches in the field of management.

- ✓ In addition, the paper presents data based on the analysis of national and foreign statistical data.

- ✓ To substantiate the conclusions, the paper presents the results of an empirical study conducted on 46 objects of the national economy. The study involved employees (managers and subordinates) of various Moldovan enterprises. Given the complexity of determining the direction and the versatility of many of the issues covered, meetings and discussions were held with employees, that is, the study was not limited to closed answers to questions.

- ✓ Applying a synthesis of conceptual frameworks and empirical research, the main conclusions of this study were formulated.

It should be noted that this study is a part of a post-doctoral project funded from the state budget of the Republic of Moldova on the topic: "Creating the organizational change management model for small and medium enterprises through the challenges of Industrialization 4.0", within the framework of the project numbered 22.00208.0807.10/PD.

## II. THE CONCEPT OF SINGULARITY AND THE MAIN CHARACTERISTICS OF THE ERA OF SINGULARITY

Starting the study of the concept of "singularity", let's turn to the mathematical term, from where, in fact, it appeared. Singularity implies the existence of a point in space where the function ceases to "behave normally". Translated from the Latin singularis means "isolated, solitary." In the context of this study, we understand the singularity as the starting point from which the development trends differ significantly from the previous ones.

Today, the concept of singularity occupies the minds of many scientists. In particular, the modern French scientist Gilles Deleuze, who understands the singularity as "folding points, bottlenecks, points of sensitivity, illness and despondency", that is, completely different states of objects and human nature, in which either turning points occur or something begins take on a different meaning. At the same time, the point is also a continuation of some event and suggests future trends. In the field of our research, the singularity implies the moment when technology has developed to such an extent that a person ceases to understand what is happening.

Rowan Gibson, quoting the world-famous author Michael Crichton, author of "Jurassic Park", refers to the concept of linearity - "it's just an artificial way of perceiving the world. Real life is not a series of interconnected events occurring one after another... but a series of collisions in which one event can change all the previous ones in a completely unpredictable and sometimes destructive way." (McAfee & Brynjolfsson, 2019).

We note the same judgment in Nassim Nicholas Taleb, who is convinced that it is impossible to determine future events, and the desire to predict in people appears as a result of the "eclipse triad", according to which people have a false idea that they understand everything in an incredibly complex world, evaluate events based on retrospective experience (as in a history book, when events follow one after another and logically follow from each other) as well as a tendency to exaggerate the significance of facts and create incorrect categories. (Taleb, 2010)

Considering the opinions of scientists who prove the non-linear development of modern events, it is safe to name the main limitation of the linear thinking of many modern managers to do business according to the old methods, which consists in the assumption that successful



development strategies of the past can be transferred to future periods. It is obvious that extrapolation is inappropriate in this context.

So, according to Blommaert and Broek, a technological singularity is a state in which people no longer have to update computers, telecommunications systems and robotic mechanisms, as they will reprogram themselves on their own. (Blommaert & Broek, 2017)

Technological singularity leads to the emergence of a state of singularity in other sciences, taking into account the interconnections and interdependence of various sciences. In other words, modern technologies push and accelerate the development of innovations in other areas of knowledge, such as health care, biotechnology, natural science, space technology, etc.

Social Singularity, which is a virtual community of people created on the basis of social networks.

Thus, a "new normality" is being formed, which should differ significantly from the previous "normality", taking into account the above-mentioned acceleration processes.

Back in 1993, American science fiction writer Vernor Vinge predicted that the Singularity Age would come between 2005 and 2030. His idea is supported by many writers = futurologists (Tjeu Blommaert, Stephan van Broek, Erik Kolthof, Ray Kurzweil, etc.). According to Vinge, "when a person creates a machine that is smarter than a person, history will become unpredictable, because it is impossible to predict the behavior of an intellect that surpasses the human." (Varlamova, 2018)

### III. THE "NEW NORMAL" IN MANAGEMENT. TRANSITION TO BIMODAL SYSTEMS

Given the current conditions, the need for a transition to a new understanding and perception of management becomes obvious. Thus, the concept of "new normality" irrevocably enters our lives.

Synthesizing the conceptual assumptions presented by Blommaert, Broek, Schwab, we will give a brief description of this concept.

- Features of the "new normal" are manifested primarily in the philosophy of management, which, unlike previous eras, is characterized by the principles of *cooperation, connection, interaction*. That is, a systematic approach, which assumed the interconnection of the elements of the system, reveals the boundaries of the system, so partners and clients become its elements, or links.

- In addition, great attention is paid to the *individuality of the client*, to whom the entire main business process is oriented, his exceptional requirements, the implementation of exclusive settings and improvements.

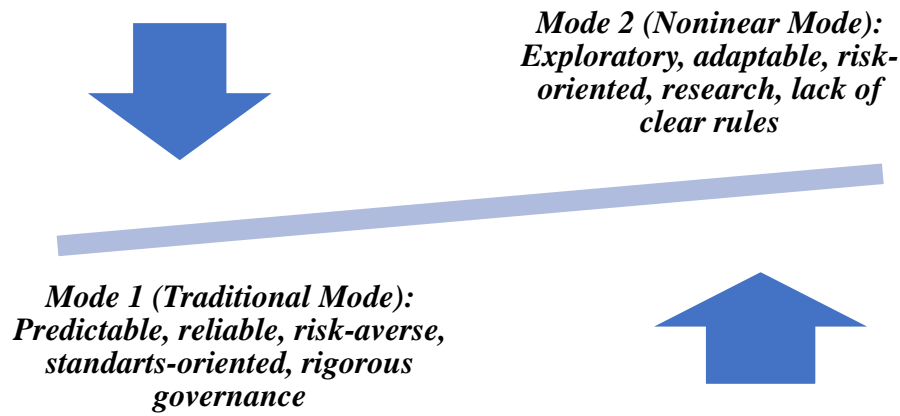
- In this regard, the minimum quantity of goods produced in the future will not be considered a batch, as it was in mass production, but *a unit, focusing on a specific consumer*. And at the same time, given the consistency, the consumer himself becomes a part of the production process, which can make changes and refine something as needed and the individuality of the order.

- Of course, one of the main requirements of the management of the future will be the presence of *high emotional intelligence*, which manifests itself in empathy, sympathy, understanding of both your employees and all participants in this complex process.

- Requirements for an increased level of *emotional intelligence* are also observed among *ordinary employees*. Given the specifics of new products and services, the unique approach to the client, employees must also feel and understand the needs and preferences of both clients and colleagues (taking into account the fact that the concepts of an internal client and supplier appear within the business process).

- Payment methods are also changing. More and more attention is focused on blockchain technologies that "embed" in the ecosystem and operate organically in it, signaling payment and setting the momentum for delivery in real time.

During this difficult transitional period, many companies will have to use the so-called "bimodal" approach for some time, that is, combine the traditional approach to management to support current processes and at the same time master a new approach that will be focused on technologies of the era of the future, or era singularities.



**Figure 1: Logical representation of bimodal systems**

*Source: compiled by the author*

Sometimes it is very difficult for management to make a final choice in favor of a new system or a new approach, when the old one is still acting by inertia and enjoying, albeit not breakthrough, but advantages. Researchers believe that the way out is the use of such bimodal systems.

**Table: Characteristics of systems representing a bimodal approach to managing an organization (on the example of the IT department)**

<b>System 1: The Traditional Approach</b> <i>Focus on Endurance and Efficiency</i>	<b>System 2: Nonlinear Mode</b> <i>Focus on Speed and Change</i>
Reliability and stability of data and systems	Flexibility of systems and ever-changing needs
Overarching Goals: Efficiency, Continuity	Focus on Experimentation and Innovation
Management principle: "Ask permission"	Management principle: "Ask forgiveness"
Establish long-term relationships with key suppliers	Flexible contracts with small suppliers, suppliers become part of the system
Traditional project management (ex, ITIL, CMMI, COBIT)	Small temporary teams with autonomy (DevOps)
Long production cycles	Short production cycles

*Source: compiled by the author according to the source: Blommaert & Broek, 2017*

Here are the characteristics of two management models within the framework of one system, which are given by Blommaert and den Broek (Table).

According to experts, bimodal systems can be used not only in the IT department, but also in financial, legal, marketing and other departments. The application of such systems at the level of the entire company is possible for their application to different markets depending on the level of development, or different products, while focusing each subsystem on a certain type of structure, culture and management system with separate indicators.

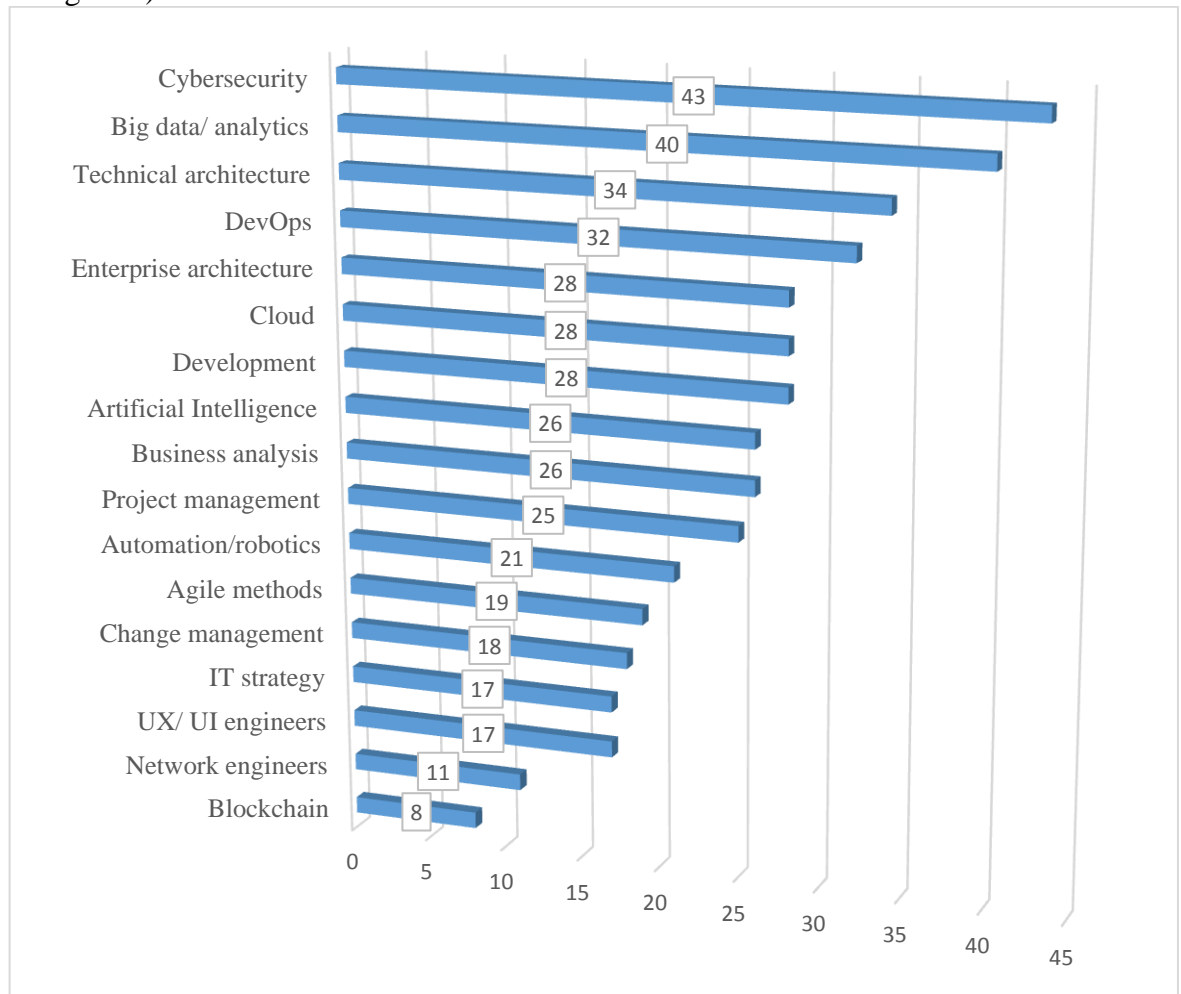
The critical importance of building interdisciplinary teams in new systems is evidenced by a Gartner study that found that 84% of private companies and 59% of government agencies have created so-called "fusion teams" that combine information technology and other expertise.

There are many risks involved in choosing an approach. The complexity of managing bimodal structures is one of them. But, at the same time, focusing simultaneously on several areas of activity, companies will be able to both reorient themselves in a timely manner and retain their former positions for some time.

Despite the obvious innovativeness of the approach using bimodal systems, it also has opponents who say that the approach is not new and that in the case of multi-orientation, it is necessary to use as many systems as there are factors affecting the organization, which, in our opinion, is practically impossible.

One of the main problems of implementing changes is the lack of necessary and relevant skills among managers and executors. A survey conducted by Statista in July-October 2021 among

2120 respondents from 87 countries shows what core skills CIOs and IT leaders need to develop. To the question about what they lack the most skills, the answers were distributed as follows (shown in Figure 2).



**Figure 2: Areas where CIOs and IT leaders feel the need to improve their skills (in %)**

Source; Statista <https://www.statista.com/statistics/662423/worldwide-cio-survey-function-skill-shortages/>

Thus, the transition to a digital strategy is associated with the possibility of making many mistakes. The Gartner edition cites the most significant of them. (Gartner, 2020)

1. Lack of understanding of the true scale of digital change. Lack of a clear vision and understanding of what is happening in the industry can lead to insufficient digital change.

2. The prevalence of perspective vision over specific studies of customer needs.

3. Management rejection and the board accept the appropriate digital transformation as part of the overall enterprise strategy, often assuming it is the job of the IT department rather than the management team. Digital transformation must be an integral part of the mission of the organization, otherwise it will not be successful.

4. Lack of specific indicators regarding digital transformation. There are ideas, visions, many examples, but no well-defined plan of your own.

5. Incrementalism in bringing about change. The problem lies in the insignificance of the changes and the lack of a complete look at them. In this case, it is not appropriate to change the current state of affairs in small steps.

6. Orientation to stability, or fixed mindset. Change in a company necessarily requires the creation of a culture of change and an openness to innovation and continuous learning. The absence of these elements leads to failure.

7. Overplanning associated with excessive bureaucracy hinders both the transition process and the further activities of the company. the desire to analyze and plan everything, characteristic of traditional thinking, does not work in conditions of turbulence.

8.Orientation to a greater extent on a technological breakthrough than on consumer preferences. Companies must use technological tools to do what others could not.

9. Cultural barriers to scaling. What is an advantage for some companies is a problem for others. It is necessary to turn culture from a barrier into an accelerator.

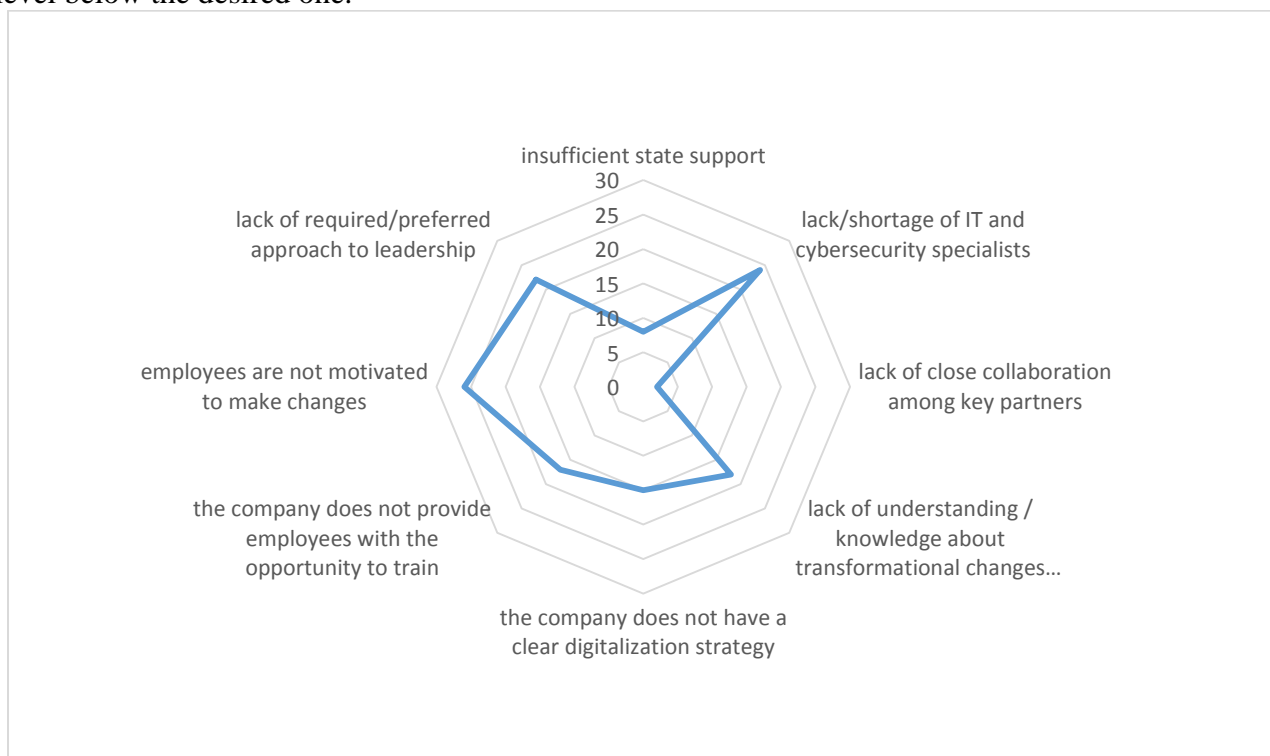
#### IV.MOLDOVAN ENTERPRISES: CHALLENGES AND READINESS FOR TRANSFORMATION

What are the main problems that accompany Moldovan enterprises during the period of transformational changes and the transition to a new non-linear approach, we learned as a result of a study on the objects of the national economy. Representatives of 46 Moldovan enterprises took part in the study, 34.8% of which do not belong to the SME sector, the remaining 65.2% are SMEs. The study involved 32.6% of managers, the remaining 67.4% were subordinates.

Exploring the main problems that are associated with such significant changes as the transition to new approaches based on the technologies of the era of the singularity, or the Fourth Industrial Revolution, the answers of the respondents were distributed as follows. The employees consider the lack of an appropriate level of motivation, the lack of IT specialists of the appropriate skill level, the lack of relevant knowledge and approaches among company management to be the most significant factor. In addition, the respondents name insufficiently strong ties between partners in the process of business relations as an important missing element. As mentioned above, this is also one of the key factors in the transition to a new plane.

As can be seen from the diagram, employees of enterprises attach the greatest importance to weak or insufficient motivation. Of course, many problems of enterprises come from objective factors associated with crisis phenomena, which have recently paralyzed not only the entire Moldovan, but also the world economy.

Crisis phenomena leave an imprint on the financial performance of companies, and as a result, the need to save resources and reduce staff. Under such conditions, it is extremely difficult to carry out any kind of change. Accordingly, motivation, as the main lever for carrying out changes, is at a level below the desired one.



**Figure 3: The main problems hindering the implementation of transformational changes at the enterprises of the Republic of Moldova (according to respondents)**

*Source: according to the results of the study*

By highlighting the problems associated with the lack of funds, knowledge and the opportunity to learn, the staff sees the benefits of making changes, which are reflected in the results of the study.



**Figure 4. Key Benefits of Implementing Changes**

*Source: according to the results of the study*

Thus, 93.5% of the surveyed personnel see the benefits of digitalization processes and other changes associated with the latest technologies. In addition, 42.9% of employees believe that digitalization processes are being implemented at their enterprises already during 2022-2025.

So, the greatest benefits from the introduction of new technologies and related changes are presented in Figure 4.

Thus, we come to the conclusion that there is an awareness of the need for changes in Moldovan enterprises, both managers and employees of enterprises understand both the importance of the changes themselves and the digitalization process as such.

### CONCLUSION

In this and other articles devoted to the study of the ways of establishing change management in enterprises of the Republic of Moldova, the main problems associated with the transformation of enterprises associated with the challenges of Industrialization 4.0 are revealed (Dorogaia, 2022). Advanced technologies, which are introduced by modern enterprises, significantly change their way of working. Obviously, using the old approaches, companies will not be able to implement them, and, consequently, will not gain a competitive advantage.

Taking into account the existing and potential problems and thinking through ways to overcome them, avoiding the possible mistakes described in this paper and promoting the skills that are necessary for the personnel of enterprises, companies will be able to adapt to the provocations of a new environment characterized by extreme uncertainty, danger and high speed of change.

One of the options for reducing risks is bimodal systems, which many global companies are successfully implementing in practice and which, perhaps (but not necessarily) over time, will be rebuilt into self-learning or innovative companies. At the same time, as long as there is a need to focus on traditional markets, demand, and established management principles, companies can successfully combine a bimodal approach

The biggest problem with this approach is the complexity of process management and, of course, the difficulty of reorienting to the duality of behavior, in addition, the staff must also reorient and play a "double game", which will be very difficult for some. At the same time, realizing the inevitability of new approaches, bimodal systems are one of the options for getting out of this situation.

## REFERENCES

1. McAfee, A., Brynjolfsson E. (2019), *Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future*. W.W, Norton&Company, New York, London
2. Nassim Nicholas Taleb (2010), *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. Paperback, New York
3. Blommaert, T., Broek, S. V. (2017). *Management in Singularity: From Linear to Exponential Management*. Vakmedianet.
4. Varlamova D. (Варламова Д.), (2018), *Что такое сингулярность, или почему история человечества однажды станет непредсказуемой*, Компас Т&Р, Available: <https://theoryandpractice.ru/posts/6981-cto-takoe-singulyarnost-ili-pochemu-istoriya-chelovechestva-odnazhdy-stanet-nepredskazuemoy>
5. *In what area are you suffering a skills shortage?* Available: <https://www.statista.com/statistics/662423/worldwide-cio-survey-function-skill-shortages/>
6. *Avoid These 9 Corporate Digital Business Transformation Mistakes* <https://www.gartner.com/en/articles/avoid-these-9-corporate-digital-business-transformation-mistakes>
7. *Bimodal IT Approach: What Are Pros & Cons?* Available: <https://www.cioinsight.com/blogs/bimodal-it-approach>
8. Dorogaia I. (2022). *Change Management in the Digital Age: the Perspectives of Development*. Eastern European Journal of Regional Studies. June 2022, vol. 8, issue 1, pp. 50-62. Available: [https://csei.ase.md/journal/files/issue\\_81/EEJRS\\_Issue\\_81\\_50-62\\_DOR.pdf](https://csei.ase.md/journal/files/issue_81/EEJRS_Issue_81_50-62_DOR.pdf)
9. Dorogaia, I. (2022), *Features of Change Management in SMEs in the Era of Informatization of Society*, MEST Journal : Management, Education, Science & Society, Technologies, Vol.10 Nr.2, p.38-45 Available: [https://www.meste.org/mest/Archive/MEST\\_X\\_10\\_2.pdf](https://www.meste.org/mest/Archive/MEST_X_10_2.pdf)

**ACKNOWLEDGEMENT:** This study is part of a study funded from the state budget of the Republic of Moldova on the topic: “Creating the organizational change management model for small and medium enterprises through the challenges of Industrialization 4.0”, within the framework of the project numbered 22.00208.0807.10/PD.



# MANAGEMENT STRATEGIES IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY STRATEGII DE MANAGEMENT ÎN CONDIȚII DE INCERTITUDINE

CZU: 005.962.11:37.046.16

## TIME MANAGEMENT OF THE UNIVERSITY STAFF MANAGEMENTUL TIMPULUI CADRULUI UNIVERSITAR

COTELNIC Ala

ORCID: 0000-0002-6599-6473

University professor at Academy of Economic Studies of Moldova, Chisinau, Republic of Moldova,  
email: cotelnic.ala@ase.md,

**Abstract.** *At the current stage of development and reform of higher education in the Republic of Moldova, the management system of higher education faces a significant number of serious problems, sometimes very difficult to solve. Many of these problems are not specific to our country. Academic systems in many countries are going through enormous changes induced by a combination of factors: the spread of e-learning, the digitization of databases, the change in the role of the university framework determined, including by the Covid 19 pandemic.*

*Today, in order to be effective, a modern university staff, in addition to fulfilling the didactic task, must be engaged in research activities. In addition, an academic must be an active member of professional associations and maintain permanent contacts with colleagues in the country and abroad. Academic staff can be involved (even recommended) in some activities in the real sector of the economy. Thus, every day we are trained in various activities, we have to perform multiple tasks. It creates the impression that the day is getting shorter and the workload is getting bigger. Is it possible under these conditions to use some techniques, methods of time management? How effective are they for the university setting? Will effective time management influence the teaching staff's performance? There are several questions that we try to answer in this article.*

**KEYWORDS:** *academic staff, didactic activity, research, time management, time.*

**JEL Codes:** I23, J22, M10.

**Introducere.** Mediul de activitate universitar actual este caracterizat de schimbări continue atât în condițiile economice, cât și tehnologice, ceea ce determină necesitatea de adaptare permanentă la noile realități de către universitari, iar, în aceste condiții, timpul este considerat resursa cea mai importantă pentru a asigura succesul. Procesul de management în instituțiile de învățământ superior, ca și în oricare alte organizații, este delimitat de funcțiile de planificare, organizare, conducere și control. Pentru realizarea cât mai eficientă a acestor funcții se impun calcule precise, inclusiv a timpului de realizare a diverselor procese pentru a nu-l pierde sau utiliza necorespunzător. Există cercetări care demonstrează, că utilizarea eficientă a acestuia duce la îmbunătățirea performanței instituției și la creșterea eficienței personalului prin aplicarea politicilor de management al timpului (R.Gul, T.Tahir et al. 2021). Acest lucru este determinat, în mare parte, de unicitatea timpului și de caracteristicile sale: nu există timp suplimentar la care să se recurgă, timpul nu poate fi stocat, timpul este ireversibil. Prin urmare, importanța cercetării constă în importanța cunoașterii managementului timpului, a performanței cadrului universitar și a succesului pe care îl poate atinge universitatea.

**Metode.** În prezentul studiu a fost utilizat tipul descriptiv de cercetare. La bază s-a aflat studierea surselor bibliografice cu referire la tema de cercetare, indiferent de domeniu de proveniență: management, psihologie, pedagogie. De asemenea a fost utilizată metoda observației, aplicată cadrelor universitare din universitățile din Republica Moldova.

### Rezultate și discuții

Activitățile academice sunt din ce în ce mai stresante, ziua de lucru a unui profesor universitar sau cercetător este încărcată cu diverse activități sub presiunea managementului orientat spre piață în învățământul superior și știință (Abramov, Gruzdev și Terentev, 2017). Volumul de muncă devine tot mai mare, lipsa de timp este tot mai stringentă. Această situație a trezit interesul cercetătorilor încă din anii 1990, când au apărut primele semne ale schimbărilor manageriale în

învățământul superior. În 1992, Stephen M. Jordan și Daniel T. Layzell au stabilit că volumul de muncă al universitarilor din universitățile și colegiile din Arizona se ridică la 60 de ore/săptămână, jumătate din acest timp fiind contabilizat pentru predare (Jordan, Layzell 1992). O creștere consistentă a volumului de muncă a universitarilor a fost observată și în alte țări aproximativ în aceeași perioadă.

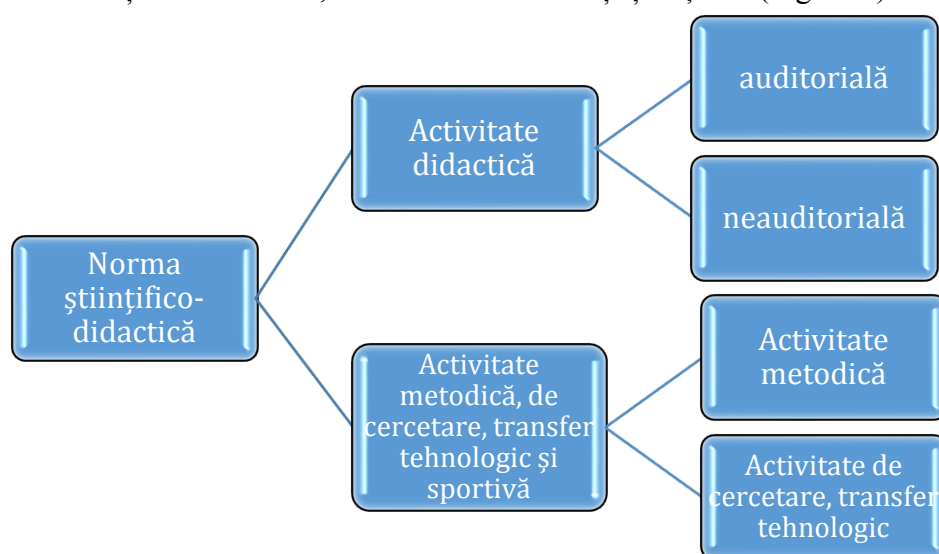
Managementul timpului, fiind un fenomen universal reprezintă procesul de determinare a nevoilor, stabilirea de obiective pentru atingerea acelei nevoi și planificarea pentru atingerea acestor obiective. Nu este doar un proces care implică determinarea nevoilor și prioritizarea sarcinilor, ci și arta de a organiza, de a programa și de a-și bugeta timpul pentru atingerea obiectivelor (Mohanty, 2003). Managementul timpului înseamnă controlul acestei resurse, consideră D.-T. Corodeanu (Corodeanu, 2006). Este esența progresului tehnic și economic, deoarece fructificarea și dovedirea unei idei depinde de factorul timp.

Managementul timpului este un element esențial al organizării universitare, care ia în considerare faptul, că profesorii realizează diferite activități în afară de procesul de predare, propriu-zis. Prin urmare, trebuie să-și gestioneze timpul eficient. Importanța managementului timpului este vitală, iar nevoia de a obține informații aprofundate asupra strategiilor specifice de management al timpului pentru profesori devine un domeniu tot mai important. O persoană cu un bun management al timpului reușește să realizeze mai multe sarcini într-un timp mai scurt, fiind, totodată, mai relaxată și reușind să stabilească un echilibru între viața personală și cea profesională. Capacitatea de organizare și gestionare a timpului influențează succesul profesional al unei persoane. (Saranciuc-Gordea L., 2016)

Nu putem aborda acest subiect fără a aborda conceptul de „sarcină de muncă”, „normă didactică”. Este ceea ce determină volumul de muncă al unui cadru didactic universitar.

Conceptul de sarcină de muncă deseori apare ca sursă de stres ocupațional, ca rezultat direct al volumului mare de muncă a cadrului universitar (Nhundu, 1999, Corodeanu, 2006), iar volumul de muncă se referă la solicitările de timp (Ahmad, I., Gul, R. 2021), suprasolicitarea (Ayub, A., Gul, R., Ali, A., Rauf, B., M. ( 2021), lipsa de stimulare sau plictiseală (Cheirnis, 1980).

Cadrul normativ în vigoare în Republica Moldova (Codul Educației, 2014) reglementează activitatea unui cadru universitar prin stabilirea normei didactice, adică a volumului de muncă pe care trebuie să îl realizeze un cadru universitar pe parcursul unui an. Săptămâna de lucru constituie 35 ore, spre deosebire de angajații din alte domenii, a căror săptămână de lucru este stabilită în mărime de 40 ore. Deci, pentru un salariu (o normă) un cadru didactic universitar trebuie să lucreze 1470 de ore pe an. Aceste ore de lucru sunt formate din diverse activități, precum activitatea didactică auditorială și neauditorială, activitatea metodică și științifică (Figura 1).



**Figura 1. Structura normei științifico-didactice**

Cea mai strictă planificare și evidență se referă la primele două componente. Activitatea auditorială (ore de contact direct) nu este altceva decât orele care sunt realizate în auditoriu sub formă de prelegeri, seminare, lecții practice, lecții de laborator. Se planifică și celelalte activități, însă, totuși acestea, la moment, nu sunt considerate la fel de importante pentru evidență și

contabilizare. Salarizarea se efectuează luând în considerare, preponderent, componenta didactică. Numărul de ore de contact direct este cu atât mai mare cu cât calificarea cadrului didactic este mai inferioară (asistentului universitar îi revine cel mai mare volum al acestei componente, iar profesorului universitar – cea mai mică). De sigur, aici există o logică. Profesorul are mai mult timp pentru a face cercetări, a se ocupa cu activitatea științifică, pe când un asistent universitar este dedicat mai mult activității de predare. Dar, dacă volumul de muncă pe care trebuie să îl realizeze un asistent universitar este mare, când poate realiza aceste cercetări, care sunt absolut necesare pentru obținerea titlului științific? Altfel nu poți face carieră în învățământul superior.

Suntem de acord cu cei care consideră că a fi cadru universitar este cea mai bună slujbă pe care ne-o putem dori. Ca argumente prezentăm următoarele:

- avem libertatea academică de a defini propria agendă de activitate;
- lucrăm cu studenți și absolvenți care sunt dornici să învețe, să cunoască lucruri noi, care devin tot mai formați în domeniu pe care l-au ales prin realizarea sarcinilor oferite de profesori, prin lecturarea și analiza surselor recomandate, prin implicarea lor în activități de cercetare;
- interacționăm și colaborăm cu colegii de la diferite departamente din cadrul universității, dar și din alte universități din țară și de peste hotare, care sunt experți în domeniile lor, astfel învățând permanent lucruri noi;
- suntem parte a unei comunități de cercetare, avem acces la baze de date internaționale, în care avem rolul nu doar de consumator al rezultatelor cercetărilor realizate de alții, dar și putem juca un rol important în modelarea obiectivelor acestei comunități, prin prezentarea propriilor rezultate.
- activând în astfel de condiții, interacționând cu astfel de persoane cadru didactic acumulează experiențe, devine tot mai competent în domeniul pe care l-a ales.

Informația prezentată mai sus ar putea trezi nedumeriri. Care ar putea fi problemele pe care dorim să le abordăm, dacă volumul săptămânal de muncă determinat prin lege – este mai mic ca în alte domenii, programul de activitate, este flexibil?

Totuși o analiză mai riguroasă a tuturor activităților pe care trebuie să le realizeze un cadru didactic, ne permite să constatăm că din cauza supraîncărcării cu ore de contact direct, majoritatea profesorilor pur și simplu nu au timp să efectueze cercetări științifice, să participe la activități de granturi de mobilitate academică și proiecte internaționale de cercetare, să stabilească și să dezvolte cooperarea cu sectorul real al economiei. Chiar există opinia, că adesea, singura motivație pentru un tânăr profesor de a participa la programe de granturi dedicate stagiilor la universități străine este oportunitatea de a scăpa de povara exorbitantă a încărcăturii auditoriale. (Яшин А.А., Струкова М.Н, 2015)

În plus, activitatea auditorială nu este echilibrată, ceea ce înseamnă, că cadrul universitar ar putea într-un semestru să aibă planificate mai multe ore, în altul mai puține. Chiar și pe parcursul semestrului sarcina este diferită. Depinde de orele de la învățământul cu frecvență redusă, care pe parcursul anului universitar presupune realizarea orelor auditoriale în 3 sesiuni, deci atunci când ei sunt în sesiune, numărul orelor pentru cadrul didactic este mai mare. Orele la ciclul I, licență, învățământ cu frecvență redusă se țin, inclusiv sâmbăta și duminica, iar pe parcursul săptămânii orele sunt organizate după masă până seara târziu. Multe universități organizează studiile la ciclul II, masterat pe module, în orele de seară, ceea ce face anumite perioade suprasolicitate pentru profesori. Mai este necesar ca cadrul didactic să se pregătească de ore, să actualizeze materialul pe care îl prezintă, să diversifice metodele pedagogice utilizate. Cu un nivel ridicat de sarcină didactică, profesorul de multe ori pur și simplu nu are timp liber pe care să-l petreacă oferind consultații studenților, doctoranzilor săi.

Mai mult ca atât, unele cercetări (Abramov R., Gruzdev I., Terentev E., 2017) menționează gradul scăzut de libertate în proiectarea setului de sarcini și stabilirea termenelor limită de realizare a acestor obiective de către cadrele universitare. Indiferent de combinațiile de volum de muncă ale unui profesor, rutina de predare corespunde din ce în ce mai puțin ideilor de vocație și profesie liberală și tinde să semene cu un loc de muncă „obișnuit”, cum ar fi contabil, economist etc. Această transformare în însăși natura activității profesionale cadrului universitar, care a fost menționată, se manifestă prin creșterea numărului de sarcini, a căror valoare nu este împărțită de către angajați,

uneori din cauză că nu înțeleg importanța sau necesitatea realizării acestora. Acest lucru are ca rezultat un conflict de rol, adică obligațiunile unui cadru universitar de a realiza permanent sarcinile înaintate în termen intră în conflict cu poziția persoanei responsabile, a unui profesor dedicat, care înainte de a realiza o sarcină are nevoie de o analiză detaliată, de timp, care deseori nu se încadrează în limitele indicate.

O mare parte din sarcinile care revin unui cadru didactic sunt greu de cuantificat. De exemplu, activitatea de cercetare, care include pregătirea publicațiilor, necesitatea de a fi la curent cu toate noutățile relevante ce apar în domeniul profesional, sau activitățile extracurriculare, sau activitățile conexe, cum ar fi dezvoltarea materialelor de studiu și pregătirea către ore, formează un „timp continuu”, care, deși sunt reglementate ca durată (sunt stabilite anumite normative), este foarte complicat de a le diferenția de timpul ce ține de viața personală. Această limită slab demarcată reprezintă unul din motivele nemulțumirii cadrelor universitare față de cât timp alocă activităților lor profesionale.

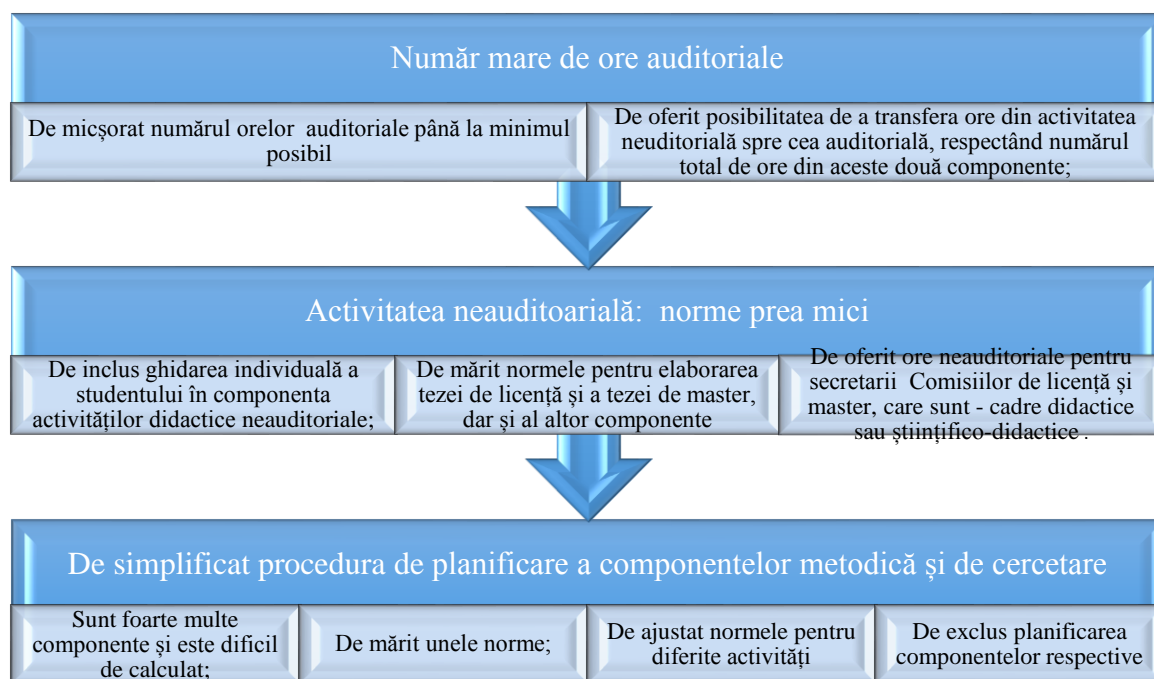
Distribuția neuniformă a sarcinilor este un alt motiv al nemulțumirii personalului universitar cu privire la bugetele pentru timpul de lucru. Problema nu este doar în numărul de sarcini, ci și în conținutul lor.

În ultimii ani, din cauza situației demografice din țară, a plecării tinerilor la studii în afara țării, numărul solicitanților universităților autohtone, este în continuă scădere. Acest lucru contribuie nu numai la o concurență sporită între universități pentru viitorii studenți, ci și la formarea de grupe academice mici, ceea ce duce inevitabil la necesitatea de a planifica un volum semnificativ de muncă suplimentară auditorială și neauditorială. Dar acest lucru „costă” scump universitățile. Este evident, că în aceste condiții, are loc orientarea spre „optimizarea” activităților învățământului superior, înregistrându-se o reducere a orelor auditoriale per curs fără o creștere vizibilă a timpului alocat monitorizării muncii independente a studenților, pentru munca extracurriculară. Ca urmare, crește încărcarea auditorială a profesorilor prin creșterea numărului de cursuri pe care le predau. Am întâlnit mai multe discuții referitor la numărul de cursuri pe care ar putea să le țină un cadru didactic fără a scădea calitatea predării. În opinia E. V. Balatsky, (Балацкий Е. В., 2014) este normală ținerea a 2-3 discipline de către un cadru universitar, însă creșterea acestui număr devine o povară pentru cadru didactic. Ținerea a 5-6 discipline, consideră autorul, duce la pierderea totală a calității predării. Spre regret, astăzi există departamente în care cadrele didactice sunt nevoite să ia și mai multe cursuri pentru a-și asigura o normă deplină.

Măsurarea calității muncii cadrelor universitare este o altă problemă, întrucât însăși noțiunea de „calitate” nu are o înțelegere univocă și poate fi interpretată în funcție de cerințele persoanelor interesate din sistemul de învățământ: conducerea universității este interesată de creșterea numărului de publicații în reviste cu factor de impact, studenți în predare bună și ore interesante, șeful de departament în îndeplinirea sarcinii administrative. Atunci când un indicator specific al calității predomină în evaluarea performanței cadrelor universitare, există riscul dezechilibrului în distribuția timpului de muncă și a efortului, deoarece profesorii înșiși tind să acorde prioritate acestui criteriu predominant. Cam acest lucru se întâmplă acum în universități. Pentru a crește vizibilitatea universității se cere de la profesori mai multe publicații în reviste științifice cu un factor de impact cât mai mare. Acest lucru este determinat și de faptul, că universitățile au intrat în cursă pentru clasamente și au adoptat sistemul de performanță a predării, dar mai cu seamă a cercetării, bazat pe indici de activitate de publicare. Evident, apare nemulțumirea față de structura bugetului timpului de lucru al cadrului universitar, iar atenție sporită și efortul de bază cadrele universitare le acordă anume acestei componente, iar timp pentru alte activități (inclusiv de predare), rămâne tot mai puțin. În dorința de a găsi totuși un echilibru între aceste activități, apare supraîncărcarea activității cadrelor universitare.

În urma comunicării cu mai multe cadre universitare din cadrul universității Academia de Studii Economice din Moldova, dar și din alte universități din Moldova, precum Universitatea de Stat din Moldova, Universitatea Tehnică a Moldovei, am constatat unele nemulțumiri comune privind activitatea de normare a activității științifico-didactice. Deși fiecare universitate are libertatea de a elabora propriile reglementări ale acestei activități, luând în calcul autonomia universitară, totuși toate universitățile se conduc de cadrul normativ în vigoare, la bază fiind Regulamentul-cadru cu privire la normarea activității științifico-didactice în învățământul superior,

aprobat prin Ordinul Ministrului Educației nr. 304 din 22 aprilie 2016. Am grupat aceste nemulțumiri, expuse de cadrele universitare, însoțite cu unele soluții pe care le văd aceștia, în câteva blocuri: (Figura 2)



**Figura 2. Nemulțumiri ale cadrelor didactice și științifico-didactice și propuneri pe care le au de soluționare**

Deci, principala sursă de nemulțumiri din partea cadrelor universitare se referă la numărul mare de ore auditoriale. Luând în considerare cele expuse mai sus (numărul mic de ore de contact direct în planurile de învățământ, grupe academice mici etc.) pentru a avea o normă deplină, cu salariu respectiv, unii profesori trebuie să pregătească și să țină câte 7-8 discipline academice. Regulamentul menționat (Regulament, 2016) oferă o limită a orelor auditoriale pentru fiecare categorie de personal. Această limită este de maximum 100 ore pe an. Evident, că fiecare universitate, pornind de la autonomia universitară de care dispune, poate accepta limita de jos, adică cel mai mic număr de ore de contact direct permis de cadrul normativ. Acest lucru îl solicită și cadrele universitare. Spre regret, acest lucru nu este posibil în toate situațiile. Totul depinde de posibilitățile financiare ale universităților. Spre regret, acestea nu sunt favorabile luării deciziei pe care o doresc cadrele universitare. Mai mult ca atât, unele departamente nu au suficiente ore neauditoriale (se referă mai cu seamă la departamentele care au discipline generale, fără a avea în activitatea acestuia ore pentru conducerea proiectelor de an, a tezelor de licență, tezelor de master etc.), de aceea are loc transferul orelor auditoriale în cele neauditoriale (în ASEM se utilizează coeficientul 1 la 3, adică o oră de contact direct se echivalează cu 3 ore neauditoriale). Tot odată, există departamente, care au un exces de ore neauditoriale. S-ar dori ca acestea să poată fi transferate în ore auditoriale după algoritmul prezentat mai sus. Dar acest lucru nu se întâmplă, din motivul resurselor financiare insuficiente.

Dacă ne referim la al doilea grup de nemulțumiri, acesta ține de activitatea neauditorială. La acest capitol Regulamentul menționat, dar și regulamentele instituționale ale universităților, inclusiv a ASEM, prevede normative de timp pentru o gamă variată de activități. Regulamentul-cadru ne oferă unele recomandări, dar universitățile au fost libere de a completa acest regulament, cu alte componente și a stabili normativele corespunzătoare. Pe de o parte, cadrele universitare solicită acest lucru pentru a include toate activitățile posibile pe care le pot realiza în acest domeniu cu stabilirea timpului necesar pentru ele, dar, pe de altă parte, sunt voci care zic că „toată mișcarea este reglementată și nu poți răsufla fără ca să fie stabilit care este timpul necesar pentru aceasta”. Aici, se solicită, pe de o parte, majorarea normativelor pentru diverse activități, dar și stabilirea unei echități între aceste normative. Ultima este foarte complicat de realizat, deoarece necesită studii complexe, care încă nu au fost realizate. Pe de altă parte, cum putem să deducem cu exactitate

maximă cât timp este necesar pentru conducerea unei teze de licență sau a unei teze de master? Dar pentru un proiect de an? Totul este foarte individual, depinde de temă, de competențele și abilitățile studentului, de complexitatea studiului. Evident, se stabilește o medie, care se presupune că este valabilă pentru toți studenții și pentru toți conducătorii acestora. Realitatea ar putea fi diferită. Oricum, fiecare cadru didactic consideră că lucrează mult mai mult decât sunt stabilite aceste normative.

A treia componentă menționată în Figura 2 ține de ne dorința cadrelor universitare de a se complica cu planificarea acestor activități, calcularea sumelor respective, considerând inutil acest exercițiu, iar apoi realizarea și raportarea acestora. În deosebi, se referă la componentele activitate metodică și activitate de cercetare.

Literatura de specialitate ne oferă diferite instrumente, tehnici pentru a gestiona eficient timpul (Corodeanu, 2006; Gul, 2021). Nu ne vom opri la acestea, ele fiind foarte detaliat descrise în diverse lucrări. Tot odată, considerăm interesantă și utilă pentru studiul nostru gruparea abordărilor legate de managementul timpului, realizată de către Stephen Covey (Covey S., 2002), care le grupează în patru generații urmând criteriul temporal.

Prima generație se concretizează în liste de evidențe privind solicitările care necesită timp și efort. A doua generație este cea a „planurilor și pregătirilor”. Îi sunt caracteristice calendarele și agendele de lucru, ca și eficiența, responsabilitatea personală, realizarea scopurilor propuse, planificările anticipate, organizarea activităților și evenimentelor viitoare. Generația a treia prevede o planificare riguroasă a evenimentelor și a acțiunilor în funcție de stabilirea obiectivelor, a priorităților și a valorilor. Totuși ultimele cercetări din acest domeniu au arătat că planificarea rigidă în funcție de obiective s-a dovedit a fi, deseori, contraproductivă. Acest mod de gestionare a timpului a limitat o serie de dimensiuni importante ca relaționarea, creativitatea și spontaneitatea, diminuând oportunitățile oamenilor. În consecință, generația a patra s-a reîntors la tehnicile primei și celei de-a doua generații, revizuind problema gestionării timpului și atribuindu-i elementul de autogestionare, evaluat de sentimentul satisfacției, împlinirii, autorealizării.

Din cele analizate, rezultă că pentru gestionarea eficientă a timpului este foarte importantă respectarea unui echilibru dintre toate aceste elemente.

### **Concluzii:**

Schimbările din ultimii ani au condus la apariția unui nou conținut nu numai pentru procesul de învățare în sine, ci și schimbarea conținutului muncii cadrului universitar. În procesul de învățământ, s-a mărit considerabil ponderea lucrului independent atât în auditoriu (jocuri de afaceri, lucrări practice și de laborator) cât și în afara acestuia (lucru în biblioteci, elaborarea de proiecte, activități de cercetare, elaborarea de portofoliu), iar acest lucru schimbă și rolul profesorului - de la rolul de „conducător de cunoștințe” la poziția de „manager” care gestionează traiectorii individuale de dezvoltare profesională a studentului (Поманов Е.В., 2016);

Rezultatele studiului realizat demonstrează că procesul de muncă al cadrului universitar se caracterizează printr-o ambiguitate tot mai mare cauzată de sarcinile atribuite în mod de urgență, neplanificat, care adesea deturneză efortul și atenția de la activitatea principală. Astfel de modele de muncă provoacă stres și înstrăinare față de activitatea profesională, care nu mai este percepută ca o vocație, ci mai degrabă ca un job de birou obișnuit.

Cadrele universitare ar trebui să aloce timp pentru diverse activități, preponderent predare, cercetare și management. Pentru a efectua cercetări sau pentru a-și îndeplini responsabilitățile de conducere, aceștia sunt obligați să lucreze mai multe ore decât cele stipulate în contractele lor. Mai mult, ei au adesea senzația că, în ciuda orelor lungi dedicate predării, studenții nu reușesc să obțină rezultatele dorite, iar acest sentiment duce la frustrare.

Gestionarea eficientă a timpului este posibilă, astfel încât să realizăm sarcinile care ne revin în timpul util. Pentru aceasta este necesar de utilizat activități de planificare și organizare a activităților, precum și diverse tehnici și metodici recomandate de savanți. Pentru cadrele universitare un rol important îl au planurile individuale pe care le completează cadrele universitare la început de an de studii, cu condiția unei atitudini responsabile față de acest proces. Aceasta înglobează întregul proces, începând de la planificarea sarcinilor până la executarea lor. Pentru un cadru universitar aceasta va însemna că el/ea trebuie să planifice cum să-și împartă timpul între



diferitele sarcini care le au în față, făcându-le mai întâi pe cele importante, lăsând deoparte pe cele mai puțin importante.

#### REFERINȚE:

1. Abramov R., Gruzdev I., Terentev E. Working Time and Role Strains of Research and Teaching Staff in a Modern Russian University, 2017. DOI: 10.17323/1814-9545-2017-1-88-111, disponibil la <https://cyberleninka.ru/article/n/working-time-and-role-strains-of-research-and-teaching-staff-in-a-modern-russian-university/viewer>
2. Ahmad, I., Gul, R. Impact of Online Service-Learning on Civic and Social Justice Behavior of Undergraduate Laboratory-Based Graduates. Hu Arenas (2021). <https://doi.org/10.1007/s42087-021-00244-9>
3. Ayub, A., Gul, R., Ali, A., Rauf, B., M. (2021). Cultural and Educational Stress: A Case Study of Brahui Speaking ESL and EMI Periphery Students. Asian EFL Journal. 28(2.3).<https://www.elejournals.com/asian-efl-monthly-editions/aej-monthly-edition-2021/volume-28-issue-2-3-april-2021/>
4. Cherniss, C. (1980). Staff Burnout. Job Stress in the Human Services. London: Sage Publications.
5. Codul educației al Republicii Moldova nr. 152 din 17.07.2014 (Monitorul Oficial, 24.10.2014, nr. 319-324, art. nr: 634)
6. Corodeanu D.-T. Managementul timpului sau tehnici și instrumente pentru a economisi eficient timpul. Analele științifice ale universității „Alexandru Ioan Cuza” din Iași, Tomul LII/LIII Științe Economice 2005/2006, pp.168-179
7. Covey S. „Eficiența în șapte trepte. Sau un abecedar al înțelepciunii”, ed. a VIII-a, București, ALLFA, 2002, 298 p.
8. Fermín Sánchez-Carracedo, Milan E., et al.Optimizarea managementului timpului facultății: câteva idei practice. Disponibil de la: [https://www.researchgate.net/publication/328305129\\_Optimization\\_of\\_Faculty\\_Time-Management\\_Some\\_Practical\\_Ideas](https://www.researchgate.net/publication/328305129_Optimization_of_Faculty_Time-Management_Some_Practical_Ideas) [accesat 21 iunie 2022].
9. Gul Rani, Tehseen Tahir, Umbreen Ishfaq, Tayyaba Batool. Impact of Teachers' Workload on Their Time Management Skills at University Level. Indian Journal of Economics and Business , Vol. 20 No. 3 (December, 2021) <http://www.ashwinanokha.com/IJEB.php>
10. Jordan S. M., Layzell D. T. (1992) A Case Study of Faculty Workload Issues in Arizona: Implications for State Higher Education Policy. Denver: State Higher Education Executive Office
11. Mohanty, C. L. (2003). Examining the relationships among self-report measures of Type A behavior pattern: The effects of dimensionality, measurement error, and differences in underlying constructs. Journal of Applied Psychology, 75, 440-454
12. Nhundu, T. J. (1999). Determinants and prevalence of occupational stress among Zimbabwean school administrators. Journal of Educational Administration, 37, 256-272.
13. Regulamentul-cadru cu privire la normarea activității științifico-didactice în învățământul superior, aprobat prin Ordinul Ministrului Educației nr. 304 din 22 aprilie 2016.
14. Saranciuc-Gordea L. Aspecte de management al timpului în sporirea eficacității activității școlare a cadrului didactic, Revistă de științe socioumane, nr 2(33) / 2016 / ISSN 1857-0119 /ISSNe 2587-330X ,pp.43-49
15. Балацкий Е. В. Как из высшего образования в России раздули пузырь. Капитал страны. Федеральное интернет-издание. 14.11.2014. [Электронный ресурс]. URL: <http://kapital-rus.ru/articles/article/266318/> (дата обращения: 15.06.2022)
16. Романов Е.В. Нормирование нагрузки преподавателей: проблемы и поиск решений. Университетское управление: практика и анализ. 2016;(4):64-81. <https://doi.org/10.15826/umj.2016.104.029>
17. Яшин А.А., Струкова М.Н. Нормирование и распределение учебной нагрузки: взгляд практика. Журнал Университетское управление: практика и анализ. №. 6 (100), 2015, p. 100 - 108 , ISSN 1999-6659 (Online)

# DURABILITATEA ȘI COMPETITIVITATEA SECTORULUI ENERGETIC AL REPUBLICII MOLDOVA SUSTAINABILITY AND COMPETITIVENESS OF THE ENERGY SECTOR OF THE REPUBLIC OF MOLDOVA

**PLATON Nicolae**

ORCID: 0000-0001-7365-1144

Doctor habilitat, conferențiar universitar, Academia de Studii Economice din Moldova,  
e-mail: platon.nicolae@ase.md

**VIERU Tatiana**

Drd., ASEM, e-mail: tvieru@anre.md

**Abstract.** *Pentru îndeplinirea intenției de relansare a creșterii economice și competitivității, Republica Moldova are nevoie de acces la resurse energetice la prețuri acceptabile, pe fondul creșterii globale a prețurilor la aceste resurse.*

*La moment, situația energetică a Republicii Moldova este determinată nu doar de criza energetică din Europa dar și de evoluțiile din perioada de tranziție, precum și de situația economico-socială de ansamblu a țării din ultimii treizeci de ani, caracterizați printr-o conducere defectuoasă al managementului energetic. Încercările de a reforma sectorul energetic conform tendințelor UE se ciocnesc de un șir de factori diferiți care reduc eficiența măsurilor întreprinse, fiind pusă în pericol securitatea aprovizionării cu energie.*

*În temeiul celor relatate, acest articol a fost elaborat pentru a pune în evidență problemele și perspectivele de dezvoltare a sectorului energetic al țării, în sensul modernizării acestuia.*

**Abstract.** *In order to fulfill the intention to relaunch economic growth and competitiveness, the Republic of Moldova needs access to energy resources at acceptable prices, amid the global increase in prices for these resources.*

*At the moment, the energy situation of the Republic of Moldova is determined not only by the energy crisis in Europe but also by the evolutions during the transition period, as well as by the overall economic and social situation of the country in the last thirty years and a bad management in the energy field. Attempts to reform the energy sector in line with EU trends are hampered by a number of different factors that reduce the effectiveness of the measures taken, jeopardizing security of energy supply.*

*Based on the above, this article has been prepared in order to highlight the problems but also the potential for the development of the country's energy sector, aiming its modernization.*

## **Introducere**

Resursele energetice reprezintă unul din attributele centrale ale societății moderne fiind necesară aprovizionarea continuă în condiții de accesibilitate, disponibilitate, fiabilitate, calitate și transparență, asigurând un echilibrului adecvat între ofertă și cerere. Deficitele energetice determină daune consumatorilor finali cu consecințe negative asupra actului guvernării. Atunci când consumul energetic depășește capacitatea operațională a sistemului, pot apărea situații periculoase, cu posibilitatea unor „căderi totale”, numite în practica „**crize energetice**”.

Pentru a preveni această situație, guvernele, precum și companiile energetice trebuie să acorde o atenție deosebită planificării și dezvoltării sectorului energetic al țării și a resurselor necesare bunei lui funcționări. De aici rezultă importanța deosebită a studiilor privind cererea de consum a surselor energetice în evoluție, pentru determinarea cu maximă precizie a cerințelor reale ale societății într-o anumită perioadă.

## **Actualitatea temei de cercetare**

Având în vedere importanța resurselor energetice pentru societate, precum și pentru toate ramurile economice, dezvoltarea acestui sector trebuie să se realizeze pe termen lung sub supravegherea statului, prin transpunerea în practică a strategiei energetice a țării, iar pe termen scurt prin implementarea unei politici guvernamentale corelate cu acest document strategic.

Deoarece societatea are nevoie de resurse energetice: produse petroliere, gaze naturale și energie electrică, este necesar de satisfăcut aceste necesități prin diversificarea resurselor energetice. Pentru a realiza acest scenariu, în primul rând, trebuie făcută prognoza necesităților societății, a evoluției modului de viață pentru diferite segmente de populație și, după aceea, se poate trece la prognoza propriu-zisă a consumului de resurse energetice și a modalităților recomandabile de acoperire cu diverse surse al acestuia.

Ca urmare a celor relatate, putem deduce, că subiectul cercetării respective, reflectă valoarea sectorului energetic ca domeniu de importanță strategică, iar aceasta presupune un studiu științific aprofundat.

**Scopul cercetării.** Autorii își propun ca scop să scoată în evidență problemele și perspectivele de extindere a sectorului energetic prin prisma dezvoltării durabile și a avantajului competitiv.

### **Metodologia cercetării**

Metodologia, în cadrul cercetărilor realizate, a fost utilizată cu referire la demersurile dedicate documentării, analizei comparative, elaborării de soluții și modele prin investigarea realității și previzionarea unor evenimente ce țin de sectorul energetic al țării. Cercetarea științifică a fost efectuată prin prisma celor trei componente de bază: cercetarea științifică fundamentală, cercetarea științifică aplicată și dezvoltarea tehnologică. Metodologia cercetării a implicat analiza, caracteristica precum și tendințele atestate în domeniul sectorului energetic al Republicii Moldova, instituirea și aplicarea unor principii și reguli de desfășurare a investigațiilor, precizarea instrumentelor de lucru pentru culegerea, generarea și interpretarea datelor, strategiilor de abordare și tratarea analitică. De asemenea, a fost realizată o unitate dialectică prin însumarea a două componente esențiale: teoria și metoda științifică. Teoria cercetării științifice a constatat în utilizarea fondului de cunoștințe acumulate, transpuse într-o formă rațională, de concepte, teorii și aplicații practice. Metoda a servit drept mod de a folosi cunoștințele și de a opera cu acestea pentru a putea dezvolta, în continuare, subiectul cercetat, fiind, totodată, și modalitatea unică de stabilire a adevărului științific, ca element care conferă lucrării valoare științifică și perfectibilitate.

**Rezultatele cercetării** va avea drept consecință formularea unor concluzii științifice argumentate, privind durabilitatea dezvoltării sectorului energetic al țării. Cercetarea realizată poartă un caracter aplicativ, deoarece se referă la un domeniu economic important și anume sectorul energetic al Republicii Moldova.

### **Abordarea tematicii**

Planificarea dezvoltării sistemului de producere, transport și distribuție a resurselor energetice trebuie să fie suficient de sigur din punct de vedere economic pentru a evita un posibil colaps. În mod tradițional, resursele necesare pentru asigurarea la niveluri din ce în ce mai înalte a echilibrului producție-consum sunt căutate de majoritatea țărilor europene, iar Republica Moldova nu este o excepție.

Pentru ca procesul de asigurare cu resurse energetice să fie realizat corect, în opinia noastră trebuie luate în considerare trei etape distincte:

1. Prognozarea valorilor maxime de consum prin estimarea cererii.
2. Organizarea procesului de livrare a resurselor energetice.
3. Găsirea soluțiilor de alternativă în situații de criză.

Scenarii pot fi diferite. Dar, din punct de vedere al managementului energetic este esențial ca oferta de resurse energetice să se realizeze la o treaptă cât mai apropiată de consumatori, iar lanțurile prin care trec resursele energetice trebuie să formeze obiectul unei optimizări de ansamblu.

În accepțiunea Comisiei Europene<sup>1</sup>, scenariile au în întregime caracter calitativ și prezintă o seamă de ilustrări posibile și coerente ale viitorului, fără a le atribui vreun grad de probabilitate inițială.

Elaborarea și analiza scenariilor furnizează metode de exploatare a sistemului energetic în viitor și ale implicațiilor acestuia, nu doar pentru a prezice viitorul, prin combinarea unor variante posibile, ci pentru a arăta caracteristicile diferitor alternative. Posibile întrebări la care se așteaptă răspuns sunt următoarele:

---

<sup>1</sup> Gilles B. (coord). Scenarii – Europa în 2010. București, editura Institutului de Economie Mondială, 2010, pag. 13.

- Este posibilă o combinare a resurselor și tehnologiilor, astfel încât să răspundă pozitiv la toate cerințele, în același timp?
- Există compromisuri care nu pot fi evitate, ca de exemplu, trebuie să se aleagă între creșterea economică și protecția mediului?
- Ce ar trebui să se facă pentru ca noile tehnologii să includă termeni ca stimulare, reglementare, reguli, instituții?
- Cum putem să atingem un avantaj competitiv pentru a echilibra interesul economic al companiilor energetice în raport cu puterea de cumpărare a utilizatorilor de resurse energetice?

Experții în energetică consideră că avantajul competitiv trebuie căutat în existența unui preț mai redus al resurselor energetice, „în valorificarea inteligentă a unor conjuncturi geopolitice favorabile și prin punerea în valoare a resursei umane capabile să găsească soluții originale la problemele numeroase ale sectorului energetic”<sup>2</sup>.

În consecință, putem deduce că scenariile rezultate trebuie evaluate în termeni pe caracteristici de durabilitate, iar realizarea unei dezvoltări durabile implică planuri globale, analize pe termen lung și măsuri politice de reducere a obstacolelor, precum și crearea de tehnologii și sisteme avansate.

În aceste condiții, considerăm oportun, că politica energetică a Republicii Moldova trebuie să se axeze pe trei piloni de bază, reflectați în **Tabelul 1**.

**Tabelul 1. Pilonii politicii energetice a Republicii Moldova**

Nr.	Pilonii	Caracteristica
1.	Durabilitate	<ul style="list-style-type: none"> <li>• promovarea producerii energiei pe bază de resurse regenerabile;</li> <li>• implementarea legislației UE privind combaterea emisiilor de gaze cu efect de seră și protejarea mediului ambiant;</li> <li>• susținerea activităților de cercetare-dezvoltare și implementarea rezultatelor cercetărilor aplicabile;</li> <li>• utilizarea rațională și eficientă a resurselor energetice.</li> </ul>
2.	Competitivitate	<ul style="list-style-type: none"> <li>• liberalizarea pieței energetice;</li> <li>• cointereresarea investitorilor prin crearea cadrului normativ stimulat;</li> <li>• continuarea procesului de restructurare în sectorul energetic;</li> <li>• atenuarea impactului creșterii prețurilor internaționale la resursele energetice pentru populație.</li> </ul>
3.	Securitate energetică	<ul style="list-style-type: none"> <li>• creșterea siguranței energetice prin asigurarea necesarului de resurse energetice, diversificând sursele de import;</li> <li>• reducerea cererii de resurse energetice prin eficiență și nano-tehnologii;</li> <li>• diversificarea mixului de energie cu o utilizare mai mare a energiei autohtone regenerabile;</li> <li>• crearea condițiilor de creare și menținere a stocurilor strategice a produselor petroliere și a gazelor naturale;</li> <li>• suplinirea mijloacelor financiare de care dispune Republica Moldova pentru a face față situațiilor de urgență.</li> </ul>

*Sursa: Adaptată de autori după Lega Aureliu<sup>3</sup>.*

Durabilitatea și competitivitatea sectorului energetic este influențată în mare parte de așa factori precum integrarea regională, implementarea măsurilor privind accesul la piață, eliminarea barierei privind comerțul exterior, sprijinirea interconexiunilor și crearea unor condiții de aprovizionări adecvate.

Liberalizarea deplină a pieței energetice prin asigurarea accesului liber și nediscriminatoriu la rețelele de transport și de distribuție, crearea condițiilor de procurare de către consumatorii industriali a energiei electrice și a gazelor naturale la prețuri negociate, va condiționa diminuarea prețurilor și tarifelor la produsele energetice, va influența pozitiv securitatea alimentării și va încuraja competitivitatea. Pe de altă parte liberalizarea completă a piețelor energetice permite

<sup>2</sup> Rucăreanu Costin (coord). Personalități din energetica românească. București, editura IRS, 2003, pp. 222.

<sup>3</sup> Lega A., Mușatescu V. Managementul energiei. București, editura Agir, 2008, pp. 745, pag.30.

consumatorilor să compare ofertele și să aleagă, în consecință să rămână în continuare în piața reglementată care de regulă are prețuri mai mari sau să aleagă ofertele de pe piața liberă și condiții mai bune.

Implementarea deplină a Pachetului III energetic va asigura liberalizarea piețelor interne ale energiei electrice și gazelor reprezentând piatra de temelie a punerii în aplicare a pieței interne a energiei.

Cel de al patrulea pachet energetic, introduce noi norme privind piața energiei electrice pentru a răspunde nevoilor de energie din surse regenerabile și a atrage investiții. Implementarea acestuia va obliga statul să ofere stimulente pentru consumatori și va introduce limite pentru ca centralele electrice să fie eligibile pentru a primi subvenții ca mecanisme de asigurare a capacității.

Securitatea infrastructurii energetice a Republicii Moldova împotriva riscurilor geo-politice, care presupun întreruperea alimentării cu resurse energetice, reprezintă factorul esențial pentru predictibilitate. Diversificarea surselor și căilor de transport al gazelor naturale și a energiei electrice, promovarea producerii energiei din surse regenerabile prin scheme de sprijin și analiza managementului cererii, toate ar putea fi utile în cazuri de deficit neprevăzut.

Dezvoltarea și introducerea noilor tehnologii energetice de asemenea trebuie să contribuie la securitatea alimentării cu resursele energetice necesare, la dezvoltare durabilă și competitivitate, iar cercetările în domeniul energetic trebuie să aducă aport la eficientizarea resurselor energetice și la diversitatea energetică prin sursele de energie regenerabile.

Trebuie de menționat, totuși, că provocările energetice cărora Republica Moldova trebuie să le facă față, necesită o politică externă coerentă, pentru a permite acesteia să joace un rol internațional mai eficient în abordarea problemelor legate de criza energetică cu care țara se confruntă în prezent. O politică externă coerentă este esențială pentru asigurarea unei alimentări neîntrerupte, fiabile și accesibile. Totuși, în proces de dezvoltare energetică, trebuie să ținem cont și de restricțiile de care sectorul energetic al Republicii Moldova este dependent:

- constrângerile de ordin geo-politic;
- insuficiența resurselor financiare interne și externe;
- potențialul financiar scăzut al Republicii Moldova comparat cu necesarul de investiții din domeniu;
- intensitatea energetică ridicată a economiei;
- eficiența scăzută în utilizarea surselor de energie;
- nivelul standardului de viață și suportabilitatea facturilor energetice.

Elaborarea unui program național de dezvoltare strategică a resurselor energetice poate rămâne un exercițiu profesional, dacă nu este urmat de alte *patru etape* necesare și anume:

- ❖ cadrul legislativ necesar elaborării programului național de dezvoltare strategică;
- ❖ instrumentele economice, financiare și administrative necesare pentru respectarea legii;
- ❖ nominalizarea instituțiilor de stat responsabile de implementarea programului național de dezvoltare strategică;
- ❖ informarea periodică a factorilor de decizie asupra derulării în timp a programului național de dezvoltare strategică.

Conceptul sub semnul căreia trebuie elaborat programul național de dezvoltare strategică a resurselor energetice și care conferă coeziune etapelor din schema logică, este necesar de racordat la Strategia Energetică a Republicii Moldova, care prevede *„soluții rapide și o redimensionare a obiectivelor în conformitate cu necesitatea realizării unui echilibru optim între: resursele interne (atât cele utilizate în prezent, cât și cele previzionate) și necesitățile de urgență ale țării, obiectivele Uniunii Europene și ale Comunității Energetice și țintele naționale, obligațiile internaționale privind tratatele, acordurile și programele (inclusiv politica de vecinătate) la care Republica Moldova este membră”*<sup>4</sup>.

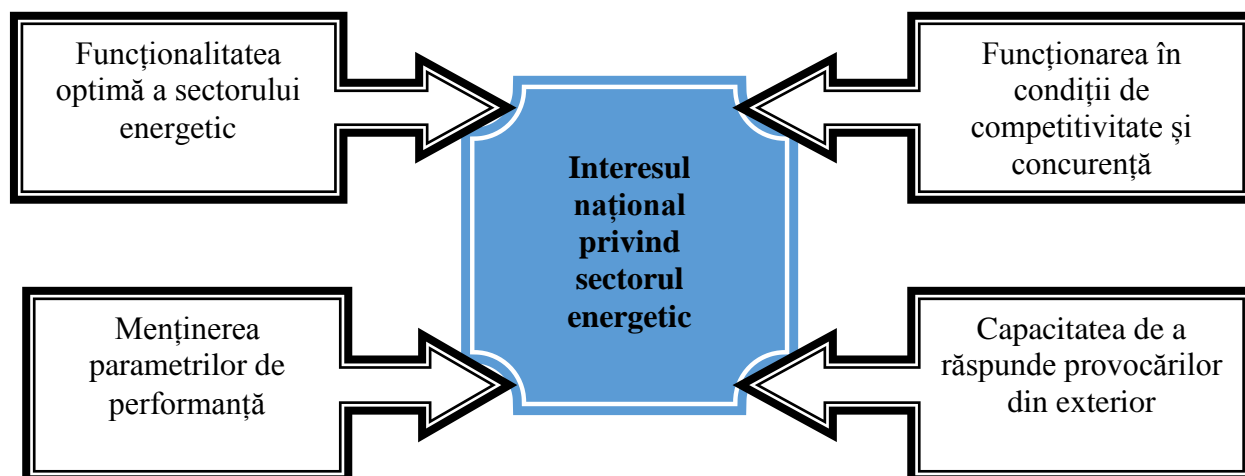
Criteriile de selecție a obiectivelor pentru elaborarea programului național de dezvoltare strategică a resurselor energetice pot fi diferite: politice, economice, sociale, de timp de realizare etc., fiecare având pondere semnificativă în opțiunea pentru un obiectiv sau altul. De aceea, de

---

<sup>4</sup> Hotărârea Guvernului Nr.102 din 05.02.2013, „Cu privire la Strategia energetică a Republicii Moldova până în anul 2030”, publicată în Monitorul Oficial nr. 27-30 din 08.02.2013.

multe ori, este dificilă opțiunea finală. Pentru a facilita operația de selecție a obiectivelor, în opinia noastră, trebuie luat în considerare în primul rând interesul național, acesta fiind primordial.

Considerăm, că interesul național în raport cu sectorul energetic al țării, trebuie să rezide din următoarele opțiuni, reflectate în **Figura 1**:



**Figura 1. Opțiuni de funcționare a sectorului energetic în conformitate cu interesul național**

*Sursa: Elaborată de autori*

Implementarea acestor opțiuni sunt extrem de necesare pentru buna funcționare a sectorului energetic al Republicii Moldova. Dacă nu vor fi implementate aceste opțiuni, atunci o asemenea abordare va fi departe de conceptul de dezvoltare durabilă, fiind mai degrabă o strategie de **supraviețuire economică**, descrisă de Lester Brown<sup>5</sup> în lucrările sale, sau în lucrările Consiliului Mondial al Energiei<sup>6</sup>.

### **Concluzie**

Pentru ca Republica Moldova să treacă spre o dezvoltare energetică mai durabilă sunt necesare acțiuni politice concrete. În aceste condiții, dezvoltarea energetică durabilă a Republicii Moldova se poate realiza prin măsuri, care presupun modernizarea pieței resurselor energetice. Obiectivul general al dezvoltării energetice trebuie să îl constituie satisfacerea necesarului de resurse pe termen scurt, mediu și de durată, racordat unei economii moderne de piață și a unui standard de viață civilizat, în condiții de siguranță energetică, competitivitate, cu respectarea principiilor dezvoltării durabile.

Trebuie de înțeles că politica de dezvoltare energetică trebuie organizată în jurul unor obiective proprii, derivate din obiectivul general, care, într-o etapă ulterioară, se pot transforma în programe de relansare a sectorului. Măsurile tipice fiecărui program pot fi detaliate, după ce factorii de decizie vor opta pentru un anumit obiectiv strategic sau un anumit scenariu de dezvoltare.

În consecință, pentru ca sectorul energetic al Republicii Moldova să devină un suport sigur în procesul de dezvoltare a economiei naționale și nu barieră, este necesar de realizat următoarele activități:

- dezvoltarea prin creșterea investițiilor în infrastructura sectorului energetic;
- optimizarea nivelului conducerii strategice și tactice;
- implementarea schimbărilor la nivelul managementului operațional;
- reducerea pierderilor energetice prin creșterea eficienței energetice și îmbunătățirea comportamentului consumatorilor;
- găsirea unor soluții pentru menținerea stocurilor strategice a produselor petroliere și a gazelor naturale în vederea creșterii nivelului securității aprovizionării cu surse energetice.

<sup>5</sup> Brown Lester. Planul B 2.0 – Salvarea unei planete sub presiune și a unei civilizații în impas. București, editura Tehnică, 2006, p.123-126.

<sup>6</sup> <https://www.worldenergy.org>.



## Bibliografie

1. Brown Lester. Planul B 2.0 – Salvarea unei planete sub presiune și a unei civilizații în impas. București, editura Tehnică, 2006, pp.356., p.123-126.
2. Gilles B. (coord). Scenarii – Europa în 2010. București, editura Institutului de Economie Mondială, 2010, pag. 13.
3. Hotărârea Guvernului Nr.102 din 05.02.2013, „Cu privire la Strategia energetică a Republicii Moldova până în anul 2030”, publicată în Monitorul Oficial nr. 27-30 din 08.02.2013.
4. <https://www.worldenergy.org>.
5. Lega A., Mușatescu V. Managementul energiei. București, editura Agir, 2008, pp. 745, pag.30.
6. Rucăreanu Costin (coord). Personalități din energetica românească. București, editura IRS, 2003, pp. 222.

CZU: 005.32:316.62

## CULTURE OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION - MANAGEMENT STRATEGY IN MODERN SOCIETY

BÎRSAN Svetlana

ORCID: 0000-0001-8349-2714

PhD in Philology, Academy of Economic Studies of Moldova, Republic of Moldova,

e-mail: birsan.svetlana@ase.md

CEPRAGA Lucia

ORCID: 0000-0003-4253-2753

PhD in Philology, Academy of Economic Studies of Moldova, Republic of Moldova,

e-mail: cepragalucia@ase.md

**ABSTRACT.** *This article highlights the indispensability of communication in all areas of social life. Social communication has always been an area of careful analysis and in-depth debate by those interested in the theory and practice of the functionality of social organizations. Moreover, the interest and concern of inducing certain types of communication are evident in all stages of social evolution, regardless of spatio-temporal location. The organization, leadership and development of modern society are possible without the existence and contribution of science as a fundamental way of knowledge, with its own components: hypotheses, concepts, laws, principles, theories and models. When looking at general science, particularly at communication sciences, organizational communication occupies a distinct place, determined by the object of study, the categorical apparatus, but also by the specific ways in which the research methodologies of the study field are used.*

*The underlying issue of organizational communication is not just about hiring managers or engaging them in the communication process, but whether they communicate well or unsatisfactorily. The entire management process and, implicitly, the network of relationships that arise within it, are supported by human communication. Achieving the objectives of the organization depends mainly on the quantity, quality, structure, and timeliness of the information transmitted, i.e. interpersonal communication. Starting from the idea that human resources represent a strategic pattern in the current management, the specialists in the field agree with the fact that this will be the main target on which the attention of the competing market will be focused in the future. Therefore, communication is the key to success for every organization in order to achieve the goals set and increase labor productivity.*

**KEYWORDS:** *organizational communication, culture, managerial strategy, motivation, feedback.*

**JEL CLASSIFICATION:** *F52, I21, I25, P36*

**Motto:** *„Communication represents us: it is the fabric of a beginner, the experience of a professional, the culture of an organization.”*

**INTRODUCTION.** The evolution of human society in the information age has determined a dynamic of communication, materialized in communicational thinking. Also, in the conditions of globalization, communication has become a reality that transcends the borders of nation-states.

Communication in itself promotes less authoritarian and less hierarchical social relationships. It is "ubiquitous, it rapidly invades all places where social life is organized and, one after another, the various social institutions are seduced by it." [2, p.122] Each act of transmitting a message "is registered to a much wider matrix, comparable, by extension, with culture. This matrix is called social communication. It is the set of codes and rules that make possible and maintain in regularity and predictability the interactions and relationships between members of the same culture." [1, p. 152]

As a specific human characteristic, communication is the binder of individuals in a community, which offers the possibility of knowing their opinions, of homogenization from a psychosocial point of view, and ensuring the normal functioning of the group, regardless of its size and nature.

**BODY.** A special type of communication is organizational communication. The simplest explanation for the emergence of organizations starts from the finding that "through organizations people can do things they cannot do on their own." [5, p. 15] The members of an organization are people who are able to communicate with each other and participate in the achievement and completion of a common goal. Therefore, communication is the vital flow, which makes possible the performance of an organization. Its quality and functionality depend on how resources are used and goals are achieved. The efficiency of an organization is based on the specialization of functions at the level of departments and people and on the complementarity of these functions. From these basic characteristics of the organizational activity results the need for the exchange of information between departments, between people, between the organization and its socio-economic environment.

In the process of organizational activity, communication plays an essential role, because any system presupposes the existence of an information flow, which makes possible its functioning as a whole. Management communicates its decisions to employees, controls their execution, and decisions are in turn based on the flow of information.

Communication is one of the most difficult aspects of a manager's job. The source of most communication problems is the difference between the content of the message or the impact that the manager intends to convey and the way other members of the organization receive the message. [4, p.26] Communication is undoubtedly in the top five issues that any manager faces, as this is one of the main concerns.

People often say that they do not communicate with each other. The reason is that they did not call for a collaborative, cooperative process - they did not agree on communication schemes, they did not make decisions together, they blamed each other for failures and they avoided each other as long as they could. Therefore, lack of communication is often a symptom of other problems. Not only are communication skills important, but the need for them is indispensable and universal. Everyone needs to communicate effectively with others. Within the working group, various conflicts, tensions, struggles for power or supremacy almost inevitably occur, sometimes some members show a lack of interest in achieving the group's objectives, others - lack of initiative, etc. All groups put pressure on members to persuade them to comply with group rules. In other words, there are "tensions" that need to be balanced. The manager's efficiency depends on the extent to which he can influence them - and the manager influences them through communication. There is no other way to change the attitude, behavior, results of a person or a group.

For these reasons, when expressions such as "we have communication problems in the organization", "we need to improve organizational communication" or "the goal is to increase interdepartmental communication" are used, a divergence in the understanding of nature is rather involuntary. This gives a clearer perception of the concept of communication, of dynamic process, easily identifiable between two defined entities, a process that can be designed and coordinated and, where it is easier, to establish the desired quality and frequency of feedback.

Every company must be defined by a set of values, a mission and principles - elements that are non-existent in the absence of a communication code or able to support them. One of the most effective communication codes translates into an emphasis on employees: supporting their initiatives, promoting openness to relationships, mutual respect, feedback, are just a few elements of an effective communication code. The communication code can be divided into two distinct

categories: on one hand we have formal communication, which concerns the types of information we receive and what we do with them, and on the other hand, we have interpersonal communication - which is much more important for the organizational culture of a company. The communication code always requires personalization. Each company must define its own code, taking into account the profile of employees and the ways in which communication with them can be streamlined.

The process of communication efficiency is very complex, but there are mechanisms and stages that are indispensable for every company in this regard: meetings, interpersonal communication, how information is transmitted, efficient delegation of tasks, proper conflict management are just some of them. A successful company cannot exist outside the sphere defined by organizational communication, and an effective organizational communication is equivalent to one of the most essential steps in order to achieve success in entrepreneurship.

So what does internal communication entail, in stricto modo?

If we quote Russell Grossman [6], it exists to help leaders inform and activate their employees, in a way that motivates them to maximize their performance and deliver the agreed business strategy.

However, in the specialized field, the definition of Dr. Kevin Ruck [8], founder of the UK PR Academy, is much more appreciated. According to him, internal communication represents:

- ✓ providing information, at corporate level, to all employees and
- ✓ concomitant provision of opportunities for all employees to have a say on important issues, and to be taken seriously by hierarchical managers and senior managers.

In other words, internal communication is more than the transmission of necessary information. A communication strategy involves:

- understanding the company's vision by employees and motivating them to achieve the proposed objectives;
- understanding the services and products offered, the problems that may arise in teams;
- highlighting desired behaviors.

Why does internal communication matter?

When we talk about an effective internal communication strategy, two directions are targeted:

1. Helping employees to do their job efficiently and deliver services / products in the best possible way to stakeholders. They understand what they need to do and what their expectations are when it comes to the company's vision and mission.

2. Positive impact on employees by raising the level of performance, retention, innovation, well-being and others.

So people are the most important resource of a business. The value of a company is given by the value of the people who work for it and the quality of the relationships between them.

A Gallup study [8], on the state of the labor market, shows that only 15% of employees, globally, feel motivated at work. That is, they are motivated and emotionally active to spend time at work, have the energy to bring value to the team and to present their contribution to the company's mission.

We better understand the situation if we look at all the figures from the Gallup study [8]. There are three types of employees in a company:

I. Engaged - 15%. They are emotionally engaged and loyal to the company. There are right roles for them, and their talent is appreciated. They come to work with pleasure, take on responsibilities and do more than is required.

II. Not engaged - 67%. They often seem happy and satisfied, but only in terms of image - 'I put in the least effort, I do my job and ... that's about it'. They are not interested in the company's vision, mission or goals. They are not interested in the performance or profitability of the company. With the right approach, they can be motivated.

III. Completely disengaged - 18%. Employees who are toxic, think negatively and complain constantly. They influence their colleagues through their pessimistic attitude.

Starting from this study, we can say with certainty that people give value to the organization. The more inspired and active they are, the more involved and concerned they are with business

performance. At the same time, they feel emotionally connected in the relationship with the company they represent.

We think of internal communication as a function in order to provide a framework for communication, dialogue, motivation and inspiration within the organization. Internal communication has the role of action and is interpreted as an input for employees. We think of motivating employees based on the result that we get from investing time, money, effort and strategy in communicating with people and creating a pleasant environment for them. Therefore, it has the role of result and is interpreted as an output.

Other important pillars in an effective internal communication strategy are team motivation and employer branding. In the past, it was easier to activate and unite the team, thanks to outdoor team-building and other offline activities. With the challenge of the pandemic, these opportunities have disappeared, but not the internal need for people to communicate.

Employee motivation objectives, according to the 2012 Engage for Success Report [8], include:

- strategic narrative - visible and communicative managers, who present a convincing story about the direction of the organization;
- managers involved - who support their teams and give individuals the freedom to succeed;
- the voice of employees - employees who feel free to speak, who have several types of opportunities to express their opinion and who are listened to by their managers;
- integrity - the values displayed and declared in the organization are reflected in everyday behaviors. There was no gap between "saying and doing".

The internal communication strategy must be built with all the objectives of the above report in mind. Team engagement initiatives should aim to encourage awareness and practice behaviors in positive psychology, highlighted in the wellbeing calendar: balance, values, care, trust, belonging.

Therefore, the time spent at work, the enthusiasm with which we move towards it in the morning, the personal motivation, as well as the satisfaction with it depend, to a large extent, on communication. There are statistics that have shown, based on research on neuro-linguistic programming, that, in the communication process, a percentage of 7% is attributed, in importance, to the content of communication. Where are the other percentages? Unsurprisingly, 38% are for para-verbal communication, while the remaining 55% are for non-verbal communication. Thus, it is very simple to draw a first conclusion, which we then turn into a hypothesis: in a company, the way we communicate makes the difference between efficiency and inefficiency. Therefore, it goes without saying that effective communication has the ability to increase performance in the workplace.

The communication strategy is the one that provides a clear direction to the organization and allows communication and marketing specialists to have control over the messages they transmit. "Every brand or company that wants to strengthen its reputation and manage its image crises needs to consider a long-term communication strategy," says Kelly Freeman [6].

At the same time, we remind you that the communication strategy also revolves around the image and identity of the organization. The close connection between the communication strategy and the company's image necessarily implies that in the case of opting for a new image, the communication strategy must also change. In this situation, the internal communication aims for the new rules of the organization's identity and image program to be understood, accepted and applied by all employees and company representatives, and the external communication aims to convey to the public the new message, the new direction of organization, the coordinates of the current image. The change of image of the company implies a convergence between identity (visual elements of the organization), organizational behavior and communication strategy.

**CONCLUSION.** In conclusion, we can say that the communication strategy of an organization is global, redefined with each type of communication. However, in its elaboration, the realities of the organization, the organizational system, its mission and objectives must be taken into account.

There is no perfect method of communication. Each method contains advantages and disadvantages depending on the activity of the organization, the business environment, the

communication skills of managers at all levels. The role of participants in the communication is to find the optimal communication options to face the objectives and the tasks outlined.

Communication is the key to success for every organization in order to achieve the set goals and increase labor productivity. By communicating with employees one can see the strengths and weaknesses of the organization, the psychological climate in the team, meeting the needs and requirements of employees, etc. Eliminating negative factors can help ensure higher productivity, higher efficiency and business stability, especially in times of crisis.

#### REFERENCES AND BIBLIOGRAPHY

1. De Visscher, P., Neculau, A., Dinamica grupurilor, Editura Polirom, Iași, 2001, p. 152
2. Miege, B., Societatea cucerită de comunicare, Editura Polirom, Iași, 2000, p. 122
3. Mucchielli, A., Comunicarea în instituții și organizații, Editura Polirom, Iași, 2008
4. Petric Epure, L., Managementul comunicării organizaționale, Studii de caz, Editura Brumar, Timișoara, 2012
5. Vlăsceanu, M., Psihologia organizațiilor și conducerii, Editura Paideia, București, 1993, p. 15

#### WEBOGRAFIE

6. <https://www.iqads.ro/articol/44322/cele-4-baze-ale-strategiei-de-comunicare-a-organizatiei-explicate-de#>
7. [https://www.academia.edu/20314287/COMUNICARE\\_ORGANIZATIONALA](https://www.academia.edu/20314287/COMUNICARE_ORGANIZATIONALA)
8. <https://exploratist.ro/blog/strategie-de-comunicare-interna-eficienta/>
9. <https://biblioteca.regielive.ro/referate/pedagogie/eseu-comunicarea-organizationala-89504.html>

CZU: 368.212:338.47(478)

## DYNAMICS OF DEVELOPMENT OF MOTOR RISKS' INSURANCE IN MOLDOVA

DZIUBETCAIA Tatiana

ORCID: 0000-0002-9592-3240

Associate Professor, PhD, ASEM, R. Moldova

**Abstract.** *Owning and operating a vehicle is associated with great risks, the occurrence of which cannot be foreseen. The result is an increase in road traffic accidents. As a result of this the demand for insurance services increased. The development of this industry is important for the economic conditions of our country, as well as for the protection of citizens against unforeseen situations that may arise any time. The article studies the dynamics of the development of the Moldovan transport risk insurance market.*

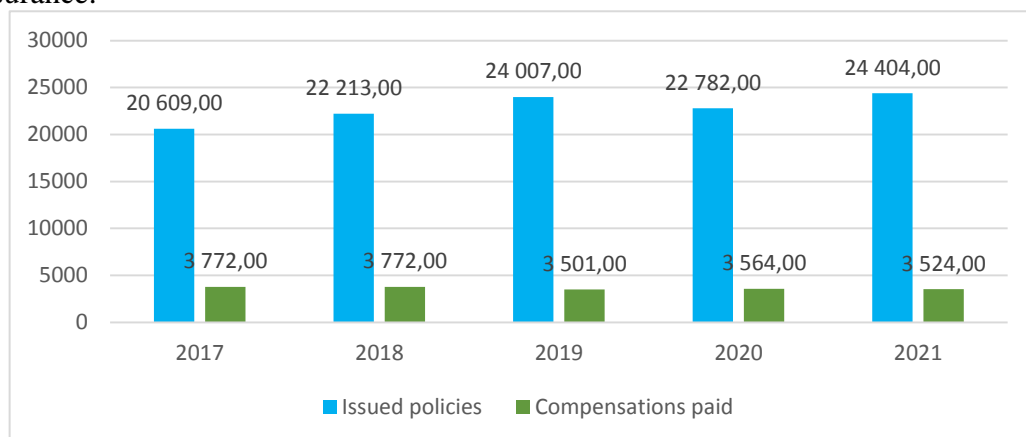
**Keywords:** insurance, transport risks, hull, cargo, auto insurance, insurance receipts, insurance payments.

The modern world is characterized by the presence of a huge number of vehicles, which increases the number of traffic accidents, as well as the onset of unforeseen circumstances. Therefore, it is not surprising that vehicle insurance is quite popular in the Republic of Moldova. The reason for the growth in demand for CASCO auto insurance is that the cost of a car is high, as well as banks and microfinance organizations do not issue a loan without registration of this type of insurance.

The insurance market of our country is quite large and offers various conditions for this type of insurance.

In order to conclude an insurance contract, the client must provide the representative of the company with the data of the vehicle, as well as the data of the people who will be allowed to drive the insured vehicle. The contract establishes all the rights and obligations of both parties, as well as the policyholder undertakes to pay the insurance premium, and the insurer to pay insurance compensation in the event of an accident.

Diagram 1 shows the number of issued insurance policies and paid indemnities for CASCO motor insurance.



**Diagram 1. Evolution of issued insurance policies and the number of paid insurance indemnities, pieces.**

*Source: Report on the main activities of the insurer www.cnpf.md*

After analyzing this diagram, you can see that in 2021 the number of issued policies amounted to 24,404, which is 1,622 policies or 7.12% more than in the previous period. But the number of refunds paid amounted to 3,524 units, which is 40 refunds or 1.12% less than in the previous period.

Table 1 presents data on received CASCO insurance premiums in the period from 2017 to 2021.

**Table 1. Evolution of CASCO insurance premiums for 2017-2021 (lei)**

Reporting year	Direct insurance premiums	Premiums accepted for reinsurance	Total
<b>2017</b>	289 805 635,00	154 601,00	289 960 236,00
<b>2018</b>	308 946 830,00	43 521,00	308 990 351,00
<b>2019</b>	345 578 573,00	0	345 578 573,00
<b>2020</b>	339 149 223,00	0	339 149 223,00
<b>2021</b>	417 871 055,00	0	417 871 055,00

*Source: Report on the main activities of the insurer www.cnpf.md*

Analyzing this table, it can be seen that in 2021, insurance premiums received from direct insurance amounted to 417,871,055.00 lei, which is 78,721,823.00 lei or 23.21% more than in the previous year, which indicates an increase number of insured vehicles.

The lowest indicator of insurance premiums received was in 2017 and amounted to 289,960,236.00 lei, of which 289,805,635.00 lei were received from direct insurance, and 154,601.00 lei were premiums accepted for reinsurance. Further, you can see that every year the indicator increased, but in 2020 it decreased, which was negatively affected by economic factors, as well as the pandemic. Thus, we can conclude that this type of insurance is in demand and

**Table 2. Evolution of CASCO insurance claims for 2017-2021 (lei)**

Reporting year	Direct insurance payouts	Compensations accepted for reinsurance	Total
<b>2017</b>	169 346 231,00	0	169 346 231,00
<b>2018</b>	193 691 080,00	484 691,00	194 175 771,00
<b>2019</b>	198 131 820,00	0	198 831 820,00
<b>2020</b>	181 209 946,00	0	181 209 946,00

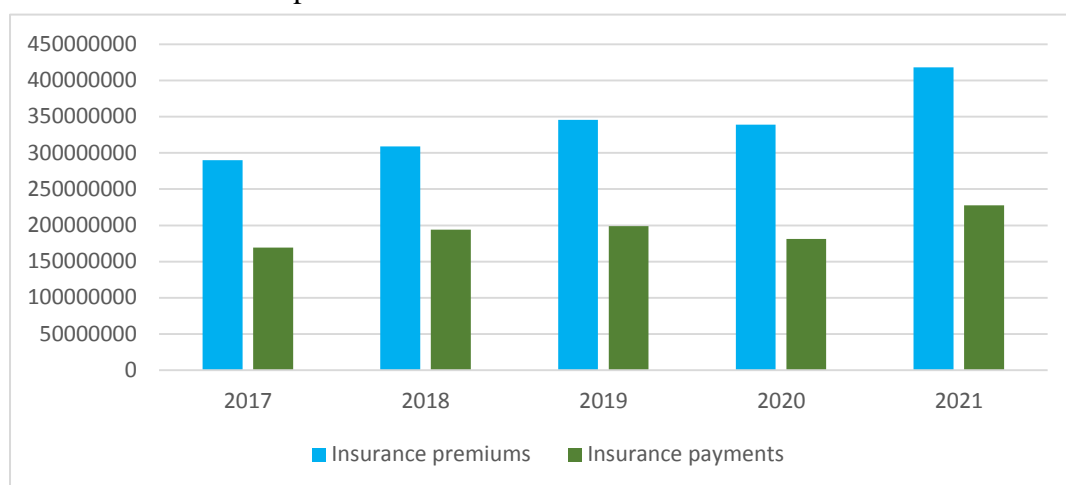
<b>2021</b>	227 482 691,00	0	227 482 961,00
-------------	----------------	---	----------------

*Source: Report on the main activities of the insurer www.cnpf.md*

Based on the data in Table 2, we can conclude that the highest indicator of CASCO insurance claims was noted in 2021 and amounted to 227,482,961.00 lei, which is 46,273,015.00 lei or 25.54% more than in the previous period. The lowest indicator was registered in 2017 and amounted to 169,346,231.00 lei. Indemnities paid both for direct insurance and for insurance accepted for reinsurance, in the analyzed period, were carried out only in 2018, which amounted to 193,691,080.00 lei for direct insurance and 484,691.00 lei of indemnity accepted for reinsurance.

Thus, it can be noted that the indicators of CASCO insurance premiums in the Republic of Moldova increased every year and this is characterized by the fact that the majority of vehicle owners want to be insured against accidents.

Diagram 2 shows the ratio of data on the receipt of insurance premiums and the payment of CASCO indemnities in the Republic of Moldova for 2017-2021.



**Diagram 2. Evolution of insurance premiums and CASCO indemnities in the Republic of Moldova, lei.**

*Source: Report on the main activities of the insurer www.cnpf.md*

Based on Diagram 2 evolution of insurance premiums and CASCO claims in the Republic of Moldova, it can be seen that 2021 is characterized by the highest indicators of both the receipts of accrued insurance premiums and insurance payments. And in 2020, a decrease was registered, which is characterized by a decrease in insured cars.

CASCO car insurance in the Republic of Moldova is a voluntary type of insurance offered by a large number of insurance companies, as well as insurance intermediaries. Over the course of three years, 4 insurance companies left the insurance market, which include Auto-Siguranta SA, Galas SA, Klassika Asigurari SA, Moldova-Astrovaz SA. The year 2021 is characterized by the highest indicators for received insurance premiums. In 2021, Asterra Grup SA occupies the first place in insurance premiums received, and the amount received was 84,851,077.00 lei. The lowest figure was registered with the insurance company Garantie SA. Insurance companies that did not provide CASCO insurance services during the analyzed period include Auto-Siguranta SA and Klassika Asigurari SA, which subsequently ceased their activities.

In 2021, Asterra Grup SA had the highest indicator of paid insurance claims for CASCO motor insurance, and the lowest indicator was registered in 2020 and amounted to 56,681.00 lei from Moldova-Astrovaz SA, which subsequently ceased operations.

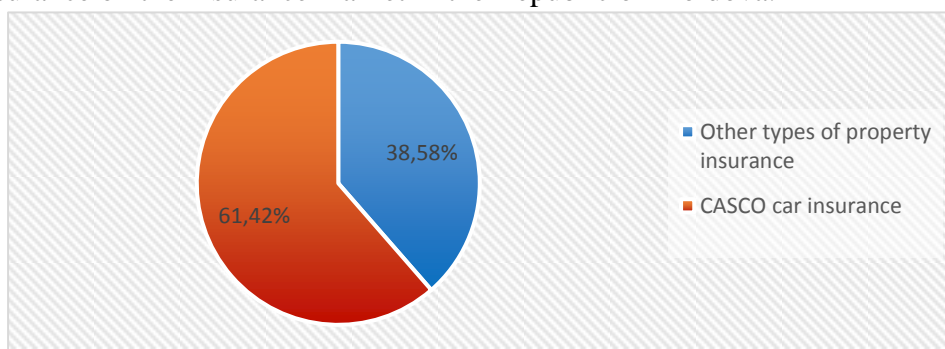
There are a large number of insurance companies in the country, and therefore, in order to attract customers, in the conditions of market competition, the insurer collects and analyzes the necessary information, and then forms a profitable offer for the insured to interest him.

Chart 2 presents data on insurance companies that received insurance premiums and paid out insurance claims for 2021. Thus, having considered this diagram, we can draw the following conclusions that the most popular insurance company is Asterra Grup SA, as it has the highest rates,



which is a good result and shows that customers trust this insurer more. The lowest rates were registered by Garantie SA and Acord-Grup SA.

Diagram 3 shows in more detail what part of motor vehicle hull insurance is occupied in property insurance on the insurance market in the Republic of Moldova.



**Diagram 3. The share of CASCO auto insurance in property insurance in 2021.**

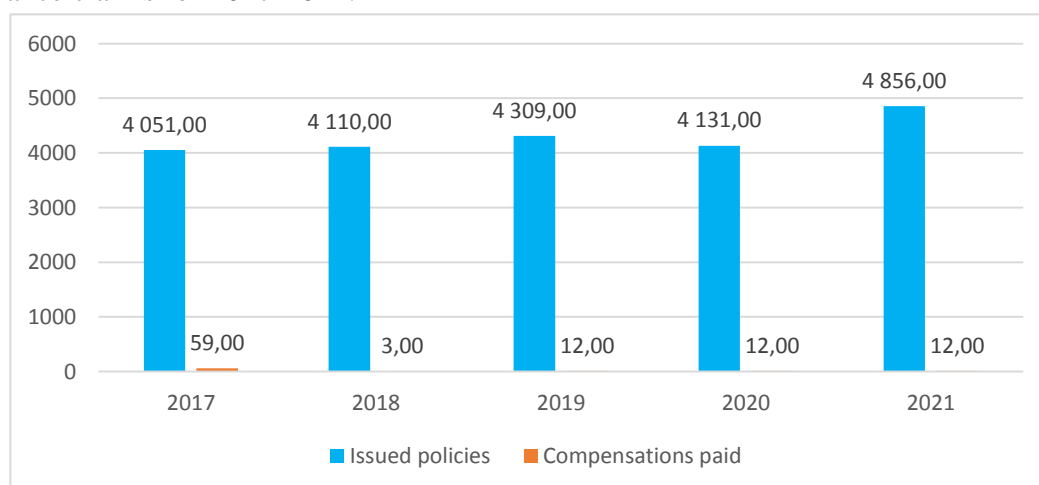
*Source: Report on the main activities of the insurer [www.cnpf.md](http://www.cnpf.md).*

After analyzing this diagram, it can be seen that CASCO auto insurance in property insurance occupies 61.42%, and other types of property insurance only 38.58%. This means that this type of insurance is quite popular in our country, as there is a great demand for it. Indeed, in property insurance, it occupies the largest share.

The development of the global trade market has also led to an increase in demand for CARGO insurance. This is due to the fact that when transporting cargo to different countries and depending on the type of transport, unforeseen situations may occur, as a result of which it may be damaged or destroyed. On the example of the insurance company "Asterra Grup" SA, let's consider in more detail the conditions of insurance in the insurance market in the Republic of Moldova.

In the Republic of Moldova, insurance companies offer cargo carriers to insure it, as various unpleasant events may occur during transportation, as a result of which the cargo may be damaged or destroyed, as a result of which the company will incur losses. To avoid such situations, this type of insurance provides financial protection against losses.

Diagram 4 shows data on the number of issued insurance policies, as well as the number of paid insurance claims for 2017-2021.



**Diagram 4. Evolution of issued insurance policies and the number of paid insurance indemnities, pieces.**

*Source: Report on the main activities of the insurer [www.cnpf.md](http://www.cnpf.md)*

Looking at this chart, you can see that in 2021, 4,856 insurance contracts were registered, which is 725 policies or 17.55% more than in the previous period. The largest number of issued cargo insurance policies was issued in the analyzed period. It can be seen that over the past three years, the number of indemnities paid was the same and amounted to 12 pieces. The highest



indicator was noticed in 2017 and amounted to 59 paid insurance claims. In 2018, the smallest indicator of paid insurance indemnities was registered, which was equal to 3.

For more detailed information on the received insurance premiums in the insurance market of the Republic of Moldova, consider Table 3.

**Table 3. Evolution of CARGO insurance premiums for 2017-2021 (lei)**

<b>Reporting year</b>	<b>Direct insurance premiums</b>	<b>Premiums accepted for reinsurance</b>	<b>Total</b>
<b>2017</b>	10 464 718,00	0	10 464 718,00
<b>2018</b>	10 928 028,00	0	10 928 028,00
<b>2019</b>	10 012 269,00	0	10 012 269,00
<b>2020</b>	9 642 917,00	0	9 642 917,00
<b>2021</b>	10 775 396,00	0	10 775 396,00

*Source: Report on the main activities of the insurer [www.cnpf.md](http://www.cnpf.md)*

After analyzing this table, you can see that for this type of insurance, only direct insurance was received. In 2021, insurance premiums received amounted to 10,775,396.00 lei, which is 1,132,479.00 lei or 11.74% more than in the previous period. Looking at the table, you can see that 2020 is characterized by the lowest indicators that were registered in the analyzed period and amounted to 9,642,917.00 lei, and the largest receipts were noticed in 2018, which amounted to 10,928,028.00 lei. An important point is that over the past five years, the received insurance premiums for CARGO insurance fluctuate almost at the same level and indicate that the demand for this type of insurance does not fall, but does not rise either.

In table 4, you can consider in more detail the data of CARGO reimbursements paid in the period from 2017 to 2021.

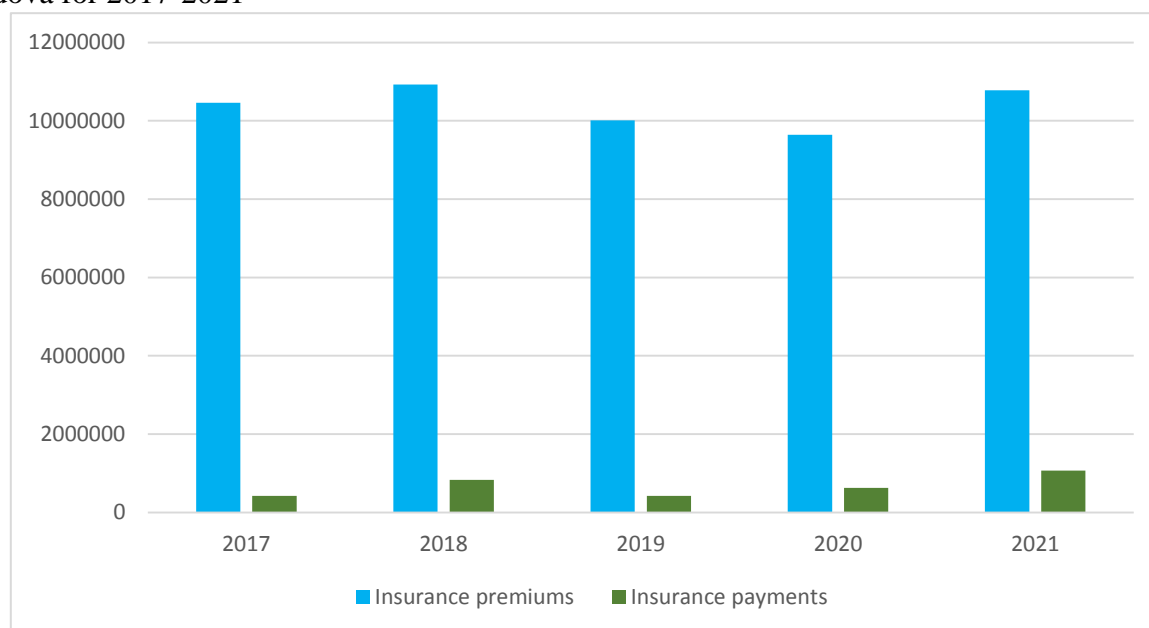
**Table 4. Evolution of CARGO insurance claims for 2017-2021 (lei)**

<b>Reporting year</b>	<b>Direct insurance payouts</b>	<b>Compensations accepted for reinsurance</b>	<b>Total</b>
<b>2017</b>	426 745,00	0	426 745,00
<b>2018</b>	832 981,00	0	832 981,00
<b>2019</b>	427 270,00	0	427 270,00
<b>2020</b>	629 881,00	0	629 881,00
<b>2021</b>	1 068 386,00	0	1 068 386,00

*Source: Report on the main activities of the insurer [www.cnpf.md](http://www.cnpf.md)*

Based on the data in Table 4 Evolution of CARGO insurance claims for 2017-2021, we can conclude that in 2021 the highest figure is 1,068,386.00 lei, which is 438,505.00 lei or 69.62% more than in previous period, which is not a good result, as the number of insured events increased. The lowest indicator for paid insurance indemnities was noted in 2017 and amounted to 426,745.00 lei.

For a more illustrative example, let's consider Diagram 5 Evolution of CARGO insurance premiums and indemnities in the Republic of Moldova, where we will consider in detail the ratio of insurance premiums received and indemnities paid in the insurance market of the Republic of Moldova for 2017-2021



**Diagram 5. Evolution of insurance premiums and CARGO indemnities in the Republic of Moldova, lei.**

*Source: Report on the main activities of the insurer [www.cnpf.md](http://www.cnpf.md)*

After analyzing this diagram, you can see that the highest indicator for insurance premiums received was in 2018, and the lowest was noticed in 2020. The highest indicator of insurance claims was registered in 2021.

Thanks to the development of international trade, CARGO insurance has become very popular and has become one of the important points in trade agreements. A person doing business wants to think through all the steps, and so to avoid loss in case of an unforeseen situation.

Thus, based on the analysis of indicators of this type of insurance, it can be seen that every year insurance premiums have increased, that this type of insurance in the Republic of Moldova is becoming quite popular. After all, most entrepreneurs prefer to be insured against various accidents.

**Table 5. Evolution of received CARGO insurance premiums (lei)**

Company name/year	2019	2020	2021
<b>Acord-Grup SA</b>	730 770,00	468 190,00	565 373,00
<b>Asterra Grup SA</b>	1 695 075,00	2 136 528,00	2 712 865,00
<b>Donaris VIG SA</b>	2 632 309,00	3 730 467,00	3 265 270,00
<b>Garantie SA</b>	43 284,00	10 112,00	12 438,00
<b>General Asigurari SA</b>	802 375,00	1 174 697,00	1 370 116,00
<b>Intact Asigurari Generale SA</b>	29 548,00	153 686,00	481 263,00
<b>Klassika Asigurari SA</b>	1 127 031,00	0	-
<b>Moldasig SA</b>	1 385 366,00	698 095,00	1 014 963,00
<b>Moldcargo SA</b>	527 106,00	580 055,00	712 195,00
<b>Transelit SA</b>	1 039 405,00	691 088,00	640 914,00
<b>Total</b>	10 012 269,00	9 642 917,00	10 775 396,00

*Source: Report on the main activities of the insurer [www.cnpf.md](http://www.cnpf.md)*

Based on the data in Table 5, it can be seen that in the reporting year, the highest indicator was registered by Donaris VIG SA and amounted to 3,265,270.00 lei, which is 465,197.00 lei or 12.47% less than in the previous period. Despite the fact that the premiums received have

decreased, it can be seen that this company is the leader during the analyzed period. The second place in terms of the volume of insurance premiums received is occupied by the insurance company Asterra Grup SA and in 2021 its indicator was equal to 2,712,865.00 lei, which is 576,337.00 lei or 26.98% more than in the previous period. You can also notice a significant increase in the performance of the young strass company Intact Asigurari Generale SA. Garantie SA had the lowest indicator of premiums received in the reporting year and amounted to 12,438.00 lei, which is 2,326.00 lei or 23.00% more than in the previous year.

In table 6. we will consider the evolution of the paid CARGO reimbursements.

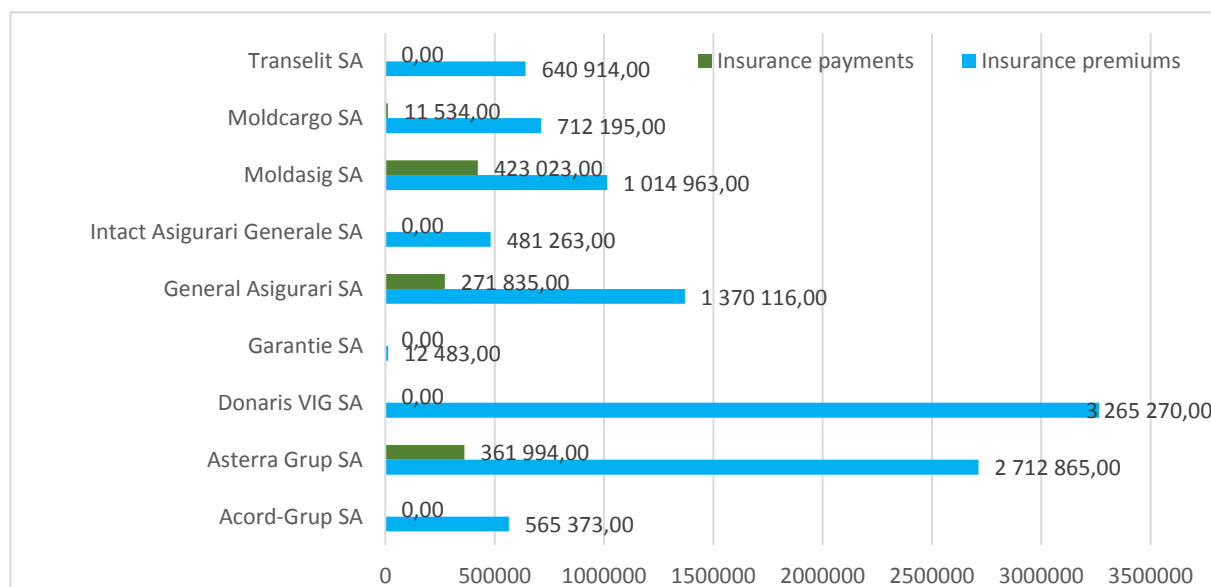
**Table 6. Evolution of paid out CARGO insurance indemnities (lei)**

Company name/year	2019	2020	2021
<b>Asterra Grup SA</b>	57 582,00	180 830,00	361 994,00
<b>Donaris VIG SA</b>	63 163,00	387 206,00	0
<b>General Asigurari SA</b>	228 407,00	0	271 835,00
<b>Moldasig SA</b>	77 848,00	0	423 023,00
<b>Moldcarg SA</b>	0	61 862,00	11 534,00
<b>Total</b>	427 270,00	629 881,00	1 068 386,00

*Source: Report on the main activities of the insurer www.cnpf.md*

After analyzing this table, it can be seen that 2021 is characterized by the highest indicator in the analyzed period and amounted to 1,068,3886.00 lei. Of which, the largest share of paid insurance claims is assumed by Moldasig SA and its indicator is 423,023.00, which was zero in 2019. For Donaris VIG SA, the amount of compensation paid in the reporting period was 0, while for Moldcarg SA, the indicator was 11,534.00, which is 50,328.00 lei less than in the previous period and this is the lowest indicator. Asterra Grup SA ranks second in terms of the amount of compensation paid, and its indicator in the reporting year was 361,835.00 lei.

The ratio of received insurance premiums and paid indemnities for each company in the



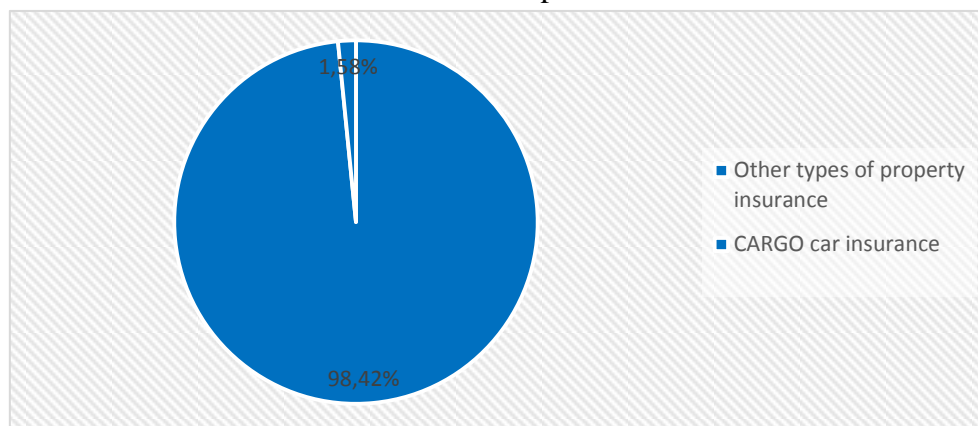
insurance market of the Republic of Moldova will be considered in more detail in Diagram 6.

**Diagram 6. Analysis of received insurance premiums and paid insurance claims by CARGO in the insurance market of the Republic of Moldova for 2021**

*Source: Report on the main activities of the insurer www.cnpf.md*

Based on this diagram, it can be concluded that Donaris VIG SA is the leader in terms of premiums received for CARGO insurance in 2021, since its indicator is the highest, and the volume of claims is zero. You can also notice that the companies that did not pay out insurance claims include Transelit SA, Acord-Grup SA, Intact Asigurari Generale SA, Garantie SA.

In Diagram 7, we will consider in detail what part of CARGO cargo insurance is occupied in property insurance in the insurance market in the Republic of Moldova.



**Diagram 7. The share of CARGO cargo insurance in property insurance in 2021.**

*Source: Report on the main activities of the insurer [www.cnpf.md](http://www.cnpf.md)*

Analyzing diagram 7, it can be seen that CARGO cargo insurance occupies only 1.58% in property insurance. The resulting figure indicates that this type of insurance is not in great demand and its share is still quite small as compared to other types of property insurance.

Based on the study, we found out that in 2021 the vehicle insurance market has grown quite a lot compared to the previous period. In the analyzed period, the number of issued policies increased by auto insurance, which increased by 7.12% compared to the same period of 2020. In the case of compensations, an increase was also noticed and the indicator amounted to 227,482,961.00 lei, which is 25.54% more.

In the field of cargo insurance, the number of registered policies in the reporting year increased by 17.55%, but the number of indemnities paid out did not change over the course of three years and amounted to only 12 pieces. Insurance premiums rose by 11.74% and claims increased by 69.62%, which is not a very good result for the company and indicates a decrease in profits.

In our study of the vehicle insurance market in the Republic of Moldova, we found that in the reporting year, Asterra Grup SA, which registered the highest figures, occupied the leading position in voluntary CASCO auto insurance, both in terms of premiums received and indemnities paid. In the field of aircraft insurance, Acord-Grup SA holds the leading position and is the only company that has registered indemnities paid out in 2021. With regard to CARGO insurance, the largest indicator of received premiums was registered with Donaris VIG SA, and no reimbursements were registered with this company in the reporting year.

With the development of the transport insurance market in the Republic of Moldova, there appeared problems that hindered its normal functioning. The main problems are the economic condition of the country and the purchasing power of citizens, the predominance of compulsory insurance, and the pandemic has also negatively affected. One of the acute problems is the lack of awareness and incompetence of citizens in the field of insurance. Thus, in order to solve these problems, it is necessary to improve the presentation of information for customers, as well as the development of new types of insurance and affordable rates.

#### **BIBLIOGRAPHY**

1. Legea „Cu privire la asigurări”; nr.407-XVI от 21.12.2006. Monitorul Oficial nr47-49 art213 din 06.04.2007.
2. АЛИЕВ Б.Х., МАХДИЕВА Ю.М. *Учебник: Основы страхования*. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. 503 с, ISBN 978-5-238-02490-5
3. АРХИПОВ А.П., АДОНИН А.С. *Страховое дело: Учебно-методический комплекс*. Москва: Изд. Центр ЕАОИ, 2008. 424 стр. ISBN 978-5-375-00043-6
4. АРХИПОВ А.П., ГОМЕЛЛЬ В.Б., ТУЛЕНТ Д.С. *Страхование. Современный курс: Учебник*. Москва: Финансы и статистика, 2014. 448 с. ISBN 978-5-279-03333-1

5. ЕРМАСОВ С.В., ЕРМАСОВА Н.Б. *Страхование: учебник для бакалавров*. – 5-е изд., перераб. и доп. Москва: ЮРАЙТ, 2014. 791 стр. ISBN 978-5-9916-3305-5
6. КАЯЧЕВА В.Л., ЧЕРНЫХ М.Н., КАЯЧЕВ Г.Ф. *Страхование: Учебное пособие*. Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2020. 148 с. ISBN 978-5-7638-4285-2
7. КНЯЗЕВА Е.Г., БОЙТУШ О.А., РАЗУМОВСКАЯ Е.А., ЮЗВОВИЧ Л.И., АХВЛЕДИАНИ Ю.Т. *Страхование: учебник; под. Общ.ред. Князевой Е.Г.* Екатеринбург: Изд-во Урал, ун-та, 2019. 241 с. ISBN 978-5-7996-2770-6
8. СКАМАЙ Л.Г. *Страхование: Учебник и практикум для прикладного бакалавриата*. 4-е изд. Перераб. и доп. Москва: Юрайт, 2019. 322 с. ISBN 978-5-534-09293-6
9. ЩЕРБАКОВ В.А., КОСТЯЕВА Е.В. *Страхование: учебное пособие*. Москва: КНОРУС, 2007. 312 стр. ISBN 5-85971-454-8.
10. Official website of the National Commission for Financial Markets: [www.cnpf.md](http://www.cnpf.md)

CZU: 004.8:336.71

## ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND ITS IMPACT ON FINANCIAL SERVICES: CHALLENGES AND PROSPECTS

## INTELIGENȚA ARTIFICIALĂ ȘI IMPACTUL EI ASUPRA SERVICIILOR FINANCIARE: PROVOCĂRI ȘI PERSPECTIVE

PISANIUC Maia

ORCID ID 0000-0002-8084-7484

dr., conf.univ., ASEM, e-mail: [maia.pisaniuc@ase.md](mailto:maia.pisaniuc@ase.md)

**Abstract:** *Inteligența artificială (IA) este un instrument puternic, deja utilizat pe scară largă în serviciile financiare, precum și în diverse activități economice. IA constă în utilizarea computerelor și a algoritmilor în vederea sporirii și simulării inteligenței umane, ceea ce permite recunoașterea tiparelor adaptive folosind volume mari de date și metode statistice moderne pentru a oferi răspunsul „cel mai bun prevăzător” la orice set de probleme. Utilizarea acestuia are un mare potențial, cu impact pozitiv în situațiile în care companiile îl implementează cu suficientă prudență.*

*În această articol s-au analizat avantajele și dezavantajele aplicațiilor IA în serviciile financiare: precum și impactul acestora asupra băncilor din Republica Moldova. De asemenea am analizat impactul asupra forței de muncă, și necesitatea revizuirii pregătirii specialiștilor în acest domeniu.*

*Am pus în evidență analiza unei serii de aplicații specifice: generarea alfa și administrarea în gestionarea activelor, chatbots și asistenți virtuali, subscriere, extinderea managerului de relații, detectarea fraudelor, și tranzacționare algoritmică în domeniul bancar, inclusiv gestionarea riscurilor.*

**Cuvinte cheie:** *Inteligența artificială, servicii financiare, prudență, risc,*

**Keywords:** *Artificial intelligence, financial services, prudence, risk*

**Classification JEL:** *G10*

### Introducere

Un sistem IA, așa cum este explicat de IA Experts Group (AIGO) al OECD, este un sistem bazat pe mașini care poate, pentru un set dat de obiective definite de om, faceți predicții, recomandări sau decizii care influențează medii reale sau virtuale (OECD, 2019).

Folosește intrări bazate pe mașini și / sau pe oameni pentru a percepe real și / sau medii virtuale; abstractizați astfel de percepții în modele (într-un mod automat, de exemplu, cu ML sau manual); și utilizați inferența modelului pentru a formula opțiuni pentru informații sau acțiuni. Sistemele IA sunt concepute pentru a funcționa cu diferite niveluri de autonomie (OECD, 2019)

Am putea defini inteligența artificială (IA) ca utilizarea computerelor și a algoritmilor pentru a spori și simula inteligența umană, care se pot îmbunătăți iterativ pe baza informațiilor pe care le colectează. Anume prin recunoașterea tiparelor adaptive folosind volume mari de date și metode statistice moderne pentru a oferi răspunsul „cel mai bun prevăzător” la orice set de

probleme definite și în termen restrâns. În esență, este o mașină de optimizare a informațiilor. Analiza se bazează pe datele furnizate unui program de computer.

La momentul de față Inteligența artificială (IA) este gata să fie un schimbător de jocuri pentru industria bancară. Cu numeroase aplicații IA în curs de desfășurare, câștiguri uriașe ar putea fi realizate în deceniul următor. Se așteaptă ca industria să economisească mai mult de 1 trilion de dolari până în 2030 datorită IA, instituțiile financiare tradiționale reducând cu 22% din costurile lor. IA se referă mai mult la procesele și funcționalitățile pentru gândirea și analizele de date extraordinare decât la un anumit format sau funcție. Deși IA inspiră imagini ale unor roboți performanți, cu aspect uman, care vor cuceri lumea, dar nu este menită să înlocuiască ființele umane. Scopul esențial de a spori semnificativ capacitățile și contribuțiile umane. Acest lucru face ca IA să devină un activ foarte valoros pentru afaceri.

Deoarece se bazează pe utilizarea tehnologiilor avansate, IA are o serie de avantaje ce poate spori eficiența și productivitatea prin automatizare; reduce erorile cauzate de factori psihologici sau emoționali; îmbunătățește calitatea și concizia informațiilor de gestionare prin identificarea fie a anomaliei, fie a tendințelor pe termen lung, care nu pot fi ușor preluate de metodele actuale de raportare.

Aceste aplicații sunt deosebit de utile atunci când reglementările, precum Directiva Uniunii Europene privind piețele instrumentelor financiare II (MiFID II), sporesc nivelul de responsabilitate al conducerii superioare de a revizui și de a lua în considerare datele de calitate superioară generate de firmă.

În același timp, dacă nu se exercită suficientă prudență și grijă în aplicațiile IA, se confruntă cu potențiale capcane. Acestea includ părtinire în datele de intrare, proces și rezultat atunci când se profilează clienții și se obțin credite, precum și riscul de due diligence în lanțul de aprovizionare. Utilizatorii de analize IA trebuie să aibă o înțelegere aprofundată a datelor care au fost folosite pentru instruirea, testarea, recalificarea, actualizarea și utilizarea sistemelor lor de IA. Acest lucru este esențial atunci când analizele sunt furnizate de terți sau când analizele sunt construite pe date și platforme ale unor terțe părți. Criza COVID-19 a accelerat și intensificat tendința de digitalizare care a existat deja observate înainte de pandemie, inclusiv în jurul utilizării IA. Se estimează că cheltuielile globale pentru AI dublu în perioada 2020-24, crescând de la 50 miliarde USD în 2020 la peste 1101 miliarde USD în 2024 (IDC, 2020). Adoptarea tot mai mare a IA în finanțe, în domenii precum gestionarea activelor, tranzacționarea algoritmică, creditul subscrierea sau serviciile financiare bazate pe blockchain, este activată de abundența datelor disponibile și de capacitate de calcul crescută și mai accesibilă. În același timp ar trebui să se efectueze o analiză care ar fi efectele asupra angajaților din bănci operaționale, efectele acesteia în următorii ani. În articolul de față am tratat unele tendințe și perspective asupra sistemului bancar autohton.

## **I. Conceptul de Inteligență Artificială**

Pentru prima dată când a apărut ideea de a aplica Inteligența artificială și utilizarea acesteia în viața de zi cu zi, a fost în 1956, ce era la moment considerat un vis prea frumos, iar de alții fiind considerată o utopie. În ultimii aproape 50 de ani, termenul a prins contur, devenind realitate, fiind în prezent folosit în toate științele care doresc să se afirme. Inițiatorul său, prof. John McCarthy a prezentat noul concept în vara anului 1956 la întrunirea "Dartmouth Summer Research Project on Artificial Intelligence".

Termenul este adesea utilizat în mod interschimbabil cu subdomeniile sale, care includ [machine learning](#) și deep learning. Cu toate acestea, există diferențe. De exemplu, Machine Learning se axează pe construcția de sisteme care pot învăța sau își pot îmbunătăți performanțele în funcție de datele pe care le procesează. Este important să rețineți că, deși toate sistemele Machine Learning sunt AI, nu toate instanțele de AI sunt Machine Learning.

Digitalizarea și IA valorifică atât datele mari despre oameni, cât și comportamentul acestora. Pentru a înțelege ce sunt datele necesită o nouă regândire.

Inteligența artificială are un impact transformator asupra industriilor și sectoarelor din întreaga lume. De la comerț cu amănuntul până la producție, tehnologia avansată IA a schimbat deja modul în care interacționăm și facem afaceri unii cu alții. Această tendință va continua doar și, în timp ce unii își fac griji cu privire la o apocalipsă în stil Terminator, mulți se uită mai optimist la



oportunitățile viitoare. Inteligența artificială include patru aspecte tehnologice principale. Câteva dintre ele sunt uneori considerate sinonime pentru inteligență artificială.

*Învățare automată.* Această tehnologie modernă este responsabilă pentru construirea modelului analitic. Folosește algoritmi și permite computerului să studieze și să găsească greșeli fără a fi pre-programat pentru asta.

*Invatare profundă.* Acest tip de învățare automată este capabil să recunoască obiecte din imagini sau videoclipuri. Unul dintre exemplele celebre de tehnologii de învățare profundă este DeepFace dezvoltat de Facebook. După cum puteți vedea singur, această tehnologie vă recunoaște în fotografiile în care nu sunteți etichetat.

*Prelucrarea limbajului.* Software-ul bazat pe AI are capacitatea de a înțelege limbajul natural. Siri, aplicația menționată mai sus, poate purta o conversație cu dvs., datorită funcțiilor de procesare a limbajului de înaltă calitate.

*Internetul Lucrurilor.* Tehnologiile IoT susțin că componentele vieții noastre pot fi conectate prin intermediul tehnologiilor informaționale. În linii mari, inteligența artificială este de două tipuri: software și incorporată. Inteligența artificială software include [asistenți virtuali](#), motoare de căutare, sisteme de recunoaștere facială și vocală, precum și programe informatice de analiză a imaginilor.

Inteligența artificială incorporată include roboți, drone, mașini autonome și internetul obiectelor.

Totodată, în funcție de performanță, puterea de procesare și capacitatea de a realiza anumite sarcini, inteligența artificială este de patru tipuri:

- *Mășina reactivă* – are o capacitate restrânsă de a realiza sarcini umane. Poate răspunde la anumite evenimente, însă nu se poate folosi de experiențele anterioare pentru a realiza sarcini. Mașinile reactive sunt considerate sisteme primitive de inteligență artificială;

- *Memoria limitată* – poate învăța din experiențele anterioare, pentru a lua decizii. Aproape toate sistemele de IA intră în această categorie, folosind învățarea mașinii și învățarea profundă, pentru a extrage informațiile esențiale din depozitele de date;

- *Teoria minții* – este un domeniu în plină expansiune și inovație. Reprezintă o formă avansată de inteligență artificială. Înțelege informațiile și oamenii prin analiza datelor, a nevoilor, credințelor și emoțiilor;

- *Conștiința de sine* – este una dintre tipurile de IA care există doar teoretic, în prezent. Are drept obiectiv imitarea cât mai fidelă a creierului uman. Se crede că vor trece câteva decenii, pentru a construi un sistem de acest fel. Poate recunoaște, își poate aminti emoțiile și poate lua decizii. Două exemple de acest fel sunt inteligența artificială generală (AGI) și superinteligența artificială (ASI). Experții cred că ar putea face omul redundant.

## **II. Tendințele în utilizarea de Inteligență Artificială**

IA reprezintă un imperativ strategic pentru orice afacere care dorește să obțină o eficiență mai mare, oportunități noi de venituri și să sporească loialitatea clienților. Devine rapid un avantaj competitiv pentru multe organizații. Cu IA, organizațiile pot realiza mai mult în mai puțin timp, pot crea experiențe personalizate și convingătoare pentru clienți și pot anticipa rezultatele de afaceri, pentru a stimula rentabilitatea.

Publicația *Harvard Business Review* face următoarele recomandări pentru a începe cu IA:

- Aplicați funcționalitățile IA acelor activități care au cel mai mare și cel mai rapid impact asupra veniturilor și costurilor.

- Utilizați IA pentru a crește productivitatea cu același număr de persoane, în loc să eliminați sau să adăugați un număr de angajați.

- Începeți implementarea IA în back office, nu în front office (departamentele IT și de contabilitate vor beneficia cel mai mult).

În timp ce 2% dintre companiile europene au utilizat învățarea automată pentru a analiza intern volume mari de date, 1% au analizat volume de date mari cu ajutorul procesării limbajului natural, al generării de limbaj natural sau al recunoașterii vocale. Un serviciu de chat, în cadrul căruia un chatbot sau un agent virtual a generat răspunsuri în limbaj natural pentru clienți, a fost utilizat în 2% dintre întreprinderi.

Aceeași proporție de companii, 2%, a utilizat roboți de serviciu, care se caracterizează printr-un anumit grad de autonomie, de exemplu pentru a efectua sarcini de curățenie, periculoase sau repetitive, cum ar fi curățarea substanțelor toxice, sortarea articolelor în depozit, ajutarea clienților la cumpărături sau la punctele de plată, etc.

În rândul statelor membre UE, cel mai ridicat procent de companii care au folosit oricare dintre cele patru aplicații ale inteligenței artificiale în 2020 s-a înregistrat în Irlanda (23%), Malta (19%), Finlanda (12%) și Danemarca (11%), iar cel mai redus procent a fost în Letonia (2%), Slovenia, Ungaria, Cipru (fiecare cu 3%), Polonia (4%), Bulgaria și Austria (ambele cu 5%), Olanda, Luxemburg, Croația, Franța, Estonia, Cehia și România (6%).

Impactul inteligenței artificiale a fost imens în ultimii ani, iar experții spun că acest fenomen va aduce în economia globală 15,7 mii de miliarde de dolari, până în 2030. În cadrul companiilor, folosirea de IA poate crește productivitatea cu până la 40%, iar datele arată că numărul startup-urilor din domeniul inteligenței artificiale a crescut de 14 ori, din 2000.

Până în 2030, China își propune să devină lider mondial în domeniul inteligenței artificiale, iar guvernul a finanțat programe de cercetare în valoare de miliarde de euro. Google are o întreagă divizie de cercetare în domeniul AI, iar dintre cele 9.100 de patente primite de inventatorii IBM în 2018, 1.600 (aproape 20%) erau din domeniul inteligenței artificiale. **Toți titanii lumii se grăbesc să investească în inteligența artificială, o ramură a științei care** promite să fie o mină de aur, dar și să ne facă viața mai ușoară. Poate atât de ușoară încât nu vom mai avea slujbe. Însă această inteligență artificială (pe scurt, IA) începe să fie ușor-ușor implementată în viața noastră prin diverse aplicații și procese automatizate, fără să ne dăm măcar seama, pentru că puțini dintre noi înțeleg ce înseamnă ea de fapt. Și care e diferența dintre acest tip de inteligență și roboții programați, algoritmi sau tehnologie informatică.

### **III. Inteligența artificială în sectorul serviciilor financiare**

Sectorul serviciilor financiare a cunoscut unele evoluții cu adevărat interesante în ultimii cinci ani. Schimbarea cerințelor de conformitate cu reglementările și schimbarea cerințelor clienților înseamnă că companiile de servicii financiare apelează la noi tehnologii pentru a gestiona diferite provocări și oportunități. Giganții industriei financiare își îmbunătățesc competitivitatea folosind IA pentru îmbunătățirea și automatizarea proceselor lor. Pe scurt, utilizarea inteligenței artificiale pentru activități bancare poate minimiza numărul de riscuri potențiale, poate ajuta la optimizarea proceselor, crește capacitățile și poate înmulți profitul. Aceste rezultate pot fi atinse datorită algoritmilor IA. Aplicarea IA în serviciile financiare necesită un studiu mai cuprinzător. Ideea este că această tehnologie inovatoare, împreună cu componentele sale, pot fi de mare folos într-una dintre cele mai importante industrii moderne.

În continuare am dorit să prezentăm în ce servicii sunt la moment utilizate

*Tranzacția Algoritmica*: Instituțiile financiare, în special fondurile speculative și casele de tranzacționare proprietare, au folosit tranzacționarea algoritmică în ultimul deceniu. Beneficiile pot include o executare mai rapidă la cele mai bune prețuri, ceea ce va aduce beneficii firmei și clienților; precizie crescută și mai puține greșeli; capacitatea de a verifica automat mai multe condiții de piață simultan; și mai puține erori cu cauze psihologice sau emoționale.

Utilizarea IA în tranzacționare a trecut prin diferite etape de dezvoltare și complexitate corespunzătoare, adăugarea unui strat la tranzacționarea algoritmică tradițională la fiecare etapă a procesului. Algoritmi de primă generație a constatat din comenzi de cumpărare sau vânzare cu parametri simpli, urmate de algoritmi care permit stabilirea de prețuri dinamice.

Algoritmii de a doua generație au implementat strategii pentru a sparge comenzile mari și a reduce potențialul pieței, ajutând la obținerea unor prețuri mai bune (așa-numitele „algos de execuție”). Strategii actuale bazate pe neuronale profunde rețelele sunt concepute pentru a oferi cel mai bun stil de plasare a comenzilor și de execuție care poate minimiza piața

Impact (JPMorgan, 2019). Rețelele neuronale profunde imită creierul uman printr-un set de algoritmi concepute pentru a recunoaște tiparele și sunt mai puțin dependente de intervenția umană pentru a funcționa și a învăța (IBM, 2020). Utilizarea unor astfel de tehnici poate fi benefică pentru factorii de decizie de piață în îmbunătățirea managementului din inventarul lor și să reducă costul bilanțului lor. Pe măsură ce dezvoltarea IA crește, IA algoritmii evoluează în algoritmi automatizați, programați de computer, care învață din datele de intrare utilizate



și se bazează mai puțin pe intervenția umană.

*Modelele bazate pe IA și Big Data* sunt utilizate din ce în ce mai mult de bănci și creditori fintech pentru a evalua bonitatea împrumutătorilor potențiali și luarea deciziilor de subscriere, ambele funcții la baza finanțării. În contextul notării creditelor, modelele IA sunt folosite pentru a prezice implicitele debitori ale superiorilor precizia prognozei în comparație cu modelele statistice standard (de exemplu regresii logice) mai ales atunci când sunt disponibile informații limitate (Banca Italiei, 2019 ) (Albanesi și Vamosy, 2019 ).

În plus, intermediarii financiari utilizează sisteme bazate pe IA pentru detectarea fraudei, precum și pentru a analiza gradul de interconectare între împrumutați, care la rândul lor le permite să gestioneze mai bine împrumuturile lor portofoliu.

Utilizarea modelelor de IA în scorul de credit poate reduce costul subscrierii, permițând în același timp analiza solvabilității clienților cu istoric de credit limitat („fișiere subțiri”). Prin urmare, poate permite extinderea creditelor pentru companii viabile care nu își pot dovedi viabilitatea prin date istorice de performanță sau active colaterale, potențial îmbunătățind accesul la credit și sprijinind creșterea economiei reale până la atenuarea constrângerilor la finanțarea IMM-urilor. Analiza empirică recentă ar putea chiar reduce nevoia de garanții prin reducerea asimetriilor informaționale predominante pe piețele de credit (BRI, 2020 ).

Pe măsură ce BigTech își valorifică din ce în ce mai mult accesul gratuit la cantități mari de date despre clienți care se alimentează în modele bazate pe AI pentru a furniza servicii financiare, implementarea lor de AI ridică probleme legate de confidențialitatea datelor și îngrijorări cu privire la modalitățile prin care pot fi exploatate colectarea, stocarea și utilizarea datelor cu caracter personal câștig comercial (DAF / CMF (2019) / REV1).

Aceste practici ar putea dezavantaja clienții, cum ar fi prin practici discriminatorii legate de disponibilitatea creditului și de stabilirea prețurilor. Accesul la datele clienților de către BigTech le oferă un avantaj competitiv clar față de situația financiară convențională furnizorii de servicii. Este probabil ca acest avantaj să fie consolidat și mai mult cu utilizarea lor de IA, care oferă

posibilități de furnizare de servicii noi, personalizate și mai eficiente de către acești jucători. Dominația BigTech în anumite zone ale pieței ar putea duce la o concentrare excesivă a pieței și crește dependența pieței de câțiva jucători mari de BigTech, cu posibil sistemic implicații în funcție de scara și domeniul lor de aplicare

Provocările pentru mediul competitiv sunt, de asemenea, prezente, având în vedere poziția privilegiată. Jucătorii BigTech au în ceea ce privește datele despre clienți. În special, astfel de firme își pot folosi avantajul de date pentru a construi poziții monopoliste, atât în ceea ce privește achiziția clienților (de exemplu, prin preț efectiv discriminare) și prin introducerea unor bariere ridicate la intrare pentru jucătorii mai mici.

La sfârșitul anului 2020, Uniunea Europeană și Marea Britanie au publicat propuneri de reglementare, Digital Markets Act, care încearcă să stabilească un cadru ex ante care să guverneze platformele digitale „Gatekeeper” precum BigTech, cu scopul de a atenua unele dintre riscurile de mai sus și de a asigura piețe digitale corecte și deschise (europene) Comisia, 2020 ). Unele dintre obligațiile propuse includ cerința ca acești Păzitori să poată să ofere utilizatorilor de afaceri acces la datele generate de activitățile lor și să ofere portabilitate a datelor, în timp ce le interzice utilizarea datelor obținute de la utilizatorii de afaceri pentru a concura cu acești utilizatori de afaceri (pentru a aborda riscurile cu rol dublu

Datele se află în centrul oricărei aplicații IA și implementarea de modele IA, ML și oferte de date mari oportunități pentru creșterea eficienței, reducerea costurilor și o mai mare satisfacție a clienților prin intermediul livrării de servicii / produse de calitate superioară.

Examinează modul în care utilizarea datelor mari în aplicațiile bazate pe IA ar putea introduce un aspect important sursa de risc nefinanciar pentru astfel de produse / servicii financiare, determinată de provocări și riscuri legate de calitatea datelor utilizate; confidențialitatea și confidențialitatea datelor; securitate cibernetică; și considerații de echitate.

Se discută riscul unei părtiniri neintenționate și a discriminării părților din populație atunci când datele sunt utilizate în mod abuziv sau datele necorespunzătoare sunt utilizate de către model (de exemplu, la subscrierea de credite). Examinează importanța de date atunci când vine vorba de instruire, testare și validare a modelelor ML, dar și atunci când se definește capacitatea

a unor astfel de modele să-și păstreze puterile predictive în situații de evenimente. Pe lângă consumatorul financiar din motive de protecție, există potențiale probleme de concurență care decurg din utilizarea datelor mari și a ML modele, referitoare la potențialele concentrări ridicate în rândul furnizorilor de piață.

Trebuie remarcat faptul că provocările legate de utilizarea și gestionarea datelor identificate și discutate mai jos nu sunt specifice marilor date / date alternative, dar se aplică datelor mai larg.

*Perspectiva Legală* :Tranzacția algoritmică este un prim exemplu de domeniu aflat sub control reglementat sporit. Unul dintre motive este teama de tipul de accidente flash observate în timpul și după criza financiară globală; un altul este dorința din partea autorităților de reglementare de a străluci lumina în colțurile mai întunecate ale piețelor financiare. MiFID II și măsurile conexe

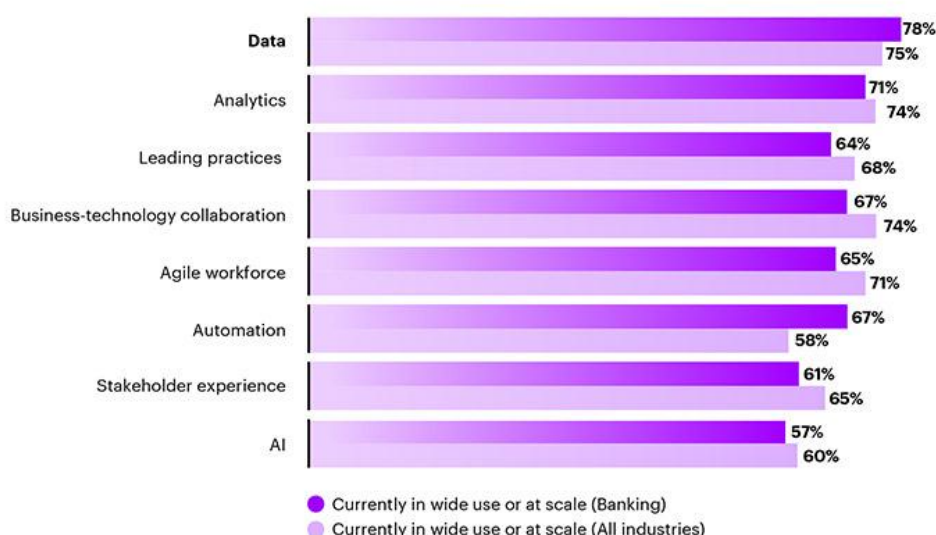
sunt exemple de reglementări care impun sarcini de reglementare specifice firmelor care utilizează algoritmi, în special pentru tranzacționarea cu frecvență înaltă. MiFID II solicită firmelor de investiții autorizate în UE să își notifice autoritățile de reglementare locale dacă se angajează în tranzacționare algoritmică. Legislația secundară impune apoi cerințe suplimentare firmelor care se angajează în tranzacționare algoritmică pentru: să aibă linii clare de responsabilitate în cadrul firmei pentru dezvoltarea, implementarea și actualizarea algoritmilor de tranzacționare; să se asigure că funcția de conformitate are o înțelegere generală a modului în care funcționează astfel de algoritmi; să aibă suficient personal pentru a gestiona și monitoriza sistemele lor de tranzacționare algoritmică și algoritmii de tranzacționare; monitorizează activitatea de tranzacționare algoritmică în timp real.

#### IV. Impactul IA asupra băncilor

Se așteaptă ca implementarea IA în finanțe să conducă din ce în ce mai mult la avantaje competitive firmelor financiare, prin două căi principale:

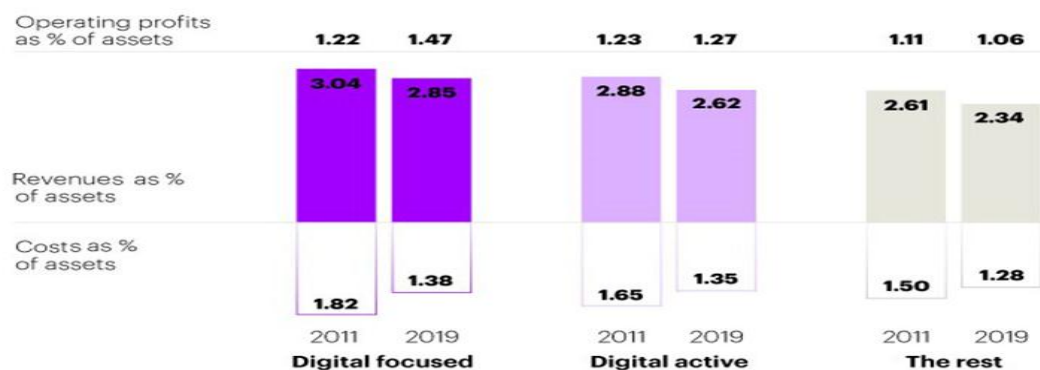
(a) prin îmbunătățirea eficienței firmelor prin reducerea costurilor și creșterea productivității, conducând astfel la o rentabilitate mai mare (de exemplu, luarea de decizii îmbunătățită procesele, executarea automată, câștigurile obținute din îmbunătățirile în gestionarea riscurilor și în reglementare conformitate, back-office și alte optimizări ale proceselor); și

(b) prin îmbunătățirea calității financiare servicii și produse oferite consumatorilor (de exemplu, oferte de produse noi, personalizare ridicată a produselor și Servicii). Un astfel de avantaj competitiv poate, la rândul său, să beneficieze consumatorii financiari, fie prin creșterea calitatea produselor, varietate de opțiuni și personalizare sau prin reducerea costurilor acestora.



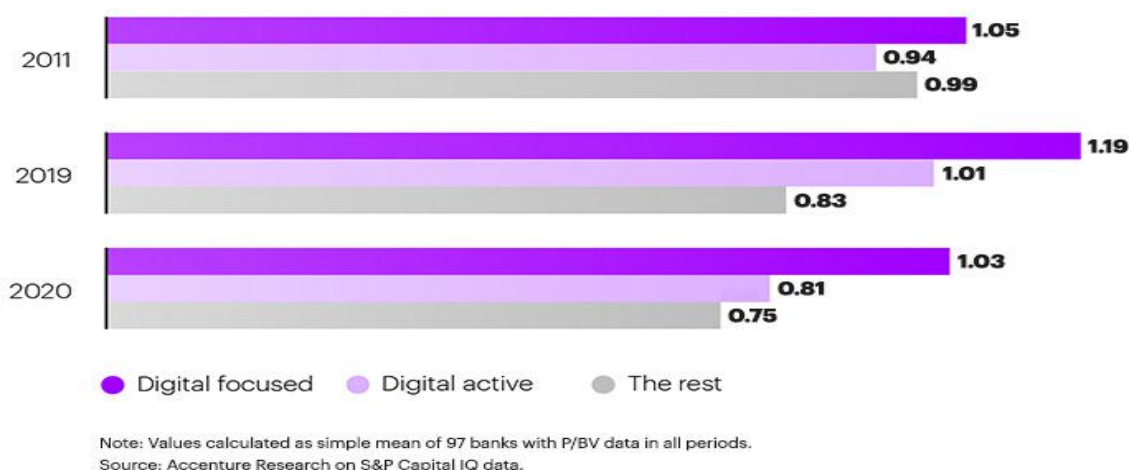
**Figura N 1. Utilizarea TIC și al produselor acestora în bănci și restul industriilor, preluat din studiile internaționale**

Eficiența TIC în operațiunile bancare se denotă din figura 2



**Figura N2, Impactul digitalizării asupra profitului operațional în băncile europene**  
[www.accenture.com](http://www.accenture.com) research .com

Aceste rezultate se datorează faptului că un compiuter actual poate realiza 10 la puterea 17 operații pe secundă (o operație în timpul în care lumina ar străbate un atom de hidrogen). E clar că viteza aparține mașinii. Ce are omul ? Cel mai important pare a fi elementul surpriză, omul este imprevizibil, gândirea sa nu respectă întotdeauna un algoritm, așa cum îl știe mașina. Rentabilitatea implementării digitalizării se reflectă deja destul de elocvent în structura operațiunilor



**Figura N3 Evoluția digitalizării băncilor europene 2011-2020**  
Sursa: preluat de pe [accenture.com](http://accenture.com)

Sistemul bancar din Republica Moldova a demarat în ultimii ani un proces amplu de automatizare a instituțiilor, fapt care le-a permis optimizarea proceselor operaționale, servicii moderne pentru clienți și creștere pe piață. În cadrul procesului de digitalizare a activităților bancare, posibilitatea de a găsi și implementa soluții digitale au dus la cercetarea profundă a clienților și necesitățile acestora, dar și promovarea eficienței a produselor și serviciilor. În rezultat, instituțiile financiare sunt tot mai interesate de a investi în tehnologii și digitalizare.

Dar, împreună cu robotizarea, va duce la o pierdere masivă de locuri de muncă. Iar în lumea asta de acum vedem foarte limpede amenințări cu mult mai mari și extrem de directe. Una dintre ele are legătură cu testul lui Turing. Sistemele de inteligență artificială pot genera texte care să fie practic imposibil de recunoscut ca fiind scrise de o mașină. Ele pot fi folosite pentru a genera masiv știri false (fake news) care se pot răspândi rapid prin intermediul rețelei Internet.

La moment situația privind rețele prezente în teritoriu și numărul angajaților se prezintă astfel

**Tabelul N 1 Numărul angajaților în sistem financiar în Republica Moldova la 31.12.2021 pers.**

	Total sistem bancar	MAIB	OTP (Mobiasbank)	Moldindcombank	VICTORIAbank
Numarul angatilor in banci	8282	2338	1061	1575	1056
Nr.subdiviziuni	625	137	53	70	74
Numarul angajat in industria financiara	11524				

*Sursa: intocmit de autor în baza datelor statistice disponibile pe [www. bnm.md](http://www.bnm.md), [bns.md](http://bns.md)*

Dar ar putea suferi modificări, deoarece IA, ar duce mai întâi la rapiditatea acordării serviciilor, apoi la modificarea tipului de specialist necesar pentru sistem bancar, și apoi probabil și la reducerea personalului.

Totuși, în urma cercetărilor din ultimii ani, calculatorul este capabil să realizeze raționamente și să descopere legături logice între fapte descrise corect prin propoziții. De asemenea, calculatorul este capabil să învețe din propriile greșeli și să interacționeze cu un utilizator. Folosindu-se de aceste performanțe, omul a creat computere și programe specifice care să lucreze pentru el, să-i rezolve ecuații complicate, să proceseze baze de date cu sute de mii de înregistrări, să-l ajute în proiectarea și producerea unor echipamente tehnice avansate etc. Cu toate aceste realizări extraordinare, comparativ cu situația de acum 50 de ani, limita este departe de a fi atinsă, cercetătorii fiind mereu preocupați de cercetarea “mașinii care gândește” și care poate oferi instantaneu soluții viabile la diversitatea mare de probleme care apar.

#### **V. Viitorul Inteligenței Artificiale**

Dacă până acum câțiva ani, principala problemă a tuturor oamenilor de știință implicați în cercetarea inteligenței artificiale era aceea de a putea demonstra posibilitatea realistă a utilizării sistemelor inteligente pentru utilizări comune, astăzi acest obiectiv este atins pe scară largă.

Cu siguranță, mai este un drum lung, mai ales în anumite sectoare, dar conștientizarea faptului că astăzi Inteligența artificială reprezintă o realitate și nu mai este o ipoteză este un pas important. Îndoilele sunt în principal legate de posibilitățile diferite de utilizare a sistemelor inteligente și impactul acestora asupra umanității și economie.

Și dacă pe de o parte entuziasmul pentru evoluția tehnologică este cu siguranță foarte evident în diferite sectoare, pe de altă parte teama că mașinariile ar putea înlocui complet omul în multe locuri de muncă a devenit din ce în ce mai temut.

Evoluția tehnologică din trecut a dus la înlocuirea forței de muncă umane cu mașini și computere care, într-un mod mai rapid și mai ales mai ieftin, au fost utilizate în diferite sectoare.

Direcția pe care o va lua probabil nu este încă bine definită, dar poate duce la o nouă revoluție culturală și industrială .

Teoria conform căreia mașinile conduse de Inteligența Artificială, care vor prelua controlul asupra lumii. Numeroasele conferințe în domeniul roboticii au arătat realizări extraordinare din punct de vedere tehnologic și informațional, ce vin în sprijinul umanității, nicidecum în amenințarea ei. Astfel, roboții actuali sunt capabili să lucreze în medii inaccesibile omului, realizează singuri o serie de operații tehnologice cu precizie ridicată, Inteligența Artificială ce o înglobează fiind, de fapt, o prelungire a inteligenței umane care i-a creat.

Vor fi capabili viitorii roboți să-și creeze o societate în care să dezvolte o cultură proprie, un limbaj și interacțiuni între membrii săi ? Greu de crezut.

Și totuși, care este viitorul Inteligenței Artificiale ? Oamenii de știință lucrează deja la diferite modele de mașini capabile să învețe, fără a fi programate pentru fiecare acțiune ce o vor întreprinde. Mediul în care funcționează și “evoluează” își va pune, în mod cert, amprenta asupra “personalității” mașinii, lucru pe care oamenii îl consideră, mai degrabă, interesant și folositor decât amenințător. Diferitele mașini care vor face parte din viața zilnică a oamenilor vor învăța toul

despre aceștia, fiind gata să reacționeze corect la cea mai simplă comandă. Departe de a deveni numai “mașini de companie”, acestea vor veghea, corecta și sprijini omul în deciziile sale.

În acest moment este dificilă prezicerea cu exactitate a viitorului Inteligenței Artificiale. Ce se poate, totuși, spune acum este că Inteligența Artificială va fi înglobată în aplicații din ce în ce mai sofisticate. Sigur, se pot imagina identități umane și mașini reunite într-o conștiință colectivă, structurată într-o rețea complexă, cu abilități și granițe ce vor depăși cu mult posibilitățile individuale ale unei minți naturale sau artificiale. Scriitorul Francis Heylighen a spus: “Un astfel de creier global va funcționa ca un sistem nervos pentru un superorganism social, un sistem integrat format din întreaga societate umană”. Clișeul “let’s put our minds together on this problem” va deveni realitate, permițând oamenilor și mașinilor să-și combine capacitățile individuale pentru a rezolva probleme în domenii diverse, de la teoria fizicii, la cercetări în medicină, explorarea spațiului cosmic etc.

Anul 2062 este anul în care vom avea roboți la fel de inteligenți ca noi. Acest lucru este susținut de majoritatea experților în domeniile inteligenței artificiale și roboticii. Dar cum va arăta acest viitor? Cum se va desfășura viața pe această planetă? Profesorul Toby Walsh analizează impactul pe care inteligența artificială îl va avea asupra muncii, războiului, politicii, economiei, vieții cotidiene și morții. Pe baza unei înțelegeri profunde a tehnologiei și a implicațiilor acesteia, 2062 descrie alegerile pe care trebuie să le facem astăzi, pentru a ne asigura că viitorul va rămâne luminos. TOBY WALSH este unul dintre cei mai importanți experți din lume în domeniul inteligenței artificiale și profesor de IA la Universitatea din New South Wales, Australia. În 2015, a fost unul dintre oamenii din spatele unei scrisori deschise, care solicita interzicerea armelor autonome, așa-zisii roboți ucigași, semnată de peste 3 000 de cercetători și oameni de știință, antreprenori și intelectuali de prim rang.

### Concluzii

Inteligența artificială este o prioritate comercială în creștere în industria serviciilor financiare - în gestionarea activelor, în domeniul bancar, în asigurări și în alte domenii. Sectorul recunoaște în mare măsură natura strategică a IA, iar jucătorii fac deja investiții mari și canalizează resurse substanțiale în spațiu pentru a ține pasul cu competiția sau pentru a avansa. Această lucrare a prezentat o perspectivă multilaterală pentru a ajuta afacerile

Deși există multe modalități de a utiliza IA, sectorul trebuie să descopere ce înseamnă cu adevărat tehnologia în termeni de afaceri. Pentru a distinge realitatea de hype, liderii de afaceri trebuie să-și pună la îndoială și să-și evalueze obiectivele și să examineze valoarea implementării lor de IA dincolo de tehnologie.

Utilizarea IA se schimbă rapid și încă evoluează, cu merite clare, dar și provocări neașteptate. Acest lucru face imperativ ca liderii să dezvolte o înțelegere clară a tehnologiei și să stabilească o cale clară și responsabilă pentru integrarea cu succes a IA în modelele lor de afaceri și în obiectivele strategice mai largi.

### Referințe bibliografice

1. Hodson, Hal . „DeepMind and Google: the battle to control artificial intelligence”. Accesat în 7 iulie 2020. *AGI stands for Artificial General Intelligence, a hypothetical computer program...*
2. Kurzweil, Ray , „Long Live AI”, *Forbes*: Kurzweil describes strong AI as "machine intelligence with the full range of human intelligence."2005
3. Treder, Mike , „Advanced Human ntelligence”, *Responsible Nanotechnology*, arhivat din [original](#) la 16 octombrie 2019
4. George John at TED „The Age of Artificial Intelligence: LondonBusinessSchool 2013”.
5. [European Parliament: How artificial intelligence works](#), "Concluding remarks: Today's AI is powerful and useful, but remains far from speculated AGI or ASI.", European Parliamentary Research Service, 2020
6. Grace, Katja; Salvatier, John; Dafoe, Allan; Zhang, Baobao; Evans, Owain, „Viewpoint: When Will AI Exceed Human Performance? Evidence from AI Experts”. *Journal of Artificial Intelligence Research*. **62**: 2018729–54. doi:[10.1613/jair.1.11222](#)  ISSN [1076-9757](#).

7. Toby Walsh's *Machines Behaving Badly: The Morality of AI*, La Trobe University Press (May 3, 2022), 276 pages
  8. Brian Cristian The Alignment Problem: Machine Learning and Human Values, W. W. Norton & Company (October 6, 2020), Kindle Store
  9. Baum, Seth [A Survey of Artificial General Intelligence Projects for Ethics, Risk, and Policy \(November 12, 2017\)](#). Global Catastrophic Risk Institute Working Paper 17-1".
  10. Ticino Ricerca. [„Intelligent machines that learn unaided” \(PDF\)](#).t 2020.
  11. Markoff, John,. [„When A.I. Matures, It May Call Jürgen Schmidhuber 'Dad'”](#). The New York Times. 2017.
  12. <https://cprimestudios.com/blog/6-artificial-intelligence-use-cases-financial-services>
  13. <https://www.oracle.com/ro/artificial-intelligence/what-is-ai/> 15.
  14. <https://stiintasitehnica.com/inteligenta-artificiala-un-pericol/>
  15. [https://www.colorful.hr/ce-este-inteligenta-artificiala-cum-functioneaza-tipuri-aplicabilitate-pe-piata-muncii-iulie 2021](https://www.colorful.hr/ce-este-inteligenta-artificiala-cum-functioneaza-tipuri-aplicabilitate-pe-piata-muncii-iulie-2021)
  16. [www.accenture.research.com](http://www.accenture.research.com)
  17. [www.bnm.md](http://www.bnm.md)
  18. [www.oecd.org](http://www.oecd.org)
  19. [www.jpmorgan.com/global](http://www.jpmorgan.com/global)
- Re: Acest articol face parte din cercetările proiectului din cadrul **programului de stat** **“Configurarea businessului inovativ în contextul concurenței regionale”** cu cifra nr. **20.80009.0807.42**

CZU: 005.53:347.72

## STRATEGIC TOOLS FOR OPTIMIZING THE OWNERSHIP CONCENTRATION IN THE CORPORATE SECTOR

RUDENOK Olha

ORCID: 0000-0002-2001-400X

PhD student, Vasyl' Stus Donetsk National University, Ukraine, e-mail: [o.rudenok@donnu.edu.ua](mailto:o.rudenok@donnu.edu.ua)

**Abstract.** *The article contains research on the listing requirements for shareholder ownership, established by stock exchanges of different countries. Stock exchanges of such countries as Ukraine, USA, Japan, Great Britain, Italy, Germany, France, China, and Poland were considered for comparative analysis of listing requirements. Among the requirements for shareholder ownership of issuers were considered: the minimum Free float, the number of shareholders, the share price, the market capitalization of the tradable shares, the number of tradable shares, and requirements for minority shareholders. Also, the issue of compliance with the requirements of listing as a strategic tool for optimizing the ownership concentration was investigated. The prospects of the Ukrainian corporate sector in terms of compliance with the established listing requirements (from the standpoint of requirements for the shareholder ownership structure) were assessed. Optimizing the ownership concentration of corporations involves the distribution of ownership rights among shareholders, which will help to increase the efficiency of the company and ensure the achievement of its strategic goals.*

**Keywords:** *strategic tools, optimizing, optimizing the ownership concentration, stock exchange, listing, free float, corporation, corporate sector.*

**JEL Classification:** *G32; O16.*

**Introduction.** High ownership concentration in corporations leads to consequences, which are reflected in the weak institutional development of the financial market and reduced access to resources in its various sectors. In turn, the weak development of the financial market, especially the capital market, increases the constraints and risks for companies. This encourages companies to continue the process of ownership concentration or maintain their high level in order to protect private capital. One of the main directions of such a link is non-compliance with the requirements of the listing procedure, which significantly reduces the securities share of guaranteed quality and



liquidity on the stock exchange market of Ukraine. High ownership concentration is a significant limitation of the public offering of shares on national stock exchanges.

**Body of paper.** Compliance with the requirements of inclusion in the stock exchange register is one of the strategic tools for optimizing the ownership concentration in the corporate sector. The ownership structure is optimal if it helps to maximize the company's value in the long term.

«Public» status is only a consequence of privatization processes for a significant part of public joint-stock companies. That is why it does not add any value to their business. In this regard, the National Securities and Stock Market Commission [1] proposed in the draft law «On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine Concerning Simplification of Doing Business and Attracting Investments by Issuers of Securities» to recognize that all public joint-stock companies are considered such that they did not make a public offer of securities unless they declare otherwise. Today this is the current Law of Ukraine. It solves the problem of the «pseudo-publicity» of joint-stock companies in Ukraine. Joint-stock companies themselves have a choice - to be or not to be public. The decision to remain on the stock exchange list or to go through the procedure of inclusion in the stock exchange register will be the prerogative of the company's shareholders.

International practice shows that the presence in the listing of securities on the stock exchange is an indicator of the investment attractiveness of the company for shareholders, an indicator of its quality and financial stability. Because listing usually makes high demands on companies. It is the quality of listed companies that foreign institutional investors evaluate the country's securities market.

That is why the legal requirements for securities that can be included in the stock exchange register (listing) have been increased. After all, there must be companies that meet high criteria of reliability and transparency, adherence to best practices, and standards of corporate governance. Then the stock listing will not be an unnecessary expense for companies but will have a positive effect on the company value for investors, both external and internal [1].

The listing requirements for shareholder ownership imposed by stock exchanges in different countries were compared (Table 1). In Ukraine, the requirements for the structure of shareholder ownership of issuers meet similar listing standards on the exchanges of developed countries, where the ownership concentration is not a problem.

**Table 1. Comparison of listing requirements for shareholder ownership imposed by stock exchanges of different countries**

Name of Stock Exchange, Country	Exchange Divisions / Listing Levels	Requirements for shareholder ownership of issuers
PFTS, Ukrainian Exchange, PERSPEKTIVA, Ukrainian Interbank Currency Exchange	Stock Exchange Register	The minimum Free float is not less than 10% and / or the value of such share is UAH 75 million and more. Number of Shareholders - not less than 150 shareholders
	Non-listed Shares	Number of Shareholders - not less than 50 shareholders
NASDAQ, USA	The NASDAQ Global Select Market	The company's securities should have at least one of the following: At least 550 total holders and average monthly trading volume over the past 12 months of at least 1.1 million shares. At least 2,200 total holders. A minimum of 450 holders of 100 or more shares, with at least 50% of them holding unrestricted securities with a market value of at least US\$2,500.
	The NASDAQ Global Market	A bid price of at least US\$4 per share. At least 1.1 million unrestricted publicly held shares. At least 400 holders of 100 or more shares, with at least 50% of them holding unrestricted securities with a market value of at least US\$2,500.
	The NASDAQ Capital Market	At least 1 million unrestricted publicly held shares. At least 300 holders of 100 or more shares, with at least 50% of them holding unrestricted securities with a market value of at least US\$2,500.

NYSE, USA	Domestic standards (general NYSE standards)	Company must have at least 1.1 million publicly held shares and meet one of the following three criteria: Have at least 400 holders of 100 shares or more and an average monthly trading volume of at least 100,000 shares for the most recent six months. Have at least 2,200 total shareholders and an average monthly trading volume of at least 100,000 shares for the most recent six months. Have at least 500 total shareholders, with an average monthly trading volume of at least 1 million shares for the most recent 12 months.	
		For IPO - have at least 400 holders of 100 shares or more and at least 1.1 million publicly held shares.	
Tokyo Stock Exchange, Japan	Growth Market	Number of Shareholders - 150 or more. The number of tradable shares: 1,000 units or more. The market capitalization of the tradable shares: JPY 0.5 billion or more. The number of tradable shares: 25% or higher of the listed stocks. Public Offering - 500 trading units or more.	
	Standard Market	Number of Shareholders - 400 or more. The number of tradable shares: 2,000 units or more. The market capitalization of the tradable shares: JPY 1 billion or more. The number of tradable shares: 25% or higher of the listed stocks.	
	Prime Market	Number of Shareholders - 800 or more. The number of tradable shares: 20,000 units or more. The market capitalization of the tradable shares: JPY 10 billion or more. The number of tradable shares: 35% or higher of the listed stocks.	
London Stock Exchange, Great Britain	AIM	There are no regulations	
	Main Market	Premium	The number of shareholders is not regulated.
		Standard	Minimum free float - 10%.
		High Growth Segment	The number of shareholders is not regulated. Minimum free float - 10% with a minimum value of £30m
Milan Stock Exchange, Italy	Euronext Milan (EXM)	Free Float – 25%. The number of shareholders is not regulated.	
	Euronext STAR Milan (STAR)	Free Float – 35%. The number of shareholders is not regulated.	
	Euronext Growth Milan (EGM)	Free Float – 10% - 5 institutional investors	
	Professional Segment	Free Float – 10% - 5 investors*	
Frankfurt Stock Exchange, Germany	Entry Standard	Minimum 30 shareholders, 10% minimum free float shares	
	General Standard		
	Prime Standard	Minimum 30 shareholders. Free float minimum of 25%. Nominal issuing volume minimum of 10,000 shares.	
Euronext Paris, France	Euronext Access Paris	N/A	
	Euronext Growth Paris	Free float - €2.5 million	
	Euronext Paris (A/B/C)	Free float - 25% or 5% if >€5 million	
Shanghai Stock Exchange, China	Main Board Stocks	Stocks have been offered to the public with the approval of the CSRC. Publicly offer 25 % or more of total stocks; or 10 % or more of total stocks if total capital stock exceeds RMB 400 million.	
	STAR Markets		
Warsaw Stock Exchange, Poland	Primary Floor listing	Minority shareholders must hold either: at least 25% of the company's share capital. at least 500,000 shares, with a total value of at least the PLN equivalent of €17 million (approximately US\$19.24 million).	
	Secondary Floor listing	Minority shareholders must hold either: at least 15% of the company's share capital. at least 100,000 shares, with a total value of at least the PLN equivalent of €1 million (approximately US\$1.13 million).	

*\* If the free float is between a minimum of 2% and 10% Borsa Italiana orders the admission and the simultaneous suspension. If the free float requirement has not met for 2 years, Borsa Italiana orders the delisting from the Professional Segment*

*Source: [2]-[11]*



However, it is obvious that the high ownership concentration (75-80 percent in the hands of the one largest shareholder in the corporate sector of Ukraine [12]) is a significant restriction on public offerings of shares on national stock exchanges.

Today, the PFTS Listing Level 2 includes shares of PJSC «Pivdennyi», PJSC CNDCIF «BOND STRATEGIES» - IFUSFN, and the Exchange Register (Listing Level 1) includes shares of MHP SE. To assess the prospects of the Ukrainian corporate sector in terms of compliance with the established requirements from the standpoint of requirements to the ownership structure, the PFTS stock exchange list (with a listing level of 0) was considered. This list includes shares of 133 companies (of which only 79 Ukrainian companies). Among Ukrainian companies, in accordance with the requirement for a minimum number of shareholders, 88.8% are not suitable. It is noteworthy that 35% of companies have an ownership concentration per one shareholder of more than 90% [13] - [16]. Free float information is provided by four companies. In turn, the shares of these companies are listed on other exchanges:

- ASTARTA HOLDING N.V. (WSE) – Free float 27,1%;
- IMC S.A. (WSE, MUN, BER, STU, FRA) – Free float 18,53%;
- Kernel Holding S.A. (WSE, FRA, STU) – Free float 54,09%;
- UKRPRODUCT GROUP LIMITED (LSE) - Free float 22,82%.

**Conclusion.** Optimizing the ownership structure of national corporations is impossible without increasing their investment attractiveness. This will help reduce the level of ownership concentration in accordance with the requirements of inclusion in the stock exchange register. This may be a decrease in the ownership concentration by expanding the circle of investors and reducing the share of the majority shareholder (including the state), attracting foreign investors, and selling stakes in management. Optimizing the ownership concentration makes it possible to attract owners who are really interested in the development of the corporate structure while protecting the rights of minority shareholders. Companies with a large enough number of owners are better at raising capital from the financial markets, effectively managing their costs. The transparency of the corporation's ownership structure and the availability of information about the majority shareholders make it possible to take control of them when the quality of business deteriorates. One of the fundamental principles of corporate governance - one share is equal to one vote. This reduces the possibility of manipulation in management decisions. Thus, compliance with listing requirements can be one of the important strategic tools for optimizing the ownership concentration of national corporations.

### *References*

1. National securities and stock market commission. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/nktsprf-lsting-tsnih-paperv-povinen-buti-ndikatorom-nvestitsyno-privablivost-kompany/>
2. The decision of the National commission on securities and stock market «On approval of the Regulations on the functioning of stock exchanges». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z2082-12#n215>
3. Cross-Border Listings Guide: NASDAQ. URL: <https://resourcehub.bakermckenzie.com/en/resources/cross-border-listings-handbook/north-america/nasdaq/topics/principal-listing-and-maintenance-requirements-and-procedures>
4. Cross-Border Listings Guide: NYSE. URL: <https://resourcehub.bakermckenzie.com/en/resources/cross-border-listings-handbook/north-america/new-york-stock-exchange/topics/principal-listing-and-maintenance-requirements-and-procedures>
5. Japan Exchange Group. URL: <https://www.jpx.co.jp/english/equities/listing/criteria/index.html>
6. London Stock Exchange. URL: <https://www.londonstockexchange.com/raise-finance/equity/compare-markets-listing-equity>
7. Borsa Italiana. URL: <https://www.borsaitaliana.it/azioni/mercati/mercati-landingpage/mercati.en.htm>
8. Frankfurt Stock Exchange Listing. URL: [https://www.lawyers-auditors.com/Frankfurt\\_stock\\_exchange\\_listing.html](https://www.lawyers-auditors.com/Frankfurt_stock_exchange_listing.html)

9. Cross-Border Listings Guide: EURONEXT PARIS. URL: <https://resourcehub.bakermckenzie.com/en/resources/cross-border-listings-handbook/europe-middle-east--africa/euronext-paris/topics/principal-listing-and-maintenance-requirements-and-procedures>
10. Shanghai Stock Exchange. URL: <http://english.sse.com.cn/start/sserules/stocks/mainboard/listing/>
11. Cross-Border Listings Guide: WARSAW STOCK EXCHANGE. URL: <https://resourcehub.bakermckenzie.com/en/resources/cross-border-listings-handbook/europe-middle-east--africa/warsaw-stock-exchange/topics/principal-listing-and-maintenance-requirements-and-procedures>
12. Laktionova, A., Rudenok, O. (2019). Estimation of ownership concentration in the corporate sector of Ukraine. URL: <https://jfub.donnu.edu.ua/article/view/7406>
13. PFTS stock list. URL: <https://pfts.ua/stock-exchange-pfts/list-pfts>
14. Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edrs>
15. Stock market infrastructure development agency of Ukraine (SMIDA). URL: <https://www.smida.gov.ua/>
16. Ownership structures of Ukrainian banks. URL: <https://bank.gov.ua/ua/supervision/registration/shareholders>

CZU: [005:334.752]:334.722.26

## MANAGEMENT OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP CONTRACTS AS A METHOD OF RISK MITIGATION MANAGEMENTUL CONTRACTELOR DE PARTENERIAT PUBLIC- PRIVAT CA METODĂ DE MITIGARE A RISCURILOR

CĂLUGĂREANU Irina

ORCID:0000-0002-1388-4875

dr., conf. univ., Academia de Studii Economice a Moldovei

[calugareanu.irina@ase.md](mailto:calugareanu.irina@ase.md)

**ABSTRACT.** *The partnership between private companies and the state is one of the most important solutions for creating an efficient economic activity, developing the industrial, and social infrastructure, and stimulating the growth of the country's competitiveness. The use of the PPP system leads to attracting additional investments in infrastructure development and modernization of fixed assets in various industries, as well as increasing the efficiency of management processes. The problem with implementing investment projects refers to unforeseen situations that may affect the performance of investments. And during the implementation process, certain types of risks may affect its effectiveness. Therefore, a sustainable contractual structure with a commercially acceptable risk distribution will be a decisive factor in financing infrastructure development. In this article, to achieve an effective result, it is proposed to use standardized contract documents, which will allow you to respond promptly to any deviation in the implementation of the project and thus help to avoid many risks at all stages of the project.*

**KEYWORDS:** *acordul contractual, contract de concesiune, dreptul de proprietate, parteneriat public privat, redevența, riscuri, structura*

**JEL CLASSIFICATION** O1, M1, M2.

### INTRODUCERE.

Acordurile contractuale ale unui proiect între autoritatea contractantă din guvern și compania concesionară/compania de proiecte privată pot fi conținute într-un singur document sau pot consta din mai multe documente separate. Este dificil să se generalizeze toate conținuturile posibile ale unor astfel de acorduri, deoarece acestea variază din cauza diferenței în prevederile legale și de reglementările aferente din țara în care se implementează proiectul, tipul modelului de PPP (Parteneriat Public Privat) și natura implicării sectorului public, aranjamentele de implementare (inclusiv problemele financiare), aspectele operaționale și diverse domenii de utilizare a resurselor antrenate.

## CONȚINUTUL DE BAZĂ.

Conținutul acordului contractual este, în general, împărțit în mai multe secțiuni sau capitole, fiecare pe o problemă specifică. Pot exista una sau mai multe anexe atașate la conținutul principal al acordului. Aceste anexe oferă mai multe detalii cu privire la anumite aspecte specifice, de exemplu specificațiile tehnice și de performanță pentru proiect. Cu toate acestea, există anumite elemente cheie care se așteaptă să fie acoperite în majoritatea acordurilor contractuale.

- Obligațiile părților (partea privată, agenția de atribuire a contractului și guvernul);
- Mandatul contractului și drepturile de acces la amplasamentul pentru proiect;
- Dreptul de proprietate asupra terenului și a obiectului;
- Aspecte speciale aferente domeniului de activitate;
- Distribuirea riscurilor (și a consecințelor aferente);
- Construcția, punerea în funcțiune, operarea și întreținerea obiectului;
- Criterii de performanță (furnizarea serviciilor și alte standarde tehnice, de calitate și siguranță);
- Disponibilitatea serviciilor și procedurilor contractate pentru variații ale domeniului de aplicare;
- Efectuarea plăților și alte probleme financiare (inclusiv penalități pentru neîndeplinirea criteriilor de performanță);
- Revizuirea prețurilor și ajustările aferente;
- Drepturi suplimentare (ale guvernului, finanțatorilor, donatorilor);
- Asigurarea;
- Modificarea cerințelor serviciului prestat;
- Modernizare și uzura morală;
- Amendamente și modificarea acordului;
- Monitorizare și revizuire (inclusiv colectarea, compilarea și raportarea datelor);
- Soluționare a litigiilor;
- Încheierea contractului;
- Aranjamentele de încheiere a mandatului;
- Managementul prestării serviciilor;
- Respectarea și gestionarea contractului;
- Renegocierea.

Realitatea majorității relațiilor de PPP este că partenerii au priorități, obiective și preocupări diferite. Deși granițele dintre sectorul public și cel privat au devenit tot mai estompate în ultimii ani, există totuși diferențe fundamentale între ele. Sectorul privat rămâne dedicat scopului de a genera profit și de a răspunde așteptărilor acționarilor și ale pieței. În schimb, sectorul public, răspunde presiunilor electoratului, având în același timp responsabilitatea de a acționa în interesul publicului într-un mod deschis și transparent. Pe scurt, sectorul public și cel privat au motivații, roluri în economie și cerințe de guvernare.

Astfel, orice relație comercială care implică organizații din aceste două sectoare va avea întotdeauna potențialul de a fi problematice cu conflicte neprevăzute. PPP sunt relații complexe și dinamice în mișcare și indiferent cât de experimentată sau pricepută este o echipă legală în crearea unui contract de PPP, acestea nu pot acoperi toate situațiile pe parcursul ciclului de viață a unui PPP. În plus, managerii responsabili de implementarea PPP sunt deseori sub presiune din partea conducerii superioare și a politicienilor pentru a se asigura că un proiect de PPP este livrat la timp și la buget [1]. Aceste presiuni vor determina adesea modul în care este utilizat contractul legal în timpul etapelor de construcție și operare a unui PPP.

Majoritatea proiectelor de PPP au un termen contractual între 20 și 30 de ani; altele au termeni mai scurți; unele durează mai mult de 30 de ani. Termenul ar trebui să fie întotdeauna suficient de lung pentru ca întreprinderea privată să aibă un stimulent să acopere costurile de livrare a serviciilor în faza de proiectare a proiectului.

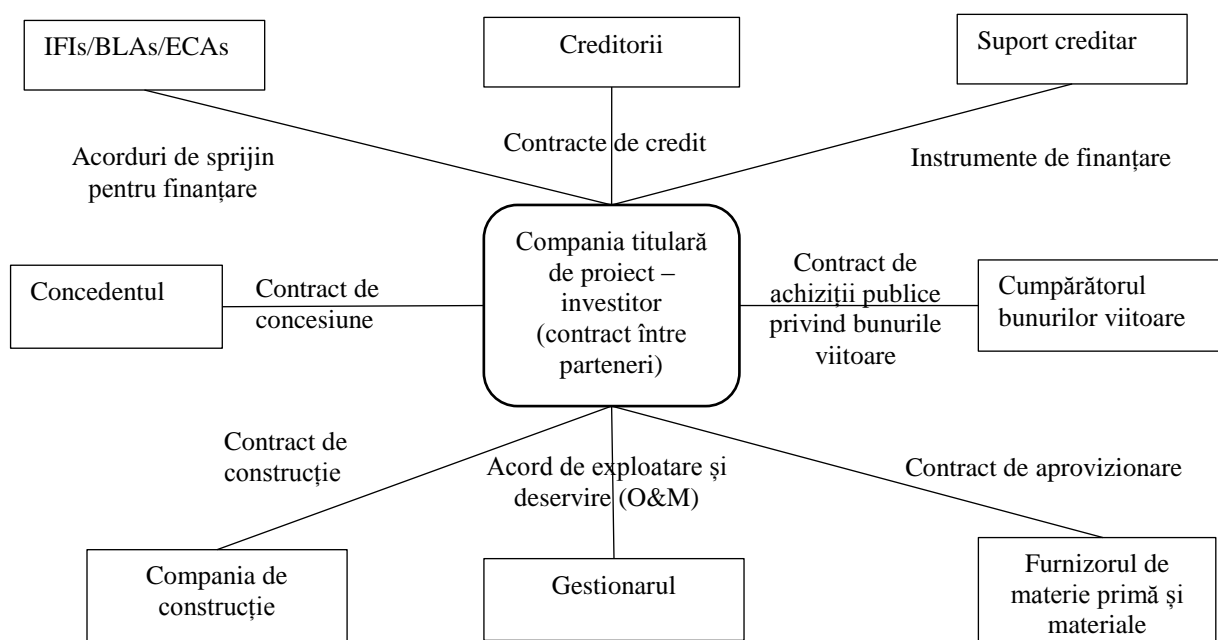
În continuare vom examina proiectul "Construcție/Gestionare/Transfer" - Build-Operate-Transfer (BOT), realizat prin metoda finanțării proiectelor de infrastructură - ca model de structură

a contractelor PPP. Proiectele de tip BOT realizate prin intermediul finanțării sunt foarte bine structurate, sensibile la risc și, prin urmare, oferă un exemplu convenabil pentru a analiza elementele-cheie care apar în fiecare proiect ce utilizează mecanismul PPP.

Mai multe părți sunt implicate în implementarea unui proiect PPP de tip BOT. Acestea includ guvernul, donatorul (sponsorii) proiectului, băncile și alte instituții financiare, experți, furnizori, participanți și terți. În acest sens poate fi înființată și o companie titulară de proiect care are drept scop implementarea proiectului și asigurarea funcționării acestuia.

Detaliile privind modalitățile de implementare și finanțare sunt negociate între părțile implicate și sunt documentate într-o serie de acorduri scrise semnate de acestea. Dacă se creează o companie titulară de proiect, aceasta se află în centrul majorității acestor contracte. Cu alte cuvinte, compania titulară de proiect negociază acordurile contractuale cu majoritatea părților implicate în proces. Dacă nu este necesară înființarea companiei titulare de proiect, concesionarul (sau compania de proiecte private care sponsorizează proiectul) este în centrul acestor acorduri și negociază acordurile contractuale cu celelalte părți, inclusiv cu guvernul implicat în proces.

O structură stabilă a contractului, cu o distribuire acceptabilă din punct de vedere comercial a riscurilor, va fi un factor decisiv pentru creditorii atunci când vor decide finanțarea dezvoltării infrastructurii, figura 1.



**Figura 1. Contracte intermediare**

*Sursa: Elaborat de autor în baza [3]*

**Contractul de concesiune.** Conform contractului de concesiune, concedentul acordă companiei de proiect o concesiune (un șir de drepturi) pentru construirea și exploatarea infrastructurii (adică, pentru ceea ce este în mod tradițional, considerat un serviciu public) pentru o perioadă prestabilă de timp – denumită și perioada de concesiune. Contractul de concesiune poate stabili, de asemenea, regimul juridic și fiscal aplicabil proiectului, inclusiv obligațiile companiei titulare de proiect pentru protecția mediului înconjurător. În practică, un contract de concesiune, este un contract pentru achiziția de viitoare produse și/sau un contract privind furnizarea de materii prime și materiale (în măsura necesității) pot fi combinate într-un singur contract [2].

În Republica Moldova, Legea cu privire la concesiunile de lucrări și concesiunile de servicii, nr. 121 din 2018 distinge trei forme ale contractului de concesiune [4]:

1. *contract de concesiune de lucrări:* „contract perfectat în formă scrisă, prin care una sau mai multe autorități contractante atribuie efectuarea lucrărilor unuia sau mai multor agenți economici, precum și exploatarea bunurilor accesorii lucrărilor ce fac obiectul concesiunii, în care contraprestația pentru lucrări este reprezentată fie exclusiv de dreptul de a exploata lucrările ce fac obiectul concesiunii, fie de dreptul respectiv însoțit de o plată”.

2. *contract de concesiune de servicii*: „contract perfectat în formă scrisă, prin care una sau mai multe autorități contractante atribuie prestarea și managementul serviciilor, altele decât executarea lucrărilor prevăzute la noțiunea „contract de concesiune de lucrări”, unui sau mai multor operatori economici, precum și exploatarea bunurilor accesorii serviciilor ce fac obiectul concesiunii, în care contraprestația pentru servicii este reprezentată fie exclusiv de dreptul de a exploata serviciile ce fac obiectul concesiunii, fie de dreptul respectiv însoțit de o plată”.

3. *contract de concesiune mixt*: „contract care are ca obiect atât concesiunea de lucrări, cât și concesiunea de servicii, având elemente pentru care se aplică dispozițiile prezentei legi, precum și alte elemente pentru care se aplică dispozițiile altor acte normative”, cu excepția Legii privind achizițiile publice nr. 131/2015 [5].

Autoritatea contractantă conferă concesiunii una dintre următoarele proceduri: concurs public; dialog competitiv. Principalele aspecte care ar trebui să se reflecte în contractul de concesiune în conformitate cu legislația Republicii Moldova, sunt:

1. **Părțile contractante.** Calitatea de concedent o posedă Guvernul, în cazul concesiunii terenurilor și altor resurse naturale. În acest caz, contractul de concesiune ”se va încheia între concesionar și organul central de specialitate al administrației publice autorizat de Guvern, sau organele centrale de specialitate și autoritățile administrației publice locale, în limitele competenței lor, în cazul concesiunii bunurilor întreprinderilor de stat (municipale), a altor obiecte economice” [4]. Concedentul trebuie să dețină dreptul legal de a încheia un contract de concesiune, adică acțiunile concedentului trebuie să fie în cadrul competențelor sale (intra vires). Acțiunile ce se află în afara competenței părții care efectuează acțiunea (ultra vires) poate să nu fie validă și ulterior să fie anulată sau invalidată în conformitate cu legislația aplicabilă. Deci, dacă concedentul nu avea dreptul să semneze contractul, atunci pentru compania investitor ar putea fi problematic să solicite executarea contractului (contractul poate fi recunoscut nul). Concesionari pot fi operatori economici căror a fost atribuită o concesiune, concomitent fiindu-i transferat riscul de operare aferent contractului de concesiune.

2. **Obiectul concesiunii** sunt bunuri mobile și imobile, proprietate publică a statului sau a unităților administrativ-teritoriale, inclusiv cele scoase, conform legislației, integral sau parțial, din circuitul civil, care sunt puse la dispoziția concesionarului de către autoritățile contractante cu condiția ca acestea să fie necesare pentru executarea lucrărilor și/sau prestarea serviciilor.

3. **Dreptul de proprietate.** Autoritatea contractantă cedează concesionarului, în baza contractului de concesiune, drepturile sale de posesiune și de folosință asupra obiectului concesiunii și a bunurilor accesorii lucrărilor și serviciilor ce fac obiectul concesiunii, rezervându-și dreptul de dispoziție asupra acestora. Beneficiul obținute de concesionar, „ca rezultat al exploatării obiectului concesiunii și a bunurilor accesorii lucrărilor și serviciilor ce fac obiectul concesiunii constituie proprietate a acestuia, dacă contractul de concesiune nu prevede altfel” [4].

4. **Valoarea concesiunii** este cifra totală de afaceri a concesionarului generată pe durata contractului, calculată fără TVA, în rezultatul executării lucrărilor și/sau prestării serviciilor ce fac obiectul concesiunii, precum și al exploatării bunurilor accesorii lucrărilor și serviciilor ce fac obiectul concesiunii. Valoarea unei concesiuni „este estimată de către autoritatea contractantă înainte de inițierea procedurii de atribuire a concesiunii (la realizarea studiului de fezabilitate) și este valabilă la momentul inițierii acesteia prin transmiterea spre publicare a anunțului de concesiune” [4].

5. **Redevența** reprezintă valoarea investițiilor necesare realizării îmbunătățirilor care urmează a fi aduse obiectului concesiunii, precum și **bunurilor accesorii**. Quantumul minim al redevenței pentru fiecare proiect de concesiune în parte se va aproba de Guvern, în cazul proiectelor de interes public național. Redevența se stabilește în natură, în bani sau în ambele forme, „cu modul de plată într-o singură tranșă sau în plăți periodice pe toată durata contractului de concesiune, fie reprezintă valoarea investițiilor necesare pentru realizarea îmbunătățirilor ce urmează a fi aduse obiectului concesiunii și bunurilor accesorii lucrărilor și serviciilor ce fac obiectul concesiunii” [4].

6. **Metoda de executare a lucrărilor** este un proces fie de executare, fie de proiectare, executare a lucrărilor și de realizare, prin orice mijloace, a cerințelor stabilite de către autoritatea contractantă care exercită o influență determinantă asupra tipului sau proiectării lucrărilor.

7. **Durata contractului** este limitată, în scopul evitării denaturării concurenței și se estimează pe baza lucrărilor sau a serviciilor solicitate, termenul maxim fiind de 35 ani. Pentru concesiunile de lucrări sau de servicii a căror durată estimată este mai mare de 5 ani, durata maximă a concesiunii nu poate depăși termenul estimat necesar concesionarului pentru a obține un **venit minim**, care să permită recuperarea costurilor investițiilor efectuate, a costurilor în legătură cu executarea lucrărilor sau prestarea serviciilor și a unui profit rezonabil.

8. **Soluționarea litigiilor.** Operatorul economic care consideră ca i-a fost vătămat un drept poate sesiza Agenția Națională pentru Soluționarea Contestațiilor în vederea anulării actului și/sau recunoașterii dreptului pretins ori a interesului legitim prin depunerea unei contestații în termen de 10 zile începând cu ziua următoare luării la cunoștință a unui act al autorității contractante considerat nelegal.

La contractul de concesiune se anexează documentele care confirmă dreptul de proprietate al statului sau al unității administrativ-teritoriale asupra obiectului concesiunii, planurile cadastrale ale terenurilor, planurile de amplasare a clădirilor și construcțiilor, după caz, precum și lista bunurilor proprietate a concedentului cu valoarea acestora conform datelor din raportul de evaluare.

Contractul de concesiune se atribuie celei mai avantajoase oferte din punct de vedere economic, stabilită în baza unor criterii obiective, respectându-se principiile egalității de tratament, nediscriminării, transparenței și garantându-se evaluarea ofertelor în condiții de concurență reală. Criteriile obiective trebuie să aibă legătură directă cu obiectul concesiunii sunt:

- gradul de preluare a unor riscuri de către concesionar;
- nivelul tarifelor de utilizare;
- modalitatea de executare a lucrărilor/de prestare a serviciilor, bazată pe indicatori de performanță de ordin calitativ, tehnic, funcțional, financiar etc.;
- modul de asigurare a protecției mediului;
- modul de soluționare a unor probleme sociale; cuantumul redevenței;
- durata concesiunii.

Autoritatea contractantă poate utiliza aceste criterii în mod combinat, în funcție de obiectul concesiunii și în măsura în care criteriile respective sunt compatibile.

## **CONCLUZII.**

Reieșind din cele expuse mai sus, putem concluziona că pregătirea documentelor contractuale este o sarcină administrativă majoră în dezvoltarea PPP. Disponibilitatea documentelor contractuale standardizate cu clauze de model alternativ poate ajuta foarte mult la eficientizarea procesului administrativ prin reducerea semnificativă a timpului necesar pentru pregătirea acestor documente contractuale și micșorarea costului taxelor legale pentru pregătirea acestor documente.

Un proces de gestionare a contractelor trebuie să fie pus la punct încă de la început pentru a asigura finalizarea și funcționarea în timp util a unui proiect. Un proces de gestionare a contractelor nu numai că ajută la stabilirea responsabilităților, dar, de asemenea, permite răspunsul în timp util la orice abatere în implementarea proiectului sau operațiunii din prevederile contractuale și ajută astfel la evitarea litigiilor dintre părți în etapele ulterioare.

Baza legală pentru soluționarea litigiilor este o problemă importantă în dezvoltarea PPP. O gamă largă de mecanisme de soluționare a litigiilor ar trebui să fie disponibilă pentru a evita cazurile în instanță care pot fi lungi și costisitoare. Este important ca mecanismele de decontare să fie în concordanță cu practicile internaționale, în special atunci când sunt așteptate investiții pe scară largă din sectorul privat străin.

## **RECUNOȘTINȚĂ**

Acest articol a fost elaborat în cadrul Programului de stat „Configurarea inovatoare a afacerilor în contextul concurenței regionale”, nr. 20.800020807.42.

## **BIBLIOGRAFIE**

1. Călugăreanu, I. (2020) Risk management and risks mitigation strategies for public-private project management. Інфраструктура Ринку. Ukraine, Odesa. вип. 50, pp. 53-55.
2. Călugăreanu, I. (2021) Legal Valences of Public-Private Partnership in the Republic of Moldova as an Economic Tool for Innovative Development. International Journal of Social Science Studies. USA., vol. 9, nr. 1, pp. 34-40.

3. Dombkins, D. A. (2007) Complex Project Management. USA: Createspace Independent Pub.
4. Legea cu privire la concesiunile de lucrări și concesiunile de servicii, nr 121 din 05.07.2018. În: Monitorul Oficial nr. 309-320 din 17.02.2019.
5. Legea privind achizițiile publice nr. 131/2015. În: Monitorul Oficial nr. 197-205 din 01.05.2016

**CZU: 351.84:330.59**

## **HIGH-PERFORMANCE PUBLIC SERVICES: INFLUENCES AND PROSPECTS FOR IMPROVING LIVING STANDARDS SERVICII PUBLICE PERFORMANTE: INFLUENȚE ȘI PERSPECTIVE DE ÎMBUNĂTĂȚIRE A NIVELULUI DE TRAI**

**BOGUȘ Angela**

ORCID: 0000-0003-0413-7154,

associate professor, PhD, Academy of Economic Studies of Moldova, Banulescu Bodoni, 59,  
Republic of Moldova, Chisinau, [www.ase.md](http://www.ase.md), e-mail: [bogus.angela@ase.md](mailto:bogus.angela@ase.md)

**ABSTRACT.** *The issue of improving people's livelihoods has been a primary concern of democratic governments. People's livelihoods can be analyzed not only from the perspective of income obtained, but also from the perspective of the conditions it has, access to quality services. Although material conditions dictate the ability of people to turn resources into good living conditions and are those that allow us to estimate a person's ability to have a better standard of living, yet only with his own efforts, he could not create a living. decent. In order to develop harmoniously, people still need to benefit from the goods and achievements of civilization, those that governments make available to them: access to quality health services, education and training, technical and scientific progress, services in the field of service, etc., without which the free development of the human personality would not be achieved. In this context, the subject in question is current and of major importance. The purpose of the paper is to analyze the contribution that public services have to raising the living standards of citizens. As research methods in the paper were used: analytical method; synthesis method; comparative method, method of document analysis and statistical data, etc.*

**KEYWORDS:** *human development index, social progress index, performance, public services, standard of living,*

**JEL CLASSIFICATION:** *H40; I31.*

**INTRODUCERE.** Asigurarea unui nivel de trai decent fiecărui cetățean și familiei sale reprezintă un imperativ al statului contemporan, bazat pe respectarea drepturilor și a libertăților omului. **Dreptul la un nivel de trai decent** este un drept inclus în categoria drepturilor fundamentale mult mai târziu decât celelalte drepturi, deoarece conținutul complex al acestuia necesită atingerea unui anumit stadiu de dezvoltare al societăților. Dreptul la un nivel de trai decent implică condiții de trai rezonabile și care necesită a fi în permanentă ameliorare. În acest context, orice stat de drept urmărește ca într-o măsură maxim posibilă să ofere posibilitate fiecărui cetățean de a se bucura pe deplin de acest drept.

Judecând după progresele uriașe pe care le-a înregistrat astăzi omenirea în eforturile de depășire a sărăciei, putem considera că guvernării au reușit să ofere un trai decent cetățenilor săi. Timpurile pe care le trăim în prezent, se deosebesc radical de cele pe care le-au trăit acum un secol strămoșii noștri. Datorită progreselor înregistrate, de către societăți, în plan economic, științific și tehnic, nevoile oamenilor sunt tot mai diverse, iar așteptările pe care le au aceștia de la guvernanți – tot mai mari. Posibilitatea de a avea acces la bunuri și servicii de calitate, la un spectru mai mare de servicii de sănătate, educație de calitate, surse sigure de apă, sistem de canalizare modern, acces la realizările progresul tehnico-științific, securitatea și libertatea personală, calitatea mediului, sunt printre cele mai principale valori ale unui standard de trai contemporan. Din dorința de a le oferi propriilor cetățeni condiții adecvate de viață, autoritățile sunt nevoite să identifice noi mijloace și



modalități pentru a le pune la dispoziție serviciile publice solicitate. Cetățenii vor aprecia reușitele și efortul guvernanților, oferindu-le în schimb o nouă șansă de a participa la actul guvernării.

**REZULTATE PRINCIPALE.** Importanța pe care nivelul de trai o are pentru persoană, familie și societate, în ansamblu, a făcut ca acest subiect să fie prioritar pe agenda tuturor guvernelor democratice, acestea depunând efort considerabil pentru identificarea celor mai eficiente modalități de sporire a traiului uman.

Efortul depus de guvernele statelor, pe de o parte, au la bază obligația acestora de a crea cetățenilor săi condiții rezonabile de viață, obligație ce decurge atât din norma constituțională proprie, cât și din unele acte de importanță universală, iar pe de altă parte, interesul tot mai sporit al statelor pentru a oferi cetățenilor șansa de a se simți cu adevărat fericiți. Or, în toate timpurile, între starea de satisfacție / mulțumire a populației și mandatul guvernanților a existat o dependență directă.

În sens larg, nivelul de trai este perceput ca fiind bunăstarea materială a unei persoane incluzând cantitatea de bunuri și servicii pe care le deține sau le poate dobândi. Starea în cauză depinde în mod direct de venitul personal. Însă, nivelul de trai, mai poate fi înțeles ca fiind capacitatea unui individ de a-și satisface nevoile personale, iar starea dată poate fi analizată nu doar din perspectiva venitului deținut, dar și din cea a condițiilor de care acesta dispune, a accesului la serviciile de calitate. Condițiile materiale dictează capacitatea persoanelor de a transforma resursele în condiții bune de trai și sunt cele care ne permit estimarea posibilității unei persoane de a avea un nivel de trai mai bun și o calitate a vieții mai înaltă, totuși, pentru a beneficia de un trai decent, nu mai puțin importante sunt și prezența altor condiții, precum accesul la bunuri și servicii de calitate, în deosebi, serviciile de sănătate, educație, sursele sigure de apă, sistemul de canalizare, realizările progresul tehnico-științific, securitatea și libertatea personală, calitatea mediului, numărul orelor lucrătoare per zi, suficiente pentru a acoperi cheltuielile de bază, etc., care marchează în mod direct calitatea vieții.

Este evident, că pentru un trai decent este nevoie de o economie funcțională, statul fiind responsabil pentru performanțele în dezvoltarea economică și măsurile de securitate socială corespunzătoare. Prin promovarea politicilor eficiente statul nu doar va crea condiții favorabile pentru o dezvoltare economică durabilă, capabilă să ofere cetățenilor locuri de muncă și venituri suficiente pentru a-și dobândi cele necesare traiului, dar și, în mod special, va oferi posibilitatea fiecărui cetățean de a beneficia de serviciile civilizației la cele mai înalte standarde. De-a lungul anilor, forma de implicare a statului în economie a fost diferită, fiecare stat optând pentru propriul model, adecvat necesităților și caracteristicilor proprii.

Totuși, progresul pe care îl înregistrează o societate modernă depinde nu doar de performanțele economice înregistrate, dar, în special, de modul în care bogăția națională acumulată este distribuită în corespundere cu interesul și așteptările cetățenilor săi. Condițiile favorabile pe care autoritățile le creează acestora, accesul la cele mai bune servicii publice constituind cheia succesului. Pe măsură ce nevoile oamenilor sunt satisfăcute, oamenii sunt mulțumiți și se consideră fericiți. Evaluările efectuate de-a lungul timpului, reflectă că societățile cu un grad înalt de democrație, manifestă un interes major față de importanța serviciilor publice de interes general, care contribuie decisiv la sporirea nivelului de trai al populației. Or, calitatea serviciilor publice a fost și rămâne un veritabil indicator privind buna funcționare generală a unui stat.

Nivelul de dezvoltare socio-economică al unui stat nu ar putea atinge valori înalte fără un sistem performant și eficient al serviciilor publice, rolul major al acestui sector în cadrul unei economii impunând o atenție sporită din partea autorităților pentru modernizarea serviciilor publice. În această ordine de idei, un interes sporit pentru acest sector, manifestă și autoritățile Republicii Moldova, iar prin aprobarea Strategiei privind reformă administrației publice pentru anii 2016-2020, își asumă rolul major, susținând că: „Modernizarea serviciilor are drept scop transpunerea în practică a angajamentului administrațiilor publice de a asigura o bună guvernare, prin garantarea dreptului oricărei persoane de a beneficia, în ceea ce privește problemele sale, de un tratament imparțial, echitabil și într-un termen rezonabil din partea autorităților publice, prin oferirea serviciilor publice calitative, operative, accesibile, transparente și eficiente din punctul de vedere al costului pentru un număr cât mai mare de persoane cu îmbunătățirea în mod continuu a calității și

accesibilității acestora, în funcție de interesele cetățenilor și mediului de afaceri”. (HG nr. 911, 2016)

Începând cu secolul XX, majoritatea dintre guvernele statelor abordează serviciile publice ca pe investiții, în vederea obținerii unui nivel ridicat al bunăstării generale. Cheltuielile publice suportate de autorități pentru prestarea serviciilor nu reprezintă un consum definitiv de venit național ci, dimpotrivă, sunt generatoare de dezvoltare și vor aduce „profit economic”. În așa fel, nivelul de dezvoltare economică și performanța serviciilor prestate sunt direct proporționale: un nivel economic înalt are ca efect creșterea numărului și a calității serviciilor prestate în folosul cetățenilor și a comunității, în general, iar pe de altă parte, serviciile performante reprezintă un puternic impuls pentru performanțele economice.

Fără îndoială, nivelul de trai al populației, în general, a crescut în timp. Din ce în ce mai mulți oameni pot accesa serviciile de bază. Acest lucru, datorită, în principal, progresului științei și tehnologiei. În acest sens, deși toate serviciile publice, deopotrivă, sunt importante pentru nivelul de trai și cel economic, totuși, câteva dintre acestea au o importanță decisivă: serviciile de sănătate, educație și cele ale progresul tehnico-științific. Pentru ca dezvoltarea societății să aibă un caracter durabil, în mod obligatoriu, trebuie să se asigure: o bună stare a sănătății membrilor societății, un nivel înalt de pregătire a acestora, pentru acumularea de cunoștințe la nivelul societății, accesul la realizările progresului tehnico-științific și la alte resursele care asigură un nivel de trai decent. Anume acești factori sunt generatorii succesului unei națiuni. Guvernele care au acordat atenție sporită acestor servicii și au investit suficient de mult în cele trei sectoare, au obținut cele mai bune performanțe, atât în plan economic, cât și în plan social.

Cu toate acestea, nivelul de trai variază în fiecare țară și regiune. De exemplu, dacă comparăm Europa și Africa, putem vedea că acestea sunt realități foarte îndepărtate, inclusiv pentru indicatori precum nivelul de malnutriție, accesul la învățământ, serviciile de sănătate, etc. Mai mult ca atât, chiar și în cadrul aceleiași țări putem identifica existența unor lacune. Dacă ne referim la Republica Moldova, diferențe majore a nivelul de trai și al accesului la serviciile publice de calitate se înregistrează pe medii de reședință. Atât accesul la serviciile de bază, cât și nivelul mediu al venitului în localitățile rurale sunt mult mai limitate comparativ cu cele din mediul urban. Amintim aici că salariile moldovenilor rămân printre cele mai mici din regiune. Pentru comparație, salariul mediu din Republica Moldova, în ultimul deceniu, este sub jumătatea celui din România. Mai mult ca atât, ritmul lent de creștere nu face decât să amplifice diferențele salariale dintre Republica Moldova și țările Uniunii Europene. Nivelul veniturilor disponibile ale populației, rămâne cel mai scăzut comparativ cu țările din Europa Centrală și de Est, fiind de aproximativ 40% din media înregistrată în țările Uniunii Europene. (Boguș A, 2021)

Eforturile conjugate a mai multor state au condus la faptul că în anumite domenii, precum medicina, dezvoltarea progresul tehnico-științific, etc, la nivel internațional, s-au înregistrat progrese considerabile. Investițiile în serviciile publice de calitate din domeniul medicinei, spre exemplu, au condus la creșterea stării de sănătate a populației, speranța de viață, fiind unul din indicatorii cheie al calității vieții și nivelului de trai al cetățenilor și oferă posibilitatea de a realiza o comparație facilă, directă între nivelul de trai al diferitor țări.

Pornind de la importanța acestor servicii pentru traiul uman, diverși cercetători și organisme internaționale, stabilind că dezvoltarea unei societăți ar trebui să se evalueze nu doar prin progresele economice înregistrate, ci și prin îmbunătățirea bunăstării umane, includ în indicatorii de măsurare a nivelului de trai și indici precum speranța de viață la naștere, accesul la cunoștințe, venitului național brut pe cap de locuitor, etc. Acești indici permit să reflectăm asupra rolului pe care îl au serviciile publice asupra traiului uman, accesul cetățenilor la serviciile primare, dar și importanța pe care o acordă guvernele acestor servicii. Astfel, *indicele dezvoltării umane (IDU)*, spre exemplu, măsoară progresul înregistrat de națiuni în sănătate, educație și venituri. Mai mult ca atât, în 2010, IDU a fost ajustat pentru a include încă două elemente: emisiile de dioxid de carbon ale unei țări și amprenta sa materială, fapt ce demonstrează că la definirea progresului umanității se ia în calcul, atât bunăstarea oamenilor, cât și cea a planetei. În așa fel, IDU reflectă că o țară înregistrează un nivel de trai mai ridicat atunci când venitul național brut pe cap de locuitor este mai înalt, speranța de viață este mai mare și nivelul de educație este mai ridicat, ultimul incluzând: anii de școlarizare preconizați și media anilor de școală pentru adulții cu vârsta de 25 de ani și mai mult.

Potrivit ultimului Raport al Dezvoltării Umane, prezentat în 2020 de Programul Națiunilor Unite pentru Dezvoltare, în top zece țări cu cel mai înalt indice al dezvoltării umane (IDU), calculat pentru 189 țări ale lumii, se situează țările Uniunii Europene, cu excepția Hong Kong. O poziție cheie în acest clasament dețin țările nordice. (Human Development Report, UNDP, 2020)

**Tabelul 1. Clasamentul țărilor conform indicelui IDU, 2019**

	Țara	Indicele IDU
1.	Norvegia	0.957
2.	Irlanda	0.955
2.	Elveția	0.955
4.	Hong Kong	0.949
4.	Islanda	0.949
6.	Germania	0.947
7.	Suedia	0.937
8.	Australia	0.944
8.	Țările de Jos	0.944
10.	Danemarca	0.940

*Sursa: Reportul Dezvoltării Umane, PNUD, 2020*

Impresionant este faptul că nici una dintre țările ce se regăsesc în acest clasament nu se află printre cele mai bogate țări ale lumii din punct de vedere economic. Pe de altă parte, se atestă că țări precum: Qatar, Brunei, Kuweit, Macao, Emiratele Arabe Unite, care din punct de vedere economic au înregistrat cele mai bune performanțe, se poziționează extrem de slab în clasamentul IDU: Qatar - locul 45, Brunei - 47, Emiratele Arabe Unite - 31. Deși, în mod normal, creșterea venitului net contribuie la sporirea performanțelor serviciilor publice precum, apa de calitate, sănătate, alfabetizare și educație de bază, etc., totuși, situația în cauză reprezintă o dovadă în plus a faptului că creșterea economică nu reprezintă și o garanție a unui nivel de trai înalt al populației, securitatea personală nu este mai bună în țările cu venit înalt în comparație cu țările cu un venit net inferior pe cap de locuitor, fiind, adesea, în contradicție cu logica. R Moldova, deține poziția 90 în acest clasament, anii precedenți înregistrând un rezultat și mai slab.

Un tablou mai amplu reflectă *Indicele Progresului Social (IPS)*, utilizat pentru măsurarea calității vieții și bunăstării sociale a cetățenilor din 163 țări ale lumii. IPS oferă instrumente de urmărire a performanțelor sociale și a factorilor de mediu, în baza cărora autoritățile pot identifica politica publică ideală, îmbunătățind domeniile de slabă performanță. IPS este un indice agregat care include 3 grupe de indicatori selectați după importanța socială: *necesitățile de bază* (calitatea și cantitatea alimentelor disponibile, prezența serviciilor medicale de bază, deținerea adăpostului, siguranța personală); *bazele bunăstării* (componente ce contribuie la creșterea confortului, speranței de viață, a accesului la informație și învățământul academic); *oportunitățile de dezvoltare* (libertatea cuvântului, justiția imparțială și incoruptibilă, lipsa discriminării sociale din motive religioase, rasiale, de gen).

Potrivit Indicelui Progresului Social, Norvegia, Finlanda, Danemarca, Islanda, Elveția, Canada, Suedia, Țările de Jos, Japonia, Germania sunt cele zece țări cu cele mai bune condiții de viață, înregistrate în 2021. Între acestea se atestă un scor foarte strâns: de la 92.63 – Norvegia, la 90,32 - Germania. R Moldova se regăsește pe poziția 84 din clasament. (Social progress Index, 2022)

**Tabelul 2. Clasamentul țărilor cu cele mai bune condiții de trai (cel mai înalt IPS), 2021**

Poziția	Țara	PIB PPP per capital		<i>Indicele Progresului Social</i>
		\$	Poziția între 163 țări	
1.	Norvegia	6.586	7	92.63
2	Finlanda	47.261	18	92.26
3.	Danemarca	55.938	9	92.15
4	Islanda	52.280	11	91.78
5.	Elveția	68.593	5	91.78
6	Canada	45.859	19	91.41
7	Suedia	50.683	14	91.20
8.	Țările de Jos	54.210	10	90.57
9.	Japonia	41,380	25	90,44
10.	Germania	50.922	13	90,32
11.	Australia	48.698	16	90.28
12.	Noua Zeelandă	42.404	21	90.02
13.	Irlanda	89.689	3	89.47
14.	Austria	51,936	12	89,44

*Sursa: Social Progress Index, 2022*

Analizând situația prezentată în Raportul „*Indicele Progresului Social*” putem evalua capacitatea unei societăți de a transforma progresul economic în rezultate sociale sau altfel spus, în ce măsură nivelul de bogăție a unei țări se regăsește în bunăstarea fiecărui cetățean. Întrucât în topul clasamentului se regăsesc din nou țărilor nordice, ne convingem de faptul că cel mai bine acest lucru le-a reușit acestor țări.

Începutul noului mileniu s-a marcat prin eforturile guvernanților, pe plan internațional, de a contribui mai serios la sporirea bunăstării și a fericirii societăților. Amintim aici, că Declarația de progres social și dezvoltare, adoptată în 1969 de ONU, prevedea asigurarea îmbunătățirii condițiilor de viață a oamenilor, distribuirea uniformă și echitabilă a veniturilor în cadrul țărilor membre ONU. (Declaration on Social Progress and Development, 1969) În 2011 Adunarea Generală a ONU a adoptat Rezoluția „Fericirea: către o abordare holistică a dezvoltării”. Numind fericirea „obiectiv uman fundamental”, adunarea a îndemnat țările membre ONU să măsoare fericirea și bunăstarea poporului lor (după exemplul Brutanului) și să o folosească pentru a-și ghida politicile publice. Or, cel mai bun instrument de măsurare al nivelului de trai al cetățenilor îl reprezintă propria opinie a cetățenilor.

În acest context, în 2012, este prezentat Raportul Fericirii Lumii, realizat pentru 149 țări ale lumii, de către un grup internațional de experți, inclusiv economiști, psihologi și experți în sănătate. Raportul se bazează în principal pe „Gallup World Poll”, dar pentru a obține un scor general, se utilizează și indicatori precum: PIB-ul pe cap de locuitor; speranța de viață sănătoasă, suportul social, percepția asupra corupției, prevalența generozității și libertatea de a face alegeri în viață. Raportul Fericirii Lumii, publicat în 2020, reflectă, de asemenea, că țările nordice sunt în topul clasamentului, Finlanda fiind liderul. Este urmată de Danemarca, Islanda, Elveția, Țările de Jos, etc. Este evident, că toate aceste țări urmăresc același lucru: prioritățile oamenilor sunt lucrurile primare ale guvernanților. Republica Moldova se poziționează pe locul 62, fiind, deci, o țară relativ fericită. (World Happiness Report, 2022)

**CONCLUZII.** Nivelul de trai reprezintă indicatorul de bază al progresului înregistrat de o societate în plan social. Acest indicator variază în fiecare țară și regiune. Deși creșterea economică a societăților constituie fundamentul prosperității, totuși, progresul pe care îl înregistrează o societate modernă depinde nu doar de performanțele economice înregistrate, dar, și de cele sociale. În ciuda faptului că unele țări au avansat enorm în aspect economic, bogățiile economice deținute de acestea nu sunt utilizate conform așteptărilor oamenilor. Aparent cele mai prielnice țări sunt cele care folosesc bogățiile acumulate în interesul cetățeanului, accesul la cele mai bune servicii publice

posibile fiind cheia succesului. Pentru cetățeni, prioritare sunt nevoile primare și posibilitatea de a beneficia de cele mai performante serviciile publice.

#### REFERINȚE BIBLIOGRAFICE:

1. Boguș, A. (2021). Optimization of public expenditure management from the perspective of consolidating the right to a decent living, Journal of International Scientific Publications, vol. 15, pp. 173, Burgas, Bulgaria;
2. Declaration on Social Progress and Development Proclaimed by General Assembly resolution 2542 (XXIV) of 11 December 1969. Disponibil la: <https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/ProfessionalInterest/progress.pdf>
3. Helliwell, J., Layard, R., others (2022), World Happiness Report, New York: Sustainable Development Solutions Network. Disponibil la: <https://worldhappiness.report/>
4. Hotărârea Guvernului Republicii Moldova privind aprobarea Strategiei privind reformă administrației publice pentru anii 2016-2020, Nr. 911 din 25-07-2016, pp. 40;
5. Human Development Report, UNDP (2020). Disponibil la: <https://hdr.undp.org/data-center/human-development-index#/indicies/HDI>;
6. Porter, M., Stern, S., Green, M. (2017) Social progress index 2017. Disponibil la: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/aboutdeloitte/Social-Progress-Index-2017.pdf>;

**MULTUMIRI.** Această publicație este elaborată în cadrul proiectului „Drepturile omului în Republica Moldova: dimensiunea financiară și consolidarea prin gestiunea eficientă a cheltuielilor publice” (cifra 20.80009.0807.35), finanțat de Agenția Națională pentru Cercetare și Dezvoltare.

**CZU: 005.73:334.7(477)**

#### **CORPORATE CULTURE MANAGEMENT AS A COMPONENT OF MARKETING STRATEGY OF ENTERPRISE DEVELOPMENT**

#### **УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРОЙ КАК КОМПОНЕНТ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**TARANYCH Andrii**

ORCID: 0000-0003-0309-6100,

PhD in Economics, Associate Professor, Marketing Department,  
Vasyl' Stus Donetsk National University, [www.donnu.edu.ua](http://www.donnu.edu.ua), Ukraine,  
e-mail [a.taranych@donnu.edu.ua](mailto:a.taranych@donnu.edu.ua)

**TARANYCH Oksana**

ORCID: 0000-0002-7859-8706,

PhD in Economics, Associate Professor,  
Department of Management and Behavioral Economics,  
Vasyl' Stus Donetsk National University, [www.donnu.edu.ua](http://www.donnu.edu.ua), Ukraine,  
e-mail [o.taranych@donnu.edu.ua](mailto:o.taranych@donnu.edu.ua)

**ABSTRACT.** *Corporate culture management determines the increase of efficiency of enterprise development in the market both direct stimulation of work of the personnel, and influence on external environment and consumers. The paper considers corporate culture as a component of marketing strategy of enterprise development.*

*The purpose of the work is to determine the theoretical foundations of corporate culture in the organization, and to identify ways to improve the management of corporate culture as part of the marketing strategy of enterprise development on the example of PJSC «Volynholding».*

*The work is based on the use of general economic provisions of the theory of marketing, branding, brand management and management of strategic development of enterprises, which are related to determining the role of corporate culture in improving the economic efficiency of the enterprise. As an additional methodological basis, the main provisions of economic theory, the theory of labor management, organizational behavior of the enterprise were used.*

*The author proposes a qualitative composition of the management system of the components of corporate culture, which forms the organizational core, the center of influence on the internal environment of the enterprise. Such a system determines both the socio-psychological climate*

*within the enterprise and determines the nature of the interaction of its organizational components (subsidiaries, departments, individual employees) on the external environment, is the starting point for developing a strategy of its corporate social responsibility.*

*As an element of scientific novelty, an approach to the development of a management system that will support management decisions on the management of corporate culture in the enterprise as part of a marketing strategy. It connects the three components of the marketing system that form the company's brand as an employer, the brand of social responsibility and partnerships in the ecosystem «territorial marketing – regional cooperation – cluster», which embodies the socio-ethical component to complement and maintain the company's brands in the market.*

**KEYWORDS:** Branding, Corporate Culture, Corporate Social Responsibility, Economic Efficiency, Enterprise development, Marketing, Marketing Department, Marketing strategy, Public-private partnership, Territorial marketing.

**JEL CLASSIFICATION:** B 49, D 21, L 29, M 14, M 31

**Постановка проблемы.** В Украине понятие корпоративной культуры рассматривается как сфера, заслуживающая внимания и дальнейшего развития. Есть предприятия с неразвитой корпоративной культурой, которая имеет зачаточное состояние, или управление отношениями в трудовом коллективе развивается неконтролируемо. Вместе с тем, некоторые предприятия проводят мероприятия по изменению корпоративной культуры, чтобы она способствовала реализации избранной стратегии, дополняла ее. В настоящее время небольшое количество украинских предприятий развивают специальные службы по формированию и внедрению корпоративной культуры. Их руководители требуют времени для осознания ее значимости в корпоративном развитии как нематериальной основы конкурентоспособности, как составляющей успеха предприятия на рынке.

В современном мире вопрос использования менеджментом в процессах управления развитием бизнеса корпоративной культуры и формирования соответствующего корпоративного духа работников приобретает особое значение. Это связано, в частности, с тем, что высокий уровень корпоративной культуры – это ключевой фактор формирования долгосрочной эффективности бизнеса через влияние на работников, их мотивацию, повышение производительности и эффективности их профессиональных компетенций.

**Анализ исследований и публикаций.** Корпоративная культура как категория философии и менеджмента является составной частью организационной культуры предприятия и соотносится с ней как часть и целое. Она формируется, во-первых, как продукт его естественного развития, при общении отрудников между собой и с руководством, является процессом формирования производственных отношений и считается эволюционным путем организационной (корпоративной) культуры.

Во-вторых, культура общения создается людьми, искусственно навязывается при общении, она является результатом рационального выбора и считается целерациональной моделью.

В-третьих, функционирование предприятия объединяет формально рациональные и спонтанные производственные процессы, которые образуют смешанную природно-искусственную систему, которая считается двуединой корпоративно/гражданской культурой. В этом сочетании корпоративная составляющая определяет олицетворение конкуренции на рынке, конкурентных отношений и конкурентоспособности предприятия, соревнования за прибыль, которому присущи затраты морально-психологического характера, непосредственно не касающиеся, не изменяющие экономических и правовых основ существования предприятия. В этом контексте следует обратиться к британскому профсоюзному активисту Т. Дж. Даннингу, который в 1860 г. отметил связь прибыли (300%) и преступления ради нее (Dunning, 1860). Корпоративная культура требует определенного ограничения автономности и свободы работников, выполнения их должностных обязанностей для достижения корпоративных целей.

Кроме того, гражданская составляющая в современных условиях определяет рост корпоративной социальной ответственности, налаживание партнерских отношений с контрагентами, государственно-частное партнерство. Корпоративная культура определяет

простор конструктивного взаимодействия с контрагентами как с равноправными партнерами, конкуренция смещается на второй план, от победы над слабыми конкурентами до сотрудничества, до создания креативного пространства, самореализации в сфере профессиональной деятельности. Доминирование этой составляющей корпоративной культуры в сети партнерского взаимодействия превращает ее в кластер предприятий (Hrytsenko & Taranych, 2010).

Рассмотрение организации как культурного феномена имеет относительно давнюю историю и относится к традициям Ч. Барнарда, М. Вебера, К. Левина, Т. Парсонса, Г. Саймона. Впервые термин «корпоративная культура» в XIX в. ввел Г. Мольтке, с тех пор этот вопрос активно разрабатывается как зарубежными (Р. Акофф, М. Бурц, Т. Дейл, А.А. Кеннеди, Л. Розенштиль, Р. Рюттингер, С. Ханди, Р. Хошфед, К. Шольц), так и отечественными исследователями: И.В. Алексеевым, А.Е. Кузьминым, И.В. Мажурой, Т.В. Ландиной, В.И. Павловым, Н.И. Чухрай.

Среди ученых сложилось несколько подходов к классификации типов корпоративной культуры, среди которых можно отметить наиболее распространенные трактовки. Так, С. Йошимура определил раздел корпоративной культуры на японский и западноевропейский тип на основании сопоставления буддистских и христианских ценностей, которыми пользуются сотрудники предприятия.

В. Нойман исследовал американский тип корпоративной культуры, опирающейся на определение специфической роли в ориентации личности, на фундаментальные верования и ценности (определение собственной судьбы, возможности, личные качества работника, объективный анализ ситуации, самосовершенствование).

Р. Льюис взял в качестве критериев корпоративной культуры отношение ко времени и рассмотрел моноактивные, полиактивные и реактивные ее типы.

К. Камерон и Р. Куин предположили, что корпоративная культура формируется на конкурирующих ценностях: клановая, иерархическая (бюрократическая), рыночная и адхократическая. Такая типология универсальна и охватывает все существующие ее типы.

Подобную типологию предлагает Дж. Зоненфельд: «бейсбольная команда», «клубная культура», «клубная команда», «академическая культура», «оборонная культура» – они имеют разный потенциал успеха компании и разный карьерный путь работников.

Кроме рассмотренных выше направлений типологизации корпоративных культур, которые считаются традиционными, в последнее время получили развитие манипулятивный и гармонизирующий подходы как нетрадиционные типы корпоративных культур, дополняющие поведенческие модели наемных работников в общественной жизни, а не только на рабочем месте.

Целью работы является определение теоретических основ формирования корпоративной культуры в организации и определение путей повышения эффективности управления корпоративной культурой как составляющей маркетинговой стратегии развития предприятия на примере АО «Волыньхолдинг».

**Изложение основного материала.** Корпоративная культура есть на каждом предприятии, но в разном состоянии (даже зачаточном для стартапов, и не играть ведущую для них роль). В такой культуре управления отсутствуют ценности, нет понимания факторов, обеспечивающих успех предприятия, имеются только предположения. В настоящее время персонал является основным ресурсом развития, и важна деятельность каждого сотрудника. В этих условиях межличностные отношения способствуют трудовой активности работников или препятствуют этому. Корпоративная культура начинается созданием социально-психологического климата: культура взаимоотношений персонала как представителей разных уровней, отношения между собой, с руководством, как уважительное отношение руководства к подчиненным, как признание руководством предыдущих заслуг, как поощрение новых достижений. Корпоративная культура состоит из идей, взглядов и базовых ценностей, разделяемых всеми членами коллектива. В современных организациях руководство стремится к укреплению внутренних коммуникаций, чтобы повышать эффективность труда, что определяет развитие корпоративной культуры в организации.



Корпоративная культура является системой ценностей материального и духовного характера, которые взаимодействуют между собой, свойственны этому предприятию, отражают его индивидуальность, определяют восприятие в социальной среде, через поведение, взаимодействие с окружающей средой. Корпоративная культура является направлением исследования, которое пересекается с менеджментом, стратегическим управлением, социологией, культурологией и психологией. Это определяет определенные трудности ее исследования, а с другой стороны, позволяет использовать корпоративную культуру в качестве инструмента повышения эффективности системы менеджмента на предприятии, путем роста производительности труда, уменьшения текучести кадров в условиях обострения конкуренции, и борьбы за рост/стагнацию прибыли в отрасли.

Успех развития организаций зависит от уровня их корпоративной культуры, который сформировался как результат усилий развития корпоративных ценностей для всех заинтересованных сторон. Каждый сотрудник желает показать свои достижения, степень значимости для коллектива, поэтому достижения каждого работника следует оценивать отдельно, давать свободу принятия решений по вопросам его профессиональной компетенции, возможность консультаций других работников. На рабочем месте следует формировать общее мировоззрение для команды, не разрушать отношения в неформально существующих группах, если они не мешают другим. Практически каждый сотрудник формирует собственное мнение, как улучшить коллективную работу и свой личный труд. Следует исходить из заинтересованности высшего руководства, чтобы организовать работу, и персонал мог реализовать свои планы.

Каждый менеджер в процессе сотрудничества и общения с сотрудниками опирается на правила поведения и взаимоотношений в коллективе между людьми. Такая особенность деятельности руководящего состава определяет специфические требования к культуре управления. Она предполагает внимательное, заинтересованное отношение к запросам и потребностям в коллективе, сохранение уважения к людям, эффективное использование разнообразных коммуникативных средств.

Корпоративная культура определяет систему отношений внутри и между социальными группами: владельцы, топ-менеджеры, рядовые сотрудники; «руководители – подчиненные»; «сотрудники – коллеги – руководство»; «работники компании – внешние партнеры». Эти отношения формируют общие ценности, нормы и правила поведения, даже определенные ритуалы и мифы. Для HR-менеджера важной задачей является управление корпоративными коммуникациями, через сильную, творческую корпоративную культуру происходит, как магнит, удержание профессионалов и ключевых/ценных сотрудников. Корпоративная культура определяет репутацию компании, ее конкурентоспособность, степень коммерческого успеха. Поэтому формирование корпоративной культуры определяет важную статью внутренних инвестиций.

Корпоративная культура определяется из ежедневного поведения и поступков высшего руководства компании, менеджеров высшего и среднего звена, отдельных сотрудников. Соответственно, формирование корпоративной культуры должно происходить сверху вниз.

Инструментами информационного воздействия на сотрудников предприятия являются корпоративные праздники, промоушен-акции, мифы; корпоративное издание. Формирование корпоративной культуры должно учитывать менталитет, общественное сознание, психологию, влияющие на экономическую среду, культурную жизнь.

Корпоративная культура должна периодически обновляться, чтобы соответствовать условиям отраслевой конкуренции, государственному регулированию, стремительным экономическим изменениям, новым технологиям и т.п.

Положительная корпоративная культура оказывает эффективное влияние на персонал и организацию в целом. Решающими являются согласованные усилия, индивидуальное влияние на каждого сотрудника для достижения слаженного конечного результата. Идеальна корпоративная культура, когда весь персонал организации знает, что ему нужно делать; демонстрирует профессиональную подготовку и необходимые способности для достижения поставленных целей.

Корпоративная культура как средство управления (рис. 1):

- мотивация служащих, качества их работы;
- производительность и эффективность трудовой деятельности;
- привлекательный образ фирмы как работодателя, уменьшение текучести кадров;
- нравственный дух сотрудников, их деловая репутация;
- качество личностных и производственных отношений в коллективе;
- отношение подчиненных к работе;
- творческий потенциал сотрудников.

Составляющими корпоративной культуры являются стратегия и кадровая политика, определяющие стиль ведения бизнеса, включая стиль управления и философию компании: миссию, ценности, видение и обуславливающие корпоративный бренд компании и бренд работодателя.

Корпоративная культура должна создаваться целенаправленно «сверху вниз» (в классической трактовке организационной структуры управления предприятием), из разных элементов, из человеческих отношений между сотрудниками, руководителями и подчиненными (рис. 2). Система управления составляющими корпоративной культуры формирует организационное ядро, центр воздействия на внутреннюю среду предприятия. Такая система формирует как социально-психологический климат внутри предприятия, так и определяет характер взаимодействия его организационных составляющих (дочерних компаний, отделов, отдельных сотрудников) на внешнюю среду, является исходным пунктом в развитии стратегии его корпоративной социальной ответственности.



**Рисунок 1. Идентификаторы корпоративной культуры**

*Source: compiled by the authors*



**Рисунок 2. Развитие корпоративной культуры в системе управления социально-ответственной организации**

*Source: compiled by the authors*

При внедрении конфигураций стратегии, структуры и остальных частей системы управления управляющие обязаны оценить степень их реализации, разработать шаги к переменам. При этом следует учитывать, что корпоративная культура природно инертнее, чем модернизация других элементов системы управления. Поэтому её конфигурация обязана опережать все остальные деяния, результаты будут получены не сразу.

Nestlé – компания с более чем 150-летней историей и традициями, отвечающая современным вызовам на рынке. Nestlé принадлежит 448 фабрик и промышленных предприятий в более чем 83 странах мира, где работают около 328 тыс. человек. Ассортимент Nestlé постоянно расширяется и включает почти 8,5 тысяч известных торговых марок в мире. Nestlé – это производитель высококачественных, полезных и безопасных продуктов питания, обладающий репутацией порядочного, ответственного и надежного партнера, продукция которого пользуется доверием потребителей в разных странах мира.

Акционерное общество "Волыньхолдинг" было основано в 1994 году, с 2003 года входит в группу компаний Nestlé. Цель АО «Волыньхолдинг» – быть ведущей компанией в сфере здорового образа жизни и рационального питания. В связи с ростом населения планеты, увеличивается и круг проблем по здравоохранению, с доступностью ежедневного рациона. Поэтому здоровый образ жизни и рациональное питание являются центром программы «Создания общих ценностей».

**Таблица 1. Динамика основных финансовых результатов АО «Волыньхолдинг» за 2018-2020 годы, тыс. грн**

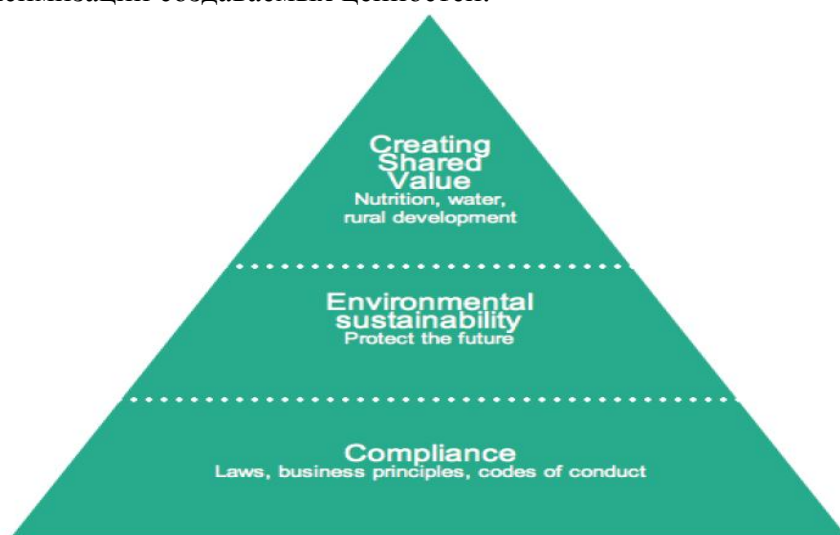
Показатели	2018	2019	2020	Темп роста, %
Чистый доход от реализации продукции	1349367	1306397	1408750	4,401
Себестоимость реализованной продукции	1209321	1167579	1276556	5,560
Валовая прибыль	140 046	138818	132 194	-5,607
Прочие операционные доходы	21 408	28 759	34 295	60,197
Административные расходы	19 154	27 870	32 787	71,176
Расходы на сбыт	4 764	5 316	6 191	29,954
Прочие операционные расходы	13 007	19 065	14 809	13,854
Прибыль от операционной деятельности	124 529	115326	112 702	-9,497
Прибыль до налогообложения	124 529	112991	111 744	-10,267

Налог на прибыль	22 318	20 815	21 544	-3,468
Чистая прибыль	102 211	92 176	133 288	30,405
Всего активов	698543	849314	1001704	1,43
Основные средства по остаточной стоимости	237303	233597	254477	1,07
Нераспределенная прибыль	657629	657565	746051	1,13
Собственный капитал	707661	707597	796083	1,12
Численность работников	805	645	650	0,807
Фонд оплаты труда	97 080	110 430	119 360	1,230
Среднемесячная оплата труда	10049,7	14267,4	15302,6	1,523
Производительность труда, тыс. грн/чел	1622,85	2184,11	2167,31	1,335

Source: <https://www.nestle.ua/aboutus/nestleinukraine>

Приведенные данные отражают положительную динамику развития компании, рост главных характеристик маркетинговой, финансовой деятельности, управления основными фондами. На этом фоне недостаточной является кадровая эффективность: темп роста объемов оплаты труда опережает общую производительность труда.

Основные положения корпоративной культуры АО «Волыньхолдинг» исходят из проблем развития общества, в основе которых находится соответствие общественным нормам и ценностям; далее следуют вопросы по обеспечению устойчивого развития с целью защиты будущего; на основании них формируется «Программа создания общих ценностей», таких как доступ к воде и питанию, развитие сельских районов, рассматриваемая как возможность для бизнеса, так и оперативные задачи, которые необходимо решить (рис. 3). Компания декларирует обязанность для будущих поколений защищать природные ресурсы. Долгосрочные решения подразумевают экологичность и социальную устойчивость. Поиск эффективных путей сотрудничества является ключом к решению наиболее важных проблем общества и максимизации создаваемых ценностей.



**Рисунок 3. Основные положения корпоративной культуры АО «Волыньхолдинг»**

Source: *Creating Shared Value at Nestlé* URL: <https://www.nestle.com>

Развитие Nestlé включает операционные факторы для обеспечения стабильного развития, драйверы роста для создания добавленной стоимости и конкурентные преимущества, основанные на корпоративной культуре, ценностях и принципах. Их обзор приведен в табл. 2.

**Таблица 2. Обзор факторов корпоративной культуры Nestlé**

Факторы корпоративной культуры	Составляющие
<b>Конкурентные преимущества</b> Существует неотъемлемая связь между продуктами и возможностями, которые дают научные исследования, между широким географическим присутствием и духом предпринимательства, между людьми и ценностями	Люди, культура, ценности и отношения Продукция и бренды. Научные исследования. Географическое присутствие
<b>Факторы роста</b>	Здоровый образ жизни. Рациональное питание. Развивающиеся рынки. Премиализация брендов. Средства наружной рекламы. Популярные продукты
<b>Принципы операций</b> Nestlé добивается успеха за взаимосвязанными (приведенными) компетенциями	Успех базируется на ориентации на потребителей, как работа в ключевых областях, как совершенство. Операционная эффективность. Привлечение потребителя и интерактивное взаимодействие с ним. Инновации и обновление

Source: <https://www.nestle.ua/aboutus/nestleinukraine>

Соответственно, управление корпоративной культурой является неотъемлемой составляющей стратегии развития предприятия, которую следует планировать так же, как генеральную стратегию его развития, маркетинговую стратегию, рассматривать ее как элемент операционного и административного менеджмента.

Корпоративная культура будет обеспечивать повышение эффективности функционирования предприятия, когда состоится прохождение на нем всех этапов ее становления (табл. 3), с точки зрения системы принятия решений его руководства до донесения организационной точки зрения до рядовых работников, которые будут реализовывать персональные профессиональные компетенции на собственном сознательном уровне, и с подкреплением уверенности в приобщении к значимому, перспективному проекту по превращению мира в лучшее, и создание продукции, которая будет делать потребителей лучше.

**Таблица 3. Этапы управления корпоративной культурой на примере корпорации Nestlé**

Этапы	Факторы	Составляющие
1	Организационное видение	Понимание всеми работниками стратегической цели компании; поддержание работниками цели в выполнении поставленных задач
2	Организационные ценности	Соблюдение работниками определенных норм поведения
3	Компетенции работников	Оценка работы региональных менеджеров; оценка менеджерами компетентности подчиненных
4	Система компенсаций	Мотивация работников, создание стратегических карт и системы сбалансированных показателей
Результат		Повышение эффективности корпоративной культуры

Source: compiled by the authors

Рассмотрим систему управления, которая будет поддерживать принятие управленческих решений по управлению корпоративной культурой на предприятии как составляющую стратегии маркетинга (рис. 4).



**Рисунок 4. Управление корпоративной культурой как составляющая маркетинговой стратегии развития предприятия**

*Source: compiled by the authors*

Она будет связывать три составляющие: систему внутреннего маркетинга, маркетинга взаимоотношений с контрагентами (включает также построение государственно-частного партнерства путем мероприятий территориального маркетинга), а также маркетинг товаров и услуг. Он на рисунке указан как «внешний», чтобы определить его противопоставление «внутреннему маркетингу», последний предназначен, чтобы «продать» корпоративную культуру сотрудникам предприятия. Конечно, формирование бренда предприятия для потребителей является главной задачей маркетинговой политики предприятия, другие ее составляющие поддерживают, но они образуют мощный социальный фон, дополняют и поддерживают бренды предприятия на рынке, когда в них воплощена социально-этическая составляющая, корпоративная социальная ответственность, заявленные как миссия улучшения определенной составляющей общественной жизни.

**Выводы и рекомендации.** Корпоративная культура является частью процесса управления развитием бизнеса и формирования соответствующего корпоративного духа работников; высокий ее уровень – это ключевой фактор формирования долгосрочной эффективности бизнеса через влияние на работников, их мотивацию, повышение производительности и эффективности их профессиональных компетенций.

Корпоративная культура как категория философии и менеджмента является составной частью организационной культуры предприятия и соотносится с ней как часть и целое. Она является результатом его естественного (эволюционного) развития; но создаваемая искусственно, также является результатом рационального выбора руководства и сотрудников (целерациональная модель).

Корпоративная культура образует смешанную природно-искусственную систему (двуединая корпоративно/гражданская культура): корпоративная составляющая определяет олицетворение конкуренции на рынке, соревнование за прибыль, которому присущи затраты морально-психологического характера, непосредственно не касающиеся, не изменяющие экономических и правовых основ существования предприятия. Корпоративная культура требует определенного ограничения автономности и свободы работников, выполнения их должностных обязанностей для достижения корпоративных целей. Кроме того, гражданская составляющая определяет рост корпоративной социальной ответственности, налаживание партнерских отношений с контрагентами, государственно-частного партнерства как пространство конструктивного взаимодействия с контрагентами как с равноправными партнерами; конкуренция смещается на второй план, от победы к сотрудничеству, к созданию креативного пространства, самореализации в сфере профессиональной деятельности. Доминирование этой составляющей корпоративной культуры в сети партнерского взаимодействия превращает ее в кластер предприятий.

Автором предложено трактование качественного состава системы управления составляющими корпоративной культуры, формирующей организационное ядро, центр влияния на внутреннюю среду предприятия. Такая система определяет как социально-психологический климат внутри предприятия, так и определяет характер взаимодействия его организационных составляющих (дочерних компаний, отделов, отдельных сотрудников) на внешнюю среду, и является исходным пунктом в развитии стратегии его корпоративной социальной ответственности.

Как элемент научной новизны, предложен подход к развитию системы управления, которая будет поддерживать принятие управленческих решений по управлению корпоративной культурой на предприятии как элемент стратегии маркетинга. Она связывает три составляющие системы маркетинга, которые формируют бренд предприятия как работодателя, бренд социальной ответственности и партнерских отношений в экосистеме «территориальный маркетинг – региональное сотрудничество – кластер», в котором воплощена социально-этическая составляющая, чтобы дополнять и поддерживать бренды предприятия на рынке.

#### REFERENCES

1. Dunning, T.J. (1860) Trades' unions and strikes: their philosophy and intention. London. 52 p.
2. Hrytsenko, S. Taranych, A (2010) *Stratehiya mizhnarodnoyi ekonomichnoyi diyal'nosti klasternykh utvoren' v informatsiyniy ekonomitsi* [Strategy of international economic activity of cluster formations in the information economy]. Donetsk: DonNU, 2010. 227 p. (in Ukrainian).
3. ПрАТ «Волиньхолдинг» Available: <https://www.nestle.ua/aboutus/nestleinukraine>
4. Creating Shared Value at Nestlé. Available: [https://www.nestle.com/sites/default/files/asset-library/documents/library/documents/corporate\\_social\\_responsibility/2011-csv\\_creating-shared-value.pdf](https://www.nestle.com/sites/default/files/asset-library/documents/library/documents/corporate_social_responsibility/2011-csv_creating-shared-value.pdf)

CZU: 005.574:159.923.4

## THE PERSONALITY TRAITS OF THE NEGOTIATOR IN TERMS OF TEMPERAMENT TRĂSĂTURILE DE PERSONALITATE A NEGOCIATORULUI PRIN PRISMA TEMPERAMENTULUI

JURAVELI Tatiana

0000-0002-8715-7793

Drd., ASEM, e-mail: director@condor.md

#### Abstract

*The quality of the negotiations, finding of compromise solutions, the good work of the tourism entity as a result of the negotiations, as well as obtaining a good performance in the future, depend decisively on the negotiators.*

*Under these conditions, the personality traits of the negotiator, but also his temperament, can have a major influence on the way he behaves and approaches the issues at the negotiating table.*

*Playing decision-making roles, negotiators use information, establish relationships, close contracts in order to capitalize on resources, solve conflictual situations and address optimal alternatives for issues needed to be solved. Thus, the negotiators can influence the course of the deals, therefore obtaining the desired result, if the negotiations did not fail due to the different temperament of the parties.*

*This article focuses on the importance of the negotiator's temperament, as a natural foundation of the personality, on the way to conduct talks at the negotiating table.*

*The author intended to carry out a scientific investigation on the subject, in order to draw certain conclusions.*

**Cuvinte cheie:** negociator, negocierea afacerilor, temperament, personalitate, turism, întreprinderi turistice.

**JEL:** M 19, L 14, Z 32.



### **Actualitatea temei propuse pentru investigare**

Managerul-negociator reprezintă un sistem dinamic care, în relațiile cu mediul, dispune de o anumită energie internă. De aceea între conduitele managerilor-negociatori există deosebiri dinamico-energetice. Conținutul caracterului dispune de o forță sau energie reprezentând diverse niveluri, de la slab la foarte puternic. De aici și rezistența diferită la negociatori de la un individ la altul: unii rezistă cu ușurință la factorii stresanți, la situații critice, în timp ce alții nu rezistă nici la cea mai mică situație de conflict.

Ca rezultat ale cercetărilor, studiul nostru a scos la iveală o serie de concluzii, cu referință la temperamentul negociatorului, care poate avea un impact major asupra rezultatelor negocierilor. Din investigația respectivă, vom deduce dacă temperamentul negociatorului poate influența la succesul sau insuccesul negocierilor afacerilor în turism.

Ca urmare a celor relatate, putem concluziona, că subiectul este actual, iar cercetarea și dezvoltarea acestei teme, va fi benefică pentru mediul de afaceri turistic.

**Scopul cercetării** constă în studierea tipologiei temperamentului oamenilor de afaceri din domeniul turismului, care participă la negocieri, precum și modul de purtare a negocierilor de către indivizii cu temperament diferit. Studiul este axat pe explicarea efectelor și consecințelor, care pot apărea, ca rezultat al incompatibilității temperamentului participanților la negocieri.

### **Metodologia de cercetare**

În scopul realizării acestui studiu, s-a recurs la diverse metode de cercetare. Ca bază teoretică a articolului, au fost studiate o serie de lucrări științifice, cercetarea fiind realizată prin examinarea literaturii din domeniul managementului și a psihologiei manageriale, care sunt dedicate negocierilor afacerilor în turism. Metoda de cercetare rezidă în analiza materialului faptic și teoretic cu privire la temperamentul oamenilor de afaceri, care participă la negocieri. S-a recurs la studiul literaturii și prezentarea sintezei rezultatelor acesteia. Suportul informațional îl constituie literatura de specialitate din domeniul negocierii afacerilor.

Combinarea metodelor utilizate au permis asigurarea fiabilității și validității concluziilor, deduse de autor.

Cercetarea realizată poartă un caracter practico-aplicativ și poate servi drept suport metodicodidactic pentru reprezentanții mediului de afaceri turistic, precum și pentru comunitatea academică.

**Relevanța articolului.** Publicarea acestui studiu va permite lărgirea orizontului de cunoștințe privind tipologia temperamentul oamenilor de afaceri și modul de influențarea a acestuia, asupra procesului de demarare a negocierilor afacerilor în turism.

### **Introducere**

Temperamentul reprezintă temelia naturală a personalității și este prima dimensiune, care îl caracterizează pe individ din punct de vedere psiho-emoțional. Temperamentul și resursele energetice determină calitățile de negociator al unei personalități.

În exercitarea prerogativelor sale, negociatorul trebuie să asigure îndeplinirea mai multor sarcini: să participe la negocieri, să respecte mandatul încredințat de întreprinderea turistică, să promoveze strict interesele firmei și să realizeze un acord cu partenerul. Ca să realizeze această multitudine de sarcini, negociatorul trebuie să dispună de: trăsături morale și intelectuale distincte, aptitudini și caracteristici proprii, individualitate și nu în ultimul rând, de temperament racordat regulilor de conduită etică și profesională.

În aceste condiții, pentru a nu periclita mersul tratativelor, este necesar ca să înțelegem caracterul psiho-emoțional al negociatorului precum și temperamentul acestuia, de asemenea este necesar să analizăm tipologia temperamentelor, pentru a identifica cele mai potrivite pentru demararea negocierilor.

### **Abordarea subiectului**

Negociatorul care abordează negocierea din perspectiva normelor deontologice, eticii profesionale și principiilor universal valabile, trebuie să trateze partenerul de tratative așa cum și el dorește să fie tratat de către acesta.

Astfel, pentru caracterizarea negociatorului „ideal” trebuie să fie evidențiate trăsăturile sale de personalitate, manifestate prin inteligență, temperament și talent, precum și calitățile sale în plan profesional cum ar fi competența, urmată de valorile de ordin cultural, cum sunt credințele și opțiunile.

Negociatorul trebuie să-și alinieze valorile personale la principiile corecte, încât aceștia vor fi eliberați de percepții greșite și de prejudecăți eronate.

Substratul caracterului este de proveniență ereditară și nu se modifică esențial pe parcursul vieții trecând de la o tipologie la alta, intervenind doar mici modificări odată cu vârsta. Trebuie să fim conștienți și de faptul, că temperamentul nu poate suferi treceri radicale de la un tip la altul, odată cu schimbarea statutului social al individului.

Activitatea cotidiană a individului se realizează prin cele două procese:

- activismul, proces cu acțiune pozitivă declanșatoare;
- inhibiția, proces cu acțiune negativă de reținere.

Aceste două procese sunt mereu împreună și nu dispun întotdeauna de aceeași forță. Când sunt egale, omul este echilibrat, când inhibiția este mai slabă ca activismul, omul este neechilibrat.

Se cunosc **patru tipuri de temperament**, care explică modul de comportare a unui individ: coleric, sanguinic, flegmatic, melancolic.

Înainte de a caracteriza fiecare tip de temperament, sunt necesare câteva explicații:

- **în primul rând**, în formă pură nu există nici un tip de temperament, pentru fiecare om sunt caracteristice toate tipurile de temperament, însă unul dintre acestea este dominant;
- **în al doilea rând**, temperamentul fiind înăscut, puțin se schimbă pe parcursul vieții;
- **în al treilea rând**, nu există tipuri de temperament bune sau rele. Fiecare din ele are avantaje și dezavantaje.

Trăsăturile fiziologice și psihologice, complinite cu factorii proveniți din mediul de viață, formează cele patru temperamente de bază dezvoltate și structurate de Hipocrate: coleric, sanguinic, flegmatic și melancolic. Aceste trăsături psihologice permit individualizarea unei multitudini de profiluri în vederea determinării competenței echipei și a conducătorului acesteia. În **Tabelul 1**, vom caracteriza fiecare tipologia temperamentelor.

**Tabelul 1**

**Tipologia temperamentelor**

N/o	Tipurile de temperament	Caracteristica temperamentului
1.	Colericul	<p>Este un om cu manifestări emotive imprevizibile, expansiv, care intră cu ușurință în conflict. Discutând pe un ton ridicat, colericul este capabil ca peste jumătate de oră să discute ca și cum nu s-ar fi întâmplat nimic. Totodată, colericul poate respinge pe cei care îl înconjoară prin impulsivitate, agresivitate, nerăbdare, nereținere. Fiind conflictual, lui nu i se poate încredința procesul de negociere, pentru care este nevoie de cumpătare. El nu dispune niciodată de timp pentru a medita asupra deciziilor. <b>Avantaje</b> temperamentului <b>coleric</b>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ se orientează mai repede decât alții în schimbările de situație;</li> <li>▪ este inventiv în discuții și controverse;</li> <li>▪ se adaptează repede la situații noi.</li> </ul> <p><b>Dezavantajele</b> temperamentului <b>coleric</b>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ îl irită munca monotona;</li> <li>▪ obosește fizic și psihologic destul de repede;</li> <li>▪ nu-i place să-și controleze munca îndeplinită.</li> </ul>
2.	Sanguinicul	<p>Este un om lipsit de emotivitate, activ primar, de o natură optimistă, sociabil, care se adaptează rapid la schimbările circumstanțiale. Despre el se spune că răzbate și prin urechile acului. Sanguinicul este plin de inițiativă, cu o capacitate de muncă permanentă, este energic. <b>Avantaje</b> temperamentului <b>sanguinic</b>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ își controlează emoțiile;</li> <li>▪ este analitic și rece;</li> <li>▪ însușește rapid cerințele noi;</li> <li>▪ ușor se adaptează într-un colectiv nou;</li> <li>▪ acumulează și schimbă cu ușurință experiența personală.</li> </ul> <p><b>Dezavantajele</b> temperamentului <b>sanguinic</b>:</p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ inconsecvență în activitate;</li> <li>▪ este lipsit de profunzime, intuiție și tenacitate;</li> <li>▪ se cere în permanență verificarea lucrului prestat de ei;</li> <li>▪ rezultatul muncii depinde de dispoziție.</li> </ul>
3.	Flegmaticul	<p>Este un om serios, întotdeauna calm și dispus spre liniște. Este caracterizat de emotivitate slabă, activ secundar, stăpân pe sine și plin de respect pentru regulile de joc în afaceri. Într-o atmosferă stabilă este foarte productiv și se simte ca peștele în apă. Indiferent de situație, își păstrează liniștea, de aceea este bine de folosit acolo unde există dispute, neînțelegeri, conflicte și unde sunt necesare eforturi de lungă durată. Flegmaticul poate suporta incomoditatea deplasărilor și a tratativelor de durată. <b>Avantaje</b> temperamentului <i>flegmatic</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ este rezistent și răbdător;</li> <li>▪ este calm și lipsit de emoții;</li> <li>▪ este extrem de insistent.</li> </ul> <p><b>Dezavantajele</b> temperamentului <i>flegmatic</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ lucrurile urgente nu sunt pe potriva lui;</li> <li>▪ își concentrează și își abate anevoios atenția;</li> <li>▪ este lipsit de elasticitate;</li> <li>▪ își schimbă cu greu deprinderile și obiceiurile.</li> </ul>
4.	Melancolicul	<p>Este un om foarte sensibil și timid care se poate ofensa de la o nimica toată. Se străduiește să evite colectivul, este nevorbăreț. Are nevoie de o muncă cu preferință individuală.</p> <p><b>Avantaje</b> temperamentului <i>melancolic</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ este o fire modestă;</li> <li>▪ este un bun birocrat;</li> <li>▪ are capacități de a face lucrul migălos.</li> </ul> <p><b>Dezavantajele</b> temperamentului <i>melancolic</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ are caracter închis și nu comunică cu lumea;</li> <li>▪ este foarte emotiv și ușor afectabil;</li> <li>▪ își pierde dispoziția neadecvat împrejurărilor.</li> </ul>

**Sursa:** *Elaborat de autor după Țurcan Tosia*<sup>7</sup>.

În stare pură, cum am menționat anterior, temperamentele se întâlnesc foarte rar, mai frecvent ele sunt combinate, dar manifestă o anumită tendință, fapt care permite, în cele din urmă, să raportăm temperamentul negociatorului la un tip sau altul de tratative. Succese în negocieri poate să aibă persoane cu diferite temperamente, dar cunoașterea particularităților caracterului le permite top-managerilor din turism să-i selecteze pe cei mai buni.

Tipul de temperament se exprimă în activitatea psihică, în atenție, în vorbire, în sfera vieții emoționale. În cazul negociatorilor, elementele ce țin de această caracteristică sunt: vigoarea, îndemnarea, energia și echilibrul, stăpânirea de sine, toate aceste calități fiind solicitate potențialului negociator. Ele expres derivă din necesitatea de a imprima tonusul favorabil activității de negociator, de a menține un climat favorabil tratativelor, de a înfrunta și soluționa eficient problemele ce apar inevitabil în procesul demarării negocierilor.

Trebuie să fim conștienți de faptul că oamenii sunt diferiți în dependență de temperamentul său. Așa cum unii oameni sunt prietenoși și vorbăreți, alții din contra sunt retrași și liniștiți. Temperamentul personal al unui negociator poate fi caracterizat prin: stăpânire de sine, atitudine pozitivă, încredere, sociabilitate, optimism, dinamism, etc., sau din contra prin manifestări emotive, expansivitate, imprevizibilitate, atitudine negativă, apatie, etc. Unii manageri intră într-o negociere cu încredere și cu o atitudine pozitivă, în timp ce alții văd înfrângerea de la început, crezând că nu au nici o șansă. Înainte ca managerii, în calitatea lor de negociatori, să aibă succes, trebuie să creadă în ei însuși. Un manager poate câștiga încredere prin conștientizarea procesului de negociere. În plus, practica în negociere, dacă este făcută în mod corespunzător, duce la o mai mare încredere datorită rezultatelor pozitive.

<sup>7</sup> Țurcan Tosia. Psihologie managerială. Chișinău, editura Epigraf, 2004, pag. 82-85.

Un manager, indiferent de temperament creează putere în cadrul negocierilor atunci când este încrezător. Fiind încrezător, nu este de ajuns. În timpul negocierilor trebuie să acționeze cu încredere.

Pentru a începe, nu trebuie să dea impresia că este gata pentru o luptă lungă. Una dintre cele mai nepotrivite practici este să ne dăm jos haina, să ne ridicăm mânecile și să ne deschidem gulerul de la cămașă. În plus, vom avea grijă să nu transmitem o imagine obosită și apatică. Speranța și încrederea adversarului sporesc în mod dramatic atunci când un adversar pare obosit,

În negociere, temperamentul poate crea premise importante de comunicare. Pe parcursul discuțiilor, negociatorii se privesc unul pe altul în de aproape. În consecință, avem posibilitatea să promovăm succesul cu aspect bazat pe încredere, care să sugereze că suntem bine organizat și că suntem o persoană care nu poate fi ușor de manevrat.

Un alt aspect important dedus din studiu respectiv, denotă în faptul, că evaluarea profilului psihologic a negociatorului poate reprezenta un punct important de sprijin pentru alegerea echipei de negociere, dar mai ales a conducătorului acesteia, în funcție de tipologia temperamentului și de obiectivele negocierii.

John Mattock și Jonas Ehrenbourg consideră că „*evaluarea profilului psihologic prezintă importanță și din perspectiva negociatorului oponent, evaluarea având drept scop plasarea pe o axă comportamentală în vederea abordării corespunzătoare tipului comportamental și psihologic*”<sup>8</sup>. Este clar că acest demers presupune culegerea de informații și eventual contacte prealabile, ceea ce nu sunt întotdeauna la îndemâna negociatorului ce face această verificare. Dar totul este posibil prin dezvoltare de competențe și abilități, care vor ajuta negociatorul să depășească toate obstacolele vizibile și invizibile.

Dezvoltarea competențelor de negociere se poate realiza prin expunerea treptată a managerilor la situații de negociere<sup>9</sup>. Participanții își vor dezvolta aptitudinile de diagnosticare prin identificarea obiectivelor și a tacticilor într-o serie graduală de exerciții. Negociatorii abili preferă să pregătească ceea ce doresc să obțină de la negociere chiar înainte de a avea prima întâlnire<sup>10</sup>.

Tot cursul negocierilor va trebui să fie ghidate de șeful de echipă. Orice proces de negociere trebuie să aibă un scop. Clarificarea scopului favorizează creșterea eficienței comunicării și elaborarea unor mesaje clare, decise și utile<sup>11</sup>. În acest context, se poate vorbi chiar de-o tipologie a șefului de echipă<sup>12</sup>, definit prin modul în care se manifestă în raport cu ceilalți membri ai echipei ca un tip:

- **autoritar** – acest lider de echipă are un caracter pasionat și nervos, el fiind un bun organizator și extrem de migălos în urmărirea obiectivelor pe care și le-a propus, dar acceptă foarte greu alte păreri, lucru care poate produce uneori chiar conflicte;
- **cooperant** – datorită caracterului său realist și uneori chiar sentimental, el este un bun conducător, dispune de spirit de echipă, cu rezultate excelente în negocieri, însă uneori ia decizii prea lent;
- **permisiv** – situat între sanguinic și flegmatic, acest tip de șef este slab organizat și nu face, atunci când este nevoie, uz de autoritate, are deschidere, acceptă scuze și motivații, este iubit de angajații pe care-i înțelege, dar prea slab, din păcate, pentru a rezista la negocieri, mai ales în cazul în care se prelungesc;
- **creativ** – are un caracter sentimental, dar în același timp nervos, fiind extrem de preocupat de rezolvarea problemelor acute, fără a fi însă un bun organizator, lucru care impune ajutorul unui coleg din echipă.

Pe lângă acestea, la alegerea șefului de echipă trebuie să se țină cont de competențele pe care acesta le are în cadrul întreprinderii turistice, de poziția sa, de funcția pe care o ocupă, de relațiile sale cu ceilalți membri ai colectivului, de respectul și aprecierea de care se bucură, atât în cadrul întreprinderii, cât și pe piața turistică, de continuitatea pe care a demonstrat-o în ultimii ani și mai ales de cunoștințele sale de specialitate, etică și profesionalism.

Colectarea acestor informații presupune o activitate complexă de investigații privind procesul de pregătire al negocierii, motiv pentru care vom acumula material necesar pentru studiul următor.

## Concluzie

Managerii își petrec o mare parte din timp în negocieri pe o gamă largă de subiecte. Ritmul schimbării este atât de mare încât negocierea și renegocierea devin tot mai importante. O distincție esențială ține de temperamentul negociatorului. Fiecare dintre negociatori au un temperament, un mod caracteristic de a reacționa la mediul înconjurător. Acest temperament ne spune pe ce oameni să-i percepem și pe care să-i ignorăm, care să ne placă și care să ne displică. El ne creează motivațiile interioare: suntem competitivi, altruști sau egocentri. El determină modul în care gândim, suntem disciplinați sau comozi, pragmatici sau

<sup>8</sup> Mattock J., Ehrenbourg J. How to be a better negotiator, London, editor Kogan Page, 1997, p.34-35.

<sup>9</sup> Rees W.D, Porter Ch. Arta managementului. Ediția a V-a. București, editura Tehnica, 2005, p. 372.

<sup>10</sup> Mancaș M. Vicol L. Tehnici de negociere în afaceri. Curs universitar. Chișinău, editura ASEM, 2015, p.77.

<sup>11</sup> Constantinescu D., Gîrboveanu S. Comunicare organizațională. București, editura Pro Universitaria, 2021, p.295.

<sup>12</sup> Brad Ștefan. Tehnici de negociere și comunicare. București, editura ASE, 1997, pag. 67.

chibzuiți. Ne influențează atitudinile predominante, suntem optimiști sau pesimiști, calmi sau agresivi, înțelegători sau reci. El creează în noi toate tiparele specifice de gândire, simțire și comportament.

Pentru ca orice negociator este călăuzit de propriul său temperament, aceeași situație poate produce reacții foarte diferite. Ceea ce este extrem de ușor pentru un negociator, pentru altul poate fi foarte dificil, ce e stimulativ pentru acesta, poate fi plictisitor pentru celălalt.

Trebuie, totuși, să fim conștienți de faptul, că odată ce am purces la negocieri, odată ce suntem conștienți de necesitatea acestora, că de rezultatul acestora depinde viitorul businessului nostru, trebuie să parcurgem acest exercițiu, indiferent de ambiții și temperament, iar nevoia de colaborare între actorii pieții turistice fiind una stringentă.

### Bibliografie

1. Brad Ștefan. Tehnici de negociere și comunicare. București, editura ASE, 1997, pag. 67, pp. 136.
2. Constantinescu D., Gîrboveanu S. Comunicare organizațională. Ediția a II-a. București, editura Pro Universitaria, 2021, pp.420, p.295, ISBN 978-606-26-1376-1
3. Mancaș M. Vicol L. Tehnici de negociere în afaceri. Curs universitar. Chișinău, editura ASEM, 2015, pp. 383, p.77, ISBN: 978-9975-75-784-3
4. Mattock J., Ehrenbourg J. How to be a better negotiator, London, editor Kogan Page, 1997, p.34-35, pages 128, ISBN 978-074-942-093-2
5. Rees W.D, Porter Ch. Arta managementului. Ediția a V-a. București, editura Tehnica, 2005, pp. 397, p. 372, ISBN: 973-31-2220-3
6. Țurcan Tosia. Psihologie managerială. Chișinău, editura Epigraf, 2004, pag. 82-85, pp. 208, ISBN 9975-924-39-5.

CZU: 005.915:330.131.7:336.743

## CURRENCY RISK MANAGEMENT IN THE BANK MANAGEMENTUL RISCULUI VALUTAR IN BANCĂ

CÎRLAN Ana

ORCID: 0000-0002-9223-7755

conf. univ., dr. ASEM, Republica Moldova, ana.cirlan@ase.md

**ABSTRACT:** *The importance and actuality of the theme is characterized by the fact that at the base of every entity, be it commercial or non-commercial, private or public, financial, there are resources, whether they are in foreign currency or the national currency. In addition, thanks to their correct management by using the most efficient technologies and well-structured policies, it will be possible to avoid and minimize any risk.*

*Currency risk represents the probability of suffering a loss or non-realization of the forecasted profits due to the variation of the exchange rate on the market, in a direction unfavorable to the adopted position. Currency risk in the bank can occur at any time because it cannot be predicted. That is why each bank practices different methods to prevent this risk. In order to protect against possible future losses, the bank must create a complex evaluation system. The development of such a system is related to conducting multiple researches. Exchange rate fluctuations negatively influence any activity, including bank activity. Each bank is oriented towards minimizing or eliminating this exchange rate risk by using different well-determined methods that will contribute to the stability of the exchange rate.*

*The purpose of the research is to highlight the aspects that comprise the management of foreign exchange risk in the bank, the methods used regarding the effective management of the existing foreign exchange risk, the characterization of foreign exchange risk management strategies.*

**KEYWORDS:** banking risk, currency risk, currency risk management.

**JEL CLASSIFICATION:** M16, F31, E58, G21.

**INTRODUCERE.** În domeniul bancar, importanța problemei managementului riscului a crescut considerabil la începutul anilor 80. În această perioadă, din cauza variațiilor mari ale ratei dobânzii, generate de accentuarea procesului inflaționist și a crizei energetice, ca urmare a fluctuațiilor semnificative ale cursurilor de schimb după aprobarea sistemului Bretton Woods și, nu în ultimul rând, ca urmare a intensificării concurenței pe piața serviciilor financiare, instabilitatea

devine o caracteristică a mediului în care își desfășoară activitatea instituțiile financiare. În noua situație, vulnerabilitatea băncilor a crescut și numărul falimentelor bancare a crescut.

Riscul bancar ia multe forme în sectorul bancar, provocând bătăi de cap și supunându-i multă incertitudine. Un risc valutar determină băncii pierderi financiare caracterizate prin venituri reduse, creșteri nejustificate de costuri, pierderea capacităților de plată, reducerea capitalului și în același timp profit. Toate băncile din Reduplica Moldova își propun să maximizeze profitul financiar. Acest obiectiv ar trebui abordat de managementul riscului bancar prin dezvoltarea de politici și proceduri de gestionare a portofoliului financiar, cu controale eficiente ale riscurilor.

**CONȚINUTUL LUCRĂRII.** O multitudine de tipuri de activități bancare sunt supuse unor riscuri valutare, dar acestea sunt relativ puține. Fiecare bancă poate înregistra unele pierderi în urma operațiunilor valutare. Acest fapt este acordată o mare atenție de către managerii băncii, aceștia fiind atenți să elaboreze și să pună în funcțiune strategii corecte privind gestionarea riscului valutar apărut în bancă în orice moment.

Pentru determinarea și înțelegerea mai largă a ceea ce este cu adevărat un risc valutar în sistemul bancar, vom începe cu definiția cuvântului risc în sine, care este un concept care prezice probabilitatea existenței unui eveniment negativ și impactul pe care îl are. va fi suportat ca urmare. Etimologic, cuvântul risc provine din cuvântul francez „risque”, care înseamnă pericol.

Consultând dicționarul de management (Nicolescu, O., 2011) constatăm că riscul cuprinde următoarele idei:

- a) Riscul este un pericol.
- b) Ideea de cost, strâns legată de măsura anterioară a acestui cost este evaluată în termeni care arată gravitatea riscului.
- c) Ideea de a risca în mod intenționat un anumit pericol pentru a obține un avantaj.
- d) Ideea de măsurare posibilă a evenimentului și exprimată în termeni care arată frecvența.

Referindu-ne la riscul din cadrul băncii, acesta reprezintă o amenințare ca eveniment sau acțiune într-un timp neprevăzut care va afecta negativ capacitatea băncii de a-și atinge obiectivele și de a îndeplini îndatoririle sau așteptările acționarilor. Procesul de management al riscului constă în aplicarea sistematică a politicilor și practicilor pentru dezvoltarea acestora, cu scopul de a analiza, identifica, evalua și monitoriza riscurile existente. Banca identifică și gestionează riscurile la care poate fi expusă, printr-un cadru de tehnici cuprinzătoare pentru acest risc. În același timp, banca acordă o mare importanță evaluării riscurilor valutare, deoarece acestea au un impact semnificativ asupra activității sale.

Analizând semnificația riscului valutar am determinat mai multe definiții abordate diferit dar cu aceleași sens.

Conform dicționarului financiar-bancar (visit: <https://bancamea.md/dictionar-financiar-bancar>), riscul valutar este definit ca risc care însoțește tranzacțiile cu titluri de valoare exprimate în valute străine, care poate să conducă la dezechilibrări ale bilanțului valoric exprimat în moneda națională, ca urmare a fluctuațiilor neașteptate ale ratelor de schimb valutar.

Banca Națională a Moldovei definește riscul valutar (visit: <https://www.bnm.md/ro/content/regulamentul-privind-cadrul-de-administrare-activitatii-bancilor-aprobat-prin-hce-al-bnm>) ca un risc al expunerii la pierderi rezultate din contractele comerciale sau din alte raporturi economice ca urmare a fluctuațiilor pe piață ale ratei de schimb valutar în perioada dintre încheierea contractului și scadența acestuia.

În viziunea profesorului universitar Paul Bran, riscul valutar reprezintă posibilitatea apariției unei pierderi în cadrul unei tranzacții economice sau financiare ca urmare a modificării cursului (deprecierea sau reaprecierea) valutei de contract pe intervalul ce se scurge din momentul încheierii contractului și data efectuării plății în valută (Bran, P., 1995).

Riscului valutar sunt expuse costurile sau veniturile, activele corporale și necorporale financiare supuse amortizării care sunt denominate în valută națională (MDL) și care reprezintă scopul unei operațiuni financiare (creditare/debitare a contului curent, acumulări de venituri/cheltuieli, decontarea debitelor/creditelor) ce vor fi efectuate în valuta străină și prin urmare, reprezintă obiectivul unei continue modificări realizate la cursul de schimb valutar de piață cu un impact asupra contului de profit sau pierdere.

Poziția valutară exprimă gradul de angajare a unei bănci și repartizează riscul valutar după dimensiunea de expunere:

- a) Expunerea tranzacțională este efectul evidențelor contabile și se caracterizează prin utilizarea câtorva valori ale cursului de schimb pentru evaluarea aceleași active, are un efect pe termen scurt și poate fi minimizată prin operațiunea de hedging;
- b) Expunerea economică, se caracterizează prin stabilirea influenței fluctuațiilor cursului de schimb asupra valorii băncii;
- c) Expunerea de conversie se evidențiază în cazul tranzacțiilor internaționale.

Riscul valutar afectează întreaga activitate a băncii deoarece majoritatea băncilor mizează pe operațiunile valutare fie în cont propriu al băncii sau în numele unui client al său. Prin prevederile la risc banca reușește să se protejeze și asigurându-și o stabilitate atât financiară cât și prin încrederea clienților săi.

De regula, băncile divizează riscul valutar este în următoarele categorii:

1) *Riscul valutar structural*: se referă la pierderea potențială care rezultă din fluctuațiile cursului de schimb valutar care poate avea un impact negativ asupra rezervei valutare care face parte din capitalul propriu consolidat aferent investițiilor de capital evaluate la cost (inclusiv în rapoarte financiare individuale) sau asupra rezervelor aferente altor elemente ale rezultatului global legate de instrumentele de capital evaluate la valoarea justă prin alte elemente ale rezultatului global deja incluse în situații financiare individuale. În ceea ce privește rezervele aferente altor elemente ale rezultatului global, în cazul unei tensionări, aceste rezerve nu sunt debitate în contul de profit sau pierdere, și sunt reclasificate în rezultatul reportate. Mai mult ca atât, acestea includ și riscul valutar asociat instrumentelor de capital hibride.

2) *Riscul valutar aferent tranzacției*: vizează pierderea potențială rezultată din fluctuațiile cursurilor de schimb valutar care ar putea avea un impact negativ, asupra valorii contabile a activelor și pasivelor înregistrate în situațiile financiare, cât și asupra rentabilității tranzacțiilor de finanțare, creditare, investiții/cesionare denominate în valuta străină. Expunerea tranzacțională rezultă din aceea că o serie de operațiuni se desfășoară în valută iar cursul poate fluctua, influențând astfel marja în țara de referință. Poate deveni semnificativ pe termen scurt sub un an. Cu cât riscul valutar de tranzacție e mai mare cu atât mai mare este instabilitatea monetară în bancă.

3) *Riscul valutar aferent tranzacției asociat riscului valutar structural*: vizează riscul valutar asociat dividendelor așteptate din investițiile de capital și cel asociat gestionării riscului valutar rezultat din evenimente corporative legate de gestionarea investițiilor de capital.

4) *Riscul valutar de translatare*: riscul valutar ce rezultă din recunoașterea în situațiile financiare a contribuției la capitalul propriu consolidat al acelor investiții de capital ce sunt denominate în valută alta decât în valute naționale (MDL).

De regulă riscul valutar poate fi clasificat în diferite moduri, de la mai amănunțit până la mai structurat, în dependență de instituția analizată, de piața economică dezvoltată. De aici mai putem clasifica riscul valutar după gradul de risc cum urmează:

a) **Riscul simplu**. Riscul inițial este înțeles ca un eveniment riscant separat, de exemplu riscul într-un anumit import sau export. Riscul simplu determinat de un lichid sau un grup de operațiuni într-o perioadă limitată de timp. Este foarte ușor de analizat și de prezis, ceea ce se poate întâmpla când este planificat;

b) **Risc complex**. Spre deosebire de varianta simplă, un risc complex este un astfel de risc care este identificat pentru întreaga situație economică din organizație. Acesta poate include suma instabilităților și a fluctuațiilor neașteptate ale rate de schimb pe mai mult tranzacții. Această categorie de risc descrie în esență consecințele complexe ale efectuării diferitelor tranzacții, investiții și efectuarea tranzacțiilor în valute internaționale;

c) **Riscuri ascunse**. Separat merită luată în considerare categoria analitică a riscurilor ascunse. Acestea este denumirea riscurilor asociate cu o anumită întreprindere, atunci când posibila pierdere de profit privește exclusiv această organizație sau subdiviziunea acesteia. Ca exemplu: în momentul în care a fost efectuat o tranzacție în care o parte din profit va fi pierdută din cauza unei modificări a cursului de schimb într-o altă țară, atunci această situație va fi clasificată ca risc ascuns. Această categorie este mereu analizată și se reflectă la nivelul intern al băncii.



Gestionarea riscului valutar începe de la controlul sau analiza periodică de către organele interne a băncii. Scopul acestuia este efectuarea unei evaluări independente și obiective a adecvării sistemului de funcționare de control intern în bancă privind operațiunile efectuate de aceasta, care implică apariția riscului valutar, dar în general nivelul riscului valutar. Sarcina controlului constă în realizarea unei analize a sistemului de management al riscului valutar, inclusiv identificarea, măsurarea, determinarea nivelului maxim și minim de risc existent și acceptabil. Etapele de verificare sunt următoarele:

- 1) evaluarea capacității băncii de a efectua tranzacții valutare la o anumită scară, a caracterului complet și eficacității procesului de gestionare și control al riscului, reglementarea poziției valutare, inclusiv și aspectul tehnic;
- 2) capacitatea utilizării instrumentelor de acoperire împotriva riscului;
- 3) monitorizarea stării poziției deschise a băncii privind riscul valutar și modificările rezultatului financiar din operațiunile de schimb valutar;
- 4) evaluarea impactului riscului valutar asupra valorii capitalului de reglementare;
- 5) verificarea conformării calculului normelor de poziție deschisă a băncii pe risc valutar cu cerințele stabilite.

Gestiunea riscului (visit: <https://sgg.gov.ro/1/wp-content/uploads/2018/07/Metodologia-de-management-al-riscurilor-2018.pdf> ) presupune măsurile întreprinse pentru diminuarea probabilității (posibilității) de apariție a riscului sau/și de diminuare a consecințelor (impactului) asupra rezultatelor (obiectivelor), dacă riscul s-ar materializa. Gestiunea riscului reprezintă diminuarea expunerii la risc, dacă acesta este o amenințare.

Riscul valutar poate apărea în orice moment și de aceea fiecare bancă trebuie să fie gată pentru punerea în executare a celor mai bune strategii de gestiune a riscului. Procesul de gestiune a riscului valutar nu cuprinde doar elaborarea, definirea și pregătirea soluțiilor de rezolvare, dar și asigurarea că tot personalul băncii a fiecărei subdiviziuni este înștiințat despre acestea prin informarea periodică (elaborarea diferitor seminare, testări de verificare etc) din actele normative ale băncii și prevederile Legislație în vigoare.

Strategia gestiunii riscului valutar în sistemul bancar este foarte important, deoarece include elaborarea politicii de decizii ce vor fi utilizate la timpul oportun și succesiv pentru a preveni sau a ameliora acel risc, oferind posibilitatea de dezvoltare a activității valutare în cadrul băncii și concomitent întreținerea riscului la nivel administrat.

Pentru a determina și gestiona corect un risc valutar survenit în bancă, va trebui analizat după următorii criterii:

- a) Definirea expunerii riscului ce se caracterizează prin identificarea tipului de risc ce este expus banca;
- b) Evaluarea expunerii riscului presupune valoarea riscului pentru fiecare valută din portofoliul băncii în contextul volatilității anticipate pentru fiecare piață valutară;
- c) Controlul riscului cuprinde procedurile de determinare a riscului, formularea politicilor băncii, stabilirea strategiilor de gestiune a riscului și determinarea limitelor interne pentru expunerea valutară maximă pentru fiecare valută gestionată;
- d) Executarea tranzacțiilor cuprind toate operațiunile valutare efectuate în bancă dar și clienții săi. Fiecare bancă își stabilește limitele valutare.

**Concluzii.** Astfel, gestiunea riscului valutar în sectorul bancar este importantă, acționează asupra gestiunii întregii bănci. Pentru a monitoriza fiecare bancă autoritățile pe piața bancară impun tuturor băncilor aceleași limite și model privind gestiunea riscului valutar. Gestiunea riscului valutar asigură băncii o evaluare corectă a riscului, micșorarea pierderilor și cheltuielilor, restructurarea permanentă a portofoliului de active și pasivele băncii. Banca va putea să-și cunoască riscurile și va deține în permanență informația privind nivelul de risc la care poate fi pusă la un moment oricare. Prin gestiunea riscului valutar banca urmărește minimizarea șansei producerii riscului valutar în bancă.

#### REFERINȚE:

1. BRAN, P., (1995). *Relații financiare și monetare internaționale*. București: Editura Economică, p.102. ISBN 973-9198-20-1

2. *Dicționar financiar bancar* [online]. [citat 14 iulie 2022]. Disponibil: <https://bancamea.md/dictionar-financiar-bancar>
3. *Metodologi de management al riscurilor* [online]. [citat 15 septembrie 2022]. Disponibil: <https://sgg.gov.ro/1/wp-content/uploads/2018/07/Metodologia-de-management-al-riscurilor-2018.pdf>
4. NICOLESCU, O., (2011). *Dicționar de management*. București: Editura Pro universitaria, p.68. ISBN 9789731298825
5. *Regulamentul privind cadrul de administrare a activității băncilor, aprobat prin HCA al BNM*: din 20 decembrie 2018, BNM 1997, cap.2, p.3

CZU: 377.1:378:33(478)

## DUAL EDUCATION – A PREMISE FOR INCREASING THE COMPETITIVENESS OF FUTURE ECONOMISTS ÎNVĂȚĂMÂNTUL DUAL – PREMISĂ DE CREȘTERE A COMPETITIVITĂȚII VIITORILOR ECONOMIȘTI

GUȘUVATI Aliona

ORCID: 0000-0003-3072-0941,

Lector universitar, ASEM, or. Chișinău, str. Bănulescu-Bodoni 61, Republica Moldova,  
telefon: 022 22-41-28, web page: ase.md, e-mail: gusuvati.aliona.vladimir@ase.md

HĂBĂȘESCU Mariana

ORCID: 0000-0003-2042-3265,

Asistent universitar, ASEM, or. Chișinău, str. Bănulescu-Bodoni 61, Republica Moldova, telefon:  
022 22-41-28, web page: ase.md, e-mail: habasescu.mariana.mihail@ase.md

**Abstract:** În articolul de față este descrisă noua formă de studii - și anume cea a învățământului dual. **Scopul** constă în prezentarea beneficiilor implementării acestui model la nivelul Ciclului I de studii universitare, precum și unele limite ale acestui proces. În elaborarea articolului s-a condus în mare parte de practica Germaniei. Focusul este orientat către specialiști din domeniul economic, preponderent pe cei de la specialitatea "Business și Administrarea Afacerilor", instituția cercetată din domeniul învățământului superior fiind Academia de Studii Economice din Moldova. **Metodologia utilizată:** în procesul de elaborare a articolului: s-a apelat la mai multe tipuri de metode de cercetare: 1. metoda calitativă – observație; analiza datelor practice existente și a celor teoretice; 2. metoda cantitativă.

**Abstract:** The article considers the model of dual education. The main **goal** consists in presenting the benefits of implementing this model at the level of the first cycle of university studies, as well as some limits of this process. The focus being oriented towards specialists in the economic field, mainly those from the "Business and Business Administration" specialty, the institution researched in the field of higher education being the Academy of Economic Studies from Moldova. The **methodology** used: in the process of developing the article: several types of research methods were used: 1. qualitative method – observation; analysis of existing practical and theoretical data; 2. quantitative method.

**Cuvinte cheie:** sistem educațional; model dual; student; beneficiar; piața muncii; manager; economist.

**JEL CLASIFICATION:** M10: General; I230

### I. Introducere

Cât de des auzim istorii a absolvenților, care au dobândit competențe la o specialitate, dar sunt angajați cu totul în alt domeniu. De câte ori proaspeții angajați aud fraza "acum uitați tot ce ați studiat la universitate", pentru că, uneori există o prăpastie între ceea ce se predă în universități și mediu real de lucru. Absorbția instituțiilor din domeniul învățământului superior din motivul lipsei de abiturienți, decizia este argumentată ca rezultat al emigrării masive a populației (în anul 2021 aproximativ 352000 persoane cu vârsta mai mare de 15 ani se aflau la muncă în afara țării noastre [2]), creșterii cu progresie aritmetică a mortalității și diminuării natalității. Critica dură din partea beneficiarului (aici ne referim atât la student, cât și la părinții acestuia) și al reprezentanților pieții muncii, fiind încă un element al insatisfacției populației în sistemul educațional universitar. Acestea sunt doar câteva din vulnerabilitățile sistemului educațional actual. Sistemul de învățământ la ziua de azi ar trebui să caute modalități de transformare și adaptare la o lume în schimbare rapidă.

Metaforic vorbind, beneficiarul a ceea ce oferă învățământul superior devine ”produsul” atât de necesar pe piața muncii. Acest ”produs” nou reprezentând specialistul, care a dobândit un șir de abilități și competențe corespunzătoare standardelor calității, apt de a se integra într-un sistem industrial, cu ulterioara aplicare a celor învățate.

În prezent, în republică există o penurie semnificativă de lucrători profesioniști și calificați. La 11.07.2022 se solicită a fi acoperite 11182 locuri de muncă, acest necesar acoperă teritoriul întregii țări, aici se includ atât femei, cât și bărbați. Dintre care 1932 poziții, circa 17 % din numărul total de locuri de muncă, constituie necesarul de persoane cu nivel de instruire superior și mediu de specialitate [1]. Este de cuviință de adăugat careva date statistice ce reflectă situația populației ocupate după statutul profesional și nivelul de instruire pe anii 2019 – 2021, respectiv cifra ajunge la 235400 persoane [2].

Abordarea actuală din partea pieței muncii față de absolventul universității include cerințe racordate la competențe practice și un ”background” tangibil. Modelul tradițional de pregătire al specialiștilor cu studii superioare din Republica Moldova, în circumstanțele în care evoluează solicitările angajatorilor în direcția înțării, devenind tot mai feroce în unele din zonele economiei, nu corespunde nivelului calității și standardelor atât de necesare posturilor de muncă profesionale. Cauzele enumerate mai sus conduc la identificarea și implementarea de forme și modele de educație noi, netradiționale, care ar ajuta viitorului student să obțină competențele cerute de angajatori.

## **II. Abordare orientată spre practică în sistemul educațional superior din Republica Moldova**

Data de 23 iunie 2022 este una istorică pentru dezvoltarea Republicii Moldova, obținând statut de țară candidat la Uniunea Europeană. Este primul pas spre direcția îmbunătățirii tuturor sferelor din domeniul economic, social, politic etc. Însă pentru a deveni membru deplin este necesar de parcurs un drum lung și dificil pentru toți. Consiliul Europei va monitoriza cu prudență maximă respectarea tuturor dezideratelor prevăzute în avizele Comisiei Europene privind cererea de aderare. Ciclic completând pachetul său de extindere. Continuarea procesului de integrare se va continua în situația în care vor fi îndeplinite toate cerințele [3].

Obiectivul de aderare la Uniunea Europeană devine unul primordial. Dacă până acum se elaborau diverse strategii de dezvoltare care se racordau la standardele europene, atunci din acest moment, resursele sunt îndreptate spre atingerea tuturor scopurilor și sarcinilor trasate în aceste strategii. Ca bază se vor folosi obiectivele strategice ale Strategiei pentru Dezvoltare Durabilă 2030 (include 17 obiective de dezvoltare durabilă). Cercetarea de față va oferi un tablou mai detaliat asupra **obiectivului 4: Educație de calitate**. Ministerul Educației și Cercetării a elaborat documentul Strategia de Dezvoltare ”Educația 2030”, care a fost elaborat în corespundere cu un șir de documente, printre care enumerăm doar câteva: ”Strategia națională de dezvoltare „Moldova 2030”, Planul de acțiuni al Guvernului Republicii Moldova pentru anii 2021-2022, Obiectivele Dezvoltării Durabile „Educația 2030” ale ONU, etc.” [4].

”**Scopul SD „Educația 2030”**: identificarea direcțiilor strategice de acțiuni necesare pentru rezolvarea lacunelor recunoscute sistematic și pentru atingerea obiectivelor de dezvoltare în domeniul educației, dar și previziunea transformărilor ce vor interveni datorită implementării Strategiei” [4]. Se cere implicare activă a tuturor actorilor din domeniul învățământului, businessului, societății, ONG-urilor, pentru realizarea sarcinilor propuse în Strategia de Dezvoltare ”Educația 2030”. Contextul sectorial descris în document prezintă un șir de schimbări în domeniul educației. Un focus mai mare a fost orientat către faptul că la nivelul învățământului profesional tehnic au fost inițiate forme contemporane de desfășurare și realizare a studiilor, axarea pe instruirea modulară și pe învățământul dual. Implementarea metodei duale la nivelul învățământului profesional tehnic a demarat în anul 2014, prin intermediul GIZ (Agenția de Cooperare Internațională a Germaniei). Mai detaliat despre învățământul dual se va reflecta în capitolul următor.

Contextul curricular al strategiei include ansamblul de probleme privind funcționalitatea curriculumului la toate nivelurile, însă pentru cercetarea de față ne vom limita la o problemă specifică tematicii cercetării – dominarea componentei teoretice asupra celei praxiologice (practice). Problema dată reflectându-se în timpul foarte redus dedicat realizării practicii de producție și de licență a studenților, care este atât de necesară în formarea experienței profesionale. O analiză mai detaliată a programelor analitice va confirma ipoteza de mai sus. Autorii s-au axat pe

analiza programei de formare profesională la specialitatea ”Business și Administrarea Afacerilor”, a facultății Business și Administrare din cadrul Academiei de Studii Economice a Moldovei, pe anii 2019-2022.

Corespunzător datelor din programele pe acești ani, orele pentru partea practică nu au fost supuse modificărilor pe parcursul acestor patru ani. Respectiv, calendarul universitar este format din 5400 ore (echivalentul a 180 puncte credite necesare de a fi acumulate pentru absolvire), ceea ce defalcat pe săptămâni reprezintă 97 săptămâni partea teoretică (76 săptămâni procesul de învățare propriu-zis plus 21 săptămâni procesul de evaluare a cunoștințelor) și 11 săptămâni partea practică (4 săptămâni este practica de producție desfășurată în anul doi semestrul patru și 7 săptămâni practica de licență desfășurată în anul trei semestrul șase). Tabloul valorilor procentuale este următorul: aproximativ 10 % din perioada de studii se dedică practicii și 90 % pentru partea teoretică [5]. Autorii consideră că raportul 90 (teorie) /10 (practica), la ziua de astăzi și-a pierdut din eficiență, mai ales în circumstanțele în care angajatorul indică în ofertele de angajare ca una din cerințe experiența în domeniu.

”Curriculum la unitățile de curs Practica de producție și Practica de licență indică faptul că în timpul stagiului se formează sau se dezvoltă o serie de competențe; în același timp, există o împărțire a tipurilor de practică în cea de producție și de licență. Obiectivul major fiind dezvoltarea abilităților practice necesare și adecvarea pregătirii teoretice la activitatea profesională independentă în condițiile socio-economice reale; efectuarea cercetărilor, documentarea și colectarea informației pentru realizarea raportului de practică, precum și a proiectului economic și tezei de licență; inserția absolvenților pe piața muncii” [6]. Analizând obiectivul principal al practicii de producție și celei de licență, observăm că prima parte se focusează pe „consolidarea cunoștințelor, abilităților și aptitudinilor teoretice ale studenților”, pe când condiția ”activității profesionale independente” plasându-se pe a doua parte al obiectivului, iar inserția independentă o găsim la urmă.

În contextul datelor expuse mai sus, autorii propun modificarea raportului în favoarea timpului dedicat practicii, acest lucru se poate realiza cu succes implimentând unele elemente din noul format de studii și anume cel dual. Învățământul dual nu este o metodă necunoscută pentru educația din Republica Moldova, fiind implimentat la nivelul învățământului profesional tehnic încă din anul 2014. În capitolul următor se argumentează beneficiile metodei date pentru nivelul următor de studii – nivelul studiilor din învățământul superior.

### **III. Învățământul dual – metodă nouă de formare a specialiștilor în diverse domenii**

Învățământul dual propriu-zis nu îl putem cataloga la un produs inovator, apărut recent în domeniul educațional. Multe din țările europene au apelat și au aplicat de mult în sistemele sale educaționale la sistemul dual. Preponderent, forma dată de învățământ este orientată către nivelul de formare profesional tehnic. Analizând țara de origine al sistemului dual – Germania, practica dată este întâlnită și la nivelul învățământului superior. Evoluția sistemului în această țară datează de o jumătate de secol, prezentând rezultate remarcabile. Se poate de afirmat cu certitudine că experiența sistemului educațional dual al Germaniei reprezintă o practică și experiență model pentru acele țări care ar dori să apeleze și să aplice acest model de formare a viitorilor specialiști. Având deja o bază teoretică, metodologică, organizatorică și practică, care funcționează cu succes, este posibil de a lua în considerare adoptarea acestora în raport cu alte segmente, domenii din alte țări, în special pentru Republica Moldova.

În problema introducerii sistemului dual la nivelul învățământului superior, este interesantă și necesară de a fi prezentată experiența Moldovei la nivelul învățământului profesional tehnic. Începând cu anul 2014, forma duală de studii a început a fi implementată la un șir de școli și colegii, pe întreg teritoriul țării. Suportul și ghidarea în procesul de pilotare a fost și este oferit de Agenția de Cooperare Internațională a Germaniei (GIZ). Au fost identificate ocupațiile din diverse ramuri ale industriilor care au nevoie stridentă de personal (agricultură, confecții, transport, inginerie mecanică, producție, etc.) și instituții de învățământ în care pot fi instruiți. Momentan, organizația care oferă susținere și monitorizează procesul de organizare a învățământului profesional tehnic dual, este Ministerul Educației și Cercetării a Republicii Moldova (MEC), iar Camera de Comerț și Industrie din Republica Moldova (CCI RM) reprezentând instituția care are rol de legătură între toți participanții procesului. Participanții în colaborarea învățământului dual sunt: agențiile economice, instituțiile de învățământ, elevii (ucenicii) și bineînțeles statul. Noutatea acestui sistem constă în

defalcarea timpului de studiu pentru partea teoretică și partea practică, respectiv conform sistemului dat elevul (ucenicul) 50 – 70% din timpul de instruire se află la companie și 50 – 30% din timpul de instruire se află la instituția de învățământ profesional tehnic dual (IÎPTD). Decizia finală este luată în parteneriat între instituția de învățământ și agentul economic. ”În oferta educațională din acest an (2022), acest raport a fost stabilit în proporție de 70 % din durata normativă a programului de instruire se desfășoară în cadrul agentului economic și 30 % în instituția de învățământ” [7].

Condiția preliminară pentru introducerea unui sistem dual de învățământ în Republica Moldova poate fi considerată prezența ”Regulamentului cu privire la organizarea programelor de formare profesională tehnică prin învățământ dual, aprobat prin Hotărârea Guvernului nr. 70 din 22 ianuarie 2018” [8]. Potrivit acestui regulament, ”învățământul dual este o formă alternativă de organizare a învățământului profesional tehnic, care presupune instruirea în cadrul unei instituții de învățământ profesional tehnic și al unui agent economic, cu utilizarea mijloacelor acestora în scopul obținerii de cunoștințe, deprinderi și competențe pentru calificări profesionale de nivel 3 ISCED, 4 ISCED și 5 ISCED, conform Cadrului Național al Calificărilor din Republica Moldova” [8].

Algoritmul prezentat deosebește sistemul dual de cel clasic, diferențierea majoră se cuprinde într-un conținut mai ridicat de cunoștințe și deprinderi practice. Studiul evoluțiilor teoretice în educația duală ne permite să evidențiem trăsăturile distinctive ale acestui model din abordarea clasică (vezi tabelul 1).

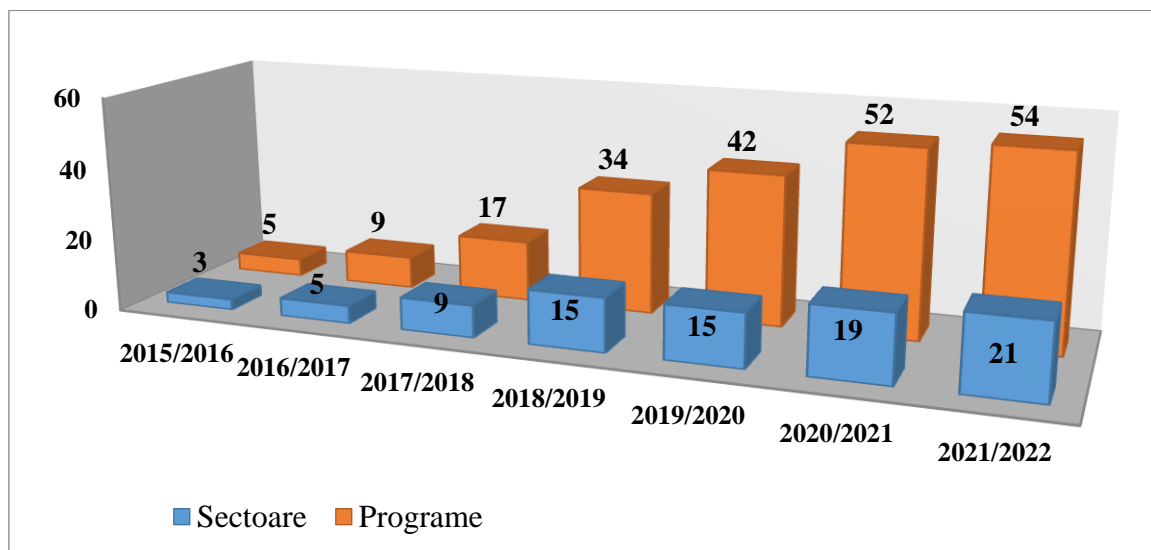
**Tabelul 1**

**Analiza comparativă a modelelor educaționale**

<b>Indicatorii comparați</b>	<b>Abordarea tradițională</b>	<b>Abordarea duală</b>
Solicitarea candidaților	Se identifică de către Ministerul Educației și Cercetării prin alocarea locurilor bugetare și evaluarea cererii pentru o specialitate corespunzătoare a pieții muncii de către instituția de învățământ.	Se formulează de către Agentul economic implicat în colaborarea duală.
Corelarea dintre teorie și practică	Dintre teorie și practică, predominanța pregătirii teoretice (exemplul ASEM 90/10).	Combinație de pregătire teoretică și practică (raportul din 2022 stabilit la 30/70). Dezvoltarea unei traiectorii de învățare individuală continuă.
Investiția educațională	Statul, resursele financiare proprii ale studentului.	Angajatorul prin intermediul sistemului de burse, granturi, salarii, adițional asigurare medicală și cea socială.
Asigurarea angajării după specializare	Lipsă. Ar necesita de formare suplimentară.	Există. Nu este nevoie de recalificare.

**Sursa:** <https://elib.bsu.by/handle/123456789/207844>

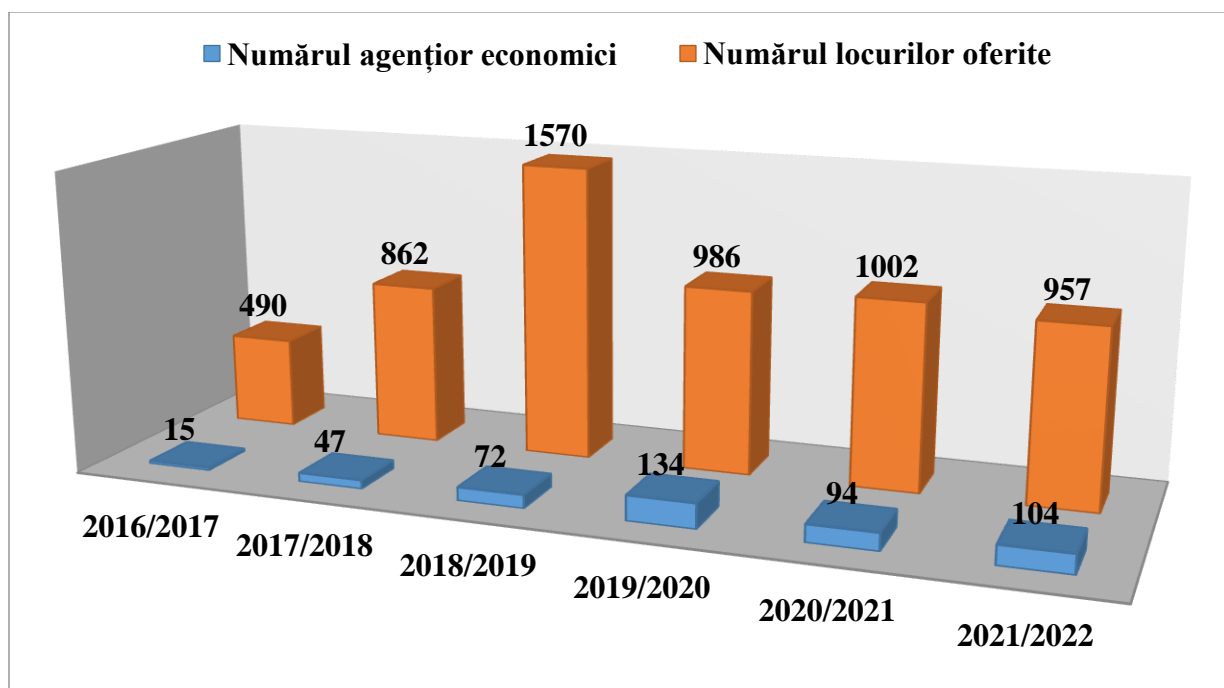
La momentul de față sistemul dual de instruire este recunoscut a fi unul dintre cele mai eficiente metode de instruire din lume, fiind sistemul de instruire de bază în peste 60 de țări. Republica Moldova nu a ezitat să valorifice oportunitatea implementării acestui model. Respectiv din 2016 până în prezent lista meseriilor a fost completată de la 5 meserii în 2016 până la 54 în 2022. Diagrama de mai jos prezintă evoluția sectoarelor economice (construcții, sănătate, retail, industrial, agricultură, automotive), specialități și meserii pe perioada 2016-2022.



**Diagrama 1:** Evoluția sectoarelor economice și specialități, și meserii pe perioada 2016-2022

**Sursa:** <https://chamber.md/realizarile-invatamantului-dual-discutate-in-cadrul-sedintei-comitetului-de-coordonare-al-proiectului-promovarea-invatamantului-profesional-tehnic-pentru-o-economie-verde/>

Este vădită progresia pozitivă dezvoltării programelor și a sectoarelor economiei. Acest lucru însemnând aprecierea din partea agenților economici, a competențelor ucenicilor și dorința acestora de a colabora în continuare, dar și a se implica activ în procesul de instruire al elevilor-ucenici. Aceeași evoluție pozitivă se caracterizează și pentru numărul de agenți economici, care an de an aderă în parteneriat și al numărului de locuri oferite. Încă din anul 2014 învățământul dual a fost apreciat și se bucură de considerațiune în continuare, datele din diagrama de mai jos confirmă acest fapt (vezi diagrama 2).



**Diagrama 2:** Evoluția numărului de agenți economici și numărului de locuri oferite pe perioada 2016-2022

**Sursa:** <https://ipt.dual.md/>

Învățământul profesional tehnic dual în Republica Moldova a obținut următoarele rezultate, la nivelul celor trei părți cointerestate, și contribuind la dezvoltare economico-socială:

1. La nivelul ucenicului:
  - 5300 locuri subvenționate de la bugetul de stat pentru programele duale în perioada 2016-2020;
  - 4100 uceni înmatriculați în programe duale;
  - Peste 45 de meserii și specialități recunoscute oficial;
  - Nivel înalt de ocupare – peste 60 % dintre absolvenți se angajează și rămân să activeze pentru perioade îndelungate;
  - Salariul mediu pe perioada studiilor profesional tehnic în dual reprezintă 1600 MDL/lună;
  - 34 de instituții instruiesc în dual la nivel național.
2. La nivelul angajatorilor:
  - Peste 160 companii au participat până în prezent la programe de învățământ dual, în special companii mici și mijlocii;
  - 100 % dintre investiții se amortizează datorită contribuției productive a ucenicilor.
3. La nivelul guvernului:
  - Coparticipă la cheltuielile business-ului legate de buna desfășurare a învățământului dual;
  - Adaptează cadrul normativ în scopul reglementării eficiente a sistemului educațional dual;
  - Asigură distribuirea fondurilor bugetare pentru organizarea învățământului profesional tehnic dual.
4. Dezvoltare economică-socială:
  - Competitivitate ridicată printre companiile mici și mijlocii;
  - Diminuarea ratei șomajului printre tineri.

Informația a fost sistematizată și prezentată în cadrul lansării proiectului Erasmus+ „Integrarea învățământului superior dual în Republica Moldova și Ucraina”, care s-a desfășurat la data de 24.09.2021, în incinta Universității Libere Internaționale din Moldova și moderat de Vice-rectorul pentru Relații Internaționale și Proiecte Europene din cadrul Academiei de Studii Economice din Moldova, Olesea Sîrbu [10].

Republica Moldova se caracterizează printr-un ritm domol de dezvoltare economică, care în continuu duce lipsa forței de muncă calificată și necesită specialiști din diverse sfere. Iată de ce sistemului de învățământ dual este una din metodele alternative de relevanță pentru optimizarea sistemului educațional din țară. Rezultatele la nivelul învățământului profesional tehnic dual deja a demonstrat succesul acestei forme.

#### **IV. IMPLIMENTAREA ÎNVĂȚĂMÂNTULUI DUAL SUPERIOR ÎN REPUBLICA MOLDOVA**

În circumstanțele zilei de azi, ideea integrării învățământului dual în universități capătă contur real și anume, prin pilotarea acestui model în cadrul a trei universități din Moldova:

1. **ASEM**, la două specialități ”Business și Administrarea Afacerilor” și ”Informatica Aplicată”, Ciclu I;
2. **UTM**, la două specialități ”Automatică și Informatică” și ”Robotică și Mecatronică”, Ciclu I;
3. **ULIM**, la specialitatea ”Diplomație, Securitate, Business și Comunicare”, Ciclu II.

Inițierea procesului se datorează unui proiect internațional COOPERA – “Integrating Dual Higher Education In Moldova and Ukraine”, coordonatorul proiectului este Olesea Sîrbu (Prorector pentru relații internaționale și proiecte europene, ASEM). În acest proiect sunt implicate universități din așa țări ca: Republica Moldova, Ucraina, Germania, Spania, Bulgaria, Polonia și Slovenia. În Republica Moldova colaboarea se realizează între Academia de Studii Economice din Moldova (ASEM), Universitatea Tehnică din Moldova (UTM), Universitatea Internațională Liberă din Moldova (ULIM) și Ministerul Educației, Culturii și Cercetării din Republica Moldova (MECRRM). ”Scopul proiectului este de a integra învățământul superior dual (DHE) în țările partenere, în general, și de a îmbunătăți capacitatea de muncă și dezvoltarea individuală, de a spori compatibilitatea și continuitatea între cerințele lumii profesionale și formarea inițială a studenților



universitari și de a realiza o mai mare eficiență economică și integrarea socială, în special” [11]. Se așteaptă ca până în anul 2024 să fie realizate mai multe obiective specifice:

- Elaborarea și implementarea modelului specific învățământului superior, care țintește întărirea parteneriatului între student, instituție și mediul de afaceri;
- Optimizarea suportului legislativ atât de necesar pentru funcționarea modelului dual la nivelul învățământului superior;
- Experimentarea elementelor specifice învățământului dual în universități, prin pilotare și analiza rezultatelor.

Pentru atingerea obiectivelor propuse, în perioada februarie 2021 – iunie 2022 s-au desfășurat următoarele evenimente, fiind organizate în format on-line, hibrid, dar și fizic, în cadrul proiectului:

- 6 ședințe de lucru;
- 2 ateliere de lucru;
- 5 vizite de studiu (1 de monitorizare);
- 1 seminar de informare, de studiu și de analiză [11].

Conținutul evenimentelor include un șir de activități: discutarea principalelor subiecte din plan; schimb de cunoștințe și experiențe în domeniul sistemului de învățământ dual; modele de învățământ dual implementate; experiența studenților implicați în programele duale; vizite reprezentanților sectorului real implicați în sistemul dual; bune practici și exemple de succes/pilotare a programelor de studii în domeniul de implementare a proiectelor; etc. Volumul activităților de fapt este unul mai de amploare, luând în calcul perioada de desfășurare mică (1,5 ani de la lansarea proiectului). Anul de studii 2022-2023 va fi o provocare în acest sens pentru toate părțile implicate (studentul, compania-angajator, instituția de învățământ superior, statul). Procedura de aplicare este accesibilă, abiturientul trebuind să parcurgă câțiva pași (pe exemplul ASEM):

1. În perioada de admitere (25 iulie – 5 august 2022) este necesar de a selecta una din programele de studii propuse pentru sistemul dual;
2. În septembrie se va desfășura procedura de cunoaștere a companiei partener și selectarea celei în care se va dori să se activeze. Se va realiza interviul cu angajatorul, după care se va semna contractul;
3. În octombrie, fiind deja student, se va începe integrarea treptată în mediul de lucru al companiei.

Defalcarea timpului de studii se face conform raportului 40/60, ceea ce înseamnă 40 % din totalul orelor se petrec la companie, iar 60 % ore la ASEM. În perioada celor 40 % ore petrecute la companie, studentul nu doar obține competențe practice, dar este și salarizat. Partenerii implicați în programele propuse sunt:

1. Moldova Agroindbank
2. RTSolutions
3. Crystal System Group
4. Finantari
5. ASPA S.A.
6. AC-TECH
7. Cricova
8. StarNet
9. ZERNOFF
10. EFES Moldova
11. Moldcell
12. PWC

Interacțiunea sistemului de învățământ cu mediul de afaceri, subiecții pieței muncii este una dintre componentele modelului actual, care este solicitat de societate. Alternativa modelului clasic fiind cel dual, care perfect se încadrează în aceste cerințe. Iată de ce, anume acum este nevoie de sprijinul necondiționat din partea tuturor celor implicați, continuarea orientării eforturilor la implementarea fără întrerupere, în strânsă cooperare cu angajatorii și partenerii sociali interesați de dezvoltarea educației duale.

## Concluzii

În urma analizei efectuate, se poate concluziona că modelul dual de învățământ reprezintă o direcție provocatoare, dar și promițătoare pentru optimizarea învățământului superior, care este asigurată prin creșterea volumului timpului petrecut în cadrul companiei (experienței de muncă), orientarea către formarea competențelor profesionale, aptitudinilor și abilități în rândul studenților din ciclul disciplinelor studiate. Organizarea procesului de învățământ după acest model asigură customizarea studiilor, sporește orientarea practică a pregătirii, crește mobilitatea profesională a studenților, dar și a profesorilor, competitivitatea absolvenților și asigură angajarea acestora, de regulă, evitând piața muncii.

## Bibliografie:

1. anofm.md/Piața muncii: locuri vacante la 11.07.2022
2. statistica.gov.md
3. <https://www.consilium.europa.eu/media/57467/2022-06-2324-euco-conclusions-ro.pdf>
4. Strategia de Dezvoltare "Educația 2030"
5. Planul de învățământ, Ciclul I – studii superioare de licență, nivelul de calificare ISCED – 6, pentru anii 2019 – 2022.
6. Curriculum Universitar la unitățile de curs Practica de producție și Practica de licență, domeniul general de studii: 041. Științe economice; Domeniul de formare profesională: 0413. Business și administrare; Specialitatea/Programul de studii: Business și Administrare; Ciclul I: Studii superioare de licență; Forma de organizare: Învățământ cu frecvență, anul 2021-2022, ASEM.
7. <https://ipt.dual.md/>
8. <https://www.legis.md/>
9. <https://elib.bsu.by/handle/123456789/207844>
10. <https://chamber.md/>
11. <https://bri.ase.md/coopera/>
12. <https://admitere.ase.md/invatamant-dual/>

CZU: 005.334:334.7

## CRISIS MANAGEMENT WITHIN ORGANIZATIONS MANAGEMENTUL CRIZELOR ÎN CADRUL ORGANIZAȚIILOR

ȚÎMBALIUC Natalia

lect. univ., dr., ASEM, [timbaliuc.natalia.valentin@ase.md](mailto:timbaliuc.natalia.valentin@ase.md)

*The problem of crisis management is discussed in various fields. Organizations, as a key component of today's society, are not exempt from this important issue. This study aims to analyze crises and crisis management in organizations. Crises are inevitable, and organizations are not exempt from the need to manage them, no matter how prepared they are. This article aimed to examine the concepts of crisis and crisis management, the types of crises, the patterns and stages through which crises pass in organizations. It is the responsibility of managers to include crisis prevention and management in organizations' strategic plans, with the aim of minimizing the unwanted effects that crises have on the organizations' activity.*

**Keywords:** Crisis management, crisis, crisis models, pre-crisis, post-crisis, crisis protocol, crisis team

**JEL:** H12, D23

## Introducere

Crizele și managementul crizelor sunt evenimente normale și inevitabile în organizații. Abordarea tradițională a managementului crizelor consideră că managementul crizelor este gestiunea consecințelor nedorite ale crizelor, recent, însă, atitudinea față de această abordare s-a schimbat. Conform ultimelor studii, e nevoie de prevenit, pe cât e posibil, situațiile de criză și de elaborat planuri de acțiuni pentru a face față posibilelor desfășurări de evenimente. Astfel, managementul crizelor pune accent pe necesitatea de a anticipa și de a pregăti tratarea acestor

probleme, ținând cont de resursele interne și factorii externi cătora este supusă organizația. La fel de important este și răspunsul la criză – tratarea unui eveniment neașteptat și nedorit în maniera cea mai profesionistă posibilă. Accentul se pune pe supraviețuirea crizei și atenuarea efectelor negative ale crizei pe cât posibil. E nevoie de planificat scenarii pentru diverse posibile situații și de a stabili protocoale și proceduri care să ghideze luarea deciziilor manageriale, acțiunile angajaților și așteptările clienților. Crearea și menținerea unui plan de continuitate a afacerii crește gradul de conștientizare a amenințărilor, pregătește organizația pentru eventuale perturbări și ajută la asigurarea faptului că organizația are resursele și informațiile necesare pentru a face față unor astfel de urgențe.

Pentru a crea și gestiona un sistem eficient de management al continuității afacerii, o organizație trebuie să definească un proces de evaluare a riscurilor care să îi permită să înțeleagă amenințările și vulnerabilitățile activităților sale critice și resurselor de sprijin. Este necesar să se evalueze impactul care ar apărea dacă o amenințare identificată ar deveni un incident și ar provoca o perturbare în activitatea organizației. Pentru fiecare dintre activitățile sale critice, o organizație ar trebui să determine potențialele modalități de a trata riscurile și minimiza pierderile prin:

- Reducerea probabilității unei perturbări;
- Scurtarea perioadei de desfășurare a perturbării;
- Limitarea impactului pe care îl are eventuala perturbare asupra produselor și serviciilor organizației. [2]

Cu toate acestea, e nevoie de conștientizat că riscurile și crizele sunt evenimente viitoare, care sunt greu de prezis. Indiferent cât timp este dedicat gestiunii riscurilor, este imposibil de identificat și prevenit toate posibilele riscuri. Managerii pot doar face prognoze în baza datelor disponibile și elabora planuri de acțiune cu diferite scenarii. Riscul care nu este identificat, sau cel puțin nu este identificat cu amploarea și intensitatea pe care o prezintă, poate produce o criză. Crizele pot fi, de asemenea, produsul unei combinații neprevăzute de riscuri interdependente. Ele se dezvoltă în moduri imprevizibile, iar răspunsul necesită de obicei soluții cu adevărat creative, spre deosebire de soluțiile pregătite.

Rolul managementului strategic este amplificat în timpul unei crize. Răspunsul la o eventuală criză poate să includă chiar și re poziționarea strategică a organizației în ansamblu și, din acest motiv, managementul crizelor este domeniul managementului de vârf. Schimbarea organizațională se referă la modificarea scopului, culturii, structurii și proceselor organizației ca răspuns la schimbările observate sau anticipate în mediu, care pot fi deosebit de semnificative în timpul unei crize. Managementul strategic al schimbării se referă la identificarea și încorporarea în organizație a acelor schimbări care vor asigura supraviețuirea pe termen lung a organizației.

#### **Definirea conceptelor de criză și managementul crizelor**

Crizele pot fi definite ca evoluții de amploare, neașteptate, grave și negative. O criză este un eveniment care are potențialul de a schimba fundamental o organizație. Este o amenințare concretă pentru bunăstarea, credibilitatea, reputația și, eventual, chiar existența unei afaceri. Termenul de criză poate avea semnificații diferite: unii savanți definesc criza ca fiind o amenințare semnificativă la adresa operațiunilor care poate avea consecințe negative, dacă nu este gestionată corespunzător [1], alții ca un eveniment care face ca organizația să devină subiectul unei atenții potențial nefavorabile pe scară largă. [5]

Coombs sfătuiește organizațiile să clasifice tipurile de crize atunci când desfășoară procesul de management al crizelor. Diverse crize necesită strategii de răspuns diferite. [1] Lebinger identifică aceste tipuri ca:

- Dezastre naturale
- Criză tehnologică
- Criză de confruntare
- Criză abaterilor organizaționale
- Violență la locul de muncă
- Zvonuri

Managementul crizelor este, prin urmare, sarcina de a minimiza efectele dăunătoare ale unui eveniment de criză grav, folosind resurse limitate în condiții extreme de constrângeri de timp. Managementul crizelor necesită o planificare atentă pentru un dezastru care ar putea să nu fie nici

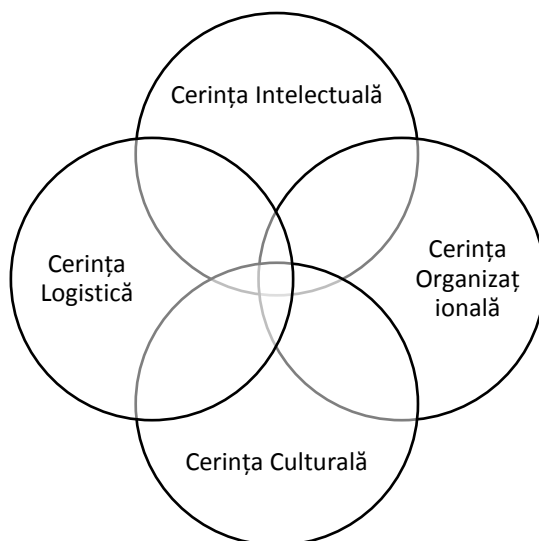
măcar previzibil, având în vedere istoricul sau complexitatea afacerii. Deoarece managementul crizelor înseamnă luarea unor decizii strategice majore în situații anormale, instabile și complexe, managerii nu se pot baza pe scheme de acțiuni prestabilite. Planul de management al crizei este mai degrabă un cadru în care pot fi luate decizii bune. Managementul crizelor este o funcție organizațională critică; eșecul poate duce la consecințe grave pentru părțile interesate, pierderi pentru o organizație sau poate pune capăt existenței acesteia.

Aktouf.O. spune că „managementul crizelor este arta de a lua decizii pentru a preveni sau a atenua efectele unui astfel de eveniment, adesea în timp ce evenimentul este în desfășurare. Acest lucru înseamnă luarea deciziilor cu privire la viitorul organizației sub presiunea timpului și informațiilor limitate” [3].

Managementul crizelor poate fi definit ca capacitatea de a lua în mod creativ decizii majore în situații neașteptate, instabile și complicate. Spre deosebire de soluțiile pre-planificate la probleme previzibile, pe care le folosesc managerii în condiții de stabilitate, managerul de criză trebuie să rezolve problema neașteptată într-o organizație, cu profesionalism, grijă și creativitate. [6]

#### ***Capacitatea organizației de a gestiona crizele***

În condiții de criză, nu există scheme de acțiuni care să garanteze succesul, bunele practici în pregătirea pentru criză este ceva pe care fiecare organizație trebuie să dezvolte în contextul unic al acelei organizații. Totuși, orice organizație trebuie să analizeze capacitatea sa de a face față unei eventuale crize. Cele patru cerințe care descriu capacitatea organizației de a gestiona crizele sunt reprezentate în figura 1. [2]



**Figura 1. Capacitatea organizației de a gestiona crizele**

*Sursa: elaborat de autor în baza [2]*

1. Cerința intelectuală include capacitatea de a analiza situații, de a stabili strategii, de a determina opțiuni, de a lua decizii și de a evalua impactul acestora, precum și conceptele de bază care stau la baza disciplinei managementului crizelor.

2. Cerința organizațională include structurile și procesele necesare pentru a transpune deciziile în acțiuni și a revizui impactul acestora.

3. Cerința culturală reflectă dorința personalului de a împărtăși și susține intențiile și politicile managerilor de top.

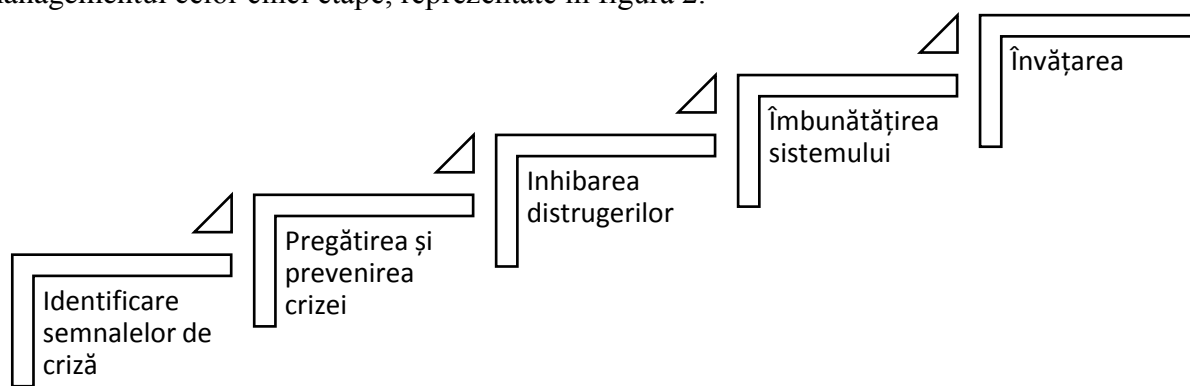
4. Cerința logistică reflectă capacitatea de a susține soluțiile propuse prin aplicarea resurselor potrivite la locul potrivit, la momentul potrivit.

#### ***Modele de management ale crizelor***

Există diverse modalități de a gestiona crizele în cadrul organizațiilor; în continuare vom analiza trei dintre modelele de management al crizelor. [4]

##### ***1. Modelul de management al crizei Tiri și Mitraf***

Tiri și Mitraf au sugerat că managementul eficient al crizei organizaționale se bazează pe managementul celor cinci etape, reprezentate în figura 2.



**Figura 2. Etapele managementului crizelor după Tiri și Mitraf**

*Sursa: elaborat de autor în baza [4]*

Primele două etape se referă la situația dinaintea apariției crizei, etapa a treia reflectă activitățile întreprinse pe parcursul desfășurării crizei, iar ultimele două etape descriu procesele ce au loc după ce criza a trecut.

### *2. Modelul proactiv versus reactiv*

Într-o situație de criză, există două modalități de a reacționa la aceasta - proactiv sau anticipativ sau reactiv, adică post factum. Practic, organizațiile pot ignora semnele de avertizare și se pot axa pe răspunsul la criză sau se pot pregăti din timp. În primul caz, consecințele crizei nu sunt determinate cu claritate, dar în cel de-al doilea caz există oportunități de gestiune a crizei, precum și posibilitatea eliminării acesteia întru totul. În modelul reactiv deciziile sunt luate în timpul sau după criză, dar în modelul proactiv se elaborează planuri care anticipează crizele, prin analiza factorilor ce cauzează crizele.

### *3. Modelul ciclului de viață*

Ciclul de viață al crizei sugerează că orice criză trece prin mai multe etape. Pentru manageri este foarte util să identifice etapa la care se află criza, pentru a determina cele mai bune metode de a o gestiona. Clasificarea crizei pe baza ciclului său de viață, în special identificarea strategiilor de gestiune a crizelor în fiecare dintre etapele vieții sale, și chiar modul de oprire a crizei constituie modelul de gestiune a crizelor în baza ciclului de viață.

### **Etapele managementului crizelor**

Managementul crizelor este conceput pentru a preveni sau a reduce daunele pe care o criză le poate provoca unei organizații și părților interesate. Putem identifica trei faze ale managementului crizelor: [7]

1. Pre-criză - Prevenirea și pregătirea pentru o eventuală criză
2. Răspuns la criză - Echipa de management de criză răspunde la o criză
3. Post-criză - Echipa de management al crizei caută modalități de a evita o altă criză

#### *Prima etapă - Pre-criză*

Cea mai importantă dar și solicitantă din punct de vedere a timpului și efortului este etapa de pregătire pentru criză. Managerii la această etapă trebuie să se axeze pe planificare și prevenire. Managementul eficient al crizelor constă în o gândire anticipativă și o planificare amanunțită care, devenind o rutină, poate economisi timp prețios. Prevenirea eficientă înseamnă brainstorming pentru crizele obscure, care sunt potențial mai periculoase din cauza elementului de surpriză. Vor exista întotdeauna situații imprevizibile care sunt în afara controlului, dar ignorarea importanței prevenirii va cauza probleme mult mai grave pe termen lung. Deși este imposibil de a controla toate posibilele evenimente, managerii pot controla răspunsul lor la o criză, ceea ce va determina succesul sau eșecul afacerii.

Primul pas al pregătirii pentru crize este formarea unei „echipe de criză”. Echipa ar trebui să aibă reprezentanți din toate domeniile cheie ale afacerii, precum și locuri deschise care pot fi ocupate strategic în funcție de criza particulară. Liderul echipei va fi responsabil pentru evaluarea

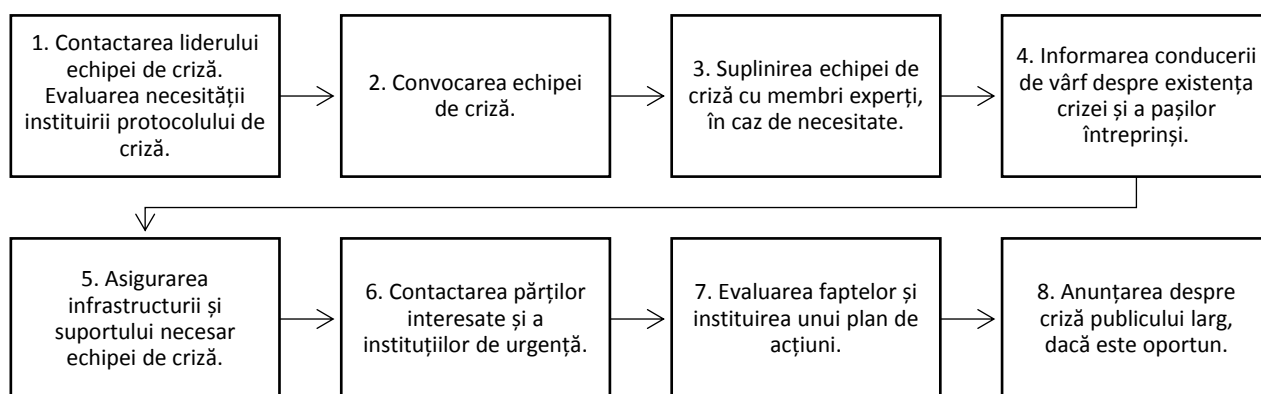
crizelor și asamblarea echipei, umplerea locurilor cu specialiști și coordonarea continuă pe parcursul unei crize. Cultivarea unor relații de durată, bazate pe bunăvoință cu entități externe este deosebit de importantă. Aceste organizații sunt instruite să răspundă apelului de criză și pot oferi îngrijire, confort și adăpost, dacă organizația nu o poate face.

O altă parte esențială a managementului înainte de criză este un program eficient de gestionare a documentelor. Acest program ar trebui să include atât documente fizice, cât și electronice și înregistrări. Litigiile juridice pot fi o criză în sine, iar documentele – probe importante, de aceea managerii trebuie să țină cont de importanța documentației. Întreaga planificare trebuie să fie inclusă într-un plan concret de acțiuni, care să include liste de contacte de urgență, istoricul companiei, fișe informative, biografiile angajaților cheie etc.

#### *Etapa a doua – Răspunsul la criză*

Cel mai important pas în depășirea unei crize este recunoașterea faptului că aceasta există. Sunt șanse ca lucrurile să fie mai serioase decât s-a anticipat inițial, iar, fără un efort proactiv din partea echipei de criză, să escaladeze și mai mult. E nevoie de evaluat fluxul de informații într-un mod obiectiv și de adoptat rolul unui organism autoreglator care va diminua efectele negative ale crizei pe termen lung. Cu siguranță, problemele care stau la baza crizei trebuie rezolvate, dar daunele pe termen lung aduse afacerii sunt de obicei rezultatul deteriorării credibilității, integrității și loialității clienților.

O data ce criza s-a declanșat, este util de urmat pașii unui protocol stabilit din timp. Astfel răspunsul la criză va fi prompt și bine gândit. Un exemplu de protocol de criză este reprezentat în figura 3.



**Figura 3. Exemplu de protocol de criză**

*Sursa: elaborat de autor în baza [7]*

#### *Etapa a treia – Post-criză*

Odată ce criza inițială a fost gestionată, există o tendință naturală de a îndrepta atenția asupra detaliilor și de a investiga cauzele crizei. Investigațiile ar trebui să continue pentru a evita crize similare. Pe măsură ce trece timpul, echipa de criză ar trebui să revizuiască planul de criză în lumina experienței practice pe care membrii au dobândit-o în timpul crizei. În mod inevitabil, vor exista aspecte ale planului care au funcționat bine și altele care trebuie îmbunătățite sau eliminate. De asemenea, trebuie acordată atenție strategiei relațiilor cu clienții și alte părți interesate, precum și strategiei de litigii, dacă e nevoie. Indiferent cât de bine au făcut față crizei echipa și managerii, încrederea clienților trebuie să fie re-consolidată. În sfârșit, cel mai important la etapa de post criză este ce s-a învățat din evenimentele și greșelile care au dus la criză. Chiar dacă compania nu a jucat niciun rol în provocarea crizei, mai sunt lecții de învățat pentru a evita crize similare și pentru a îmbunătăți planul de criză al companiei.

#### **Concluzii**

Trăim într-o societate afectată continuu de dezastre naturale, cum ar fi cutremure, furtuni și inundații și de crize organizaționale. Nicio comunitate și nicio organizație nu este imună la crize.

Trăim într-o comunitate globală în care componentele sale sunt interconectate printr-un sistem complex. Este responsabilitatea managerilor și echipelor de criză să planifice și să gestioneze eficient crizele, pentru a evita escaladarea acestora, precum și diminua efectele dăunătoare cauzate de crize pe termen lung.

Managementul crizelor este un proces sistematic care are potențialul de a identifica și prezice crizele. Desigur, managerii nu pot fi pregătiți pentru toate tipurile de criză, cu toate acestea, crizele pot fi gestionate eficient, atât timp cât acest lucru face parte din strategia organizației. Prea puține organizații iau în considerare managementul crizelor. Capacitatea de a gestiona crizele nu ar trebui să fie văzută ca ceva spontan, ci ca o abordare sistematică. O organizație ar trebui să înceapă să reacționeze la semnele unei posibile crize cât mai curând posibil, mai degrabă decât să aștepte până când aceasta a fost afectată direct.

În dezvoltarea capacității de gestionare a crizelor, vor exista multe oportunități de sinergie cu procesele obișnuite de management, aranjamentele de continuitate a afacerii, securitatea informațiilor și activitățile de gestionare a incidentelor. Organizațiile ar trebui să învețe în mod activ din crizele care au afectat organizația sau alte organizații. În plus, redresarea din criză ar trebui văzută ca o oportunitate de a regenera, restructura sau realinia o organizație. Esența recuperării nu ar trebui să fie neapărat o revenire la normalitatea anterioară, ci poate însemna trecerea către un model de afaceri și structuri organizaționale care reprezintă o nouă normalitate.

#### **Bibliografie:**

1. Coombs W. T., *Ongoing Crisis Communication*, Sage Publishing, University of Central Florida, 2007, ISBN-13: 978-1412949910
2. Hamidovic H., *An introduction to Crisis Management*, în ISACA Journal, Vol. 5, 2012, disponibil online: <file:///C:/Users/User/Desktop/articol%20conferinta%20iue/PDF%20original/introduction%20to%20crisis%20mng.pdf>
3. Management Study Guide. (2013). *Crisis Management - Meaning, Need and its Features*, în Retrieved 16th February, 2015, disponibil online: <http://www.managementstudyguide.com/crisismanagement.htm>
4. Mehiri M. K., *Crisis Management and its Process in Organizations*, în Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol. 7, No. 5, 2016, pag. 143-148, ISSN: 2039-2117
5. Regester, M., *Crisis Management. What to Do when the Unthinkable Happens*, Century Hutchinson, London, 1989
6. Vasickova V., *Crisis management process: a literature review and a conceptual integration*, în Acta Oeconomica Pragensia, 2019, 27 (3-4), pag. 61-77, ISSN: 0572-3043
7. Waryjas M. A., *Effective Crisis Management: Grace under Pressure*, KMZ Rosenman, 1999, 16 pag.

**CZU: 005.21:657:006.44**

### **IMPROVEMENT OF THE MANAGEMENT STRATEGY IN ELABORATING OF ACCOUNTING POLICIES OF THE ENTITY IN ACCORDANCE WITH IFRS**

**LAPIŢKAIA Liudmila**

ORCID ID: 0000-0001-9739-0495,

dr., conf. univ., ASE, R. Moldova, liudmila@ase.md

**ABSTRACT.** *In modern conditions, the role of enterprise management is increasing significantly, and this is primarily due not only to the ability to manage the enterprise qualitatively, to approve the correct policy of its activities, to concretize budgets, but also, based on the approved development strategy, to understand which indicators, in which assessment should be reflected in financial statements. For the correct completing of the financial statements of the enterprise and presentation of high-quality financial information, the management of the enterprise must correctly develop and approve its accounting policies. If an entity prepares financial statements in accordance with International Financial Reporting Standards (IFRS), then in elaborating accounting*

*policies it should use the provisions of International Financial Reporting Standard (IAS) 8 "Accounting Policies, Changes in Accounting Estimates and Errors". In a real situation, there may be cases when an enterprise plans certain transactions, however, IFRS do not disclose information: how to reflect such transactions in accounting, in such cases, management must make the right decision, choose the option that will allow to correctly reflect income and expenses, calculate the correct financial result, as well as disclose information in the financial statements.*

**KEYWORDS:** *accounting policies, IFRS, disclosure of information*

**JEL:** *M21, M41*

## **INTRODUCTION**

The development strategy, which is established by the management of the enterprise, should be based on the competent management of its financial flows, as well as in-depth analysis of the financial indicators presented in the financial statements. The indicators that are presented in the financial statements of the enterprise were initially reflected in the accounting. However, before economic transactions are reflected in accounting, management must elaborate and approve accounting policies that will indicate provisions for the recognition and measurement of elements of financial statements. Accounting policies are a necessary tool for doing business. An effective accounting policy allows, on the one hand, to properly regulate the process of accounting and financial reporting at the enterprise, and on the other hand, to improve the quality of its management by ensuring the reliability of information. In addition, the elaboration of accounting policies of the enterprise refers to the legal optimization of taxation.

It should be noted that the IASB has issued the Guide to Selecting and Applying Accounting Policies — IAS 8 on the practical application of IAS 8 "Accounting Policies, Changes in Accounting Estimates and Errors" [1].

## **ANALYSIS OF THE COMPOSITION OF THE ACCOUNTING POLICIES OF THE ENTERPRISE FROM THE POINT OF VIEW OF THE MANAGEMENT STRATEGY.**

The main goal of the company's management in the preparation of financial statements is to provide its users with reliable and relevant information in terms of making economic decisions.

The main difficulties in the elaboration of accounting policies arise when the company's management must rely on its professional judgment in the event that IFRS do not specify certain cases of reflection of economic transactions, or the standards offer several options that need to be analyzed and the most optimal one selected.

Thus: when elaborating the accounting policies of an enterprise, its management must first of all determine which of the available International Financial Reporting Standards can be applied when recording economic transactions. If they are applicable in a given situation, The IFRS must be used; if there are no standards, then it is necessary to apply the requirements of the standards that cover similar or related situations. If there are no similar situations in other IFRS, then it should refer to the Conceptual Framework for Financial Reporting and to develop an accounting policy based on it.

If applicable IFRS requirements exist, an entity should design its accounting policies applying them. The IASB emphasizes that this should be done even if these requirements are at variance with the basic provisions of the Conceptual Framework for Financial Reporting. This requirement is specified in IAS 8 "Accounting Policies, Changes in Accounting Estimates and Errors" (clause 7): "when an IFRS specifically applies to a transaction, other event or condition, the accounting policy or policies applied to that item shall be determined by applying the IFRS. [2].

At the same time, IAS 1 "Presentation of financial statements" stipulates a reliable presentation of the "financial position, financial results and cash flows of the enterprise", which requires "a truthful representation of the consequences of transactions, other events and conditions in accordance with the definitions and criteria for the recognition of assets, liabilities, income and expenses set out in the Conceptual Framework for Financial Reporting.

However, as noted above, even in the case of discrepancies between the requirements and the basic concepts, accounting policy should be determined precisely on the basis of the requirements of a particular standard or standards, but not the "Conceptual Framework for Financial Reporting "



itself. Let's look at the example of the application of the provisions of specific IFRS and Conceptual Framework for Financial Reporting.

**Example 1.** *Suppose that in accordance with the tax policy of the state, an enterprise must pay income tax for 200X, already next year 200X+1, based on data on income received for 200X. Thus: the company's management can use the provisions of IFRIC 21 " Levies ". In accordance with the provisions of this explanation, the event as a result of which an enterprise has an obligation to pay in favor of the state is to receive income in 200X + 1 year, however, the presence of income in the previous year is also necessary: on its basis, the amount of the obligation is calculated. Just the income received in 200X is not enough yet, and this is not a binding event. Therefore, for the annual period ending December 31, 200X, the company does not recognize the obligation, but will recognize it in January 200X + 1 year, when it begins a new reporting period.*

Suppose that the management of the enterprise has decided to follow the Conceptual Framework for Financial Reporting, then it is necessary to recognize the tax obligation already in 2020. Since, in accordance with the provisions of the "Conceptual Framework for Financial Reporting ", the obligation arises if the enterprise has already received economic benefits. Thus, the management of the enterprise, indicating in accounting policies the provisions that should be followed when reflecting transactions, in case of an incorrect choice, may distort the financial indicators of the financial statements, which may subsequently affect the adoption of correct management decisions.

**Example 2.** Suppose an enterprise has issued a financial instrument, preferred shares, which are not redeemable, but they have the characteristic of "blocking" dividends to other holders of ordinary shares of this enterprise until dividends for a certain amount are paid specifically to the holder of this financial instrument. As a result, the company still has an obligation to pay dividends by a certain amount to the holder of the financial instrument, even if there is no such contractual condition. It is necessary to refer to the requirements of IAS 32 "Financial Instruments: Presentation ", which stipulates, among other things, the procedure for their classification. In order for the issuer to classify the financial instrument issued by it as capital and not a liability, among other requirements, the instrument must not contain contractual obligations to transfer cash or other financial asset to its holder. The IASB confirmed that the contractual obligation to transfer cash or other financial asset to the holder of an instrument should be formed precisely by the terms of the contract for this instrument, since IAS 32 "Financial Instruments: Presentation " does not allow, and even more so does not require, that other, third-party factors be taken into account. That is, economic necessity in itself will not yet lead to the classification of the instrument into the quality of an obligation. This means that in our example, the obligation to pay dividends to a shareholder will not have an impact on the classification. In accordance with the provisions of the "Conceptual Framework for Financial Reporting ", the obligation is defined as "the currently existing obligation of an organization to transfer an economic resource that arose as a result of past events."

In a situation where there are no relevant IFRS to reflect economic transactions, the company's management should consider the provisions of other international standards that apply to similar or similar situations. IAS 8 "Accounting Policies, Changes in Accounting Estimates and Errors" states that in the absence of a standard suitable for a particular situation, professional judgment should be used in elaborating accounting policies that will lead to providing users with reliable and relevant information. However, professional judgment will also be required in order to decide which IFRS standards cover similar situations with their requirements, and then to apply all the requirements related to a particular situation in these standards. Some of the requirements may also relate to the disclosure of information in the financial statements. It is unacceptable to apply only some of the requirements of IFRS covering similar or similar situations when drawing up accounting policies, while ignoring others.

**Example 3.** Currently, there is no specific IFRS that sets the rules for accounting with cryptocurrency. In this regard, first of all, the question arises as to how to reflect in the accounting of cryptocurrencies, whether to recognize them as an asset. It is necessary to emphasize that in the accounting policies of the company should specify the procedure for accounting, evaluation and recognition of cryptocurrencies. In the modern economy there are more than 1,500 cryptocurrencies, and every time many new cryptocurrencies appear.

Based on the definition, we can conclude that cryptocurrency, if the conditions of this definition are met, is an asset, but in each new case, when transactions with a new cryptocurrency, the company must independently determine whether it is reasonable to recognize the new cryptocurrency as an asset. If cryptocurrency is recognized as an asset, the second question arises according to which standard in IFRS should be recognized? In accordance with paragraph 7 of the SIC (IAS 8) "Accounting policies, changes in accounting estimates and errors", where applicable, the company may use a specific IFRS standard for elements of financial reports (e.g. IFRS 2 "Share-Based Payments").

The accounting treatment of assets according to IFRS, relevant to analyze their provisions for cryptocurrency accounting, is reflected in the following standards:

1. IAS 7 "Statement of cash flows"; IFRS 9 "Financial Instruments" — for cash accounting,
2. IAS 32 "Financial instruments: presentation", IFRS 9 "Financial Instruments" — for accounting for non-cash financial assets,
3. IAS 40 "Investment property" — for real estate investment accounting,
4. IAS 38 "Intangible assets" — for accounting for intangible assets,
5. IAS 2 "Inventories" — for accounting for stocks.

Therefore, it is necessary to consider which of them are applicable in cryptocurrency accounting. We analyze the provisions of the above-named Standards to determine which of them are applicable to cryptocurrency accounting. The essence of cryptocurrency is not strictly applicable to the definition of currency, which is presented in IAS 32 "Financial instruments: presentation" such as "currency (cash) is a financial asset because it represents the means of exchange...". For example, some cryptocurrencies cannot be used as a medium of exchange, that they have a limited exchange environment compared to most traditional fiat currencies. In addition, a number of financial institutions in the world have banned the use of cryptocurrencies, as they pose an increased risk in financial transactions.

The cryptocurrency also does not meet the definition of cash equivalent, which is "short-term, highly liquid investments that are easily convertible into known amounts of cash and that are subject to insignificant risk of change in value". In most cases, transactions with cryptocurrency are aimed at the long-term period. In this situation a question arose: whether can be reflected in accounting cryptocurrencies as cash or cash equivalent? Taking into account the provisions where cryptocurrency can be recognized as a non-cash financial asset? The main feature of a financial asset is that its holder has the contractual right to obtain cash or another financial asset from another company or to exchange financial assets or financial liabilities with another company on potentially favorable terms to the holder. In general, the essence of the cryptocurrency transaction is to make settlements by transfer, without obtaining the munerar and from this point of view the holder of the cryptocurrency has no contractual rights. However, some contracts, such as forward or option contracts to buy or sell cryptocurrencies in the future, may meet the definition of a derivative and may be subject to accounting for financial instruments.

Attention should be paid to situations where cryptocurrency can be registered as intangible assets. IAS 38 "Intangible assets" defines an intangible asset as an identifiable non-monetary asset without physical substance. Indeed, cryptocurrencies broadly meet this definition and can be recognized as non-monetary assets and therefore fall within the scope of IAS 38 "Intangible assets".

At the same time IAS 38 "Intangible assets" (paragraph 9.10) establishes that: entities frequently spend resources or incur liabilities for the acquisition, development, maintenance or improvement of intangible resources such as scientific or technical knowledge, design and implementation of new processes or systems, licenses, intellectual property, market knowledge and trademarks (including brand names and titles of publications). Common examples of elements in these general categories are software, patents, copyrights, films, customer lists, mortgage service rights, fishing permits, import quotas, franchises, customer or supplier relationships, customer loyalty, market share and marketing rights. In the list of intangible assets presented by IAS 38 "Intangible assets" is not mentioned cryptocurrency. But still if the entity in accordance with the provisions of IAS 38 "Intangible assets", recognizes the cryptocurrency as an intangible asset, then it can be assessed either at cost or at fair value (revaluation method).

But in some jurisdictions cryptocurrencies are recognized as intangible assets with an indefinite lifespan, if there are no factors indicating a defined useful life. If the company will record of the cryptocurrency at cost, it must take into account the provisions of IAS 36 "Impairment of assets" and record depreciation in the statement of profit or loss. To account for cryptocurrency at fair value, an active market for it is necessary to be in order to measure it correctly. Accounting under the revaluation method is more complex: increases in fair value are reflected in other comprehensive income (OCI), while decreases are recorded in profit or loss. To determine the fair value of the cryptocurrency, the provisions of IFRS13 "Fair Value Measurement" apply. However, the current application of IAS38 "Intangible assets" and the measurement of cryptocurrencies at cost do not correspond to the economic essence and do not provide relevant information to users of financial statements.

Another standard on asset accounting is IAS 2 "Inventories", indeed, their application can be justified if the company owns a cryptocurrency for sale. According to the provisions of the IAS 2 "Inventories" is stipulated: as stocks would be measured at the lowest sum between cost and net realizable value. Thus, the decrease in the net realizable value would be recorded in the statement of profit or loss. Probably the use of the provisions of IAS 2 "Inventories" for cryptocurrency accounting is justified for "broker-traders, those who buy or sell assets for others or on their own for the purpose of selling in the near future and generating a profit from price fluctuations." They measure stocks at fair value minus selling costs and changes in value. But the use of the provisions of this standard is reasonable for accounting for cryptocurrency for a broker-trader.

It should also be determined: when the company's management should use only the "Conceptual Framework for Financial Reporting" for the elaboration of accounting policies. Clearly, you should use these provisions only if the provisions of relevant IFRSs are not provided for specific transactions, and the corresponding provisions of other IFRSs cannot be used.

**Example 4:** An enterprise has a controversial situation with the tax authorities regarding the need to reflect and pay a certain tax, while the tax inspectorate claims that it is necessary to do this. The company transfers the tax to the tax inspectorate and simultaneously files a lawsuit. Depending on the court's decision, these funds will either be returned to the company or not.

In this situation, when elaborating accounting policies, the company needs to determine:

- *does the transfer of funds in the form of a tax lead to the formation of a contingent asset, just an asset, or can it be stated that there will be neither one nor the other,*
- *if the transfer of funds leads to the formation of an asset, then whether it should be recognized, and if so, how it should be measured and disclosed in the financial statements.*

The definition of contingent assets is given in IAS 37 "Provisions, Contingent Liabilities and Contingent Assets": *a contingent asset is a possible asset arising from past events that will be confirmed by some future events not fully under the entity's control.* [3]. If the cash transferred to the tax office is just such a contingent asset, then the enterprise will apply the requirements of this standard: to recognize expenses, unless there are future economic benefits (in this case, the tax refund is practically indisputable). If this situation leads to the formation of just an asset, then no IFRS can be directly applied. For example: if it is a monetary asset, then it does not meet the definition of IAS 38 "Intangible Assets" and if there is no separate contract for it, then it will also not fall within the scope of IFRS 9 "Financial Instruments". Thus, after analyzing all possible situations, the enterprise has the right to consider applicability of the asset definition and related concepts of the "Conceptual Framework for Financial Reporting". In particular, it says that the definition of an asset implies that an enterprise will have the right to create potential economic benefits, which can be realized in different ways - among other things, used to settle obligations.

Indeed, if we focus on the provisions of the Conceptual Framework for Financial Reporting, then in the above situation, we can conclude that the company has the right to receive economic benefits regardless of the outcome of the tax dispute. If everything is decided in favor of the enterprise, then it will receive economic benefits in the form of monetary compensation. If not, then the funds transferred will be used to pay off the tax liability. There is uncertainty about the form of these benefits, but not the very right of the enterprise to receive them in one form or another. Consequently, according to the Conceptual Framework for Financial Reporting, the transferred cash gives rise to an asset, but not a contingent asset, since there is no uncertainty about its existence.

At the same time, one should pay attention to clause 12 of IAS 8 "Accounting Policies, Changes in Accounting Estimates and Errors", which reads: "In making the judgement described...., management may also consider the most recent pronouncements of other standard-setting bodies that use a similar conceptual framework to develop accounting standards, other accounting literature and accepted industry practices, to the extent that these do not conflict with the sources ....." [2].

In addition, as you know, all IFRS standards contain requirements for information disclosure. If none of the standards apply to a situation, it means that no specific disclosure requirement applies specifically such cases. In terms of presenting information in the statements of financial position and income statement / statement of other comprehensive income, disclosures of items are required if this is relevant in order to understand the financial condition or financial performance of the entity.

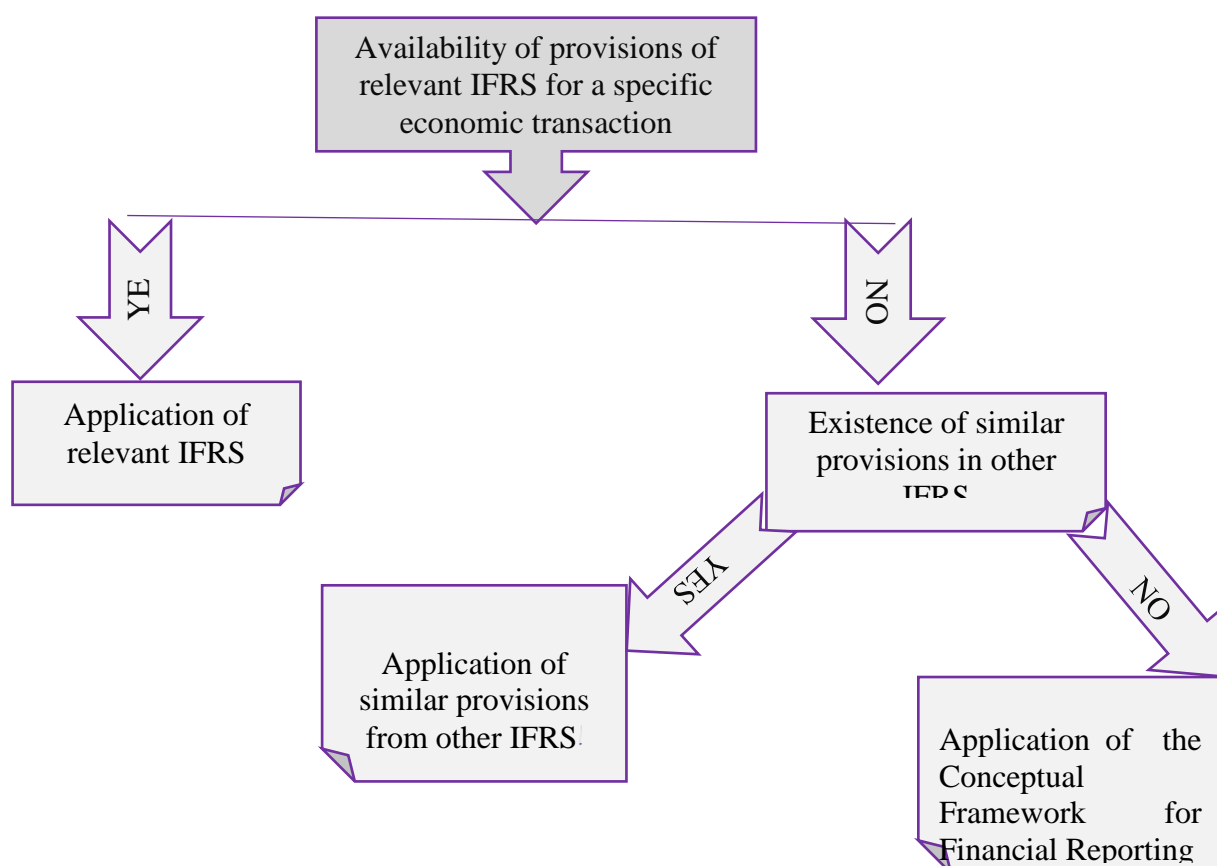
The financial statements must disclose:

- ✓ *the nature and amount of material elements of income or expenses,*
- ✓ *information relevant to the understanding of any financial statement,*
- ✓ *significant provisions of accounting policies and*
- ✓ *information about the assumptions made about the future and other significant sources of uncertainty.*

### CONCLUSION

Forming accounting policies correctly, the company's management builds its financial strategy in terms of recognizing income and expenses, financial results of the enterprise, recognizing and evaluating other elements, as well as disclosing information in financial statements.

In this regard, the management of the enterprise for the correct recognition, classification, assessment of the elements of financial statements in accordance with the provisions of IFRS, should use the following scheme presented below.



**Figure 1. Stages of application of the company management policy in the elaboration of accounting policies**

It should be emphasized that the management of the enterprise developing accounting policies, in fact, sets the strategy of financial development of the enterprise. This is primarily due to the fact that the well-thought-out provisions of accounting policies that will form the basis for reflecting economic operations at the enterprise will serve as the correct basis for making profitable management decisions.

#### REFERENCES

1. IFRS Interpretations Committee. Guide to Selecting and Applying Accounting Policies—IAS 8. November 2019. Disponibil: <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/news/2019/november/guide-to-selecting-and-applying-accounting-policies-ias-8.pdf?la=en>
2. IAS 8 Accounting Policies, Changes in Accounting Estimates and Errors. [https://www.minfin.ru/common/upload/library/2016/03/main/RU\\_BlueBook\\_GVT\\_2015\\_IAS\\_8.pdf](https://www.minfin.ru/common/upload/library/2016/03/main/RU_BlueBook_GVT_2015_IAS_8.pdf)
3. IAS 37 Provisions, Contingent Liabilities and Contingent Assets. [https://www.minfin.ru/common/upload/library/no\\_date/2013/IAS\\_37.pdf](https://www.minfin.ru/common/upload/library/no_date/2013/IAS_37.pdf)

CZU: 331.451(478)

### SYSTEM APPROACH TO OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY IN MOLDAVIAN ENTERPRISES

### ABORDAREA SISTEMICĂ A SĂNĂTĂȚII ȘI SECURITĂȚII OCUPAȚIONALE ÎN ÎNTREPRINDERILE DIN REPUBLICA MOLDOVA

OBERŠT Ala

ORCID: 0000-0002-8295-7695

PhD in Economic Sciences, associate professor, Technical University of Moldova, 168, Stefan cel Mare bd, Chisinau, Republic of Moldova, MD-2004, [www.utm.md](mailto:ala.oberst@emin.utm.md), [ala.oberst@emin.utm.md](mailto:ala.oberst@emin.utm.md)

**ABSTRACT.** *Any enterprises should provide a safe and hygienic working environment, bearing in mind the prevailing knowledge of the industry and of any specific hazards. These means that an adequate step shall be taken to prevent accidents and injury to health arising out of, associated with, or occurring in the course of work, by minimising, so far as is reasonably practicable, the causes of hazards inherent in the working environment. The system approach to occupational health and safety involves the implementation of a management system designed to ensure the protection of the workforce. Every year in the Republic of Moldova the number of accidents at work increases. This study aims to reflect the importance of the systemic approach to occupational health and safety in order to reduce the number of accidents in Moldavian enterprises. This type of research is qualitative. The research methodology was based on the analysis of the national legal framework and its correlation with the most widespread model of the occupational safety management system described in the international standard ISO 45001: 2018. The obtained results allowed to highlight the common requirements, as well as the differences that must be assimilated in order to accomplish the main seven stages in the implementation of an occupational health and safety management system. The implementation of the occupational health and safety management system will improve the competitiveness and credibility of Moldavian enterprises and will prevent accidents at the workplace.*

**KEY WORDS:** *accidents, health, occupational, management system, safety, system approach, work place.*

**JEL CLASIFICATION:** *M1 Business Administration.*

#### 1. INTRODUCERE

Sănătatea și securitatea la locul de muncă reprezintă un element fundamental al politicilor sociale promovate în cadrul întreprinderilor și reprezintă responsabilitatea și obligația de bază a

angajatorilor din Republica Moldova privind asigurarea securității și sănătății lucrătorilor la locul de muncă descrise în Codul Muncii și în Legea nr. 186/2008.

Problema sănătății și a securității în muncă, din cauza diferențelor majore dintre Republica Moldova și statele membre ale Uniunii Europene, a devenit tot mai importantă în contextul Acordului de asociere (2014) și obținerii statutului de țară candidată la UE (2022), care constituie cadrul juridic general în acest domeniu, fiind stabilit, prin preambulul său, că „ameliorarea securității, igienei și sănătății muncitorilor reprezintă un obiectiv ce nu poate fi subordonat considerațiilor de factură pur economică” [Deleu R. et al., 2020]. Totodată, este de menționat că monitorizarea factorilor de risc la locul de muncă și a stării de sănătate a angajaților în relație cu ocupația contribuie la fortificarea și promovarea sănătății populației ocupate.

Evidență apare și modificarea noțiunii introduse în Legea nr. 186/2008 în anul 2020, care prevede că „securitate și sănătate în muncă – ansamblu de activități având ca scop asigurarea celor mai bune condiții de lucru, apărarea vieții, sănătății, integrității fizice și psihice a lucrătorilor”.

Sănătatea și securitatea la locul de muncă se concentrează pe prevenirea pericolelor la care sunt predispuși salariații și angajatorii la locul de muncă. Astfel de factori și pericole naturale de risc ar putea include accidente, boli profesionale, boli transmisibile, tulburări legate de stres și alte probleme de sănătate mintală. Însă abordarea punctuală a acestora poate genera mai multe omisiuni și eșecuri în cadrul întreprinderii, inclusiv aparența și accidentelor la locul de muncă. Scopul de bază a prezentului articol este propunerea abordării sistemice a aspectelor de sănătate și securitate în muncă reflectate în modelele internaționale cu analiza comparativă a cadrului legal existent în Republica Moldova în acest domeniu, în vederea reducerii accidentelor la locul de muncă și promovarea unor condiții sigure pentru populația ocupată.

## **2. ANALIZA STATISTICĂ A VICTIMELOR ACCIDENTELOR DE MUNCĂ ÎN REPUBLICA MOLDOVA**



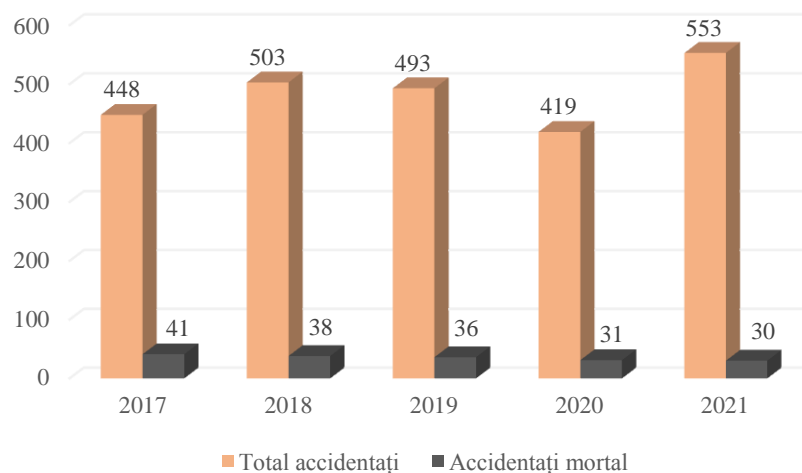
Potrivit datelor oficiale a Biroului Național de Statistică a Republicii Moldova în anul 2021 victimele accidentelor de muncă au inclus 553 de persoane și sunt reprezentate în Figura 1.



**Figura 1. Victimele accidentelor de muncă în Republica Moldova în anul 2021**  
Sursa: preluat din <https://www.facebook.com/statistica.md> (postarea din 28.04.2022)

Informațiile reprezentate în Figura 2, ne atestă faptul că numărul persoanelor accidentate în anul 2021 reprezintă cea mai mare valoare din perioada anilor 2017-2021. Însă este regretabil faptul că prin statisticile oficiale apar victime accidentate mortal, numărul acestora este în scădere în ultimii 5 ani, cea mai mică valoare revenind situației din anul 2021 și constituie 30 de decese cauzate de accidente la locul de muncă.

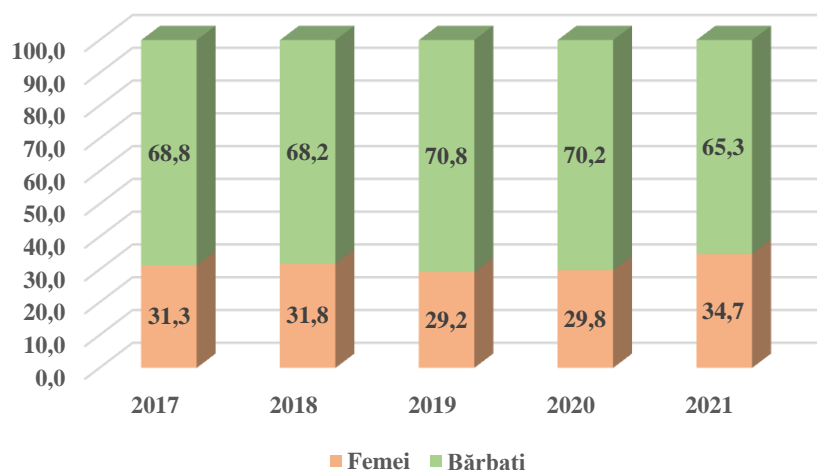
Unul dintre efectele accidentelor la locul de muncă este și incapacitatea de muncă a persoanei accidentate (exclusiv persoanele accidentate mortal), care potrivit informației din Figura 1 constituie în mediu în anul 2021 o durată de 30 zile, ceea ce reprezintă o durată mai mică cu 1,2 zile decât durata medie 31,2 zile de incapacitate zilnică în perioada 2017-2021.



**Figura 2. Dinamica victimelor accidentelor de muncă în Republica Moldova în perioada 2017-2021, persoane**

*Sursa: elaborat de autor în baza datelor oficiale statistice <https://statistica.md>*

Analiza structurii victimelor după sex, reprezentată în Figura 1 pentru anul 2021 și în Figura 3 pentru o perioadă de 5 ani, ne permite să constatăm că cel mai frecvent în accidente de muncă nimeresc reprezentanții sexului masculin, generând o pondere medie de aproximativ 70% în perioada analizată.

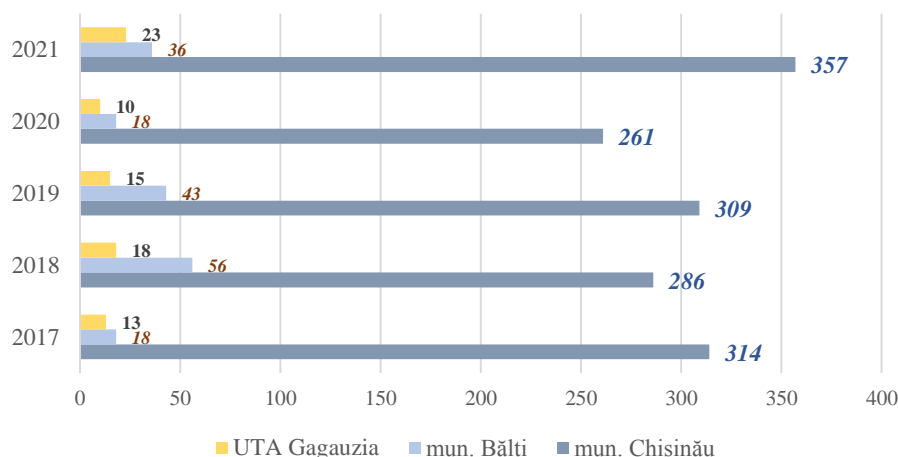


**Figura 3. Structura după sex a victimelor accidentelor de muncă în Republica Moldova în perioada 2017-2021, în %**

*Sursa: elaborat de autor în baza datelor oficiale statistice <https://statistica.md>*

Cele mai multe accidente la locul de muncă potrivit datelor desprinse din figura 4 în anul 2021 au fost înregistrate în municipiul Chișinău – 357, urmate de municipiul Bălți – 36 și UTA Gagauzia – 23 de accidente. Repartizarea dată este influențată și de numărul de activități economice înregistrate în aceste localități, evident că cele mai multe potrivit datelor statistice activează în municipiul Chișinău.





**Figura 4. Victimele accidentelor de muncă în profil teritorial a Republicii Moldova în perioada 2017-2021, persoane**

*Sursa: elaborat de autor în baza datelor oficiale statistice <https://statistica.md>*

Dacă să analizăm și cele mai periculoase activități ale economiei naționale din punct de vedere a accidentelor la locul de muncă înregistrate în 2021, desprinse din Figura 1, observăm că în fruntea clasamentului se află activitățile economice industriale (144 cazuri), urmate de comerțul cu ridicată și amănuntul (80 cazuri) și Administrația publică și apărare (66 cazuri). Cazurile înregistrate reflectă insuficiența și eficacitatea redusă a măsurilor de prevenire și protecție la locurile de muncă întreprinse de către angajatori și denotă necesitatea implementării unei abordări sistemice pentru managementul sănătății și securității la locul de muncă în Republica Moldova. La fel aceasta este cauzată și de limitarea problematicii la procesele tehnico-economice și administrative fără preocupări serioase pentru aspectele socio-umane ale întreprinderii.

### **3. Esența abordării sistemice integrate**

Condițiile în care se afla mediul de afaceri contemporan pot fi încadrate într-un nivel înalt de incertitudine, fapt care generează necesitatea unei dezvoltări permanente a capacității de schimbare și adaptare la noile circumstanțe de funcționare. Aceasta prin urmare impune o reorientare a managementului organizației spre o structură paradigmatică unitară de sistem, care integrează concepte, metode și instrumente necesare. Prin urmare, organizațiile trebuie abordate de managerii „ca un sistem dinamic complex, caracterizat printr-o multitudine de interdependențe, fluxuri interconectate, co-evoluții și sinergii” [Dumitrașcu V., 2016]. Însă conținutul și orientarea activității manageriale sunt condiționate de contextul organizațional în care este exercitat managementul.

Asigurarea funcționalității și competitivității organizației implică o permanentă corelare, adaptare și perfecționare a sistemului de management la situația efectiv-existentă în cadrul său, la cultura organizațională și la contextul socio-economic în care-și desfășoară activitățile [Nicolescu& Verboncu, 2008].

Potrivit Nicolescu O. esența sistemului de management al organizației include „ansamblul elementelor cu caracter decizional, organizatoric, informațional, motivațional, uman etc. din cadrul organizației, prin intermediul căruia se exercită ansamblul proceselor și relațiilor de management, în vederea obținerii unei eficacități și eficiențe cât mai mari”. În conceperea și realizarea sistemului de management trebuie luate în considerare elementele specifice fiecărei organizații, în special profilul, dimensiunea și structura resurselor umane, materiale și financiare, potențialul și mentalitatea personalului, poziția firmei în contextul economic național și – dacă este cazul – internațional etc. [Nicolescu& Verboncu, 2008].

Abordarea sistemică în management a recentrat atenția de la părți la întreg, propunând o optică diametral opusă: deducerea proprietăților elementelor din starea calitativă funcțională a întregului. Cultivarea unei viziuni globale și multilaterale asupra dinamicii sistemelor, fapt care impune găsirea unor instrumente de investigare și de acțiune calitativ noi pentru prospectarea dezvoltării, controlul și evaluarea strategiilor.

Etapă contemporană de evoluție a metodologiei abordării sistemice este dominată de modele adaptabile cu autoorganizare. Procesele de autoorganizare formează mecanismele prin care dinamica internă este conectată la schimbările din mediu, iar crizele și puseurile de dezordine sunt convertite în bazele unui nou model de organizare. Funcționarea sistemelor de management are loc prin cuplarea unor fluxuri de reglare fie prin fluctuații între perioadele de relativă stabilitate și perioadele de restructurare, fie prin autotransformarea sistemului însuși, conservându-i profilul normativ.

Primul și cel mai important pas în elaborarea unor teorii integrate ale managementului îl reprezintă cunoașterea elementelor modelului propus a sistemului de management pentru integrare, precum și cunoașterea mecanismelor sistemelor economice cu multiple feed-back-uri informaționale interconectate, care facilitează efortul de proiectare a sistemului de management al sănătății și securității ocupaționale.

În această ordine de idei considerăm cel mai oportun model pentru abordarea sistemică a sănătății și securității la locul de muncă în întreprinderile din Republica Moldova – modelul descris în standardul internațional ISO 45001:2018 „Sisteme de management al sănătății și securității ocupaționale. Cerințe și îndrumări pentru utilizare.”

#### **4. Caracteristica sistemului de management conform modelului ISO 45001:2018**

Potrivit analizei realizate în compartimentul 2 al prezentului articol, zeci de vieți anual se pierd în Republica Moldova din cauza accidentelor de muncă. Acestea sunt decese care ar fi putut și ar fi trebuit să fie prevenite.

Standardul internațional publicat de Organizația internațională de standardizare ISO 45001:2018 „Sisteme de management al sănătății și securității ocupaționale. Cerințe și îndrumări pentru utilizare”, ajută întreprinderile ca în viitor să reducă aceste probleme prin crearea unui cadru pentru îmbunătățirea siguranței angajaților, reducerea riscurilor la locul de muncă și crearea condițiilor de muncă mai bune și mai sigure.

Potrivit Art. 9 a Legii nr. 186/2008 angajatorul este obligat să asigure securitatea și sănătatea lucrătorilor sub toate aspectele ce țin de activitatea desfășurată, mai mult ca atât, responsabilitatea angajatorilor se extinde și asupra altor persoane care pot fi afectate de activitățile practice în cadrul întreprinderii. Această responsabilitate include susținerea și protejarea sănătății fizice și mentale a persoanelor.

Potrivit prevederilor standardului ISO 45001:2018, adoptarea acestuia în cadrul întreprinderii va permite acestuia să asigure locuri de muncă sigure și sănătoase, să prevină rănirea și îmbolnăvirea de terminate de muncă și să/și îmbunătățească în mod continuu performanța referitoare la sănătatea și securitatea în muncă.

Evoluția cronologică a standardului ISO 45001:2018 permite evidențierea principalelor evenimente legate de crearea și evoluția standardului după cum urmează [5]:

- 1996 – BSI (Institutul britanic de standarde – British Standards Institute – BSI) a elaborat prima ediție a standardului OHSAS.
- 1999 – BSI furnizează un îndreptar legat de implementarea standardului.
- 1999 – Ediția OHSAS 18001:1999 – specificațiile standardului conturează cerințele legate de un sistem de management al siguranței și sănătății ocupaționale, în sprijinul organizațiilor, pentru controlul riscurilor specifice și pentru îmbunătățirea performanței generale.
- 2007 – OHSAS este actualizat pentru a se alinia mai bine cu ISO 14001; se pune un accent sporit pe sănătatea la locul de muncă.
- 2018 – ISO 45001 este înlocuitor pentru standardul OHSAS 18001:2007, actualizat pentru a asigura integrarea mai ușoară a cerințelor de sănătate și securitate ocupațională în sistemele de management existente în cadrul întreprinderilor determinată de creșterea credibilității și adoptării standardelor ISO pe scara mai largă.

Implementarea unui sistem de management al sănătății și securității în muncă (în continuare SMSS) va asigura un set de beneficii pentru întreprinderile din Republica Moldova:

- de asigurare a locurilor de muncă sigure și sănătoase;
- de prevenire a rănirii și îmbolnăvirii determinate de muncă;
- de eliminare a pericolelor și de minimizare a riscurilor referitoare la sănătate și securitate în muncă prin prevederea unor măsuri preventive și protective eficiente;

- de gestionare a riscurilor și oportunităților referitoare la sănătate și securitate în muncă;
- de îmbunătățire continuă a performanței SMSS.

Este de menționat că decizia de implementare a SMSS este una benevolă, aparține managementului întreprinderii și aceasta este dependentă de o serie de factori de succes [ISO 45001, 2018]:

- leadershipul, angajamentul, responsabilitățile și răspunderea juridică pentru raportare ale managementului de la cel mai înalt nivel;
- dezvoltarea, orientarea și promovarea de către managementul de la cel mai înalt nivel a unei culturi în cadrul organizației care sprijină rezultatele intenționate ale SMSS;
- comunicarea;
- consultarea și participarea lucrătorilor și, atunci când există, a reprezentanților acestora;
- alocarea resurselor necesare pentru menținerea SMSS;
- politicile referitoare la sănătate și securitate în muncă compatibile cu obiectivele generale strategice și cu orientarea organizației;
- procesul (procese) eficace pentru identificarea pericolelor, ținerea sub control a riscurilor referitoare la sănătate și securitate în muncă și de obținere de avantaje prin valorificarea oportunităților SMSS;
- evaluarea și monitorizarea continue ale performanței SMSS pentru îmbunătățirea performanței referitoare la sănătate și securitate în muncă;
- integrarea SMSS în procesele de afaceri ale organizației;
- obiectivele referitoare la sănătate și securitate în muncă care sunt aliniate la politica SMSS și țin cont de pericolele care amenință organizația, de riscurile și oportunitățile referitoare la sănătate și securitate în muncă;
- conformitatea cu cerințele legale și cu alte cerințe.

Cerințele standardului ISO 45001:2018 sunt structurate în 10 capitole, conform Anexei SL împărtășind astfel o structură la nivel înalt, un text de bază identic, precum și termeni și definiții comunic cu alte standarde pentru sisteme de management.

Clauzele standardului ISO 45001:2018 acoperă următoarele aspecte, importante pentru gestionarea unui SMSS, și anume:

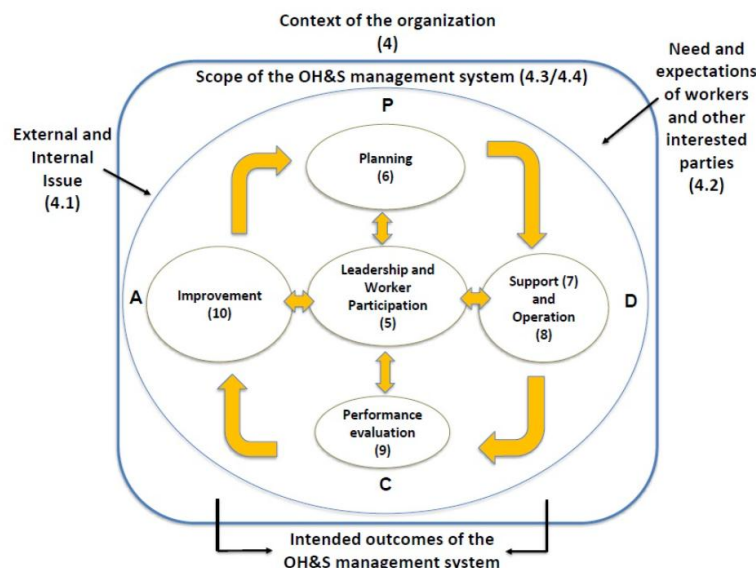
1. Domeniu de aplicare
2. Referințe normative
3. Termeni și definiții
4. Contextul organizației
5. Leadership și participarea lucrătorilor
6. Planificare
7. Suport
8. Operare
9. Evaluarea performanței
10. Îmbunătățire

Anexa A (informativă) Îndrumări pentru utilizarea standardului ISO 45001:2018

Primele trei capitole ale standardului sunt generice și prezintă informațiile generale despre aplicabilitatea SMSS, precum și termenii de bază necesari pentru o bună înțelegere a prevederilor specifice și interpretarea adecvată a cerințelor standardului.

Cerințele propriu-zise sunt incluse începând cu capitolul 4 până în capitolul 10 inclusiv și sunt structurate logic, luând în considerare interdependențele unui sistem de management.

Interacțiunea dintre cerințele standardului este reprezentată schematic în Figura 5, și după cum putem observa, logica standardului se bazează și pe aplicarea ciclului de îmbunătățire continuă, propus de Edward Deming, Plan-Do-Check-Act (PDCA) sau în limba română Planifică-Efectuează-Verifică-Acționează (PEVA).



**Figura 5. Relația dintre PDCA și cadrul standardului ISO 45001:2018**

*Sursa: preluat de autor din [ISO 45001, 2018]*

Analizând cerințele prevederile Legii nr. 186/2008, a HG nr. 95/2009 și a altor documente normative prezentate în lista bibliografiei utilizate la elaborarea prezentului articol, putem afirma că organizarea activităților privind sănătatea și securitatea la locul de muncă în întreprinderile din Republica Moldova presupune realizarea următoarelor acțiuni:

- desemnarea persoanei responsabile pentru sănătatea și securitatea în muncă;
- instruirea Directorului și persoanei desemnate la cursuri de instruire realizate de servicii externe de protecție și prevenire;
- repartizarea responsabilităților pentru sănătatea și securitatea în muncă, și anume persoana desemnată este responsabilă de organizarea și realizarea instruirii introductive la angajare și instruirea periodică;
- asigurarea documentelor informative în domeniul sănătății și securității în muncă, necesare pentru realizarea instruirii introductive și periodice;
- dotarea locului de muncă a persoanei desemnate cu calculator și materiale auxiliare necesare pentru buna desfășurare a atribuțiilor de serviciu;
- elaborarea instrucțiunilor în domeniul sănătății și securității în muncă;
- asigurarea echipării personalului secțiilor de producție cu mijloacele individuale de protecție;
- dotarea locurilor de muncă cu truse medicale pentru acordarea primului ajutor medical;
- instruirea personalului în domeniul SSM.

Cerințele enumerate și incluse în cadrul legal al Republicii Moldova se regăsesc și în cerințele modelului standardului ISO 45001:2018, de exemplu:

1) cerința 5.4 *Consultarea și participarea lucrătorilor* este vizată și în Codul Muncii al RM, la Articolul 42<sup>1</sup>. Informarea și consultarea salariaților,

2) cerința 6.1.2 *Identificarea pericolelor și evaluarea riscurilor și oportunităților* este inclusă în Articolul 10, al. 3 al Legii nr. 186/2008, și anume „angajatorul este obligat să aplice măsurile în baza următoarelor principii generale de prevenire: evitarea riscurilor profesionale; evaluarea riscurilor profesionale ce nu pot fi evitate; combaterea riscurilor profesionale la sursă”.

Prin urmare, aplicarea modelului standardului ISO 45001:2018 în întreprinderile din Republica Moldova va permite alinierea la cele mai performante modele recunoscute pe plan internațional, deoarece la baza sistemului de management al sănătății și securității în muncă, se află un complex de principii, reguli, cerințe care asigură modelarea sa, atât ca prevedere legală națională, cât și cerința cadrului normativ internațional.

## **5. Implementarea sistemului de management al sănătății și securității ocupaționale**

Succesul asimilării prevederilor standardului ISO 45001:2018 în cadrul întreprinderii pentru a realiza cu succes politica referitoare la sănătatea și securitatea în muncă depinde de respectarea succesiunii etapelor reprezentate în Figura 6.



**Figura 6. Etapele de implementare a SMSS**

*Sursa: elaborat de autor în baza propriei experiențe de consultanță*

**Etapa 1. Inițierea procesului de implementare a SMSS.** Această etapă presupune angajamentul managementului de la cel mai înalt nivel privind aplicarea prevederilor modelului selectat pentru SMSS. Urmată de achiziționarea documentului normativ, în cazul aplicării modelului ISO 45001:2018, acest lucru ar însemna procurarea versiunii oficiale a standardului la Institutul Național de Standardizare a Republicii Moldova. La fel în cadrul acestei etape se ia o decizie importantă – cum urmează să fie realizată aplicarea prevederilor standardului, și anume se realizează selectarea uneia din opțiuni: prin forțe proprii sau prin atragerea serviciilor unui consultant cu expertiza în implementarea sistemelor de management. Dacă se optează pe opțiunea – cu forțe proprii, atunci trebuie desemnată prin Ordin sau Decizie persoana responsabilă de implementare.

**Etapa 2. Analiza de diagnoza inițială.** Diagnosticul inițial trebuie să cuprindă toate procesele și toate subdiviziunile structurale ale întreprinderii ce fac parte din obiectul principal de activitate sau domeniul de aplicare a SMSS declarat de managementul de la cel mai înalt nivel al întreprinderii.

Metodologia realizării diagnosticului inițial cuprinde:

- observarea activităților și interviul cu șefii de compartimente interne conform organigramei de conducere a întreprinderii în vederea aprecierii situației curente și identificării deficiențelor sistemului existent de management;
- studierea și analiza documentelor interne pentru o bună înțelegere a domeniului de aplicare a SMSS și înțelegerea contextului organizațional.

Metoda de diagnosticare permite evidențierea:

- cerințelor standardelor de referință aplicabile întreprinderii, pentru care lipsesc dovezile de documentare și aplicare;
- proceselor ce necesită adaptare la cerințele stipulate în standardul de referință.

Prin urmare, sinteza abaterilor identificate se va reflecta în Planul privind implementarea SMSS, care implică realizarea unor activități de ordin organizatoric și tehnic. La fel în Planul

menționat se vor evidenția perioadele prevăzute pentru implementarea cerințelor standardului de referință.

**Etapa 3. Setarea responsabilităților în cadrul SMSS.** Desemnarea persoanei responsabile pentru SMSS, descrisă în Etapa 1 de implementare, nu este suficientă pentru implementarea propriu-zisă. Standardul ISO 45001:2018 se bazează pe aplicarea principiului managementului participativ, care presupune implicarea managerilor de la toate nivelele ierarhice din structura organizatorică, precum și implicarea și reprezentanților părților interesate în buna funcționare a SMSS. Participarea activă a personalului la derularea proceselor SMSS și relațiilor de management trebuie realizată diferențiat, în funcție de mărimea întreprinderii, domeniul activității economice practicat și, evident, competența personalului. Setarea responsabilităților se realizează în mod practic prin emiterea Ordinului sau Deciziei Directorului la acest subiect, și ulterior actualizarea fișelor de post cu includerea cerințelor suplimentare la competența personalului și indicarea responsabilităților specifice SMSS.

**Etapa 4. Instruirea personalului.** Succesul implementării SMSS este în funcție de nivelul de cunoaștere și conștientizare a prevederilor modelului selectat. Aceasta activitate poate fi realizată prin una sau mai multe dintre activitățile de autoinstruire, cursuri specializate și schimb de experiență.

Angajatorul este responsabil de protecția și sănătatea salariaților, și conduce activitățile desfășurate în întreprindere spre îndeplinirea acestui obiectiv. Participarea salariaților constituie un element esențial al SMSS. Angajatorul trebuie să vegheze ca salariații și reprezentanții lor pe probleme de SSM să fie consultați, informați, și formați cu privire la toate aspectele de securitate și sănătate în muncă care vizează cadrul lor profesional [Todos I., 2011].

**Etapa 5. Elaborarea informațiilor documentate a SMSS.** Printre informațiile documentate ce trebuie elaborate pentru a da dovada de implementare a prevederilor standardului de referință se numără Politica referitoare la sănătate și securitate în muncă, procedurile documentate care vor descrie modul de realizare a unor procese a SMSS transversale, regulamente, instrucțiuni pentru locurile de muncă, formulare tipizate pentru realizarea monitorizărilor și evaluărilor cerute de standard, precum și Planuri de urgență în vederea dezvoltării capacității adecvate de răspuns, și nu în ultimul rând Planul de prevenire și protecție, prestabilit de legislația națională.

**Etapa 6. Implementarea SMSS.** Presupune punerea în aplicare a prevederilor descrise la etapa precedentă. Ca exemplu prevederile privind politica referitoare la sănătatea și securitatea în muncă trebuie comunicate și puse la dispoziție părților interesate. Sau Planul de urgență trebuie implementat prin exerciții de simulare a potențialelor situații de urgență. Toate acestea trebuie dovedite prin generarea de dovezi tangibile privind aplicarea cerințelor SMSS implementat în cadrul fiecărei subdiviziuni și structura organizatorică.

**Etapa 7. Audit intern pre-certificare.** La finalizarea tuturor activităților de implementare a SMSS se recomandă realizarea auditului intern, ca „proces sistematic, independent și documentat în scopul obținerii de dovezi de audit și evaluarea lor cu obiectivitate pentru a determina măsura în care sunt îndeplinite criteriile de audit” [ISO 45001, 2018].

Rezultatele auditului intern vor permite evaluarea obiectivă a gradului de implementare și conștientizare a cerințelor ISO 45001 în cadrul întreprinderii. După rezultatele auditului se va decide, în caz de necesitate, dacă întreprinderea este pregătită pentru auditul extern de certificare a SMSS.

**Etapa 8. Analiza efectuată de management.** Este un proces de evaluare oficială efectuată de managementul de la nivelul cel mai înalt asupra stadiului și adecvării SMSS în raport cu politica și cu obiectivele prestabilite, pentru a determina adecvarea, eficacitatea și alinierea la direcția strategică.

Intervalul de timp planificat între două analize de management consecutive, nu este mai mare de un an calendaristic. Aceste analize includ evaluarea oportunităților pentru îmbunătățire și necesitatea schimbărilor din cadrul SMSS, incluzându-se și Declarația de politică referitoare la sănătate și securitate în muncă, cu obiectivele generale și specifice aferente.

Drept elemente de intrare pentru analiza SMSS servesc următoarele informații prezentate în standardul ISO 45001:2018 [ISO 45001, 2018]:

- a) Stadiul acțiunilor de la analizele precedente efectuate de management;
- b) Modificări în aspecte externe și interne relevante pentru SMSS, inclusiv:
  - necesitățile și așteptările părților interesate;
  - cerințele legale și alte cerințe;
  - riscurile și oportunitățile
- c) Măsura în care au fost îndeplinite Declarația de politică și obiectivele referitoare la sănătate și securitate în muncă;
- d) Informația despre performanța SMSS, inclusiv tendințele referitoare la:
  - incidente, neconformități, acțiuni corective și îmbunătățire continuă;
  - rezultatele monitorizării și măsurării;
  - rezultatele evaluării conformării cu cerințele legale și alte cerințe;
  - rezultatele auditurilor;
  - consultarea și participarea lucrătorilor;
  - riscuri și oportunități.
- e) Adecvarea resurselor pentru menținerea unui SMSS eficace;
- f) Comunicarea (comunicările) relevante cu părțile interesate;
- g) Oportunitățile pentru îmbunătățirea continuă.

Aplicarea celor 8 etape în implementarea SMSS vor apropia întreprinderea de obținerea certificatului de conformitate, care poate fi eliberat de un Organism de Certificare, acreditat în modul corespunzător.

## 6. CONCLUZII

Cercetarea realizată în prezentul articol a evidențiat importanța dezvoltării unei abordări sistemice a aspectelor ce țin de sănătatea și securitatea în muncă, în contextul înregistrării unui număr mare de accidente la locul de muncă în Republica Moldova.

Analiza datelor statistice în dinamică a elucidat detaliile cu privire la accidentele la locul de muncă raportate în profil teritorial, după sex și domeniul activității economice practicate. Cu părere de rău multe accidente sunt mortale, fapt ce denotă ca aplicarea cadrului legal în domeniu întâmpină anumite carențe.

Implementarea sistemului de management al sănătății și securității în muncă este o abordare modernă care implică integrarea conceptelor, metodelor și instrumentelor necesare într-un sistem dinamic complex, caracterizat printr-o multitudine de interdependențe, fluxuri interconectate, co-evoluții și sinergii.

Propunerea modelului sistemului de management al sănătății și securității în muncă descris în standardul internațional ISO 45001:2018 va ușura punerea în practică a cerințelor legale aplicabile domeniului sănătății și securității în muncă și va alinia întreprinderea la practicile internaționale și unei abordări comune, ceea ce ca efect va rezulta în prevenirea apariției accidentelor la locurile de muncă. Intercalarea cerințelor standardului ISO 45001 cu cerințele legale în vigoare va înlătura bariera în implementarea acestuia.

Etapile de implementare a sistemului de management al sănătății și securității în muncă descrise în articol reflectă experiența autorului în implementarea modelului SMSS descris în standardul internațional și include unele sugestii practice ce vor facilita implementarea în scopul de certificare.

Locurile de muncă sigure și sănătoase, prevenirea rănirii și îmbolnăvirii determinate de muncă sunt principalele beneficii implementării unui SMSS.

## BIBLIOGRAFIE

1. Raisa DELEU, Serghei CEBANU, Dumitru CHEPTEA *Sănătatea ocupațională în Republica Moldova: caracteristici și constrângeri*, articol publicat cu ocazia jubileului de 75 DE ANI DE LA FONDAREA USMF „NICOLAE TESTEMIȚANU” disponibil [https://repository.usmf.md/bitstream/20.500.12710/14968/1/SANATATEA\\_OCUPATIONALA.pdf](https://repository.usmf.md/bitstream/20.500.12710/14968/1/SANATATEA_OCUPATIONALA.pdf)
2. <https://statistica.md>
3. Nicolescu, O., Verboncu, I. (2008) *Fundamentele managementului organizației*, Ed. Universitară, București, 415 p.



4. Dumitrașcu V. (2016) *Management comparat: tendințe și provocări postmoderne*, Ed. Universitară, București, 305 p.
5. *Istoria standardului OHSAS 18001*, disponibil <https://www.consultanta-certificare.ro/articole/istoria-standardului-ohsas-18001.html>
6. SM ISO 45001:2018 *Sisteme de management al sănătății și securității ocupaționale. Cerințe și îndrumări pentru utilizare*;
7. Todos, I. (2011) *Particularitățile implementării sistemului de managementul securității și sănătății muncii OHSAS 18001*, Buletinul Științific al Universității de Stat „Bogdan Petriceicu Hasdeu” din Cahul №. 2 (6), Științe Economice
8. *Codul Muncii* nr.154-XV din 28 martie 2003.
9. *Legea Securității și sănătății în muncă* nr. 186 din 10.07.2008.
10. HOTĂRÎREA Guvernului RM Nr. 95 din 05.02.2009 privind aprobarea *REGULAMENT* privind modul de organizare a activităților de protecție a lucrătorilor la locul de muncă și prevenire a riscurilor profesionale.
11. HOTĂRÎREA Guvernului RM Nr. 95 din 05.02.2009 privind aprobarea *REGULAMENTUL-CADRU* de organizare și funcționare a comitetului pentru securitate și sănătate în muncă.
12. HOTĂRÎREA Guvernului RM Nr. 353 din 05.05.2010 cu privire la aprobarea cerințelor minime de securitate și sănătate la locul de muncă.
13. HOTĂRÎREA Guvernului RM Nr. 819 din 01.07.2016 privind *Cerințele minime de securitate și sănătate în muncă pentru lucrul la monitor*.
14. HOTĂRÎREA Guvernului RM Nr. 1361 din 22.12.2005 pentru aprobarea *Regulamentului* privind modul de cercetare a accidentelor de muncă.
15. HOTĂRÎREA Guvernului RM nr. 603 din 11 august 2011 privind *cerințele minime de securitate și sănătate pentru folosirea de către lucrători a echipamentului de muncă la locul de muncă*.
16. HOTĂRÎREA Guvernului RM nr. 362 din 27 mai 2014 cu privire la aprobarea *Cerințelor minime privind protecția lucrătorilor împotriva riscurilor pentru sănătatea și securitatea lor generate sau care pot fi generate de expunerea la zgomot, în special împotriva riscurilor pentru auz*.
17. HOTĂRÎREA Guvernului RM nr. 1025 din 7 septembrie 2016 pentru aprobarea *Regulamentului sanitar* privind supravegherea sănătății persoanelor expuse acțiunii factorilor profesionali de risc.
18. HOTĂRÎREA Guvernului RM nr. 589 din 12 mai 2016 privind *Cerințele minime de securitate și sănătate în muncă referitoare la expunerea lucrătorilor la riscuri generate de vibrațiile mecanice*.
19. HOTĂRÎREA Guvernului RM nr.324 din 30.05.2013 cu privire la aprobarea *Regulamentului sanitar* privind cerințele de sănătate și securitate pentru asigurarea protecției lucrătorilor împotriva riscurilor legate de prezența agenților chimici la locul de muncă.
20. HOTĂRÎREA Guvernului RM nr. 918 din 18.11.2013 privind *Cerințele minime pentru semnalizarea de securitate și sănătate la locul de muncă*.
21. HOTĂRÎREA Guvernului RM nr. 943 din 03.10.2018 Privind aprobarea *Metodologiei* privind controlul de stat în baza analizei riscurilor pentru domeniul securității și sănătății în muncă.
22. *LISTĂ DE VERIFICARE GENERALĂ* nr. SSM-1 pentru controlul de stat al securității și sănătății la locul de muncă, prestabilită conform Anexa nr.1 la ordinul MSMPS nr. 1534 din 27 decembrie 2018 în vederea realizării autoverificării.



# COMPREHENSIVE ASSESSMENT OF THE RESULTS OF THE ANNUAL DYNAMICS OF INDICATORS OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF UKRAINE

## КОМПЛЕКСНАЯ ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ЕЖЕГОДНОЙ ДИНАМИКИ ПОКАЗАТЕЛЕЙ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ УКРАИНЫ

**КУЛИНИЧ Омелян Іванович**

доктор экономических наук, профессор кафедры математики, статистики и информационных технологий Хмельницкого университета управления и права имени Леонида Юзькова

**КУЛИНИЧ Роман Омелянович**

доцент, доктор экономических наук, заведующий кафедрой математики, статистики и информационных технологий Хмельницкого университета управления и права имени Леонида Юзькова

***Annotation.** The article presents a methodology for a comprehensive assessment of the results of the annual dynamics of the socio-economic development of Ukraine.*

**Введение.** В условиях рыночной экономики формирование направлений развития хозяйственной деятельности должно основываться на комплексной оценке уровней основных макроэкономических показателей как на национальном и региональном уровнях, так и в межгосударственном сравнении. Комплексная оценка эффективности организаторской и производственно-хозяйственной деятельности является действенным средством управления.

**Постановка задачи.** Целью статьи является рассмотрение и разработка методики комплексной оценки социально-экономического развития национальной экономики в динамике с использованием метода комплексных статистических коэффициентов. Вопросам социально-экономического развития страны посвящены труды С.С. Герасименка, А.М. Ериной, И.Г. Манцутова, Р.М. Моторина, Н.А. Парфенцевой, А.Г. Осауленко и других ученых.

Стремление к достижению лучших результатов и выравниванию показателей регионального развития с соответствующей ориентацией на оптимальные значения факторов, которые его формируют (максимальные для показателей-стимуляторов, а также – минимальные для показателей-дестимуляторов) является основой при обосновании программ социально-экономического развития.

Методологической базой для принятия управленческих решений в сфере регулирования макроэкономических процессов на основе рейтинговых оценок, характеризующих развитие регионов страны (районов в регионах) за квартал, год или иной период времени, а также результатов ежегодной динамики основных показателей за ряд лет, являются статистические методы. Расчет комплексного коэффициента весомости отклонений уровней абсолютных, относительных и средних показателей социально-экономического развития страны от их максимальных и минимальных значений осуществляется по формуле [1, с. 57]:

$$K_{\epsilon} = \sum \frac{x_{\max} - x_i}{x_{\max} - x_{\min}} + \sum \frac{x_i - x_{\min}}{x_{\max} - x_{\min}} \text{ где}$$

$K_{\epsilon}$  - коэффициент весомости отклонений значений показателей объекта исследования;

$x_i$  - значение показателя социально-экономического развития страны;

$x_{\min}$  и  $x_{\max}$  – соответственно минимальное и максимальное значение показателя социально-экономического развития страны.

Используем эту формулу для решения важной задачи экономической статистики – оценки состояния ежегодной динамики социально-экономического развития страны.

Формула состоит из двух частей, одна из которых применяется для показателей-стимуляторов социально-экономического развития региона (например, прирост объема инвестиций), а другая – для дестимуляторов (например, прирост численности безработных).

С уменьшением размера отклонений показателя социально-экономического развития в отдельных странах (регионах) от максимального его уровня (при положительном значении роста показателя), минимального уровня (при отрицательном значении роста показателя), в совокупности стран (регионов) комплексный коэффициент весомости отклонений уменьшается. Чем ниже этот коэффициент, тем выше уровень социально-экономического развития страны (региона), что свидетельствует также о высоком месте этого региона в их совокупности.

**Результаты исследования.** Данные статистических ежегодников позволяют отобрать для проведения комплексной оценки результатов ежегодной динамики социально-экономического развития страны (индексы уровней социально-экономических показателей к предыдущему году):

1. Валовой внутренний продукт (в ценах предыдущего года).
2. Валовой внутренний продукт (в ценах предыдущего года) в расчете на одного человека.
3. Реальный доход населения.
4. Продукция промышленности.
5. Продукция сельского хозяйства.
6. Инвестиции в основной капитал.
7. Перевозка грузов всеми видами транспорта.
8. Отправление пассажиров транспортом общего пользования.
9. Розничный товарооборот предприятий.
10. Экспорт товаров и услуг.
11. Количество занятых.
12. Среднемесячная заработная плата (номинальная).
13. Среднемесячная заработная плата (реальная).
14. Импорт товаров и услуг.
15. Количество безработных (по методологии МОТ).

Из приведенного перечня показателей необходимо выделить макроэкономические показатели по номерам 14, 15, которые являются дестимуляторами социально-экономического развития, то есть такими, рост значений которых приводит к снижению темпа устойчивого роста национальной экономики (см. табл. 1). По данным табл. 1 выполним вычисления размера отклонений показателей социально-экономического развития Украины за 2016-2020 гг. от максимальных значений по показателям, рост уровней которых имеет положительное значение для социальной и экономической сферы, а также минимальных значений по показателям-дестимуляторам. Компьютерная обработка данных табл. 1, на основе программы “Метод комплексных статистических коэффициентов”, позволило получить следующие результаты (см. табл. 2, 3) [1, 2]. Из данных табл. 3 видно, что по основным показателям ежегодной динамики социально-экономического развития Украины за 2016-2020 гг. наиболее успешным был 2018 г., который в рейтинге за исследуемый период занимает первое место. Второе место здесь отведено 2017 г., третье – 2019 г., четвертое – 2016 г., пятое – 2020 г. Отметим, что в 2020 г. Украина находилась в условиях международного ковидного кризиса. Данные табл. 3 позволяют также установить роль отдельных показателей для формирования социально-экономического развития Украины в их ежегодной динамике. Установлено, что необходимо обратить особое внимание при разработке программ социально-экономического развития страны на развитие таких показателей, как: “Экспорт товаров и услуг”, “Среднемесячная заработная плата (номинальная)”, “Импорт товаров и услуг”, “Розничный товарооборот предприятий”, “Среднемесячная заработная плата (реальная)”, которые в рейтинге показателей занимают последние места (с 11 по 15 место соответственно). Графическое изображение степени обеспечения устойчивого уровня социально-экономического развития страны в 2016-2020 гг. приведем на рис. 1.

Таблица 1

## Индексы основных социально-экономических показателей Украины за 2016-2020 гг. (в процентах к предыдущему году)

№	Показатель	Годы				
		2016	2017	2018	2019	2020
1	Валовой внутренний продукт (в ценах предыдущего года)	102,4	102,4	103,5	103,2	96,0
2	Валовой внутренний продукт (в ценах предыдущего года) в расчете на одного человека	102,9	102,8	104,0	103,8	96,6
3	Реальный доход населения	102	110,9	110,9	109,0	102,6
4	Продукция промышленности	104	101,1	103,0	99,5	95,5
5	Продукция сельского хозяйства	106,3	97,8	108,2	101,4	89,9
6	Инвестиции в основной капитал	118	122,1	116,4	115,5	61,8
7	Перевозка грузов всеми видами транспорта	104,6	102,6	103,9	96,1	103,9
8	Отправление пассажиров транспортом общего пользования	93,9	100,3	96,5	95,0	60,3
9	Розничный товарооборот предприятий	104,3	106,5	106,2	110,3	107,6
10	Экспорт товаров и услуг	96,4	116,6	108,9	111,8	92,7
11	Количество занятых	99	99,3	101,3	101,3	96,0
12	Среднемесячная заработная плата (номинальная)	123,6	137,1	124,8	118,4	110,4
13	Среднемесячная заработная плата (реальная)	109	119,1	112,5	109,8	107,4
14	Импорт товаров и услуг	103,7	123,6	115,3	106,7	88,6
15	Количество безработных (по методологии МОТ)	101,4	101,2	93,0	94,2	112,5

Источник: [3, с. 27, 4, с. 27]

Таблица 2

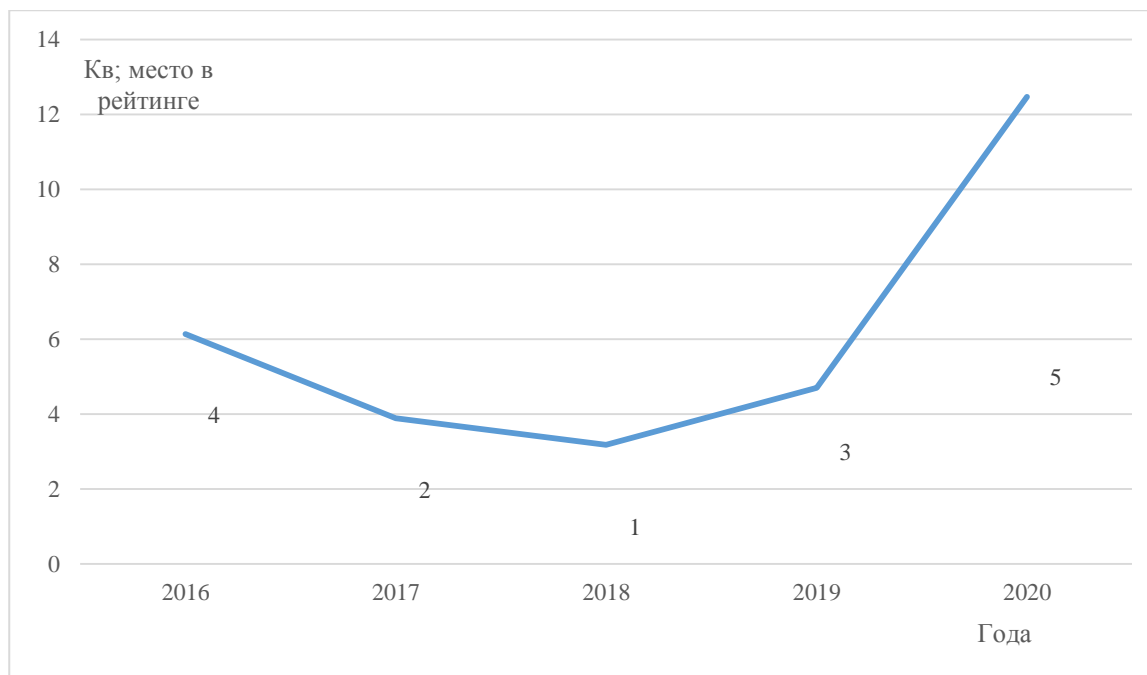
Расчетно-вспомогательная таблица для определения комплексного коэффициента  
весомости отклонений ( $x_{\max} - x_i ; x_i - x_{\min}$ )

№	Годы				
	2016	2017	2018	2019	2020
1	1,1	1,1	0,0	0,3	7,5
2	1,1	1,2	0,0	0,2	7,4
3	8,9	0,0	0,0	1,9	8,3
4	0	2,9	1,0	4,5	8,5
5	1,9	10,4	0,0	6,8	18,3
6	4,1	0,0	5,7	6,6	60,3
7	0,0	2,0	0,7	8,5	0,7
8	6,4	0,0	3,8	5,3	40,0
9	6	3,8	4,1	0,0	2,7
10	20,2	0,0	7,7	4,8	23,9
11	2,3	2,0	0,0	0,0	5,3
12	13,5	0,0	12,3	18,7	26,7
13	10,1	0,0	6,6	9,3	11,7
14	15,1	35,0	26,7	18,1	0,0
15	8,4	8,2	0,0	1,2	19,5

Таблица 3.

Комплексный коэффициент весомости отклонений и места отдельных лет и значений  
исследуемых показателей в их совокупности по 2016-2020 гг.

№	Годы					Кв	Место в рейтинге показателей
	2016	2017	2018	2019	2020		
1	0,1467	0,1467	0,0000	0,0400	1,0000	1,3333	2
2	0,1486	0,1622	0,0000	0,0270	1,0000	1,3378	3
3	1,0000	0,0000	0,0000	0,2135	0,9326	2,1461	10
4	0,0000	0,3412	0,1176	0,5294	1,0000	1,9882	8
5	0,1038	0,5683	0,0000	0,3716	1,0000	2,0437	9
6	0,0680	0,0000	0,0945	0,1095	1,0000	1,2720	1
7	0,0000	0,2353	0,0824	1,0000	0,0824	1,4000	5
8	0,1600	0,0000	0,0950	0,1325	1,0000	1,3875	4
9	1,0000	0,6333	0,6833	0,0000	0,4500	2,7667	14
10	0,8452	0,0000	0,3222	0,2008	1,0000	2,3682	11
11	0,4340	0,3774	0,0000	0,0000	1,0000	1,8113	6
12	0,5056	0,0000	0,4607	0,7004	1,0000	2,6667	12
13	0,8632	0,0000	0,5641	0,7949	1,0000	3,2222	15
14	0,4314	1,0000	0,7629	0,5171	0,0000	2,7114	13
15	0,4308	0,4205	0,0000	0,0615	1,0000	1,9128	7
Комплексный коэффициент весомости от- клонений (Кв)	6,1373	3,8848	3,1827	4,6982	12,4649	—	—
Место в рей- тинге лет	4	2	1	3	5	—	—



**Рис. 1. Динамика ежегодных значений комплексной оценки результатов социально-экономического развития Украины за 2016-2020 гг.**

Из графика видно, что в течение 2016-2018 гг. наблюдается относительно равномерное устойчивое социально-экономическое развитие с некоторым его ухудшением в 2019 г. Степень ухудшения условий хозяйствования за 2020 г. увеличился по сравнению с 2019 г. – годом вхождения в международный ковидный кризис – в 2,7 раза (12,5: 4,7).

Отметим, что при наличии ожидаемых значений показателей (прогнозируемых плановых или нормативных) для 2021 г. можно оценить степень обеспечения устойчивого развития в текущем году.

**Выводы.** Комплексная оценка управленческой и хозяйственной деятельности на основе метода комплексных статистических коэффициентов предполагает выявление результатов взаимодействия различных показателей, определяющих результаты социально-экономического развития стран (регионов) и эффективности организаторской работы местных государственных администраций, финансово-хозяйственной деятельности предприятий, организаций. Предложенная в статье методика может быть успешно использована в практической работе органов государственной статистики, менеджеров и экономистов-аналитиков как на межгосударственном, национальном, так и на региональном уровне.

#### **Использованные источники**

1. Кулинич О. І. Теорія статистики : [підруч.] / О. І. Кулинич, Р. О. Кулинич. – [7-ме вид. , перероб. і доп.]. – К. : Знання, 2015. – 239 с.
2. Кулинич Р. О. Метод комплексних статистичних коефіцієнтів. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://kulynych-roman.narod.ru/KSK\\_Program.html](http://kulynych-roman.narod.ru/KSK_Program.html)
3. Статистичний щорічник України за 2020 рік / [за ред. І. Є. Вернера]; Державна служба статистики України. – К. : ДП “Інформаційно-аналітичне агентство”, 2021. – 455 с.
4. Статистичний щорічник України за 2019 рік / [за ред. І. Є. Вернера]; Державна служба статистики України. – К. : ДП “Інформаційно-аналітичне агентство”, 2020. – 465 с.

# RISING AND THRIVING IN THE POST COVID-19 ERA: THE CASE OF ANTIFRAGILITY IN A COSMETICS COMPANY

IVASCENCO Iulia

Ph.D. Candidate, Academy of Economic Studies of Moldova, www.ase.md, Republic of Moldova,  
jivascenco@gmail.com

**ABSTRACT.** *Antifragility is the ability of organizations to face difficulties and improve their strategic position. Manufacturers, as opposed to service companies, are burdened by high fixed costs, impeding in developing antifragility. The purpose of the article is to analyze the factors that enhance antifragility in a cosmetics company. The article is exploratory in nature. The case of a cosmetics company that improved its business model and strengthened its competitive position during COVID-19 pandemic was analyzed. The author found that antifragility is a mix of operational agility, context intelligence and entrepreneurial attitude. The main resources and capabilities supporting the development of antifragility in the cosmetics company are slack financial resources and a large and varied network of partners for innovation and research. The creativity, velocity and operational agility were the main capabilities found. This article offers directions for entrepreneurs in the cosmetics industry to be prepared for adversity and turn it, as much as possible, into opportunities. The concepts of resilience and agility have been broadly studied, however there is a lack of research on antifragility. This is the first case study to explore factors enhancing antifragility in the cosmetics industry in Eastern Europe.*

**KEYWORDS:** *antifragility, COVID-19 pandemic, dynamic capabilities, cosmetics.*

**JEL CLASSIFICATION:** *Q57, L26.*

## INTRODUCTION

The COVID-19 pandemic has changed the way people live and work, the products and services they demand and the way the companies manufacture and provide them (Laato, Islam, Farooq, & Dhir, 2020; Schieman, Badawy, A. Milkie, & Bierman, 2021). To survive, the firms must adapt to a new context (Heredia, Rubiños, Vega, Heredia, & Flores, 2022; Ivanov, 2021). Some of these firms will fail to survive (Amankwah-Amoah, Khan, & Wood, 2021; Cevik & Miryugin, 2021). Thriving in times of adversity requires a set of capabilities and the possibility to discern and catch opportunities (Lichtenthaler, 2021; Zattoni & Pugliese, 2021).

Small and medium enterprises, especially the manufacturing ones are fragile in face of a crisis, mostly due to lack of organizational, financial and human resources (Inekwe, 2019). However, compared to large companies, smallness offers the opportunity to alter processes and capabilities, business models and propositions (Ahn, Mortara, & Minshall, 2018; Mahdad, De Marco, Piccaluga, & Di Minin, 2020). The small and medium enterprises, through their rapid response capabilities and flexibility can help the economy to adapt to a post pandemic context (Da Silva & Núñez Reyes, 2021).

The term resilience has been frequently used to describe the ability to survive a crisis. It represents the capability to absorb shocks, change temporarily and finally recover. The capability of a system to absorb shocks and get even better refers to the concept of antifragility (Ramezani & Camarinha-Matos, 2020).

Antifragility in business and management is less researched especially in the case of small and medium manufacturing firms (de Bruijn, Größler, & Videira, 2020). Understanding how these firms reacted to the COVID-19 pandemic issues and emergencies is important to developing and implementing antifragility.

The aim of this article is to investigate which factors were leveraged in a company to identify new opportunities and adapt to the new context. To achieve it, the author conducted a case study on the biggest cosmetics company in the Republic of Moldova. This company was selected based on its antifragile behavior during the COVID-19 pandemic: it didn't freeze its business, instead it transformed, grew its sales and caught new business opportunities.

## THEORETICAL BACKGROUND

The attack on the World Trade Center in 2001, the financial crisis in 2008 and the COVID-19 pandemic are the most visible examples of unforeseen, disastrous, devastating events that are not as rare as we might perceive (Munoz, Billsberry, & Ambrosini, 2022). They cause major damage, having huge effects on people's lives and on organizations. In these uncertain times is increasingly difficult to rely on traditional approaches and forecasts, and the capability to change is becoming essential (Geldenhuys, Grobbelaar, & Kennon, 2020). Moreover, it is vital to change the planning capabilities and disaster response (Gotham & Campanella, 2010).

Antifragility is the capacity to remodel an organization's business model in response to a crisis (Botjes, Mulder, & Nouwens, 2020; Taleb, 2013). There are several main factors that can help developing this capacity: the ability to imagine new solutions and creativity (Pettit, Croxton, & Fiksel, 2013), the ability to change in response to the disruptions in the environment (Fiksel, 2015), the ability to transform processes, structure, and behavior to cope with a crisis (Gotham & Campanella, 2010). The response to a crisis has three phases. The first one is the readiness before a disaster happens. The second phase is the response, that is the actions taken during the crisis. The third phase is the recovery, the sum of activities adopted post-crisis (Ramezani & Camarinha-Matos, 2020).

Large companies are usually well adapted to a defined context and are affected by sudden events. Small and medium companies are more flexible and if they can be flexible enough, they can take advantage of the turbulence to improve their strategic position (Mahdad et al., 2020; Mendoza, Lau, & Castillejos, 2018). Flexibility and adaptability are typical for small and medium enterprises and help them to cope with a crisis by accelerating decision-making (Branicki, Sullivan-Taylor, & Livschitz, 2017). They are usually more open to uncertainty and to lack of financial and human resources (Koh & Simpson, 2005).

## **METHODOLOGY**

In this research the author used the methodology of the case study, given it is usually applied to explore still emerging and developing phenomena and build the first steps of a new theory (Bennett, 2004). The case study allows to mitigate the evaluator's judgements and increase the external validity (Eisenhardt & Graebner, 2007). It is vital in the research and formulation of new hypotheses that allow to further investigate other research hypotheses (Dul & Hak, 2007). However, it is less useful in generating results of completely general value (Tellis, 1997).

For this study, a medium-sized cosmetics manufacturing enterprise was selected that demonstrated antifragile qualities during the pandemic period. The company was selected through the analysis of different sources (media, personal networking).

The people interviewed had in-depth knowledge of the company and a very important role in business management. The interview report was drawn up and was shown to the interviewee, asking for any additions and clarifications. The results that emerged were compared with the existing international research, in order to obtain a synthesis of the ideas that emerged and of the relationships between them with an acceptable level of internal consistency.

## **RESULTS**

The next section describes, in addition to the main elements that characterize the business and the history of the company, the experience of anti-fragility and the main contingent variables.

The history of the Viorica brand begins with the development of the essential oils industry in the Republic of Moldova back in the 1950s. The relief and quality of the soil together with the mild climate of the region were the perfect conditions for the cultivation of high-quality aromatic plants for the production of essential oils such as rose, lavender, sage, mint, fennel, iris, and others.

By the early '80s, the industry had developed by creating small households where valuable plants were grown and processed in terms of phytochemical composition. Thanks to the efforts and full dedication of Mihai Hîncu, who dedicated 43 years of his life to this industry, all stages of essential oil production were soon perfected and implemented: the cultivation of aromatic plants, the processing of raw materials, the production of oils and, Finally, the production and sale of finished cosmetics and perfumes.

In 1980, at the insistence and request of Mihai Hîncu, the USSR Council of Ministers took the historic decision to build the Viorica perfume and cosmetics factory in Chisinau. International experts were also involved in the development of the project. The famous French factory Christian Dior served as an example of design and structure for the new Moldovan factory. Moldova has gained considerable experience and technical base directly from one of the undisputed industry leaders.

Viorica started its business on May 12, 1989. Modern equipment imported from Germany guaranteed high quality products and a large production capacity. In less than a year, Viorica became one of the leading suppliers of cosmetics, perfumes, household and hygiene products throughout the USSR.

The year 2012 was a significant turning point in the historical history of the company. Viorica was privatized by the Daac Hermes Group holding company. The investment of over 8 million euros has made it possible to access new development opportunities: to modernize and expand the product line, to purchase new equipment manufactured in Germany and Spain. And most importantly - the research & development department has been expanded and two factory laboratories have been refurbished.

A significant step in the development of the company was the launch of its own Viopark eco-plantation in 2016. Here, according to the principles of organic farming, dozens of plant species are grown, which are then used as raw material for the production of Viorica cosmetics. The project was developed with the support of the international permaculture expert, the Austrian scientist Sepp Holzer.

Currently, Viorica is a modern company that produces clean and harmless cosmetics based on raw materials of plant origin, completely giving up the use of potentially harmful components. Thanks to the scientific team of biologists, Phyto chemists and dermatologists, Viorica continuously develops its own products, but also through active cooperation with German, Swiss and Spanish research laboratories.

Viorica has an assortment of over 400 cosmetics for all ages. The latest product line is Viorica Vie - a care system designed to keep your skin and hair young. It is based on the unique antioxidant complex Viephenol, obtained from Moldovan grapes and the best pure vegetable ingredients. Its products are exported to over 10 countries. Currently, Viorica has a network of 32 stores in the Republic of Moldova and 4 stores in Romania.

The Viephenol antioxidant complex obtained from grape seeds grown on the territory of the Republic of Moldova and the biological preparation BioR from spirulina biomass are inventions of the Viorica laboratory and of the emeritus scientists. Every year, Viorica participates in national and international competitions, in which it stands out through nominations and valuable distinctions.

The company voluntarily gave up over 1900 harmful components in the production of cosmetics. Viorica's products are not tested on animals. They are approved and recommended by the Association of Dermatologists and the Association of Obstetricians and Gynecologists of the Republic of Moldova. Viorica is a member of the ECODAVA Foundation for Ecological Development and is a socially responsible and eco-friendly company. It collects containers of personal care products, given that the type of plastic used for this category of goods is one of the most toxic to soil and groundwater.

Until the pandemic, Viorica produced four tons of disinfectant per year, and during the pandemic - four tons of disinfectant per day. The company contributed more than 10,000 basic personal hygiene products, which were donated to Ukrainian citizens in accommodation centers in the Republic of Moldova.

The analyzed company demonstrated the ability to face the unexpected challenges caused by the pandemic, continuing to invest and changing its business model. Viorica has consolidated the relationship with existing customers and at the same time was able to explore new markets. The company was able to develop a new range of products based on the problems that emerged during the pandemic.



The attitude to accept change, seek new opportunities, to maintain the entrepreneurial spirit when the organization needs to grow is vital in the case when the market undergoes rapid and radical changes, brought by unexpected situations and technological innovation. The aftermath of the pandemic pushed Viorica to grow and change continuously.

The antifragility is demonstrated by the fact that Viorica has achieved impressive results, better than in the past (see Table 1). In 2020, compared to 2019, the sales volume grew by 181%, and, after few years of loss, finally obtained a net profit of 0.63 million USD.

**Table 1. Company's sales volume, net profit and number of employees between 2017 and 2020**

Indicator/Year	2017	2018	2019	2020
Sales volume, million USD	1,63	2,24	2,93	5,31
Net profit, million USD	-0,30	-0,06	-0,06	0,63
Number of employees	149	143	162	190

The efficiency in the manufacturing process, the internal coordination and the possibility of constructively interacting with the outside world drives the company's advantages on the market.

In fact, Viorica exploited technologies and strengthened the relationships with its customers, by creating an online shop and a delivery service that suited their needs.

The new context and the digital communication technologies, have created new opportunities, making it possible for Viorica to have more visibility and reach new potential customers. For example, the educational show "Ask Viorica" is broadcasted online. The dermatologist offers effective care advice with long lasting results.

In the case of Viorica, having a budget for its own research laboratory, at the beginning of the pandemic, made it possible to start new projects (i.e. Sanwise, Viorica Vie), useful for dealing with the crisis, essential for facing the risk of a new initiative in a such complicated and unexplored context.

External resources are critical for completing new projects, as in many cases they speed up the process as compared to when relying only on the internal resources. Viorica partnered with German, Swiss and Spanish research laboratories. The VioPark project was developed with the support of the international permaculture expert, the Austrian scientist Sepp Holzer. VioPark hosts dozens of types of herbs, which Viorica uses as a raw material for the production of cosmetics. Its own eco-plantation allows it to control all stages of plant growth, ensuring their ecological purity and high content of active substances.

## DISCUSSION

The entrepreneurial attitude of seeking new opportunities is present in almost all small and medium firms, especially the young ones. It is also a requisite component of antifragility (Branicki et al., 2017).

The COVID-19 pandemic did not change this attitude. From our investigated case, the company sees the environment as a context of threats and opportunities even before the eventual crisis.

The ability to change goals and behavior is one of the key strengths of the Viorica company, thus strengthening its antifragility (O'Reilly, 2019; Ramezani & Camarinha-Matos, 2020). Although the two concepts are separated, the antifragility relies on agility (Tsoukas, 2018). The antifragility is an entrepreneurial stance that turns up in front of a crisis (Karadimas, Hewig, Behera, & Kotisi, 2014).

The adoption of digital technologies supports antifragility. Digitalization became a context of work.

Antifragile companies have intelligence of the digital world (Depaoli, Za, & Scornavacca, 2020).

Past experience with change of context is another element fostering antifragility. To cope with the pandemic restrictions, Viorica set up an online shop with delivery all over the country. Compared to large companies, small and medium enterprises are more flexible to experiment with

different business models due to less cost (Corvello, De Carolis, Verteramo, & Steiber, 2021). Similar to previous research, the author found that the transformation at Viorica took place relatively easy, due to less standardization and rigidity of the production process (Limnios, Mazzarol, Ghadouani, & Schilizzi, 2014).

Previous studies also highlighted that networks are important for firm adaptation, as they guarantee access to resources both in the long and the short term (Jespersen, Rigamonti, Jensen, & Bysted, 2018; Lazzarotti, Manzini, Nosella, & Pellegrini, 2017).

As identified in our case study and in previous research, a certain extant slack of resources (financial, human and time) is required for developing an antifragile company (Corvello et al., 2021).

## CONCLUSION

The COVID-19 pandemic generated a huge crisis in the entrepreneurial landscape, especially for the small and medium-sized businesses. Both small and large disruptions are common.

This paper analyzed the conditions under which a cosmetics manufacturing company is able to survive and thrive in times of adversity. The author identified the main factors that can be leveraged in a medium-sized enterprise to build antifragility. This article is the first one to study antifragility in the cosmetics industry in Eastern Europe.

The limitation of the research are related to the case study research, as suggested by experienced scholars (Eisenhardt & Graebner, 2007). In order to increase the generalizability of the findings, future research should consider larger samples from the cosmetics industry around the world.

Given the study concerned a case of an antifragile company, further research should look into fragile companies and draw insights by comparison. For a thorough evaluation of the phenomenon of antifragility, long term results should also be studied.

## REFERENCES

1. Ahn, J. M., Mortara, L., & Minshall, T. (2018). Dynamic capabilities and economic crises: has openness enhanced a firm's performance in an economic downturn? *Industrial and Corporate Change*, 27(1), 49-63.
2. Amankwah-Amoah, J., Khan, Z., & Wood, G. (2021). COVID-19 and business failures: The paradoxes of experience, scale, and scope for theory and practice. *European Management Journal*, 39(2), 179-184.
3. Bennett, A. (2004). Case study methods: Design, use, and comparative advantages. *Models, numbers, and cases: Methods for studying international relations*, 2(1), 19-55.
4. Botjes, E. A., Mulder, H., & Nouwens, H. (2020). Defining Antifragility and the application on Organisation Design.
5. Branicki, L. J., Sullivan-Taylor, B., & Livschitz, S. R. (2017). How entrepreneurial resilience generates resilient SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
6. Cevik, S., & Miryugin, F. (2021). Pandemics and firms: Drawing lessons from history. *International Finance*, 24(3), 276-297.
7. Corvello, V., De Carolis, M., Verteramo, S., & Steiber, A. (2021). The digital transformation of entrepreneurial work. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
8. Da Silva, F., & Núñez Reyes, G. (2021). Free competition in the post-pandemic digital era: The impact on SMEs.
9. de Bruijn, H., Größler, A., & Videira, N. (2020). Antifragility as a design criterion for modelling dynamic systems. *Systems Research and Behavioral Science*, 37(1), 23-37.
10. Depaoli, P., Za, S., & Scornavacca, E. (2020). A model for digital development of SMEs: an interaction-based approach. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.
11. Dul, J., & Hak, T. (2007). *Case study methodology in business research*: Routledge.
12. Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25-32.

13. Fiksel, J. (2015). From risk to resilience. In *Resilient by design* (pp. 19-34): Springer.
14. Geldenhuys, J., Grobbelaar, S., & Kennon, D. (2020). *Antifragile organizations: gaining instead of failing from disruption. Towards the digital world and industry X. 0*. Paper presented at the Proceedings of the 29th International Conference of the International Association for Management of Technology, IAMOT.
15. Gotham, K. F., & Campanella, R. (2010). Toward a research agenda on transformative resilience: Challenges and opportunities for post-trauma urban ecosystems. *Critical Planning*, 17(Summer), 9-23.
16. Heredia, J., Rubiños, C., Vega, W., Heredia, W., & Flores, A. (2022). New strategies to explain organizational resilience on the firms: A cross-countries configurations Approach. *Sustainability*, 14(3), 1612.
17. Inekwe, J. N. (2019). Lending risk in MFIs: the extreme bounds of microeconomic and macroeconomic factors. *Journal of Small Business Management*, 57(2), 538-558.
18. Ivanov, D. (2021). Supply chain viability and the COVID-19 pandemic: A conceptual and formal generalisation of four major adaptation strategies. *International Journal of Production Research*, 59(12), 3535-3552.
19. Jespersen, K., Rigamonti, D., Jensen, M. B., & Bysted, R. (2018). Analysis of SMEs partner proximity preferences for process innovation. *Small Business Economics*, 51(4), 879-904.
20. Karadimas, A., Hewig, E., Behera, S., & Kotisi, T. (2014). Case study of black swans and antifragility. *Semantic Scholar*, 1-17.
21. Koh, S. L., & Simpson, M. (2005). Change and uncertainty in SME manufacturing environments using ERP. *Journal of manufacturing technology management*.
22. Laato, S., Islam, A. N., Farooq, A., & Dhir, A. (2020). Unusual purchasing behavior during the early stages of the COVID-19 pandemic: The stimulus-organism-response approach. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 57, 102224.
23. Lazzarotti, V., Manzini, R., Nosella, A., & Pellegrini, L. (2017). Innovation ambidexterity of open firms. The role of internal relational social capital. *Technology Analysis & Strategic Management*, 29(1), 105-118.
24. Lichtenthaler, U. (2021). A conceptual framework for innovation and new business opportunities in the post-pandemic period. *Innovation*, 7.
25. Limnios, E. A. M., Mazzarol, T., Ghadouani, A., & Schilizzi, S. G. (2014). The resilience architecture framework: Four organizational archetypes. *European Management Journal*, 32(1), 104-116.
26. Mahdad, M., De Marco, C. E., Piccaluga, A., & Di Minin, A. (2020). Harnessing adaptive capacity to close the pandora's box of open innovation. *Industry and Innovation*, 27(3), 264-284.
27. Mendoza, R. U., Lau, A., & Castillejos, M. T. Y. (2018). Can SMEs survive natural disasters? Eva Marie arts and crafts versus typhoon Yolanda. *International journal of disaster risk reduction*, 31, 938-952.
28. Munoz, A., Billsberry, J., & Ambrosini, V. (2022). Resilience, robustness, and antifragility: Towards an appreciation of distinct organizational responses to adversity. *International Journal of Management Reviews*.
29. O'Reilly, B. (2019). No more snake oil: Architecting agility through antifragility. *Procedia Computer Science*, 151, 884-890.
30. Pettit, T. J., Croxton, K. L., & Fiksel, J. (2013). Ensuring supply chain resilience: development and implementation of an assessment tool. *Journal of business logistics*, 34(1), 46-76.
31. Ramezani, J., & Camarinha-Matos, L. M. (2020). Approaches for resilience and antifragility in collaborative business ecosystems. *Technological Forecasting and Social Change*, 151, 119846.
32. Schieman, S., Badawy, P. J., A. Milkie, M., & Bierman, A. (2021). Work-life conflict during the COVID-19 pandemic. *Socius*, 7, 2378023120982856.
33. Taleb, N. N. (2013). 'Antifragility' as a mathematical idea. *Nature*, 494(7438), 430-430.
34. Tellis, W. (1997). Introduction to case study. *The qualitative report*, 269.

35. Tsoukas, H. (2018). From agility to antifragility: coping with the unknowable. In: Cambridge University Press.

36. Zattoni, A., & Pugliese, A. (2021). Corporate Governance Research in the Wake of a Systemic Crisis: Lessons and Opportunities from the COVID-19 Pandemic. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1405-1410.

CZU: [005.332.2:005.591.1]:338.48(477)

## WAYS TO IMPROVE THE MANAGEMENT OF ENTERPRISES IN THE TOURISM INDUSTRY OF UKRAINE IN MARTIAL LAW

MUSTETSA Iryna

ORCID: 0000-0002-1033-2282

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Chernivtsi Institute of Trade and Economics of DTEU, Ukraine, [iramw@i.ua](mailto:iramw@i.ua)

LUCHIK Svitlana

ORCID: [orcid.org/0000-0003-0757-1140](https://orcid.org/0000-0003-0757-1140)

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Accounting and Taxation, Chernivtsi Institute of Trade and Economics of DTEU, Ukraine, [luchiksvitlana@gmail.com](mailto:luchiksvitlana@gmail.com)

**Abstract.** *The article considers the problems of development and management of tourism enterprises during the martial law in Ukraine. It is established that the aggression of the Russian Federation and the beginning of the war with Ukraine affected all key aspects of the life of the Ukrainian people and shook the entire civilized world. Numerous bombings of the Black Sea coast, which houses the largest number of Ukrainian tourism facilities, have preserved the work of hospitality enterprises and forced management to make decisions not to open the tourist season in many areas, and catastrophic business losses.*

*Theoretically, Ukraine is a tourist attractive country and has all the opportunities for the development of domestic tourism as a priority sector of the economy. In the Strategy for the Development of Tourism and Resorts for the period up to 2026, the field of tourism is identified as one of the main industries that affect the general state and trends of the world economy. As this area is related to the activities of more than 50 industries, its development contributes to employment, diversification of the national economy, preservation and development of cultural potential, preservation of environmentally friendly environment, and contributes to the harmonization of relations between different countries and peoples. Ukraine is located in the center of Europe and has all the conditions for proper economic development through tourism, but lags far behind the world's leading countries in terms of tourism infrastructure and quality of tourism services, which is why a key aspect of hotel development is the construction of new hospitality.*

*Examples of foreign countries, namely Croatia, Bosnia and Herzegovina, Cyprus, Egypt and Israel in the direction of development and restoration of the tourism industry in the postwar and war periods are studied. Ways of management of the enterprises of sphere of tourism in Ukraine for the purpose of development and stabilization of financial indicators are analyzed.*

**Keywords:** hotel enterprises, martial law, tourism industry.

**JET CLASSIFICATION:** M2, M16, M10, Q57, F18

**Formulation of the problem.** The imposition of martial law in Ukraine due to Russian aggression has negatively affected all aspects of Ukrainian life, economic development, including the tourism industry. Of course, the events of February 24, 2022 add tension and fear of tourists in planning trips and visiting tourist spots in our country. In addition, most global tour operators have set limits and caution recommendations when choosing a tourist route to Ukraine, so it is necessary to plan for the recovery of the industry in the postwar period.

It is known that the world tourism industry has only begun to recover from the effects of COVID-19. The spread of vaccination has contributed to positive forecasts, but in many sectors of the economy the situation has changed significantly in a negative direction and since 2020 the

tourism industry has suffered a tremendous blow. A global decline of 73% means not only a loss of revenue (\$ 1.3 trillion according to the World Economic Forum), but also a reduction in jobs and GDP in the countries most dependent on the tourism industry [1].

In January, the United Nations World Tourism Organization (UNWTO) asked industry experts when they expect to return to the 2019 situation. The results of the survey are as follows, so only 1% of respondents suggested that this will happen in 2021, 15% hope that a recovery should be expected in 2022. Most market professionals (43%) believe that this will happen only in 2023. Almost as many (41%) hope for 2024 or later [2].

Experts note that the delayed recovery of the market does not mean that it will not exist. On the contrary, world tourism is changing, becoming more sustainable and innovative. The tourism industry is implementing contactless technological solutions, placing more emphasis on safety and care for the environment. All this is related to the trend that will dominate the recovery process.

**Analysis of recent sources and publications.** Problems of tourism development management in Ukraine in the conditions of transformation of national economy were investigated by Shelemetyeva T.V. [3]. Furdak M.M. believes that only the interaction of all elements of the tourism industry can lead to a significant synergistic effect, expressed as an increase in the competitiveness of domestic tourism. Competitive will be those operators of the tourist market who earlier than others will add to the tourist product new consumer qualities and properties and will manage to interest the consumer with innovations [4]. Yazina V.A., Kucher M.M., Steblyuk N.F. note that in the process of forming an effective system of overall quality management it is important to focus on current and future customer needs, maintain leadership, ensure full involvement of hotel staff in solving problems of quality improvement services, apply a systematic approach to management and ensure continuous improvement of business results. The quality management mechanism should be based on effective systems of personnel selection and training, quality control of services and monitoring of customer satisfaction. In the process of building a holistic system of quality management of services provided by the hotel industry, it is necessary to follow the principles of marketing [5]. Mironova MI, Mironov Y.B. agree with the above authors, who note that currently there is an active interest in the development of the hospitality industry at the international, national and regional levels, as tourism and hotel business are catalysts for development. All sectors of the modern economy, providing positive socio-economic and socio-cultural effects [6].

Regional features of hospitality management in the pre-war, war and post-war periods were studied by Vdovichen A.A. The scientist believes that the management of the hospitality company at the regional level should be carried out taking into account the post-war perspectives based on flexible emergency solutions, as changes in the external environment require immediate adequate response, taking into account the company's goals and available resources. In order for a company to survive and operate effectively in the post-war period, there is no other way but to constantly refine strategies and effectively use limited resources at a particular point in time. [7].

The beginning of hostilities became a real challenge for the management of the Ukrainian hotel and restaurant business. After all, Ukrainian business has no experience or even theoretical research in modern management during a full-fledged war. Therefore, there was a problem of the most rapid readjustment of activities from the regular to the new, situational type, taking into account the military specifics, which is the emergence of new challenges and threats, especially in the external business environment, and in some cases - in the internal, says Kruglyanko A.A. [8].

The need for an effective management system of hospitality enterprises at the regional level says Kifyak V.V, who notes that the formation of a regional management system of hospitality enterprises is characterized by a number of factors, such as hostilities, and hence a high degree of market uncertainty, seasonal instability of demand for tourist services, increasing competition in the tourism business, lack of financial resources, etc. [9].

However, despite the interest of scientists in this area, the issue of improving the management of enterprises in the tourism industry of Ukraine in martial law remains unresolved, which allowed to determine the direction of scientific research.

**The purpose of the article** is to study ways to improve the management of enterprises in the tourism industry of Ukraine under martial law, taking into account the experience of foreign countries.

**Research methods.** During the study of the current state of enterprises in the tourism industry in Ukraine, methods of observation and detailing were used; in the study of statistical material and information about hotels by region - methods of grouping and comparison, as well as methods of synthesis and analysis.

It is established that the development of hospitality in the conditions of war in Ukraine is under the influence of the situational concept of management (Contingency Approach to Management) to some extent provides opportunities for direct application of science to specific situations and conditions. After all, the central point of the situational approach is the situation, ie a specific set of circumstances that strongly affect the organization at a given time [10].

**Results and discussions.** Consider the key aspects of the changes that affected management during the war. They can be divided into two groups:

- a) changes in the external business environment;
- b) changes in the internal environment of the business entity.

In the external environment, it can be said that it has become a source of danger for the business entity in the physical sense, when the whole territory of Ukraine is under potential threat of missile, bomb, artillery, jet, etc. shelling, some regions - under threat of ground invasion.

At the same time, there are threats to information security, such as direct cyber attacks and information hostile propaganda, discrediting partners (in particular, foreign, for example, aggregator sites for booking hotel services of Russian origin), confusion and irritation of customers, a radical reduction or increase in their number as a result of internal migration from combat zones and dangerous areas.

Separately, we would like to point out the changes due to the imposition of martial law, such as the impact on the usual order of business taking under protection and the special mode of operation of the transport infrastructure of Ukraine; the right of military administrations to use the capacity and labor resources of private business for defense purposes, to change the mode of their work, to make other changes in production activities, as well as working conditions in accordance with labor legislation; the hotel business, if necessary, is obliged to house the military, so the military command may force the company to provide living space, if available, for the needs of the army; ban and restrictions on the departure of certain categories of citizens from Ukraine; suspension of the foreign exchange market; the possibility of introducing a moratorium on cross-border foreign exchange payments and other restrictions and features.

The internal environment of the hotel and restaurant business has undergone changes primarily psycho-emotional - fear, confusion, negative emotions of employees and business owners, which are also irritated and helpless from the fact that they can not influence the situation, as was usual in peacetime [8].

Consider the experience of foreign countries in the development of the tourism industry after armed conflicts. For example, the development of tourism in Croatia stopped during the war in the 1990s, but since 2000, more than a thousand islands have become attractive for investment. Tourism in this country has gained momentum due to the development of air services, affordable housing prices, the opening of modern hotels and beaches, the opening of interesting cruise routes. In addition, many publications in foreign publications have been written about the benefits of vacationing on the islands of Croatia, video presentations and testimonies of bloggers have been recorded. This allowed to fill the number of hotels from June to September by almost 100%, which had a positive impact on the economy and the generation of about 15% of the revenue side of Croatia's GDP. It should be noted that in 2017 the country was visited by 15 million tourists, and according to statistical publications in Croatia before the pandemic, the revenue side of the country's budget from tourism grew by 11% annually.

The 1992-1995 armed conflict in Bosnia and Herzegovina negatively affected the hospitality sector, but from 14 December 1995, a single federal state was established, forming the Muslim-

Croat Federation of Bosnia and Herzegovina and the Republika Srpska. Measures that contributed to the development of tourism in 2010 allowed Sarajevo to be included in the top 10 cities recommended for visiting by well-known tour operators. In 2019, the total share of tourism's contribution to the economy of Bosnia and Herzegovina was 10.5%. Tourists are especially interested in historical sites associated with armed conflicts, places of destruction and battles, souvenir shops with military paraphernalia, used shell casings. Tourists are attracted by the ancient streets in the Ottoman style, cozy cafes and restaurants, museums, bazaars.

Cyprus survived an armed conflict in the 1960s and became independent from Britain, with a UN peacekeeping contingent in 1964 and a demarcation line. Thus, in 1975, Cyprus was divided into the southern part of Greece and the northern part of Turkey. Historically, the southern part was admitted to the European Union in 2004, and the northern part is supported by Turkey. Analyzing the statistics in 2018, the island was visited by a record number of tourists - 3.8 million with a population of 1.22 million inhabitants. The share of infusions into the economy of the studied country was 18%, and in 2021 the increase in tourist flow in the peak months was up to 300% compared to 2020. The highlight of the tourist infrastructure is the presence of a large number of beaches with the "Blue Flag".

Egypt was at war in 1967-1970 and only in 1979 was a peace treaty signed; Israel withdrew its troops from the Sinai Peninsula in 1982. Tourism in the country under study is developing rapidly, thanks to the natural features of the seacoast, historical monuments, museums, new star hotels. The share of tourism in the economy of the studied country in 2019 was 12%, and the tourist flow during the season amounted to almost 15 million tourists.

Israel is a unique country that is actively developing tourism and is at war with Palestine. The main areas of tourism in this country are pilgrimage, culture and medicine. In 2019, tourism accounted for 6.2% of the economy, the tourist flow amounted to approximately 4.5 million tourists. Despite the hostilities, tourists are eager to visit the biblical sites of Jerusalem, recover in the Dead Sea resorts, and enjoy traditional cuisine in Tel Aviv [11].

**Conclusions.** Shock caused by armed conflicts, bring deep scars to the tourism business of countries, including Ukraine. However, the latest heritage and post-conflict tourism are being created. Ukraine has a significant potential for the development of the tourism industry, and given the experience of these countries can quickly recover and receive tourists.

The situational approach to management reconfiguration provides a set of tools that can be quickly used to overcome these threats and challenges.

During the reconstruction of the hotel industry of Ukraine, we propose to pay attention to expanding the range of related services for business people and business representatives. This is the presence of congress halls, meeting rooms and press conferences, lobby bars, etc. In addition, it is necessary to focus hospitality institutions on the provision of services related to a healthy lifestyle. These are fitness centers, spas, swimming pools, etc. We also recommend that tourist accommodation provide facilities that can be used for civil protection of tourists, including as bomb shelters.

### References:

1. Tourism industry: a difficult way to recover URL: <https://www.jakda.com.ua/columns/2021/05/21/674127/> (access date: 02.06.2022).
2. World Tourism Organization URL: <https://twitter.com/UNWTO> (access date: 02.06.2022).
3. Shelemetyeva T.V. Management of tourism development in Ukraine in terms of transformation of the national economy [author's ref. dissertations for the degree of Doctor of Economics 08.00.03 - economics and management of the national economy]. URL: [http://virtuni.education.zp.ua/info\\_cpu/sites/default/files/aref%20Shelemetieva\\_0.pdf](http://virtuni.education.zp.ua/info_cpu/sites/default/files/aref%20Shelemetieva_0.pdf) (access date: 02.06.2022).
4. Furdak M.M. Ways of development of the tourism industry of Ukraine in the conditions of challenges 2020 URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/3\\_20\\_ukr/26.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/3_20_ukr/26.pdf) (access date: 02.06.2022).



5. Yazina Viktoriia, Kucher Marharyta, Stebliuk Natalia. Ways to Increase the Efficiency of Management in Hotel Enterprises in Modern Conditions URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/yazina2.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/yazina2.htm) (access date: 02.06.2022).
6. Mironova M.I., Mironov Y.B. Proceedings of the All-Ukrainian scientific-practical conference "Modern management technologies, information, financial and accounting support of economic development in the context of European integration" (Cherkasy, April 16-17, 2020). Cherkasy: Eastern European University of Economics and Management, 2020. 557 p. C.517-520. URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/myronova2.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/myronova2.htm) (access date: 02.06.2022).
7. Vdovichen A.A. Regional features of hospitality management in the pre-war, war and post-war periods. Hospitality Development Management: Regional Aspect: Proceedings of the International Scientific and Practical Online Conference, Chernivtsi, May 5, 2022. Chernivtsi: Technodruk, 2022. P.10-22. URL: [http://chtei-knteu.cv.ua/en/content/download/subsection/nayka/konf\\_05\\_05\\_2022.pdf](http://chtei-knteu.cv.ua/en/content/download/subsection/nayka/konf_05_05_2022.pdf) (access date: 02.06.2022).
8. Kruglyanko A.A. Management of hotel and restaurant business in the conditions of war. Hospitality development management: regional aspect: materials of the International scientific-practical online conference, Chernivtsi, May 5, 2022. Chernivtsi: Technodruk, 2022. P.62-65. URL: [http://chtei-knteu.cv.ua/en/content/download/subsection/nayka/konf\\_05\\_05\\_2022.pdf](http://chtei-knteu.cv.ua/en/content/download/subsection/nayka/konf_05_05_2022.pdf) (access date: 02.06.2022).
9. Kifyak V.V. Formation of a regional management system of hospitality enterprises. Hospitality development management: regional aspect: materials of the International scientific-practical online conference, Chernivtsi, May 5, 2022. Chernivtsi: Technodruk, 2022. P.334-336. URL: [http://chtei-knteu.cv.ua/en/content/download/subsection/nayka/konf\\_05\\_05\\_2022.pdf](http://chtei-knteu.cv.ua/en/content/download/subsection/nayka/konf_05_05_2022.pdf) (access date: 02.06.2022).
10. Contingency Approach to Management. URL: <https://www.encyclopedia.com/management/encyclopedias-almanacs-transcripts-and-maps/contingency-approach-management> (access date: 10.04.2022). (access date: 02.06.2022).
11. Rise from the ruins. What countries became popular with tourists after the war URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/myronova2.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/myronova2.htm) (access date: 02.06.2022).

**CZU: 005.53:330.131.7**

## **MANAGEMENT DECISION-MAKING UNDER RISK AND UNCERTAINTY**

**SHMATKO Nataliia**

ORCID:0000-0002-4909-252X

Doctor of Economic Sciences, professor of the Department of Management of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Ukraine, Nataliia.Shmatko@kphi.edu.ua

**KARMINSKA-BIELOBROVA Maryna**

ORCID:0000-0001-7978-866X

PhD in Public Administration, Associate professor of the Department of Management of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Ukraine, Maryna.Karminska-Bielobrova@kphi.edu.ua

**ABSTRACT** *The article deals with the problems of making managerial decisions, which are the result of the creative mental activity of the subject of management, associated with the identification of the problem, analysis and assessment of the situation, forecasting development trends, socio-economic justification and choice of behavioral alternatives and action programs of the socio-economic system to solve the problem that has arisen. or achieving goals. Modern organizations are distinguished from organizations of the old type by the presence of a significantly larger number of large and gigantic organizational systems in which the role of management decisions is growing. This fact is due to the fact that, unlike organizations of the old type, modern organizations have a large number of top and middle managers, and the professional duty of each of them is to make a management decision in accordance with the powers delegated to him.*



*Teamwork and rationality, which is based on a professional management decision, have become the core of today's management. Effective management requires the modern manager to control human resources, the environment and material resources in order to optimally achieve the goal. This can only be achieved through the proper use of decision-making tools. Modern tools and methods for the development and adoption of managerial decisions are of a universal nature and are aimed at the processes of modernization of the economy taking place in the Ukrainian economy. Today, risk analysis and management is very expedient and the relevance of risk management issues is becoming increasingly important, this is what is necessary for the further correct and optimal application of risk management in the main business processes of an enterprise, on the basis of which the main profit of enterprises using the processes of analysis and risk management. Particular attention is paid to the continuous improvement of risk management in different situations. Management risk as a multifactor category of management is studied in the dynamics of a purposeful cyclic management process.*

**KEYWORDS:** management activity, management decision-making methods, organization, decision-making process strategy, risk management, information support, monitoring, forecasting.

**JEL CLASSIFICATION** M120, L10.

## **INTRODUCTION**

Effective management requires the modern manager to control human resources, the environment and material resources and technology in order to achieve the goal optimally. This can only be achieved through the proper use of decision-making tools. The main tasks of a manager in the field of decision-making under conditions of uncertainty are to identify an area of increased risk, assess the degree of risk, develop and take measures to prevent risk; in the event that damage has already occurred, take measures to optimally compensate for it; analyze and prevent risks. Practice shows that increased risk occurs under a variety of circumstances: when making the wrong managerial decision, with an unsatisfactory performance of a subordinate task, an unsuccessful choice of an executor, an error in a marketing forecast, a refusal of management to accept a manager's radical proposal.

## **BODY OF PAPER**

In the course of the activities of organizations, situations constantly arise when there is a need to choose one of several possible options for an act. The result of such a choice is a definite decision. An important feature of managerial decision-making processes is the need to take into account the influence of uncertain factors and consider all possible consequences of the alternatives presented for choice. Therefore, the methods of prospective analysis play an important role here, which allow making managerial decisions based on an assessment of possible future situations and choosing from several available solutions the most effective for a particular situation.

The effectiveness of any management activity lies in the ability to make correct and timely decisions. Decision-making is carried out at all stages of management activity and, as it were, permeates all its functions, from setting goals and objectives to control. The results of the work of the team largely depend on the degree of validity of management decisions. In psychological terms, the adoption of a managerial decision is considered as an act of will, the result of which is the formation of a particular goal and the means to achieve it. The result of the management decision should be to bring the managed system in line with the intended goals. Any managerial decision is reduced to the choice of one or another option from several possible ones.

The modern science of management, and with it the theory of managerial decision-making, arose after the emergence of organizations in the modern sense. Modern organizations are distinguished from organizations of the old type by a large number of top and middle managers, as well as the presence of a relatively small number of specialists who, not being managers, by virtue of the powers delegated to them, must make important management decisions for the organization. Teamwork and rationality, which is based on a professional management decision, have become the core of today's management.

Theoretically, when developing management decisions, the following groups of methods are distinguished: analytical, statistical, mathematical, heuristic, activating, expert, scenario methods and decision trees. Each method is based on the study of specially designed models, periodically tested for validity, accuracy and efficiency. The main goal of each model is to simplify the solution development process. Accuracy is determined by the correspondence of the simulated procedures and operations of developing solutions to real processes.

The process of developing management decisions is one of the most important management processes. The success of the whole business largely depends on ensuring its effectiveness. The study of this will help the leader, who owns the technologies for developing, making and implementing managerial decisions, to effectively manage the organization in a complex, constantly changing economic environment. The need for decision-making arises at all stages of the management process, is associated with all areas and aspects of management activities and is its quintessence. The adopted management decisions are always projected into the future, so the manager at the time of adoption of the methods used at the stage of assessing alternatives: methods of multi-criteria assessment; methods of expert evaluation; expert methods; factual methods. Methods used at the stage of identifying alternatives: the method of "brainstorming"; morphological analysis; methods of associations and analogies; methods of control questions; way of "creative assault". Methods used at the stage of selection, implementation of the solution and evaluation of the result: functional cost analysis; chain substitution method; a causal analysis of a decision cannot know with absolute certainty how the situation will change. In other words, at the moment of making a managerial decision, there is a significant element of uncertainty and risk. Uncertainty conditions exist when the manager does not know exactly the outcome that each choice will have. Under risk conditions, the probability of the outcome of each decision can be determined with a known probability. When making managerial decisions under conditions of uncertainty and risk, it is necessary to conduct a risk analysis. After the risk analysis has been carried out, special risk management techniques are used in the process of developing managerial decisions. [1]

For effective management, it is necessary to take into account many tools and factors, to observe certain methodological foundations. An analysis of the special literature made it possible to determine the method of making a managerial decision as a set of methods and techniques for performing procedures for making a managerial decision aimed at solving a problem situation. In order to further analyze the methods for developing and making managerial decisions, it seems appropriate to first consider the classifications of methods that exist in scientific practice. In modern economic science, there are many classifications of methods used in the decision-making process. So some researchers propose to divide the entire set of methods into the following groups:

1. A method based on the intuition of the manager, due to the presence of his previously accumulated experience and the amount of knowledge in a particular field of activity, which helps to choose and make the right decision;

2. A method based on the adoption of "common sense", when the manager, when making decisions, substantiates them with consistent evidence, the content of which is based on his practical experience;

3. A method based on a scientific and practical approach, involving the selection of optimal solutions based on the processing of large amounts of information, helps to justify decisions. This method requires the use of modern technical means and, above all, electronic computers. [2]

The theory of decision making under risk and uncertainty is based on the following assumptions:

1. The object of the decision is clearly determined and the main possible risk factors are known. In financial management, such objects include a separate financial transaction, a specific type of securities, a group of mutually exclusive real investment projects, etc.

2. According to the decision-making object, an indicator was chosen that best characterizes the effectiveness of this decision. For short-term financial transactions, this indicator is usually chosen as the amount or level of net profit, and for long-term - net present income or internal rate of return.

3. An indicator characterizing the level of its risk was chosen for the decision-making object. Financial risks are usually characterized by the degree of possible deviation of the expected performance indicator (net profit, net income, etc.) from its average or expected value.

4. There are a finite number of decision-making alternatives (a finite number of alternative real investment projects, specific securities, ways to carry out a certain financial transaction, etc.).

5. There is a finite number of situations for the development of an event under the influence of changes in risk factors. In financial management, each of these situations characterizes one of the possible future states of the external financial environment under the influence of changes in individual risk factors.

6. For each combination of decision-making alternatives and situations of the development of an event, the final indicator of the effectiveness of the decision can be determined (a specific value of the sum of net profit, net present income, etc., which corresponds to this combination).

7. For each of the situations under consideration, it is possible or impossible to estimate the probability of its implementation. The possibility of estimating the probability divides the entire system of risky decisions into the previously considered conditions for their justification ("risk conditions" or "uncertainty conditions").

8. The choice of a solution is carried out according to the best of the considered alternatives.  
[3]

The development of effective solutions is the main prerequisite for ensuring the competitiveness of products and firms in the market, the formation of rational organizational structures, the implementation of the correct personnel policy and work, the regulation of socio-psychological relations at the enterprise, and the creation of a positive image. When making decisions, a modern manager must: widely use a variety of management methods; assess the decision-making environment and risks; know and be able to apply various models and methods of forecasting for decision-making, based on the analysis of the macro- and microenvironment of the functioning of the enterprise.

### CONCLUSION

Thus, we can conclude that in the process of developing and making management decisions in conditions of uncertainty and risk, the manager is faced with the need to analyze existing risks, as well as measures to avoid, retain, transfer risks or reduce their degree. In addition, in conditions of uncertainty and risk, the manager must use special techniques and methods of development and decision-making. Decision making is the connecting process needed to perform any managerial function. In a market economy, a manager can influence the destinies of many people and organizations with his decisions. Depending on the level of complexity of the tasks, the decision-making environment varies depending on the level of risk.

Uncertainty conditions exist when the manager does not know the exact result of each choice. Under conditions of risk, the possibility of the outcome of each decision can be determined with some reliability. If the information is insufficient to predict the level of probability of the results depending on the choice, the conditions of the decision are uncertain. In case of uncertainty, the manager must determine the probability of possible consequences, taking into account his own judgment. Each decision is associated with trade-offs, negative consequences and side effects, the value of which the leader must match the expected benefits. All decisions, not only programmed, but also not programmed, made by the manager must be based not only on judgments, intuition and experience, but also to apply a rational approach to decision making.

When making decisions, a modern manager must: extensively use a variety of management methods; assess the decision-making environment and risks; know and be able to apply different models and methods of forecasting for decision. M. Pantelieiev M. S *Rozvytok innovatsiinoi polityky Ukrainy z vykorystanniam marketynhu innovatsii* [Development of innovation policy of Ukraine with the use of innova making.

### REFERENCES

1. Shostak I. *Organization of information support for business processes at aviation enterprises by means of ontological engineering/ Igor Shostak //Eastern-European Journal of*

Enterprise Technologies/ -Information technology. Industry control systems/-Volum 2, NO 2 (92) (2018) : pp. 45-55 DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2018.126673>

2. Gontareva, I., Babenko, V., Litvinov, O. & Obruch, H. The model of network consulting communication at the early stages of entrepreneurship. WSEAS Transactions on Environment and Development, 16, (2020) .-pp. 390-396.

3. Shmatko N. tion marketing] Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "KhPI" (ekonomichni nauky) : zb. nauk. pr.[Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economic sciences): coll. Science. ave.] – Kharkiv : NTU "KhPI", (20180. – no 37 (1313). – pp. 50-56.

4.Shmatko N.M.Pidkhody do formuvannia synerhetychnoho efektu v ekonomitsi [Approaches to the formation of a synergetic effect in the economy] Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti: Zbirnyk naukovykh -praktychnykh statei.– Kharkiv. UkrDAZT– (2013). – no 43.– pp. 103 –106

5. Gontareva, I., Babenko, V., Pawliszczy, D. *Correlation of income inequality and entrepreneurial activity*. Journal of Optimization in Industrial Engineering, 14(1), (2021).-pp. 51–56. <https://doi.org/10.22094/JOIE.2020.677815>

CZU: 339.138:339.372.84(478)

## **MERCHANDISING – EFFECTIVE TOOL TO PROMOTE SALES IN THE „TERRANOVA” STORE**

### **MERCHANDISINGUL – INSTRUMENT EFICIENT DE PROMOVARE A VÂNZĂRILOR ÎN CADRUL MAGAZINULUI TERRANOVA**

**SOLOMATIN Ala**

Conf. univ., dr., The Academy of Economic Studies of Moldova, [alasolomatin@yahoo.com](mailto:alasolomatin@yahoo.com)

**CIUBOTARU Nelea**

Master's degree in Economics, The Academy of Economic Studies of Moldova, [ciubotaru.nelly@gmail.com](mailto:ciubotaru.nelly@gmail.com)

#### **Abstract**

*In a market economy, the goal of any economic agent is to make a profit from the development of his economic activity. In the sales sector, which is currently characterized by the existence of a very wide range of products, by tough competition, but also by the existence of a consumer with a developed mentality, who shows increased requirements, for a company to develop a prosperous business, it is essential that it implements the latest sales methods and techniques through which it could better highlight its product. Merchandising is the right tool, which is currently a key tool for promoting the sales of a store.*

*The purpose of the article is to extend the theoretical and practical approaches to the importance and effectiveness of merchandising in the sales promotion process.*

*The article will reveal the essence of the merchandising process, will present the importance, the forms of manifestation and the indicators through which the results of the implementation of this process can be calculated.*

*It is proposed implementation methods specific to the Terranova brand, to manifest this process. Also will be presented some effective solutions in order to increase the sales of a commercial point.*

**Keywords:** *efficient organization, merchandising, sales growth, sales promotion, selling point.*

**JEL:** M3 M11 M21

#### **Introducere**

În urma internaționalizării afacerilor, dar și a dezvoltării fără precedent a societății, în ultimul deceniu s-au înregistrat o serie de schimbări majore în modalitățile de inițiere a afacerilor, de

interacțiune cu clienții, dar și de constituire a relațiilor pe termen lung cu aceștia. Elementele puternic afectate de fenomenele de internaționalizare sunt unitățile de comerț și punctele de vânzare, care sunt nevoite să facă față unor noi provocări înaintate de cumpărători, care devin tot mai educați, mai instruiți, mai pretențioși, mai ambițioși, dar și de dezvoltarea unei concurențe fără precedent în cadrul pieței.

Astfel, reieșind din acest context, unitățile de comerț sunt nevoite să facă față acestor provocări, pentru a satisface dorințele clienților săi la maxim, dar și pentru a-și atinge scopul lor de bază – creșterea profitului. Pentru realizarea acestor țeluri, apare necesitatea ca firmele de comerț și punctele de vânzare să fie mai eficiente, să crească, să atragă mai mulți clienți, să fidelizeze pe cei existenți, dar și să anticipeze preferințele acestora.

În acest sens, ca cheie de soluționare a acestor necesități este utilizarea eficientă a instrumentelor de *merchandising*. Potrivit specialiștilor (Martinez, J., 2005) acest instrument și proces este definit ca fiind o „cercetare a dezvoltării vânzării și a utilizării mărfurilor și serviciilor printr-o mai bună publicitate și prezentare în rândul consumatorilor” [3].

Deci, în prezent, pentru ca o întreprindere a cărei activitate este bazată pe vânzări, să poată să-și mențină poziția pe piață sau chiar să se evidențieze în percepția consumatorilor și să reușească prin acest mod să-și mărească profitul, este nevoie ca aceasta în mod continuu să se ocupe de procesul de cercetare a vânzărilor în cadrul punctului comercial, a preferințelor consumatorilor, și în baza acestor cercetări, să implementeze mereu noi principii, tehnici, metode de prezentare, organizare și promovare atractivă a bunurilor și serviciilor în cadrul acestui punct, deci, să implementeze cât mai eficient diverse instrumente de merchandising.

Pentru a potența importanța *merchandisingului* în cadrul procesului de promovare a vânzărilor, în continuare se va prezenta analiza implementării unor tehnici și instrumente de merchandising în cadrul magazinului Terranova Moldova (în continuare Terranova), și a rezultatelor obținute în urma acestora.

Rețeaua de magazine Terranova, în Republica Moldova este reprezentată de compania „UNIMODA” SRL, care activează pe piața locală încă din anul 2005. Compania își dezvoltă activitatea în baza contractului de franciză, sub brandul italian renumit „Terranova”. Brandul este unul dintre cele mai importante mărci europene „low-cost” ale modei tinere și urbane, înființat în anul 1961, de către Vittorio Teddy, cu originea - Rimini, Italia.

Analiza prezentată în această lucrare este realizată în baza datelor ce definesc punctul comercial „Terranova” din sectorul Botanica, Chișinău.

#### **Conținutul de bază**

O noțiune a merchandisingului care să fie unanim acceptată, nu există, dar cea mai comprehensivă și cuprinzătoare este considerată cea propusă de Asociația Națională de Marketing din SUA, conform căreia, merchandisingul, reprezintă „totalitatea tehnicilor și previziunilor necesare pentru a se vinde marfa potrivită, la locul potrivit, în cantitățile potrivite, la timpul potrivit și la prețul potrivit” [2].

În lucrările sale (Keppner Ch., 1963) caracterizează acest termen exact în același mod, enunțând astfel renumita regulă, regula celor 5R, sau în traducere regula celor 5P, care este reprezentată în felul următor [2]:



**Figura 1. Regula celor 5P ai merchandisingului**

*Sursa: Elaborată de autori în baza [3]*

O altă definiție pentru merchandising, este propusă de către Școala franceză, care consideră că acesta este "o parte a marketingului care înglobează tehnici comerciale ce permit prezentarea în

cele mai bune condiții materiale și psihologice a produsului sau serviciului supus vânzării"(Academia de Științe Comerciale din Franța) [4].

Gafencu A. și Prutianu S. (1995) definesc merchandisingul ca fiind un „proces de gestiune a punctelor de vânzare, ce constă în controlul prezenței produselor la punctul de vânzare, analiza rotației lor și a rentabilității amplasamentului ocupat de un produs, organizarea prezentării produselor pe diferite nivele de expunere” [1].

Există încă o multitudine de păreri și explicații ale marilor personalități cu privire la procesul de merchandising, care totuși se rezumă la aceeași idee de bază - „Promovarea eficientă a produselor și serviciilor în cadrul punctului de vânzare”.

### **Metode aplicate**

În vederea elaborării acestui articol, autorii au recurs la analiza surselor teoretice, folosind diverse metode de cercetare precum: metoda de analiză și sinteză a literaturii în domeniul investigat, metode expositive – expunerea și descrierea, metode de cercetare directă – experimentul și observarea, metoda grafică, comparativă. Pentru o interpretare clară și reprezentativă au fost utilizate metode grafice precum și date reale din cadrul companiei analizate. Suportul informațional îl constituie literatura de specialitate ce ține de domeniului merchandisingului, precum și analiza publicațiilor companiei investigate, companie ce lucrează în baza contractului de franciză și schițează o filosofie de merchandising proprie.

### **Rezultate obținute și discuții**

În funcție de specificul și domeniul său de activitate, fiecare punct de vânzare utilizează tehnici și principii diferite în procesul de implementare a merchandisingului care sunt stabilite în urma unor cercetări proprii de marketing în cadrul pieței în care activează întreprinderea respectivă.

Managerii brandului Terranova, consideră că cel mai important element din punct de vedere strategic pentru dezvoltarea și creșterea vânzărilor firmei, precum și pentru crearea unei imagini pozitive a brandului în conștiința consumatorului îl reprezintă „merchandisingul vizual”.

Termenul de „merchandising vizual” în accepțiunea managerilor Terranova este arta de a transforma un magazin într-un spațiu de vânzare armonios prin creșterea interesului consumatorilor față de produs prin intermediul poziției corecte al acestuia în cadrul punctului de vânzare. Practicile merchandisingului vizual reprezintă o modalitate incredibilă de a crește eficiența magazinului, din această cauză acesta mai este numit și „vânzătorul tăcut” [6].

Merchandiseerii Grupului TEDDY (grup din care face parte brandul Terranova), au studiat în profunzime fenomenul „visual merchandising” și au dezvoltat propriul proiect de implementare a acestuia în punctele de vânzare. Astfel că în cadrul rețelei de magazine Terranova se implementează propriile tehnici și principii de merchandising.

Principiile de merchandising ale brandului Terranova sunt reprezentate de o serie de „reguli” de ordin general, în baza cărora are loc desfășurarea procesului de merchandising în cadrul punctelor de vânzare. Aceste principii sunt: principiul culorilor, expunerea pe verticală, reprezentarea tip decalaj, reprezentarea tip ecran, compozițiile geometrice, compozițiile simetrice, principiul compactității și principiul repetării.

Principiile date sunt puse în aplicare mereu în cadrul implementării diferitor tehnici și metode de merchandising utilizate în cadrul punctelor de vânzare Terranova. Brandul nu adoptă mereu aceleași tehnici de merchandising, acestea întotdeauna diferă în funcție de evoluția și structura vânzărilor în decursul unei perioade anumite de timp (acesta poate varia de la o săptămână până la câteva luni).

### **Analiza promovării vânzărilor prin implementarea merchandisingului în cadrul punctului de vânzare**

În continuare se va determina, prin analiza a două tehnici/metode de merchandising implementate în cadrul magazinului Terranova, influența merchandisingului la evoluția volumului vânzărilor în cadrul punctului de vânzare.

#### **1. Creșterea volumului vânzărilor prin intermediul implementării promoției și materialelor promoționale reușite în cadrul punctului de vânzare**

*Descrierea experimentului:* Experimentul constă în aplicarea unei promoții - „3+1” la întreg asortimentul de produse (aceasta constă în: clientul achită 3 articole, iar al patrulea, mai ieftin, este oferit cadou). Prin această tehnică s-a urmărit nu numai creșterea vânzărilor, dar și atragerea clienților în interiorul magazinului, deoarece perioada precedentă era caracterizată de un indice destul de slab în acest sens.

Deci, printre activitățile de merchandising în vederea efectuării acestui experiment se regăsesc următoarele:

- vitrine exterioare cu un visual perfect creat pentru a atrage orice privire;
- baner de dimensiune mare, situat pe vitrina de lângă intrarea în magazin, culoare roșie (culoarea care atrage cel mai mult atenția și care vinde cel mai bine);
- o suplinire perfectă a magazinului cu asortimentul necesar și crearea unui visual atractiv care să propună cât mai multe combinații de articole;
- distribuția în sală a materialelor promoționale în așa fel încât să nu rămână pentru nimeni în umbră această promoție;
- activitatea personalului, informarea clienților.

În continuare se va analiza ce modificări s-au produs în cadrul nivelului anumitor indicatori în urma implementării acțiunilor de merchandising.

Primul indicator care se va supune comparării este reprezentat de „*Rata de capturare*”. Aceasta reprezintă mai exact spus, atractivitatea merchandisingului exterior în cazul implementării promoției. Rata de capturare presupune raportul dintre numărul de persoane ce intră în magazin și a celor ce trec pe lângă acesta.

$$Rata\ de\ capturare = \frac{nr.\ persoane\ ce\ intră\ în\ magazin}{nr.persoane\ ce\ trec\ pe\ lângă\ magazin} 100\% \quad (I);$$

Respectiv, rata de capturare, din datele obținute din experiment, pentru Săptămâna 1 a constituit o medie de 18,64% ceea ce reprezintă o valoare destul de mică. În continuare vom analiza care este evoluția acestei cifre în Săptămâna 2 (săptămâna următoare).

**Tabelul 1.Evoluția ratei de capturare în urma implementării promoției „3+1” în cadrul magazinului Terranova**

Ziua	Săptămâna 1			Săptămâna 2		
	Persoane ce trec pe lângă mazin	Persoane ce intră în magazin	Rata de capturare,%	Persoane ce trec pe lângă magazin	Persoane ce intră în magazin	Rata de capturare,%
Luni	3497	654	18,07	3321	789	23,75
Marti	4567	701	15,34	4401	802	18,22
Miercuri	5283	817	15,46	5365	898	16,73
Joi	4563	801	17,55	4568	901	19,72
Vineri	6218	932	14,98	6789	1201	17,69
Sâmbătă	4562	956	20,95	5641	1342	23,79
Duminică	3562	1002	28,13	3654	1255	34,34
Valoarea medie	4607,42	837,57	18,64	4819,85	1026,85	22,03

*Sursa: Elaborat de autori în baza datelor experimentului*

În urma analizei datelor din tabel se constată că promoția „3+1” implementată în cadrul săptămânii 2 înregistrează rezultate pozitive față de săptămâna 1. Acest lucru este demonstrat de evoluția valorii medii a ratei de capturare în săptămâna curentă față de săptămâna precedentă, aceasta crescând de la valoarea de 18,64% la valoarea de 22,03%, cu 3,39%, sau echivalentul de 190 persoane mai mult decât săptămâna precedentă. Aceste cifre demonstrează că experimentul a înregistrat succes, iar tehnica implementată a adus o creștere a numărului de persoane ce vizitează magazinul, ceea ce în consecință ar trebui să ducă la creșterea vânzărilor.

În continuare se va analiza evoluția vânzărilor, prin calcularea unui alt indicator important precum „Rata de atractivitate a promoției” în interiorul magazinului. Valorile acestui indicator depind foarte mult de merchandisingul visual implementat în interiorul punctului de vânzare, de aprovizionarea acestuia, de expunerile perfecte, de muzică, afișaje și tot ceea ce îl determină pe client să cumpere.

Indicatorul – „Rata de atractivitate a promoției” – reprezintă raportul dintre numărul bonurilor cu promoție și total bonuri din aceeași zi. Deci, în continuare se va analiza care este rata de atractivitate a promoției în decursul Săptămânii 2.

$$\text{Rata de atractivitate a promoției} = \frac{\text{nr. bonurilor cu promoție}}{\text{total bonuri}} 100\% \quad (\text{II});$$

**Tabelul 2. Indicii Ratei de atractivitate a promoției „3+1” în cadrul magazinului Terranova în Săptămâna 2**

Data	Nr. bonurilor cu promoție	Nr.de bonuri totale	Rata de atractivitate a promoției,%
18.04.22	22	96	22,91
19.04.22	25	108	23,14
20.04.22	25	101	24,75
21.04.22	18	88	20,45
22.04.22	32	142	22,53
23.04.22	29	93	31,18
24.04.22	26	98	26,53
Valoarea medie	-	-	24,45

*Sursa:Elaborat de autori în baza experimentului*

În urma calculelor efectuate se constată că valoarea medie a ratei de atractivitate a promoției în decursul Săptămânii 2 , este de aproximativ 25%, ceea ce înseamnă că 25% din totalul vânzărilor este realizat de către promoție, ceea ce este un rezultat destul de bun, mai ales și din considerentul că această promoție a crescut și gradul de atractivitate al brandului, prin creșterea fluxului de cumpărători în cadrul magazinului.

## **2. Creșterea nivelului vânzărilor unor anumite articole din cadrul asortimentului prin concentrarea acestora într-o singură zonă strategică**

Această tehnică descrie cum pot să fie modificate vânzările unor articole în cazul modificării locului acestora într-o zonă strategică special creată, unde sunt concentrate toate articolele unei promoții și prezentate cu comunicația necesară și visualul potrivit. Aceste zone, de obicei se creează în spațiul de la intrare pentru a corespunde cât mai mult afișajul din vitrină cu zona strategică de prezentare.

În cadrul magazinului Terranova deseori se creează așa numitele-zone strategice în care se concentrează anumite categorii de produse. De obicei, în aceste zone sunt concentrate articole care au rulaj mai lent, articole de sezon sau articole ce fac parte dintr-o promoție sau reducere, în dependență de strategia vizată. Totuși, indiferent de ce articole conține această zonă, aceasta are un singur scop: de a crește vânzările articolelor prezentate.

În continuare, se va prezenta un instrument de merchandising în urma căruia au crescut vânzările unor anumite categorii de produse.

Strategia s-a realizat cu scopul de a crește vânzările unei liste de articole, vânzările acestora fiind destul de lente în ultimile două săptămâni. Articolele fac parte din categorii diferite: pantaloni, pulovere, scurte și maiouri. În acest caz e mai dificil să creezi o promoție atrăgătoare pentru toate aceste categoriile, deci, s-a decis micșorarea prețului cu un procent foarte mic și tipărirea banerului pentru vitrina: Pantaloni de la..., Pulovere de la..., Scurte de la.. Maiouri de la..., respectiv pentru a ademeni cumpărătorul în magazin.

În interiorul magazinului, ca acțiuni de merchandising importante s-au implementat:

-s-au concentrat toate aceste articole într-o singură zonă comună, în zona de la intrarea în magazin (deci, s-a modificat locul acestora);



-toată gama de articole a fost expusă într-un stil estetic și atrăgător din punct de vedere vizual, prezentându-se combinații potrivite de articole și culori cu scopul de a stimula clientul să cumpere mai multe produse;

-au fost folosite materiale promoționale precum banere și prețuri banere pentru a evidenția articolele ce fac parte din promoție.

Iată cum a evoluat volumul vânzărilor în cadrul unei săptămâni de promoție activă:

**Tabelul 3. Evoluția volumului vânzărilor articolelor expuse în cadrul promoției pe categorii timp de 2 săptămâni (înainte-după)**

Denumirea categoriei	Volumul vânzărilor, unități per săptămână	
	Săptămâna 1	Săptămâna 2
Pantaloni jeans	11	23
Pantaloni clasici	7	13
Scurtă jeans	5	15
Scurtă din piele	9	11
Scurtă sport	3	17
Maiou baza	14	29
Maiou cu print	13	31

*Sursa: Elaborat de autori în baza experimentului*

În urma analizei datelor se observă în toate cazurile o evoluție pozitivă a volumului vânzărilor fiecărei categorii de produse. Se menționează faptul că în prima săptămână indicată în tabel este redat volumul vânzărilor înainte de implementarea promoției, iar în a doua este indicat volumul vânzărilor după o săptămână de promoție activă. Deci, se observă o creștere destul de bună a volumelor vândute a acestor articole. Cel mai bun rezultat l-au obținut categoria „Maiouri cu print” care a înregistrat o creștere cu 18 unități mai mult în cadrul promoției active decât în perioada de lipsă a acesteia. Iar cea mai slabă creștere a volumului în vânzări au înregistrat-o categoria „scurte din piele”, doar cu 2 unități per săptămână, lucru care probabil s-a produs din cauza modelului nereușit propus de designerii Terranova în acest an pentru această categorie vestimentară.

Deci, în urma datelor prezentate mai sus, se constată că în urma utilizării instrumentelor de merchandising se înregistrează o tendință de creștere a vânzărilor articolelor vizate.

### **Concluzii**

În urma analizei efectuate ce privește conceptul de merchandising și importanța acestui instrument în cadrul punctului de vânzare pentru promovarea eficientă a produselor companiei pot fi formulate următoarele concluzii:

1. Inexistența unei definiții clare a conceptului de merchandising, precum și disensiunile experților cu referire la acest concept a făcut necesară cercetarea mai multor opinii referitoare la acest termen și formularea definiției proprii: „Merchandisingul reprezintă o serie de tehnici de prezentare cât mai reușită a produsului în ochii consumatorului în cadrul punctului de vânzare, cu scopul de a pune în valoare cât mai bine produsul și de a-l supune unui risc cât mai mare de a fi cumpărat”. Pentru dezvoltarea prosperă a unei companii, merchandisingul reprezintă un instrument indispensabil, deoarece în urma creșterii excesive a factorului concurențial și a diversificării gamei de produse este din ce în ce mai greu „să demonstrezi” consumatorului că produsul tău este cel mai bun și să îl faci ca acesta să-l și cumpere de la tine. În acest context, este foarte important de a se cunoaște limbajul de merchandising pentru firmele ce vor să desfășoare o activitate cât mai prosperă în cadrul pieței.

2. În urma analizei celor două experimente în cadrul magazinului Terranova, s-a observat cât de mult influențează instrumentariul de merchandising în creșterea vânzărilor unui produs în punctul de vânzare. Astfel, în urma analizei primului experiment, în care s-a folosit tehnica de utilizare a materialelor promoționale și a atractivității vitrinei exterioare, care a avut ca scop creșterea fluxului de cumpărători în magazin, timp de o săptămână, s-a înregistrat o creștere a fluxului de cumpărători cu 3,39% și respectiv o creștere a vânzărilor. Ce ține de experimentul doi,

unde s-a utilizat tehnica de concentrare a articolelor într-o zonă strategică, la fel s-a obținut un rezultat pozitiv. Timp de o săptămână s-au înregistrat rezultate foarte bune de creștere a vânzărilor la categoriile concentrate în zonă, astfel încât, categoria „maiouri cu print” a înregistrat o creștere cu 18 bucăți față de vânzările aceleiași categorii în săptămâna precedentă.

3. Rezultatele studiului, în care s-au aplicat doar două experimente, cuprinzând în sine două instrumente de merchandising, analiza asupra cărora a fost efectuată pentru o perioadă scurtă de timp (o săptămână), demonstrează importanța implementării instrumentelor de merchandising în procesul de promovare a vânzărilor și arată cum o implementare eficientă a acestui instrument, duce chiar și într-o perioadă scurtă de timp la creșterea vânzărilor.

Din cele relatate mai sus, se creează ipoteza precum că, merchandisingul a devenit un instrument indispensabil de promovare a vânzărilor, deoarece doar prin acest instrument, vânzătorul are acces direct la consumator și poate foarte ușor să influențeze decizia finală de cumpărare a acestuia.

#### References:

1. Gafencu A., Prutianu S. (1995), *Marketing – probleme, teste, comentarii*, Ed. Universitatii Alexandru Ioan - Cuza, Iasi, p. 90
2. Keppner Ch., (1963). *Modern Supermarket Operations*, New York, Book Division, Fairchild Publications, p. 12
3. Martinez, J. (2005). *La communication la punto de venta: estrategias de communication en el comercio real y on-line*, Pozuelo de Alarcón, Madrid: ESIC Editorial, 2005, p. 166-167
4. Palomares Borja, Ricardo (2000). *Merchandising Teoria Practica Y Estrategia*, Gestion, ISBN 10: 6075382208 ISBN 13: 9786075382203, p.2
5. Etimologie și definiții merchandising, (online), (accesat: 23.06.22), Disponibil: <https://administrare.info/economie/5601-importanta-merchandisingului-in-comertul-cu-amanuntul?fbclid=IwAR2HOC39B03dHMz9l3Ltp4WwGQpms8Z6XzwqfAXn3oRVpz0S5O88cjoQ-qA>
6. TEDDY COMPANY, „Welcome book”, (2021). Merchandisingul visual specific Grupului Teddy, Grupul TEDDY, p.25
- 7.

CZU: [005.51:005.915]:378.4.014.543

## STRATEGIC FINANCIAL PLANNING OF UNIVERSITIES: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

**YURCHYSHENA Liudmyla**

ORCID: 0000-0002-5904-0758

PhD, Associate Professor, Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, Ukraine, e-mail: [l.yurchishena@donnu.edu.ua](mailto:l.yurchishena@donnu.edu.ua)

### ABSTRACT

*Financial stability of higher education institutions (HEIs) is achieved through the formation of a positive financial space by balancing income and expenditure. The dependence of universities on the contingent and budget funding allocated for the current year does not create the preconditions for long-term planning. However, the new paradigm of university functioning, transformation processes in HEIs, the crisis caused by Covid-19 and the war in Ukraine require a rethinking of approaches to financial planning. These processes will negatively affect budget funding, universities are forced to find other sources of funding to ensure financial stability and strategic directions of development. University management must respond quickly to challenges and implement effective financial management aimed at ensuring the financial stability of HEIs in both the current and strategic period, which determines the relevance of the chosen topic. The aim of the article is to identify challenges and opportunities for strategic funding for university planning. The research used such methods as analysis and synthesis to identify and systematize the challenges and opportunities of universities in the implementation of strategic planning; hypothesis for determining*

*the impact of financial planning on the achievement of university strategy; a systematic approach to summarize the results of the study. The article identifies the challenges and opportunities of strategic financial planning of universities, content-filled periods of strategic financial planning in conditions of uncertainty.*

**KEYWORDS:** *financial stability, strategy, financial planning, university, higher education institutions.*

**JEL CLASSIFICATION: I22.**

**INTRODUCTION.** The vector of development of a modern higher education institution is the strategy that determines the mission and strategic directions of its achievement. The university's strategy defines long-term development guidelines, concept, ideology, consistent action plan within the strategic development priorities to ensure a competitive position in the market of educational services and resilience in conditions of uncertainty. The strategy is based on long-term planning of key areas of activity, an integral part of which is strategic financial planning. Long-term financial planning is not fully implemented in higher education institutions, as they depend on budget funding and cannot accurately predict potential entries. Currently, the urgency of this problem is exacerbated by the violation of the financial stability of higher education institutions, due to both the new paradigm of higher education and the crisis of Covid-19, the war in Ukraine and more.

The aim of the article is to identify challenges and opportunities for strategic funding for university planning.

**BODY OF PAPER.** Modernization of university management requires strategic approaches to effective decision-making, which leads to the development of strategic directions for the development of higher education institutions, an integral part of which is strategic financial planning. In the scientific community, the issue of strategic financial planning is studied quite indirectly, due to the dependence of higher education institutions on budget funding, uncertainty in the recruitment of potential applicants and other challenges.

Marukhlenko O. [1] identifies strategic management tools (KPI, Activity-based management, Balanced scorecard, Benchmarking, Core competence, Corporate venturing, Stakeholder theory, Excellence, Model EFQM), which show the integration of financial planning into the strategy of HEIs [2]. Charles Kim, Jason H. Sussman, and Kermit S. Randa identify that strategic financial planning is inextricably linked to operational plans, helping to anticipate financial risks, respond flexibly, and adapt to changing environmental conditions. At the same time, researchers determine the stages of maturity of financial planning, assess the possibility / conditions of transition to a higher level, justify strategic steps to financial planning such as analytical foundation, data for evaluating and selecting a portfolio of opportunities, goal setting and performance monitoring [3].

Cropper P., studying financial planning at UK universities, hypothesizes financial strategy that substantiates the relationship between projected student numbers and budgeting accuracy, between financial sustainability and budgeting accuracy; between budgeting and significant budgetary control, leading to a small budget deficit / surplus and others [4, p. 67-68]. This approach allows us to conclude that financial planning should consider the strategic priorities of the university, the potential for the number of student enrollment, strict control of implementation. However, there is a risk of distorting planned incomes and expenditures to achieve the expected results, manipulating the balance of net cash flow.

The introduction of strategic planning in HEIs involves a focus on results, improving efficiency through a combination of strategic planning indicators of efficiency and effectiveness. However, universities often have a formal approach to performance management to comply with the regulatory framework, without increasing the efficiency of the use of resources, including financial. Biondi L., Russo S. argue the need to integrate budget planning into strategic to determine the amount of financial and other resources to achieve strategic goals [5].

Spanish scholars López-Alcarria, A., Poza-Vilches, M.D., & Pozo-Llorrente, T. study the impact of sustainable development goals as part of strategic planning implemented in public university governance models [6]. Strategic planning provides flexibility of management and the

ability to adapt universities, harmoniously combines current and long-term planning, with both risks and resistance to the implementation of plans. Strategic changes in universities depend on the flexibility of strategic planning, considering the influence of external and internal factors, stakeholders, and the mission of the university [7].

The scientific community indirectly researches the tools of strategic financial planning of universities, due to the uncertainty and dependence on a combination of various factors that affect both the planning process and the financial stability of universities [8]. Therefore, it is advisable to identify the challenges and opportunities of universities in the process of strategic financial planning (fig.1).



**Fig. 1. Challenges and opportunities of strategic financial planning of universities**

Strategic financial planning in universities poses certain challenges, such as:

1) Pragmatism in financial planning can create a conflict of interest of the academic community regarding the feasibility of educational programs, the existence of faculties / institutes, departments, etc. This is because currently most universities do not evaluate the effectiveness of a particular program and compensate for losses at the expense of more profitable or special fund.

2) Dependence on budget funding forces to move to strategic financial planning. This is due to the reduction of the contingent, changes in the budget policy of financing educational activities, changes in the priorities of budget financing of certain specialties and considering the performance of higher education institutions in the dynamics. Short-term planning is aimed at meeting operational needs related to the financing of the employee payroll, which accounts for a significant share of the budget, administrative costs, utility bills, electricity, rent, etc. Capital investments aimed at strengthening the university's competitiveness because of achieving strategic development goals are often not considered.

3) Increasing competition in the market of educational services is dynamically integrated from the local to the international level, which is reflected in the ranking results, increased financial autonomy, ability to commercialize educational and research products, receive grants and implement international projects. Competition forces universities to develop strategies, respond flexibly to the challenges of the educational environment and adapt to change, the quality of strategic planning as a result is reflected in financial performance.

4) The complexity of strategic financial planning is determined by the variability of income and expenditure of universities in the long run, due to changes in student enrollment, their structure, cost of education, ability to create new, market-demanded educational programs, changes in operating costs, their distribution, and others external and internal environmental factors.

5) A significant challenge for universities is the lack of modern digitalization of financial processes. Financial planning is almost manual, which requires significant time, labor, attracting a significant number of employees. It is impossible to quickly form an analyst, adjust targets, assess

different scenarios for the development of higher education. Along with this, digitalization is an opportunity to reach a new level of financial planning, to make it flexible, comfortable, and multifunctional, which will allow you to make the right financial decisions in a changing environment.

6) The ability to combine financial strategy with key performance indicators makes it possible to reconcile strategic, tactical goals with key performance indicators of structural units, research and teaching staff and financial resources needed for their implementation.

The challenges facing universities in the process of strategic financial planning create certain opportunities that have a positive impact on the level of competitiveness and sustainable development of higher education institutions. The key features are:

- Achieving strategic goals. The circulatory system of any institution is finance, so the alignment of the mission and strategy of the university with the financial strategy allows you to realistically assess available and potential financial resources to achieve expected results, diversify funding sources, increase income and rationally allocate available resources to enhance reproduction.

- Flexibility of financial planning provides a timely response of the financial management of the university to the volume and dynamics of income, stimulating cash flows, restraining costs and forming their optimal structure depending on the impact of external and internal environment. Flexibility helps to balance the income and expenses of the university through rational financial decisions.

- Diversification of funding sources have a positive effect on the financial stability of the university and is a component of competitiveness. Currently, the ability of universities to create and commercialize value proposals (educational programs, trainings, certified educational programs, professional courses, etc.), receive additional funding from grants, projects, research, synergies in business, education and science is the result of strategic financial planning.

- Increasing competitiveness has a positive effect not only on the image of the university, but also the development of partnerships, increasing the contingent, creating value proposals for stakeholders, commercialization of educational and research activities and more. All this determines the generation of income of the university and are tools of strategic financial planning.

- Digitalization of strategic financial planning is the ability to flexibly make the right financial decisions, the ability to implement business models, model the value of financial indicators in accordance with certain parameters, apply effective financial decision-making tools, etc.

- Ensuring financial stability in the long run is manifested in the university's ability to form a positive financial space by creating a value proposition through the introduction of economic development, increasing and differentiating incomes, reducing dependence on budget funding, rational allocation of resources, maintaining acceptable liquidity and solvency, flexibility to change the demand for educational services, research, to make flexible and effective decisions to ensure the current activities and strategic directions of the university [9].

- The integration of strategic and financial planning is due to the coordination of functional strategies with financial, because ensuring a sufficient level of funding for university development plans is one of the conditions for their implementation.

**CONCLUSION.** Summarizing the results of the study, we must recognize that one of the components of the sustainability of universities is the presence of strategic planning, which in the transformation of higher education is realized in conditions of uncertainty. The successful implementation of the university strategy depends on the availability and degree of integration of the financial strategy. At present, higher education institutions do not pay enough attention to strategic financial planning, focusing more on operational plans. This is due to the challenges faced by universities and inefficient financial management, depending on budget funding. Identifying and justifying the challenges of strategic financial planning (pragmatism in financial planning, dependence on budget funding, increasing competition in the market of educational services, digitization, variability of income and expenses in the long run, ability to combine financial strategy with key performance indicators) provides an opportunity to understand the problems, obstacles and

uncertainties of the conditions faced by higher education institutions in the process of financial planning. The ability to meet challenges and achieve strategic development goals creates opportunities (achieving strategic goals, flexibility of financial planning, diversification of funding sources increasing competitiveness, digitalization of strategic financial planning, ensuring financial stability in the long run, integration of strategic and financial planning) , which have a positive effect on the competitive position of higher education institutions and their ability to function in the long run.

## REFERENCES

1. Marukhlenko, O. (2017). Strategic Planning in Higher Educational Institutions. Electronic Scientific Professional Publication «Open Educational E-Environment of Modern University», [Online]. vol. 3, pp. 256-265. Doi: 10.28925/2414-0325.2017.3.256.e65.
2. Ezat, F., Al Saman, A., El Sayed, Lamia, & Kamel, B. (2018). Strategic Planning of Financial Policies in Support of Private Universities to Develop the Higher Education System and Achieve the Objectives of Sustainable Development in Egypt. *Journal of Environmental Science*, vol. 42 (1), 385-414. Doi: 10.21608/jes.2018.21846.
3. Charles Kim, Jason H. Sussman, & Kermit S. Randa. 3 Strategic Steps for Successful Financial Planning in Higher Ed. [Online], February 14, 2020. Available: <https://www.ecampusnews.com/2020/02/14/3-strategic-steps-for-successful-financial-planning-in-higher-ed/2/>.
4. Cropper, P. (2018) *Budgeting and Financial Planning in UK Universities: Accuracy, Caution and Control in an Era of Financialisation*. Doctoral thesis, University of Huddersfield. Available: <http://eprints.hud.ac.uk/id/eprint/34792/>.
5. Biondi, L., & Russo, S. (2022). Integrating Strategic Planning and Performance Management in Universities: a Multiple Case-Study Analysis. *Journal of Management and Governance*. Vol.26, pp.417-448. Doi: 10.1007/s10997-022-09628-7.
6. Lopez-Alcarria, A., Poza-Vílches, M.D., & Pozo-Llorente, T. (2021). Socio-Corporate Impact of the Sustainable Development Goals in Higher Education: the Case of Public Universities in Andalusia. In *Innovative Perspectives on Corporate Communication in the Global World*, pp. 251-278.
7. Zhou, F. (2016). Managing Strategic Change in Chinese Universities in the Transition from Elite to Mass System of Higher Education: Taking Guangdong University of Foreign Studies as an Example. *Asian Journal of Management Sciences & Education*, vol. 5, pp. 118-134.
8. Yurchyshena, L. (2022). Factors of Ensuring Financial Stability of Universities During the Pandemic and Military Aggression of the Russian Federation. *Educational Analytics of Ukraine*, vol. 2 (18). Doi: 10.32987/2617-8532-2022-2-23-34.
9. Yurchyshena, L. (2022). Theoretical Basis of Financial Stability of Universities. *Herald of Economics*, vol. 1., pp. 22-37. Doi: 10.35774/visnyk2022.01.022.

CZU: 336.273.3(478)

## ANALYSIS OF THE EXTERNAL DEBT OF THE REPUBLIC OF MOLDOVA IN THE CURRENT PERIOD

## АНАЛИЗ ВНЕШНЕГО ДОЛГА РЕСПУБЛИКИ МОЛДОВА В АКТУАЛЬНЫЙ ПЕРИОД

КОСТОВА Наталья

ORCID: 0000-0003-1231-8393

лектор унив., ASEM, Chişinău, str. Bănulescu-Bodoni 61, [www.ase.md](http://www.ase.md), [costova.natalia@ase.md](mailto:costova.natalia@ase.md)

**ABSTRACT.** External debt is an integral part of most financial systems of the world's states and plays a significant role at the macroeconomic level of any country. It can be viewed on the positive side, as it contributes to the growth of countries' financial resources, and on the negative side, it contributes to an increase in financial risks in the context of the economic crisis. One of the most acute problems of the stability of the economy of any country is the possibility of paying off

*external debt. The total amount of external debt, as well as the existence of overdue debt, significantly affects the country's rating and its position in the international credit market. If the credit rating of a country or its residents is low, then the conditions for granting new loans will be tougher. Countries with a high level of arrears, access to global credit markets is almost closed. For these countries, the only source of external loans will be the resources of the World Bank and the International Monetary Fund.*

*The purpose of this article is to analyze the external debt of the Republic of Moldova, its structure, and consider the possibilities of its settlement.*

*In the course of writing the article, various research methods were used, such as methods of monographic abstract-logical analysis, methods of comparative analysis, deductive and computational-analytical methods.*

**KEYWORDS:** debt restructuring, external debt, foreign creditors, regulation of external debt, solvency

**JEL CLASSIFICATION:** E59, H63, H69

**ВВЕДЕНИЕ.** Внешние заимствования представляют двоякое по своей экономической сущности явление. Они могут влиять на структурные преобразования, помогают в решении бюджетных проблем, то есть покрытии бюджетного дефицита, который возникает в процессе реализации крупных социальных программ, а также способствуют росту объема внутренних инвестиций. “Вместе с тем, чрезмерные заимствования, особенно в сочетании с ограниченными возможностями платежей по обслуживанию долга и нерациональным их использованием, не говоря уже о бесконтрольном расходовании и расхищении средств, порождают в стране-заемщике системные экономические трудности и финансовые риски вплоть до объявления суверенного дефолта со всеми вытекающими из этого неблагоприятными последствиями”.[4]

Причиной возникновения внешнего долга является проводимая государством политика, которая не способна обеспечить баланс доходов и расходов страны. Однако в мире нет ни одного государства, которое в истории своего существования не сталкивалось бы с проблемой внешнего долга, которая определяется не столько его размерами, сколько условиями его обслуживания, другими словами - тяжестью для национальной экономики. “Тяжесть внешнего долга страны исчисляется набором показателей (коэффициентов), которые говорят прежде всего о величине внешнего долга и размерах платежей по нему по отношению к валовому внутреннему продукту, экспортным доходам и международным резервам страны”.[5]

Внешний долг государства, согласно определению данному Международным Валютным Фондом, “представляет собой объем непогашенных текущих, не связанных никакими условиями обязательств в виде основной суммы и процентов, принятых резидентами одной страны по отношению к нерезидентам, а также обязательства резидентов страны к нерезидентам, подлежащие погашению в определенное время в будущем”.[6] Другими словами – это “суммарные денежные обязательства государства, выражаемые денежной суммой, подлежащей возврату внешним кредиторам на определённую дату, то есть общая задолженность страны по внешним займам и невыплаченным по ним процентам”.[7]

Валовой внешний долг Республики Молдова состоит из двух компонентов:

1. Внешнего долга, который обслуживает правительство (включает долг госсектора и гарантированный государством).
2. Негарантированного долга частного сектора.

Для того, чтобы проанализировать и дать оценку величине внешнего долга отдельно взятой страны, специалисты из сферы экономики и финансов, применяют соотношение между кредитной задолженностью перед иностранными кредиторами и валовым внутренним продуктом самой страны-должника. Таким образом, валовой внутренний продукт представляет собой макроэкономический показатель, представляющий суммарное



количество всего, что страна заработала за год на производимых товарах и услугах. Динамика внешнего государственного долга по отношению к валовому внутреннему продукту страны является базовым индикатором экономической безопасности любого государства.

Внешний долг влияет на экономическую сферу страны-заемщика, а также может привести к долгосрочной политической зависимости. Этому способствует критический уровень общих показателей задолженности:

1. Платежеспособности страны, которая включает:
  - отношение к валовому внутреннему продукту государства;
  - зависимость от экспортных товаров;
  - погашение долговых обязательств за счет доходов госбюджета.
2. Ликвидности, учитывая:
  - срок долга (краткосрочный или долгосрочный);
  - достаточность международных резервов;
  - мониторинг рисков непогашения долговых обязательств.
3. Показатели по госсектору:
  - изменения курса иностранной валюты к национальной;
  - влияния налоговых поступлений на государственный долг.

“Внешний государственный долг является неотъемлемой частью государственного долга и представляет собой совокупность сумм невыполненных обязательств и задолженности по невыплаченным процентам, взятых на себя Правительством от имени Республики Молдова, через Министерство финансов, у нерезидентов Республики Молдова. Государственные ценные бумаги, выпущенные для размещения на международных финансовых рынках и приобретенные резидентами Республики Молдова, относятся к внешнему государственному долгу”. [8]

В первом семестре 2022 года внешний долг Республики Молдова составил 169 млрд. леев, или 9,2 млрд. долларов: из которых 2,7 млрд. долларов составил долг правительства, Национального банка Молдовы, местных органов власти и государственных предприятий, а 6,5 млрд. долларов — частных компаний. Внутренний долг оценивался в 103,5 млрд. леев, или 5,6 млрд. долларов.

“Долг Правительства Молдовы в первом квартале 2022 года приблизился к 79 млрд. леев: из них внешний долг — 46,7 млрд. леев; а внутренний долг — 32,2 млрд. леев.

В целом, в истории Республики Молдова государственный долг испытал значительный скачок дважды:

1. в период 2015-2016 годов;
2. с 2020 года и по настоящее время”. [9]

*В первом случае*, рост государственного долга был связан с кражей миллиарда. Внутренний долг в 2016 году составил 21,5 млрд. леев, то есть составил практически в два раза больше по сравнению с 2015 годом (9,7 млрд. леев). Предоставленные правительственные гарантии из-за банковских хищений трансформировались в государственный долг. Также в этот период увеличился и внешний государственный долг с 26, 5 млрд. леев в 2015 году до 29, 3 млрд. леев в 2016 году, это связано было с обесценением молдавского лея. Таким образом, общий государственный долг увеличился до 50,8 млрд. леев в 2016 году по сравнению с 36,2 млрд. леев в 2015 году. Затем стабильность сохранялась до 2019 года. Этому способствовали два фактора: первый — укрепление лея, в результате чего внешний долг в долларах вырос, а в леях остался неизменным, и второй — правительство не брало много займов в этот период.

*Во втором случае*, кризис начался с пандемии COVID-19. По мнению экспертов, период с 2020-2022 годов являются наиболее критичными в истории внешнего долга страны. “В 2020 году, году ковид-пандемии, Молдова вошла в тяжелый экономический кризис, который требовал денег, и Международный валютный фонд предложил кредиты для оплаты бюджетных нужд, в первую очередь пенсий и зарплат. В 2021 году наступил энергетический



кризис, и Молдове снова пришлось брать кредиты. За этот период долг Молдовы увеличился с 53 млрд. леев в 2020 году до 79 млрд. леев в первом квартале 2022 года. Из них: 17,5 — внешние заимствования и 8,7 — внутренние заимствования”.[9]

В таблице 1 показано сколько млрд. леев составил государственный долг (внешний и внутренний) за период с 2015 года по 2022 год, 1 семестр.

**Таблица 1. Внешний долг Правительства Республики Молдова (млрд. леев)**

Название	Период, год							
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022, 1 сем.
Внешний государственный долг	26,5	29,3	29,1	29,0	29,3	38,6	44,5	46,7
Внутренний государственный долг	9,7	21,5	22,6	23,1	23,5	29,2	33,3	33,2
Государственный долг	36,2	50,8	51,7	52,0	52,8	67,8	77,8	78,8

Источник: Составлено автором на основе данных Национального Банка Молдовы, <https://www.bnm.md>

В соответствии с Программой “Управление государственным долгом в среднесрочной перспективе (2020-2022)”, № 56/2020, утвержденной Постановлением Правительства, для параметров риска и устойчивости установлены интервалы, обеспечивающие гибкость в управлении государственным долгом, чтобы реагировать на изменения условий финансовых рынков, представляя желаемую структуру портфеля государственного долга.

**Таблица 2. Параметры риска и устойчивости, связанные с государственным долгом**

Параметры риска на период 2020-2022 годов	Значение на период 2020-2022 годов
Государственный долг, подлежащий оплате в течение одного года (% из всего)	15% – 25% (максимум)
Внутренний государственный долг (% из всего)	35% (минимум) – 50%
Государственный долг в определенной иностранной валюте (% из всего)	20% – 40% (максимум)
Государственный долг с переменной процентной ставкой* (% из всего)	25% – 40% (максимум)
ГЦБ, выпущенные на первичном рынке, подлежащие оплате в течение одного года (% из всего)	70% – 85% (максимум)
АТМ для ГЦБ, выпущенных на первичном рынке (лет)	1,0 (минимум) – 2,0
<b>Параметры устойчивости** для периода 2020-2022 годов</b>	
Обслуживание государственного долга (% по сравнению с доходами государственного бюджета)	≤ 10%

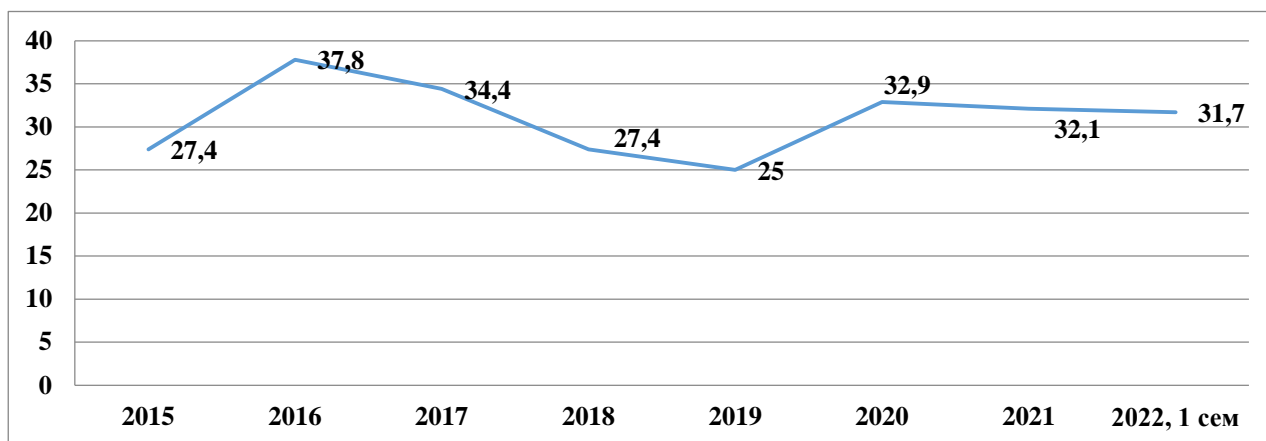
\* Для мониторинга рисков, связанных с государственным долгом, внутренний государственный долг со сроком погашения до одного года и с фиксированной процентной ставкой будет присвоен категории долга с плавающей процентной ставкой, поскольку в связи с низкими сроками погашения он будет установлен на уровне новой процентной ставки в момент, когда наступит срок погашения.

\*\* Показатель устойчивости установлен на основании методологии, предложенной в рамках устойчивости долга для стран с низкими доходами (Всемирный банк – Международный валютный фонд)

Источник: <https://www.mf.gov.md/sites/default/files/2020-2022%20Ru.pdf>

В актуальный период государственный долг Молдовы составляет 32% от валового внутреннего продукта. Пик был установлен в 1998 году — 82,8%. Затем до 2008 года наблюдалось снижение, и с тех пор государственный долг колеблется на уровне 30%-32%.

В Фигуре 1 показана динамика государственного долга Республики Молдова в соотношении к валовому внутреннему продукту.



**Фигура 1. Государственный долг Республики Молдова в соотношении к Валовому Внутреннему Продукту (%).**

Источник: <https://nokta.md/gosdolg-moldovy-vyros-do-272-5-mlrd-leev-v-2022-godu/>

Несмотря на то, что за последние несколько лет правительство взяло в долг в пять раз больше, чем когда-либо с момента обретения независимости, это самый низкий показатель в Европе. В Румынии этот показатель составляет 47%, а в Украине - 61%.

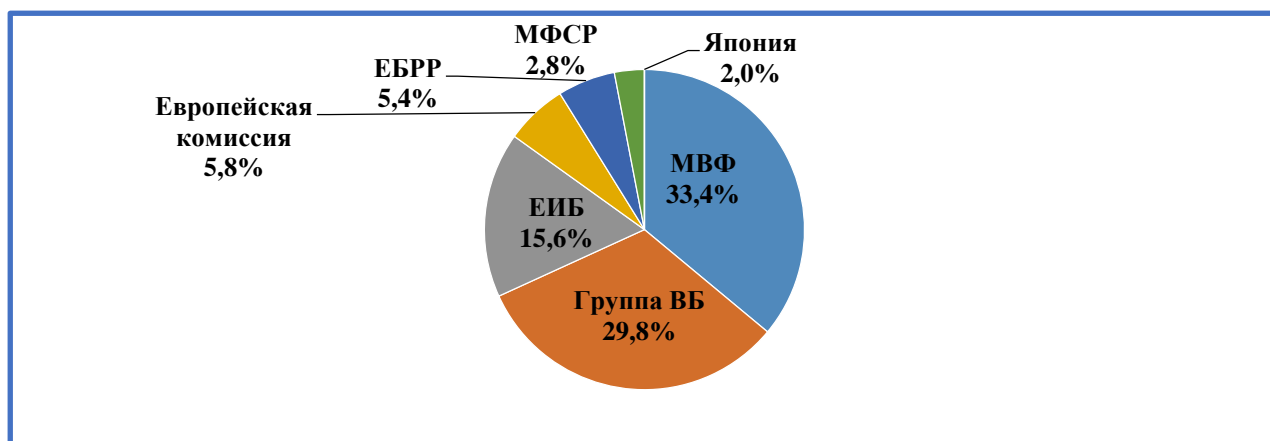
Если рассматривать валовой внешний долг Молдовы, то в первом квартале 2022 года он существенно не изменился по сравнению с концом 2021 года и составил 64% от валового внутреннего продукта. Более 6 млрд. долларов или около 70% баланса составила долгосрочная задолженность, примерно 3 млрд. долларов - краткосрочная задолженность.

Государственный внешний долг составил 30% от общего объема внешнего долга, снизившись на 2% с начала 2022 года. Частный внешний долг, состоящий из коммерческих кредитов национальных компаний, составил более 6 млрд. долларов, как и в конце 2021 года.

“По состоянию на 31 марта 2022 года основным кредитором Республики Молдова является Международный валютный фонд с долей 33,4 процента (895,18 млн. долларов), за ним следует Группа Всемирного банка с долей 29,8 процента от общего государственного долга или 796,88 млн. долларов и Европейский инвестиционный банк с 15,6 процента (418,57 млн. долларов).

За ней следует Европейская комиссия с долей 5,8%, Европейский Банк Реконструкции и Развития - 5,4%, ИФАД - 2,8% и правительство Японии - 2%. Доля других кредиторов составляет 5,2%”.[10]

В Фигуре 2 представлена структура внешнего долга государственного сектора по кредиторам на 31.03.2022.



**Фигура 2. Структура внешнего долга государственного сектора по кредиторам на 31.03.2022.**

Источник: <https://point.md/ru/novosti/ekonomika/nbm-nazval-glavnykh-kreditorov-respubliki-moldova/>

В связи с энергетическим кризисом и пандемией, экономисты прогнозировали в 2022 году ряд серьезных проблем для экономики Республики Молдова, в особенности это касалось роста государственного долга. Даже учитывая то, что в последние годы наблюдался рост валового внутреннего продукта (увеличился на 9,8%), риск возврата займов усилился. Этот фактор был взят во внимание Всемирным Банком. “По оценкам Всемирного Банка 60% беднейших стран требуется реструктуризация задолженности или потребуются в ближайшее время. По данным Всемирного Банка, 74 страны с наименьшими доходами в 2022 году должны будут выплатить 35 млрд. долларов в качестве платежей по госдолгу, что на 45%, или на 11 млрд. долларов, больше, чем в 2021 году”.[11]

Из-за слабо развитой промышленности, отсутствия природных ресурсов наша страна сталкивается с проблемой возврата займов, роста долга, трудностями получения грантов. Резкое повышение долга усиливает факторы уязвимости, особенно на фоне ужесточения финансовых условий. Высокие уровни долга ограничивают возможности органов государственного управления поддерживать восстановление и развитие экономики, а также инвестиционный потенциал частного сектора в среднесрочной перспективе. Наличие просроченной задолженности вынуждает госструктуры обращаться к иностранным кредиторам по вопросам урегулирования государственного долга. “Урегулирование внешнего долга — это принятие заемщиком мер по ликвидации просроченной внешней задолженности со снижением выплат процентов и основного долга. Наибольшая часть официального внешнего долга находится в руках стран — членов Парижского клуба, а частного долга — в ведение банков, входящих в Лондонский клуб”.[6] Парижский клуб представляет собой неофициальную структуру, включающую правительства стран-кредиторов (такие как США, Великобритания, Япония, Германия, Швейцария, Италия и др.) Данное объединение занимается реструктуризацией задолженности развивающихся стран.

**“Реструктуризация долга** — это одна из форм реорганизации условий долга, в ходе которой должники и кредиторы договариваются об отсрочке выплат задолженностей по основной сумме кредита и по процентам, срок которых должен наступить в определенный период времени, а также о новом графике таких платежей. В рамках Парижского клуба реструктуризация задолженности большей частью применяется в отношении беднейших стран. В отношении разных стран государствами-кредиторами применяются различные методы”.[6]

В докладе МВФ/ВБ говорится, что “способность Молдовы обслуживать внешний долг подвержена риску из-за ухудшения долговых показателей в последнее время”.[12]

К источникам погашения внешнего долга можно отнести:

- бюджетные доходы (налоговые и неналоговые государственные займы, внешние и внутренние займы),
- эмиссия государственных ценных бумаг,

- корпоративные ценные бумаги,
- государственные закупки,
- иные государственные платежи и др.

Для управления внешнего долга можно рекомендовать следующие направления долговой политики:

- поддерживать объем внешнего долга государства на безопасном уровне,
- возмещать государственный внешний долг при низком валютном курсе иностранной валюты по отношению к национальной,
- максимально эффективно расходовать привлеченные средства от иностранных кредиторов,
- увеличить конкурентоспособность отечественных товаров,
- уменьшить зависимость экономики от нефтяных и газовых доходов.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ.** Проанализировав внешний долг Республики Молдова, можно сделать вывод, что наша страна не имеет высокий уровень задолженности, учитывая государственный долг и внешний долг. “В случае с государственным долгом важно, чтобы он не превышал определенного уровня. Если государственный долг превышает 60% от ВВП, уровень государственного долга считается ограничителем экономического роста. В случае Молдовы, у нас есть соглашение с Международным валютным фондом - уровень государственного долга не должен превышать 45% ВВП. Мы можем остаться ниже этого уровня”. [13] Возникающие проблемы с внешней задолженностью, связаны непосредственно с объемом заимствований, а также нужно учитывать валюту долговых обязательств, государственную политику в области привлечения и использования внешних заимствований, график выплат и другие факторы. Для регулирования внешнего долга необходимо, чтобы объем новых внешних заимствований не превышал величину ежегодных текущих выплат по основному внешнему долгу. Одними из наиболее эффективных методов регулирования внешнего долга считаются дефолт и реструктуризация, которые позволяют резко сократить объем долга, а также стоимость его обслуживания. Однако нужно учитывать тот факт, что каждый метод регулирования имеет не только положительные стороны, но и отрицательные.

#### **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.**

1. Закон О долге публичного сектора, государственных гарантиях и государственном рекредитовании, № 419 от 22-12-2006, Monitorul Oficial № 32-35, 09.03.2007
2. КРАСАВИНА, Л.Н. (2014). *Международные валютно-кредитные и финансовые отношения*. Москва: Юрайт, 608с. ISBN 978-5-9916-3512-7
3. ЛУКЬЯНОВ, С.А. (2015). *Международные валютно-кредитные отношения*. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 296 с. ISBN 978-5-7996-1609-0
4. Мировой опыт урегулирования внешней задолженности и задачи России, [online], Доступно: <https://www.dissercat.com/content/mirovoi-opyt-uregulirovaniya-vneshnei-zadolzhennosti-i-zadachi-rossii>
5. Внешний долг и международные резервы, [online], Доступно: <https://mirec.mgimo.ru/2014/2014-03/vneshnij-dolg-i-mezhdunarodnye-rezervy>
6. Мировая экономика, Международные отношения, [online], Доступно: <https://www.grandars.ru/student/mirovaya-ekonomika/vneshnij-dolg.html>
7. Внешний долг, Википедия, [online], Доступно: <https://www.google.com/search?q=%D0%B2%D0%BD%D0%B5%D1%88%D0%BD%D0%B8%D0%B9+%D0%B4%D0%BE%D0%BB%D0%B3&oq=&aqs=chrome.4.35i39i362l8.1138742j1j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>
8. Внешний государственный долг, [online], Доступно: <https://mf.gov.md/ru/datoria-sectorului-public/rapoarte/datoria-de-stat/datoria-de-stat-extern%C4%83>
9. КАРАСЕНИ, К. *Эксперт: Госдолг Молдовы вырос до 272,5 млрд леев в 2022 году и составляет треть ВВП*, [online], Доступно: <https://nokta.md/gosdolg-moldovy-vyros-do-272-5-mlrd-leev-v-2022-godu/>

10. НБМ назвал главных кредиторов Республики Молдова, [online], Доступно: <https://point.md/ru/novosti/ekonomika/nbm-nazval-glavnykh-kreditorov-respubliki-moldova/>
11. БЕЛКИНА, О. Долговая яма: Молдавия оказалась на пороге дефолта, [online], Доступно: <https://iz.ru/1295832/oksana-belkina/dolgovaia-iama-moldaviia-okazalas-na-poroge-defolta>
12. МВФ: "Если мы и были доктором для Молдовы, то пациент нас не слушал", Молдавские ведомости" № 34 (379) / 2.06.2001, [online], Доступно: <https://www.imf.md/press/news01/news-010602r.html>
13. Внешний долг Молдовы остается стабильным на уровне 64% от ВВП, [online], Доступно: <https://trm.md/ru/ekonomika/datoria-externa-a-republicii-moldova-ramane-stabila-si-constite-64-din-pib>

CZU: 339.137.2:338.439.5

## INCREASING THE COMPETITIVENESS OF THE AGRICULTURAL PRODUCTION COOPERATIVE THROUGH THE PRISM OF THE VALUE CHAIN

### CREȘTEREA COMPETITIVITĂȚII COOPERATIVEI AGRICOLE DE PRODUCȚIE PRIN PRISMA LANȚULUI VALORIC

**STOIAN Eugen**

*Master în științe economice, stoian@ase.md  
ASEM, Chișinău, str. Bănulescu-Bodoni 61, www.ase.md.*

**Abstract.** *Agricultural enterprises play an utmost important role in boosting the national economy; they produce and realize its production (agricultural production) on the domestic market as well as they export it to European countries and those in the vicinity. They produce the raw material for the food industry, creating the so-called supply chain.*

*This paper argues a need to implement the concept of M. Porter's value chain in domestic enterprises in all production sectors. The value chain is a set of activities for its customers; it combines the activities of a company with its main functional parts. Implementing a well-structured value chain system can lead to significant cost reductions, and can increase sludge productivity, and can increase crop yields in agricultural enterprises. The increase in the competitiveness of domestic enterprises is gradually leading to a harmonious growth of the strong state economy.*

**Key words:** *value chain, agricultural enterprises, industry, supply chain.*

**JEL:** *Q13, Q15, M11.*

#### **Introducere**

Sectorul agricol în orice țară este și va fi sursa principală de furnizare cu materie primă pentru industrie alimentară, dar și o sursă de îngrășăminte biologice pentru fitotehnie. Sectorul zootehnic din Republica Moldova este într-un declin. Numărul de animale, de bovine se reduce anual cu circa 10 mii de capete, din acest motiv rezultă și o scădere a cantității de carne și de lapte. Această scădere afectează industria alimentară, multe fabrici rămân fără materie primă și din acest motiv sunt nevoiți să închidă afacerile. Cantitatea produselor lactate fabricate de către producători autohtoni se reduce, începe să predomine produse importate.

Un lanț valoric este un set de activități pe care o organizație le desfășoară pentru a crea valoare pentru clienții săi. Porter a propus un lanț valoric de uz general pe care companiile îl pot folosi pentru a-și examina toate activitățile și pentru a vedea cum sunt conectate. Modul în care sunt realizate activitățile lanțului valoric determină costurile și afectează profiturile, astfel încât acest instrument vă poate ajuta să înțelegeți sursele de valoare pentru organizație. [2]

Domeniul zootehnic este într-o strânsă legătură cu domeniul agrofitotehnie și horticultura. Pentru creșterea animalelor fermieri au nevoie de cantități mari de hrană, hrană acestora fiind plante

de nutreț, fînul de lucernă, fînul de trifoi, fînul de borceag și porumb siloz. În afară de aceste fermierul mai are nevoie și de cereale pentru furaj (grâu, orz, ovăz, porumb). O vacă poate consuma zilnic 60-70 kg. de plante de nutreț, din acest motiv fermierul are nevoie să aibă un depozit destul de mare pentru stocarea hranei pentru acestea. În ultimii 10 ani numărul de capete de bovine și ovine este într-o scădere, mulți fermieri consideră domeniul zootehnic foarte costisitor și nerentabil din motivul că produsele obținute (lapte, carne) sunt comercializate la un preț foarte mic.

În Republica Moldova cele mai multe ferme cu bovine sunt în regiunile nordice și centrale, în regiunea sudică numărul de ferme, dar și a capetelor este mai mic, dar numărul de ovine este mai mare în regiunea sudică față de regiunile centru și nord, această ne-dă dovadă că în regiunea de sud este mai rentabil de crescut ovine. O vacă de rasă cum ar fi Balțată cu negru poate produce în medie 6000 – 7000 litri/an de lapte, această rasă este foarte bună pentru fermieri ce doresc să înființeze o fermă de vaci cu scopul de a obține cantități bune și calitative de lapte.

Conform datelor statistice, observăm că numărul bovinelor este în descreștere, ceea ce presupune că se reduce și volumul de lapte colectat. Reducerea numărului de vite afectează grav industria alimentară, majoritatea fabricilor producătoare de produse lactate sunt nevoite să – și oprească activitatea sa.

Neajunsul de lapte, duce la cea că mai multe produse lactate sunt importate în țară, prin această se reduce piața de desfacere a produselor autohtone. După cum observăm la 01.01.2021 numărul de vite s – a redus cu 14,8 mii de capete, această reducere duce la reducerea și produselor lactate care ar putea fi comercializate pe întreg teritoriul al țării noastre.

### **Metodologia de cercetare**

Studierea căilor de sporire a competitivității cooperativelor agricole este realizată prin cercetarea activității Cooperativa agricolă „Elita – Alexanderfeld” din r. Cahul prin prisma integrării acesteia într-un lanț valoric.

Cooperativa agricolă „Elita – Alexanderfeld” deține și prelucrează 4000 ha, fiind o cooperativă de producție care se ocupă cu creșterea și cultivarea culturilor cerealiere, tehnice, livezi și vii. În cadrul întreprinderii sunt și două ferme, ferma de vite de lapte și de ovine, aici se desfășoară multe lucrări și activități, treptat sunt introduse tehnologii moderne de creștere și întreținere a animalelor, utilajee moderne și tehnica. La momentul actual CAP „Elita – Alexanderfeld” deține un număr de aproximativ 401 de capete de vite, care produc anual circa 513 tone de lapte. Ferma de vaci de lapte aduce cooperativei un profit bun. Furajul cu care sunt hrănite animale este produs de către cooperativa, prin această costurile de întreținere a animalelor sunt mai mici față de fermieri care nu dețin loturi de pământ și sunt nevoiți să cumpere furajul. Laptele colectat este comercializat la SRL „JLC”.

Implimentarea lanțului economic în sectorul zootehnic dar și agricol va aduce un beneficiu major acestei ramuri ale economiei naționale. Implimentarea corectă și rațională a unui lanț valoric poate spori productivitatea, reducerea costurilor de întreținere, de fabricare. Folosirea rațională a resurselor umane și a celorlalte resurse de care dispune cooperativa. Implementând lanțul valoric și trecerea la o economie circulară în cooperativa „Elita – Alexanderfeld” poate spori eficiența și productivitatea efectuării lucrărilor, reduce costurile creșterii culturilor și creșterea animalelor.

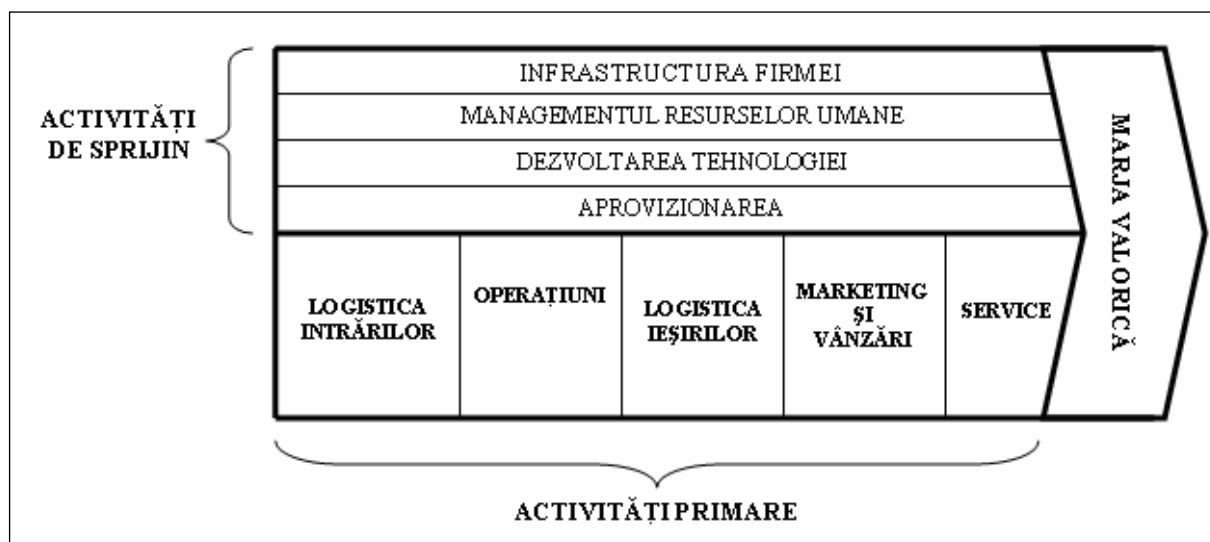
### **Esența implementării lanțurilor valorice în condițiile economiei circulare**

Lanțul valoric unește activitățile unei întreprinderi cu părțile sale funcționale principale și încearcă să facă o evaluare a contribuțiilor pe care fiecare parte le aduce la valoarea adăugată totală (marjă = diferența dintre valoarea totală și costul indus de desfășurarea activităților generatoare de valoare) a organizației. Lanțul valoric este asociat cu numele lui Michael Porter, el a fost primul care a sugerat aplicarea sa în analiza strategică. În acest context, Porter a propus analiza valorii adăugate de fiecare componentă a firmei, respectiv a contribuției pe care o aduce la avantajul concurențial de care beneficiază întreaga organizație, companie. Într-o întreprindere cu mai multe sfere de activitate analiza trebuie efectuată la nivelul grupurilor de produse. [3]

Analiza lanțului valorii oferă posibilitatea întreprinderilor să identifice și să înțeleagă operațiunile care creează valoare. O companie obține profituri peste nivelul mediu când valoarea

rezultată este mai mare decât costurile necesare obținerii acestei valori. Analiza activităților permite evidențierea domeniilor în care aceasta are potențialul de a crea valoare. [1]

În loc să se concentreze pe departamente sau tipuri de costuri contabile, *lanțul valoric* a lui Porter se concentrează pe sisteme, și module în care intrările sunt transformate în rezultatele achiziționate de consumatori. Folosind acest punct de vedere, Porter a descris un lanț de activități comune tuturor întreprinderilor și le-a împărțit în activități primare și de asistență, așa cum putem observa în figură 1.1. [4]



**Figura 1.1. Lanțul generic al valorii**

*Sursa: [4]*

Pentru implementarea economiei circulare într-o întreprindere este nevoie ca toate activitățile desfășurate în cadrul acesteia să fie cu un impact minim asupra mediului. Pentru a fi la curent cu acestea este nevoie de efectuat audit (verificări) ecologic pentru tehnologii existente dar și pentru cele care vor fi implementate în curînd. De acest audit ecologic depinde și calitatea producție obținute, impactul minim asupra mediului dar și asupra personalului, lucrătorilor. Este o mare nevoie de redus poluarea mediului, știind că agricultura este o ramură care în baza activității sale poate duce la poluarea naturii este nevoie ca în cadrul cooperativei dar și a altor întreprinderi agricole să fie implementată o echipă care se va ocupa cu problema ce ține de ecologie. Efectuînd expertiza ecologică putem vedea neajunsurile întreprinderii în desfășurarea activității sale, în fiecare veriga a acesteia trebuie să fie efectuată expertiza ecologică. Însuși tehnica și utilaje pot devini surse de poluare a mediului, prin scurgire a uleiului sau a combustibilului, cantități mari de pesticide și îngrășăminte chimice într-un fel pot devini surse de poluare. Persoană care va fi responsabilă de efectuarea expertizei ecologice va fi preocupată cu analiza procentuală de poluare a mediului (solului, aerului, apelor). Avînd în cadrul cooperativei ferma de ovine și bovine, gunoiul de grajd este o sursă de îngrășare a terenurilor arabile, acesta este utilizat ca un îngrășămînt organic natural, folosind acestea îngrășăminte cooperativa economisește la procurarea îngrășămintelor chimice, reduce impactul negativ asupra mediului ambiant.

Dezvoltarea *lanțului valoric* până la obținerea produsului finit, este una din principalele sarcini pe care trebuie să pună întreprinderea pentru a obține producția de calitate înaltă. Pentru a obține un produs noi avem nevoie de implementarea unui *lanț valoric* în cadrul întreprinderii, cooperativei, sau modificare acestuia dacă el deja existent.

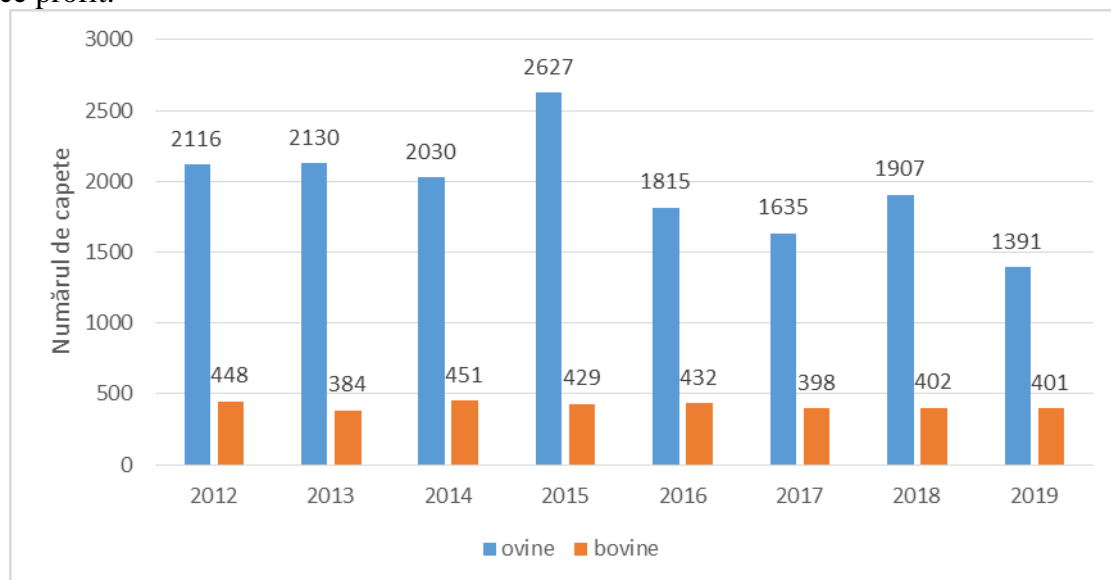
#### **Rezultatele cercetării și discuții**

În cadrul cooperativei agricole de producție sunt 4000 hectare de teren și ferme de bovine și ovine. Furajul, hrana pentru animale sunt cultivate în cadrul cooperativei, cu acest furaj animale din cadrul fermei sunt hrănite pe parcursul unui an întreg. Produsele obținute și anume lapte colectat este livrat către SA „JLC” unde acesta este prelucrat și se produ diferite produse lactate. Gunoiul de grajd este folosit ca îngrășămine natural, biocompost, pentru îngrășarea solului. Conform datelor oferite de



CAP „Elita-Alexanderfeld”, constatăm că domeniul zootehnic nu aduce profit, generând doar rezultat financiar negativ.

CAP „Elita – Alexanderfeld” se ocupă cu creșterea culturilor cerealiere, culturi mari, livezi, vii dar și creșterea plantelor de nutreț. Cooperativa agricolă se ocupă și cu creșterea bovinelor și ovinelor. Ferme de bovine și ovine au fost înființate odată cu înființarea cooperativei. Numărul de capete a animalelor se reduce de la an la an și în cooperativa agricolă, acesta devine puțin rentabil, nu aduce profit.



**Figura 2. Numărul de capete de bovine/ovine**

*Sursa: elaborat de autor în baza datelor oferite de CAP „Elita – Alexanderfeld”*

Conform figurei 2, observăm că numărul de animale la ferme este în scădere. Anii nefavorabili, secetoși duc la reducerea numărului de capete, plante de nutreț, hrana este mai puțină, costul de întreținere a acestora se mărește, veniturile obținute nu pot acoperi cheltuieli și din acest motiv fermieri sunt nevoiți să reducă din numărul de animale.

În cooperativa agricolă „Alexanderfeld” numărul de animale se reduce din motivul prețurilor mici la carne și la lapte, o problemă constatată pe întreg domeniu.

Datele din tabelul 1 dezvăluie că productivitatea laptelui, dar și a cărnii variază de la an la an. Productivitatea laptelui dar și a cărnii se reduce din motivul reducerii numărului de bovine, sunt sacrificate și realizate mai puține bovine din motivul prețului mic la carne.

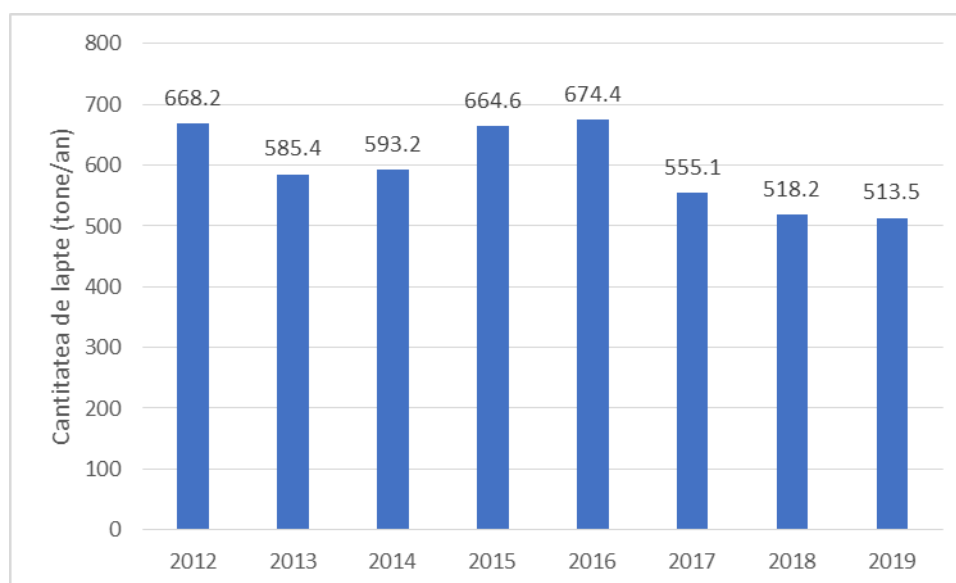
**Tabelul 1. Productivitatea la fermă de vaci pe perioada anilor 2012 – 2019**

Indicatori	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
lapte (t/an)	668,2	585,4	593,2	664,6	674,4	555,1	518,2	513,5
carne (t/an)	22,1	34,9	31,3	42,9	42,4	35,2	32,1	34,4

*Sursa: realizat de autor în baza datelor oferite de CAP „Elita – Alexanderfeld”*

În figura 3, observăm că cea mai mare cantitate de lapte a fost obținută în anul 2016, o cantitate de 674,4 tone de lapte au fost obținute, în afară de acest an au fost obținute cantități destul de bune și în anii 2012 (668,2 t/an), 2015 (664,6 t/an), acești trei ani au cele mai mari indicatori de productivitate a laptelui. Începând cu anul 2017 cantitatea laptelui obținut se reduce, anul 2019 este un an în care au fost obținute 513,5 tone de lapte având un număr de vite (401) mai mare comparativ cu anul 2017 (398), în anul 2017 au fost obținute 555,1 tone de lapte. Observăm că având un număr mai mic de vite, cantitatea de lapte obținut este destul de bună. Ar fi mai bine dacă în loc de reducerea numărului efectiv de vite cooperativa să investească în acestea, să cumpere și să înceapă a mări numărul de vite pentru a crește cantitatea de lapte, carne care poate fi comercializată de către această.

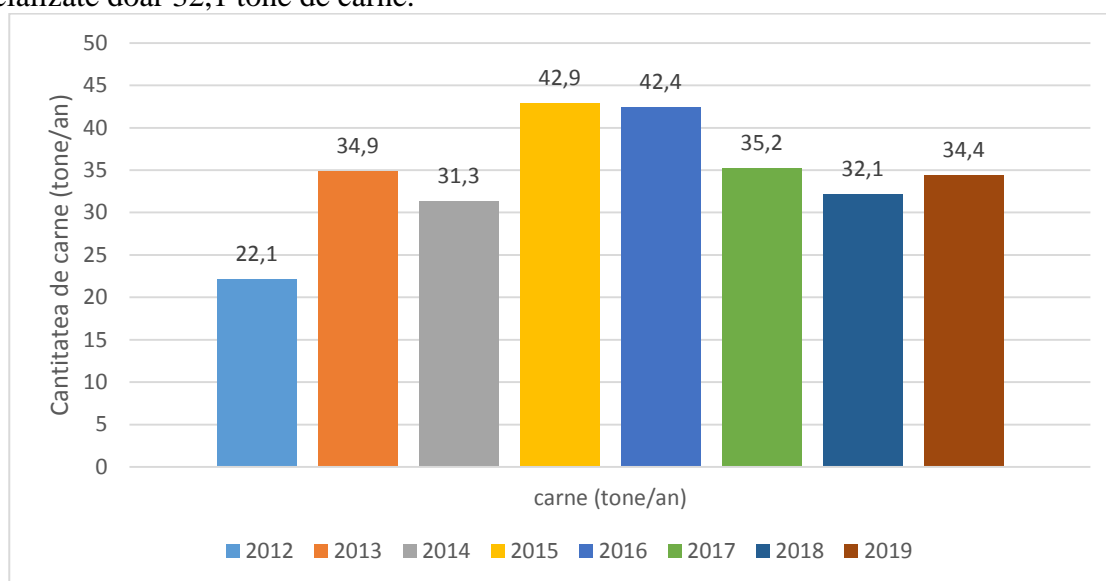




**Figura. 3. Productivitatea laptelui pe perioada anilor 2012 – 2019**

*Sursa: elaborat de autor în baza datelor oferite de CAP „Elita – Alexanderfeld”*

Conform figurii 4, constatăm că productivitatea cărnii variază, această se reduce dar și crește de la an la an. Aceste variații sunt provocate de prețul la carne, prețul variază, acesta depinde de numărul de bovine sacrificate și comercializate, cu cât numărul de bovinelor sacrificate este mai mari prețul a unui cental de carne este scăzut. Conform acestei figuri observăm că în anul 2015 au fost comercializate 42,9 tone de carne. În anul 2019 cantitatea de carne care este destinată spre comercializare s-a mărit cu aproximativ 2,3 tone comparativ cu anul 2018, în care au fost comercializate doar 32,1 tone de carne.



**Figura. 4. Productivitatea cărnii de vite pe anii 2012 – 2019**

*Sursa: elaborat de autor în baza datelor oferite de CAP „Elita – Alexanderfeld”*

Datele tabelului 2 dezvăluie că producerea cărnei generează doar pierderi, pe când producerea laptelui generează profit cu o evoluție neuniformă, ținând cont că producerea cărnii este o activitate secundară, care reiese din sacrificarea animalelor ce nu mai pot furniza lapte, constatăm că activitatea secundară generează o pierdere care prevalează cu mult rezultatul pozitiv al activității de bază, diminuând semnificativ din eficiența fermei de bovine.

**Tabelul. 2. Productivitatea fermei de bovine pe perioada anilor 2012 – 2019**

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Venituri din vânzări (V)</b>								
carne (mii lei)	324	746	337,6	580	520,3	559,5	571,3	553,7
lapte (mii lei)	2532	2451	2744,5	3096	3430,5	2770,7	2574,3	2770,3
<b>Costurile de producție (C)</b>								
carne (mii lei)	591	1649	676,4	2045	1539,8	1431,6	1788,8	1690,3
lapte (mii lei)	2023	2200	2292,9	2413	3120,4	2503	2435	2510,7
<b>Profituri obținute (V-C)</b>								
carne (mii lei)	-287	-903	-338,8	-1465	-1019,5	-827,1	-1215,5	-1136,6
lapte (mii lei)	559	251	451,6	683	310,1	267,7	139,3	259,6

*Sursa: elaborat de autor în baza datelor oferite de CAP „Elita – Alexanderfeld”*

Datele tabelului 3 relevă rezultatele cercetării profitabilității fermei de ovine, astfel, constatăm că doar activitatea de producere a lânii de oi este profitabilă.

**Tabelul 3. Productivitatea fermei de ovine pe perioada anilor 2012 – 2019**

<b>Indicatori</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Venituri din vânzări (V)</b>								
Carne (mii lei)	684	957	1131,5	159,1	745,9	513,3	129,8	124,3
Lână (mii lei)	-	53	126,7	80,9	76,1	48,3	46,7	34,5
Piei (mii lei)	19	16	5,2	1,7	7,7	-	1,3	0,9
produse lactate (mii lei)	167	167	212,4	167,6	72,3	190,5	69,2	184,4
<b>Costurile de producție (C)</b>								
Carne (mii lei)	867	1303	1089,5	425	2062,6	691,4	487,3	497,2
Lână (mii lei)	-	31	97	58,5	65,9	47,7	45,4	32,4
Piei (mii lei)	12	7	3,5	2,6	9,4	-	1,4	1,2
produse lactate (mii lei)	154	153	130,9	63,3	84,1	165,8	69,2	153,2
<b>Profituri obținute (V-C)</b>								
<b>Indicatori</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Carne (mii lei)	-183	-346	42	-265,9	-1316,7	-178,1	-357,5	-372,9
Lână (mii lei)	1	22	29,7	22,4	10,2	0,6	1,3	2,1
Piei (mii lei)	7	9	1,7	-0,9	-1,7	-	-0,1	-0,3
produse lactate (mii lei)	13	14	81,5	104,3	-11,8	24,7	-	31,2

*Sursa: elaborat de autor în baza datelor oferite de CAP „Elita – Alexanderfeld”*

Ca și în cazul fermei de bovine la ferma de ovine creșterea animalelor pentru sacrificarea acestora nu este rentabilă. Produse lactate care se produc din laptele de ovine și caprine la comercializarea acestora aduc venituri destul de bune, dar totuși acestea nu acoperă pierderi legate de comercializarea cârnii dar și a produselor secundare (piei, lână). Cele mai mari pierderi sunt legate de comercializarea cârnii, costurile de întreținere sunt mai mari decât veniturile ce se obțin. Din motivul că ferma de ovine nu aduce venituri, numărul de capete de ovine se reduce cu scopul de a reduce costurile de întreținere a acestora.

### **Concluzii**

Crearea lanțurilor valorice alimentare durabile pot oferi milioane de gospodării sărace din țările din întreaga lume, dar și gospodăriilor din țara noastră o modalitate de dezvoltare a unei căi durabile de ieșire din sărăcie. Lanțurile valorice alimentare sunt sisteme complexe. Motivele reale pentru eficiența lor scăzută, pe care le putem observa, nu sunt întotdeauna la suprafață. Întreruperea ciclului vicios al sărăciei de obicei necesită ca tot odată să fie abordate o multitudine de probleme în același timp. La rândul său, acest lucru necesită o colaborare între diferiți actori din lanțul valoric, inclusiv fermieri, agroindustrii, guverne și societatea civilă. Provocarea este agravată de necesitatea de a se asigura că orice îmbunătățire a lanțurilor valorice este durabilă din punct de vedere social, economic și ecologic. Rezultatul ar trebui să fie pozitiv, pentru că economia, oamenii și planeta să fie în câștig.

Datorită faptului că în baza cooperativei CAP „Elita – Alexanderfeld” există un așa număr mare de bovine cantitatea gunoiului de grajd crește cu creșterea numărului de capete, prin faptul că crește cantitatea gunoiului de grajd se reduc cheltuieli ce țin de procurarea îngrășămintelor chimici, organici. În cadrul întreprinderii se observă o trecere lentă spre o agricultură ecologică, folosirea îngrășămintelor, fertilizanților organici care pot fi produse de către întreprinderea pot spori considerabil calitatea producției dar și cantitatea acestora. Fertilizantii organici ca și cele lalte produse pot fi comercializate de cooperativa agricolă. Prin creșterea numărului de vaci se va crește productivitatea laptelui, cantitatea acestuia, cheltuieli suplimentare care vor apărea din motivul creșterii numărului de bovine pot fi acoperite prin faptul că gunoiul de grajd este folosit ca fertilizant bun pentru sol, și poate fi comercializat la întreprinderi mai mici. Biocompost este un fertilizant foarte bun cu proprietăți benefice pentru sol. Majoritatea fermierilor din țările europene colaborează cu ferme mari de bovine pentru a putea obține de la acestea gunoiul de grajd pentru transformarea acestuia în biocompost.

Creșterea numărului de bovine înseamnă nu numai creșterea cantității de lapte dar și a cărnii, pot fi sacrificate mai multe bovine și veniturile de la comercializarea cărnii tot vor crește, va crește și numărul de personal care activează în cadrul fermei. Datorită faptului că de la creșterea numărului de bovine crește și cantitate de lapte care poate fi obținut, apare posibilitatea de a lărgi piața de desfacere a laptelui.

În industria alimentară și anume la fabricarea produselor lactate este nevoie de materie primă suficientă și de o calitate înaltă. Dar pentru ca produsele lactate să fie produse este nevoie de un furnizor, acesta este prima verigă a lanțului valoric. Fabrica care produce lactate este a doua verigă a lanțului valoric. Magazine, supermarketuri sunt a treia verigă a lanțului valoric, în acestea sunt comercializate produse fabricate în cadrul Fabricilor de Brânzeturi. În cele din urmă avem clientul, a patra verigă și destinația finală a lanțului valoric. O verigă fără alta nu poate exista.

#### **Referințe:**

1. Bratianu, C. Management strategic. Curs învățământ la distanță. București, 2000
2. Murray M, Skene K, Haynes K. The Circular Economy: An Interdisciplinary Exploration of the Concept and Application in a Global Context. *Journal of Business Ethics* 2015; 140: 3: 369–380.
3. Preston F. A Global Redesign? Shaping the circular economy. *Energy, Environment and Resource Governance* 2012; 02.
4. Porter Michael E., *Avantajul concurențial. Manual de supraviețuire și creștere a firmelor în condițiile economiei de piață*. Ed. TEORA, București, 2001, p. 46  
[https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR\\_66.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_66.htm)

# REINTEGRATION OF FORMER COLLABORATORS INTO THE LABOR MARKET OF THE ISLAMIC EMIRATE OF AFGHANISTAN: PROBLEMS AND PROSPECTS

## РЕИНТЕГРАЦИЯ БЫВШИХ КОЛЛАБОРАЦИОНИСТОВ В РЫНОК ТРУДА ИСЛАМСКОГО ЭМИРАТА АФГАНИСТАН: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

VERETILNYK Oleksandr

ORCID: 0000-0001-5286-4466

PhD student, Doctoral School of the University of Szczecin, Institute of Political Science and Security Studies, Szczecin, Poland, [oleksandr.veretilnyk@phd.usz.edu.pl](mailto:oleksandr.veretilnyk@phd.usz.edu.pl)

**Abstract.** *The victory of the ultra-conservative Islamic Taliban movement in the military conflict in Afghanistan led to the flight of hundreds of thousands of people from this country in the summer of 2021, fearing revenge from the Taliban. The reason for this kind of concern was the cooperation of these people with foreign military (primarily from the United States and other NATO countries), who were in Afghanistan from 2001 to 2021. According to members and supporters of the Taliban movement, foreign soldiers were occupiers who illegally attacked Afghanistan and occupied it against the will of the Afghan people, and all these years the Afghan people for the most part provided armed resistance to their presence (waging a liberation jihad against the invaders). The United States and other Western states, retreating under the onslaught of the Taliban from Afghan cities, promised, together with their soldiers, to evacuate from Afghanistan all Afghan citizens who collaborated with the armed forces and intelligence services of NATO countries, but in reality, not everyone could leave Afghan territory with evacuation flights. This article presents the results of a study on the problem of reintegration of non-evacuated Afghans into the Afghan labor market, and also analyzes the role they can play in achieving the sustainable development goals of post-war Afghanistan.*

**KEYWORDS:** Afghanistan, Taliban, sustainable development, collaborationism, USA

**JEL CLASSIFICATION:** F51, G28, F52, H69, O19, F53

### ВВЕДЕНИЕ

Летом 2021 года США и их союзники по НАТО провели самую масштабную в истории вооруженных конфликтов эвакуацию гражданского населения. Воспользоваться ею могли граждане Афганистана поддерживавшие американско-натовское военное присутствие в своей стране, сотрудничавшие с иностранными солдатами и помогавшие им в войне против своих соотечественников — членов движения «Талибан». В западной научной литературе и общественном дискурсе не принято считать этих людей коллаборационистами, так как большинство ученых, исследовавших афганскую проблематику и войну 2001-2021 гг., придерживаются мнения, что вторжение США и НАТО в Афганистан было не войной против независимого афганского государства, а некой «стабилизационной миссией», своего рода «миротворческой операцией», «помощью афганскому народу». Однако талибы и их сторонники считали ввод иностранных войск в Афганистан военной агрессией, их присутствие в стране — незаконной оккупацией, а афганцев, сотрудничавших с армиями США и НАТО — предателями и коллаборационистами.

Согласно научному определению коллаборационизм (от фр. collaboration — «сотрудничество») это осознанное, добровольное и умышленное сотрудничество с врагом в его интересах и в ущерб своему государству и его союзникам. Именно таким было сотрудничество части афганцев с солдатами западной коалиции в Афганистане — добровольным, осозанным, в интересах США и НАТО, а также в ущерб своему государству. Они получали работу не только на военных базах иностранцев в качестве обслуживающего персонала, но и оказывали им услуги как переводчики — том числе во

время допросов талибов и подозреваемых в связях с талибами, которые проводились в секретных тюрьмах ЦРУ (например в афганском городе Баграм). В них сотрудники спецслужб США незаконно удерживали подозреваемых афганцев, а также применяли по отношению к ним запрещенные в цивилизованных странах методы дознания, такие как пытки.

### РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Как отмечает С. Грабовский в законодательстве большинства стран мира коллаборационизм квалифицируется как преступление против своего государства, измена родине, а в зависимости от степени ущерба, причиненного коллаборационистом, в правовых нормах предусмотрено или долгосрочное заключение, или смертная казнь<sup>13</sup>. Поэтому по мере отступления войск США и НАТО из Афганистана, на повестке дня в западных странах появился вопрос что делать с афганскими коллаборационистами и как им помочь избежать уголовного преследования со стороны новой власти — правительства талибов. Не смотря на заверения лидеров движения «Талибан», что всех коллаборационистов ждет амнистия, западные государства и правозащитники опасались, что на самом деле их ждут преследования и даже смертная казнь. Чтобы избежать такого развития событий лидерами США, Великобритании, ФРГ, Польши и др. стран НАТО было принято решение эвакуировать этих людей и членов их семей из Афганистана в безопасные страны. По данным президента США Д. Байдена за 17 дней эвакуационной миссии из Афганистана было вывезено 120 тысяч человек<sup>14</sup>. По мнению ряда исследователей (в том числе М. Храпек) для Афганистана эта эвакуация стала своего рода «утечкой мозгов», так как в своем большинстве эвакуированные афганцы были образованными людьми, знающими иностранные языки, имеющими опыт работы с иностранцами, а также обладали ценными знаниями и квалификациями (врачей, учителей, архитекторов и т.д.)<sup>15</sup>.



Рисунок 1. Контролируемые талибами пограничные переходы и международные аэропорты в Афганистане.

Источник: <https://www.bbc.com/russian/features-58307014>

<sup>13</sup> С. Грабовський, *Колабораціонізм*, [https://esu.com.ua/search\\_articles.php?id=4446](https://esu.com.ua/search_articles.php?id=4446) [доступ: 06.05.2022]

<sup>14</sup> *Захват талибами Кабула и массовая эвакуация из Афганистана: как это было*, <https://www.bbc.com/russian/live/news-58190463> [доступ: 06.05.2022]

<sup>15</sup> R. Zieliński, *"Afgańscy przyjaciele" wyjeżdżają z Polski*, <https://tvn24.pl/polska/ewakuacja-z-afganistanu-afganczyzy-wyjezdza-za-polski-5494680> [доступ: 06.05.2022]



Для послевоенного Афганистана отток такого количества образованных людей является большой проблемой, которая уже негативно сказывается на местном рынке труда. Например эмиграция учителей-женщин отразилась на возможностях афганской системы образования обеспечивать обучение девочек после введения новым правительством раздельного обучения в школах (как это предусматривают законы шариата). Не имея возможности быстро восполнить потерю профессиональных кадров талибы вынуждены были приостановить обучение девочек в ряде школ Афганистана (что столкнулось с критикой со стороны международного сообщества, ошибочно полагающего, что новое афганское правительство выступает против женского образования как такового и поэтому закрывает школы для девочек)<sup>16</sup>. Проблемы возникли и в системе здравоохранения, где сейчас тоже не хватает женщин-врачей.

Чтобы справиться с возникшими трудностями правительство талибов призывает образованных афганцев оставаться в стране, а тех, кто поддавшись панике покинул Афганистан — возвращаться и «работать на благо родины». Так, в своем праздничном выступлении по случаю мусульманского праздника Ид аль-Фитр Верховный духовный лидер Афганистана и де-факто глава государства мулла Хайбатулла Ахундзада призвал всех афганцев «объединиться и работать на благо развития, процветания и благосостояния своей страны»<sup>17</sup>. По его мнению этому способствует объявленная правительством всеобщая амнистия, которая гарантирует безопасность всем бывшим коллаборационистам. Однако пока что афганские эмигранты не откликаются на этот призыв. Их возвращению и реинтеграции в афганский рынок труда препятствуют опасения за свою безопасность, суровые международные финансово-экономические санкции, введенные ООН в отношении движения «Талибан» еще в 90-е годы XX века (и теперь де-факто распространяющиеся на весь Афганистан), а также изоляция правительства талибов на международной арене. Эти факторы негативно сказываются на афганской экономике и создают препятствия также для возвращения в Афганистан миллионов беженцев, вынуждено проживающих в соседних Пакистане и Иране, а также в др. странах мира, в том числе в странах Европейского Союза.

Международные санкции уже привели к тому, что США заморозили афганские валютные активы находящиеся в американских банках, а страны-доноры (Германия, Канада, Швеция, Финляндия и др. западные государства) отказываются от финансирования гуманитарных проектов в Афганистане. Федеральный резерв США заморозил резервы афганского центрального банка на сумму 9,5 млрд долларов США. По данным А. Ахмади из этих резервов 7 млрд долларов США (включая золотовалютный запас страны на сумму 1,3 млрд долларов США) хранятся на депозите Федеральной резервной системы США, около 2,4 млрд долларов США находятся под управлением Всемирного банка и еще 3,1 млрд долларов США вложены в американские ценные бумаги<sup>18</sup>. По его словам на момент возвращения движения «Талибан» к власти непосредственно на территории Афганистана находилось всего от 0,1% до 0,2% всех резервов страны в иностранной валюте. Решение США уже привело к обвалу стоимости афганской национальной валюты (афгани), к началу гиперинфляции, а также к неплатежеспособности афганского государства.

И. Тимофеев считает, что именно политика США усугубляет социально-экономический кризис в Афганистане, так как отпугивает потенциальных инвесторов, которые могли бы инвестировать в афганскую экономику и создавать новые рабочие места для афганского рынка труда. По его утверждению США грозят штрафами любым

---

16 Н. Barr, *Taliban Close Girls' Secondary Schools in Afghanistan, Again*,

<https://www.hrw.org/news/2022/03/23/taliban-close-girls-secondary-schools-afghanistan-again> [доступ: 10.05.2022]

17 Лидер «Талибана» обратился к афганцам по случаю праздника Ид аль-Фитр, <https://afghanistan.ru/doc/149059.html> [доступ: 07.05.2022]

18 О. Veretilnyk, *Economic security of post-war Afghanistan*, The collection of the Online International Scientific-Practical Conference "Economic Security in the Context of Sustainable Development", 2nd Edition, December 17, 2021, str. 92

американским и зарубежным организациям, которые хотят работать с новыми афганскими властями и при этом использовать американскую финансовую систему (то есть осуществлять транзакции в долларах США), а Министерство юстиции США обладает полномочиями заводить уголовные дела в отношении организаций в США и за их пределами, которые целенаправленно обходят режимы санкций введенных американским правительством или Советом Безопасности ООН<sup>19</sup>.

Новое афганское правительство пока не может найти альтернативные источники финансирования экономики и решить проблему с выплатами зарплат работникам бюджетного сектора (врачам, учителям и т.д.). По данным ООН уже сейчас истощение и голодная смерть грозит половине населения Афганистана — 23 млн афганцев<sup>20</sup>. Эксперты ФАО отмечают, что каждый второй афганец оказался в положении, которое, согласно классификации ООН, можно определить как «кризис третьей или даже четвертой степени опасности»<sup>21</sup>.

Чтобы предотвратить гуманитарную катастрофу в Афганистане Совет Безопасности ООН принял резолюцию, которая гласит, что «гуманитарная помощь и другая деятельность, направленная на удовлетворение основных потребностей населения в Афганистане, не является нарушением [режима санкций введенных в отношении движения «Талибан»]»<sup>22</sup>. Однако этих шагов явно не достаточно для стабилизации социально-экономической ситуации в Афганистане, так как 38-миллионное население страны не может выживать исключительно за счет иностранной гуманитарной помощи. Сейчас, когда война в Афганистане закончилась, афганцы нуждаются не только в продуктовых наборах от ООН, но и в создании рабочих мест, а также полноценной афганской экономики интегрированной в мировые рынки. Для достижения этих целей нужен сбалансированный подход со стороны международного сообщества, в том числе снятие с движения «Талибан» действующих санкций. Пока же стремительное обнищание населения в результате иностранного финансово-экономического давления делает Афганистан мало привлекательным для эмигрантов и беженцев, которые осознают, что в случае возвращения на родину окажутся не в состоянии прокормить себя и свои семьи. В тоже время возвращение и реинтеграция бывших коллаборационистов и др. образованных эмигрантов в афганский рынок труда помогли бы Афганистану в развитии таких социально важных областей как здравоохранение и образование. Без них в Афганистане будет трудно сохранить стабильное функционирование системы медицинского обслуживания (в том числе оказывать качественные медицинские услуги женщинам), а также открывать школы для девочек. На данном этапе привлечение для этих целей иностранных специалистов (например из лингвистически близких афганцам стран, таких как Иран, Таджикистан или Пакистан) представляется маловероятным: у афганских властей нет средств оплачивать их труд. Более того правительства этих стран не признают новый политический режим в Афганистане законным, а движение «Талибан» все еще считают «террористической организацией». Поэтому они могут расценивать сотрудничество своих граждан с талибами (даже в вопросах здравоохранения и образования) как «поддержку терроризма».

---

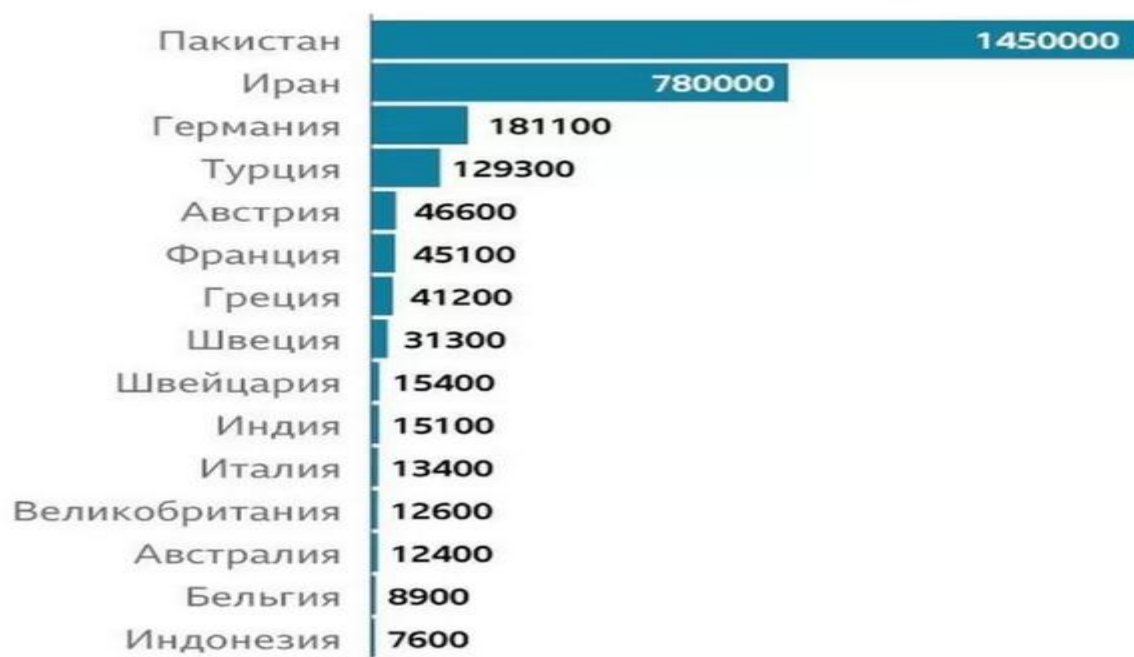
19 И. Тимофеев, *Афганистан в тисках санкций*, <https://ru.valdaiclub.com/a/highlights/afghanistan-v-tiskakh-sanktsiy/> [dostep: 27.04.2022]

20 O. Veretilnyk, *Economic security of post-war Afghanistan*, The collection of the Online International Scientific-Practical Conference "Economic Security in the Context of Sustainable Development", 2nd Edition, December 17, 2021, str. 92

21 Там же.

22 Совбез ООН сделал гуманитарное исключение из режима санкций в отношении талибов, <https://news.un.org/ru/story/2021/12/1416072> [dostep: 28.04.2022]

## Страны с наибольшим количеством афганских беженцев



**Рисунок 2. Страны с наибольшим количеством афганских беженцев.**

Источник: <https://www.bbc.com/russian/features-58307014>

Чтобы остановить дальнейшую деградацию афганской экономики правительство талибов призвало к сотрудничеству афганские и зарубежные компании, которые работали в Афганистане на протяжении последних 20 лет и активно трудоустраивали граждан этой страны. Примером такого рода успешного сотрудничества является деятельность в Афганистане телекоммуникационных компаний Afghan Wireless (работает под брендом AWCC), Telecom Development Company Afghanistan Limited Liability Company (работает под брендом Roshan), MTN и др.

Основанная афганским бизнесменом Э. Байятом (главой The Bayat Group) Afghan Wireless начала работу еще в 90-е годы XX века при первом правительстве талибов и внесла большой вклад в развитие телекоммуникационных технологий (а следовательно и цифровой модернизации) Исламского Эмирата Афганистан. После 2002 года компания расширила род своей деятельности, создав независимые афганские СМИ (Ариана ТВ и радио), энергетическую фирму (Bayat Energy), а также целый ряд строительных, охранных и логистических предприятий<sup>23</sup>. Кроме того Afghan Wireless является одной из немногих фирм в регионе, имеющих собственную систему электронных платежей — My Money, с помощью которой афганцы могут не только пополнять свои мобильные счета AWCC, но и отправлять и получать денежные средства, а также оплачивать товары и услуги заказанные в Интернете<sup>24</sup>. Основатели Afghan Wireless всегда подчеркивали, что стремятся к построению в Афганистане современной экономики и процветающего государства, поэтому помогают афганцам «развивать навыки, необходимые для [достижения этих целей]»<sup>25</sup>. Как указано на сайте компании 99% ее сотрудников это граждане Афганистана, а Afghan Wireless предоставляет им возможность получить высшее образование и пройти обучение по повышению квалификации. С этой целью Afghan Wireless «установила партнерские отношения с ведущими университетами и техническими институтами Афганистана», а также «предоставляет стипендии всем сотрудникам, которые участвуют в образовательных

<sup>23</sup> Afghan Wireless: Afghanistan's First Mobile Communications Company, <https://afghan-wireless.com/about-us/> [доступ: 07.05.2022]

<sup>24</sup> Afghan Besim Mobile Money Company. About Us, <https://mymoney.af/about-us/> [доступ: 07.05.2022]

<sup>25</sup> Afghan Wireless: Afghanistan's First Mobile Communications Company, <https://afghan-wireless.com/about-us/> [доступ: 07.05.2022]



программах и программах профессионального развития»<sup>26</sup>. Кроме этого Afghan Wireless совместно с The Bayat Foundation в период с 2002 по 2021 год реализовали целый ряд проектов направленных на социальное развитие Афганистана, среди которых строительство колодцев, образовательных и медицинских учреждений, в том числе 13 родильных домов, которые оказали медицинскую помощь более чем 1,5 млн женщин<sup>27</sup>. Компания также спонсирует программы и мероприятия, которые способствуют развитию предпринимательства, социальной справедливости, крепких семей и сохранению афганской культуры. Существенным является и вклад Afghan Wireless в создание в Афганистане рабочих мест. По ее собственным данным в самой фирме, обеспечивающий работу мобильной сети AWCC, работает 6 тыс. человек, а всего в аффилированных с ней структурах — более 100 тыс. человек.

Telecom Development Company Afghanistan Limited Liability Company также подчеркивает, что вносит вклад в долгосрочное развитие Афганистана. По ее данным 99% работников в Roshan это граждане Афганистана, а 15% из них — женщины<sup>28</sup>. Кроме того компания активно реализует в стране разного рода гуманитарные программы, сотрудничая в том числе с исмаилитским Фондом Ага Хана по экономическому развитию (The Aga Khan Fund for Economic Development)<sup>29</sup>.

Что касается телекоммуникационной компании MTN, то она является хорошим примером успешной работы иностранного бизнеса на афганском рынке. Эта южноафриканская фирма работала в Афганистане во время войны, а сейчас новое правительство создает условия для того, чтобы она осталась на афганском телекоммуникационном рынке, обеспечивая безопасность ее сотрудникам, отделениям и оборудованию. Продолжение работы этих компаний в Афганистане может способствовать экономической модернизации и устойчивому развитию афганского государства.

## ВЫВОДЫ

Проанализировав сложившуюся после августа 2021 года социально-экономическую ситуацию в Афганистане можно прийти к выводу, что ответственность за ее ухудшение лежит не на новом правительстве, а на внешних партнерах Афганистана, в первую очередь на США, которые используют санкции как оружие для достижения своих политических целей в этой стране и в регионе. Правительство талибов делает все возможное для поддержания жизнеспособности афганской экономики (в том числе гарантируя беспрепятственную работу афганскому и заграничному бизнесу), а также создавая условия для возвращения и реинтеграции в афганский рынок труда бывших коллаборационистов, трудовых эмигрантов и беженцев. Однако все эти усилия пока не приносят положительного результата из-за международных санкций, в том числе со стороны США, которые заморозили все финансовые активы принадлежащие афганскому государству. Нынешняя политика США в отношении афганского народа все больше напоминает политику И. Сталина в отношении украинского народа в 1932-33 гг. XX века. По утверждениям польских и украинских историков тогда искусственно вызванный голод в Украинской ССР использовался коммунистическим режимом советского государства для достижения политических целей и привел к гибели от 3 до 12 млн человек<sup>30</sup>. По моему мнению искусственное провоцирование Соединенными Штатами гуманитарного кризиса в Афганистане и использование голода как инструмента давления на новое афганское

---

<sup>26</sup> Там же.

<sup>27</sup> The Bayat Foundation. Completed Projects and Programs, <https://bayatfoundation.org/completed-projects/> [доступ: 07.05.2022]

<sup>28</sup> Roshan (Telecom Development Company Afghanistan Limited Liability Company). Our History, <https://www.roshan.af/about-us> [доступ: 07.05.2022]

<sup>29</sup> Aga Khan Foundation, an agency of the Aga Khan Development Network, <https://www.akdn.org/where-we-work/central-asia/afghanistan> [доступ: 07.05.2022]

<sup>30</sup> Wielki Głód na Ukrainie. Holodomor pochłoniął życie milionów ofiar, <https://www.polskieradio.pl/39/156/Artykul/2852423,Wielki-Glod-na-Ukrainie-Holodomor-pochlonal-zycie-milionow-ofiar> [доступ: 09.05.2022]

руководство является грубым нарушением норм международного права, а также преступлением против человечности. ООН и др. международные организации (включая Международный уголовный суд) должны в срочном порядке дать правовую оценку действиям США в отношении Исламского Эмирата Афганистан и, при необходимости, привлечь виновных в провоцировании массового голода в Афганистане к ответственности.

#### БИБЛИОГРАФИЯ:

1. Грабовський С., Колабораціонізм, [https://esu.com.ua/search\\_articles.php?id=4446](https://esu.com.ua/search_articles.php?id=4446) [доступ: 06.05.2022]
2. Тимофеев И., Афганистан в тисках санкций, <https://ru.valdaiclub.com/a/highlights/afganistan-v-tiskakh-sanktsiy/> [доступ: 27.04.2022]
3. Barr H., Taliban Close Girls' Secondary Schools in Afghanistan, Again, <https://www.hrw.org/news/2022/03/23/taliban-close-girls-secondary-schools-afghanistan-again> [доступ: 10.05.2022]
4. Zieliński R., "Afgańscy przyjaciele" wyjeżdżają z Polski, <https://tvn24.pl/polska/ewakuacja-z-afganistanu-afganczyzy-wyjezdza-z-polski-5494680> [доступ: 06.05.2022]
5. Veretilnyk O., Economic security of post-war Afghanistan, The collection of the Online International Scientific-Practical Conference "Economic Security in the Context of Sustainable Development", 2nd Edition, December 17, 2021, стр. 89-95
6. Aga Khan Foundation, an agency of the Aga Khan Development Network, <https://www.akdn.org/where-we-work/central-asia/afghanistan> [доступ: 07.05.2022]
7. Afghan Wireless: Afghanistan's First Mobile Communications Company, <https://afghan-wireless.com/about-us/> [доступ: 07.05.2022]
8. Afghan Besim Mobile Money Company. About Us, <https://mymoney.af/about-us/> [доступ: 07.05.2022]
9. The Bayat Foundation. Completed Projects and Programs, <https://bayatfoundation.org/completed-projects/> [доступ: 07.05.2022]
10. Roshan (Telecom Development Company Afghanistan Limited Liability Company). Our History, <https://www.roshan.af/about-us> [доступ: 07.05.2022]
11. Совбез ООН сделал гуманитарное исключение из режима санкций в отношении талибов, <https://news.un.org/ru/story/2021/12/1416072> [доступ: 28.04.2022]
12. Лидер «Талибана» обратился к афганцам по случаю праздника Ид аль-Фитр, <https://afghanistan.ru/doc/149059.html> [доступ: 07.05.2022]
13. Захват талибами Кабула и массовая эвакуация из Афганистана: как это было, <https://www.bbc.com/russian/live/news-58190463> [доступ: 06.05.2022]
14. Wielki Głód na Ukrainie. Hołodomor pochłoniął życie milionów ofiar, <https://www.polskieradio.pl/39/156/Artykul/2852423,Wielki-Glod-na-Ukrainie-Holodomor-pochlonal-zycie-milionow-ofiar> [доступ: 09.05.2022]

# ANALYSIS OF FUNDAMENTAL CHALLENGES AND RISKS RELATED TO THE IMPLEMENTATION AND APPLICATION OF NATIONAL PUBLIC SECTOR ACCOUNTING STANDARDS

## ANALIZA PROBLEMELOR ȘI RISCURILOR FUNDAMENTALE, LEGATE DE IMPLEMENTAREA ȘI APLICAREA STANDARTELOR NAȚIONALE DE CONTABILITATE PENTRU SECTORUL PUBLIC

**RAILEAN Tatiana**

PhD Student, Academy of Economic Studies of Moldova, Republic of Moldova, web page: [www.ase.md](http://www.ase.md), e-mail author: [tanea.r2018@mail.ru](mailto:tanea.r2018@mail.ru)

**ABSTRACT.** *The current stage of accounting reform in the budgetary sector, characterized by the transition to new international accounting standards, is being studied. The most fundamental problems and risks of the development of budgetary accounting are determined in the context of the transition to new accounting standards. For this, methods of comparison, synthesis, analysis, logical approach, systematic approach, method of analogies are applied. The practice of other countries and the specifics of national accounting are analyzed, based on which a set of recommendations is elaborated in order to avoid the existing problems in the process of carrying out the accounting reform in the budgetary sector.*

**KEYWORDS:** sectorul bugetar, reforma, conceptul, standarde naționale de contabilitate pentru sectorul public

**JEL CLASSIFICATION:** M40, H83, L32

### INTRODUCERE

Globalizarea economiei mondiale și trecerea la economia de piață, a determinat Republica Moldova să tindă spre o dezvoltare social-economică pe spațiul european. Aceasta a favorizat necesitatea realizării unui șir complex de sarcini de reformare. Încurajată de asistența financiară și tehnică internațională, Republica Moldova aprobă Strategia de dezvoltare a managementului finanțelor publice pe anii 2013-2022, aprobată prin Hotărîrea Guvernului nr.573 din 6 august 2013 [3]. Una din componentele de bază ale Strategiei este dezvoltarea contabilității sectorului bugetar la nivelul cerințelor internaționale. Ajustarea sistemului contabil bugetar cu cerințele internaționale unice de contabilitate pentru sectorul public are următoarele oportunități

- sporirea calității informațiilor financiare;
- sporirea integrității prevederilor bugetului, contabilității financiare și raportării statistice;
- sporirea transparenței raportării financiare;
- asigurarea posibilității comparării cu rapoartele financiare ale altor țări.

Astfel, începând cu anul 2016, sistemul contabil bugetar, moștenit din sistemul sovietic, suportă modificări riguroase în structura și metodologia sa, și anume:

- este elaborat și pus în aplicare Planul de conturi contabile unificat, aprobat prin Ordinul ministrului finanțelor nr.216/2015 cu privire la aprobarea Planului de conturi contabile în sistemul bugetar și Normelor metodologice privind evidența contabilă și raportarea financiară în sistemul bugetar [6]. Planul de conturi contabile respectiv a fost elaborat în conformitate cu cerințele Standardelor statisticii financiare (GFS 2001) [2], care reprezintă unul din activitățile prioritare în reforma gestionării finanțelor publice la nivel internațional. Este de remarcat faptul că, patru Planuri de Conturi diferite (unul pentru evidența contabilă în bază de casă pentru înregistrarea tranzacțiilor de către Trezoreria de Stat și trezoreriile regionale; unul pentru evidența contabilă în bază de casă pentru direcțiile finanțe ale unităților administrativ-regionale de nivelul al doilea; două pentru evidența contabilă modificată pe bază de calcul pentru instituțiile publice și pentru bugetele de nivelul întâi) au fost unificate în Planul de Conturi contabile unic.

- este elaborată și pusă în aplicare Clasificația bugetară în redacție nouă, aprobată prin ordinul ministrului finanțelor nr.208 din 24 decembrie 2015. Codurile Clasificației economice au

fost integrate cu conturile Planului de conturi, o acțiune ce a plasat Republica Moldova printre primele țări care a realizat intergarea respectivă cu succes.

- este elaborată și aplicată Legea finanțelor publice și responsabilității bugetar-fiscale [5].
- elaborat și aplicat sistemul automatizat de contabilitate ajustat la noile metodologii contabile.

Ca continuare a reformei contabilității sectorului bugetar, precum și în baza Studiului privind Analiza discrepanțelor dintre metodologiile de contabilitate și raportare ale sectorului public național și practicile internaționale, a fost aprobat Conceptul și Planul de acțiuni pentru elaborarea Standardelor Naționale de Contabilitate pentru Sectorul Public, prin ordinul ministrului finanțelor nr.159 din 27 decembrie 2016 [8].

Scopul Conceptului este de a defini viitorul cadru de contabilitate pentru sectorul bugetar în Republica Moldova, setarea intervalului de timp și măsurilor necesare pentru a elabora și a introduce Standardele Naționale de Contabilitate pentru Sectorul Public (SNCSPP), aliniate la Standardele Internaționale de Contabilitate pentru Sectorul Public (IPSAS) [9].

Urmărind executarea sarcinilor de realizare a reformei contabile în conformitate cu termenii stabiliți din Planul de acțiuni pentru elaborarea Standardelor Naționale de Contabilitate pentru Sectorul Public, remarcăm faptul că în primii doi ani 2017 și 2018, cu suportul experților UE, au fost elaborate și publicate pe pagina web a Ministerului Finanțelor primele două seturi de proiecte de standarde naționale de contabilitate. Începând cu anul 2019 și până în prezent, nu se mai execută sarcinile ulterioare. Mai mult ca atât, se exclud termenii de executare a acestora, ceea ce atestă punerea unui moratoriu nedeclarat pe realizarea reformei contabile.

Prin urmare, în lucrare se vor identifica și analiza factorii și riscurile ce afectează derularea proiectului de elaborare și implementare a reformei contabile în sectorul public, precum și găsirea soluțiilor de evitare a acestora.

#### **METODA DE CERCETARE**

Pentru aceasta se aplică metode de comparație, sinteză, analiză, abordare logică, abordare sistematică, metoda analogiilor.

#### **REZULTATE ȘI DISCUȚII**

Criza financiară globală a evidențiat necesitatea ținerii contabilității de către participanții din sectorul public orientată la standarde de contabilitate de calitate înaltă.

În prezent, cele mai calitative și renumite reguli de contabilitate pentru sectorul public sunt Standardele Internaționale de Contabilitate pentru Sectorul Public (IPSAS).

IPSAS sunt de înaltă calitate și dezvoltate independent, susținute de multe guverne din întreaga lume, precum și de organisme profesionale de contabilitate și organizațiile internaționale precum Fondul Monetar Internațional (FMI), Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică, Banca Mondială, Banca Asiatică de Dezvoltare, Organizația Internațională a Instituțiilor Supreme de Audit.

Aplicarea IPSAS în țările din întreaga lume nu este obligatorie, dar se confirmă cu titlu de recomandare.

În Republica Moldova, despre existența acestor standarde, pentru prima dată este specificat în Legea contabilității nr.113-XVI/2007 (republicată în Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 2014, nr.27-34, art.61). Aceasta din urmă, prevede ținerea contabilității de către instituțiile bugetare în baza IPSAS ca o alternativă. De asemenea, deja cu caracter obligatoriu, despre elaborarea și aplicarea IPSAS în Republica Moldova este menționat în:

- Acordul de Asociere între Republica Moldova, pe de o parte, și Uniunea Europeană și Comunitatea Europeană a Energiei Atomice și statele membre ale acestora, pe de altă parte, semnat la Bruxelles la 27 iunie 2014 [1],

- Hotărârea Guvernului nr.921 din 12.11.2014 pentru aprobarea Acordului de Finanțare dintre Guvernul Republicii Moldova și Uniunea Europeană privind Programul de suport pentru reformele politicii finanțelor publice din Republica Moldova, semnat la 27 octombrie 2014 [4] și,

- Strategia de dezvoltare a managementului finanțelor publice pe anii 2013-2022, aprobată prin Hotărârea Guvernului nr.573 din 6 august 2013 [3].

Astfel, observăm că începutul inițierii reformei contabile al sectorului bugetar în Republica Moldova este legiferat din primii ani ai secolului XXI.

În temeiul cadrelor regulatorii menționate, a fost elaborat Conceptul și Planul de acțiuni pentru elaborarea Standardelor Naționale de Contabilitate pentru Sectorul Public și aprobat prin ordinul ministrului finanțelor nr.159 din 27 decembrie 2016 [8]. Acesta prevede acțiunile repartizate în intervale de timp necesare pentru a elabora și a implementa Standardele Naționale de Contabilitate pentru Sectorul Public (SNCSP), aliniate la Standardele Internaționale de Contabilitate pentru Sectorul Public (IPSAS) [9]. Realizarea reformei contabile a început cu reușită în primii doi ani și au fost elaborate și publicate primele două seturi de proiecte de Standardelor Naționale de Contabilitate pentru Sectorul Public. Începând cu anul 2019, sub influența mai multor factori, în procesul realizării reformei au apărut mai multe probleme, precum: - lipsa cadrelor competente în domeniu, - lipsa asistenței financiare interne și externe, - lipsa susținerii politice.

Mai mult chiar, au fost excluse din Planul de acțiuni termenii de executare a sarcinilor de realizare, ceea ce a marcat punerea moratoriului neoficializat pe realizarea reformei contabile în sistemul bugetar.

În aceste condiții, se evidențiază importanța cunoașterii și aplicării politicilor de management în realizarea unei reforme.

În continuare, se examinează literatura economică, precum și practica altor țări, pentru elaborarea unui mecanism special care combină experiența națională și străină într-o realizare reușită a reformei contabile în sistemul bugetar.

Implementarea standardelor internaționale de contabilitate în sectorul public necesită un proces de lungă durată și dificil, care cuprinde mai multe etape și, în același timp, necesită crearea unor condiții suficiente și necesare. În primul rând, vorbim despre dezvoltarea și adoptarea unui cadru de reglementare adecvat, iar în al doilea rând, se impune îmbunătățirea metodologiei contabile în sectorul bugetar și, în final, disponibilitatea personalului calificat. Mai mult, greu se acceptă faptul că în gândul contabilului moldovenesc, practic nu există nicio oportunitate de a folosi raționamentul profesional atunci când se alege metoda de evidență în contabilitate, iar acest lucru este implicat de standardele internaționale. Chiar și studiul cadrului general conceptual este o etapă responsabilă și importantă în reformarea contabilității sectorului bugetar, care, la fel necesită timp suplimentar.

Analiza publicațiilor științifice arată că, alături de avantaje, o serie de autori identifică aspecte problematice, care însoțesc procesul de reformare a contabilității din sectorul bugetar. Procesul de trecere la IPSAS și aplicarea acestora sunt limitate de posibilitățile de utilizare a infrastructurii sistemului informațional, adică produsele software utilizate trebuie îmbunătățite. Ca și în cazul oricărei inovații, este nevoie de specialiști în domeniul IPSAS, care încă nu sunt suficienți în Republica Moldova. Cererea pentru astfel de specialiști depășește semnificativ oferta. Un rol important în acest sens îl joacă, în opinia noastră, nu numai schimbarea aspectelor semnificative ale contabilității atunci când metodologia contabilă se apropie de cerințele IPSAS, ci și cunoașterea insuficientă a acestui domeniu. Dacă un număr destul de mare de cercetători au fost interesați de problema aplicării Standardelor naționale de contabilitate pentru sectorul corporativ, atunci există foarte puține lucrări științifice despre IPSAS în Republica Moldova.

Examinarea spectrului larg de probleme și riscuri ce pot afecta derularea reformei contabile în sectorul bugetar al Republicii Moldova, determină clasificarea acestora în:

- aspecte metodologice de realizare a proiectului și,
- aspecte metodice de realizare a proiectului.

Din punct de vedere metodologic, putem enumera probleme ca:

- Înțelegerea limbajului IPSAS, luând în considerație că limba oficială recunoscută a IPSAS este engleza. Barierele lingvistice duc la necesitatea traducerii, ceea ce face foarte dificilă studiarea completărilor și actualizărilor aduse IPSAS.

- Modificarea/elaborarea cadrului normativ contabil alineat la cerințele internaționale, menținând, la necesitate, specificul național.

- Elaborarea efectivă a indicațiilor metodice privind aplicarea IPSAS, ceea ce explică trecerea de la teorie la practică.
- Schimbarea gândirii contabile tradiționale în direcția aplicării de fiecare contabil a raționamentului contabil. Schimbările în metodologia contabilității sunt direct legate de problema respingerii inovațiilor de către personalul contabil. Un rol atât de important se datorează, în opinia noastră, și particularităților mentalității moldovenești, care este mai inerentă tradiționalismului și conservatorismului decât în sfera europeană. Esența IPSAS este foarte diferită de cea a metodologiei contabile interne cunoscute contabililor naționali.
- Automatizarea sistemului contabil nou.

Din punct de vedere metodic, putem enumera etapele de organizare managerială a implementării reformei contabile.

- Crearea unei diviziuni responsabile de elaborarea, pilotarea, consultarea și implementarea Standardelor naționale de contabilitate pentru sectorul public. Se recomandă selectarea și/sau pregătirea specialiștilor în domeniul contabil bugetar, cu mandate de lungă durată, întrucât implementarea și aplicarea IPSAS, de regulă, durează în jurul a zece ani. De asemenea, este important de divizat sarcinile interne și dezbaterile în grup.
- Crearea unui consiliu de examinare și aprobare a proiectelor de Standardelor naționale de contabilitate pentru sectorul public. Ministerul Finanțelor, prin ordinul nr.202 din 17 decembrie 2015 a aprobat Consiliul pentru Standarde de evidență contabilă în sectorul public.
- Stabilirea termenilor de executare a sarcinilor.
- Existența asistenței tehnice și financiare.
- Implementarea treptată a Standardelor naționale de contabilitate pentru sectorul public, precum și consecutivitatea acestora.
- Pilotarea sistemului contabil alineat la practicile internaționale, depistarea erorilor și diminuarea acestora.
- Pregătirea și instruirea la nivel avansat a formatorilor.
- Crearea unui centru de instruire pentru contabilii din sistemul bugetar. Se recomandă de a evita instruirea în cascadă, prevăzută în Conceptul și Planul de acțiuni pentru elaborarea Standardelor Naționale de Contabilitate pentru Sectorul Public, ținând cont de problema de rotație periodică de cadre.
- Ajustarea periodică a Standardelor naționale de contabilitate pentru sectorul public, în cazul modificărilor metodologice în IPSAS.

## **CONCLUZIE**

Acest studiu a ilustrat necesitatea pentru țările, inclusiv Republica Moldova, care adoptă și implementează IPSAS, să aibă o strategie clară, cu intervale de timp realiste, etape și resurse.

Pentru implementarea reformei contabile în sistemul bugetar al Republicii Moldova cu reușită, este nevoie și de examinarea și primirea de asistență tehnică de la țările care au implemetat IPSAS sau sunt la etapa finală. De exemplu, Franța, Kazahstanul Azerbaidjanul recomandă dezvoltarea unui centru de instruire continuă a personalului contabil. Belarusia recomandă pilotarea permanentă a inovațiilor contabile. Este bine venită auditarea internă fiecărei etape de realizare a proiectului și propunerea recomandărilor ulterioare. Un aspect important în implementarea reformei contabile, dar care nu este luat în considerație în Republica Moldova este – crearea unei diviziuni cu specialiști calificați în contabilitate bugetară, care ar fi responsabil de elaborarea proiectelor Standardelor Naționale de Contabilitate pentru Sectorul Public cu un limbaj clar, preluarea efectivă a regulilor din IPSAS, care ar permite alinierea contabilității naționale la nivel internațional, cu menținerea specificului contabil național. De asemenea, în cazul lipsei asistenței financiare pentru implementarea proiectului de reformare contabilă, ca o strategie se recomandă, prevederea în bugetul public național a finanțării acestor necesități. Suplimentar, ca o sugestie comună a țărilor care sunt în proces/sau final de reformă, se confirmă că: o mișcare de reformă din interior și sprijinul politic sunt factori cheie de succes.

Astfel, lucrarea ia în considerare cele mai stringente probleme ale reformei contabilității moldovenești, identifică principalele probleme moderne ale contabilității și prezintă propuneri

pentru soluționarea acestora. Propunerile elaborate pot fi contribuite la îmbunătățirea mecanismelor de implementarea a reformei contabile bugetare în Republica Moldova.

#### REFERINȚE

1. Acord De Asociere între Republica Moldova, pe de o parte, și Uniunea Europeană și Comunitatea Europeană a Energiei Atomice și statele membre ale acestora, pe de altă parte Bruxelles, 27 iunie 2014 (Monitorul Oficial nr.185-199 art.442 din 18.07.2014);
2. Government Finance Statistics Manual 2001, <https://www.imf.org/external/pubs/ft/gfs/manual/index.htm>;
3. Hotărârea Guvernului nr.573 din 6 august 2013 privind aprobarea Strategiei de dezvoltare a managementului finanțelor publice pe anii 2013-2020 (Monitorul Oficial nr.173-176 art.669 din 09.08.2013);
4. Hotărârea Guvernului nr.921 din 12.11.2014 pentru aprobarea Acordului de Finanțare dintre Guvernul Republicii Moldova și Uniunea Europeană privind Programul de suport pentru reformele politicii finanțelor publice din Republica Moldova, semnat la 27 octombrie 2014 (Monitorul Oficial nr. 340-343 art.984 din 14.11.2014);
5. Legea finanțelor publice și responsabilității bugetar-fiscale nr.181 din 25 iulie 2014 (Monitorul Oficial nr. 223-230 art 519 din 08.08. 2014);
6. Ordinul ministrului finanțelor nr. 216 din 28 decembrie 2015 cu privire la aprobarea Planului de conturi contabile în sistemul bugetar și a Normelor metodologice privind evidența contabilă și raportarea financiară în sistemul bugetar, <http://mf.gov.md/ro/trezorerie/informa%C8%9Bii-cu-caracter-metodologic/contabilitatea-%C3%AEn-sistemul-bugetar>;
7. Ordinul ministrului finanțelor nr.202 din 17 decembrie 2015 cu privire la aprobarea Consiliului pentru Standarde Naționale de Contabilitate pentru Sectorul Public, <http://mf.gov.md/ro/trezorerie/informa%C8%9Bii-cu-caracter-metodologic/sncsp;Studiu privind>
8. Ordinul ministrului finanțelor nr.159 din 27 decembrie 2016 cu privire la aprobarea Conceptului și Planului de acțiuni pentru elaborarea Standardelor Naționale de Contabilitate pentru Sectorul Public, <http://mf.gov.md/ro/trezorerie/informa%C8%9Bii-cu-caracter-metodologic/sncsp>.
9. <https://www.ipsasb.org>.

C.Z.U.339.138:658(043)

## THE ROLE OF BRANDING AND INTEGRATED COMMUNICATIONS IN STRENGTHENING CORPORATE IMAGE

MALANCEA Iurie

ORCID: 0000-0001-8514-8052

Ph.D. Student, Academy of Economic Sciences of Moldova, Chisinau, Bănulescu-Bodoni 61 st.  
+373 22 224128, [www.ase.md](http://www.ase.md), e-mail: [iurie@outlook.com](mailto:iurie@outlook.com)

**Abstract:** *The efforts involved in building a company's image are not just the responsibility of the marketing department or its efforts, but rather cover the entire business. The sensory reflections that define the term company image are characterized by quality, price, product availability, trust, level of service, company history, company reputation, and possibly advertising, which even if it does not have an influence on production quality or price, can shape a presentation of the product and the company to the final consumer. Any company that has interacted with certain stakeholders (e.g., consumers), has communicated its image and the consumer has made their conclusions. Thus, the effort and investment involved in image formation and enhancement is more than justified by the negative effect the image can have when the company does not give attention and importance to this aspect. A strategic approach to branding and the use of integrated marketing communications to strengthen the company's image leads to a positive result that*

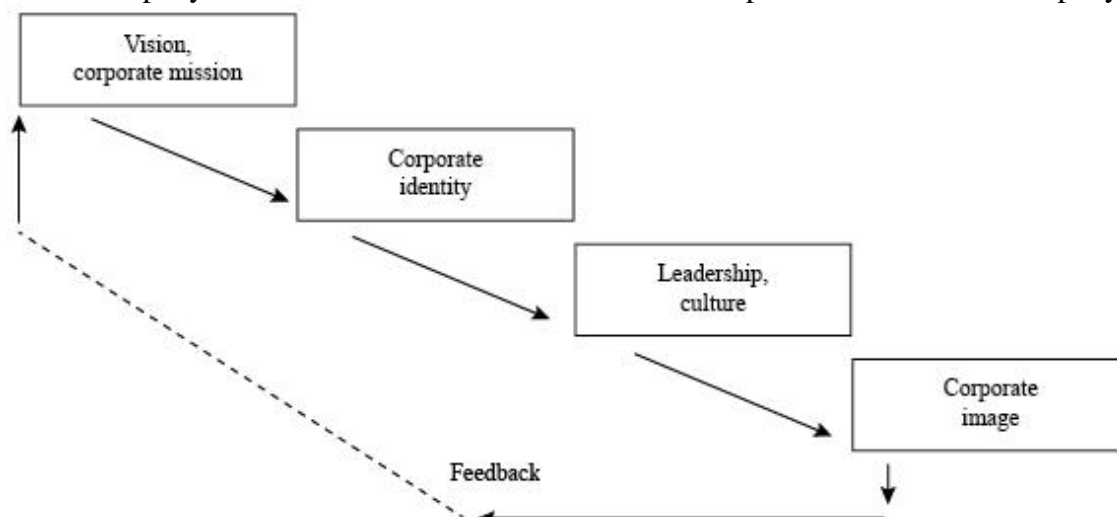
*materializes in higher profitability in relation to the competition and which essentially denotes its competitiveness in the market.*

**Keywords:** *image, branding, communication, integrated communications, profitability, competition.*

**JEL:** M31

## Introduction

In the Republic of Moldova, most companies approach image reactively, because they consider that image is in the eyes of the viewer (or target group), thus being an external attribute that can be easily modified or cosmeticized. However, this approach is superficial and once appearances are put aside, the consumer is faced with the perceived, real image. Afanasiev argues that "plastic surgery" does not treat the cause and companies not infrequently also need therapy, and in some cases even surgery. Thus, the problem of company image is often the outward manifestation of internal crises and challenges and the role and place of the company in its competitive environment and in society as a whole. If treated superficially by management, these issues lead to a steady reduction in the competitiveness of the company which can eventually result in its disappearance from the market. As mentioned earlier, the process of managing the company's image starts long before the design and creation of the company's visual attributes such as logo, slogan, color palette used, style of the points of commerce, etc. It starts with the vision, the mission of the company which should be reflected in the leadership and culture of the company (figure 1).



**Figure 1. The process of corporate image formation**

Source: developed by the author according to Afanasiev S. [1].

The corporate identity or personality of the company emerges from the determination of the company's vision and mission, tangible characteristics that are manifested through the corporate culture, values, and behavioral norms within the organization. Corporate identity also defines the organizational style, which is the way the company conducts its business, how it uses financial, material and human resources in its activities. Corporate identity also represents the system of communication channels, symbols, elements, colors, logos that reflect the personality of the company. The corporate identity must reflect the company's vision and mission. Once the character is defined, the company must decide how and in what way it will communicate this to its target groups. The way it is communicated and the result of the interpretation of marketing communications is the image of the company.

## Literature review

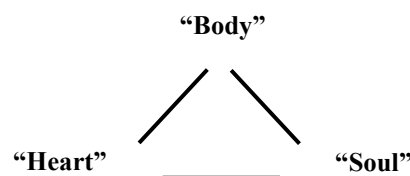
In the article *The Importance of Corporate Brand Personality Traits to a Successful 21st Century Business* published in Volume 14 of the *Journal of Brand Management*, Keller and Richey argue that "in the context of increased and continuing competitiveness among companies, success cannot be attributed solely to the products and services a company offers" [2]. Thus, in sec. 21st



century, a company's success will depend as much on what the company does as on what it stands for. From a historical perspective, a company's identity is a reflection of what it has done in the past. Today, this perspective is changing course, where 'who they are' becomes more important than 'what they do'. In approaching a company's image, it is necessary to distinguish between products and the company itself. Bearing in mind that a company's image emerges from and is a reflection of its identity, when we refer to the concept of personality, we can say that it applies to both products and the company itself with certain specific features. From Keller K.'s perspective, one way in which the company distinguishes itself in relation to the company's products is that "the company encompasses a much wider spectrum of possible associations" [3]. In relation to the company, the public can invoke associations on the basis of the people and the relationships they can form, develop with the company, which does not apply in relation to the company's products. The values, initiatives and causes that are supported by a company are also elements of the company's identity and credibility. As a result, the character traits or personality of a company are much more complex than those of a product. Company personality can be defined in terms of attributes or human characteristics that are intended to reflect the values, words and actions of employees, both individual and collective. A company that aims for success and performance must properly manage its publicly displayed personality which, once interpreted, becomes the image of the company. The personality must reflect those values on the basis of which the company differentiates itself and positions itself in relation to the competition. There must be a direct link between the organization's characteristics and the public's perception of it. Thus, by solidifying those personality traits that define the company and that stem from the values on which it operates, a company can enjoy a sustainable competitive advantage over its competitors.

A company can identify and track several associations that it finds valuable in the mind of the consumer or other stakeholders to differentiate its offering. We can mention elements such as product attributes, benefits or attitudes pursued, people and relationships, programs and values. Regardless of how these values are implemented, a company's image will depend to a significant extent on its products or services, the actions it takes and the way it addresses consumers. Given that personality is a key element of a company's image, personality is perceived through image, i.e. through those characteristics perceived by consumers or those who directly use the product. From this perspective, product personality is seen as a way for consumers to express their actual or ideal self-image.

Company image focuses much more on how employees, both top management and those who directly interact with consumers, are perceived. The personality of the company reflects the values, actions and statements of all employees who are part of the company. A useful way to characterise the dimensions of company personality is through the trilateral of attitudes (figure 2), which contains the affective (feelings), cognitive (thoughts), and determinative (actions) sides. Thus, from Keller and Richey's perspective, the characteristic features of successful companies in the 21st century can be grouped on the basis of these three dimensions, namely heart, body, and mind [2]. These dimensions reflect the three distinct personality traits that can serve as a guide for the company in influencing how it is viewed by its stakeholders.



**Figure 2. Company personality**

Source: adapted by the author according to Keller,K., Richey, K. [2].

- The "heart" of the company encompasses passion and compassion. The company must show enthusiasm (passion) for consumers and the market in which it operates and also for employees, shareholders and other members of the community in which the company operates.

- "Soul" implies 2 other traits, namely creativity and discipline. A successful company must be creative in the diversity of ways it serves consumers and captures the market, while at the same time adopting a considerable dose of discipline that ensures consistent and appropriate actions throughout the company.

- The "body" is agility and collaboration. The company must possess the necessary degree of agility that will enable it to act promptly to changes that occur in the marketplace and also incorporate the participatory engagement that ensures the smooth functioning of all the elements that make up the company.

The heart of the organization is characterized by passion and compassion and implies that a successful company must have employees who are passionate about all the elements that make up the company. Thus, the passion shown by employees must be reflected in the business, the industry, and the products they produce. Equally important is the passion that employees show towards the company's customers. Realizing that employees are the essential and central element of any company, employees must show a considerable willingness to support the company in its efforts to be dedicated to its customers. Caring for customers can be manifested through various loyalty programs, improving employee service and responding to the needs expressed by employees when the company launches a new product. Caring for the community can be demonstrated through corporate social responsibility or certain cause marketing initiatives that have the potential for considerable impact among the company's stakeholders. Last but not least, a successful company must show care for the environment in which it operates through various initiatives or programs aimed at reducing resource consumption, thereby reducing environmental pollution. Passion provides the internal stimulus that employees need and which, according to Keller and Richey, "must be tempered by caring for others, by compassion" [2].

The mind, shaped by creativity and discipline implies that any successful business must be creative, but at the same time disciplined. Tackling the challenges of a highly competitive environment is possible through creativity, which in turn requires certain compromises to be made.

Agility and collaboration form the 'body' of the company. In pursuit of success, a company must possess agility and deliver added value to consumers despite the changing dynamics that are witnessed in the marketplace. The marketing environment has undergone great changes in recent times, and with the accelerated development of artificial intelligence (AI), tomorrow's realities will be totally different from today's. Consumer behaviors, competitive strategies, legislation and other things are changing that will have a profound impact on the success of a business. Against this backdrop, effective corporate image management requires proactive strategies designed to enhance a company's brand equity in spite of all the challenges facing the organization. The company must be able to move forward and use all new opportunities offered by the market to its advantage. Innovations, which are so necessary for an organization, require a strong dose of agility to ensure that the company continues to progress in the right direction. In terms of collaboration, a successful company needs to encourage collaboration among its employees and create a collaborative atmosphere with all its business partners. A key objective in marketing is to develop strong, long-term relationships with all stakeholders in the company who will either directly or indirectly affect the success of all the company's marketing activities. Internally, a company needs to strengthen a culture that encourages cross-departmental collaboration where employees voluntarily exploit these opportunities and through this, the company can enjoy agility in overcoming business challenges. Externally, a successful company must continuously develop a network of partners who contribute certain complementary assets and competencies, who have sound principles and values and through which synergy effects can be achieved. Successful collaborations are due to strong and authentic relationship marketing that cultivates the right relationships with the right collaborators. In marketing these collaborators are consumers, employees, marketing partners (suppliers, distributors, agencies, channels, etc.), and financial institutions (shareholders, investors, analysts). Relationship

marketing offers the potential for operations to run efficiently and deliver superior solutions. Kotler argues that "the goal of relationship marketing is to strengthen a marketing network of the company with all its partners through which mutually beneficial relationships are developed" [4].

Thus, the personality that a company has starts with its employees, who give life to this personality and who essentially form the image of the company. It can embed those values and attributes of personality in its employees by establishing values that are promoted within the organisation, by investing in the recruitment and training processes of staff, by communicating honestly and openly the goals pursued by the company, and by listening to consumers. For most companies, employees are the "face" of the company in the eyes of the consumer and for this reason, embodying the company's personality and as a result its image is an imperative. If all the elements that make up a company act with heart, mind and soul, then the company will be much better positioned to achieve success.

Byron Sharp argues that "the central role of a marketing department is to plan and deliver growth and all marketing initiatives must be justified through the lens of growth potential" [5]. The obsession with this growth results from the substantial fixed costs that most companies have, and profitability can increase as sales increase. However, increasing market share under current conditions is a difficult task. At this stage, markets are more competitive than ever and most companies are working hard just to maintain their current market share. Trying to explain the difference between large and small brands, Sharp puts forward a fundamental law of brand size, which assumes that large brands have a large consumer base [5]. The sales volumes of a brand depend on 2 elements:

1. the number of brand buyers;
2. their frequency of purchase.

Referring to the concept of integrated marketing communications, Doorley J. argues that this concept is "the management of all marketing communications coming from the company, aimed at building positive relationships with consumers and other stakeholders" [6]. Integrated marketing communication (IMC) is the result of much research conducted over many years by academics and marketing professionals to improve the effectiveness and impact of marketing activities. With company reputation on one side and branding activities on the other, managing company reputation requires the implementation of ideas, practices and measures designed to support and strengthen the way the company is perceived by stakeholders [8]. Branding activity, on the other hand, is the discipline that deals with defining and managing a complex set of attributes, values, characteristics, and character of the products and services offered by a company. Thus, reputation formation, reputation building, and branding activity largely depend on the same thing: adopting a long-term perspective, an all-encompassing understanding of the consumer, and the development of long-term trusting relationships. The integration of these two dimensions is essential in aligning the company's brand (which emerges from its products and services) with the company's reputation, which is a reflection of organisational values, character and capabilities. Fombrun, cited by Doorley argues that a company develops a good reputation "both by creating and projecting a set of values that consumers perceive as unique" [6, p. 67].

Van Riel argues that consistency and coherence of company-wide communications can be achieved using Common Starting Points (CSPs) [7]. Van Riel's approach is an integrative, interdisciplinary example that encompasses corporate strategy, identity, and image. The process involves representatives from all three areas to ensure a degree of consistency in all communications coming from the company. Achieving this consistency can be achieved through the concept of Sustainable Corporate Story. This concept is the presentation of a comprehensive narrative about the whole organization, starting with its origins and vision and ending with its mission. These narratives are not only authentic, but also memorable among different stakeholders.

### **Applied methods**

In preparing this article, both theoretical and practical sources have been investigated. The author used research methods such as literature review and synthesis in the field of image, corporate identity, and integrated communications.

## Results and discussions

In today's context, any company that wants to enjoy a competitive advantage in the marketplace needs to focus on creating and delivering solutions that address the needs of a prospect that the prospect may not yet be aware of. Creating solutions requires a whole network of organizational resources that combined should generate a product that the consumer needs. As a result, these solutions can only be sustainable if there is interaction and fit between the company and the consumer at all points of touch and/or interaction. Another challenge is to maintain that competitive advantage that is closely linked to the concept of brand, which is the medium used by marketers to give meaning to the complex set of attributes, values, characteristics of the company's products and services. Thus, the objective of branding is not only to differentiate the company's products from those of its competitors, but also to create preferences that can lead to maintaining competitive advantage. Brand architecture is the result of a comprehensive understanding of the communications that drive consumers to buy. By understanding why consumers buy a product, brand architecture provides direction in selecting those emotional and functional combinations that can generate the strongest purchase intent. In this vein, brand architecture provides a strategic marketing framework that must be visible throughout the organization, with success dependent on creating a cohesive reputation that is based on two-way communication that supports the architecture and emphasizes the importance of aligning all company employees with the company's purpose, mission and vision. Brand strength is a function of this alignment; the more outsiders believe, think and feel the same as insiders (employees), the stronger the brand. This requires openness and transparency on the part of the organization. Transparency is not just about the ability of outsiders to perceive the organization, it provides the opportunity to reflect the right attitude, responsiveness, dependability, credibility and trust of an organization that supports its marketing. Doorley argues that the concept of integrated marketing communications is largely about the marketing department itself. Taking a more all-encompassing perspective, Doorley advances the idea of integrated communications which entails "dynamic communications focused not just on the execution of the marketing plan, but on the entire operational activity of the company, thereby aligning the brand with the company's reputation" [6].

In the highly competitive environment in which most companies find themselves, integrating communications into marketing is not enough. This integration must include advertising, public relations, consumer service and other things through which the company can build relationships. The concept of integrated company-wide communications involves three components: leadership, vision and culture.

In terms of the leadership component, the significant changes that have taken place in the last 10-15 years have altered the way communications are conducted in the corporate card. The top-down communication model is no longer relevant and is categorized as one-way communication. As Schultz Don, the legendary marketer argued "senior managers are beginning to understand that a consumer is won, kept or lost based on their experience with the brand. And these experiences are not just about products and services, but also inside the company" [9]. In other words, employees are the brand and the strength of the brand depends on knowledgeable and trained employees interacting with consumers.

The second component, the vision, is the roadmap for each employee in the company and is the reference point for decision making. Traditionally, the vision is largely a matter of top management and how managers at the top of the organization are able to disseminate it to the next levels in the hierarchy. But when it comes to integrated marketing communication, a company's vision that is shaped and clarified from the bottom up has a transformative impact on the company's image by delivering coherent and consistent messages through all the tools at its disposal. In today's dynamic environment, many of the innovative ideas for creating added value do not come from top management but rather from front-line employees who have a comprehensive understanding of the company's capabilities. Knowing what customers need through interaction with them, employees given the opportunity to act on a common vision, shared by all members of the organization, can generate significant added value.

The third component, culture, is the leverage a company has at its disposal in the transformation process. Schein, cited by Doorley argues that the concept of culture is most useful when it helps us to understand the hidden and complex problems of an organization [6]. Culture is the element that explains why people resist change, why departments have communication problems, and why rational, seemingly irrational people behave irrationally. Creating an effective integrated communication environment designed to address a changing environment is a challenge that addresses the realities of organizational culture. Organizational culture can have a constructive or destructive effect on the organization. Companies with a strong culture have a solid foundation in generating support for ideas, strategies and initiatives that create value.

#### **Sources:**

1. AFANASIEV, S. Формирование корпоративного имиджа как основная составляющая PR-стратегии, 2003 [online] cited 02.02.2021]. Available: <https://www.twirpx.com/file/665651/>
2. KELLER, K., RICHEY, K. The Importance of Corporate Brand Personality Traits to a Successful 21st Century Business, in Journal of Brand Management, 2006, Vol. 14 (pp. 74–81).
3. KELLER, K., Strategic Brand Management: building, measuring and managing brand equity, Harlow: Pearson Education, 2013, ISBN 978 0 273 77941 4
4. KOTLER, P., KARTAJAYA, H., SETIAWAN, I. Marketing 4.0 Moving from Traditional to Digital, Hoboken: John Wiley & Sons, 2017, ISBN 978 1 119 34106 2
5. SHARP, B. How Brands Grow: what marketers don't know, Oxford University Press, 2014, ISBN 978 0 19 557356 5
6. DOORLEY, J., GARCIA, H. Reputation Management the key to Successful public relations and corporate communication, New York: Routledge, 2007, ISBN 0 415 97471 2
7. VAN RIEL, C. Principles of Corporate Communications, London: Prentice Hall, 1995
8. MALANCEA, I., The Role of Identity and Image in the Context of Integrated marketing Communications, Conferința Internațională Științifico-Practică Eurasian Business Conference, ediția 2 Innovations and Technologies in a Digital World: from Threats to Opportunities, Chișinău, 2020 ISBN 978 9975 339124, p.109-121
9. SCHULTZ, D., TANNENBAUM, S., LAUTERBORN, R. Integrated Marketing Communications: putting it together & making it work, Lincolnwood: NTC Publishing Group, 1993, ISBN 0 8442 3363 3

CZU: 332.14:504.06(478)

**CIRCULAR ECONOMY AS A STRATEGY OF REGIONAL AND LOCAL  
DEVELOPMENT**

**ECONOMIA CIRCULARĂ CA STRATEGIE DE DEZVOLTARE  
REGIONALĂ ȘI LOCALĂ**

**POPA Andrei**

ORCID: 0000-0003-2006-6923

Doctor habilitat în științe economice, profesor universitar, Universitatea de Stat „Bogdan Petriceicu  
Hasdeu” din Cahul, Republica Moldova, <https://www.usch.md/>,  
e-mail: popa.andrei@usch.md

**Abstract.** *The processes of circular economy are based on reusing and recycling of sources, materials and products in order to ensure three-dimensional sustainable development - ecosystem (natural capital), economic (product and financial capital), human well-being (social and human capital). At the same time, the objectives of a circular economy developing must be incorporated not only in national and sectorial strategies, but also transposed into the objectives of local and regional development' strategies. It aims the involvement of the product life cycle' actors - extractors and suppliers of raw materials, designers, manufacturers, distributors, consumers and managers of reuse and recycling processes - to be part of the decision-making process. In such vision, the effect of the circular economy will result from the meeting of "bottom-up" initiatives (specific actions involving local organizations seeking synergy with partners at the same level or wishing to expand or diversify their activities) with "top-down" approaches (planning and coordination to facilitate links between lower level entities).*

*This paper summarizes the vision of the European Union about the future development based on circular economy' principles, which must be taken by the Republic of Moldova policy makers on the way to the integration of the national economy in the Common European Area.*

**Keywords:** circular economy, development, local, regional

**JEL classification:** Q2, R5

**INTRODUCERE**

Integrarea în Uniunea Europeană stabilește corelarea strategiilor și politicilor de dezvoltare a Republicii Moldova în conformitate cu viziunile Comunitare. Începând cu anul 2005, Comisia Europeană a lansat procesul de trecere a economiei UE de la sistemul linear de consum al resurselor (zăcământ - marfă - deșeuri) la sistemul circular, care prevede reutilizarea materiilor și materialelor folosite, și reciclarea deșeurilor cu scopul de a reduce impactul activității umane asupra capitalului natural, și protejării ecosistemelor pentru viitoarele generații. Multiplele aspecte ale acestui parcurs implică asamblarea eforturilor de diferite nivele – local, regional, național, internațional – în promovare schimbărilor ce vor influența bunăstarea populației, reziliența economică și durabilitatea ecosistemelor. În anul 2020 Guvernul Republicii Moldova a aprobat proiectul Strategiei naționale de dezvoltare „Moldova 2030” care, în forma aprobată, nu reflectă obiectivele UE de trecere la economia circulară. Este necesar ca în procesul adoptării, atât a Strategiei „Moldova 2030”, cât și a strategiilor de dezvoltare regională, să fie preluate și incluse obiectivele UE în promovarea standardelor de dezvoltare sustenabilă pe cele trei domenii fundamentale ale habitatului nostru – omul (capitalul uman și social), natura (capitalul natural) și capitalul economic (material și financiar).

Dezideratele economiei circulare pot fi realizate doar prin implicare unui număr larg de actori din ciclul de viață al produsului – extractori și furnizori de materii prime, designeri și

proiectanți, producători, distribuitori, consumatori și manageri proceselor de reutilizare și reciclare, fiecare din actorii lanțului valoric are posibilitatea de a fi parte la luarea deciziilor. Acest principiu de dezvoltare prin managementul participativ vizează, în primul rând, obiectivele dezvoltării locale și regionale, aceste nivele fiind responsabile nemijlocit de realizarea valorii adăugate.

**Scopul** cercetării a fost de a evalua procesele lansate în Uniunea Europeană pentru a promova o dezvoltare sustenabilă prin economia circulară, precum și sarcinile Republicii Moldova ce derivă din aceste procese, în contextul integrării țării în Spațiul Unic European.

**Metodologia de cercetare** a inclus structurarea și generalizarea aspectelor teoretice referitoare la tema cercetată, analiza cantitativă a datelor statistice, deducerea și recomandarea soluțiilor practice.

## REZULTATE ȘI DISCUȚII

Sistemul economic bazat pe exploatarea liniară (*zăcământ - marfă - deșeuri*) a resurselor reprezintă abordarea tradițională, instituită de la originile activității umane și exploatată masiv în economia mondială contemporană. Într-o manieră simplificată „modelul linear” este formulat ca “*take – produce – dispose*” (*ia - fă - dispune*), arătând astfel „calea” parcursă de resurse și materiile prime (Figura 1).

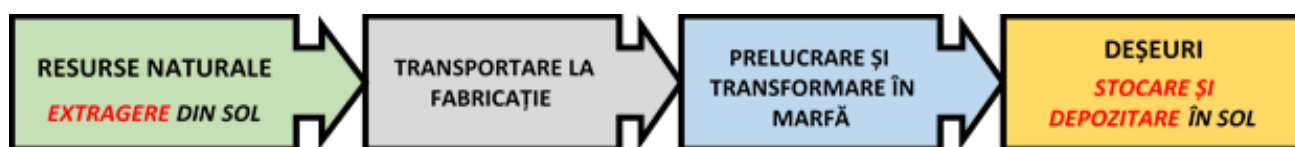


Figura 1. Sistemul economic linear

Sursa: elaborată de autor

Ideea *fluxurilor circulare de materiale* ca model al unei economii cu resurse limitate este reflectată în conceptele despre „*ecologia industrială*”, „*simbioza industrială*” și „*economia verde*”.

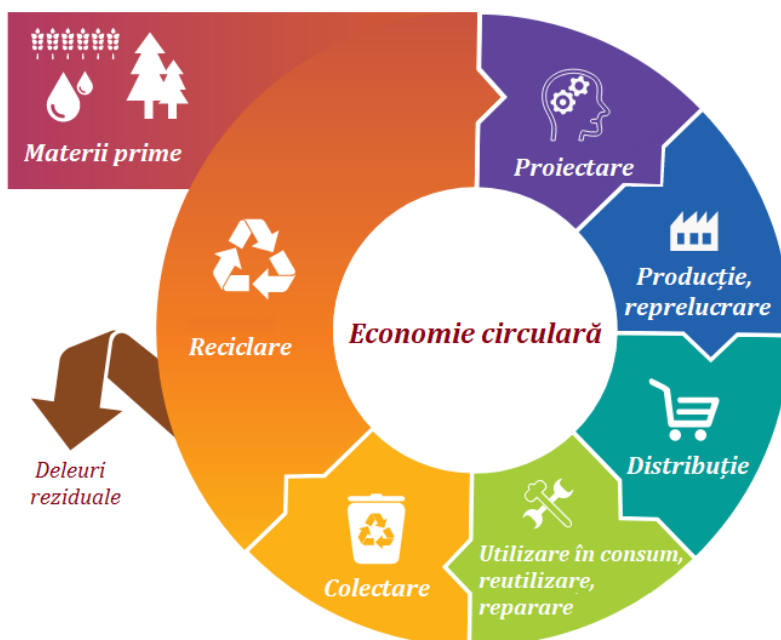


Figura 2. Modelul economiei circulare

Sursa: Parlamentul European, 2018

**Economia Circulară** se distinge de alte viziuni și paradigme, referitoare la reducerea consumului de energie și materiale, printr-o abordare holistică (unitară) prin crearea unor **bucle circulare de fluxuri de resurse, materiale, energie și deșeuri** care includ toate activitățile desfășurate într-o societate (Bonciu, F., 2014; Masi, D. et al., 2018). Fiind axată pe gestionarea și

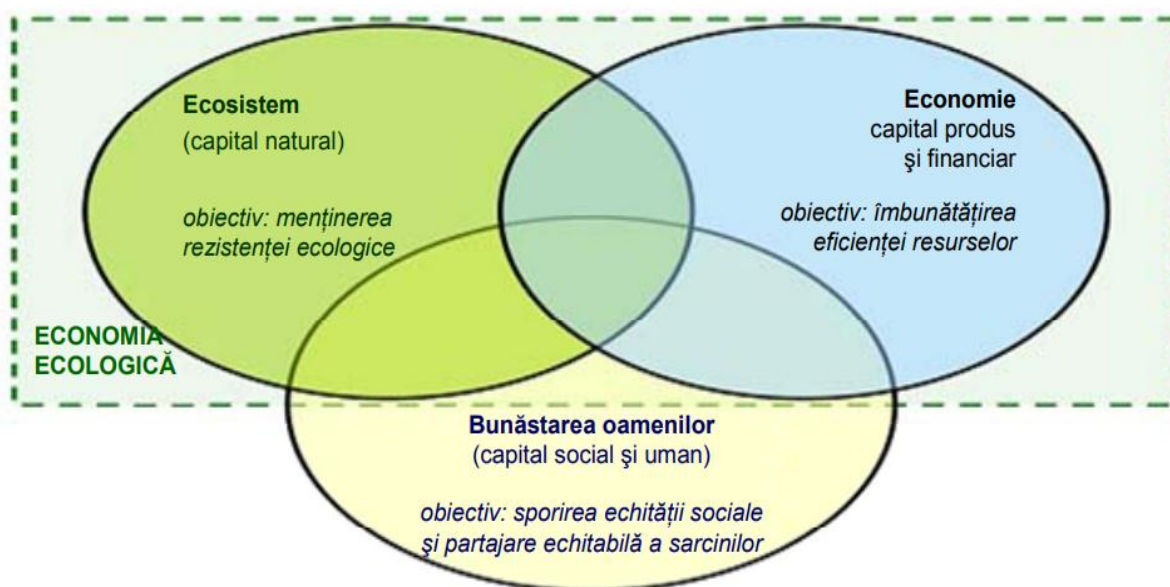


prevenirea deșeurilor, precum și pe utilizarea eficientă a resurselor (*Figura 2*), **economia circulară este partea centrală a economiei verzi** - un concept mai larg care include și habitatul uman și rezistența ecosistemelor.

Economia circulară se definește ca un sistem economic care se concentrează pe repararea, reutilizarea și renovarea materialelor. Acest concept de dezvoltare economică „înlocuiește modelele de afaceri cu „sfârșit de viață” (conform sistemului economic linear (n.n.)), cu reducerea, reutilizarea, reciclarea și recuperarea materialelor în timpul producției, distribuției și consumului” (Kirchherr J. et al., 2017, p. 224).

Instituțiile comunitare europene de mai mult timp depun eforturi continue, direcționate spre promovarea unei schimbări de paradigmă către o economie circulară cu o utilizare eficientă a resurselor. Astfel, Strategia Tematică a Comisiei Europene privind utilizarea durabilă a resurselor naturale (European Commission, 2005) stabilește obiectivul general de a lucra pentru a decupla creșterea economică de utilizarea resurselor naturale prin reducerea impactului asupra mediului, îmbunătățind în același timp eficiența utilizării resurselor. Documentul menționează necesitatea de „a promova aplicarea abordărilor și proceselor strategice atât în sectoarele economice, cât și în statele membre și de a le încuraja să elaboreze planuri și programe adecvate”. Astfel, au fost puse bazele dezvoltării foilor de parcurs și strategiilor actuale pentru economia circulară în Europa.

Realizarea Strategiei UE privind utilizarea durabilă a resurselor naturale a început odată cu adoptarea *Foii de parcurs pentru o Europă eficientă din punct de vedere al resurselor* (Comisia Europeană, 2011), document ce a constituit „un prim pas către elaborarea unui cadru coerent de acțiuni pentru diferite domenii și sectoare” (p. 26). Ca strategie, Foaia de parcurs pune în evidență interdependențele dintre economie, bunăstare și capitalul natural (*Figura 3*) – elemente ce trebuie luate în considerație la elaborarea politicilor de eliminare a obstacolelor în calea unei utilizări mai eficiente a resurselor, concomitent cu asigurarea unei baze corecte, flexibile, previzibile și coerente pentru funcționarea întreprinderilor (p. 4-5).



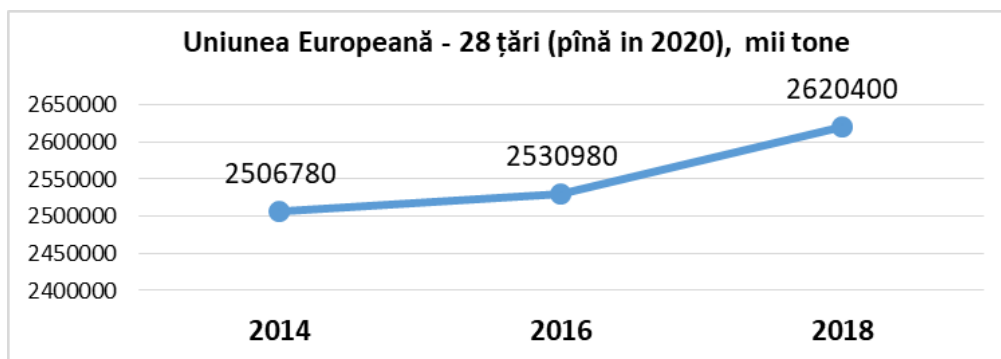
**Figura 3. Interdependențele dintre economie, bunăstare și capitalul natural**

*Sursa: Comisia Europeană, 2011, p. 5*

În anul 2015, prin *Planul de acțiuni* al UE pentru economia circulară (Comisia Europeană, 2015), Comisia Europeană a identificat măsurile-cheie și domeniile specifice de intervenție, cu stabilirea obiectivelor pentru reducerea și reciclarea deșeurilor. Planul de acțiuni este urmat de un amplu Amendament compus din patru directive referitoare la deșeuri, aprobate în iunie 2018 (*Jurnalul Oficial al Uniunii Europene*, 2018).



Dinamica formării deșeurilor în țările UE denotă că îngrijorarea manifestată este justificată (Figura 4), iar Strategia de promovare a economiei circulare este cel mai eficient instrumentar pentru diminuarea calității vieții.



**Figura 4. Dinamica formării deșeurilor în economia Uniunii Europene**

Sursa: EUROSTAT

[[https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/env\\_wasgen/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/env_wasgen/default/table?lang=en)]

În Planul de acțiuni menționat este prezentată o privire de ansamblu asupra subiectelor politicii de planificare a economiei circulare, care sunt foarte importante la nivelul UE:

- producția;
- consumul;
- managementul deșeurilor;
- piața materiilor prime secundare;
- acțiuni sectoriale privind materialele plastice, deșeurile alimentare, materiile prime critice, construcții și demolări, biomase și biomateriale;
- inovarea și investițiile;
- monitorizarea.

Actualmente, Comisia Europeană este preocupată de elaborarea documentelor strategice Comunitare pentru sectoare specifice ale economiei circulare, un exemplu eminent fiind Strategia europeană pentru materiale plastice în economia circulară (Comisia Europeană, 2018).

Este important de menționat că, în *Foaia de parcurs pentru o Europă eficientă din punct de vedere al resurselor* (Comisia Europeană, 2011) este evidențiată **atragera și implicarea tuturor părților interesate pentru:**

- a discuta și conveni asupra indicatorilor și obiectivelor (p. 4),
  - a încuraja întreprinderile să își evalueze dependența de serviciile ecosistemice (p. 13),
  - a colabora la definirea indicatorilor și obiectivelor adecvate pentru orientarea acțiunilor și monitorizarea progreselor (p. 21),
  - a se asigura că politicile, finanțarea, investițiile, cercetarea și inovarea sunt în coerență și se consolidează reciproc (p. 23),
- și
- privind modalitatea de a evalua progresele înregistrate și de a stabili obiectivele necesare pentru a face față provocării (p. 24),

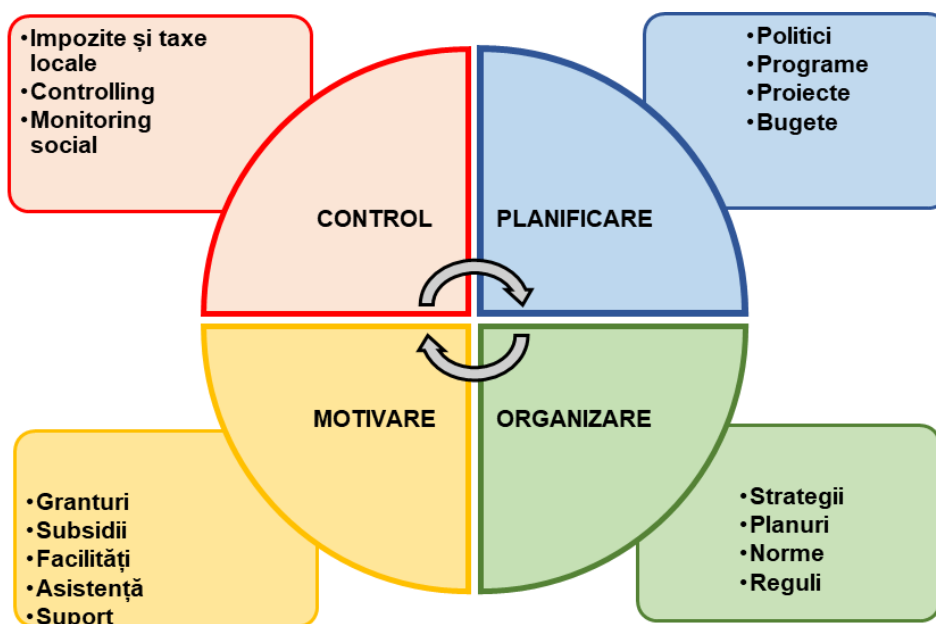
accentuând, astfel, imperativul interesului colectiv în procesele de stabilire a priorităților, de implementare și de guvernare.

În consecință, strategiile sunt mai eficiente atunci când abordează economia circulară în mod cuprinzător impactului economic, social (bunăstare) și ecologic (capitalul natural), și includ parteneriate largi.

În general, strategiile economiei circulare, în primul rând sunt asociate sectoarelor de producție alimentară și nealimentară, iar în condițiile Republicii Moldova, cele mai relevante sunt producția din industria ușoară, industria agro-alimentară și industria materialelor de construcție. Este necesar să fie menționat că, urmărind scopul strategic major al dezvoltării regionale,

**obiectivele dezvoltării unei economii circulare urmează a fi încadrate nu doar în strategiile sectoriale, ci și transpuse în obiectivele dezvoltării sustenabile locale și regionale.**

Având în vedere natura multidimensională a economiei circulare și complexitatea transformărilor implicite, strategiile economiei circulare nu se pot baza pe o formulare universală (Bassi et al., 2021). Iată de ce, o înțelegere a particularităților teritoriale este esențială pentru a avea în vedere o tranziție de succes către o economie circulară. Acest exercițiu necesită *abordări politice locale* care iau în considerare capacitatea disponibilă a fiecărui teritoriu și promovează elaborarea și implementarea politicilor incluzive și participative ca cea mai bună modalitate de a debloca potențialul teritorial (Tapia et al., 2021). În acest sens, autoritățile publice locale (APL) sunt recunoscute ca fiind bine poziționate pentru a juca un rol-cheie în implementarea cu succes a unei economii circulare, datorită mandatului lor în planificare și reglementare. APL, companiile, asociațiile și cetățenii dezvoltă din ce în ce mai mult inițiative bazate pe acest nou model economic (Hartley et al., 2020). Ei profită de oportunitatea de a-și reînnoi economiile locale prin crearea de noi modele circulare de afaceri, noi piețe pentru materii prime secundare și locuri de muncă. Astfel, dezvoltarea adecvată, inclusiv planificarea sau implementarea unei strategii de economie circulară trebuie să se bazeze pe implicarea mai multor actori din ciclul de viață al produsului – extractori și furnizori de materii prime, designeri și proiectanți, producători, distribuitori, consumatori și manageri proceselor de reutilizare și reciclare. În cadrul unui astfel de *management participativ* (Figura 5) fiecare din actorii lanțului valoric are posibilitatea de a fi parte la luarea deciziilor.



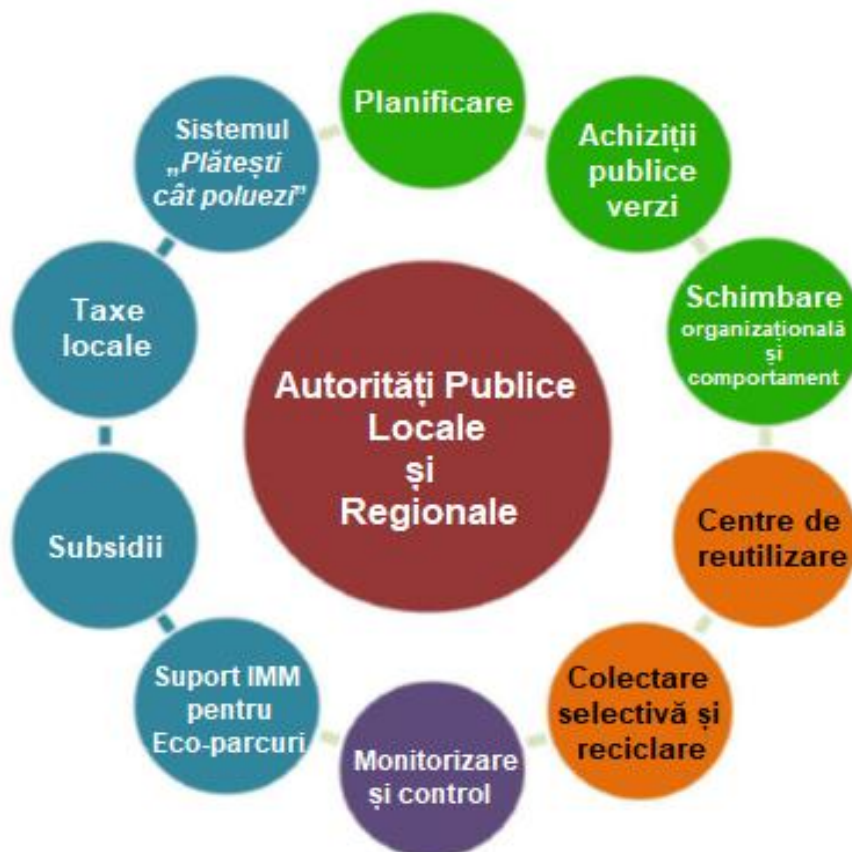
**Figura 5. Instrumentarul managementului participativ în strategiile economiei circulare**

*Sursa: elaborată de autor*

Participarea părților interesate oferă o bază de informații ce sprijină proiectarea de politici locale ce au scopul de a implementa soluțiile de economie circulară la nivel regional. În special, abordează și ilustrează modul în care reglementările și instrumentele, cum ar fi cele legate de achizițiile publice și amenajarea teritoriului, disponibile autorităților locale pot fi utilizate pentru a facilita tranziția către o economie circulară. În această ordine de idei, efectul economiei circulare va rezulta din întâlnirea inițiativelor „de jos în sus” (activități concrete care implică organizații locale care caută sinergii cu parteneri la același nivel sau care doresc să-și extindă sau să-și diversifice activitățile) cu abordările „de sus în jos” (planificare și coordonare pentru a facilita conexiunile între actorii de la nivelurile inferioare).

Urmează să fie subliniat că, este responsabilitatea autorităților publice (guvernelor și APL) să stabilească și, prin urmare, să revizuiască și să corecteze cadrul în care va înflori economia circulară. În special, autorităților publice locale și regionale le revine responsabilitatea să dezvolte

planuri de acțiune în domeniul economiei circulare, deoarece anume la acest nivel (regional și local) pot fi realizate un număr mare de activități legate de resursele materiale utilizate în lanțurile valorice. De asemenea, administrațiile publice locale și regionale trebuie să trimită un mesaj clar către diferitele părți interesate, prin intermediul cadrului legal și politic, prin metodele de planificare, prin taxe și stimulentele economice, prin dezvoltarea infrastructurii, în special în ceea ce privește gestionarea deșeurilor (Figura 6).



**Figura 6. Instrumentarul autorităților publice în promovarea economiei circulare**

*Sursa: adaptat de autor după (ACR+, 2014)*

La fel, pentru a permite o dezvoltare corectă a modelelor de afaceri ale economiei circulare, diferitele părți interesate trebuie să aibă un acces transparent la informații, pentru a le permite să știe unde pot găsi resursele sau punctele de desfacere de care au nevoie. Tot la acest subiect se referă și accesul la informațiile cum materialele utilizate într-un produs ar putea fi reciclate. În opinia mai multor experți (ACR+, 2014), o „etichetă de resurse” cu informații despre materialele utilizate într-un produs ar putea fi utilă în scopuri de reciclare, iar o cartografiere teritorială a activităților economice și a input-urilor și output-urilor lor poate ajuta cu siguranță părțile interesate existente și noi să interacționeze într-un mod complementar.

Conform proiectului Strategiei Naționale de Dezvoltare Regională a Republicii Moldova (SNDR) 2022-2028 (Guvernul Republicii Moldova, 2022), rezultatele realizării SNDR 2016-2020 relevă faptul că, principalele restanțe se referă anume la aspectul *sustenabilității* dezvoltării economice. Astfel, din 59 de proiecte aprobate spre finanțare, inclusiv 29 în domeniul apă-canalizare, 1 – în domeniul deșeurilor solide, 12 – în domeniul infrastructurii drumurilor și 17 în domeniul eficienței energetice a clădirilor publice. (Guvernul Republicii Moldova, 2020, p. 25), **nu au fost realizate** 15 proiecte în 4 domeniile de intervenții: a) Dezvoltarea serviciilor de alimentare centralizată cu apă și canalizare, b) Managementul deșeurilor solide, c) Dezvoltarea infrastructurii drumurilor. d) Eficiența energetică a clădirilor publice (vezi Tabelul 15, p. 32 din (Guvernul Republicii Moldova, 2022)). În același timp, se estimează (Guvernul Republicii Moldova, 2020) că

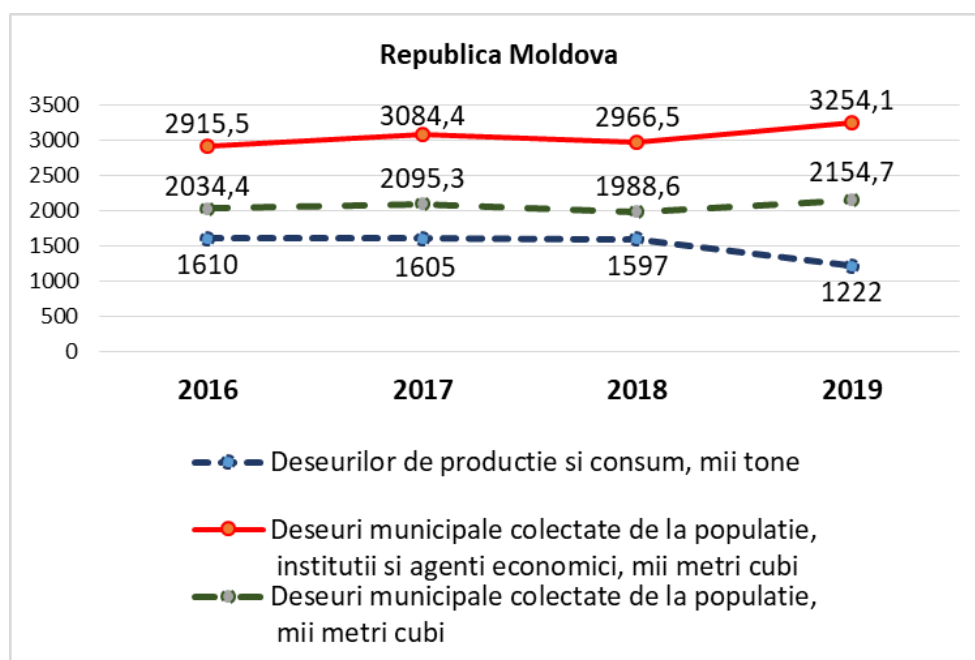
degradarea mediului și schimbările climatice rezultate din *activitatea economică lineară* vor avea, către perioada 2040-2050, un impact simțitor asupra productivității culturilor agricole din Republica Moldova, înregistrând o scădere esențială la recoltarea principalelor culturi agricole (Tabelul 1).

**Tabelul 1. Impactul estimat al schimbărilor climatice asupra productivității culturilor agricole în Republica Moldova pentru perioada anilor 2040-2050, în % față de nivelul actual al productivității, pe scenarii de adaptare, culturi agricole și zone agroecologice**

Scenariul aprovizionare cu apă	Cultura agricolă	Zona agroecologică		
		Nord	Centru	Sud
<i>Irigare</i>	Porumb	-8	-6	-9
	Grâu	-14	-30	-34
	Lucernă	-7	-13	-18
	Struguri	-4	-3	-5
	Mere	0	0	-3
	Legume	-5	-9	-13
<i>Pluvial</i>	Porumb	-9	-3	-10
	Grâu	-36	-38	-45
	Lucernă	-13	-18	-12
	Struguri	-4	-3	-2
	Mere	-2	-4	-3
	Legume	-9	-13	-9

Sursa: Guvernul Republicii Moldova, 2020, Tabelul nr. 1, p. 19.

Totodată, datele statistice din domeniu (Baza de date "Statbank"), relevă pe fonul reducerii deșeurilor de producție și consum, este prezentă o creștere a formării deșeurilor municipale (Figura 7), provenite din gospodărie și deșeuri similare care provin din activități comerciale, industriale și administrative. Acestea includ, de asemenea, deșeurile din parcuri și grădini, frunze, iarbă, deșeurile în urma curățării străzilor, piețelor și deșeurile din containerele de gunoi. Sunt excluse deșeurile provenite de la canalizarea municipală și epurare precum și gunoiul de construcție.



**Figura 7. Republica Moldova: Formarea deșeurilor pe tipuri de origine**

Sursa: elaborată de autor în baza (Banca de date "Statbank")

[https://statbank.statistica.md/PxWeb/pxweb/ro/10%20Mediul%20inconjurator/10%20Mediul%20inconjurator\\_MED040\\_Intreprinderi/MED040400reg.px/?rxid=e87671c5-56a9-42d1-a7d6-dd0671acb8eb](https://statbank.statistica.md/PxWeb/pxweb/ro/10%20Mediul%20inconjurator/10%20Mediul%20inconjurator_MED040_Intreprinderi/MED040400reg.px/?rxid=e87671c5-56a9-42d1-a7d6-dd0671acb8eb)

și

[https://statbank.statistica.md/PxWeb/pxweb/ro/10%20Mediul%20inconjurator/10%20Mediul%20inconjurator\\_MED040\\_Municipale/MED060300reg.px/?rxid=e87671c5-56a9-42d1-a7d6-dd0671acb8eb](https://statbank.statistica.md/PxWeb/pxweb/ro/10%20Mediul%20inconjurator/10%20Mediul%20inconjurator_MED040_Municipale/MED060300reg.px/?rxid=e87671c5-56a9-42d1-a7d6-dd0671acb8eb)

Reducerea dependenței de materiile prime neprocesate prin reutilizare și reparare a bunurilor și materialelor folosite, precum și reciclarea deșeurilor irecuperabile și a celor menajere permite „ruperea” tradiției economiei lineare, dar impune abordarea complex și sistemică a factorilor socio-economici care urmează a fi transpusă pe o cu totul altă bază conceptuală - cea a dezvoltării sustenabile pe baza unei economii circulare. Actualmente, autoritățile publice ale Republicii Moldova sunt abia la etapa adoptării Strategiei naționale de dezvoltare „Moldova 2030”, care în varianta aprobată de Guvern în anul 2020, este departe de principiile și viziunile dezvoltării sustenabile promovate de Uniunea Europeană.

### CONCLUZII

Preocupările Comisiei Europene și a factorilor decizionali (*stakeholder*-ilor) de a re-concepe activitatea economică în interesul sustenabilității și rezilienței a fost puternic influențată de pandemie și războiul din Ucraina. Aceste evenimente demonstrează justetea și necesitatea trecerii la economia circulară care reduce simțitor dependența de resurse primare neprocesate și, mai ales, de stăpânii acestor resurse. În corelare cu ascensiunea prețurilor la zăcămintele și hidrocarburi, calitatea vieții și sustenabilitatea economică sunt afectate și de creșterea discrepanței între costuri și venituri.

Republica Moldova fiind una din țările cele mai dependente de importul majorității resurselor industriale (materii prime și materiale) este vizată nemijlocit de imperativul reducerii acestor condiționări economice. Iată de ce, parcursul european al țării urmează a fi corelat cu procesele și schimbările care sunt promovate de Comisia Europeană prin strategiile dezvoltării economiei circulare ca modalitate de sporire a rezilienței și sustenabilității colective.

### REFERINȚE BIBLIOGRAFICE

1. European Commission (2005) Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: *THEMATIC STRATEGY ON THE SUSTAINABLE USE OF NATURAL RESOURCES*. COM(2005) 670, Brussels, 21.12.2005. Available: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A52005DC0670>
2. Comisia Europeană (2011). Comunicare a Comisiei către Parlamentul European, Consiliu, Comitetul Economic și Social și Comitetul Regiunilor: *FOAIE DE PARCURS CĂTRE O EUROPA EFICIENTĂ DIN PUNCT DE VEDERE ENERGETIC*. COM(2011) 571, Bruxelles 20.9.2011. Disponibil: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0571&from=EN>
3. Comisia Europeană (2015) Comunicare a Comisiei către Parlamentul European, Consiliu, Comitetul Economic și Social European și Comitetul Regiunilor: *ÎNCHIDEREA BUCLEI - UN PLAN DE ACȚIUNE AL UE PENTRU ECONOMIA CIRCULARĂ*. COM(2015) 614, Bruxelles, 2.12.2015. Disponibil: [document 1 – Comunicare] [https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:8a8ef5e8-99a0-11e5-b3b7-01aa75ed71a1.0015.02/DOC\\_1&format=PDF](https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:8a8ef5e8-99a0-11e5-b3b7-01aa75ed71a1.0015.02/DOC_1&format=PDF) ; [document 2 - Anexă la Comunicare] [https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:8a8ef5e8-99a0-11e5-b3b7-01aa75ed71a1.0015.02/DOC\\_2&format=PDF](https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:8a8ef5e8-99a0-11e5-b3b7-01aa75ed71a1.0015.02/DOC_2&format=PDF)
4. Comisia Europeană (2018) Comunicare a Comisiei către Parlamentul European, Consiliu, Comitetul Economic și Social European și Comitetul Regiunilor: *O STRATEGIE EUROPEANĂ PENTRU MATERIALELE PLASTICE ÎNTR-O ECONOMIE CIRCULARĂ*. COM(2018) 28, Strasbourg, 16.1.2018. Disponibil: [document 1 – Comunicare] <https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:2df5d1d2-fac7-11e7-b8f5->

- [01aa75ed71a1.0008.02/DOC\\_1&format=PDF](https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:2df5d1d2-fac7-11e7-b8f5-01aa75ed71a1.0008.02/DOC_1&format=PDF) ; [document 2 - *Anexe la Comunicare*]  
[https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:2df5d1d2-fac7-11e7-b8f5-01aa75ed71a1.0008.02/DOC\\_1&format=PDF](https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:2df5d1d2-fac7-11e7-b8f5-01aa75ed71a1.0008.02/DOC_1&format=PDF)
5. Jurnalul Oficial al Uniunii Europene (2018), L 150, 14 iunie. Disponibil: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/PDF/?uri=OJ:L:2018:150:FULL&from=EN>
  6. Parlamentul European (2018). *ECONOMIA CIRCULARĂ: DEFINIȚIE, IMPORTANȚĂ ȘI BENEFICII*. Disponibil: <https://www.europarl.europa.eu/news/ro/headlines/economy/20151201STO05603/economia-circulara-definitie-importanta-si-beneficii>
  7. Guvernul Republicii Moldova (2020), Hotărâre nr. 377 din 10 iunie 2020 cu privire la aprobarea proiectului de lege pentru aprobarea Strategiei naționale de dezvoltare „MOLDOVA 2030”. Disponibil: [https://gov.md/sites/default/files/document/attachments/intr40\\_12\\_0.pdf](https://gov.md/sites/default/files/document/attachments/intr40_12_0.pdf) [sau] [https://cancelaria.gov.md/sites/default/files/strategia\\_nationale\\_de\\_dezvoltare\\_moldova\\_2030-t.pdf](https://cancelaria.gov.md/sites/default/files/strategia_nationale_de_dezvoltare_moldova_2030-t.pdf)
  8. Guvernul Republicii Moldova (2022), Strategia Națională de Dezvoltare Regională a Republicii Moldova 2022-2028 (proiect). Disponibil: [https://midr.gov.md/files/shares/Strategie\\_DR.pdf](https://midr.gov.md/files/shares/Strategie_DR.pdf)
  9. ACR+ (Association of Cities and Regions for sustainable Resource management), *TOWARDS CIRCULAR ECONOMY ACTION PLANS AT REGIONAL AND LOCAL LEVELS: WORKING DOCUMENT*. Available: [http://acrplus.org/images/events/Circular\\_Economy\\_Working\\_Group/Working\\_document.pdf](http://acrplus.org/images/events/Circular_Economy_Working_Group/Working_document.pdf)
  10. Bassi, A. M., Bianchi, M., Guzzetti, M., Pallaske, G. and Tapia, C. (2021), *IMPROVING THE UNDERSTANDING OF CIRCULAR ECONOMY POTENTIAL AT TERRITORIAL LEVEL USING SYSTEMS THINKING*, In: Sustainable Production and Consumption, 27 (July): 128–140. Available: [https://www.researchgate.net/publication/345579552\\_Improving\\_the\\_understanding\\_of\\_Circular\\_Economy\\_potential\\_at\\_territorial\\_level\\_using\\_Systems\\_Thinking](https://www.researchgate.net/publication/345579552_Improving_the_understanding_of_Circular_Economy_potential_at_territorial_level_using_Systems_Thinking)
  11. Bonciu Florin (2014). *THE EUROPEAN ECONOMY: FROM A LINEAR TO A CIRCULAR ECONOMY*. Romanian Journal of European Affairs, volume 14(4), pp. 78-91. Disponibil: [https://www.researchgate.net/publication/289891523\\_The\\_European\\_Economy\\_From\\_a\\_Linear\\_to\\_a\\_Circular\\_Economy](https://www.researchgate.net/publication/289891523_The_European_Economy_From_a_Linear_to_a_Circular_Economy)
  12. Hartley, K., van Santen, R. and Kirchherr, J. (2020), *POLICIES FOR TRANSITIONING TOWARDS A CIRCULAR ECONOMY: EXPECTATIONS FROM THE EUROPEAN UNION (EU)*, In: Resources, Conservation and Recycling, 155 (April): 104634. Available: [https://www.researchgate.net/publication/340355658\\_Policies\\_for\\_transitioning\\_towards\\_a\\_circular\\_economy\\_Expectations\\_from\\_the\\_European\\_Union\\_EU](https://www.researchgate.net/publication/340355658_Policies_for_transitioning_towards_a_circular_economy_Expectations_from_the_European_Union_EU)
  13. Kirchherr Julian, Reike Denise, Hekkert Marko (2017). *CONCEPTUALIZING THE CIRCULAR ECONOMY: AN ANALYSIS OF 114 DEFINITIONS*. In: Resources, Conservation and Recycling no. 127(2017), pp. 221–232. Available: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0921344917302835?token=C0A36268CEB547F67FC8ADAE3600505C6BD7276B92C1BE51A47324A871E60B7BFE4405A5EB2E613BE8431E25C42156B&originRegion=eu-west-1&originCreation=20220702064225>
  14. Masi Donato, Kumar Vikas, Garza-Reyes Jose Arturo, and Godsell Janet. (2018). *TOWARDS A MORE CIRCULAR ECONOMY: EXPLORING THE AWARENESS, PRACTICES, AND BARRIERS FROM A FOCAL FIRM PERSPECTIVE*. În: Production Planning and Control, 2018, vol. 29(6), pp. 539-550. Available: <http://wrap.warwick.ac.uk/93383/7/WRAP-towards-circular-economy-exploring-awareness-barriers-perspective-Masi-2018%20%282%29.pdf>
  15. Tapia, C., Bianchi, M., Pallaske, G. and Bassi, A. M. (2021), *TOWARDS A TERRITORIAL DEFINITION OF A CIRCULAR ECONOMY: EXPLORING THE ROLE OF TERRITORIAL FACTORS IN CLOSED-LOOP SYSTEMS*, In: European Planning Studies, 29(8): 1438–1457. Available: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09654313.2020.1867511>



16. Banca de date "STATBANK", Biroul Național de Statistică al Republicii Moldova. Disponibil: <http://statbank.statistica.md>
17. EUROSTAT: Waste. Data. Database. European Commission, Available: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/waste/data/database>

CZU: [378.1:371.3]:334.72(478)

**INTEGRATING NEW FORMS OF SPECIALIST TRAINING INTO THE  
EDUCATION SYSTEM TO ENSURE BUSINESS SUSTAINABILITY  
EFICIENTIZAREA CONTRIBUȚIEI SISTEMULUI EDUCAȚIONAL  
PENTRU ASIGURAREA SUSTENABILITĂȚII AFACERII PRIN  
SPECIALIȘTI CALIFICAȚI**

**STIHI Liudmila**

Dr., conf. univ., departamentul Management și Antreprenoriat, ASEM

**ABSTRACT.** *This article reflects the issue of making the process of training specialists in educational institutions more efficient in line with the real needs of the labour market. The low degree of integration of specialists into the labour market on the one hand, and the acute shortage of qualified specialists on the other, point to the existence of significant challenges in the process of training them, influenced both by poor collaboration between education and business and by the limited range of methods used in the process of training specialists.*

*Multiple studies indicate that business representatives are increasingly interested in the development of relevant transversal competences, including "green" ones, in future specialists, which would allow a high degree of flexibility and adaptability in conditions of dynamic changes in technologies and work processes. In conclusion, educational institutions are challenged to diversify training methods and tools so as to ensure the development of the required competences at the required level. Significant support in this regard is provided to educational institutions through various programmes and projects funded by Moldova's development partners.*

**CUVINTE CHEIE:** Knowledge, Competence, Learning, Learning by Doing, Use of Knowledge, Human Capital, Occupation, Sustainability, Industry Characteristics, Job Creation, Dual Education, Green skills, Green jobs.

**CLASIFICAREA JEL:** M1; I2; I230; J2; J210; J230; O150.

**INTRODUCERE**

Asigurarea entităților economice cu cadre înalt calificate continuă să prezinte o provocare pentru toți actorii implicați în acest proces. Insuficiența conlucrării eficiente dintre instituțiile de învățământ și reprezentanții entităților economice contribuie în continuare la menținerea discrepanțelor semnificative privind competențele și cunoștințele dobândite și cele solicitate, ceea ce generează dificultăți în angajarea absolvenților. Conform studiului "Mediu de afaceri favorabil pentru întreprinderi durabile în Republica Moldova", realizat cu suportul ILO<sup>31</sup>, pentru întreprinderi provocarea legată de deficitul forței de muncă instruită corespunzător este în topul celor 5 menționate. Mai mult de jumătate dintre respondenți (56,8%) au susținut că există un "deficit semnificativ" de competențe.<sup>32</sup> Respondenții din cadrul întreprinderilor au fost întrebați în ce măsură consideră că educația terțiară și vocațională din Republica Moldova satisface necesitățile întreprinderilor. 50,5% din respondenții sondajului au afirmat că învățământul vocațional și cel mediu de specialitate, "în anumite domenii, nu corespunde necesităților" întreprinderilor din țară. În situație similară se află și învățământul superior din Moldova: în 47,3% din cazuri oamenii de

<sup>31</sup> Studiul. Mediu de afaceri favorabil pentru întreprinderi durabile în Republica Moldova. Biroul Internațional al Muncii. 2019. ISBN: 9789220321560 (print) 9789220321577 (webpdf) pag.98  
[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/documents/publication/wcms\\_736671.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/documents/publication/wcms_736671.pdf)

<sup>32</sup> Ibid

afaceri au recunoscut că există domenii în care acesta “nu îndeplinea toate necesitățile întreprinderilor.”<sup>33</sup>

Pregătirea și dezvoltarea unei forțe de muncă calificate și extinderea capacităților umane prin intermediul diverselor sisteme de educație, sunt importante pentru a ajuta salariații să-și găsească un loc de muncă adecvat intereselor și pregătirii lor profesionale și pentru a ajuta întreprinderile să selecteze salariații calificați de care au nevoie. Neatractivitatea învățământul profesional tehnic generează o rată de înmatriculare cu mult mai scăzută decât în țările vecine, iar aceste lacune în învățământul profesional tehnic fac dificilă atingerea obiectivului Guvernului de a ajusta abilitățile și cunoștințele absolvenților la cerințele pieței muncii. Cererea pentru învățământul profesional tehnic secundar și post-secundar este, deocamdată, destul de limitată, deoarece sistemul nu este bine racordat la nevoile pieței. Totodată sunt realizate anumite activități la nivel de sistem întru reducerea provocărilor constatate. Una dintre acestea fiind implementarea învățământului dual ca formă alternativă de pregătire a specialiștilor care este reglementată la moment prin Legea 110 din 21 aprilie 2022 privind Învățământul dual. În perioada 2015-2022 prin această formă de pregătire au fost formați peste 5200 de specialiști în circa 35 de ÎIPT în parteneriat cu 280 de entități economice (inclusiv instituții publice) pe 60 de programe de formare. Studiile realizate cu referire la angajabilitatea absolvenților pentru aceste programe arată că circa 71% din ei sunt integrați pe piața muncii în primele 6 luni de la absolvire.

În aceste condiții este important să se identifice diverse strategii, modele și instrumente de pregătire a cadrelor calificate pentru toate nivelurile, în colaborare cu entitățile economice și alți parteneri relevanți în vederea asigurării sustenabilității acestora.

#### CONȚINUTUL DE BAZĂ A LUCRĂRII

Potrivit Fundației Naționale de Științe din Statele Unite ale Americii (agenție guvernamentală ce susține procesele de cercetare și educație în toate domeniile non-medicale ale științei și ingineriei), 80% din job-urile anilor 2015-2025 vor fi bazate pe așa-numitele **competențe STEM (Științe, Tehnologie, Inginerie și Matematică)**. Educația STEAM<sup>34</sup> pune accent pe dezvoltarea personalității elevului și formarea specialiștilor cu competențe inter și trans disciplinare, care vor cunoaște nu doar teorie, dar vor fi gata să sistematizeze cât mai creativ și inovativ cunoștințele care le posedă. Totodată tendințele privind ecologizarea industriilor cât și trecerea la economie circulară impune atât agenții economici cât și instituțiile de învățământ să-și ajusteze procesele la aceste priorități naționale și internaționale.

În aceste contexte devine tot mai importanta reorientarea sistemelor de pregătire a specialiștilor către dezvoltarea de noi competențe transversale (generale și personale) necesare actualelor și viitoarelor ocupații.

Multiplele studii realizate în ultimii ani în RM privind competențele necesare pieței muncii, inclusiv cele verzi pentru specialiști de diferit nivel din variate industrii, denotă o serioasă schimbare a necesităților, fiind influențate de evoluțiile tehnice și tehnologice, schimbările climatice și multiple situații incerte (Pandemia, Războiul etc).

Spre exemplu. In cadrul proiectelor ERASMUS+ ”ReSTART” – Reinforce the entrepreneurial and digital skills of students and teachers to enhance the modernization of higher education in Moldova”<sup>35</sup>, și „COOPERA - “Integrating Dual Higher Education in Moldova and Ukraine”<sup>36</sup> au fost realizate studii de identificare de necesități ale pieței muncii privind competențele pentru viitorii specialiști de nivel superior formați in domeniul economic. Astfel s-au identificat un șir de competente transversale care sunt necesare a fi dezvoltate/formate precum:

---

<sup>33</sup> Ibid

<sup>34</sup> Vinson Robert Carter. Defining Characteristics of an Integrated STEM. Curriculum in K-12 Education. University of Arkansas. August 2013

<sup>35</sup> Studiu privind educația antreprenorială în cadrul universității prin implicarea părților interesate. [https://old.ase.md/files/proiecte/restart/Newsletter\\_3\\_rom.pdf](https://old.ase.md/files/proiecte/restart/Newsletter_3_rom.pdf)

<sup>36</sup> Assessment of companies needs for DHE in the Republic of Moldova and Ukraine <https://bri.ase.md/coopera/>



*Competențe inovatoare și antreprenoriale; gândire critică; gândire analitică și soluționare de probleme; capacitatea de a lua decizii; capacitatea de adaptare la condiții noi și de risc; competențe de argumentare scrisă și verbală; competențe în domeniul de formare; competențe verzi; lucrul în echipă și leadership; competențe digitale avansate; inteligență emoțională.*

Alte 2 studii realizate în 2020 și 2021 în 2 sectoare economice precum sectorul Viticultură și Vinificație și „DISTRIBUIREA APEI, SALUBRITATE, GESTIONAREA DEȘEURILOR, ACTIVITĂȚI DE DECONTAMINARE”(cu suportul proiectului “Promovarea ÎPT pentru o economie verde”), au scos în evidență o necesitate stringentă în specialiști calificați de nivel 3-6 ISCED în contextele modificărilor tehnologice rapide din aceste domenii cât și alinierea la principiile economiei verzi și circulare ale RM. Ponderea înaltă a personalului necalificat în aceste domenii de circa 30-37% din total angajați, iar uneori și peste 60% în anumite sub-sectoare, influențează negativ asupra rezultatelor economice și sustenabilității afacerilor date<sup>37, 38</sup>.

Totodată, în cadrul acestor studii, au fost identificate un set de provocări comune legate de procesul de pregătire a specialiștilor de către sistemul educațional:

- Neconcordanțe în ocupațiile solicitate/necesare mediului de afaceri și ocupațiile oferite de instituțiile de învățământ;
- Lipsa programelor de formare pentru ocupații noi necesare
- Discrepanțe majore privind competențele formate și cele necesare în sectorul real
- Lipsa pachetelor educaționale pentru ocupațiile din domeniu sau învechirea acestora
- Neatractivitatea ocupațiilor din aceste domenii pentru tineri din punct de vedere al remunerației.

Reprezentanții mediului de afaceri din aceste 2 sectoare(Viticultură și Vinificație și sectorul E38: „Distribuirea apei, salubritate, gestionarea deșeurilor, activități de decontaminare”) au menționat câțiva factori care influențează cererea pentru noi ocupații și competențe, care adesea nu sunt luați în considerație de către sistemul educațional, precum:

- Cerințele și sau necesitățile specifice domeniului de activitate (caracteristicile tehnice, tehnologice, de proces etc);
- Legislația aferentă domeniului de activitate și cea de mediu care trebuie pusă în aplicare și respectată;
- Standardele internaționale specifice domeniului de activitate și aferente aspectelor de protecție a mediului și dezvoltării durabile;
- Cerințele de export-import;
- Responsabilitatea socială corporativă a întreprinderilor dar și a altor actori relevanți precum: autoritățile publice locale, instituțiile de învățământ, societatea civilă etc.

O economie sustenabilă înseamnă bunuri și servicii produse cu mai puțină energie, mai puține materii prime și emisii scăzute de dioxid de carbon. Această definiție se aplică tuturor activităților economice și implică modificări structurale la nivelul tuturor sectoarelor și al ocupațiilor, odată cu apariția sau creșterea cererii de noi ocupații ecologice. "Locurile de muncă ecologice" sunt locuri de muncă care reduc impactul asupra mediului, impactul întreprinderilor și al sectoarelor economice asupra mediului. Această definiție acoperă munca în agricultură, industrie, servicii și administrație care contribuie la conservarea sau la restabilirea calității mediului (UNEP/OIM/OIE/CSI, 2008)<sup>39</sup>. Totuși, cea mai necesară schimbare la moment este „înverzirea” locurilor de muncă deja existente. Aceasta înseamnă noi seturi de competențe care impun

<sup>37</sup> Analiza necesităților pieței muncii în sectorul Viticultură și Vinificație din RM, realizat de Oficiul Național al Viei și Vinului cu suportul proiectului „Promovarea ÎPT pentru o economie verde”. Chișinău 2020.

<sup>38</sup> Evaluarea pieței forței de muncă, a competențelor și ocupațiilor verzi necesare sectorului „Distribuirea apei, salubritate, gestionarea deșeurilor, activități de decontaminare, realizate de Asociația pentru valorificarea deșeurilor și Comitetul sectorial din domeniul DASGDAD, cu suportul proiectului “Promovarea ÎPT pentru o economie verde”. Chișinău 2021. <https://ipt.dual.md/documente/brosure.pdf>

<sup>39</sup> GREENING THE GLOBAL ECONOMY THE SKILLS CHALLENGE. ILO. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed\\_emp/@ifp\\_skills/documents/publication/wcms\\_164630.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@ifp_skills/documents/publication/wcms_164630.pdf)

actualizări ale programelor de studii, introducerea de noi calificări la toate nivelurile de educație și de formare.

Adoptarea și diseminarea tehnologiilor inovatoare și curate necesită abilități în aplicarea, adaptarea și întreținerea tehnologiei. De asemenea, competențele sunt esențiale pentru economii și întreprinderi, lucrători și antreprenori, pentru a se adapta rapid la schimbări ca urmare a politicilor de mediu sau a schimbărilor climatice.

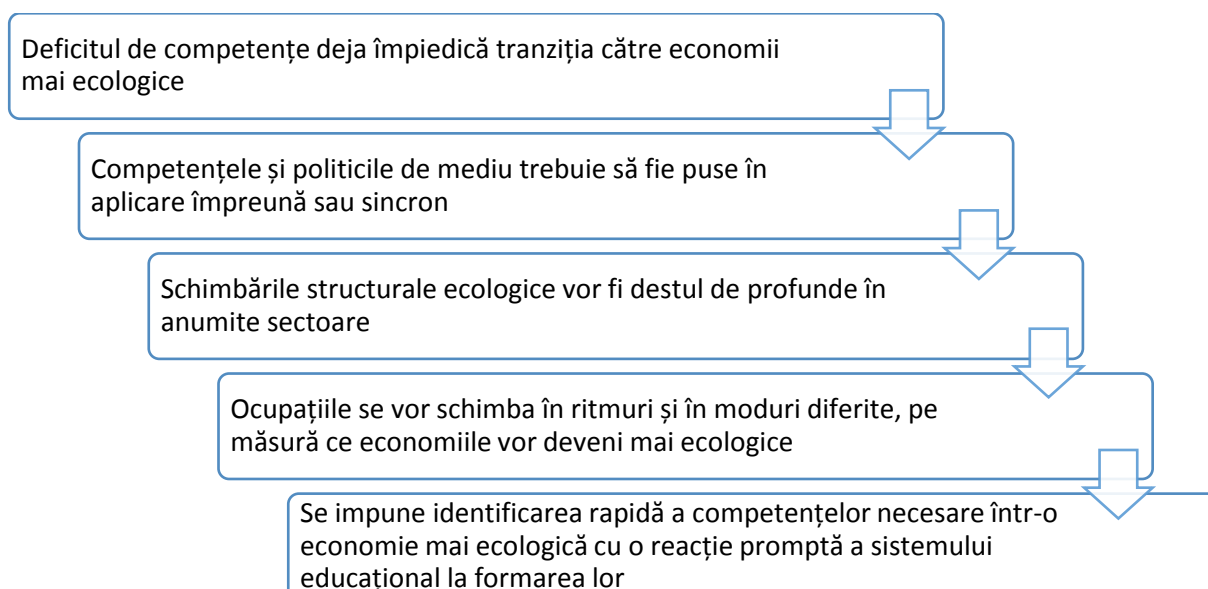
La ziua de azi, din păcate, lipsa acestor competențe la specialiștii formați sau la angajații existenți este deja recunoscută drept un blocaj major în mai multe sectoare printre care energia regenerabilă, eficiența energetică, gestionarea deșeurilor, gestionarea resurselor de apă, construcții, servicii de mediu, producție, transport, agricultură etc. Cu toate acestea, potrivit raportului “Perspectivele sociale și de ocupare a forței de muncă la nivel mondial 2018” (eng. [World Employment and Social Outlook 2018](#)), schimbările în producția și utilizarea resurselor pot duce la crearea a aproximativ 18 milioane locuri de muncă în întreaga economie mondială, solicitante de competențe verzi. Astfel unele tendințe sunt prezentate în tabelul 1.

**Tabelul 1. Tendințe privind ocupațiile și competențele verzi din industrii**

Industrie	Proгноze angajare	Tip restructurare	Necesități pentru instruire
<b>Energii regenerabile: energie eoliană, solară, biomasă, geotermală</b>	În creștere	Absorbția muncitorilor din alte industrii	Îmbunătățirea abilităților: soluții eficiente energetic, abilități de management și antreprenoriat, inclusiv abilități de management de proiect. Recalificare pentru ingineri, instalatori, tehnicieni, specialiști în operare și întreținere.
<b>Construcții ecologice și modernizare</b>	Stabil sau în creștere	Restructurare în industria construcțiilor și la nivel de lanțul valoric (energie, furnizori de materiale etc.)	Perfecționarea abilităților: eficiență energetică, tehnologii verzi, materiale noi, audit/certificare energetică.
<b>Transport</b>	Stabil sau în creștere	Colaborări intra-industriale	Recalificare și perfecționare a competențelor în diverse locuri de muncă în transportul public
<b>Gestionarea deșeurilor</b>	În creștere	Colaborări intra-industriale	Recalificare de la colectarea deșeurilor la reciclare; perfecționarea abilităților în metanul și recuperarea energiei
<b>Managementul resurselor de apă</b>	În creștere	Colaborări intra-industriale	Perfecționarea abilităților: conservarea apei și utilizarea eficientă, tratarea apelor uzate

Sursa: Ecologizarea economiei globale – provocarea competențelor. ( [Greening the global economy - the skills challenge](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@ifp_skills/documents/publication/wcms_164630.pdf), [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed\\_emp/@ifp\\_skills/documents/publication/wcms\\_164630.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@ifp_skills/documents/publication/wcms_164630.pdf)). (consultat 05.07.2022)

Principalele provocări în materie de competențe, în contextul în care economiile devin ecologice au fost identificate în cadrul inițiativei pentru locuri de muncă verzi, inițiate de mai multe organizații internaționale din domeniul dat precum: ILO, United Nations Environment Programme (UNEP), International Trade Union Confederation (ITUC) și International Organization of Employers (IOE). Iar provocările constatate împiedică facilitarea tranziției către o economie mai ecologică și a valorificării oportunităților de ocupare a forței de muncă pe care le presupune tranziția.



**Figura 1. Provocări în materie de competențe în contextul ecologizării industriilor<sup>40</sup>**

Sursa: adaptat de autor în baza, *Ecologizarea economiei globale – provocarea competențelor*. (*Greening the global economy - the skills challenge*. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed\\_emp/@ifp\\_skills/documents/publication/wcms\\_164630.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@ifp_skills/documents/publication/wcms_164630.pdf)).

Un alt aspect important care ajută la formarea unor specialiști conform necesităților pieței muncii ține de existența unor produse educaționale actuale și de calitate care conform legislației trebuie să fie elaborate în strânsă colaborare cu mediul de afaceri.

Gradul de acoperire a programelor de formare/învățământ cu produse educaționale precum profil ocupațional, standard ocupațional, standard de calificare și standard de competență este unul redus, astfel încât nu oferă suport metodologic necesar instituțiilor de învățământ în elaborarea și ajustarea programelor conform cerințelor actuale și de perspectivă ale pieței muncii. Totodată neincluderea noilor competențe verzi și transversale etc, în produsele educaționale existente, indică asupra faptului că reprezentanții instituțiilor de învățământ cât și cei din mediul de afaceri încă nu sunt și ei familiarizați cu conținutul și esența acestor competențe noi. Situația dată se explică și prin aceea că noțiunile de „competențe verzi”, competențe transversale generale și personale sunt relativ noi care de cele mai multe ori nu sunt integrate în fișele de post al angajaților. Spre exemplu. Constatările realizate în cadrul studiului din domeniul DASGDAD<sup>41</sup> indică asupra faptului că doar pentru câteva meserii/specialități sunt elaborate produse educaționale complete (PO; SO, SC) în baza cărora instituțiile de învățământ pot dezvolta programele și ofertele educaționale, elabora curriculumul și conținuturile în corespundere cu necesitățile specifice ale acestui sector. Situație similară este atestată și în raport cu specialitățile sau domeniile de formare din învățământul superior. Lacunele identificate diminuează valoarea specialiștilor formați pentru mediu de afaceri, fiind nevoie de formări suplimentare sau recalificări conform necesităților specifice domeniului, proceselor tehnologice și de business aplicate. Pe de altă parte, pentru ultimii 7 ani se atestă o reducere a ponderii cheltuielilor pentru formarea și perfecționarea angajaților spre exemplu din

<sup>40</sup> *Ecologizarea economiei globale – provocarea competențelor*. (*Greening the global economy - the skills challenge*. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed\\_emp/@ifp\\_skills/documents/publication/wcms\\_164630.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@ifp_skills/documents/publication/wcms_164630.pdf)).

<sup>41</sup> Evaluarea pieței forței de muncă, a competențelor și ocupațiilor verzi necesare sectorului „Distribuirea apei, salubritate, gestionarea deșeurilor, activități de decontaminare, realizate de Asociația pentru valorificarea deșeurilor și Comitetul sectorial din domeniul DASGDAD, cu suportul proiectului “Promovarea ÎPT pentru o economie verde”. Chișinău 2021. <https://ipt.dual.md/documente/brosure.pdf>, pag.45

sectorul DASGDAD din total cheltuieli pentru angajați cu circa 57%(de la 0.26% în 2014 la 0.07% în 2020)<sup>42</sup>, ceea ce negativ influențează asupra performanței și sustenabilității entităților.

Lipsa sau nivel redus de dezvoltare a competențelor necesare generează un set de provocări pentru agenții economici printre care ar fi: *supraîncărcarea cu sarcini a angajaților care dețin competențele necesare; dificultăți în operarea echipamentelor performante; creșterea costurilor și a duratei de producere; dificultăți în asigurarea sustenabilității și extinderii afacerii; nivel de competitivitate mai redus.*

O altă provocare enormă specifică Republicii Moldova ține de creșterea masivă a numărului de persoane cu studii superioare care ulterior întâmpină dificultăți în încadrarea pe piața muncii în domeniul de formare. Conform **Studiului pieței muncii din Republica Moldova** realizat în 2020 cu suportul proiectului "Consilierea Guvernului Republicii Moldova în politici economice", implementat de Agenția de Cooperare Internațională a Germaniei (GIZ): "Creșterea numărului persoanelor cu studii superioare cu 6.4 pp în perioada 2007-2018 a **amplificat procesul de supra-calificare a populației ocupate**. Supra-calificarea se poate defini ca necorespunderea dintre nivelul de instruire și calificările necesare pentru executarea unei funcții, în cazul acesta nivelul de instruire este mai înalt decât cerințele unui loc de muncă. Acest fenomen se întâmplă din mai multe motive. Pe de o parte agenții economici nu cunosc suficient de bine ce competențe trebuie să dețină specialiștii din companie, deoarece nu dețin ei însăși cunoștințele corespunzătoare sau nu au experți care ar putea identifica aceste competențe. Iar pe de altă parte pe piața muncii nu sunt specialiști calificați de formare profesional tehnică pe domeniile necesare, astfel agenții economici sunt nevoiți să angajeze pe aceste poziții persoane cu studii superioare apropiate atribuțiilor posturilor vacante. Pe termen lung această abordare nu este una sustenabilă și generează un spectru variate de riscuri pentru agenții economici.

În acest context sistemului educațional îi revine un rol decisiv în asigurarea sustenabilității afacerilor prin specialiști calificați, prin integrarea în procesul educațional a diverselor instrumente și metode de formare a competențelor transversale(generale și personale) dar și profesionale necesare. Drept răspuns la provocările specificate în figura 1, politicile educaționale de rând cu instituțiile de învățământ trebuie să-și îndrepte eforturile în următoarele direcții:

- Îmbunătățirea coordonării cu actorii relevanți a tuturor politicilor educaționale aferente în etapele de planificare, proiectare și implementare;
- Instituțiile de învățământ să se concentreze pe reconversia profesională și pe dezvoltarea de competențe transferabile pentru a încuraja mobilitatea profesională;
- La nivel național să se acorde prioritate în pregătirea persoanelor din grupurile dezavantajate pentru domeniile prioritare ale economiei;
- Dezvoltarea/consolidarea mecanismelor de prognozare/anticipare a nevoilor de competențe
- Încurajarea cadrelor didactice pentru formarea competențelor ecologice la toate specialitățile/ocupațiile din industriile Verzi și Non-Verzi;

Un suport relevant pentru asigurarea sustenabilității medului de afaceri prin carde înalt calificate de către instituțiile de învățământ este oferit prin intermediul diverselor proiecte educaționale finanțate de fonduri UE și SUA. Republica Moldova face parte la multiple programe și beneficiază de suportul partenerilor de dezvoltare axate pe reformarea și consolidarea sistemului educațional la toate nivelurile pentru asigurarea unei tranziții mai eficiente de la studii către piața muncii.

Ași dori să menționez doar câteva dintre acestea de care a beneficiat ASEM dar și alte instituții din RM:

- Inter-university Start-up centers for students' innovations development & promotion 530349-TEMPUS-1-2012-1-FR-TEMPUS-JPHES. În cadrul căruia a fost creat un centru de

---

<sup>42</sup> Evaluarea pieței forței de muncă, a competențelor și ocupațiilor verzi necesare sectorului „Distribuirea apei, salubritate, gestionarea deșeurilor, activități de decontaminare, realizate de Asociația pentru valorificarea deșeurilor și Comitetul sectorial din domeniul DASGDAD, cu suportul proiectului “Promovarea IPT pentru o economie verde”. Chișinău 2021. <https://ipt.dual.md/documente/brosure.pdf>, pag.36

formare antreprenorială pentru consolidarea dezvoltării acestei competențe transversale dar și aplicarea în proiecte de afaceri inițiate de către studenți.

- PBLMD Enhancing quality and relevance of higher education through innovation in student-centred problem-based active learning <http://www.pblmd.aau.dk><sup>43</sup>. A fost integrat modelul de formare a specialiștilor în domeniul business și administrare pe bază de probleme identificate din mediul real. De asemenea au introdus în procesul de predare instrumente de lucru în echipă, evaluarea sarcinilor colegilor, identificare problemei și găsirea soluțiilor potrivite.
- ReSTART" – Reinforce the entrepreneurial and digital skills of students and teachers to enhance the modernization of higher education in Moldova <https://bri.ase.md/restart/><sup>44</sup>. Accentul a fost pus pe dezvoltarea competențelor digitale ale cadrelor didactice pentru eficientizarea procesului de formare a specialiștilor prin utilizarea platformei MOODLE cât și pentru sporirea rezilienței procesului educațional în condiții incerte (Pandemie, Război etc). De asemenea utilizarea jocurilor de masa specializate axate pe dezvoltarea competențelor transversal necesare care contribuie la mobilitatea ocupației și o mai ușoară adaptare la condiții de schimbare.
- COOPERA - "Integrating Dual Higher Education in Moldova and Ukraine" <https://bri.ase.md/coopera/><sup>45</sup>. Formarea competențelor profesionale specifice prin sistem dual, fiind combinată instruirea în instituția de învățământ cu cea din întreprindere. Pentru partenerii implicați învățământul dual oferă un set de beneficii specifice care au ca scop o integrare mai rapidă a tinerilor specialiști în muncă, cât și permite calificarea rapidă a angajaților din cadrul entităților economice în corespundere cu cerințele actuale și de viitor.

Implementarea acestor instrumente și metode de pregătire a specialiștilor oferă o flexibilitate și mobilitate mai mare instituțiilor de învățământ pentru a răspunde prompt la cerințele pieței muncii fără mari impedimente birocratice și de timp. Totodată necesită investiții în pregătirea cadrelor didactice, înnoirea bazei materiale și metodice pentru asigurarea calitativă a acestui proces de formare a specialiștilor.

În acest context am dori să menționăm că cu cât mai diversificate sunt metodele utilizate în procesul de pregătire a specialiștilor, inclusiv cu participarea activă a mediului de afaceri, cu atât mai bine se vor integra specialiștii pe piața muncii. Astfel am putea identifica un set de beneficii pentru actorii implicați: viitorii specialiști, instituții de învățământ, agenții economici și statul.

*Pentru viitorii specialiști:* deținerea unor aptitudini relevante pentru poziția ocupată în întreprindere; integrarea mai rapidă în câmpul muncii; nivel mai înalt de flexibilitatea la locul de muncă, capacitatea de a genera idei noi și fezabile;

*Pentru agenții economici:* costuri mai mici pentru recrutarea personalului calificat; deținerea unor competențe transversale care pot fi aplicate în mai multe procese; nivel ridicat al productivității muncii imediat după angajare; grad înalt de integrare a tânărului specialist în echipă; operarea eficientă cu diverse sisteme informatice și echipamente existente în întreprindere fără a genera mari riscuri de deteriorare.

*Pentru instituția de învățământ:* programe de formare strâns corelate cu necesitățile reale ale mediului de afaceri; investiții din partea partenerilor în infrastructura educațională; grad înalt de angajabilitate al absolvenților în domeniul de formare; cadre didactice competente; materiale metodice și didactice actuale; suport pentru mediul de afaceri în soluționarea provocărilor întâmpinate prin realizarea proiectelor de cercetare, tezelor de masterat și licență; o imagine mai bună pe piața serviciilor educaționale.

---

<sup>43</sup> PBLMD Enhancing quality and relevance of higher education through innovation in student-centred problem-based active learning. <http://www.pblmd.aau.dk>

<sup>44</sup> ReSTART" – Reinforce the entrepreneurial and digital skills of students and teachers to enhance the modernization of higher education in Moldova. <https://bri.ase.md/restart/>

<sup>45</sup> COOPERA - "Integrating Dual Higher Education in Moldova and Ukraine" <https://bri.ase.md/coopera/>



*Pentru stat:* o corelare eficientă dintre cererea și oferta în resurse umane calificate; investițiile statului privind formarea specialiștilor sunt îndreptate în direcțiile prioritare ale economiei; partajarea responsabilității pentru calitatea formării specialiștilor între actorii participanți; atragerea de investiții în infrastructura educațională de la partenerii procesului educațional.

## **CONCLUZII**

Care ar fi direcțiile de acțiune ale diferitor actori interesați pentru a contribui la asigurarea sustenabilității întreprinderilor prin carde calificate?

În baza analizelor realizate putem identifica câteva dintre aceste direcții:

La nivelul Ministerului Educației și Cercetării ar fi:

- Facilitarea dezvoltării produselor educaționale drept bază metodologică pentru inițierea și ajustarea programelor de formare a specialiștilor pentru economia națională;
- Asigurarea ajustării continue a curriculumului cu competențe transversale de diferit nivel cât și a celor verzi în corespundere cu necesitățile pieței muncii;
- Determinarea și includerea în nomenclatorul meseriilor și specialităților a pozițiilor noi relevante sectoarelor economice;
- Dezvoltarea de programe naționale de finanțare a perfecționării cadrelor didactice în cadrul entităților economice naționale și internaționale;
- Corelarea comenzii de stat cu necesitățile pieței muncii.

La nivel de instituții de învățământ:

- Atragerea cadrelor tinere în sistemul educațional din rândul absolvenților;
- Intensificarea colaborării cu agenții economici în vederea prognozării competențelor și ocupațiilor relevante, dezvoltarea de noi programe de formare inițială;
- Integrarea competențelor transversale și verzi în procesul de formare a specialiștilor;
- Inițierea clusterelor educaționale în vederea fortificării procesului de pregătire a specialiștilor;
- Ecologizarea instituției prin implementarea diferitor proiecte;
- Dezvoltarea în comun cu mediul de afaceri, alte instituții din țară și din străinătate a proiectelor de cercetare axate pe probele relevante.

La nivel de entități economice, parteneri în procesul de pregătire a specialiștilor:

- Fortificarea colaborării cu instituțiile de învățământ prin participarea activă la ajustarea și/sau elaborarea produselor educaționale;
- Participarea la instruirea practică a specialiștilor în cadrul entității prin diverse forme (stagii de practică, învățământ dual, formare profesională continuă etc);
- Realizarea prognozelor necesarului de resurse umane, competențe și calificări și informarea instituțiilor de învățământ cu referire la aceste necesități;
- Oferirea locurilor pentru realizarea stadiilor de către cadrele didactice din instituțiile de învățământ partenere;
- Participarea la proiecte de cercetare axate pe provocările identificate;
- Realizarea formării continue a angajaților întreprinderii prin accesare serviciilor corespunzătoare oferite de instituțiile de învățământ.

## **BIBLIOGRAFIA:**

1. Studiul. Mediu de afaceri favorabil pentru întreprinderi durabile în Republica Moldova. Biroul Internațional al Muncii. 2019. ISBN: 9789220321560 (print) 9789220321577 (webpdf) pag.98 [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/documents/publication/wcms\\_736671.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/documents/publication/wcms_736671.pdf)
2. Asociația pentru valorificarea deșeurilor, Comitetul sectorial DASGDAD. Studiul Evaluarea pieței forței de muncă, a competențelor și ocupațiilor verzi necesare sectorului „Distribuirea apei, salubritate, gestionarea deșeurilor, activități de decontaminare, cu suportul proiectului “Promovarea ÎPT pentru o economie verde”. Chișinău 2021. <https://ipt.dual.md/documente/brosure.pdf>.

3. Ecologizarea economiei globale – provocarea competențelor. ( [Greening the global economy - the skills challenge](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@ifp_skills/documents/publication/wcms_164630.pdf). [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed\\_emp/@ifp\\_skills/documents/publication/wcms\\_164630.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@ifp_skills/documents/publication/wcms_164630.pdf)).
4. Oficiul Național al Viei și Vinului .Analiza necesităților pieței muncii în sectorul Viticultură și Vinificație din RM, realizat de cu suportul proiectului „Promovarea ÎPT pentru o economie verde”. Chișinău 2020.
5. Studiu privind educația antreprenorială în cadrul universității prin implicarea părților interesate. [https://old.ase.md/files/proiecte/restart/Newsletter\\_3\\_rom.pdf](https://old.ase.md/files/proiecte/restart/Newsletter_3_rom.pdf)
6. Assessment of companies needs for DHE in the Republic of Moldova and Ukraine <https://bri.ase.md/coopera/>
7. Vinson Robert Carter. Defining Characteristics of an Integrated STEM. Curriculum in K-12 Education. University of Arkansas. August 2013.
8. Studiului pieței muncii din Republica Moldova.
9. Spotlight on VET – 2020 compilation: vocational education and training systems in Europe. Cedefop (2021). Luxembourg: Publications Office. ISBN 978- 92- 896- 3250- 8 doi:10.2801/667443, TI- 05- 21- 137- EN- N.
10. PBLMD Enhancing quality and relevance of higher education through innovation in student-centred problem-based active learning. <http://www.pblmd.aau.dk/>
11. ReSTART" – Reinforce the entrepreneurial and digital skills of students and teachers to enhance the modernization of higher education in Moldova. <https://bri.ase.md/restart/>
12. COOPERA - “Integrating Dual Higher Education in Moldova and Ukraine” <https://bri.ase.md/coopera/>

CZU: 631.15:662.754(477)

**SPECIFICATION OF THE USE OF TECHNOLOGICAL INDICATORS  
OF BIOENERGY CROPS FOR EFFICIENT BIOFUELS PRODUCTION  
СПЕЦИФИКА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ  
ПОКАЗАТЕЛЕЙ БИОЭНЕРГЕТИЧЕСКИХ КУЛЬТУР ДЛЯ  
ЭФФЕКТИВНОГО ПРОИЗВОДСТВА БИОТОПЛИВА**

**KLYMCHUK Oleksandr**

ORCID: 0000-0002-9427-9561

Doctor of Economic Sciences, Professor, Vasyl’ Stus Donetsk National University  
(<https://www.donnu.edu.ua/uk/>), Ukraine, o.klymchuk@donnu.edu.ua

**ABSTRACT.** *The paper identifies current problems of stable energy supply and use of energy resources, the solution of which largely determines the level of the country's socio-economic development, and substantiates the possibilities for more fully using the existing production potential of the agro-industrial complex in market conditions. The purpose of the work is to study the variation and correlations between the technological indicators of the main agricultural crops of the bioenergy direction for the formation of a raw material base and ensuring the efficient production of biofuels in Ukraine. To achieve the goal and highlight these problems, scientific publications, materials from periodicals and statistical yearbooks of Ukraine were used. The research was carried out using such general scientific methods as dialectical, monographic, variational and correlation analysis, forecasting and abstract-logical. The calculation of the studied indicators indicates the feasibility of expanding the acreage within the framework of scientifically based standards for corn for grain, soybeans, sunflower and rape, while sugar beets, potatoes, corn for silage and green fodder require an increase in productivity levels per unit area to form a raw material base and ensuring competitive biofuels production. Klymchuk's biofuel pyramid was used to establish the modern potential of raw materials. The importance of developing bioenergy is due to increased security of energy supply, a decrease in dependence of the country's economy from the import of non-renewable energy resources, and the agricultural sector from a*



*consumer of fossil fuels will become a mass producer of biofuels with significant potential in the future.*

**KEYWORDS:** *agro-industrial complex, biofuels, correlation analysis, crop biomass, energy independence, non-renewable energy resources, variation.*

**JEL CLASSIFICATION:** *L51; O13; O25; Q42; Q43*

**Введение.** В настоящее время Украина выбрала интеграционное направление в мировую и европейскую экономику, поэтому стратегия развития агропромышленного комплекса должна быть направлена на формирование продуктовых рынков и отраслей производства, которые соответствуют принципам эффективного их функционирования и обеспечения приоритетности национального сельского хозяйства. Рациональное использование энергетических ресурсов является важным условием увеличения производства товаров, а также обоснования возможностей для более полного использования имеющегося производственного потенциала аграрных предприятий в условиях рыночных отношений [1, 2]. Традиционно важное место в экономике нашего государства занимает агропромышленный комплекс. По содержанию и структуре энергетический потенциал агропромышленного комплекса национальной экономики – это сложная комплексная категория, охватывающая различные ресурсы, которые составляют энергетическую основу функционирования аграрного производства. Поэтому существенное значение имеет теоретико-практическое обоснование закономерностей его развития, так как невозможно одновременно сравнить отдельные виды энергии, их природу и функциональную направленность, что затрудняет сочетание таких составляющих и определения обобщенной величины энергетического потенциала [3, 4].

Повышение доли энергетической составляющей в себестоимости продукции на сегодняшний день является критическим фактором для жизнеспособности многих аграрных предприятий Украины. В то же время, высокая энергоемкость производства свидетельствует о наличии значительного потенциала повышения энергетической эффективности и конкурентоспособности национальной продукции. Использование возобновляемых источников энергии приводит к уменьшению негативного воздействия на окружающую среду, что подтверждается политикой многих стран, которые направили свой курс на повышение доли возобновляемой энергетики и создание высокоэффективной, надежной, диверсифицированной энергетической системы [5].

В Украине есть все возможности выполнить государственную миссию – направить деятельность сахарных, спиртовых и сельскохозяйственных предприятий, рабочие коллективы, инженерно-технический персонал на производство биотоплива, что принесет немалые прибыли как государству, так и непосредственно людям. Обеспечив старт производству и потреблению биотоплива, будем иметь рентабельное производство собственного топлива и занятость рабочей силы, что в конечном итоге решит целый ряд проблем, которые сегодня существуют в Украине [6, 7]. С помощью различных методов и комплексных технологических процессов биомассу сельскохозяйственных культур в условиях агропромышленных предприятий на новейшем оборудовании трансформируют в газовые, жидкие или твердые биотоплива. При этом качество полученного биотоплива будет обусловлено тремя основными фазами, которые проходит биомасса энергетического назначения: 1) выращивание; 2) сбор и переработка; 3) энергетическое использование [1, 8].

Итак, на современном этапе экономического становления Украины наиболее острыми являются проблемы стабильного энергообеспечения и использования энергоресурсов, от решения которых во многом зависит уровень социально-экономического развития общества. В условиях практически монополярной зависимости от импорта нефти и природного газа, а также значительного загрязнения окружающей среды выбросами энергетического производства, Украина требует поиска альтернативных источников обеспечения топливом и энергией, которые были бы экологически чистыми и не зависели от внешних поставок. Следовательно, наше государство имеет настоятельную потребность в переходе к

возобновляемой энергетики, которая в состоянии расширить диапазон доступных источников энергии и укрепить национальную энергетическую безопасность. Одним из путей решения указанной задачи является развитие производства биотоплива, для увеличения объемов потребления которых в Украине есть все предпосылки.

В результате вышесказанного, **цель работы** направлена на изучение варьирования и корреляций между технологическими показателями основных сельскохозяйственных культур биоэнергетического направления для формирования сырьевой базы и обеспечение эффективного производства биотоплива в Украине.

**Материал и методы исследования.** Для достижения поставленной цели и освещения указанных проблем были использованы научные публикации, материалы периодических изданий и статистические ежегодники Украины. Исследования проводились с применением таких общенаучных методов, как диалектический, монографический, вариационный и корреляционный анализ, прогнозирование и абстрактно-логический.

**Результаты исследований и их обсуждение.** Постоянное и резкое повышение цен на энергоресурсы и ухудшение экологического состояния окружающей среды, вследствие растущего потребления ископаемых видов топлива, побуждают человечество к планомерному наращиванию использования биомассы на энергетические нужды. Рост конкурентоспособности возобновляемых источников энергии, в частности биологических видов топлива, в Украине будет происходить не только в результате улучшения технологий и расширение объемов их производства, но и за счет уменьшения доступности традиционных энергетических ресурсов и соответствующего повышения их стоимости на мировом энергетическом рынке.

При этом в результате значимой зависимости экономики от импортируемых энергоресурсов весомым потенциальным ресурсом внутреннем рынке выступает энергетическое биосырье [9]. В указанных условиях хозяйствования в агропромышленном комплексе страны имеет не только обеспечивать государство продовольствием, но и способствовать ее энергетической безопасности [10]. Важным условием является решение проблемы паритетности использования сельскохозяйственной продукции на продовольственные и биоэнергетические цели. В процессе получения газовых, жидких и твердых видов биотоплива необходимо иметь соответствующее оборудование для коммерческого производства и использования. Эффективность переработки биомассы в энергетические ресурсы достигается при рациональных параметрах технологических процессов и машин для агропромышленного комплекса, осуществляющих конверсию биосырья. Формализация связей между параметрами оборудования и процессов, адаптированных к имеющемуся сырью, позволяют повысить эффективность биоэнергетических производств и показатели качества биотоплива. Производство биотоплива будет оправдано только в том случае, когда используются ритмично возобновляемые запасы дешевого сырья.

Для получения объективной характеристики исследуемых сельскохозяйственных культур биоэнергетического направления (пшеница озимая, кукуруза на зерно, сахарная свекла, подсолнечник, рапс, соя, картофель, кукуруза на силос и зеленый корм) были рассчитаны коэффициенты вариации их посевных площадей и урожайности. Полученные расчеты указывают на то, что умеренный уровень вариации имеют только посевные площади под картофелем (6,85%), которые характеризуются незначительной тенденцией к сокращению. Значительный уровень вариационной изменчивости присущ посевным площадям под пшеницей озимой (17,82%), которые отличаются своей стабильностью и в основном зависят от условий перезимовки этой культуры. Зато, высоким уровнем вариации характеризуются посевные площади под подсолнечником (22,33%), кукурузой на зерно (44,11%) и сахарной свеклой (41,32%). Однако для первых двух культур они отличаются стабильной тенденцией к расширению, а для третьей – существенным сокращением. Интенсивный процесс расширения посевных площадей под рапсом и соей обусловил получение очень больших уровней вариации, соответственно 68,74% и 74,72%. В то же

время значительное сокращение посевных площадей под кукурузой на силос и зеленый корм также привело к очень большому уровню вариации, который составляет 64,89%.

Коэффициенты варьирования показателей урожайности исследуемых сельскохозяйственных культур в большинстве характеризовались высоким уровнем. Проведенные расчеты показывают, что коэффициент вариации для показателей урожайности пшеницы озимой составил 22,98%, для кукурузы на зерно – 25,00%, сахарной свеклы – 31,63%, подсолнечника – 27,26%, рапса – 33,49 %, сои – 24,28% и кукурузы на силос и зеленый корм – 22,20%. Такая ситуация связана с постоянным ростом уровней урожайности указанных сельскохозяйственных культур. Несколько меньшие темпы роста урожайности картофеля обусловили значительный уровень вариации с показателем 15,17%.

Для установления зависимости были рассчитаны корреляционные связи между посевными площадями и урожайностью сельскохозяйственных культур биоэнергетического направления (табл. 1). Результаты проведенных расчетов показывают, что площади посевов основных сельскохозяйственных культур имеют различную силу и направления зависимостей их урожайностью. Посевные площади пшеницы озимой имеют достоверную прямую сильную корреляционную связь только с ее урожайностью ( $r = 0,705$ ), а с остальными культурами выявлено недостоверную прямую зависимость средней силы (коэффициенты корреляции находятся в пределах от 0,305 до 0,382) и слабую связь (коэффициенты корреляции находятся в пределах от 0,218 до 0,298).

Площади посевов под кукурузой на зерно имеют достоверную прямую сильную корреляционную связь с урожайностью кукурузы на зерно ( $r = 0,863$ ), сахарной свеклы ( $r = 0,904$ ), подсолнечника ( $r = 0,852$ ), рапса ( $r = 0,869$ ), сои ( $r = 0,882$ ), картофеля ( $r = 0,918$ ) и кукурузы на силос и зеленый корм ( $r = 0,838$ ). И только с урожайностью пшеницы озимой выявлено достоверную прямую корреляционную связь средней силы ( $r = 0,568$ ).

**Таблица 1. Корреляционная зависимость между посевными площадями и урожайностью основных сельскохозяйственных культур биоэнергетического направления, 2000-2021 гг.**

Показатели		Урожайность основных сельскохозяйственных культур							
		1	2	3	4	5	6	7	8
Посевные площади основных с.-х. культур	1	0,705 <sup>**</sup> ± 0,183	0,377 ± 0,239	0,298 ± 0,246	0,350 ± 0,242	0,382 ± 0,239	0,305 ± 0,246	0,218 ± 0,252	0,231 ± 0,251
	2	0,568 ± 0,212	0,863 ± 0,130	0,904 ± 0,110	0,852 ± 0,135	0,869 ± 0,128	0,882 ± 0,122	0,918 ± 0,102	0,838 ± 0,141
	3	-0,629 ± 0,201	-0,860 ± 0,132	-0,889 ± 0,118	-0,856 ± 0,133	-0,904 ± 0,110	-0,851 ± 0,136	-0,828 ± 0,145	-0,865 ± 0,130
	4	0,536 ± 0,218	0,876 ± 0,125	0,928 ± 0,096	0,885 ± 0,120	0,887 ± 0,119	0,909 ± 0,134	0,896 ± 0,115	0,907 ± 0,109
	5	0,407 ± 0,236	0,574 ± 0,212	0,593 ± 0,208	0,541 ± 0,217	0,601 ± 0,206	0,499 ± 0,224	0,550 ± 0,216	0,538 ± 0,218
	6	0,630 ± 0,200	0,845 ± 0,138	0,937 ± 0,090	0,908 ± 0,108	0,914 ± 0,105	0,855 ± 0,134	0,892 ± 0,117	0,556 ± 0,215
	7	-0,684 ± 0,188	-0,848 ± 0,137	-0,925 ± 0,098	-0,874 ± 0,125	-0,930 ± 0,095	-0,833 ± 0,143	-0,830 ± 0,144	-0,862 ± 0,131
	8	-0,556 ± 0,215	-0,807 ± 0,152	-0,851 ± 0,136	-0,744 ± 0,172	-0,835 ± 0,142	-0,796 ± 0,156	-0,806 ± 0,153	-0,808 ± 0,152

Примечание: 1 - пшеница озимая; 2 - кукуруза на зерно; 3 - сахарная свекла; 4 - подсолнечник; 5 - рапс; 6 - соя; 7 - картофель; 8 - кукуруза на силос и зеленый корм. \* - достоверно на уровне 0,05; \*\* - достоверно на уровне 0,01.

Источник: рассчитано автором.

Подобная картина наблюдается с посевными площадями подсолнечника, которые имеют достоверную прямую сильную корреляционную зависимость с урожайностью кукурузы на зерно ( $r = 0,876$ ), сахарной свеклы ( $r = 0,928$ ), подсолнечника ( $r = 0,885$ ), рапса

( $r = 0,887$ ), сои ( $r = 0,909$ ), картофеля ( $r = 0,896$ ) и кукурузы на силос и зеленый корм ( $r = 0,907$ ), а с урожайностью пшеницы озимой установлена достоверная прямая корреляционная связь средней силы ( $r = 0,536$ ). Также почти аналогичная ситуация наблюдается с посевными площадями сои, которые имеют достоверную прямую сильную корреляционную зависимость с урожайностью кукурузы на зерно ( $r = 0,845$ ), сахарной свеклы ( $r = 0,937$ ), подсолнечника ( $r = 0,908$ ), рапса ( $r = 0,914$ ), сои ( $r = 0,855$ ) и картофеля ( $r = 0,892$ ). С урожайностью озимой пшеницы и кукурузы на силос и зеленый корм установлена достоверная прямая корреляционная связь средней силы (соответственно  $r = 0,630$  и  $r = 0,556$ ). Посевные площади рапса имеют прямую корреляционную связь средней силы с урожайностью исследуемых культур ( $r =$  от  $0,407$  до  $0,601$ ).

Зато посевные площади сахарной свеклы определены достоверной обратной сильной корреляционной зависимостью с урожайностью кукурузы на зерно ( $r = -0,860$ ), сахарной свеклы ( $r = -0,889$ ), подсолнечника ( $r = -0,856$ ), рапса ( $r = -0,904$ ), сои ( $r = -0,851$ ), картофеля ( $r = -0,828$ ), кукурузы на силос и зеленый корм ( $r = -0,865$ ) и достоверным обратным корреляционной связью средней силы с урожайностью озимой пшеницы ( $r = -0,629$ ). Подобная тенденция отмечается с посевными площадями картофеля и кукурузы на силос и зеленый корм, которые имеют достоверную обратную сильную корреляционную зависимость соответственно с урожайностью кукурузы на зерно ( $r = -0,848$ ;  $r = -0,807$ ), сахарной свеклы ( $r = -0,925$ ;  $r = -0,851$ ), подсолнечника ( $r = -0,874$ ;  $r = -0,744$ ), рапса ( $r = -0,930$ ;  $r = -0,835$ ), сои ( $r = -0,833$ ;  $r = -0,796$ ), картофеля ( $r = -0,830$ ;  $r = -0,806$ ), кукурузы на силос и зеленый корм ( $r = -0,862$ ;  $r = -0,808$ ) и достоверную обратную корреляционную зависимость средней силы с урожайностью озимой пшеницы ( $r = -0,684$ ;  $r = -0,556$ ).

В целом при формировании стратегических аспектов развития биотопливной индустрии в разных регионах Украины нужно учитывать потенциал имеющейся сырьевой базы для производства различных видов биотоплива, представленный в виде разработанной “пирамиды Климчука” (рис. 1).



**Рис. 1. Пирамида Климчука относительно современного потенциала сырьевой базы для производства различных видов биотоплива**

*Источник: авторская разработка.*

Сформированная биотопливная пирамида Климчука указывает на то, что производство биогаза имеет наибольшую сырьевую базу, поскольку позволяет использовать любое сырье органического происхождения. Твердое биотопливо (брикеты, гранулы, пеллеты) занимает вторую весомую позицию, используя для своего производства твердую биомассу, получаемую в результате деятельности сельского и лесного хозяйства. Третье место принадлежит биоэтанольной индустрии (сахарно- и крахмалоносные культуры, лигнино-целлюлозное сырье, или так называемое сырье второго поколения), а четвертое – производству биодизельного топлива (масличные культуры, специальные микроводоросли, или так называемое сырье третьего поколения).

Напоследок следует отметить, что программирование уровней урожайности биоэнергетических культур и оптимизация условий их выращивания для производства дешевой биомассы возможны только при использовании научных методов планирования

производства и организации труда с неперенным применением инновационных технологий. Также необходимо учитывать природно-экономические условия Украины и особенности развития рынка энергетических культур как сырья для промышленного производства различных видов биотоплива. Приоритетность развития биоэнергетики обусловлена уменьшением выбросов в атмосферу парниковых газов и снижением негативного воздействия на окружающую среду, повышением безопасности энергоснабжения, уменьшением зависимости экономики государства и благосостояния населения от импорта невозобновляемых энергетических ресурсов, а аграрное производство с потребителя традиционных видов энергии превращается в массового производителя биотоплива со значительным потенциалом в будущем.

**Заключение.** Таким образом, проведенный расчет вариации факторов и взаимозависимостей изучаемых показателей для установления специфики формирования сырьевой базы и приоритетов обеспечения конкурентоспособного производства биотоплива свидетельствует о целесообразности расширения посевных площадей в рамках научно обоснованных норм под кукурузой на зерно, соей, подсолнечником и рапсом. Сахарная свекла, картофель и кукуруза на силос и зеленый корм требуют увеличения уровней продуктивности с единицы площади. Расширение посевных площадей под кукурузой на зерно, подсолнечником, соей и рапсом имеет прямое положительное влияние на рост урожайности основных сельскохозяйственных культур биоэнергетического направления, что позволяет уменьшить уровень себестоимости производимого биотоплива. В то же время, увеличение посевных площадей под сахарной свеклой, картофелем и кукурузой на силос и зеленый корм имеет обратную зависимость (уменьшение) с урожайностью этих культур.

Преимущественно экономика Украины базируется на развитии агропромышленного комплекса, который имеет экспортную ориентацию. Продолжение подобного направления хозяйствования не может обеспечить устойчивого и длительного экономического роста, поскольку резервы пригодной для эффективного возделывания земли сокращаются, а плодородие почвы имеет тенденцию к снижению. Поэтому современная стратегия управления заключается в диверсификации производства агропромышленного комплекса, предоставляя приоритетное значение развитию национальной конкурентоспособной биотопливной индустрии. При этом следует учитывать, что в современных условиях наибольший потенциал сырьевой базы имеет, прежде всего, биогазовая, а также твердотопливная индустрия, затем идет производство биоэтанола и замыкает эту сырьевую базу – производство биодизельного топлива.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Блюм, Я.Б. и др. (2012). *Биологические ресурсы и технологии производства биотоплива*, Аграр Медиа Групп, Киев.
2. Калетник, Г.Н. и др. (2012). *Альтернативная энергетика Украины: особенности функционирования и перспективы развития*, Эдельвейс и К, Винница.
3. Климчук, А.В. (2021). *Управленческие аспекты формирования экономико-энергетической безопасности Украины на основе развития биоэнергетики*, Нилан-ЛТД, Винница.
4. Пасхавер, Б.И. и др. (2009). *Вызовы и пути агропродовольственного развития*, НАН Украины, Институт экономики и прогнозирования, Киев.
5. Климчук, А.В. (2015). Экономическое значение и оптимизация использования энергетических ресурсов. *Вестник аграрной науки*, № 6, С. 62-66.
6. Климчук, А.В. (2011). Производство биотоплив – путь к энергоне­зависимости агропромышленного комплекса Украины. *Трансформационная динамика развития агропромышленного производства: материалы Международной научно-практической конференции*. Винница, Украина, С. 57-60.
7. Присяжнюк, Н.В. и др. (2011). *Аграрный сектор экономики Украины (состояние и перспективы развития)*, ННЦ Институт аграрной экономики, Киев.
8. Климчук, А.В. (2016). Экономико-организационные основы разработки севооборотов

для формирования сырьевой базы при производстве биотоплива. *Сборник научных трудов. Сельское хозяйство – проблемы и перспективы: Экономика (вопросы аграрной экономики)*, Том 34. Беларусь: Гродно ГГАУ, С. 118-126.

9. Климчук, А.В. (2018). Сырьевой потенциал для формирования конкурентоспособного производства биотоплива в аграрном секторе экономики. *Сборник научных трудов. Сельское хозяйство – проблемы и перспективы: Экономика (вопросы аграрной экономики)*, Том 43. Беларусь: Гродно ГГАУ, С. 138-146.

10. Климчук, А.В. (2018). Приоритетные направления развития энергетического сектора Украины на экономико-экологических принципах. *Бизнес Информ*, № 8, С. 76-81.

CZU: [316.346.2-055.2:331.5]:614.4(478)

**TO THE ISSUE OF INCREASING GENDER INEQUALITY IN THE  
SOCIO-ECONOMIC CONSEQUENCES OF THE COVID-19 PANDEMIC  
К ВОПРОСУ УСИЛЕНИЯ ГЕНДЕРНОГО НЕРАВЕНСТВА В СФЕРЕ  
СОЦИАЛЬНО -ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОСЛЕДСТВИЙ ПАНДЕМИИ  
COVID-19**

**ЛЕВИТСКАЯ Алла**

ORCID: 0000-0002-0520-805X

Доктор хабилитат экон. наук, профес. унив., КГУ, г. Комрат, РМ

**ЯНИОГЛО Надежда**

ORCID: 0000-0003-1784-3824

Доктор экон. наук, конф. унив. КГУ, г. Комрат, РМ

**Abstract.** The consequences of the COVID-19 pandemic have negatively affected the economic downturn in many countries, exposing the socio-economic vulnerability of women and the relevance of gender disparity issues. This is expressed in the pay gap, equal access to finance, full employment opportunities and access to digital opportunities. This study of the impact of the pandemic on gender equality focuses on statistics relating to the problems of women's informal employment, the high volume of unpaid work performed, employment in less paid sectors more affected by quarantine measures.

**Key words:**

Последствия пандемии COVID-19 негативно повлияли на спад экономики многих стран, обнажив социально - экономическую уязвимость женщин и актуальность проблем гендерного диспаритета. Это выражено в разрыве в оплате труда, отсутствии равного доступа к финансам, возможности полной занятости и ограниченном доступе к цифровым технологиям.

Данный анализ исследований, посвященных влиянию пандемии на гендерное равенство, сфокусирован на статистических данных, касающихся проблем неофициальной занятости женщин, высоком объеме выполняемой ими неоплачиваемой работы, трудоустройстве в менее оплачиваемых отраслях, в большей степени пострадавших от вынужденных карантинных мер.

Распределение по секторам экономики показывает более высокую долю женщин, занятых в менее оплачиваемых сферах экономической деятельности: как HORECA (71,8%), финансовое посредничество и страхование (72,1%), образование (82,2%), здравоохранение и социальная помощь (80,2%), культурные мероприятия и досуг (59,9%) [1]. Поэтому в период пандемии и вынужденного введения карантинных мер, которые повлекли за собой закрытие многих предприятий сектора HORECA, прежде всего пострадали женщины, трудоустроенные, в основном, в данном секторе.

Увеличение обязательств по уходу за детьми, всвязи с вынужденными каникулами или переходом на онлайн занятия в школах, повлияло на необходимость адаптации к новым условиям обоих родителей. Пандемия также показала, что далеко не все родители справились с возросшей угрозой бедности из-за ограничения передвижения и, как следствие,

сокращения сезонной миграции. На фоне данных негативных факторов возрос уровень бытового насилия. Данное явление было названо «теневой пандемией» и, если до пандемии показатели в странах Восточной Европы достигли максимального уровня в 17% от всего количества подвергшихся насилию женщин, то в период пандемии данный показатель по Республике Молдове вырос до 46% и стал максимальным в данной группе стран [2].

Также пандемический спад затронул прежде всего родителей, воспитывающих детей в одиночку, которые составляют пятую часть от всего количество семей в Молдове [3]. Подавляющая часть родителей одиночек (99%) - это женщины, которые вынуждены сократить предложение на рынке труда и, как следствие, сталкиваются с проблемой снижения уровня доходов и нехватки средств для содержания детей.

Анализ гендерного разрыва в оплате труда как доли разницы между средним валовым месячным заработком мужчин и женщин в среднем валовом месячном заработке мужчин, выраженного в процентах *показал, что женщины зарабатывают в среднем на 14% меньше мужчин [4]. Причем, самые большие расхождения в доходах женщин и мужчин наблюдаются в финансовой деятельности, сферах информации и коммуникаций, промышленности.*



**Рисунок 1. Гендерный разрыв в оплате труда по видам экономической деятельности, (2020 г.)**

Источник: составлено авторами на основе данных: Statistica gender.

URL: <https://statbank.statistica.md/>

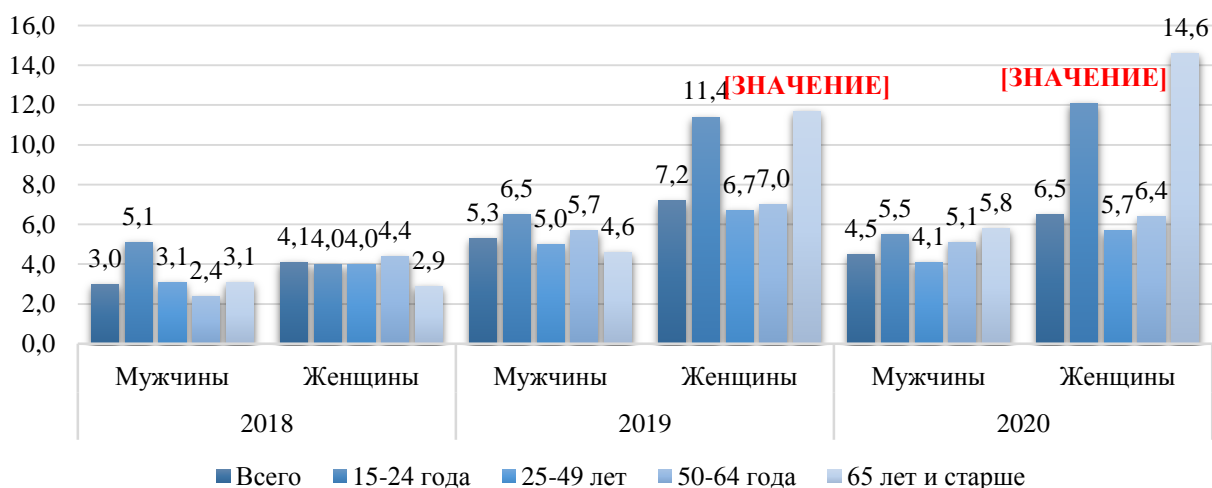


Это связано с большей долей занятых мужчин в указанных сферах на руководящих должностях, отсутствием необходимости в неполном рабочем дне по причине ухода за детьми и нуждающимися в уходе родственниками в силу устоявшихся гендерных стереотипов о традиционном «женском» и «мужском» разделении обязанностей в семье. Вследствие этого в последние года гендерный разрыв в оплате труда женщин составил около 1100 леев, пенсионный разрыв составил 33% (более 3000 леев) [5].

В большинстве видов экономической деятельности женщины имеют более низкие заработки, чем мужчины, в 2020 году наибольшие различия были зафиксированы по видам деятельности: финансовые и страховые - на 44,6% (более 8000 леев) меньше; информация и связь - на 38% (около 7000 леев) меньше; здравоохранение и социальная помощь - на 23,3% (рисунок 1).

Усредненное значение доли официально трудоустроенных женщин составляет 48,7% от общего количества женщин трудоспособного возраста и напрямую зависит от наличия детей в возрасте до 16 лет. Так, уровень занятости женщин, в возрасте от 25 до 49 лет, имеющих ребенка в возрасте до 16 лет составил 49,7%, а для женщин не имеющих детей – 59,6% [6]. Это явление получило название «налог на материнство», тогда как матери с детьми по логике цивилизованного общества должны иметь больший доход для поддержания достойного уровня жизни своих детей. По данным НБС РМ 97% женщин неактивны на рынке труда по причине наличия семейных обязанностей и всего 3% мужчин упомянули семейные обязанности в качестве причины их бездействия.

Также необходимо отметить, что женщины в большей степени, чем мужчины заняты неполный рабочий день, что влечет за собой рост расхождений в уровне доходов. Рост данного разрыва особенно заметен в период пандемии с 2019 года: количество незанятых полный рабочий день возросло почти в 3 раза с 4% до 11,4% в 2019 году и до 12,1% в 2020 году (возрастная категория 15-24 года); с 4,6% до 11,7% в 2019 году и до 14,6% в 2020 году (возрастная категория 65 и старше) (рисунок 2).



**Рисунок 2. Доля лиц, занятых неполный рабочий день, по полу, возрастным группам и семейному положению, 2020 гг.**

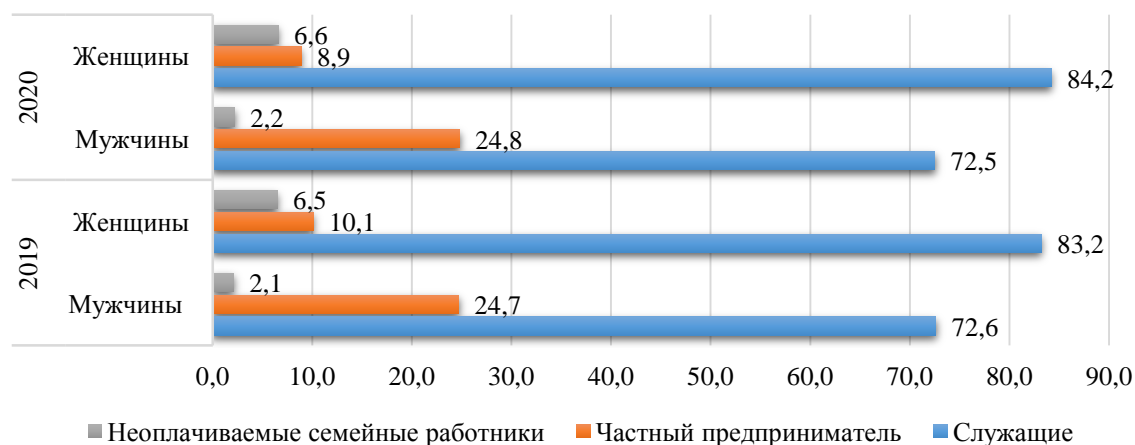
Источник: составлено авторами на основе данных: Statistica gender.

URL: <https://statbank.statistica.md/>

Существует две категории лиц с неполной занятостью: те, кто хотят работать полный рабочий день, но в силу определенных причин не могут реализовать данное желание и те, кто работали меньший период времени добровольно. Во втором квартале 2021 года 33% женщин перешли на дистанционную работу (в сравнении с 14% мужчин) и одновременно увеличили количество часов неоплачиваемой работы по дому.

Доля женщин, перешедших на неполный рабочий день, составила на 16% больше, чем аналогичный показатель для мужчин. Доля женщин, пострадавших в период карантинных мер – 60,5% от общего числа оставшихся без работы, в то время как мужчин – 39,5% [7]. Анализ занятости по профессиональному статусу и полу иллюстрирует большее предпочтение женщинами оплачиваемой работы и формальной занятости.

В 2020 году 84,2% от общего количества работающих женщин заняты в качестве служащих. У мужчин данный показатель составил 72,5% (рисунок 3). В качестве неоплачиваемых семейных работников доля женщин составила 6,6%, мужчин – 2,2%. Количество занятых мужчин в качестве частных предпринимателей составило 24,8%, женщин в 3 раза меньше - 8,9% [6].



**Рисунок 3. Структура занятого населения по профессиональному статусу и полу, 2019-2020 гг.**

*Источник: составлено авторами на основе данных: Statistica gender.*

*URL: <https://statbank.statistica.md/>*

Помимо этого, необходимо отметить высокий процент неформально занятых, которые, как правило не имеют гарантий социального обеспечения и страхования. Чаще всего женщины неформально заняты в сельском хозяйстве, торговле сельхозпродукцией на стихийных рынках, предоставлением швейных и парикмахерских услуг и др. Режим изоляции остановил подобную деятельность и, наряду с отсутствием государственной поддержки, приблизил людей к черте бедности. По прогнозам Организации Объединенных Наций в результате ограничений, обусловленных пандемией и экономическими последствиями относительная бедность в неформальном секторе вырастет с 34 до 80% [8].

### **Выводы.**

Таким образом, негативное воздействие пандемии показало те гендерные разрывы, которые существовали и ранее, но особенно обострились в период пандемии и отразилось на женщинах, которые:

- трудоустроены, в основном, в малооплачиваемых секторах, на менее оплачиваемых (подчиненных) должностях наиболее пострадавших от введения карантинных мер;
- вынуждены были сократить рабочее время по причине возросшей необходимости ухода за детьми, что особенно отразилось на одиноких матерях (более 90% от всего числа одиноких родителей);
- вынуждены увеличить количество неоплачиваемой работы по дому, в связи с возросшей необходимостью ухода за родными (около 40% женщин выполняли менее оплачиваемую работу);
- менее социально защищены вследствие высокого уровня занятости в неформальном секторе, работа которого была заблокирована карантинными мерами;

- вследствие обладания меньшими материальными и финансовыми активами и сбережениями при снижении доходов становятся более уязвимыми перед лицом финансовых затруднений и нищеты;
- подвергались бытовому насилию (со стороны интимного партнера), уровень которого возрос в период карантинных мер вследствие пандемии до 46%.

#### **Рекомендации.**

Для смягчения негативного влияния последствий пандемии необходимо предпринять ряд мер, а именно: контролировать внедрение государственных мер в рамках реализации гендерно-чувствительной политики; создать прочную основу для устранения всех форм дискриминации в отношении женщин на рынке труда; развить механизмы, обеспечивающие баланс между профессиональной деятельностью и личной жизнью; расширить доступ населения к социальным услугам, позволяющим уменьшить количество неоплачиваемой работы; инвестировать в развитие системы по уходу за детьми; развивать и внедрять программы, обеспечивающие финансовую грамотность и доступ к финансовым ресурсам женщинам – предпринимателям, особенно пострадавшим от пандемии.

#### **Библиография:**

1. Статистический портрет женщин и мужчин в Республике Молдова URL: (<https://statistica.gov.md/newsview.php?l=ro&idc=168&id=6934> )
2. OECD, Gender, Institutions and Development Database. URL: <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=GIDDB2019>
3. Discussion Paper No. 198 Project A 03 This Time It's Different: The Role of Women's Employment in a Pandemic Recession Titan Alon 1 Matthias Doepke 2 Jane Olmstead-Rumsey 3 Michèle Tertilt 4 August 2020.
4. Raport analitic privind participarea femeilor și bărbaților în activitatea de antreprenoriat URL: [https://statistica.gov.md/public/files/publicatii\\_electronice/Antreprenoriat\\_feminin/Antreprenoriat\\_Femei\\_Barbatii\\_2020.pdf](https://statistica.gov.md/public/files/publicatii_electronice/Antreprenoriat_feminin/Antreprenoriat_Femei_Barbatii_2020.pdf)
5. Statistica gender (<https://statbank.statistica.md/>)
6. Portretul statistic al femeilor și bărbaților în RM. URL: <https://statistica.gov.md/newsview.php?l=ro&idc=168&id=6934>
7. Childcare, women's employment and the impact of COVID-19: the case of Moldova. URL: [https://unece.org/sites/default/files/2021-11/Childcare\\_WE\\_Covid-19\\_Moldova.pdf](https://unece.org/sites/default/files/2021-11/Childcare_WE_Covid-19_Moldova.pdf)
8. ILO (2020), COVID-19 crisis and the informal economy. URL: [wcms\\_743623.pdf \(ilo.org\)](https://www.ilo.org/wcms/743623.pdf)

CZU: [001.895:504.06]:334.722(478)

## **ECO-INNOVATION - PROMOTER OF THE CIRCULAR ECONOMY IN THE DEVELOPMENT OF SUSTAINABLE BUSINESS ECO-INOVARIA – PROMOTOR AL ECONOMIEI CIRCULARE ÎN DEZVOLTAREA AFACERILOR SUSTENABILE**

**ROȘCA-SADURSCHI Liudmila**

PhD, Associate Professor, Universitatea de Stat „B.P.Hasdeu” din Cahul  
(<https://www.usch.md/>), Republica Moldova, liudmila.sadurschi@gmail.com

**CECLU Liliana**

PhD, Associate Professor, Universitatea de Stat „B.P.Hasdeu” din Cahul  
(<https://www.usch.md/>), Republica Moldova, ceclu.liliana@gmail.com

**ABSTRACT:** *Eco-innovation is any innovation that leads to significant progress towards the goal of sustainable development, by reducing the impact of production ways on the environment, by increasing the resilience of nature to environmental pressures or by achieving a more efficient and responsible use of natural resources.*

*Eco-innovation is not only a technology change; it also includes the organizational, social and system innovations.*

*Through the supports of new greening processes, technologies and green services of economic activities, the eco-innovation contributes to optimizing economic's growth potential of a country. All these greening activities respond to common challenges such as climate change or the depletion of resources and biodiversity.*

*Eco-innovation is also an opportunity for businesses. The process of eco-innovation also enhances in country knowledge and skills, while increasing productive capacity and competitiveness of the economy. It reduces costs, helps attract new growth opportunities and strengthens the company's image towards customers.*

**KEYWORDS:** *business, circular economy, eco-innovation, sustainable development*

**JEL CLASSIFICATION:** Q01; Q32; Q56; Q57

**INTRODUCERE:** Societatea contemporană se confruntă astăzi cu probleme importante de mediu, cum ar fi schimbările climatice, distrugerea resurselor naturale prin exploatarea și utilizarea irațională a acestora și bineînțeles pierderea biodiversității. Această degradare a mediului înconjurător este defavorabilă dezvoltării sectoriale, dar și a societății în ansamblu. În vederea creării condițiilor existențiale generale și a prerogativelor pentru dezvoltarea durabilă, sunt necesare atât noi modele economice și sociale, cât și noi tehnologii pentru a crea beneficii de mediu clare și substanțiale. În acest context, la nivel mondial se impune utilizarea rațională a resurselor naturale și maximizarea eficienței în toate etapele de producție.

Creșterea competitivității și eficienței la nivelul economiilor naționale se poate realiza prin inovare. Inovarea în materie de mediu poate sprijini crearea de către întreprinderi a unor soluții sustenabile care să utilizeze mai judicios aceste prețioase resurse și să reducă efectele negative ale economiei noastre asupra mediului.

Un alt mod de dezvoltare a economiilor durabile ar fi ecoinovarea, care poate sprijini eforturile noastre în direcția unei utilizări mai eficiente a resurselor și a unei creșteri economice ecologice. Numărul întreprinderilor care aplică ecoinovarea la scara necesară nu este suficient de ridicat, chiar dacă există diferențe mari de la o țară la alta și de la un sector al economiei la altul.

În pofida oportunităților oferite de ecoinovare întreprinderilor, este nevoie de un efort sporit pentru acoperirea lacunelor în materie de implementare. Din această cauză, stimularea ecoinovării și eliminarea barierelor din calea acesteia a devenit o prioritate atât la nivel mondial, cât și la nivel regional/național.

**METODOLOGIA CERCETĂRII:** În vederea realizării unei ample cercetări au fost folosite diferite metode. A fost folosită analiza legislației din domeniu și a literaturii de specialitate pentru a explica conceptele de eco-inovare, dezvoltare durabilă, afacere sustenabilă și a fenomenelor care se petrec dintre acestea. Tot odată, au fost folosite metode cantitative și calitative de analiză pentru a demonstra eficiența eco-inovării și a etapelor de implementare a acestora în vederea formării și dezvoltării întreprinderilor sustenabile. Pentru a pune în evidență principalele aspecte ale problemei studiate, pe parcursul întregii lucrări vor fi folosite comparația și sinteza. În vederea expunerii relevante și în formă logică a unor fenomene și procese specifice vor fi folosite inducția și deducția.

**REZULTATE ȘI DISCUȚII:** În vederea identificării unei legături între conceptul de eco-inovare și economie circulară, precum și rolul acestora în dezvoltarea unor afaceri sustenabile, ne-am propus să definim, mai întâi de toate, aceste concepte.

Astfel, de către Comisia Europeană conceptul de ecoinovare este definit ca „orice inovație care conduce la realizarea de progrese semnificative în direcția atingerii obiectivului de dezvoltare durabilă, prin reducerea impactului modurilor noastre de producție asupra mediului, prin sporirea rezilienței naturii la presiunile asupra mediului sau prin obținerea unei utilizări mai eficiente și mai responsabile a resurselor naturale” (Comisia Europeană/Mediu - Ecoinovarea, cheia competitivității europene în viitor).

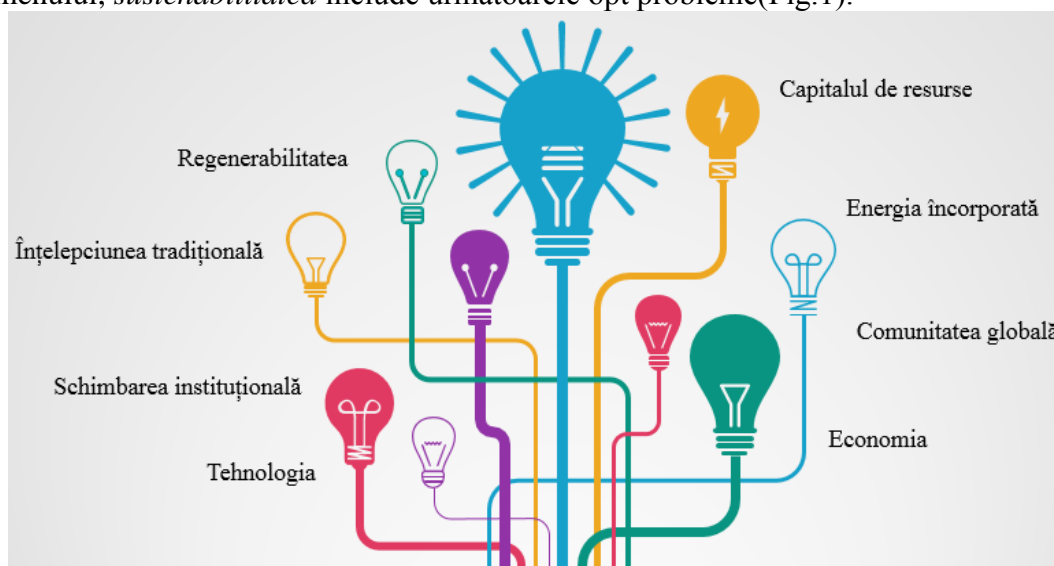
O definiție similară, este dată și de Mavi & Mavi (2021) în lucrarea sa, prin care, ecoinovațiile sunt activități axate pe inovarea în produse, procese și filozofii organizaționale pentru a îmbunătăți starea mediului (Mavi, 2021).

Aici ar fi rezonabil să prezentăm definiția conceptului de dezvoltare durabilă, ca să fie clar la ce obiective se referă ecoinovare și ce impact are aceasta asupra dezvoltării economice naționale, dar și regionale.

Conform expunerilor de pe portalul „Dezvoltarea durabilă verde a Republicii Moldova”, creat în cadrul Proiectului PNUD/GEF „Reforma Fiscală de Mediu” și care reprezintă o platformă de promovare a conceptelor de dezvoltare durabilă și economie verde în Republica Moldova, conceptul de dezvoltare durabilă reprezintă „totalitatea formelor și metodelor de dezvoltare socio-economică care se axează în primul rând pe asigurarea unui echilibru între aspectele sociale, economice și ecologice și elementele capitalului natural. Tot aici se menționează că dezvoltarea durabilă urmărește și încearcă să găsească un cadru teoretic stabil pentru luarea deciziilor în orice situație în care se regăsește un raport de tipul om - mediu, fie ca e vorba de mediul înconjurător, mediul economic sau mediul social”( Dezvoltarea durabilă verde a Republicii Moldova).

Dacă dezvoltarea durabilă pune accentul pe dezvoltarea socio- economică și echilibrul general dintre acestea pe o perioadă îndelungată, atunci pentru definirea sustenabilității găsim două definiții în dicționarul explicativ al limbii române, care dau o abordare economică a acestui concept și alta ecologică. Astfel, în conformitate cu abordarea economică, sustenabilitatea reprezintă o caracteristică a unei activități de a putea fi desfășurată pe o perioadă lungă de timp, dar viziunea ecologică abordează *sustenabilitatea* ca, utilizare și dezvoltare a resurselor naturale fără a conduce la epuizarea acestora sau la degradarea mediului înconjurător (DEX online).

Aici este potrivită definiția dată de Comisia Mondială pentru Mediu și Dezvoltare (WCED), convocată de Statele Unite ale Americii în 1987, în raportul Brundtland „Our common Future”, unde sustenabilitatea este definită ca „satisfacerea nevoilor de azi fără a compromite abilitatea generațiilor viitoare de a-și satisface propriile nevoi”. Obiectivul acestuia este de a reconcilia dezvoltarea economică și protecția echilibrului social și ecologic (EUR-Lex). Dezbaterile s-au concentrat asupra conceptului de „nevoie” și a ideii că acestea se deosebesc de la o țară la alta, în funcție de gradul de dezvoltare al acestora. Datorită abordărilor teoretice și a originilor instituționale ale termenului, *sustenabilitatea* include următoarele opt probleme (Fig.1).



**Figura 1. Principalele opt probleme ale sustenabilității**

Sursa: elaborat de autori în baza materialelor [https://ro.wikipedia.org/wiki/Raport\\_Brundtland](https://ro.wikipedia.org/wiki/Raport_Brundtland)

Ca să înțelegem cum s-a ajuns la identificarea acestor probleme și la stabilirea celor 17 obiective ale dezvoltării durabile vom face o retrospectivă a evenimentelor ce au stat la baza acestora:

- **Conferința ONU (Organizației Națiunilor Unite) privind mediul** (1972, Stockholm), unde au participat 113 națiuni și s-a centrat, pentru prima dată, discuția pe problema deteriorării mediului înconjurător în urma activităților umane, și urmările acestora pentru viitorul umanității și al vieții pe pământ.
- În 1983 ONU înființează **Comisia mondială de mediu și dezvoltare (World Commission on Environment and Development)** care are ca scop studierea dinamicii deteriorării mediului și oferirea de

soluții cu privire la viabilitatea pe termen lung a societății umane. La ședința din 1987 aceasta a fost prezidată de Gro Harlem Brundtland, Primul Ministru al Norvegiei în acea perioadă, respectiv în istorie a rămas cu denumirea de „Comisia Brundtland”. Această comisie a subliniat existența a două probleme majore:

- „Dezvoltarea trebuie să însemne creșterea nivelului de trai al tuturor, nu doar profituri mai mari și standarde mai înalte de trai pentru o parte mică din populație
- Dezvoltarea nu trebuie ducă la distrugerea sau folosirea nesăbuită a resurselor noastre naturale și nici la poluarea mediului ambiant”.

➤ **Conferința ONU privind mediul și dezvoltarea (supranumită „Summitul Pământului”)** a avut loc la Rio de Janeiro, în iunie 1992, reunind reprezentanți 172 țări. La acest summit s-au bazele multor acorduri internaționale importante privind mediul:

- Agenda 21 — un plan de acțiuni pentru dezvoltarea durabilă
- Declarația de la Rio privind mediul și dezvoltarea
- Declarația privind principiile în domeniul forestier
- Convenția-cadru a Organizației Națiunilor Unite privind schimbările climatice
- Convenția Organizației Națiunilor Unite privind diversitatea biologică
- Convenția Organizației Națiunilor Unite privind combaterea deșertificării

➤ **Summitul Națiunilor Unite privind Dezvoltarea Durabilă de la Johannesburg** s-a desfășurat între 26 august – 4 septembrie 2002, în Africa de Sud, pentru promovarea noilor inițiative de aplicare a dezvoltării durabile și pentru construirea unui viitor prosper și sigur la nivel mondial. Aici au fost adoptate: Declarația de la Johannesburg privind dezvoltarea durabilă și Planul de implementare a Summitului mondial privind dezvoltarea durabilă.

➤ **Conferința ONU privind Dezvoltarea Durabilă – UNCSD** a avut loc în **2012**, la Rio de Janeiro. Obiectivul major al acesteia a fost de perfectare a angajamentului politic pentru dezvoltarea durabilă, evaluarea progreselor realizate până atunci, precum și identificarea lacunelor în punerea în aplicare a rezultatelor summit-urilor anterioare privind dezvoltarea durabilă, dar și abordarea noilor provocări. Astfel, accentul a fost pus pe două teme majore:

- Economia verde, în contextul dezvoltării durabile și al eradicării sărăciei
- Cadrul instituțional pentru dezvoltarea durabilă.

➤ **Uniunea Europeană adoptă directiva 2014/95**, potrivit căreia firmele cu peste 500 de angajați sunt obligate să raporteze anual o serie de aspecte non-financiare și informații specifice privind activitățile de responsabilitate socială și sustenabilitate (Agenția Europeană de Mediu).

➤ În perioada 30 noiembrie-12 decembrie la Paris a avut loc cea de-a **21-a Conferință anuală a părților din Convenția –Cadru a Națiunilor Unite asupra Schimbărilor Climatice (COP 21)**, unde a fost semnat ”acordul pentru climă”, care ar împiedica creșterea temperaturii globale medii cu 1,5-2 grade celsius până în 2100 și luarea de măsuri de către statele membre pentru realizarea acestui scop. La 15 iunie 2022 la Bonn (Germania) a avut loc cea mai recentă ședință la care s-a atenționat asupra urgentării punerii în aplicare a prevederilor acordului semnat la Paris cu toate ajustările și corectările făcute ulterior (UNFCCC).

Un concept esențial al acestui acord ar fi aprobarea de măsuri la nivel de economii naționale, astfel ca industriile să dezvolte procese și tehnologii cu cât mai puține emisii și deșeuri, deci aprobarea unui concept de „economie circulară” (UNFCCC, 2015).

Conceptul de bază al economiei circulare descrie un sistem de producție și consum care se bazează pe: reciclarea, reutilizarea, repararea, remanufacturarea, distribuirea produselor, schimbarea modului de consum și a noilor modele și sisteme de afaceri. Economia circulară este o cale esențială pentru dezvoltarea durabilă.

Prin „Planul de acțiune privind ecoinovarea (EcoAP)”, care a fost parte a Strategiei Europa 2020, aprobată de Comisia Europeană sa propus atingerea obiectivelor de dezvoltare durabilă. Planul de acțiune al UE privind ecoinovarea are ca obiectiv esențial „finanțarea de oportunități în vederea reducerii decalajului dintre tehnologie și pătrunderea ei pe piață, pentru a mări competitivitatea europeană. Planul include șapte acțiuni îndreptate deopotrivă în direcția cererii și ofertei, a cercetării și industriei, precum și a instrumentelor de politică și financiare”. Măsurile, ce sunt prevăzute în acest plan, sunt întreprinse de Comisia Europeană, de autoritățile naționale și regionale, industriile și organizațiile de cercetare (Comisia Europeană/Mediu - Ecoinovarea, cheia competitivității europene în viitor).



În vederea măsurării rezultatelor atinse în economia circulară, conform prevederilor menționate mai sus, este nevoie de un grup de indicatori. O serie de indicatori pot ajuta la măsurarea performanței în mai multe domenii care contribuie direct sau indirect la dezvoltarea economiei circulare. Acestea pot fi grupate în următoarele grupe:

✓ *Gestiunea durabilă a resurselor.* Acest set de indicatori examinează performanța statelor membre ale UE în transformarea economiilor lor către circularitate prin scăderea cererii de resurse, crescând astfel securitatea resurselor și scăzând presiunile asupra mediului pe plan intern și internațional.

✓ *Comportamentul social.* Acest set de indicatori reflectă conștientizarea cetățenilor, implicarea și participarea la economia circulară. Implicarea cetățenilor, schimbarea comportamentului și a normelor sociale sunt esențiale pentru succesul unei tranziții la economia circulară.

✓ *Operațiuni antreprenoriale.* Acest set de indicatori descrie activități de eco-inovare către schimbarea și adaptarea modelelor de afaceri în conformitate cu principiile unei economii circulare. Întreprinderile sunt motorul din spatele tranziției la economia circulară. Ele promovează circularitatea pe parcursul ciclului de viață (EC/Environment, 2022).

Astfel, în prezent, o companie ca să fie sustenabilă va trebui să aplice o serie de măsuri, cum ar fi: reducerea energiei folosite, reducerea deșeurilor produse și va întreprinde acțiuni de protecție a mediului, va mobiliza angajații în diferite acțiuni de voluntariat și dezvoltare a comunității. Prin astfel de acțiuni se va întreprinde realizarea indicatorilor prestabiliți pentru economia circulară și în așa mod se va realiza și ecoinovarea.

Trebuie să menționăm că economia circulară este un model de producer și consum, care implică folosirea în comun, închirierea, reutilizarea, repararea, renovarea și reciclarea materialelor și produselor existente cât mai mult timp posibil. Astfel, **se prelungește ciclul de viață al produselor**. Este o nouă abordare care diferă toaltente de modelul traditional linear, bazat pe principiul „folosim-producem-consumăm-aruncăm”. Modelul tradițional se bazează pe cantități mari de materiale și energie ieftine și ușor accesibile<sup>46</sup>.

Drept activități cheie necesare pentru tranziția către o economie circulară mai eficientă din punctul de vedere al resurselor sunt considerate modele de afaceri circulare. Aplicarea acestor modele va contribui la reducerea extracției și utilizarea resurselor naturale, precum și va genera deșeuri industriale și de consum. În literatura de specialitate găsim cinci modele principale pentru o economie circulară (OECD, 2018):



**Figura 2. Metodele de afaceri pentru o economie circulară**

Sursa: elaborat de autori în baza materialelor <https://www.oecd.org/environment/waste/policy-highlights-business-models-for-the-circular-economy.pdf>

- ❖ Aprovizionare circulară: furnizarea energie regenerabile, materiale de intrare pe bază de bio sau complet reciclabile pentru a înlocui intrările cu un singur ciclu de viață;

<sup>46</sup> <https://www.europarl.europa.eu/news/ro/headlines/economy/20151201STO05603/economia-circulara-definitie-importanta-si-beneficii>



- ❖ Extinderea duratei de viață a produsului: extindeți ciclul de viață al produselor și componentelor prin reparare, modernizare și revânzare;
- ❖ Platforme de distribuție: permite creșterea ratei de utilizare a produselor făcând posibilă utilizarea/accesul/proprietatea partajate;
- ❖ Valorificarea resurselor: recuperarea resurselor utile/ energiei din produsele sau subprodusele eliminate;
- ❖ Produs ca serviciu: oferirea accesului la produs și păstrarea dreptului de proprietate pentru a internaliza beneficiile productivității resurselor circulare (OECD (forthcoming), 2018).

Economia circulară are menirea de a crea afaceri sustenabile și a dezvolta economii puternice și durabile. În calitate de promotor al economiei circulare este ecoinovarea, un termen relativ nou, dar cu o importanță și impact major. Ecoinovarea reprezintă o oportunitate pentru întreprinderi, deoarece conduce la reducerea costurilor, ajută la atragerea de noi oportunități de creștere, de inovații și consolidează imaginea întreprinderilor. Tot o dată, soluțiile ecologice vor atrage o nouă generație de industrii prelucrătoare și servicii de înaltă tehnologie, vor spori competitivitatea Europei și vor crea locuri de muncă de înaltă calificare.<sup>47</sup>

Astfel, prin eco-inovare, Programul Națiunilor Unite pentru Mediu susține IMM-urile din regiuni în dezvoltarea și aplicarea unui model de afaceri care va permite crearea unor afaceri sustenabile pe tot ciclul de viață al acestora și pe parcursul întregului lanț valoric în care vor participa acestea. Eco-inovarea implică un set de modificări sau soluții noi pentru produse (bunuri/servicii), procese, analiza pieții și a structurilor organizaționale, care duc la îmbunătățirea performanței și competitivității unei companii. Această abordare poate ajuta întreprinderile mici și mijlocii (IMM-uri) să penetreze pe noi piețe, să crească productivitatea, să atragă noi investiții în afaceri, să crească profitabilitatea de-a lungul lanțului valoric și să le ajute să se conformeze reglementărilor și standardelor (UNEP – Eco-Innovation).



**Figura 3. Factorii ce contribuie la crearea valorii adăugate din eco-inovare**

Sursa: adaptat de autori după <https://www.unep.org/eco-innovation>

Această abordare permite crearea de lanțuri valorice sustenabile cu întreprinderi competitive și cu respectarea normelor ecologice. În vederea realizării cu succes a acestui model de afacere trebuie respectate anumite premize:

- ✓ **Implementarea ecoinovației trebuie să înceapă cu o schimbarea strategiei de business** – sustenabilitatea trebuie să fie la baza strategiei generale de afacere.

<sup>47</sup> Ecoinovarea, cheia competitivității europene în viitor.

<https://ec.europa.eu/environment/pubs/pdf/factsheets/ecoinnovation/ro.pdf> (Accesat la data 15.05.2022)

- ✓ **Ecoinoavația necesită o abordare holistică** – aici trebuie luate în considerare toate fazele ciclului de viață al produsului, de la extracția materiilor prime până la lichidarea produsului la sfârșitul ciclului de viață.
- ✓ **Ecoinoavația necesită cooperare în lanț valoric în ansamblu** – trebuie să fie o legătură logică dintre toate părțile implicate în proces.
- ✓ **Ecoinoavația ar trebui să ia în considerare toate cele trei aspecte ale sustenabilității: economic, social și de mediu** – asta ar însemna că companiile nu ar trebui să se concentreze doar asupra intereselor economice, dar și a impactului afacerii și a produselor finale asupra mediului, precum și asupra societății și condițiilor sociale de muncă oferite anagjaților săi (Programul Națiunilor Unite pentru Mediu, 2017).

## CONCLUZII:

Dezvoltarea afacerilor sustenabile presupune alegerea corectă a modelului de afacere. În alegerea modelului corect și eficient de business trebuie să luăm în considerație factorii macromediului ce influențează asupra acestei afaceri, dr și condițiile legale, normele și standardele la care se supune această afacere. Adoptarea unui model de afaceri presupune analiza și asumarea anumitor riscuri, dar toate acestea ar putea duce la efecte de lungă durată și cu impact major asupra afacerii, mediului și societății, ceea ce va contribui dezvoltarea durabilă a economiei și societății.

**Mulțumiri.** Această publicație este elaborată în cadrul proiectului ”Drepturile omului în Republica Moldova: dimensiunea financiară și consolidarea prin gestiunea eficientă a cheltuielilor publice” (cifrul 20.80009.0807.35), finanțat de Agenția Națională pentru Cercetare și Dezvoltare.

## REFERINTE BIBLIOGRAFICE

1. Mavi, R.K., Mavi, N.K. (2021). National eco-innovation analysis with big data: A common-weights model for dynamic DEA, *Technological Forecasting and Social Change*, Volume 162, 120369, ISSN 0040-1625; <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120369> . (Accesat la data 18.05.2022)
2. Agenția Europeană de Mediu. Calea spre o durabilitate Globală, publica la data 08/06.2012 <https://www.eea.europa.eu/ro/semnale/semnale-de-mediu-2012/articole/calea-spre-o-durabilitate-globala> (accesat la data 4.06.2022)
3. Comisia Europeană de Mediu. Ecoinovarea, cheia competitivității europene în viitor. <https://ec.europa.eu/environment/pubs/pdf/factsheets/ecoinnovation/ro.pdf> (Accesat la data 15.05.2022)
4. European Commission for Environment (2022). Circular Economy Indicators, 2022. [https://ec.europa.eu/environment/ecoap/indicators/circular-economy-indicators\\_en](https://ec.europa.eu/environment/ecoap/indicators/circular-economy-indicators_en)(Accesat la data 8.06.2022)
5. EUR-Lex, acces la dreptul Uniunii Europene, [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/?uri=LEGISSUM:sustainable\\_development](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/?uri=LEGISSUM:sustainable_development) (Accesat la data 14.04.2022)
6. Dezvoltarea durabilă verde a Republicii Moldova <http://green.gov.md/pageview.php?l=ro&idc=30&t=/Prezentare/Ce-inseamna-dezvoltarea-durabila-si-economia-verde> (Accesat la data 9.05.2022)
7. Dicționarul explicativ al limbii Române. <https://dexonline.ro/definitie/sustenabilitate> (Accesat la data 21.04.2022 )
8. OECD (forthcoming), Business Models for the Circular Economy: Opportunities and Challenges from a Policy Perspective, OECD Publishing, Paris 2018. <https://www.oecd.org/environment/waste/policy-highlights-business-models-for-the-circular-economy.pdf> (Accesat la data 18.05.2022)
9. Parlamentul European, Economia circulară: definiție, importanță și beneficii. <https://www.europarl.europa.eu/news/ro/headlines/economy/20151201STO05603/economia-circulara-definitie-importanta-si-beneficii> (Accesat la data 1.06.2022)
10. Programul Națiunilor Unite pentru Mediu (PNUM) (2017). Manual Eco-i procesul de implementare a ecoinoavației. <https://www.odimm.md/ro/compartimente-eco/eco-inovare>(Accesat la data 9.05.2022)

11. Raport referitor la actiunea UE pentru sustenabilitate, 2017  
[https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2017-0239\\_RO.html](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2017-0239_RO.html) (Accesat la data 13.03.2022)
12. United Nations Environment Programme (UNEP). Eco-Innovation  
<https://www.unep.org/eco-innovation> (Accesat la data 9.05.2022)
13. Unite Nations Framework Convention on Climate Change (UNFCCC). BUSINESS ENGAGEMENT WITH THE COP21 AND THE ACTION AGENDA  
[https://unfccc.int/media/408541/businessengagement\\_cop21\\_20150915\\_vf.pdf](https://unfccc.int/media/408541/businessengagement_cop21_20150915_vf.pdf) (Accesat la data 18.05.2022)

CZU: 332.13:334.722(477)

## CLUSTER INTERACTION AS A TOOL FOR ENTREPRENEURIAL SUSTAINABILITY

## КЛАСТЕРНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ

KLYMENKO Yurii

ORCID: 0000-0002-5868-2468

candidate of technical sciences, Vasyl' Stus Donetsk National  
University, <https://www.donnu.edu.ua/>, Ukrainem, ju.klymenko@donnu.edu.ua

**ABSTRACT.** *The sustainability of entrepreneurship in the context of high uncertainty associated with full-scale wars requires revision at the substantive and methodological level. One of the effective ways to achieve the new sustainability is partnership, cooperation and interaction of business entities. These qualities are inherent in cluster communities, which have proven their viability in retrospect. Based on the creative synthesis and experience of real cluster management, the article compiles a model of industrial-innovation cluster, which has signs of dynamism.*

**KEYWORDS:** *entrepreneurship, joint production, partnership, uncertainty.*

**JEL CLASSIFICATION:** D81, L14

### ВВЕДЕНИЕ

Новая фаза экзистенциальности цивилизации, одним из маркеров которой является полномасштабная война России против Украины, характеризуется значительной неопределенностью как будущих событий, так и их последствий. В этих условиях проблема экономической выносливости государства приобретает первостепенное значение. Решение этой проблемы осложняется глобальным масштабом последствий войны – военных, политических, инфраструктурных, энергетических, продовольственных, социальных. Базовым фактором выносливости национальной экономики является устойчивость предпринимательской деятельности, охватывающей все из названных сфер (за исключением политической). Предпринимательские инициативы и усилия, направленные на их развитие, запускают регенерационные процессы в военной и поствоенной экономике, а их отсутствие или невозможность поддержки соответственно останавливают и/или разрушают данные процессы на микро-, мезо- и макроуровнях экономики. Поэтому стратегически важно определить факторы, способствующие возникновению и усилению предпринимательской устойчивости. Успешный опыт управления кластерными сообществами свидетельствует об эффективности кластеризации как инструмента обеспечения устойчивости субъектов предпринимательской деятельности, регионов и отраслей. Задачей данной работы является идентификация инструментов кластерного управления, адаптированных к условиям военного времени, и построение модели устойчивой предпринимательской деятельности.

### МЕТОД

Данное исследование основывается на практическом опыте управления промышленно-инновационным кластером, что обусловило применение методологии синтеза в понимании, представленном в [1] как «комплекс управленческих интегрирующих

действий... по оценке, отбору и структурированию элементов в систему». Синтез модели устойчивой предпринимательской деятельности в военный период будем осуществлять на основе фрейма логических выводов “(1) необходимость достижения экономической выносливости – (2) выбор устойчивости в качестве ключевого фактора выносливости – (3) идентификация инструментов обеспечения устойчивости предпринимательства – (4) компоновка модели”. Т.к. первое звено цепочки не требует доказательства, перейдем ко второй.

### **ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ**

Общепринято рассматривать устойчивое предпринимательство как рыночно-ориентированный способ создания стоимости с использованием экологических и социальных инноваций при условии ответственности предпринимателей перед акционерами, обществом, природой и будущими поколениями. Одно из распространенных толкований устойчивого предпринимательства определяет его как совокупность открытий, создания и использования предпринимательских возможностей, которые способствуют устойчивости, создавая социальные и экологические выгоды для других членов общества [2]. Такие трактовки устойчивости предпринимательства релевантны привычным (невоенным) условиям жизнедеятельности, однако в данный момент более адекватным следует считать определение устойчивости как способности субъекта управлять ресурсами и выполнять заданные функции в условиях неопределенности без критического истощения этих ресурсов для следующих этапов жизнедеятельности.

Поэтому внимание следует сосредоточить на факторах неопределенности. Если последние 10+ лет предметом исследования неопределенности была в основном технологическая сингулярность как следствие научно-технического прогресса, то после начала полномасштабной войны сингулярность можно рассматривать как фактор регресса всех сторон жизнедеятельности. Это позволяет предположить, что трендовым процессом становится деструкция развития, которая, в свою очередь, наиболее часто является следствием дефицита разнообразия – базовой характеристики любой системы [3]. В рамках одного бизнеса разнообразие ограничено количеством персонала, диапазон бизнес-процессов, линейкой продуктов, что позволяет сделать вывод о принципиальной неспособности быть устойчивым. Один из путей преодоления этого принципиального барьера указывал П. Друкер в контексте анализа несоответствия между экономической и политической реальностью, утверждая, что компаниям необходимо научиться работать одновременно “в системе глобальной мировой экономики и разобщенного мира политики”, и партнерство следует рассматривать наилучшим способом роста [4]. Отметим, что партнерство представляет собой результат интенсивных коммуникаций, совместных решений и реальных действий, совершаемых на основе доверия, которые представляют собой содержание процессов обмена информацией и другими ресурсами в бизнес-сообществах разного уровня интеграции – ассоциациях, консорциумах, холдингах и кластерах.

Из перечисленных форм интеграции кластеры обладают свойствами, наиболее ценными в окружении с высокой неопределенностью: ориентацией на горизонтальную интеграцию, развитие человеческого капитала и предпочтение стимулирования социальных взаимосвязей между носителями знаний, а не организациями. Кластеры как структуры, наиболее устойчивые во времени и целях, доказали свою жизнеспособность в военные периоды, т. к. именно они стали двигателями экономического роста после Второй мировой войны [5]. Кластеризация продолжает оставаться трендом экономических процессов, и в контексте неразвитости кластерного движения в Украине можно предположить, что многочисленные разрывы цепочек стоимости украинского бизнеса в первые дни войны были обусловлены отсутствием зрелых национальных кластеров в различных отраслях (при этом другие факторы дестабилизации - неравномерная концентрация промышленности, несовершенство логистической инфраструктуры, относительная внезапность кризиса и т.д. - не игнорируются).

Целесообразность использования совокупности кластерных механизмов как инструментария преодоления неустойчивости определяется также инновационной направленностью кластерных взаимоотношений, которая обусловлена внутренней конкурентной средой. Следует подчеркнуть, что кластерное сообщество при наличии развитых кластерных политик обладает уникальной способностью совмещения конкуренции и партнерства, интеграцией соревнования за лидерство с сотрудничеством. Исследования отраслевых агломераций подтверждают, что распространение идей и знаний более важно прежде всего в инновационных секторах [6].

Таким образом, кластеризацию можно рассматривать как один из главных инструментов обеспечения устойчивости предпринимательства. Данный вывод дополняет результаты, полученные в [7], где сделан развернутый анализ устойчивого развития как процесса, в то время как в данной статье исследуется устойчивость как свойство.

## РЕЗУЛЬТАТ

Завершающий элемент сформулированного выше фрейма синтезируем на основе эмпирических данных. Опыт управления приборостроительным кластером с начала 2021 г до настоящего момента показывает, что несмотря на достаточные управленческие компетенции персонала кластерной организации, правильно поставленные цели, критическое количество предпринимателей с успешным опытом реализации стартапов и инновационность продуктовой линейки участников кластера, существуют барьеры роста, основными из которых являются:

- отсутствие доверительных отношений между участниками;
- преобладание потребительского подхода к кластерным возможностям;
- неосознанность кооперирующих действий, стимулируемых получением локальной выгоды и игнорирование средне- и долгосрочной перспективы взаимодействия.

С начала полномасштабной войны следовало ожидать усиления влияния негативных факторов, сдерживающих развитие кластера. Однако консолидация нации в максимально сжатые сроки состоялась на всех уровнях и во всех сферах жизнедеятельности, и кластерное сообщество не стало исключением: в течение короткого времени сформировались проектные группы с участием различных предприятий, определившиеся с направлениями исследований, разработок и производства. В результате существенно снизилось влияние перечисленных негативных факторов, что дает основание использовать методики, политики и механизмы этого кластера для построения модели устойчивого предпринимательства.

Компонентами модели (рис.1) являются:

1) люди как носители знаний, характеризующиеся компетенциями, знанием методик эффективного взаимодействия; носители знаний, имеющие близкие ценности, являются основным капиталом кластера; существенно, что в данное сообщество включены независимые исследователи и разработчики, не имеющие отношения к персоналу участников кластера и/или кластерной организации;

2) институты – совокупность правил, политик, структурных образований:

- устав кластерной организации,
- стратегические константы (миссия, видение, цели, принципы),
- кластерные политики (прежде всего информационная, коммуникационная, членская),
- алгоритмы реализации совместных проектов,
- уставы проектов, реализуемых множеством участников кластера,
- экспертный совет и технические комитеты,

3) методологии: комплекс инструментов реализации совместной деятельности участников кластера, включающий:

- проектные методологии,
- методологии принятия решений, которым предшествуют рыночные исследования,
- аналитические методологии,

- методологии конструирования, испытаний и производства программной и аппаратной компонент продуктов участников;

4) ресурсы участников кластера – материальные (в т.ч. помещения, складские запасы) информационные, коммуникационные, финансовые.

Анализ процессов взаимодействия показывает, что по значимости компоненты модели устойчивого предпринимательства в кластерной среде ранжируются согласно порядка, приведенного выше – люди, институции, методологии и ресурсы. Преодоление существующих и спонтанно возникающих ограничений военного времени (законодательных, валютных, логистических, производственных, рыночных) происходит благодаря проактивному поведению носителей ценных управленческих и технологических знаний, обладающих также определенными моральными качествами и способностью к командному/групповому взаимодействию. Решения о распределении ресурсов, которыми обладают участники кластера, становятся естественным продолжением их осознанной деятельности, направленной на удержание собственного бизнеса и бизнеса коллег в устойчивом состоянии.

С целью снижения сложности восприятия (наглядности) в графической версии модели не отражены множественные взаимосвязи между компонентами и их элементами (как внутри компонент, так и между ними), например:

- взаимосвязь между элементами компонент – в уставах проектов указываются источники и принципы распределения ресурсов,

- взаимосвязь между элементами одной компоненты – менеджеры проектов и руководители предприятий находятся в постоянном поиске балансирования между интересами проекта, интересами предприятия и целями кластера.



**Рисунок 1. Модель устойчивого предпринимательства в кластерной среде**

*Источник: собственная разработка*

Сравнение синтезированной модели с другими сложными системами адаптивного типа (прежде всего природными) показал, что она обладает рядом свойств, присущих механизмам устойчивости [8]:

- стабилизация состояния, обеспечиваемого прежде коммуникационной эффективностью и, как следствие, скоростью получения необходимых ресурсов – в рамках совместных проектов, вне проектной деятельности, но, как правило, от других участников кластера;

- сохранение типа функционирования, обусловленного сворачиванием ряда сегментов рынка и необходимостью переориентации на актуальные;
- сохранение структуры, включая использование собственных и партнерских резервов, временных остановок деятельности;
- сохранение траектории движения, которая была определена как система стратегических целей до начала полномасштабной войны.

## ВЫВОДЫ

Следуя логике анализа сложных бизнес-систем, можно сделать вывод, что для достижения устойчивости предпринимательской деятельности в условиях высокой неопределенности необходимо увеличивать разнообразие (сложность) субъектов путем кластеризации их взаимосвязей – коммуникаций, проектов, цепочек добавленной стоимости. Такая деятельность позволит построить полноценную систему управления распределенной полисубъектной средой в контексте закона разнообразия Эшби [9], утверждающего необходимость достижения сложности субъекта управления не меньшего уровня сложности, чем сложность объекта управления - кластерной среды.

Синтезированную структурно-функциональную модель промышленного кластера не представляется возможным определить как завершенную в связи с продолжающимся процессом наполнения её новыми элементами, возникающими в непрерывно меняющейся реальной кластерной среде. В связи с этим данную модель можно характеризовать как динамическую и имеющую перспективу трансформироваться в модель устойчивого промышленного кластера; анализ устойчивости кластеров является предметом нашего следующего исследования.

## ССЫЛКИ

1. Шрагина Л.И. (2012). Методология исследования психологических феноменов в контексте постнеклассической науки (на примерах анализа вербального воображения и системного мышления), *Международная коллективная монография «Фундаментальные и прикладные психологические исследования в практиках ведущих научных школ: реалии и перспективы»* С. 95-128  
Доступ: <http://dspace.onu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/7100/1/Srag2012b.pdf> Июнь 20-25, 2022
2. Hockerts, K. and Wüstenhagen, R (2010) Greening Goliaths versus emerging Davids - Theorizing about the role of incumbents and new entrants in sustainable entrepreneurship', *Journal of Business, Venturing*, Vol.25 No.5, pp.481-492.
3. Гараедаги Дж. (2010). *Системное мышление. Как управлять хаосом и сложными процессами. Платформа для моделирования архитектуры бизнеса*, пер. с англ, Минск, Гревцов Букс, 480 с.
4. Друкер П.Ф. (2020). *Виклики для менеджменту XXI століття*, пер.з англ..Київ, Видавнича група КМ-БУКС, с. 84.
5. Anderson L., Stark M. (2021) Industrial Clusters: the logic of co-location now has a new driver, net-zero emissions Доступ: <https://energypost.eu/industrial-clusters-the-logic-of-co-location-now-has-a-new-driver-net-zero-emissions/> June 23-25, 2022
6. Ellison, Glenn, Edward L. Glaeser, and William R. Kerr. (2010). What Causes Industry Agglomeration? Evidence from Coagglomeration Patterns., *American Economic Review*, 100 (3): 1195-1213.
7. Derlukiewicz N., Mempel-Śnieżyk A., Mańkowska D., Dyjakon A., Minta S., Pilawka T. (2020) How do Clusters Foster Sustainable Development? An Analysis of EU Policies. *Sustainability* 2020, 12, 1297. Available: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/4/1297/pdf> June 22-25, 2022
8. Арманд А. Д. (1992). *Механизмы устойчивости геосистем*. м., Наука, 208 с.
9. Клименко. Ю.М. (2017). Системоутворюючі механізми практико-орієнтованих освітньо-дослідницьких мереж. *Економіка і організація управління*, вип.1, Вінниця, ДонНУ імені Василя Стуса, С.103-114.



# STATE OF DEVELOPMENT OF THE DIGITAL ECONOMY IN THE REPUBLIC OF BELARUS СОСТОЯНИЕ РАЗВИТИЯ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

**PUGACHEVA Olga**

ORCID: 0000-0003-4554-0038

PhD, Gomel State University named after Francisk Skorina,  
<http://econom-inform.gsu.by/node/65>, Republic of Belarus,

OPugacheva@gsu.by

**ABSTRACT** *Despite a significant number of works, there is still no clear understanding of what the digital economy is and how to assess the level of its development. Therefore, the aim of the study is to assess the state of the digital economy of the Republic of Belarus on the basis of the modern international system of indicators for the development of the digital economy and the movement towards the information society, which uses official statistics and data from one-time surveys for different levels of society, economic and social activity. To this end, the ecosystem of the digital economy and indicators of its development are considered, the place of the Republic of Belarus in the rankings of the digital economy, the development indicators of the information and communication technologies sector and the impact of digitalization on the activities of organizations of the Republic of Belarus are analyzed. As a result of the study, the state of development of the digital economy in the Republic of Belarus and the prospects for its development are substantiated.*

**KEYWORDS:** *digital economy, indicators, information and communication technologies, ratings, Republic of Belarus*

**JEL CLASSIFICATION:** *O1, O2, O3, O4, O5*

## **ВВЕДЕНИЕ**

Исследование стремительного развития интернета и интернет-зависимых рынков позволяет предположить, что цифровизация экономики может быть не менее мощным инструментом повышения ее производительности и конкурентоспособности, чем создание технологических инноваций как таковых.

Большинство экспертов ставят знак равенства между цифровизацией/цифровой трансформацией/диджитализацией/индустрией 4.0 и цифровой экономикой.

Несмотря на значительное число работ, до сих пор нет однозначного понимания того, что представляет собой цифровая экономика. Сравнительный анализ определений цифровой экономики позволяет классифицировать взгляды на это понятие, основанные на использовании следующих признаков [1, 2, 3, 4]:

- тип экономики, характеризующийся активным внедрением и практическим использованием цифровых технологий сбора, хранения, обработки, преобразования и передачи информации во всех сферах человеческой деятельности;
- совокупность видов экономической деятельности как отрасли национальной экономики по производству и торговле цифровыми товарами и услугами в виртуальной среде;
- система социально-экономических и организационно-технических отношений, основанных на использовании цифровых информационно-телекоммуникационных технологий и сетей в режиме реального времени;
- сложное сочетание различных элементов (технических, инфраструктурных, организационных, программных, нормативных, законодательных и др.), представляющее собой дополнение к реальной экономике, ориентированное на устойчивое экономическое развитие.

Обобщая различные подходы, можно дать следующее определение. Цифровая экономика — это система социальных, культурных, экономических и технологических отношений между государством, бизнес-сообществом и гражданами, функционирующая в глобальном информационном пространстве, посредством широкого использования сетевых цифровых технологий генерирующая цифровые виды и формы производства и продвижения к потребителю продукции и услуг, которые приводят к непрерывным инновационным изменениям методов управления и технологий в целях повышения эффективности социально-экономических процессов.

Исходя из данного определения целью исследования является оценка состояния цифровой экономики Республики Беларусь на основе современной международной системы показателей развития цифровой экономики и движения к информационному обществу, которая использует официальную статистику и данные единовременных обследований для разных уровней общества, экономической и социальной деятельности.

В большинстве исследований в этой области используются международные индексы и показатели, делающие оценку развития цифровой экономики сопоставимой в разных странах. Некоторые из них рассматриваются далее применительно к Республике Беларусь.

### ИНДИКАТОРЫ РАЗВИТИЯ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

Большинство исследований включает в экосистему цифровой экономики 8 хабов (Государство и Общество, Маркетинг и Реклама, Финансы и Торговля, Инфраструктура и Связь, Медиа и Развлечения, Кибербезопасность, Образование и Кадры, Стартапы и Инвестиции), каждый из которых может быть исследован по 9 срезам (Разработка и дизайн, Аналитика и данные, AI и Big Data, Hardware, Бизнес-модели, Интернет вещей, Mobile, Платформы, Регулирование). Участники экосистемы, объединенные в хабы, могут быть рассмотрены с точки зрения уровня (их 3) вовлеченности в цифровую экономику (рисунок 1) [5].



Рисунок 1. Экосистема цифровой экономики

Источник: [5]

Для оценки степени развития цифровой экономики чаще всего используются индексы. Различия индексов и составляемых на их основе рейтингов заключаются в подборе исходных показателей (характеристик уровня использования в стране достижений цифровой экономики) и их группировке в субиндексы.

Система показателей развития цифровой экономики и движения к информационному обществу приводится в таблице 1.

**Таблица 1. Система показателей развития цифровой экономики и движения к информационному обществу**

Наименование индекса	Содержание и предназначение индекса	Наименование организации
Индекс цифровой экономики и общества (Digital Economy and Society Index, DESI)	Измерение прогресса стран в развитии цифровой экономики и общества по компонентам: связанность, человеческий капитал, использование интернета, интеграция цифровых технологий, цифровые государственные услуги (для 28 стран ЕС и 17 других стран)	Генеральный директорат коммуникационных сетей, контента и технологий ЕС.
Индекс развития электронного правительства (E-government Development Index)	Характеризует степень готовности стран к реализации и использованию услуг электронного правительства по компонентам: электронные услуги и сервисы, предоставляемые органами власти, информационно-коммуникационная инфраструктура и развитие человеческого потенциала	Департамент экономического и социального развития ООН (UN DESA)
Индекс готовности к сетевому обществу (Networked Readiness Index – NRI)	Характеризует условия развития и распространения ИКТ по 48 показателям, объединенным в три группы: среда готовности, использование ИКТ бизнесом, правительством и частными лицами.	Всемирный экономический форум (ВЭФ) в сотрудничестве с INSEAD
Индекс развития информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) (ICT Development Index)	Характеризует уровень развития инфраструктуры ИКТ и востребованности ИКТ населением. Предназначен для мониторинга развития ИКТ по странам и регионам мира по трем субиндексам: доступ ИКТ, использование ИКТ, навыки использования ИКТ.	Международный союз электросвязи (МСЭ) - ITU
Глобальный индекс кибербезопасности (Global Cybersecurity Index)	Оценка уровня кибербезопасности по данным о развитии правовых, технических и организационных мер в области кибербезопасности, наличии институциональной среды и механизмов информационной безопасности.	Международный союз электросвязи (МСЭ) - ITU
Индекс мировой цифровой конкурентоспособности (World Digital Competitiveness, WDCI)	Измеряет способность и готовность 64 стран внедрять и использовать цифровые технологии в качестве ключевого фактора экономических преобразований в бизнесе, правительстве и обществе в целом	Центр мировой конкурентоспособности IMD (WCC)
Глобальный инновационный индекс (Global Innovation Index, GII)	Формируется на основе 81 показателя, которые отражают ключевые факторы инновационного развития стран: научной и инновационной деятельности, качества институтов и среды для ведения бизнеса	Корнельский университет, Школа бизнеса INSEAD, Всемирная организация интеллектуальной собственности (ВОИС)
Индекс драйверов производства (Drivers Production Index)	Оценка готовности стран к будущему производству за счет внедрения новых технологий, включает уровень развития технологий и инноваций, человеческого капитала, институциональной структуры и степени участия стран в глобальной торговле и инвестициях	Всемирный экономический форум (ВЭФ)
Локальный индекс онлайн-услуг (Local Online Service Index, LOSI)	Интегральный индекс в рамках формирования глобального Индекса развития электронного правительства для оценки на муниципальном уровне. Рассчитывается на основе 60 индикаторов по 4-м направлениям: технологические, предоставление контента, основных услуг через веб-сайт города, вовлеченность граждан	Департамент экономического и социального развития ООН (UN DESA)

Индекс цифровой плотности (Digital Density Index)	Включает в себя более 50 показателей, с помощью которых измеряется уровень продвижения и развития навыков работы с цифровыми технологиями, а также внедрения нормативной правовой базы. Представляет комплексный критерий оценки влияния цифровой трансформации на бизнес, обосновывает связь между применением цифровых технологий и ростом ВВП страны.	Консалтинговая компания Accenture Strategy (США, Нью-Йорк) и Oxford Economics, подразделение Оксфордского университета (Англия)
Индекс цифровой эволюции (Digital Evolution Index, DEI)	Рассчитывается на базе 170 показателей, характеризующих темпы цифровизации и объединенных в четыре субиндекса: уровень предложения, спрос на цифровые технологии, институциональная среда, инновационный климат.	Школа права и дипломатии им. Флетчера в Университете Тафтса (США)

Источник: собственная разработка

Анализ данных таблицы 1 показывает, что современная международная система показателей развития цифровой экономики и движения к информационному обществу оценивает процессы цифровизации и информатизации по большинству стран мира на основе официальной статистики и данных единовременных обследований для разных уровней общества, экономической и социальной деятельности, каждый из них имеет четкое предназначение [1, 2, 3].

Основанные на сочетании достоверных данных и ответов на опросы руководителей предприятий и государственных органов, цифровые рейтинги помогают правительствам и компаниям понять, на чем сосредоточить свои ресурсы и какими могут быть передовые методы при переходе к цифровой трансформации.

Поскольку различные страны проводят заметно разные цифровые преобразования, то возникают трудности в сравнительной оценке различных стратегий цифровой трансформации бизнеса, правительства и общества. Например, последнее цифровое исследование Центра мировой конкурентоспособности IMD (WCC), опубликованное 29 сентября 2021 года, показывает, что США четвертый год подряд лидируют в рейтинге цифровой конкурентоспособности IMD, а Китай за это время поднялся на 15 позиций, с 30-го на 15-е место [6].

## АНАЛИЗ МЕСТА РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ В РЕЙТИНГАХ ОЦЕНКИ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

Для анализа уровня развития электронного правительства и цифровой демократии в Республике Беларусь в 2021 году рассмотрим индекс развития электронного правительства (e-Government Development Index, EGDI), который является составным индикатором, измеряющим готовность и способность правительства использовать информационно-коммуникационные технологии в целях оказания услуг населению, и соответствующий ему рейтинг (таблица 2) [7].

**Таблица 2. Рейтинг стран мира по уровню развития электронного правительства в 2021 году**

Рейтинг	Страна	Индекс
1	Дания	0,9758
2	Южная Корея	0,9560
3	Эстония	0,9473
4	Финляндия	0,9452
5	Австралия	0,9432
6	Швеция	0,9365
7	Великобритания	0,9358
8	Новая Зеландия	0,9339
9	Соединённые Штаты Америки	0,9297
10	Нидерланды	0,9228
11	Сингапур	0,9150

12	Исландия	0,9101
13	Норвегия	0,9064
14	Япония	0,8989
15	Австрия	0,8914
16	Швейцария	0,8907
17	Испания	0,8801
18	Кипр	0,8731
19	Франция	0,8718
20	Литва	0,8665
21	Объединённые Арабские Эмираты	0,8555
22	Мальта	0,8547
23	Словения	0,8546
24	Польша	0,8531
25	Германия	0,8524
26	Уругвай	0,8500
27	Ирландия	0,8433
28	Канада	0,8420
29	Казахстан	0,8375
30	Израиль	0,8361
...	...	...
36	Россия	0,8244
37	Италия	0,8231
38	Бахрейн	0,8213
39	Чехия	0,8135
40	Беларусь	0,8084

Источник: [7]

Наибольший индекс развития электронного правительства оказался у Дании – 0,915 при максимальном значении в 1. Кроме нее в десятку стран с высоким значением этого индекса вошли: Южная Корея, Эстония, Финляндия, Австралия, Швеция, Великобритания, Новая Зеландия, США и Нидерланды.

Сохранение Республикой Беларусь позиций в топ-40 стран по уровню развития электронного правительства стало преимущественно результатом проведенной работы в рамках ранее выполненных государственных программ и реализуемой в настоящее время Государственной программы «Цифровое развитие Беларуси» на 2021-2025 годы [8].

Место Республики Беларусь в некоторых других ведущих международных рейтингах научно-технического и инновационного развития в 2020 году приводится в таблице 3 [9, 10, 11, 12].

**Таблица 3. Положение Республики Беларусь в ведущих международных рейтингах научно-технического и инновационного развития в 2020 году**

Международный рейтинг научно-технического и инновационного развития	Положение Беларуси в рейтинге
Индекс человеческого развития (ИЧР)	53-е место из 189 стран
Индекс конкурентоспособности промышленности (CIP)	47-е место из 152 стран
Глобальный инновационный индекс (ГИИ)	64-е место из 131 страны
Индекс развития информационно-коммуникационных технологий (ИКТ)	32-е место из 176 стран

Источник: [9, 10, 11, 12].

Анализ данных таблицы 3 показывает, что согласно международным оценкам, в рейтинге стран по индексу человеческого развития Республика Беларусь находится на 53-й

позиции среди 189 стран мира и входит в группу стран с очень высоким уровнем человеческого развития. За последние годы позиции страны в международных рейтингах научного, научно-технического и инновационного развития значительно улучшились. В Глобальном индексе инноваций (ГИИ) Беларусь поднялась с 2016 года. на 15 позиций и заняла 64-е место среди 131 страны. Следует отметить, что многие показатели индекса не имеют прямого отношения к инновациям и отражают мнение международных экспертов об общественно-политическом положении в странах. По субиндексам, непосредственно связанным с научно-инновационной сферой, позиции Беларуси значительно выше. Так, по субиндексу «Человеческий капитал и исследования» Беларусь занимает 37 место в мире, а по субиндексу «Результаты в области знаний и технологий» — 46-е место в мире. Высокий уровень развития промышленного комплекса подтверждается 47-м местом Беларуси среди 152 стран мира по индексу конкурентоспособности промышленности. Наиболее высокую позицию Беларусь занимает по такому показателю индекса, как «Доля добавленной стоимости обрабатывающей промышленности в ВВП» (10-е место в мире). Кроме того, Беларусь занимает 33-е место в мире по показателю «Доля производств высокого технологического уровня в добавленной стоимости обрабатывающей промышленности». Беларусь занимает 72-е место среди 132 стран, включенных в ГИИ (ГИИ) в 2021 году [11].

#### **АНАЛИЗ ПОКАЗАТЕЛЕЙ РАЗВИТИЯ СЕКТОРА ИНФОРМАЦИОННО-КОММУНИКАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

Результаты развития сектора информационно-коммуникационных технологий Республики Беларусь в 2016-2000 годы характеризуются следующими показателями (таблица 4) [13].

**Таблица 4. Результаты развития сектора информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) Республики Беларусь в 2016-2000 годы**

Показатели	Годы				
	2016	2017	2018	2019	2020
Объем экспорта услуг сектора ИКТ, млн долл. США	1152,4	1445,3	1840,5	2393,5	2685,2
Количество компаний - резидентов ПВТ по состоянию на конец года, ед.	164	192	454	751	964
Количество юридических лиц в сфере «Информация и связь», ед.	3539	3818	4304	4590	4780
Номинальная начисленная среднемесячная заработная плата работников в сфере «Информация и связь», руб.	2033,1	2376,6	2777,2	3221,2	4116,1
Вклад в ВВП по виду экономической деятельности «Информация и связь», %	4,9	5,0	5,4	6,2	7,3
Поступление иностранных инвестиций в сфере «Информация и связь», млн долл. США	362,5	488,9	571,3	702,8	634,4

Источник: [13]

Данные таблицы 4 показывают, что на протяжении пяти лет данный сектор демонстрирует неизменно высокие показатели роста экспорта услуг и их вклада в общий экспорт. Так, по сравнению с 2016 г. общий объем экспорта услуг сектора ИКТ увеличился более чем в 2,3 раза. В состав экспорта услуг сектора ИКТ входят компьютерные, телекоммуникационные и информационные услуги. Основной вклад в стоимостной объем вносит экспорт компьютерных услуг.

В географическом разрезе основными потребителями ИТ-услуг белорусских организаций являются страны Северной Америки (43,1 %), ЕС (30,7 %), и ЕАЭС (8,6 %). В 2020 г. услуги сектора ИКТ оказывались потребителям из 187 стран мира. Однако более 70 % экспорта данных услуг пришлось всего на пять торговых партнеров: США (41,8 % от

всего экспорта услуг ИКТ), Кипр (11,2 %), Российскую Федерацию (8,3 %), Великобританию (7,5 %) и Германию (3,7 %).

На протяжении пяти лет по виду экономической деятельности «Информация и связь» наблюдается неизменная положительная динамика развития. Так, вклад данного вида деятельности в ВВП с каждым годом неуклонно растет и в 2020 г. составил 7,3 %. Увеличившись по сравнению с 2016 г. на 2,4 %. Увеличилось также количество организаций страны, осуществляющих деятельность в данной сфере. Так, на 1 января 2021 г. количество юридических лиц по данному виду экономической деятельности составило 4780 организаций, что на 4,1 % больше, чем в 2019 г. Номинальная начисленная среднемесячная заработная плата работников в отрасли является самой высокой по стране: в 2020 г. она составила 4,1 тыс. руб., что в 3,3 раза превышает средний показатель по стране.

Поступления в Республику Беларусь от иностранных инвесторов по виду деятельности «Информация и связь» в 2020 г. снизились на 68,4 млн долл. США и составили 634,4 млн долл. США, или 7,3 % от общего объема поступлений иностранных инвестиций (8680,2 млн долл. США), что на 0,3 процентных пункта выше уровня 2019 г. (10 006,8 млн долл. США).

Согласно опубликованным статистическим данным конференции ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД) за 2021 год, среди которых экспорт компьютерных услуг стран-членов ООН, в 2021 году в Беларуси экспорт компьютерных услуг на душу населения увеличился на 20 % и составил \$320. Годом ранее этот показатель достигал \$267. По итогам 2021 года Беларусь находится среди лидеров стран Восточной Европы по этому показателю. В топ-3 также вошли Чехия и Румыния. В рамках отдельной страны данный параметр характеризует уровень развития IT-сектора и его значимость для национальной экономики. По итогам 2021 года экспорт компьютерных услуг на душу населения в Венгрии составил \$276, Польше — \$266, США — \$135, Республике Корея — \$156, Японии — \$75, России — \$44, Грузии — \$35. В Беларуси экспорт компьютерных услуг обеспечивается силами компаний-резидентов Парка высоких технологий. В 2021 году суммарный экспорт ПВТ достиг \$3,2 млрд, на долю парка приходится более 30% всего экспорта услуг Беларуси. [14].

### **ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВИЗАЦИИ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИЙ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

Несмотря на актуальность темы, влияние цифровизации на деятельность предприятий и организаций в определенных секторах экономики недостаточно изучено.

Это стало предметом научного исследования, проведенного в 2020 году Институтом экономики НАН Беларуси, которое было направлено на оценку степени автоматизации и заинтересованности белорусских предприятий во внедрении цифровых технологий (инструментов, методов) и цифровизации других направлений деятельности [15].

В качестве основного инструмента исследования использовались анкетные опросы собственников бизнеса, руководителей высшего звена. Базовым условием при отборе респондентов являлись факторы ИКТ готовности предприятия, т.е. наличие веб-сайта и электронной почты. Ответы получены от 195 компаний (32,5 % от общего числа включенных в выборку). Среди организаций, приславших ответы, крупные составили большинство – 120 (61,5 %), наименьшее количество микропредприятия – 8 (4,1%). Примерно равные части составили предприятия смешанной (78) и частной (77) формы собственности, 40 % и 39,5 % соответственно. Доля компаний со 100% государственным капиталом составила 20,5 %. Среди приславших ответы, предприятия обрабатывающей промышленности составили 76,4%. Большинство опрошенных руководителей высшего звена считают, что реализация цифровых инициатив в настоящее время является необходимым условием, чтобы конкурировать и преуспевать: 59% руководителей сообщили, что такая трансформация является приоритетом развития их компании, и лишь 13,3% ответили отрицательно. Вместе с тем 27,7 % респондентов не имеют четкой позиции относительно необходимости каких-либо перемен. В то же самое время, большинство организаций (60,5 %) считают, что частично



подготовлены к осуществлению цифрового преобразования и только менее четверти (23,1 %) – подготовлены хорошо.

Анализ показателей использования ИКТ в организациях, являющихся базовыми для преобразования бизнес-процессов в цифровые и создания инноваций, говорит о том, что компании показывают хорошую готовность к цифровым изменениям. Возможностью использовать в своей работе локальные вычислительные сети располагали 83,1 % организаций. Тенденции развития современной связи предполагают объединение фиксированных и мобильных услуг. Практически все предприятия, более 83,6 %, использовали стационарный широкополосный доступ. При этом почти половина (46,7 %) имели подключение к беспроводному (мобильному) доступу в сеть Интернет. Около 70% участников опроса используют серверы. При этом ряд предприятий все чаще используют виртуальную инфраструктуру для большинства своих операций: хранения и управления данными, анализа и обеспечения безопасности. Из числа компаний 14,4 % использовали в своей деятельности сервисы облачных вычислений. Например, для доступа к программному обеспечению, предоставляемому провайдером облачных сервисов – 9,7 %, как инфраструктуру – 5,1% и платформу – 4,6 %. Сеть интернет организации в большинстве случаев используют для предоставления информации о своей деятельности и о товарах (работах, услугах), взаимодействия с поставщиками и потребителями. Почти 27 % компаний, участвовавших в исследовании, осуществляют поиск информации о преимуществах и проблемах цифрового преобразования, о возможностях и барьерах внедрения цифровых технологий. Внедрение цифровых технологий возможно только в том случае, если оно базируется на эффективно функционирующей системе расширенной автоматизации, интегрируемой с ключевыми ИТ-системами (инфраструктура, ПО, сети) и развитием данных структурных элементов. Например, использование IoT, Big Data тесно связано с системами управления производством (MES) и планирования ресурсов предприятия (ERP). Создание моделей выпускаемых продуктов («цифровой макет», «цифровой двойник»), изделий, кастомизированных под требования потребителя с использованием средств цифрового проектирования и аддитивных технологий возможно при наличии в организации систем автоматизированного проектирования (CAD/CAM/CAE), управления данными об изделии и жизненным циклом продукции (PDM, PLM). Управление клиентским опытом (CXM), чат-боты и голосовые помощники интегрируются с любой системой управления отношениями с клиентами (CRM). Применение технологий IoT, Big Data и машинного обучения для управления глобальными цепочками поставок и распределенными производственными активами также подразумевает использование ряда автоматизированных систем управления предприятием, например, ERP, CRM, SCM (управление цепочками поставок). Анализ использования информационных систем, автоматизирующих процессы учета, планирования и контроля показал, что в различной степени они внедрены в 64 % организациях. В 22,6 % компаний подобные системы не внедрялись. Руководители остальных предприятий указали на использование других систем, например, собственные корпоративные разработки или затруднились с ответом. В первую тройку наиболее актуальных входят: системы CAD/CAM/CAE – (37,9 %), ERP – (33,8 %), управления персоналом (HRM) (22,1 %). Данные системы используются компаниями, как по отдельности, так и в связке с другими. Следует отметить, что предприятия чаще используют комбинацию вышеуказанных автоматизированных систем. Большая часть компаний, внедривших системы автоматизации, что составляет 37,6%, использует какую-либо одну из них, совмещение двух – более 23 %. Наиболее часто интегрируются системы ERP/CAD или ERP/HRM. Комбинацию из трех систем используют 20 % организаций. Показатели по объединению большего количества блоков (от 4 до 7) значительно ниже, в пределах от 3,2 % до 8,8 %. Цифровые технологии оказывают значительное влияние на скорость развития бизнеса, создавая дополнительные конкурентные преимущества, обладают огромным экономическим потенциалом и открывают возможности для постоянного улучшения различных процессов и предприятия в целом. Результаты опроса показали, что организации в

Республике Беларусь все активнее внедряют многие ключевые технологии в области цифровой трансформации.

В исследовании отмечается пять ключевых технологий, которые в организациях Республики Беларусь наиболее востребованы. Это традиционные веб-технологии, технологии мобильного интернета, социальные медиа, технологии оптического распознавания и цифровизации документооборота и Интернет вещей. Данные технологии широко используется по всему предприятию или используются в отдельных подразделениях, находятся на этапе обновления или совершенствования. Оценивая степень заинтересованности во внедрении, и акцентируя внимание на масштабах использования, можно выделить три степени «востребованности» цифровых технологий в белорусских организациях (таблица 5) [15].

**Таблица 5. Распределение технологий по степени востребованности**

Группа 1 (высокая степень)	Группа 2 (средняя степень)	Группа 3 (низкая степень)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– традиционные веб-технологии;</li> <li>– технологии мобильного интернета;</li> <li>– социальные медиа;</li> <li>– технологии оптического распознавания и цифровизации документооборота;</li> <li>– интернет вещей;</li> <li>– робототехника;</li> <li>– электронная коммерция;</li> <li>– аддитивное производство.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– управление информацией о продукте;</li> <li>– облачные вычисления;</li> <li>– большие данные и аналитика;</li> <li>– управление опытом клиентов;</li> <li>– радиочастотная идентификация;</li> <li>– чат-боты и голосовые помощники;</li> <li>– управление цифровыми активами.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– цифровой двойник;</li> <li>– инструменты искусственного интеллекта;</li> <li>– беспилотные летательные аппараты;</li> <li>– технологии виртуальной реальности;</li> <li>– технологии дополненной реальности;</li> <li>– продвинутые методы нейронного машинного обучения;</li> <li>– блокчейн.</li> </ul>

Источник: [15]

Для высокой степени востребованности технологий характерно использование технологий широко по всему предприятию или в большинстве отдельных подразделений и производств. Многие технологии данной группы находятся на этапе обновления или совершенствования. К средней степени востребованности относятся приоритетные и перспективные для внедрения, но менее масштабированные технологии. Использование ряда технологий небольшой долей организаций и преимущественно в отдельных структурах характерно для низкой степени заинтересованности. В основном данные технологии находятся на стадии исследования или внедряются в рамках пилотных проектов. Рассматривая использование технологий в разрезе размеров организаций можно отметить, что крупные предприятия в той или иной степени исследуют и внедряют все рассматриваемые в исследовании 22 технологии, средние – 20, малые – 19, микро – только 8. Традиционные веб-технологии и технологии мобильного интернета широко используются в большинстве организаций. Остальные технологии первой группы имеют различные приоритеты. Так, малые и микроорганизации активно используют социальные медиа в своей деятельности. У крупных организаций в приоритете технологии OCR/ICR и робототехника, а в средних – Интернет вещей. Технологии второй группы больше представляют интерес для крупных и малых организаций, чем для средних. Так, внимание организаций из числа крупных сосредоточено на PIM-системах, средних – управлении опытом клиентов. Облачные технологии лидируют среди организаций из числа малых. От 4 % до 9 % респондентов заинтересованы в использовании той или иной технологии третьей группы. Наибольший интерес крупных компаний к технологии цифровой двойник. Лишь небольшая доля (менее 1 %) из числа малых и средних организаций рассматривают необходимость внедрения технологий данной группы в свою деятельность.

## ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

В целом достигнутые результаты свидетельствуют об эффективном и системном подходе Республики Беларусь к процессам цифровой трансформации экономики. В условиях развитой информационно-коммуникационной инфраструктуры, расширения спектра базовых отраслевых информационных ресурсов и технологий в стране формируется необходимая основа для перехода к высокотехнологичным стандартам оказания услуг населению, принятия управленческих решений и реализации ключевых бизнес-процессов.

В целях обеспечения внедрения информационно-коммуникационных и передовых производственных технологий в отрасли национальной экономики и сферы жизнедеятельности общества в Республики Беларусь реализуется Государственная программа «Цифровое развитие Беларуси» на 2021-2025 годы. Для достижения данной цели в рамках Государственной программы должны быть решены следующие ключевые задачи (рисунок 2) [8].



**Рисунок 2. Ключевые задачи Государственной программы «Цифровое развитие Беларуси» на 2021-2025 годы**

*Источник: [8]*

Решение ключевых задач в рамках Государственной программы направлено на:

- повышение технологического уровня развития Республики Беларусь как в национальном, так и в региональном и мировом масштабах;
- формирование единой архитектуры государственных данных и политики управления ими
- создание цифровой информационной экосистемы;
- перевод большинства государственных функций и бизнес-процессов организаций в электронную форму;
- повышение уровня информационной безопасности данных и технологий ее обеспечения;
- увеличение производительности труда, повышение качества продукции и расширение рынков ее сбыта;
- повышение уровня безопасности граждан;
- повышение качества, скорости и возможностей оказания высококвалифицированной медицинской помощи;
- улучшение экологической обстановки;
- повышение уровня доступности качественного образования для работы в условиях

цифровой экономики.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В целом достигнутые результаты свидетельствуют об эффективном и системном подходе Республики Беларусь к процессам цифровой трансформации экономики. В условиях развитой информационно-коммуникационной инфраструктуры, расширения спектра базовых отраслевых информационных ресурсов и технологий в стране формируется необходимая основа для перехода к высокотехнологичным стандартам оказания услуг населению, принятия управленческих решений и реализации ключевых бизнес-процессов.

Проводимые мероприятия учитывают уровень "цифровой зрелости" Республики Беларусь как в отраслевом, так и в региональном масштабах, а также применяемые технические решения, мировые тенденции, что является основой для дальнейших цифровых преобразований.

## ЛИТЕРАТУРА

1 Цифровая трансформация как новая реальность развития России: материалы межвузовской научно-практической конференции (Москва, Международный институт экономики и права, 10 декабря 2021 г.). / под общ. ред. Ф.Л. Шарова. – М. : МИЭП, 2021. – 248 с.

2 Прохоров А., Цифровая трансформация. Анализ, тренды, мировой опыт / А. Прохоров, Л. Коник Л. – М.: ООО «КомНьюс Групп», 2019. – 368 с.

3 Головенчик, Г. Г. Цифровая экономика: учеб.-метод. комплекс / Г. Г. Головенчик. – Минск : БГУ, 2020. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: – <https://elib.bsu.by/bitstream/123456789/242300/1/Goloventchik%20.pdf> – Дата доступа: 23.04.2022

4 Pugacheva Olga Application of information technologies in the economy and education on of the Republic of Belarus: condition, problems and prospects // Business management, D. A. Tsenov Academy of Economics, Svishtov (Stopansk Academy «Dimitar A. Tsenov» – Svishtov), №1, 2021 (с. 22-37).

5 Пресс-релиз: Цифровой Петербург: в Северной столице стартовала конференция СПИК 2017). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.pronline.ru/Tsifrovoi-Pietierburgh-v-Sieviernoi-stolitsie-startovala-konfierentsiia-SPIK-2017.html> – Дата доступа: 5.04.2022

6 China and US pursuing markedly different digital transformations. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.imd.org/news/updates/China-US-pursuing-markedly-different-but-equally-competitive-digital-transformations-WCC/> – Дата доступа: 20.04.2022

7 The United Nations: E-Government Development Index 2020. Рейтинг стран мира по Индексу развития электронного правительства / Гуманитарный портал: Исследования [Электронный ресурс] // Центр гуманитарных технологий, 2006–2022 (последняя редакция: 18.07.2022). – Режим доступа: <https://gtmarket.ru/ratings/e-government-development-index> – Дата доступа: 15.05.2022

8 Государственная программа «Цифровое развитие Беларуси» на 2021 – 2025 годы. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mpt.gov.by/ru/gosudarstvennaya-programma-cifrovое-razvitie-belarusi-na-2021-2025-gody> – Дата доступа: 15.05.2022

9 Индекс человеческого развития (ИЧР), ПРООН. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://gateway.euro.who.int/ru/indicators/hfa\\_42-0500-undp-human-development-index-hdi/](https://gateway.euro.who.int/ru/indicators/hfa_42-0500-undp-human-development-index-hdi/) – Дата доступа: 25.04.2022

10 Мировой рейтинг стран по индексу конкурентоспособности промышленности (CIP-2019) (Дата последнего обновления 17.01.2020 ) / UNIDO statistics data portal. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: – <https://stat.unido.org/> – Дата доступа: 23.04.2022

11 Global Innovation Index (ГИИ) 2021. Глобальный инновационный индекс (ГИИ) 2021. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: – <https://www.globalinnovationindex.org/gii-2021-report> – Дата доступа: 25.04.2022

12 ICT Development Index Индекс развития информационно-коммуникационных технологий. Сайт Международного союза электросвязи. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: –<https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/IDI/default.aspx> – Дата доступа: 10.05.2022

13 Информационное общество Республики Беларусь, 2021. Национальный статистический комитет Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: –<https://www.belstat.gov.by/upload/iblock/50e/50e0f7e0b7e5875db07fb6c8350e8ec8.pdf> – Дата доступа: 10.05.2022

14 Данные ООН: в Беларуси экспорт компьютерных услуг на душу населения превысил \$300. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://park.by/press/news/dannye\\_oon\\_v\\_belarusi\\_eksport\\_kompyuternykh\\_uslug\\_na\\_dushu\\_naseleniya\\_prevysil\\_300/](https://park.by/press/news/dannye_oon_v_belarusi_eksport_kompyuternykh_uslug_na_dushu_naseleniya_prevysil_300/) – Дата доступа: 15.05.2022

15 Лопатова, Н. Г. Внедрение цифровых технологий в организациях Республики Беларусь: состояние и проблемы развития/ Н. Г. Лопатова // Цифровая трансформация. – 2021. – No 3 (16). – С. 5–10.

CZU: 005.73:504.06(478)

## APPROACHING ORGANIZATIONAL IDENTITY FROM THE PERSPECTIVE OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

CEPRAGA Lucia

ORCID: 0000-0003-4253-2753

PhD in Philology, Academy of Economic Studies of Moldova, Republic of Moldova,  
e-mail: [cepragalucia@ase.md](mailto:cepragalucia@ase.md)

BÎRSAN Svetlana

ORCID: 0000-0001-8349-2714

PhD in Philology, Academy of Economic Studies of Moldova, Republic of Moldova,  
e-mail: [birsan.svetlana@ase.md](mailto:birsan.svetlana@ase.md)

**ABSTRACT:** *This article is about organizational identity, approached from the perspective of sustainable development. However, sustainable development is an imperative in modern society. All human activities, directly or indirectly, are closely dependent on our environment and the resources that ultimately ensure our quality of life.*

*The proposed subject is in correlation with the Agenda United Nations Organization for Sustainable Development 2030, as well as the process of adapting the 2030 Agenda at the national level. Undoubtedly, today, each of us, each person, consciously or not, can contribute to sustainable development, although, we must admit, it is quite difficult for us to achieve a change in mentality, despite the many evidences around us, which affect us direct and stinging (drought, consequences of war, possible food crisis, etc.). For this, it is imperative to develop a long-term thinking, a responsible thinking, a thinking oriented towards encouraging socially active positions, as well as to form skills capable of ensuring to today's generation, but also to those of tomorrow, adaptation to the realities of life and the ability to protect the human ecosystem. The promotion of organizational identity through the prism of sustainability, according to us, must start from changing the mentality "from the head to the bottom", continue with the reconceptualization of the tools for building the organizational identity.*

**KEYWORDS:** *organizational communication, organizational identity culture, iconic signs, symbolic signs, sustainable development*

**JEL CLASSIFICATION:** A10, D23, D78, D83, M10, M14, Q01

**INTRODUCTION.** The subject of sustainability is a priority in modern society, since all human activities, directly or indirectly, are closely dependent on our environment and the resources that ultimately ensure our quality of life. A priori, the concept aimed at environmental problems and

the crisis of natural resources, being approached, rather, as "a solution to the ecological crisis determined by the intense industrial exploitation of resources and the continuous degradation of the environment and sought, first of all, to preserve the quality of the environment." [1] Later, the connotation of the term expanded, including, in addition to the quality of life as a whole, also the interest, concern for justice and equity both between generations and between communities, states.

From a methodological perspective, we can define the notion of sustainable development as a set of strategies, methods and forms of socioeconomic development, aimed at guaranteeing a balance between social, economic, ecological aspects etc. The most usual and cited definition of the concept of sustainable development remains that proposed in 1987, within the works of the Brundtland Commission, convened by the United States of America to examine the degradation of the global environment, namely in the report "Our common Future" (common), as follows: "meeting today's needs without sacrificing the ability of future generations to meet their own needs." [2]

**BODY.** Sustainable development has been the subject of increasingly intense public discussions since the 1970s, with the issue of environmental damage due to human activities directly affecting the human habitat being displayed more insistently. As an example, in this sense, we can mention the works of the Conference on the Environment in Stockholm, from 1972, the work of the World Commission on Environment and Development (WCED), from 1983, with the rigorous Resolution, adopted by the General Assembly of the United Nations, "Summit- the Earth" held in Rio de Janeiro, in 1992, with the participation of about 170 states, the Summit on sustainable development, which took place in Johannesburg in 2002, etc.

"In September 2015, world leaders adopted the UN agenda entitled 'Transforming the world we live in: The 2030 Agenda for Sustainable Development', which sets out a series of Sustainable Development Goals (SDGs) to end poverty, protect the planet, ensure the protection of human rights and guaranteeing the prosperity of all. The adoption of this agenda marks a historic shift towards a new paradigm by addressing economic, social and environmental disparities in a universal and integrated manner. This process fully reflects the European values of social justice, democratic governance, social market economy and environmental protection." [3]

Among the first premises of resonance, which, in our opinion, led to the emergence of the UN Agenda for Sustainable Development 2030, are:

- *The atomic bombings of Hiroshima and Nagasaki*, which consisted of two nuclear attacks, at the end of World War II, August 6/9, 1945, involving the dropping of two atomic bombs, "Little Boy" and "Fat Man" respectively, on the cities of Hiroshima and Nagasaki in Japan; [4]

- *The discovery of the phenomenon of the Ozone Hole above Antarctica* [6], in 1985, which, according to the Copernicus Atmospheric Monitoring Service, in 2020 reached an impressive size, the largest in recent years, of about "24.8 million square kilometers on September 20, 2020" [6] and which, according to Paul Newman, science director of NASA's Earth Sciences Division, [7] "is 3-4 million square meters smaller than it would have been if no action had been taken and the level of chemicals released into the atmosphere would not have been reduced. Because society listened to the advice of scientists about 30 years ago, the ozone layer began its long healing process." [8]

- *The Chernobyl disaster*, from April 26, 1986, which "injected into the earth's atmosphere 400 times more radioactive material than that of Fukushima (Japan), several times the amount of radioactive material corresponding to the bombs in Hiroshima and Nagasaki, but from one thousandth to one hundredth (depending on the evaluated isotope) compared to the atmospheric emissions of surface nuclear tests of nuclear weapons tested worldwide until the prohibition of their carrying out in the atmosphere and which according to the "Report of the Chernobyl Forum of 2005, conducted by the International Atomic Energy Agency (IAEA) and the World Health Organization (WHO), were recorded as 56 direct deaths (47 workers and 9 children with thyroid cancer) and estimated that more than 9,000 people of the approx. 6.6 million highly exposed may die from a form of cancer. The report cited 4,000 cases of thyroid cancer among children diagnosed in 2002" [9]

- *The Fukushima-Daiichi nuclear accident*, which occurred on March 11, 2011 at the Fukushima nuclear power plant in Japan, and which caused a "dramatic" increase in radioactivity in the surrounding area, according to the Japanese Power Plant Administration. [10]

A first step in the process of adapting the 2030 Agenda at the national level, taking into account its complexity and universal character, was "adjusting the objectives, targets and indicators to the specific context of each country (nationalization), so that the Sustainable Development Goals (SDGs) to become more conclusive, feasible and effective. [11] The basic prerequisite for ensuring the integration of the SDGs into the national policy framework is their inclusion in the National Development Strategy "Moldova 2030".

Undoubtedly, today, each of us, each person, consciously or not, can contribute to sustainable development, although, we must admit, it is quite difficult for us to achieve a change in mentality, despite the many evidences around us, which affect us direct and stinging (drought, consequences of war, possible food crisis, etc.). For this, it is imperative to develop a long-term thinking, a responsible thinking, a thinking oriented towards encouraging socially active positions, as well as to form skills capable of ensuring to today's generation, but also to those of tomorrow, adaptation to the realities of life and the ability to protect the human ecosystem.

At the industrial level, things moved much faster. More and more companies are recognizing that they can promote their products, services, even divisions more successfully and on a larger scale, both domestically and globally, by creating a distinct, focused identity on the SDGs (Sustainable Development Goals, provided by the 2030 Agenda). This vision of communication goes beyond the well-known fields of advertising and marketing: it is an area of confluence between marketing communication and image, sustainability and quality of life, practices that converge towards the integrated communication of the organizational image.

Currently, economic units are increasingly aware of the importance of developing and managing, communicating strategically, correctly and ethically the organizational identity. The activities carried out, the responsibilities assumed are the strategic tools that communicate about the company, disseminating the organizational image. All organizations have an identity, whether they manage it or not and whether they are aware of its existence or not. As a rule, the organizational identity is, a priori, perceived through symbols, logos, colors, design and visual appearances. In retrospect, we are convinced that, de facto, organizational identity requires a much broader approach. Thus, sustainable development becomes a priority in promoting the organization's image, offering "viable opportunities for businesses, becoming a development model that allows, in an intelligent way, to benefit from economic, social and environmental advantages." [12]

The promotion of organizational identity through the prism of sustainability, according to us, must start from changing the mentality "from the head to the bottom", continue with the reconceptualization of the tools for building the organizational identity, among which we mention:

- *The mission statement*, which is used for both internal and external communication. The mission statement has the role of helping managers to maintain the strategic decision and to remind employees what the organization is about, in other words, to provide direction for strategic planning, focused on SDGs, on democratic, responsible visions, on values cultivated in the spirit of equity, justice and tolerance, on beliefs oriented towards the well-being and good of employees and beneficiaries, the immediate community and world society, on bio-socio-professional characteristics specific to the economic unit.

- *Visual identity*. The whole society, marked by the informational fulmination, is largely under the sign of the image. Faced with the exponential growth of information, the transmission of knowledge resorts to iconic coding (diagram, tableau, scheme, graph, etc.) capable of achieving economical, synthetic, easily readable data storage. "Any iconic sign, the effect of codifying a perceptual experience, requires a learning process; we often see in an object what we are taught to see." [13]

The organizational identity can wear various "visibility outfits", which lead to a certain behavior, obviously supported by the variety of visual elements. Recently, the respective visibility



elements are focused on iconic signs that convey the key message of the Sustainable Development Goals of the 2030 Agenda, for example:



A symbol also plays an important role in visual identity and is often a part of the logo. It is extremely important for the organization to find the right symbol because it can really sum up what the organization wants to communicate. Symbols have a high financial value to organizations. Steps are usually taken to protect symbols through various licenses. Organizations try to communicate through symbols empathy, trust and intensity. They tend to include modern, easy-to-remember, and perennial features. It is, of course, difficult to achieve this, and therefore organizations spend a lot of time and money to develop an effective symbol.

In addition to iconic signs, some companies use symbolic signs, often known as symbols. The symbolic sign is the opposite of the iconic sign. The signifier and the signified bear no resemblance; the connection between them is culturally perceived because it comes from the conventions of language. Symbolic signs can promote the organizational image through the brand/brand, for example Chişinăul de seara, Bucuria, Franzeluţa, Povestea, Cuşma lui Guguţă, Biocamara.md, Bio Carpathia, Republica BIO, GreenPack, Biopack Trading SRL, etc.. "A name of mark may include words, phrases, signs, symbols, designs, or any combination of these elements. For consumers, a brand name is a "mnemonic," a way to remember their favorite products." [13]

- *Web page.* A website is an appropriate tool for managers to communicate their vision and philosophy, to build identity both internally and externally. Through the Internet, communication programs for customers, partners, collaborators, financiers, but also internal communication programs for employees can be applied. In operational internal communication, the intranet is mainly used for internal purposes, and the extranet is a way to connect business partners in an internal secure computer system. But the Internet page, beyond its value as a functional communication tool, has a representative role. Therefore, designing a website that fulfills all these functions is laborious and must be done carefully. As an example, we bring to the reader's attention the example of those from the Farm with Origins: <https://www.behance.net/gallery/143857111/Ferma-cu-Origini-Website-Redesign> sau *Biopack Trading SRL*: <https://greenpack.md/despre-noi/>
- *Nomenclature* (the names used to identify the organization) and brands (the combination of symbols and signs that represent a product, service, or the organization itself) are of primary concern to managers because they often identify an organization. Since the information society often creates a need to synthesize information, nomenclature and branding must be effective means of identifying the organization. Thus, because significant efforts are made to create a stable nomenclature, any change in mission and identity is delicate and must be handled carefully. One way to communicate the change in identity is to make a change in the brand name of the organization. When the organization merges with another organization there are two ways: one can add a name to the existing one or simply change the name (the change strategy is more risky though, keeping the old name for a while alongside the new one ensures an efficient transfer of image capital). However, organizations decide to operate under several names, where each name is related in some way to the founder of the organization or completely different; depending on what kind of change they want to make. If the organization aims to show off certain SDGs, then it will rely on a string of structural lexical elements, such as: *bio*, *eco*, *save*, *children*, *law*, etc., or on certain iconic signs.
- *Graphic design* refers to the overall visual presentation of the company, where the **logo** is considered the heart of the graphic design system. Graphic design was initially the main target for organizational image consultants; it is distributed along with the logo, the style of the organization's literature, uniforms and signs. Different styles must be coordinated in such a way that they are easily recognizable in order to correctly reveal the organizational identity. The most visible identity for an organization is the logo, and often a change in the logo

reflects a change in the organization. A change in an organization's logo conveys that it differentiates itself from competitors. The development of a suitable logo is a major stake for an organization, since the chosen symbol must work both inside and outside the organization and, at the same time, it must be adaptable to the spatial and temporal evolution of the activities. In the development of the organizational image, the logo offers "two very important spaces: the space to create visibility and the space to generate credibility and trust. The visibility space belongs to the organization. It must strive to ensure its visibility by transmitting and harmonizing communication. *The trust space belongs to the target audience.*" [14] If the image of the organization conforms to the horizon of expectation, then the image is credible and will be accepted. E.g:



Among the most well-known techniques for building the organizational image are:

- Use of the "*halo effect*", imagological flipping, unitary use of image multipliers and image differentiation. These techniques can be applied either individually or combined, depending on the goals pursued, the state of the current image, the interests of different categories of the target audience and other factors.

The technique based on the "*halo*" effect involves the use of the image of an organization, individual, phenomenon or object, which already has a reputation in order to gain more credibility for one's own organization. The effect obtained is more effective than the result of some advertisements, due to the image transfer that is carried out. It can also be successfully used within the same organization: image transfer can be between the organization and its members, or between the organization and its products or services. In using the "*halo*" effect, it should be taken into account that it also applies within the negative image.

- Another technique for building the organizational image is the *imagological reversal*. It aims to change the character of an organization's image, in a short time, by associating with positive events of wide audience and with major implications in people's lives. Differentiation can also be used to construct the image. Today, more than ever, your target audience is bombarded with messages from all sides. That is why differentiation is very important. Proposed by Philip Kotler as part of company management, the technique can also be successfully applied to organizations that do not have an economic purpose. This technique consists in differentiating the transmitted message to emphasize the organization's own character. For the differentiation to be significant, it is necessary that the respective characteristics are relevant and important to the organization.
- *The unitary use of image multipliers* is also an image building technique. These are the vectors with which information about the organization is transmitted: employees, former organizational members, neighbors, customers, admirers, the media. The unitary information of the multipliers is carried out in the hope that they will relay relatively unitary messages about the organization.

The organization should not limit itself to providing quality goods. It must inform the consumer about the advantages it offers and this is done through promotion. Promotion of an organization "*represents the area where advertising, publicity, the use of opinion leaders and event-making techniques interfere.*"

- ▲ *Publicity* is a way of spreading the message in a way that attracts the attention of the target audience. It contributes to the consolidation of the organizational image, being a *communication phenomenon* (with its help messages are sent that try to capture the goodwill of the public), but also a *social phenomenon* (it is not only addressed to the target audience, but to the entire population).
- ▲ *Advertising* includes all the means and techniques whose purpose is to attract the public's attention in order to influence the purchase and use of a certain product or service. It helps to strengthen the brand image, individualizes the products or services, makes them more visible and distinct, reveals

them to the public perception and gives them notoriety and credibility. *Advertising aims to sell products or services, while advertising aims to strengthen the reputation of the organization.*

- ▲ *Opinion leaders* have an important role in promoting the image, being part of the category of opinion leaders. They show an increased interest in a particular issue. Thus, messages migrate from the mass media to opinion leaders, and from them they reach the less active segments of the population. *The use of leaders* has the advantage of countering and annihilating public resistance to mass media.
- ▲ *Creating events* is another way of promotion. The event represents "an occurrence, a fact, a special action, somehow out of the ordinary, which acts on the individual and collective mind, determining appreciations, evaluations and opinions". The use of events is based on the major impact they have in forming social images and determining major attitudes of people.

**CONCLUSION.** In this context, we subscribe to the opinion of researcher L. Covas, Ph.D., Univ. Prof., ASEM, according to which "the inclusion of sustainable development objectives in organizational strategies should not be treated only as a one-dimensional problem, involving regulations, added costs and additional responsibility, being determined only by the desire to create a positive image, but as a condition of building sustainable businesses, involving increasing operational efficiency and obtaining competitive advantage." [12]

Starting from the idea of promoting the organizational image through the lens of the sustainability of managerial and production processes, we note the increased need to demonstrate an attitude in relation to the SDGs. For example, "in 2011, PUMA's social report indicated that 94% of the negative effect caused by the company on the environment is caused by the production and distribution process (PUMA Social Report, 2013). Based on this conclusion, PUMA developed a new sportswear line, which was called InCycle, made from biodegradable and recyclable materials, essentially reducing (by almost a third) the negative impact on the environment. In the case of Coca-Cola HBC Romania, in the list of priorities for 2018, "addressing environmental and sustainability issues" is placed. According to the recently published sustainability report, the company managed to reduce, for ten years, a large amount of PET (5,000 tons) by changing the packaging; also, by recycling packaging from bottling plants and packaging put on the market (three quarters and 56.7% respectively) and by implementing internal programs or avoiding emissions of 79 tons of CO<sub>2</sub> (Social Report Coca-Cola HBC Romania, 2016)." [15]

The principles of sustainable development cause essential changes in the way of evaluating organizational performance. Thus, global performance includes both financial (profit, return on investment, sales growth, etc.) and non-financial (quality, innovation, employee satisfaction, staff commitment, sensitivity to social issues, etc.).

## REFERENCES AND BIBLIOGRAPHY

1. *Ce înseamnă dezvoltarea durabilă și economia verde?* [Online] Available: <http://green.gov.md/pageview.php?l=ro&idc=30&t=/Prezentare/Ce-inseamna-dezvoltarea-durabila-si-economia-verde>
2. *Raport Brundtland.* [Online]. Available: [https://ro.wikipedia.org/wiki/Raport\\_Brundtland](https://ro.wikipedia.org/wiki/Raport_Brundtland)
3. *Dezvoltarea durabilă.* [Online] Available: <https://www.eesc.europa.eu/ro/policies/policy-areas/sustainable-development>
4. *Bombardamentele atomice de la Hiroshima și Nagasaki* [Online] Available: [https://ro.wikipedia.org/wiki/Bombardamentele\\_atomice\\_de\\_la\\_Hiroshima\\_%C8%99i\\_Nagasaki](https://ro.wikipedia.org/wiki/Bombardamentele_atomice_de_la_Hiroshima_%C8%99i_Nagasaki)
5. *Protocolul de la Montreal - Montreal Protocol* [Online] Available: [https://upwikiro.top/wiki/Montreal\\_protocol](https://upwikiro.top/wiki/Montreal_protocol)
6. *Gaura din ozon.* [Online] Available: [https://koaha.org/wiki/Buco\\_dell%27ozono](https://koaha.org/wiki/Buco_dell%27ozono)
7. [https://wikicro.icu/wiki/Ozone\\_depletion](https://wikicro.icu/wiki/Ozone_depletion) // [https://wikicro.icu/wiki/Ozone\\_depletion](https://wikicro.icu/wiki/Ozone_depletion)
8. <https://www.digi24.ro/stiri/sci-tech/natura-si-mediu/gaura-din-stratul-de-ozon-la-cel-mai-mare-nivel-din-ultimii-15-ani-cat-de-mare-este-golul-de-deasupra-antarcticii-1379876>
9. *Accidentul nuclear de la Cernobîl* [Online] Available: [https://ro.wikipedia.org/wiki/Accidentul\\_nuclear\\_de\\_la\\_Cernob%C3%AEI](https://ro.wikipedia.org/wiki/Accidentul_nuclear_de_la_Cernob%C3%AEI)
10. *Accidentul nuclear de la Fukushima-Daiichi* [Online] Available: [https://ro.wikipedia.org/wiki/Accidentul\\_nuclear\\_de\\_la\\_Fukushima-Daiichi](https://ro.wikipedia.org/wiki/Accidentul_nuclear_de_la_Fukushima-Daiichi)

11. *Naționalizarea Obiectivelor de Dezvoltare Durabilă* [Online] Available: <https://cancelaria.gov.md/ro/apc/nationalizarea-obiectivelor-de-dezvoltare-durabila>
12. COVAȘ, Lilia. *Managementul dezvoltării durabile a întreprinderilor din Republica Moldova prin prisma culturii organizaționale*. Teza de doctor [Online] Available: [http://www.cnaa.md/files/theses/2020/56552/Ilia\\_covas\\_thesis.pdf](http://www.cnaa.md/files/theses/2020/56552/Ilia_covas_thesis.pdf)
13. [https://www.academia.edu/7086821/ICONICITATE\\_INDICIALITATE\\_SIMBOLIZARE](https://www.academia.edu/7086821/ICONICITATE_INDICIALITATE_SIMBOLIZARE)
14. [https://ro.wikipedia.org/wiki/Marc%C4%83\\_comercial%C4%83](https://ro.wikipedia.org/wiki/Marc%C4%83_comercial%C4%83)
15. <https://www.scribgroup.com/management/IMAGINEA-ORGANIZATIEI82938.php>

CZU: 338.486:004.738.52(476)

## MICE TOURISM: MARKETING ANALYSIS OF INFORMATION SUPPORT MICE-ТУРИЗМ: МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ

**КАРЧЕВСКАЯ Елена**

кандидат географических наук, Гомельский государственный технический университет им. П.О. Сухого, пр-т Октября, 48, 246746, г. Гомель, Республика Беларусь, +375 232 22-46-36, +375 232 26-02-87, <http://www.gstu.by>, [karchevskaya09@mail.ru](mailto:karchevskaya09@mail.ru)

**СВЕТОГОР Марина**

Гомельский государственный технический университет им. П.О. Сухого, пр-т Октября, 48, 246746, г. Гомель, Республика Беларусь, +375 232 22-46-36, +375 232 26-02-87, <http://www.gstu.by>, [marina.svetogor@inbox.ru](mailto:marina.svetogor@inbox.ru)

### **Annotation**

*This study analyzes the information support of MICE tourism, an area of the business tourism industry related to the organization and holding of various corporate events. The analysis of the content of the website of travel agencies was carried out by an expert method in commercial and PR areas. The results of the analysis can be used to develop a strategy for the development of enterprises in the MICE tourism industry.*

**Keywords:** information support, MICE-tourism, tourism industry, Website.

### **Классификация JEL:**

*M Business Administration and Business Economics; Marketing; Accounting; Personnel Economics  
M3 Marketing and Advertising*

### **1. Особенности информационного обеспечения MICE-туризма**

Интернет – это информационная среда и одна из функций, которая может быть реализована с помощью Web-сайта. Качественный Web-ресурс позволяет компании сократить свои издержки за счет уменьшения количества печатных рекламных материалов и экономии времени сотрудников отдела маркетинга и PR, а также представляет собой дополнительный общедоступный источник информации о компании.

В целом, задачи, которые в современных условиях решает Web-сайт, можно условно разделить на две группы – задачи рекламно-маркетингового характера и задачи коммерческого характера. В соответствии с этим, выделяются и два направления развития Web-сайта.

1. PR-направление (Public Relations): информационное направление развития сайта, не имеющее прямой связи с прибылью компании. Функции, реализуемые Web-сайтом в рамках PR-направления: воздействие на аудиторию таким образом, чтобы создать положительный образ компании.

2. Коммерческое направление, ориентированное на продвижение и продажу своей продукции через Интернет.

От представления компании в интернете во многом зависит её коммерческий успех. Поэтому особенно важно отрывая новый бизнес, выходя на новые рынки, осваивая новые направления, качественно представить себя на информационном пространстве.

Туризм – сфера деятельности, которая не существует без информационного обеспечения. Появление новых видов туризма тесно связано с продвижением их в сети Интернет.

В последнее время всё большую популярность обретает такой вид туризма, как MICE-туризм – это область индустрии делового туризма, связанная с организацией и проведением различных корпоративных мероприятий.

## 2. Методическое обеспечение исследования

Цель настоящего исследования – изучение информационного обеспечения MICE-туризма.

Выбор фирм, предлагающих услуги MICE-туризма, осуществлялся с помощью выдач глобальной поисковой системы. Для сравнения были взяты три фирмы разных регионов и стран, в перечне услуг и туров которых фигурирует и MICE-туризм [Solby.pro, 2021].

Анализ информационного наполнения Web-сайта турфирм проводился экспертным методом. Ответ «есть» на вопросы Опросника ставился только в том случае, если необходимой информации была посвящена отдельная страничка сайта или крупный блок на какой-либо странице. В случае если искомая информация только лишь упоминалась в каком-либо материале сайта, выставлялся ответ «нет».

Обработка и интерпретация результатов проводилась следующим образом. Каждому ответу «да» на вопросы из Опросника соответствует 1 балл, каждому ответу «нет» – 0 баллов.

Для анализа результатов найдено среднее значение по каждой категории.

## 3. Результаты исследования

Результаты исследования представлены в таблице 1.

**Таблица 1 – Результаты анализа информационного обеспечения MICE-туризма**

Направления	Solby.pro	Бел-ориентир	ГрандТур
ИНФОРМАЦИОННОЕ НАПРАВЛЕНИЕ			
Категория I. Информация о компании:	14	10	4
1. Информация общего характера	2	1	1
1.1 Есть краткий обзор "О компании"	1	1	1
1.2 Есть описание истории компании	1	0	0
2. Информация о форме организационного устройства компании	2	2	0
2.1 Есть название типа компании	1	1	0
2.2 Есть уставная информация компании (дата и место регистрации, размер уставного капитала, число акций, общее количество акционеров, список крупнейших акционеров, устав)	1	1	0
3. Информация о структуре компании	2	0	1
3.1 Есть описание структуры компании	1	0	1
3.2 Описание структуры компании сопровождается визуальной информацией	1	0	0
4. Информация о структуре управления компанией	5	4	0
4.1. Есть описание миссии компании и ее целей	1	0	0
4.2. Указаны ФИО и занимаемые должности топ-менеджмента компании	0	1	0
4.3. Указаны биографические данные топ-менеджмента	1	1	0
4.4. Информация о топ-менеджменте сопровождается фотоматериалами	1	0	0
4.5. Указаны контактные телефоны как способ связи с топ-менеджментом	1	1	0
4.6. Указаны персональные электронные адреса как способ связи с топ-менеджментом	1	1	0
5. Информация о бизнесе компании	3	2	1
5.1. Есть информация об отрасли	1	0	0



5.2. Есть описание деятельности компании	1	1	1
5.3. Приведена информация о крупнейших клиентах компании	1	0	0
5.4. Указаны партнеры компании	0	1	0
6. Информация о социальных программах компании	0	0	1
6.1. Есть информация о социальных программах компании	0	0	1
Категория II. Работа со средствами массовой информации:	3	0	0
1. Пресс-служба	3	0	0
1.1. Есть раздел новостей	1	0	0
1.2. Указаны даты новостей	1	0	0
1.3. Новостная лента обновляется минимум раз в две недели	0	0	0
1.4. Размещены интервью и статьи сотрудников, опубликованные в различных СМИ	0	0	0
1.5. Размещены статьи о компании, опубликованные в различных СМИ	1	0	0
КОММЕРЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ			
Категория III. Продвижение продукции:	14	2	2
1. Информация о деятельности	14		2
1.1 Направление meeting:	3	0	0
1.1.1 Корпоративные встречи	1	0	0
1.1.2 Презентации	1	0	0
1.1.3 Переговоры	1	0	0
1.2 Направление incentives	4	1	1
1.2.1 Поощрительные или мотивационные туры и программы	1	0	1
1.2.2 Тимбилдинги	1	0	0
1.2.3 Обучение персонала	1	0	0
1.2.4 Корпоративные праздники	1	1	0
1.3 Направление conferences	5	0	0
1.3.1 Конференции	1	0	0
1.3.2 Конгрессы	1	0	0
1.3.3 Съезды	1	0	0
1.3.4 Форумы	1	0	0
1.3.5 Семинары	1	0	0
1.4 Направление exhibitions	2	1	1
1.4.1 Выставки	1	0	0
1.4.2 Имиджевые мероприятия (фестивали, благотворительные концерты)	1	1	1
Категория IV. Организация взаимодействия с поставщиками и потребителями:	5	6	6
1. Налаживание связей с поставщиками и потребителями	1	0	2
1.1. Предлагаются опросы и анкеты	1	0	1
1.2. Используется регистрация на сайте	0	0	1
2. Справочно-контактная информация о сбытовой сети	4	3	4
2.1. Указан адрес компании	1	1	1
2.2. Указаны телефакс и/или общие телефоны для обращения в компанию	1	1	1
2.3. Указан общий электронный адрес компании	1	1	1
2.13. Опубликованы ответы на часто задаваемые вопросы	1	0	0
2.14. Указаны банковские реквизиты компании	0	0	0
ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ	5	4	7
Категория V. Дополнительная информация:			
1. Структура Главного меню	2	2	2
1.1. Развернутый каталог разделов Главного меню сайта	1	1	1
1.2. Есть разделы Главного меню, содержащие информацию, отражающую "PR-направление"	1	1	1
1.3. Есть разделы Главного меню, содержащие информацию, отражающую "Коммерческое направление"	0	0	0
2. Информация об участии в электронных торговых площадках	0	0	2
1.1. Есть информация об участии в какой-либо электронной торговой площадке	0	0	1
1.2. Есть ссылка на эту торговую площадку	0	0	1

3. Эргономика сайта	3	2	3
3.1. Есть карта сайта	0	0	1
3.2. Организован поиск на сайте	1	0	1
3.3. Есть ссылки на другие ресурсы Интернет	1	1	1
3.7. Организован форум (или гостевая книга)	1	1	0

*Источники: [1, 2, 3]*

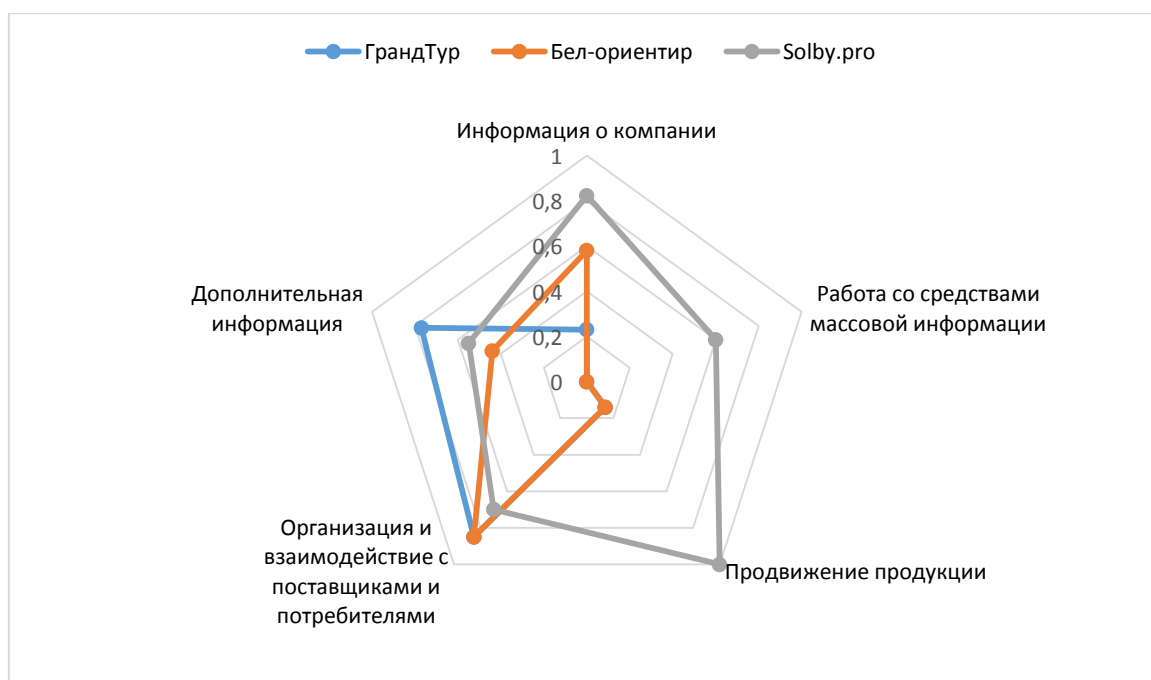
Анализируя Solby.pro, можно сделать вывод о том, что сайт компании имеет конкурентное преимущество на туристическом рынке. Сайт получил высокую оценку в таких категориях как информация о деятельности компании при продвижении продукции, работа со средствами массовой информации, информация о компании. Однако не хватает реальных фото и видео с поездок, рассказов и фотографий об условиях приёма, условиях проживания и питания, способах и условиях передвижения к назначенному месту, а также другой подробной бытовой информации, **показывающей реальность этого бизнеса:** фотографии реальных туристов, персонала в офисах, брендированных материалов и т.д.

Сайт компании Бел-ориентир [Бел-ориентир, 2021] имеет конкурентное преимущество на туристическом рынке лишь в категории организации и взаимодействия с поставщиками и потребителями благодаря высоким оценкам по таким показателям как: справочно-контактная информация о сбытовой сети (указан адрес компании, указаны телефакс и/или общие телефоны для обращения в компанию, указан общий электронный адрес компании). Сайт получил низкую оценку в таких категориях, как информация о деятельности компании при продвижении продукции, работа со средствами массовой информации, информация о компании. Следовательно, компании необходимо добавить обратную связь на сайте, более полно описать информацию о компании для более доверительного отношения клиентов к компании, а также стоит продвигать фирму с помощью средств массовой информации.

Анализ сайта турфирмы «Грандтур» показал, что на сайте присутствует информация общего характера, но не в общем объёме (нет истории компании, только краткий обзор) [Грандтур, 2021]. Турфирма «Грандтур» не делает акцент на деловые поездки, не предоставляет услуги выездных деловых поездок. Информация о структуре компании предоставлена в усеченном виде в разделе «Контакты». Сайту «Грандтур» не хватает визуального сопровождения сотрудников компании. На сайте есть девиз фирмы, но нет информации о конкретных целях и миссиях «Грандтур». Также отсутствует информация о структуре управления компанией. На сайте турфирмы отсутствует новостная лента (нет статей о компании или её сотрудниках). Компания «Грандтур» организует фестивали для детей и взрослых, то есть организует имиджевые мероприятия. Также есть возможность обратной связи с сотрудниками компании, налажена структура главного меню компании, но не организован гостевой форум. Поэтому, для повышения эффективности работы в направлении МICE-туризм необходимо добавить новостную ленту, так как это помогает расположить к себе потенциальных потребителей, добавить информацию о структуре управления компанией, её сотрудниках (с визуальным сопровождением).

Конкурентные позиции исследуемых предприятий представлены на рис. 1.





*Рисунок 1 – Сравнительная оценка сайтов фирм*

### **Заключение**

Таким образом, в настоящем исследовании экспертным методом проведен анализ информационного обеспечения MICE-туризма, в частности анализ наполнения Web-сайта турфирм по коммерческому и PR-направлениям. Результаты анализа могут быть использованы для разработки стратегии развития предприятий индустрии MICE-туризма.

### **Библиография:**

1. Официальный сайт «Организации зарубежных профессиональных поездок Solby.pro»: [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://solby.pro/> – Дата доступа: 17.11.2021.
2. Официальный сайт туроператора «Бел-ориентир»: [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.bel-orientir.ru/> – Дата доступа: 17.11.2021.
3. Официальный сайт турфирмы «Грандтур»: [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.grandtour.by/about/> – Дата доступа: 17.11.2021.

CZU: 334.722:338.1(612)

## **DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURSHIP IN THE STATE OF LIBYA: PROBLEM ASPECTS AND PROSPECTS**

## **РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В ГОСУДАРСТВЕ ЛИВИЯ: ПРОБЛЕМНЫЕ АСПЕКТЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ**

**SYCHOVA Natallia**

ORCID: 0000-0002-5001-8423

PhD in Economics, GSTU named after P.O. Sukhoi, Republic of Belarus,  
e-mail: nata.tsvetkova@mail.ru

**ATNISHA Ramadan**

ORCID: 0000-0002-4156-0499

GSTU named after P.O. Sukhoi, Republic of Belarus, e-mail: rw92002@gmail.com

### **Annotation**

*This study analyzes the development of entrepreneurship in the state of Libya, substantiates the main problems and factors hindering the development of entrepreneurship. The presented results of the analysis are systematized and summarized by the authors on the basis of sociological*

*studies carried out by international organizations. The results of the analysis can be used to develop effective strategies for the development of entrepreneurship in the state of Libya.*

**Keywords** entrepreneurship, government support, financing, state of Libya

**Классификация JEL:**

*M Business Administration and Business Economics; Marketing; Accounting; Personnel Economics*

*M2 Business Economics*

## 1. Особенности

Важность развития предпринимательства в любой стране обусловлена его ролью в решении ряда социально-экономических задач, включая увеличение объёмов производства продукции, расширение спектра оказываемых населению услуг, создание новых рабочих мест и улучшение условий труда, сокращение безработицы, предотвращение социальной нестабильности, расширение возможностей людей для реализации своего потенциала и повышения благосостояния. Кроме того, эффективное предпринимательство выступает важным фактором, способствующим достижению Целей устойчивого развития, установленных в 2015 году Генеральной ассамблеей ООН в качестве «плана достижения лучшего и более устойчивого будущего для всех».

## 2. Методическое обеспечение исследования

Цель настоящего исследования – установление тенденций, закономерностей и проблемных аспектов развития предпринимательства в государстве Ливия.

## 3. Результаты исследования

В сравнении с экономически развитыми странами предпринимательская активность и развитие бизнес-структур в государстве Ливия затруднены объективными обстоятельствами. Последние десятилетия страна находится в условиях экономического, политического и гуманитарного кризиса, вызванного непрекращающимся военным конфликтом. Согласно отчету Всемирного экономического форума о глобальной конкурентоспособности за 2019-2020 гг., Ливия заняла 140-е место из 144 стран по уровню развития финансового рынка, 139-е – по доступности финансовых услуг [9]. По оценкам экспертов, с учётом названных обстоятельств стабилизация экономики и выход на траекторию устойчивого развития в ближайшей перспективе является маловероятным. В 2020 году отмечено снижение темпов роста ВВП (минус 0,6%), некоторая стабилизация зафиксирована в 2021 и прогнозируется в 2022 году (плюс 1,4%) (таблица 1) [5].

**Таблица 1. Показатели развития экономики Ливии в 2017-2021 гг. и прогноз на 2022 год**

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Рост реального ВВП в постоянных рыночных ценах	26,7	7,9	5,5	-0,6	1,4	1,4
Потребление домашних хозяйств	-3,8	-3,7	4,4	3,5	4,3	3,2
Государственные расходы	14,1	2,0	1,7	2,8	1,8	2,0
Валовые инвестиции в основной капитал	17,0	28,8	27,5	3,9	3,4	3,5
<i>Рост реального ВВП в постоянных ценах факторов</i>						
Углеводороды	116,8	17,5	10,1	-3,9	0,5	0,5
Неуглеводородные	0,0	1,8	2,0	2,0	2,0	2,0
Инфляция	28,4	9,3	-7,0	-5,0	-3,0	-2,0
Бюджетный баланс (% ВВП)	-34,5	-7,6	-6,9	-9,7	-9,9	-10,6

*Источник: разработка автора на основе [5].*

К числу наиболее важных факторов, сдерживающих развитие Ливийской экономики и предпринимательской активности в стране, относятся: усиление конфликта и невозможность преодоления политического и гуманитарного кризиса; закрытие нефтяных месторождений,

что в значительной степени приостанавливает ее основную, приносящую доход, деятельность; снижение цен на нефть, что сокращает доходы от функционирующих нефтяных месторождений; эпидемиологические угрозы, вызванные пандемией COVID-19, с ростом уровня заболеваемости и смертности населения страны [6].

Наряду с нефтегазовым сектором, важную роль в экономике Ливии играет промышленность, занимающая второе место по количеству фирм и численности занятых. В производственном секторе малого и среднего бизнеса преобладает производство продуктов питания, изделий из дерева и металла для строительства, небольшие фирмы также занимаются производством одежды, керамики и кирпича, мукомольных и издательских товаров. Кроме того, перспективы развития предпринимательства имеются в стекольной и кожевенной промышленности, рыболовстве, производстве потребительских товаров, оказании туристических и некоторых других видов услуг [1].

Необходимо отметить, что в настоящее время объективная оценка уровня предпринимательской активности и эффективности функционирования малых и средних предприятий (МСП) в ливийской экономике затруднена в силу недостаточности информации. Так, не существует статистического профиля сектора МСП, который отслеживал бы на ежегодной основе тенденции роста числа МСП и их вклада в занятость, динамику сектора (например, ежегодные темпы запуска бизнес-структур и их ликвидации, чистое создание рабочих мест). Нет также исследований показателей деятельности МСП, которые могли бы дать представление о факторах, приводящих к более высокому значению вклада одних МСП по сравнению с другими. Однако имеющиеся ограниченные данные свидетельствуют о том, что МСП в Ливии работают с низким уровнем производительности, конкурентоспособности и добавленной стоимости. Многие ливийские МСП являются маломасштабными, не имеют достаточного капитала и не обладают способностью к гибкому управлению и маркетингу.

Опросы Monitor Group показали, что 80% малых и средних предприятий нанимают менее пяти работников, а 70% имеют годовой объем продаж менее 50 000 динаров. Согласно опросам, большой процент владельцев бизнеса были «неохотными предпринимателями», которые либо предпочли бы работать на государственной службе, либо открыли бизнес, потому что не могли найти работу в государственном секторе [7].

Анализ территориальной локализации ливийских бизнес-структур показывает, что МСП неравномерно распределены по регионам страны. Деловая активность сосредоточена преимущественно в трех основных городах: Триполи, Бенгази и Мисурате [1]. Внешние отчеты показывают, что около 46% малых и средних предприятий расположены на северо-западе Ливии и около 36% – на Северо-Востоке. Одной из причин неравномерности развития предпринимательства является особенность в распределении населения, поскольку две трети населения сосредоточены в северных частях страны вдоль побережья Средиземного моря.

Необходимо также учитывать различный уровень производительности и эффективности бизнеса в зависимости от местоположения субъектов. Проведенное Всемирным банком исследование инвестиционного климата показало, что фирмы, расположенные в Триполи, являются более производительными, чем фирмы в других ливийских районах, что свидетельствует о положительном эффекте агломерации, улучшении инфраструктуры и росте инвестиций в социальные услуги. Центральные и южные регионы страны имеют более низкую плотность МСП, более высокую долю микропредприятий и более высокий уровень неформальности. Менее развитая инфраструктура, меньшие экономические возможности и отсутствие услуг по поддержке бизнеса потенциально могут объяснить более низкий уровень деятельности МСП в этих регионах. Существуют также отраслевые различия по регионам, причем сельскохозяйственный сектор доминирует в сельских районах, которые расположены на прибрежных равнинах близ Триполи в Джифаре и Джебаль-Алье, Ахдар в восточной части страны, а также Сабха на юге [8].

Установлены также существенные различия между составом МСП трех крупных городов.

Триполи – политический, банковский, финансовый и торговый центр, один из ведущих торговых и промышленных городов. Доступ к импортным материалам, доступность коммунальных услуг и относительно высокая концентрация квалифицированной рабочей силы в значительной степени обуславливают концентрацию торговли, коммерции и услуг государственной поддержки. Сектор МСП, хотя и небольшой, является относительно диверсифицированным и играет ключевую роль в розничной торговле и мелкосерийном производстве.

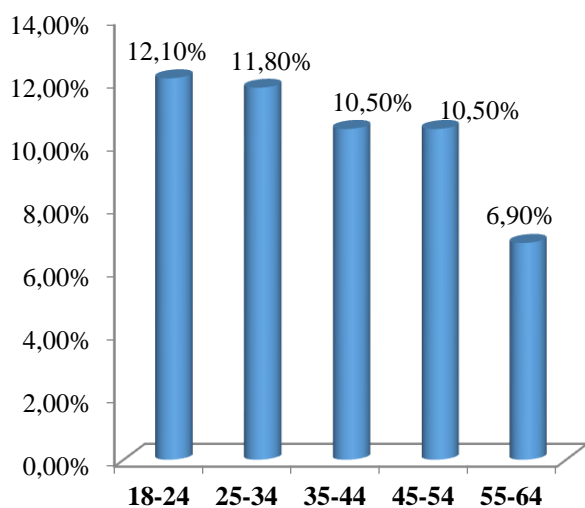
Экономика Бенгази в значительной степени представлена частично приватизированными госпредприятиями и другими крупными фирмами. Уровень её диверсификации невысокий, а активность частного сектора – слабая. Инвестиционный совет Ливии инвестировал в крупные туристические объекты, чтобы стимулировать возможности для трудоустройства, что потенциально могло бы создать спрос на создание новых предприятий для оказания услуг, связанных с туризмом [2]. Разрушение инфраструктуры в Бенгази во время и после революции 2011 г. оказало негативное влияние на производственные мощности и доступ МСП на рынки. С 2013 по 2014 год более трети предприятий в этом районе сообщили о физическом повреждении своих помещений, почти половина перенесла свои офисы, а 86% сообщили о снижении продаж, это привело к среднему снижению роста выручки на 57%, что является наиболее значительным в регионе [3].

Исторически Мисурата меньше зависел от государственных рабочих мест, чем Триполи или Бенгази, хотя этот город является местом размещения для ряда крупных и мелких государственных промышленных предприятий. Со временем он приобрел репутацию промышленной базы, увеличился уровень частного сектора с более высоким уровнем предпринимательской активности, чем в других регионах. Наличие свободной экономической зоны в Мисурате также способствовало привлечению иностранных и внутренних инвестиций и интенсивному развитию предпринимательства [2].

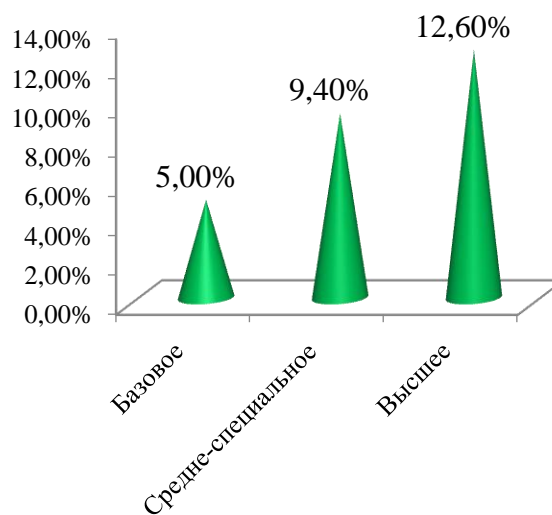
По данным проведенного в 2013 году мониторинга GEM (Global Entrepreneurship Monitor), из 67 стран Ливия заняла 23-е место по уровню зарождающейся предпринимательской активности, 32-е – по уровню новой собственности на бизнес и 63-е – по уровню существующей собственности на бизнес. Из взрослого населения (18-64 года) – 6,6% пытались открыть новый бизнес, 4,7% – молодые бизнес-структуры и лишь 3,4% – налаженный бизнес, функционирующий более 42 месяцев, что значительно ниже среднего для ресурсно-ориентированных экономик [4]. Уровень зарождающейся предпринимательской активности также сравнительно низок, хотя на национальном уровне он выше, чем уровень новых владельцев бизнеса.

Предпринимательская активность – это относительно новое явление в Ливии: более трех четвертей взрослых, занимающихся предпринимательской деятельностью, открыли бизнес после января 2010 года (зарождающиеся предприниматели плюс новые владельцы бизнеса) и 58% из них были начинающими предпринимателями, которые только пытались начать новый бизнес в 2012 г. Только 23% всех взрослых, вовлеченных в любую предпринимательскую деятельность, делали это в течение более чем трех с половиной лет [4].

Самый высокий уровень ранней предпринимательской активности наблюдается в возрастной группе 18-24 лет, что говорит о том, что молодые люди несколько чаще развивают свой собственный бизнес, чем другие старшие возрастные группы (рисунок 1). В большинстве стран, измеряемых GEM, самая высокая ранняя стадия предпринимательского уровня, как правило, относится к возрастной группе 25-34 года.



1) возраст



2) уровень образования

**Рисунок 1 – Оценка уровня предпринимательской активности в Ливии по возрасту и уровню образования**

*Источник: разработка автора на основе [4].*

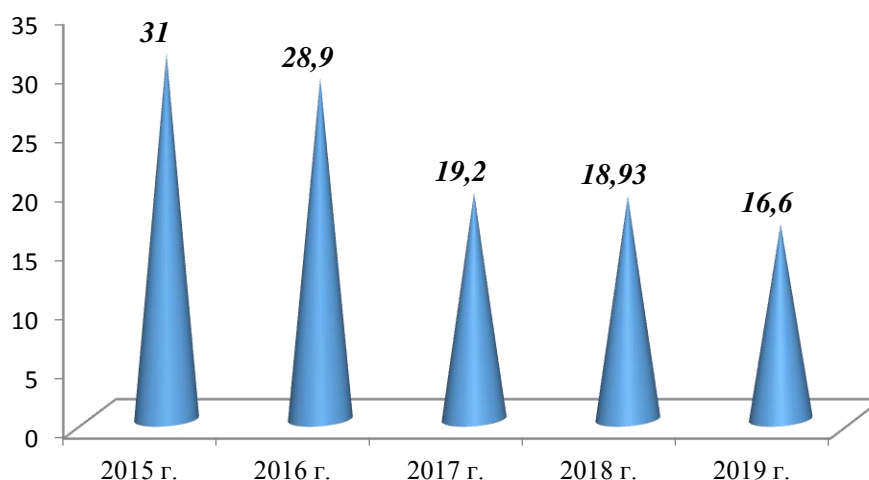
Уровень предпринимательской активности на ранних стадиях в Ливии растет вместе с уровнем образования и более высокими доходами, что характерно для всех стран GEM. Эти результаты предполагают потенциальные демографические цели для содействия развитию предпринимательских навыков и способностей.

Уровень прекращения предпринимательской деятельности составляет 8,1%, что также является высоким по сравнению с другими показателями предпринимательской активности. По сравнению с другими странами, измеряемыми GEM, только семь имеют более высокие показатели.

Предприниматели обычно прекращают предпринимательскую деятельность, если она не приносит прибыли или у них возникают трудности с получением финансирования. В случае Ливии важную роль играют и другие факторы, такие как политическая неопределенность, проблемы безопасности, разрушение инфраструктуры и нарушение доступа на рынки.

В целом, несмотря на относительно низкий уровень предпринимательской активности, отношение ливийского общества к предпринимательству – позитивное. Около 85% взрослых ливийцев рассматривают предпринимательство как хороший выбор карьеры и считают, что предприниматели имеют высокий статус в обществе [4]. С другой стороны, у них низкое восприятие возможностей начать бизнес и управлять им в сочетании с относительно высоким уровнем страха неудачи. Менее 60% взрослых ливийцев считают, что имеют знания, навыки и опыт, необходимые для начала и ведения бизнеса, по сравнению со средним показателем (около 70%) в других странах. Чуть более половины опрошенных увидели хорошие возможности для открытия бизнеса в том месте, где они живут «в ближайшие шесть месяцев», по сравнению со средним показателем (более 60%) в других странах.

Если рассматривать динамику глобального индекса предпринимательства Ливии за 2015-2019 гг., то эти данные подтверждают выводы ученых о низком уровне предпринимательской активности в стране (рисунок 2).



**Рисунок 2. Глобальный индекс предпринимательства Ливии в 2015-2019 гг.**

Изучение основных тенденций развития и особенностей экономики государства Ливии позволило выявить ключевые проблемы, которые напрямую влияют на развитие бизнес-структур. В частности, политический кризис, в котором пребывает страна с 2011 г., не позволяет правительству сформировать действенную систему государственного регулирования и как следствие наладить децентрализованную систему управления, которая смогла бы заниматься вопросами бизнеса не местном уровне. Сдерживающее влияние оказывает также экономический кризис, обусловленный слабостью финансовой системы, малой эффективностью банковских структур и нестабильностью национальной валюты. Проблемы также отмечаются с государственным долгом и дефицитом бюджета в размере 18,5 млрд долл. США в 2020 г. Все это определяет рост инфляции, падение реальных доходов населения и сложности в трудоустройстве. Рост ВВП был отрицательным в 2020 году (-0,6%) и по прогнозам МВФ стабилизируется примерно на 1,4 процента в течение 2021-2022 гг., в результате чего ВВП на душу населения составит 61% от уровня 2010 года. В дополнение ко всему в Ливии существует гуманитарная проблема, связанная с водоснабжением населения и его миграцией.

Оценка эффективности функционирования бизнес-структур в Ливии производилась на основе двух источников - проведенных мониторинговых опросов в 2011 и 2019 гг. и отчетов Всемирного банка. Было установлено, что гендерное равенство является важным фактором экономического развития и роста бизнес-структур в Ливии, отмечаются сложности в получении доступа к инфраструктуре, банковским кредитам, объективной информации о состоянии нитевых рынков, наличие высоких расходов на регистрацию бизнеса и т.д.

#### **Заключение**

Представленные результаты свидетельствуют о том, что необходимы усилия по продвижению потенциальных деловых возможностей среди населения. Стимулирующее влияние на темпы зарождающегося предпринимательства может оказать информирование общественности о растущих возможностях в развивающихся секторах. Однако направление новых предприятий в развивающиеся секторы экономики также должны быть поддержаны государственной политикой, чтобы уменьшить предпринимательские риски. Это может быть сделано путем создания благоприятных условий для развития бизнес-идей и их воплощения в жизнь потенциальными предпринимателями, облегчения выхода стартапов в новые сферы

предпринимательской деятельности, наращивания предпринимательского потенциала, поддержки бизнеса и источников финансирования.

#### **Библиография:**

1. AfDB 2010. Technical Assistance for Small and Medium Enterprise Development: The Socialist People's Libyan Arab Jamahiriya [Electronic resource]. – Mode of access: [https://www.oecd.org/mena/competitiveness/SMEs\\_Libya\\_Reconstruction\\_AR.pdf](https://www.oecd.org/mena/competitiveness/SMEs_Libya_Reconstruction_AR.pdf). – Date of access: 16.12.2020.
2. Altai Consulting (2016). Private Sector Research and Future Project Scoping in Misrata and Benghazi [Electronic resource]. – Mode of access: [https://www.oecd.org/mena/competitiveness/SMEs\\_Libya\\_Reconstruction\\_AR.pdf](https://www.oecd.org/mena/competitiveness/SMEs_Libya_Reconstruction_AR.pdf). – Date of access: 14.12.2020.
3. Calice, P., T. Benattia, A. Carriere and E. Davin. Simplified Enterprise Survey and Private Sector Mapping: Libya 2015 [Electronic resource]. – Mode of access: <http://documents.worldbank.org/curated/en/2015/09/25016718/simplified-enterprise-survey-private-sector-mapping-libya-2015>. – Date of access: 13.12.2020.
4. Global Entrepreneurship Monitor (GEM), [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.gemconsortium.org/economy-profiles/libya>. – Date of access: 14.12.2020.
5. Libya African Economic Outlook 2019 [Electronic resource]. – Mode of access: <http://pubdocs.worldbank.org/en/772861570664060131/EN-MPO-OCT19-Libya.pdf>. – Date of access: 14.12.2020.
6. Libya Economic Monitor [Electronic resource]. – Mode of access: <http://documents1.worldbank.org/curated/en/121101597261547774/pdf/Libya-Economic-Monitor-July-2020.pdf>. – Date of access: 11.12.2020.
7. Monitor Group (2016), National Economic Strategy: An Assessment of the Competitiveness of the Libyan Arab Jamahiriya, General Planning Council of Libya, [Electronic resource]. – Mode of access: [https://www.oecd.org/mena/competitiveness/SMEs\\_Libya\\_Reconstruction\\_AR.pdf](https://www.oecd.org/mena/competitiveness/SMEs_Libya_Reconstruction_AR.pdf). – Date of access: 11.12.2020.
8. SMEs in Libya's reconstruction: preparing for a post-conflict economy. - Paris : OECD, cop. 2016. – 125 c.
9. World Bank Group [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.worldbank.org>. – Date of access: 04.12.2020.

CZU: [338.246.87:334.722]:614.4

## **MEASURES TO SUPPORT THE BUSINESS ENVIRONMENT IN THE CONTEXT OF THE COVID-19 PANDEMIC MĂSURI DE SUSȚINERE A MEDIULUI DE AFACERI ÎN CONTEXTUL PANDEMIEI COVID-19**

**MOREI Virgiliu**

doctor în economie, Universitatea Agrară de Stat din Moldova, [virgiliumorei@gmail.com](mailto:virgiliumorei@gmail.com)

**ABSTRACT.** *The COVID-19 pandemic has caused an economic recession both regionally and globally. Among the first negative effects we can mention: difficulties encountered by companies in executing contracts, some of them had to send their employees into technical unemployment and, worst of all, some had even stopped their activity. In this context, states around the world have been forced to take concrete steps to help companies and guide them through a prompt action plan.*

*This article analyzes the measures to support the business environment in the context of the COVID-19 pandemic undertaken by some EU member states, as well as by the Government of the Republic of Moldova.*

*To counteract the negative effects of the COVID-19 pandemic, European states have provided significant sums to support companies in difficulty and, in addition, have applied other*



*measures aimed at minimizing the risk of an economic crisis (deferment of taxes, non-collection of interest and delays, temporary tax cuts, measures for the most affected sectors, technical unemployment).*

*As economies enter the stage of economic recovery, it will be important for authorities in all countries to phase out, but as soon as possible, broad support measures and focus on encouraging a competitive business environment, which is essential for a strong recovery, resistant to future crises, as well as for long-term sustainable economic growth.*

**KEYWORDS:** *support measures, pandemic COVID-19, business administration, economic development, business environment.*

**JEL CLASSIFICATION:** *M100; O100.*

## INTRODUCERE

La 11 martie 2020 Organizația Mondială a Sănătății (OMS) declarase noul focar de coronavirus o pandemie. Pandemia COVID-19 a cauzat recesiune economică atât la nivel regional, cât și la nivel mondial. Printre primele efecte negative putem menționa: companiile aveau dificultăți în executarea contractelor, unele erau nevoite să își trimită angajații în șomaj tehnic și, cel mai rău, unele chiar își sistaseră activitatea.

În acest context, statele din întreaga lume au fost forțate să întreprindă măsuri concrete care să ajute companiile și să le ghideze printr-un plan de acțiune prompt. În articol sunt analizate câteva dintre măsurile respective, cu mențiunea că fiecare dintre țările prezentate mai jos implementaseră și alte măsuri.

## REZULTATE ȘI DISCUȚII

Pandemia COVID-19 a afectat semnificativ mediul de afaceri din toată lumea. Măsurile de combatere a pandemiei prin blocaj și carantină au condus la scăderi severe ale utilizării capacităților de producție, lanțurile de aprovizionare fiind întrerupte, ceea ce a dus la lipsa materialelor și bunurilor intermediare. Ca urmare s-a înregistrat o scădere dramatică și bruscă a cererii și, deci, a veniturilor, fapt care a afectat sever capacitatea companiilor de a funcționa din cauza lipsei lichidităților.

Guvernele europene au întreprins diverse măsuri menite să contracareze efectele negative ale pandemiei. În continuare vom analiza măsurile întreprinse de unele state membre ale Uniunii Europene (UE) [1].

În primăvara anului 2020 **Austria** anunțase implementarea unei scheme de ajutor de stat care urma să ofere 4 miliarde de euro pentru companiile care își diminuaseră veniturile ca urmare a pandemiei. Se avea în vedere și implementarea unei scheme de finanțare a companiilor cu operațiuni în Austria.

Se adoptase măsura posibilității reducerii programului de lucru la 10% din timpul de lucru anterior (deci până la 90%) pe parcursul a 3 luni. Angajatul avea dreptul la continuitatea remunerării, în valoare de la 80 până la 90% din remunerația netă anterioară (rata netă de compensare), care trebuia plătită de angajator. Cu toate acestea, angajatorul suporta doar costurile pentru orele efectiv lucrate în timpul muncii de scurtă durată (de exemplu, dacă angajatul lucra doar 10%, angajatorul suporta costuri în valoare de 10% din rata netă de compensare). Suma reprezentând diferența dintre plata pentru orele lucrate și rata netă de compensare era compensată de AMS (Agenția Națională a Forței de Muncă). Astfel, exista un sprijin financiar puternic din partea AMS, care ajuta angajatorul să mențină contractele de muncă.

Și **Finlanda** anunțase o serie de măsuri în contextul pandemiei, mai exact, contribuabilii puteau solicita o extensie pentru depunerea declarațiilor privind impozitul pe profit sau aceștia puteau solicita anumite modalități de plată pentru impozitele aferente. Similar cu măsurile implementate de alte state, nu se percepeau sancțiuni pentru depunerea cu întârziere a declarațiilor de TVA. O altă măsură importantă a fost reducerea contribuției sociale la nivel de angajator cu 2,6%, măsură ce urma a fi pusă în aplicare cel târziu la 1 iunie 2020 și era valabilă până la 31 decembrie 2020.

**Franța** oferea amânări de la plata taxelor și a contribuțiilor sociale, precum și credite fiscale pentru întreprinderile afectate (reducerea suplimentară a impozitelor pentru întreprinderile afectate direct). De asemenea, oferea sume de bani pentru IMM-uri și fusese anunțată și intenția de a se asigura plăți către angajații care nu pot lucra de acasă.

**Germania** asigura împrumuturi de până la 1 miliard de euro care puteau fi accesate pe o perioadă mai mare de 5 ani, fie sub 5 ani sau pe o perioadă nespecificată, de companii mari, IMM-uri și persoane fizice autorizate, împrumutul maxim echivalând cu 25% din veniturile din 2019 sau de două ori costurile cu personalul, luând în considerare necesitățile de finanțare pe o perioadă de 18 luni pentru companiile mici și mijloci și de 12 luni pentru companiile mari. În ceea ce privește salariații, statul oferea finanțare de până la 67% din salariul net și erau impuse plafoane pentru angajații cu salarii mari.

**Italia**, țara cea mai afectată de pandemie, autorizase un moratoriu care viza inclusiv ipotecile. Oferea asistență pentru plata serviciilor și adoptase amânarea tuturor plăților pentru utilități (apă, gaz și electricitate) până la 30 aprilie 2020. În plus, dobânda pentru IMM-uri era redusă timp de 12 luni și se avea în vedere amânarea plății taxelor.

**Olanda** propusese amânarea plății impozitelor, fără să perceapă penalități pentru neplată în perioada următoare. În anumite situații, penalitatea de declarare cu întârziere era redusă de la 4% sau 8% (cazuri speciale), la 0,01%. Pentru companiile cele mai afectate, cele care aveau o reducere a cifrei de afaceri mai mare de 20%, se ofereau fonduri care acopereau până la 90% din salariile angajaților (în funcție de reducerea cifrei de afaceri). Acest ajutor de stat era disponibil pe o perioadă de 3 luni, cu opțiunea de a se putea prelungi cu încă 3 luni. Bugetul de stat fusese majorat de la 400 de milioane de euro la 1,5 miliarde de euro.

**Portugalia** introdusese o linie de credit în valoare de 3 miliarde de euro pentru companiile afectate de COVID 19 (o companie putea beneficia de până la 1,5 milioane de euro). Companiile afectate de criză, care nu își concediaseră angajații, puteau declanșa o disponibilizare simplificată, mai exact angajații primeau 2/3 din salariu (70% plătite de stat și 30% de către angajator).

**Spania** introdusese un plan de stimulare a economiei ce avea un buget de 18,23 miliarde de euro și suplimentase bugetele administrațiilor locale (1 miliard de euro) și ale serviciilor sociale (25 miliarde de euro). În plus, se introduseseră amânări de 3 luni la plata impozitelor. Pentru sectorul turistic fusese prevăzut un buget de 400 milioane de euro.

Din Spațiul Economic European (SEE), **Norvegia** introdusese o măsură referitoare la impozitul pe profit, astfel încât companiile care înregistrau pierderi în anul 2020 le puteau compensa cu profiturile din anul 2018 sau 2019. Se amânase data la care se făcea plata celei de-a doua tranșe a impozitului pe profit, din 15 aprilie 2020, până la 1 septembrie 2020 și plata contribuției de securitate socială a angajatorilor, din 15 mai, până pe 15 august 2020. Alte măsuri avute în vedere vizau TVA-ul, și anume reducerea temporară a cotei de TVA pentru transportul de călători, cazare și muzee (de la 12% la 8%, până la 31 octombrie 2020) și amânarea datei pentru plata TVA-ului (din 14 aprilie, pentru 10 iunie). În plus, se introdusese o schemă de garanții de stat pentru noi împrumuturi bancare pentru IMM-uri care suportau pierderi ca urmare a pandemiei COVID-19. Zilele plătite pentru îngrijirea copiilor mici erau dublate la 20 de zile (angajatorii trebuiau să plătească 3 zile, iar statul plătea restul).

**România** de asemenea implementase o serie de măsuri, și anume:

- bonificația pentru plata anticipată a impozitului pe profit/impozitul pe veniturile microîntreprinderilor;
- amânarea plății TVA în vamă pentru importatorii de kituri de testare, medicamente și echipamente de protecție pentru COVID-19;
- amânarea de la 31 martie, la 30 iunie 2020, a termenului de plată pentru impozitul pe clădiri, pentru impozitul pe teren, respectiv impozitul pe mijloacele de transport, precum și a termenului pentru acordarea bonificației pentru plata anticipată;
- nu se calculau dobânzi și penalități de întârziere pentru obligațiile fiscale scadente după data intrării în vigoare a unei ordonanțe a Guvernului (OUG 29/21.03.2020), neachitate

până la expirarea unui termen de 30 de zile de la data încetării stării de urgență, respectiv 16 mai 2020;

- modificarea valorii plăților parțiale anticipate pentru contribuabilii care declarau impozitul pe profit anual (contribuabilii puteau efectua plățile parțiale datorate în anul 2020 la valoarea profitului calculat pe primul trimestru al anului respectiv);
- indemnizațiile de șomaj tehnic puteau fi decontate din bugetul asigurărilor de șomaj, în limita a 75% din câștigul salarial mediu brut, pentru angajatorii care reduceau sau întrerupeau temporar activitatea total sau parțial pe perioada stării de urgență;
- zile libere acordate părinților pentru supravegherea copiilor, în situația închiderii temporare a unităților de învățământ, pentru toate zilele lucrătoare de pe durata stării de urgență cu o indemnizație de 75% din salariul brut lunar, dar nu mai mare de 75% din salariul mediu brut lunar la nivel național;
- ajutor pentru IMM-uri sub formă de amânări la plată pentru serviciile de utilități: electricitate, gaze naturale, apă, servicii telefonice și internet și plata chiriei precum și garanții de stat pentru credite și alte granturi.

Astfel, statele membre ale Uniunii Europene au luat diverse măsuri pentru a reduce la minimum impactul negativ al pandemiei de COVID-19 asupra economiei.

În general, măsurile concrete pe care le-a luat Uniunea Europeană pentru a sprijini redresarea economică au inclus:

- Planul de redresare al UE, Next Generation EU;
- SURE: sprijin temporar pentru lucrători;
- modificări ale bugetului UE pentru abordarea chestiunilor urgente;
- redirecționarea fondurilor UE pentru ajutarea statelor membre care aveau cel mai mult nevoie de sprijin;
- sprijin pentru sectoarele cele mai afectate.

**Planul de redresare al UE.** La 23 aprilie 2020, liderii UE hotărâseră să facă eforturi în direcția instituirii unui fond de redresare al UE menit să atenueze efectele crizei. La acea etapă ei însărcinaseră Comisia Europeană să prezinte de urgență o propunere care trebuia să clarifice legătura dintre fond și bugetul pe termen lung al UE. La 27 mai 2020 Comisia Europeană propusese un plan de redresare pentru Europa.

Ulterior, la 21 iulie 2020, liderii UE conveniseră asupra unui efort de redresare în valoare de 750 de miliarde EUR, Next Generation EU, pentru a ajuta UE să abordeze criza provocată de pandemie.

Pe lângă pachetul de redresare, liderii UE conveniseră asupra unui buget pe termen lung al UE pentru perioada 2021-2027 în valoare de 1.074,3 miliarde euro. Printre altele, bugetul urma să sprijine investițiile în tranziția digitală și în tranziția verde, precum și în reziliență [7].

Împreună cu fondurile în valoare de 540 de miliarde euro deja existente pentru cele trei plase de siguranță (pentru lucrători, pentru întreprinderi și pentru statele membre), pachetul global de redresare a UE se ridică la 2.364,3 miliarde euro.

La 10 noiembrie 2020 Parlamentul European și Consiliul ajunseseră la un acord preliminar cu privire la pachetul respectiv. Consiliul European din 10 și 11 decembrie 2020 a abordat preocupările exprimate cu privire la acord și a deschis calea pentru adoptarea pachetului de redresare.

Regulamentul de instituire a Mecanismului de redresare și reziliență a fost adoptat de Consiliul European la 11 februarie 2021. Acest instrument, care se află în centrul Next Generation EU, oferea sprijin în valoare de 672,5 miliarde euro statelor membre pentru a le ajuta să abordeze impactul economic și social al pandemiei de COVID-19 [8].

La 13 iulie 2021, primele 12 țări ale UE – Austria, Belgia, Danemarca, Franța, Germania, Grecia, Italia, Letonia, Luxemburgul, Portugalia, Slovacia și Spania – au primit undă verde în vederea utilizării fondurilor de redresare și reziliență ale UE pentru a-și stimula economiile și a remedia consecințele negative ale pandemiei de COVID-19.

La 28 iulie 2021, alte patru țări ale UE – Croația, Cipru, Lituania și Slovenia – au primit, la rândul lor, undă verde.

La 8 septembrie 2021, Consiliul a adoptat deciziile sale de punere în aplicare privind aprobarea planurilor de redresare și reziliență pentru Cehia și Irlanda.

La 5 octombrie 2021, Consiliul a adoptat deciziile sale de punere în aplicare privind aprobarea planului de redresare și reziliență pentru Malta.

La 29 octombrie 2021, trei țări ale UE – Estonia, Finlanda și România – au primit undă verde, Consiliul adoptând, în urma unei proceduri scrise, deciziile de punere în aplicare privind aprobarea planurilor lor de redresare și reziliență.

La 3 mai 2022, Consiliul a salutat evaluarea planurilor naționale de redresare și reziliență pentru alte două țări – Bulgaria și Suedia.

Este evident că urmează ca Consiliul European să adopte decizii de punere în aplicare privind aprobarea planului de redresare și reziliență și pentru alte state membre.

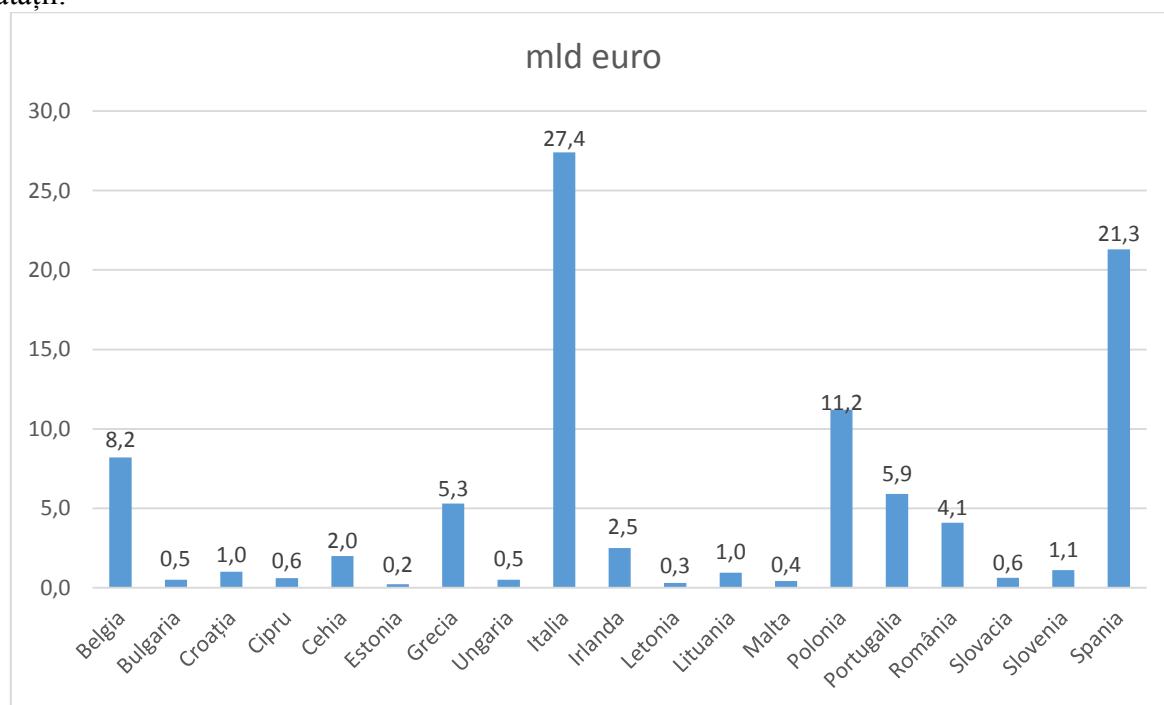
**SURE – sprijin temporar pentru lucrători.** La 25 septembrie 2020 Consiliul European aprobase acordarea unui sprijin financiar în valoare de 87,4 miliarde euro pentru 16 state membre sub forma unor împrumuturi din partea UE în cadrul SURE – un instrument temporar al UE destinat atenuării riscurilor de șomaj pe durata crizei generate de COVID-19 [4]. Instrumentul oferea statelor membre împrumuturi în condiții favorabile pentru a acoperi o parte din costurile legate de crearea sau extinderea programelor naționale de reducere a activității.

Ulterior, în baza cererilor de asistență suplimentară venite din partea unor state membre, Consiliul European luase decizia de a acorda încă circa 7 miliarde euro. Sprijinul financiar total acordat prin acest instrument ajunsese astfel la 94,3 miliarde euro, de care au beneficiat 19 state membre (figura 1). [2, 3, 10, 16]

Trebuie menționat faptul că și alte state membre pot să-și prezinte cererile de asistență financiară. În cadrul acestui instrument al UE pot fi puse la dispoziție până la 100 de miliarde euro până la sfârșitul anului 2022.

Grupul Băncii Europene de Investiții (BEI) instituise un fond de garantare paneuropean în valoare de 25 de miliarde euro. Fondul urma să acorde împrumuturi în valoare de până la 200 de miliarde euro pentru întreprinderi, concentrându-se asupra IMM-urilor din întreaga UE.

Acest fond venea în completarea mai multor fonduri de urgență mobilizate deja de BEI pentru acoperirea nevoilor de finanțare pe termen scurt ale IMM-urilor și pentru sprijinirea sectorul sănătății.



**Figura 1. Sprijinul financiar SURE direcționat către statele UE**

Mecanismul european de stabilitate instituise măsuri de sprijin în contextul crizei provocate de pandemie, pe baza unei linii de credit de tip preventiv existente, ajustată ținându-se seama de criza provocată de COVID-19. Pe această cale puteau fi puse la dispoziție împrumuturi pentru toate statele membre din zona euro de până la 2% din PIB-ul acestora, până la o valoare totală de 240 de miliarde euro.

**Modificări ale bugetului UE.** Ca răspuns imediat la consecințele COVID-19, UE își modificase bugetul pentru anul 2020 [9], adăugând 3,1 miliarde euro pentru:

- achiziționarea și distribuirea de materiale medicale, inclusiv echipamente de protecție și ventilatoare mecanice;
- sporirea producției de kituri de testare;
- construirea de spitale de campanie;
- transferarea de pacienți în vederea tratamentului în alte state membre;
- repatrierea cetățenilor UE blocați în străinătate.

La 11 septembrie 2020, Consiliul luase decizia de a suplimenta bugetul UE pentru anul 2020 cu încă 6,2 miliarde euro. Bugetul revizuit suplimenta plățile pentru:

- dezvoltarea și distribuirea unui vaccin împotriva COVID-19;
- inițiativele pentru investiții ca reacție la coronavirus.

La 9 aprilie 2021, Consiliul aprobase o sumă suplimentară de 121,5 milioane euro, mobilizată prin intermediul rezervei pentru solidaritate și ajutoare de urgență, pentru a răspunde nevoilor urgente legate de pandemia de COVID-19 [14].

La acea etapă fondurile erau destinate pentru:

- lucrările pregătitoare pentru certificatul digital al UE privind COVID spre a facilita libera circulație;
- capacitățile statelor membre de a detecta și monitoriza noile variante;
- elaborarea unor noi teste de reacție polimerazică în lanț-revers transcriptază (RT-PCR) pentru fiecare nouă variantă emergentă și evaluarea acestora înainte de a fi introduse, asigurând, în același timp, o capacitate suficientă de testare în statele membre;
- monitorizarea virusului SARS-CoV-2 și a variantelor sale în apele reziduale;
- dezvoltarea în continuare a platformei de schimb pentru formularele de localizare a pasagerilor.

În total, Comisia propusese o finanțare suplimentară în valoare de 245,2 milioane euro de la bugetul UE pentru sprijinirea inițiativelor menționate mai sus, precum și suma de 100 de milioane euro pentru nevoi emergente suplimentare legate de criza provocată de coronavirus.

**Redirecționarea fondurilor UE.** UE a redirecționat rapid fonduri de coeziune pentru a ajuta statele membre să facă față crizei provocate de COVID-19:

- 37 de miliarde euro de la bugetul UE disponibile pentru sprijinirea sistemelor de sănătate, a IMM-urilor și a piețelor forței de muncă prin intermediul Inițiativei pentru investiții ca reacție la coronavirus (CRII);
- până la 28 de miliarde euro provenind din fonduri structurale disponibile în pachetele financiare naționale pentru 2014-2020, dar încă nealocate unor proiecte, erau eligibile pentru răspunsul la criză;
- până la 800 de milioane euro din Fondul de solidaritate al UE au fost direcționate către țările cel mai puternic afectate, datorită extinderii domeniului de aplicare al fondului la crizele din domeniul sănătății publice.

UE adoptase, de asemenea, măsuri menite să ofere flexibilitate suplimentară în ceea ce privește utilizarea fondurilor structurale. Datorită așa-numitei Inițiative plus pentru investiții ca reacție la coronavirus (CRII+):

- statele membre puteau transfera sume între diferite fonduri pentru a răspunde nevoilor lor;

- resursele puteau fi redirecționate către regiunile cele mai afectate datorită unei suspendări a condițiilor în care regiunile aveau dreptul la finanțare;
- statele membre puteau solicita o finanțare de până la 100% din bugetul UE între 1 iulie 2020 și 30 iunie 2021 pentru programele care au ca obiect impactul pandemiei.

Inițiativa includea, de asemenea, sprijin pentru pescari și fermieri și o revizuire a Fondului de ajutor european destinat celor mai defavorizate persoane (FEAD).

Institutul European de Inovare și Tehnologie (EIT), finanțat prin programul-cadru Orizont 2020, lansase, de asemenea, o inițiativă de răspuns la criză. Institutul a furnizat fonduri suplimentare în valoare de 60 de milioane EUR pentru inovatorii care promovau soluții cu impact puternic ce contribuiau la soluționarea problemelor sociale și economice.

În perioada pandemiei UE a permis o flexibilitate maximă în aplicarea normelor UE referitoare la finanțele publice și politicile bugetare, de exemplu pentru a face față cheltuielilor excepționale.

Pentru protejarea locurilor de muncă și a întreprinderilor, UE adoptase norme temporare privind ajutoarele de stat care permiteau statelor membre să acorde sprijin financiar întreprinderilor și cetățenilor care se confruntă cu dificultăți din cauza impactului negativ al pandemiei de COVID-19 asupra economiei.

Conform datelor din octombrie 2020, cuantumul total al sprijinului acordat din bugetele naționale se ridica la 4% din PIB și a continuat și în anul 2021.

**Sprijin pentru sectoarele cele mai afectate de pandemie.** UE oferea sprijin sectoarelor agriculturii și pescuitului, recunoscând rolul lor vital în asigurarea disponibilității alimentelor pentru cetățenii UE.

Măsurile de sprijin includeau:

- sprijin direct pentru fermieri, pescari și alți beneficiari;
- flexibilitate în utilizarea fondurilor necheltuite din cadrul politicii agricole comune și al Fondului european pentru pescuit și afaceri maritime.

În plus, UE instituisese „culoare verzi” pentru a permite circulația alimentelor în întreaga Europă și recunoscuse lucrătorii sezonieri drept „lucrători esențiali” pentru asigurarea continuității în sectorul agroalimentar. De asemenea, acordase ajutor pentru depozitarea produselor și simplificase unele proceduri administrative în programele sale.

Sectorul transporturilor, la rândul său, fusese puternic afectat de pandemia de COVID-19. Situația epidemiologică și încetinirea economiei ca urmare a restricțiilor de deplasare a persoanelor au condus la o reducere drastică a cererii și a serviciilor în sectorul transporturilor pe întreg teritoriul UE, cu consecințe economice pentru acest sector.

În ultimele luni ale anului 2021, volumul traficului crescuse din nou. De exemplu, numărul de zboruri zilnice în UE se dublase în anul 2021 în comparație cu perioada pandemiei din anul 2020. Creșterea volumului transporturilor se datorase în mare parte redresării economice, precum și măsurilor și procedurilor, cum ar fi „culoarele verzi”, certificatul digital al UE privind COVID și formularul de localizare a pasagerilor, care fuseseră instituite pentru facilitarea fluxurilor de trafic și călătoriilor.

Încă din martie 2020, statele membre ale UE conveniseră că era necesar să aibă o abordare coordonată în ceea ce privește cea mai bună modalitate de asigurare a continuității economice, de protejare a sănătății și siguranței lucrătorilor din domeniul transporturilor și libera lor circulație transfrontalieră, concentrându-se, în același timp, pe limitarea răspândirii pandemiei de COVID-19.

Printre primele acțiuni coordonate la nivelul UE se număra instituirea unor „culoare verzi”, asupra cărora statele membre conveniseră pentru a permite circulația mărfurilor în Europa, autorizând excepții și relaxând procedurile de verificare a mărfurilor livrate și a personalului [6].

În plus, pentru a ajuta întreprinderile și autoritățile din sectoarele aviatice, feroviar, rutier și maritim să facă față impactului crizei provocate de coronavirus, fuseseră luate o serie de măsuri:

- modificarea temporară a cerințelor privind sloturile aeroportuare, permițând companiilor aeriene o rată mai scăzută de utilizare preconizată a sloturilor lor într-un sistem flexibil;

- modificarea temporară a normelor privind serviciile aeriene pentru sprijinirea companiilor aeriene și aeroporturilor și adoptarea unor norme temporare privind serviciile de handling la sol;
- prelungirea termenului de transpunere a directivelor privind siguranța feroviară și interoperabilitatea din cel de al patrulea pachet feroviar, pentru a oferi sectorului feroviar și autorităților competente flexibilitate și securitate juridică;
- măsuri temporare care permiteau prelungirea valabilității anumitor certificate și licențe de transport rutier, feroviar și pe apă, precum și relaxarea normelor referitoare la taxele pe care trebuiau să le plătească navele pentru utilizarea infrastructurilor portuare;
- acordarea de facilități privind plata anumitor taxe de utilizare a infrastructurii pentru întreprinderile feroviare, asigurând-se totodată o rambursare în timp util pentru furnizorii de infrastructură.

La 23 octombrie 2020, Consiliul adoptase concluzii prin care invita Comisia să elaboreze rapid un plan de urgență în caz de pandemie sau alte crize majore pentru sectorul european al transportului de mărfuri. Un astfel de plan ar trebui să includă măsuri de coordonare la nivelul UE și orientări clare și să asigure faptul că, în viitor, țările UE vor fi mai bine pregătite pentru evenimente neprevăzute.

În februarie 2022, având în vedere continuarea perturbărilor traficului feroviar cauzate de pandemie, Consiliul a prelungit măsurile de urgență instituite în octombrie 2020 pentru acest sector până la 30 iunie 2022 [17]. Măsurile oferă statelor membre ale UE posibilitatea de a acorda scutiri de la anumite tarife de utilizare a infrastructurii pentru companiile feroviare, asigurând în același timp o rambursare în timp util a furnizorilor de infrastructură.

În **Republica Moldova** criza pandemică a provocat în anul 2020 cea mai abruptă scădere economică din ultimii 20 de ani.

Datele efective pentru primul semestru al anului 2020 indicau o scădere economică de 7,2%, cele mai afectate sectoare fiind cele care implică interacțiunea și mobilitatea populației, dar și cele din zona economiei informale (HORECA, activități ale gospodăriilor casnice, arta, activități de recreere și de agrement, transport). În a doua parte a anului 2020, în tabloul statistic al sectoarelor cu cele mai mari scăderi se regăsea și agricultura, urmare a secetei din acel an, cifrele pentru primele 9 luni ale anului arătând o scădere a producției agricole de 25,3%. [11]

Încă de la începutul pandemiei, poziția autorităților față de noul context creat a fost că toate măsurile luate de Guvern urmăreau trei obiective de bază:

- 1) efectuarea regulată a plăților sociale (salarii în sectorul public, pensii, alocații sociale);
- 2) sustenabilitatea sistemului bugetar și bancar;
- 3) măsuri de suport pentru a ajuta businessul.

Astfel, Guvernul considera că o eventuală dezechilibrare a cel puțin unuia din aceste obiective agrava substanțial criza.

La acea etapă Guvernul adoptase unele măsuri de sprijin de pentru mediul de afaceri și IMM-urile afectate de criză. [15]

Pentru a facilita comerțul electronic, precum și a susține vânzările micilor producători autohtoni pe timp de pandemie a fost lansată platforma virtuală „Iarmarocul IMM-urilor”. Platforma virtuală dispune aproximativ de 7000 de membri, incluzând atât antreprenori locali, cât și potențiali clienți.

În efortul de a sprijini micii antreprenori, prin Ordinul ministrului economiei și infrastructurii nr.100/2020 a fost aprobat „Instrumentul de susținere privind digitalizarea întreprinderilor mici și mijlocii”, al cărui scop este să susțină transformarea și dezvoltarea digitală a IMM-urilor pentru valorificarea potențialului inovativ și facilitarea accesului la piețele interne și externe. Pentru implementarea Instrumentului de susținere pentru anul 2020 au fost prevăzute mijloace financiare în sumă de 10,5 milioane lei din bugetul de stat. Instrumentul oferea instruire și formare antreprenorială, informare și consultanță, inclusiv finanțare a afacerilor prin oferirea suportului în formă de (a) „business voucher” – în sumă maximă de 20 mii lei; pentru cel puțin 100



de întreprinderi și (b) finanțare în formă de grant în sumă maximă de 200 mii lei pentru cel puțin 20 de IMM-uri.

Prin Ordinul ministrului economiei și infrastructurii nr.139/2020 a fost aprobat Ordinul „Instrumentul de susținere privind dezvoltarea Rețelei Incubatoarelor de Afaceri”, ce permitea consolidarea capacităților reprezentanților RIAM în asistarea și suportul creșterii competitivității IMM-urilor din mediul rural, precum și crearea unui mediu favorabil de dezvoltare a afacerilor nou create. Pentru implementarea respectivului Instrument pentru anul 2020 și 2021, în parte, au fost prevăzute mijloace financiare a câte 2,2 milioane lei. Instrumentul prevede două Componente: (1) vizibilitate și comunicare pentru acțiunile Incubatoarelor de afaceri și (2) suport pentru implementarea acțiunilor de dezvoltare economică regională. Bugetul indicativ pentru un incubator pentru ambele componente era de 200 mii lei. Sprijinul oferit trebuia să contribuie la: susținerea IMM-urilor la nivel local și regional în dezvoltarea și îmbunătățirea competitivității; crearea unui mediu favorabil de dezvoltare a afacerilor noi create.

În anul 2020 a fost lansat Programul de susținere a afacerilor cu potențial înalt de creștere și internaționalizare a acestora (Hotărârea Guvernului nr.439/2020). Programul urmărea asigurarea creșterii economice durabile prin atragerea investițiilor, sporirea competitivității și a productivității IMM-urilor din Republica Moldova, precum și internaționalizarea acestora. Pentru anul 2021 în bugetul de stat erau planificate mijloace financiare în valoare de 15 milioane lei.

În scopul dezvoltării unei industrii durabile și sustenabile în Republica Moldova, precum și în vederea sporirii competitivității întreprinderilor autohtone din sectorul industrial, prin interconectarea acestora la lanțul valoric al companiilor multinaționale, în anul 2020 a fost lansat Programul de dezvoltare pentru furnizorii locali, pentru care în anul 2021 au fost alocate din bugetul de stat mijloace financiare în valoare de 15 milioane lei. Ca rezultat urmau a fi interconectate 50 companii locale din industrie, urmau a fi create cel puțin 2000 locuri de muncă și urma a fi livrată companiilor nominalizate producție autohtonă care trebuia să substituie importul mărfurilor în valoare de peste 40 milioane euro.

Pentru impulsivizarea industrializării regiunilor a fost aprobat Programul-pilot de creare a platformelor industriale multifuncționale (PIM), prin Hotărârea Guvernului nr.748/2020, prin care se propunea creșterea competitivității, productivității, ocupării forței de muncă a sectorului industrial pe întreg teritoriul țării. În acest sens, se propune crearea și dezvoltarea a 18 PIM în acele regiuni în care nu sunt prezente alte platforme industriale, cum ar fi parcurile industriale și zonele economice libere. În acest scop, pentru anul 2021 din bugetul de stat au fost alocate mijloace financiare în valoare de 75 milioane lei.

În vederea redresării activității economice a întreprinderilor afectate de criza pandemică prin facilitarea accesului întreprinderilor la resurse financiare creditare, Guvernul alocase în anul 2020 suplimentar 50 milioane lei pentru capitalizarea Fondului de Garantare a Creditelor. În context, Ministerul Economiei și Infrastructurii în comun cu ODIMM elaborase și aprobase un Produs nou de garantare destinat în exclusivitate IMM-urilor afectate de criza pandemică.

Instrumentul nou elaborat fusese aprobat și pus la dispoziția băncilor comerciale în luna septembrie 2020. Conform acestuia, companiile care în perioada crizei pandemice avuseseră o diminuare a cifrei de afaceri, aveau posibilitatea să solicite credite pentru mijloace circulante sau investiții garantate de stat în proporție de până 80%, cu o valoare de până la 5 milioane lei, fiind concomitent scutite de la plata comisionului de garantare pentru o perioadă de până la 31.12.2021.

Concomitent, în scopul susținerii companiilor agricole care au suferit în urma secetei hidrologice, toate companiile agricole care solicitau garanții financiare până la 31.03.2021 erau scutite de la plata comisionului de garantare pentru o perioadă până la 31.12.2021.

În contextul crizei pandemice COVID-19, a fost elaborată și implementată Foia de parcurs pentru impulsivizarea procesului de digitalizare a economiei naționale și dezvoltare a comerțului electronic, un set de măsuri absolut necesare pentru a crea condiții de adaptare la noile condiții de criză pandemică a agenților economici și instituțiilor statului.

De rând cu cele menționate mai sus, Guvernul aprobase și unele măsuri fiscale de suport pentru agenții economici pe perioada stării de urgență declarate [12], printre care:

- amânarea achitării impozitului pe venitul din activitatea de întreprinzător aferent primului trimestru al anului 2020, pentru perioada de până la data de 25 iunie 2020;
- amânarea până la 25 aprilie 2020 a declarării și achitării impozitului pe venit pentru anul 2019 de către: (1) întreprinzătorii individuali sau gospodăriile țărănești (de fermier), neplătitori de TVA, cu până la 3 salariați; (2) agenții economici subiecți ai sectorului întreprinderilor mici și mijlocii (regimul IVAO);
- reducerea cotei TVA de la 20% la 15% pentru sectorul HORECA, începând cu 1 mai 2020;
- prelungirea cu 30 de zile a termenului de examinare a cazurilor de încălcare a legislației fiscale și vamale sau de examinare a contestațiilor fiscale și vamale care a survenit în perioada stării de urgențe declarate;
- suspendarea pe perioada stării de urgențe declarate, a vizitelor fiscale.

Ulterior, în martie 2021, în vederea susținerii întreprinderilor în condițiile efectelor economice ale pandemiei Covid-19, Comisia pentru Situații Excepționale a Republicii Moldova a adoptat următoarele măsuri [5]:

- instituirea moratoriului asupra controalelor de stat planificate la agenții economici, la fața locului, până la data de 30 mai 2021;
- extinderea Programului de subvenționare a dobânzilor pe perioada ianuarie-mai 2021;
- extinderea Programului de rambursare a TVA pe perioada ianuarie-mai 2021;
- scutirea de impozitul pe venit, contribuții de asigurări sociale de stat obligatorii, primele de asigurare obligatorie de asistență medicală la nivel de salariat și, respectiv, permiterea la deducere în scopuri fiscale la nivel de angajator a plăților efectuate de angajator pentru vaccinarea anti-COVID-19 a salariaților (*până la data de 31 mai 2021*);
- prelungirea termenului de depunere a dărilor de seamă fiscale și a termenului de achitare a impozitelor, taxelor și altor plăți obligatorii, în cazul în care conducătorul întreprinderii și/sau o altă persoană cu funcție de răspundere a acestuia se afla în concediu medical în legătură cu tratamentul virusului SARS-CoV-2 la data limită de depunere a dărilor de seamă fiscale și de achitare a obligației fiscale către buget.

Multe guverne au implementat programe ample de susținere a politicilor pentru a răspunde rapid crizei economice inițiale. Aceste politici au oferit imediat sprijin firmelor și lucrătorilor care au fost protejați de cele mai grave efecte ale crizei. În timp ce numărul celor care au beneficiat de măsurile de sprijin guvernamental a variat foarte mult de la o țară la alta, în medie 50% dintre firme au raportat că au primit sprijin guvernamental ca răspuns la criza economică a pandemiei. [13]

În general, pe baza sondajelor, firmele mai puțin productive au avut mai multe șanse să primească sprijin guvernamental, firmele mai mari au avut mai multe șanse decât firmele mici să primească sprijin sub formă de amânări de plăți și scutiri de taxe, iar măsurile de sprijin au fost acordate firmelor indiferent de nivelul gradului lor de inovare anterior crizei.

### CONCLUZII

Pentru contracararea efectelor negative ale pandemiei COVID-19 statele europene au oferit sume importante pentru sprijinirea companiilor în dificultate și, suplimentar, au aplicat și alte măsuri care aveau scopul de a minimiza riscul unei crize economice (amânarea plății taxelor, neperceperea de dobânzi și penalități de întârziere, reduceri temporare de taxe, măsuri pentru cele mai afectate sectoare, șomaj tehnic).

Deși, în acest moment, pandemia a bătut în retragere, nu trebuie să ignorăm faptul că aceasta poate reveni și poate afecta nu numai fizicul, ci și moralul societății. De aceea, trebuie să avem pregătite soluții fiabile, iar pentru a le avea este important să fie păstrat în continuare un dialog constant între principalii jucători: autorități, mediul de afaceri și asociațiile profesionale. Și, în același timp, să urmărim care sunt măsurile pe care statele lumii le gândesc pentru perioada de după criză.

Pe măsură ce economiile intră în etapa de redresare economică, va fi important ca autoritățile din toate țările să elimine treptat, dar cât mai curând posibil, măsurile ample de sprijin și să se concentreze pe încurajarea unui mediu de afaceri competitiv, acesta fiind esențial pentru o

redresare puternică, rezistentă la viitoare crize, precum și pentru o creștere economică durabilă pe termen lung.

## BIBLIOGRAFIE

1. Ce măsuri economice și fiscale au început să ia țările pe perioada crizei COVID-19. Disponibil: [https://www.ey.com/ro\\_ro/covid-19/ce-m\\_suri-economice-i-fiscale-au-inceput-s-ia-rile-pe-perioada-c](https://www.ey.com/ro_ro/covid-19/ce-m_suri-economice-i-fiscale-au-inceput-s-ia-rile-pe-perioada-c)
2. Comisia acordă 14,1 miliarde EUR unui număr de 12 state membre în cadrul Instrumentului SURE. Disponibil: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/ro/ip\\_21\\_2592](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/ro/ip_21_2592)
3. COVID-19: Consiliul adoptă un instrument de sprijin temporar pentru atenuarea riscurilor de șomaj într-o situație de urgență (SURE). Disponibil: <https://www.consilium.europa.eu/ro/press/press-releases/2020/05/19/covid-19-council-reaches-political-agreement-on-temporary-support-to-mitigate-unemployment-risks-in-an-emergency-sure/>
4. COVID-19: Consiliul aprobă acordarea unui sprijin financiar în valoare de 87,4 miliarde EUR, în cadrul SURE, pentru statele membre. Disponibil: <https://www.consilium.europa.eu/ro/press/press-releases/2020/09/25/covid-19-council-approves-87-4-billion-in-financial-support-for-member-states-under-sure>
5. CSE: măsuri de suport pentru mediul de afaceri. Disponibil: <https://monitorul.fisc.md/expert/cse-masuri-de-suport-pentru-mediul-de-afaceri.html>
6. Culoare verzi - Asigurarea circulației libere a mărfurilor și serviciilor. Disponibil: [https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/coronavirus-response/transportation-during-pandemic\\_en](https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/coronavirus-response/transportation-during-pandemic_en)
7. Infografic - Bugetul UE pentru 2021-2027 și planul de redresare. Disponibil: <https://www.consilium.europa.eu/ro/infographics/recovery-plan-mff-2021-2027/>
8. Infografic - Fondul de redresare: UE își respectă angajamentele. Disponibil: <https://www.consilium.europa.eu/ro/infographics/recovery-fund-eu-delivers/>
9. Infografic - Rectificarea bugetului UE pentru 2020. Disponibil: <https://www.consilium.europa.eu/ro/infographics/2020-eu-budget-amendment/>
10. Instrumentul SURE. Disponibil: [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/financial-assistance-eu/funding-mechanisms-and-facilities/sure\\_ro](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/financial-assistance-eu/funding-mechanisms-and-facilities/sure_ro)
11. Madan Stas. *Cum putem asigura relansarea economică în 2021?* Expert-Grup, 2020. Disponibil: [https://moldova.fes.de/fileadmin/user\\_upload/2020/Publications/FES-Masuri\\_anti-criza\\_2020-ROM.pdf](https://moldova.fes.de/fileadmin/user_upload/2020/Publications/FES-Masuri_anti-criza_2020-ROM.pdf)
12. Măsuri de susținere a mediului de afaceri. Disponibil: <https://sfs.md/en/news/masuri-de-sustinere-a-mediului-de-afaceri>
13. O redresare puternică în 2021 stimulează economiile din Europa emergentă și Asia Centrală. Disponibil: <https://www.worldbank.org/ro/news/press-release/2021/10/05/strong-rebound-in-2021-boosts-economies-in-emerging-europe-and-central-asia-slowdown-ahead-in-2022>
14. Pandemia de COVID-19: Consiliul aprobă o finanțare suplimentară de la bugetul UE. Disponibil: <https://www.consilium.europa.eu/ro/press/press-releases/2021/04/09/covid-19-council-approves-additional-funding-from-the-eu-budget/>
15. Propuneri de măsuri economice în contextul COVID-19. Disponibil: [https://me.gov.md/sites/default/files/propuneri\\_de\\_masuri\\_economice\\_in\\_contextul\\_covid-19.pdf](https://me.gov.md/sites/default/files/propuneri_de_masuri_economice_in_contextul_covid-19.pdf)
16. SURE: Comisia propune 3,7 miliarde EUR suplimentare pentru șase state membre pentru a proteja locurile de muncă și veniturile. Disponibil: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip\\_21\\_1492](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_21_1492)
17. Transportul feroviar în contextul pandemiei de COVID-19: Consiliul prelungește măsurile adoptate în 2020. Disponibil: <https://www.consilium.europa.eu/ro/press/press-releases/2022/02/24/covid-19-et-transport-ferroviaire-le-conseil-prolonge-des-mesures/>

# ANIMATION AS A FUNDAMENTAL ELEMENT OF THE TOURISTIC OFFER

## ANIMAȚIA CA ELEMENT FUNDAMENTAL AL OFERTEI TURISTICE

**PLATON Nicolae**

ORCID: 0000-0001-7365-1144

Doctor habilitat, conferențiar universitar, Academia de Studii Economice din Moldova,  
Director al Centrului de Informare și Promovare în Domeniul Turismului din Republica

Moldova, platon.nicolae@ase.md

**ZAPOROJAN Felicia**

drd., ASEM, zaporojanfelicia@gmail.com

**CABAC Elena**

drd., ASEM, elena.cabac@undp.org

### **Abstract**

*În ultima perioadă, animația a devenit un element fundamental al ofertei turistice, stând la baza motivației turistice, ce-i determină pe consumatorii-turiști să călătorească. Persoanele active, stresate de activitatea lor profesională, doresc să se distingă pe perioada vacanțelor, sau în cadrul călătoriilor turistice, la care dâșii participă. Astfel, un număr foarte mare de turiști caută să-și organizeze vacanța cât mai activ posibil, apelând în consecință, la diverse tipuri de animație.*

*În temeiul celor relatate, acest articol a fost elaborat pentru a pune în evidență necesitatea completării ofertei turistice cu un ansamblu de activități, care îmbracă forma animației turistice, pentru a spori atractivitatea produsului turistic, comercializat de agenții pieței turistice: tur-operatorii și agențiile de turism detaliste.*

*Studiul respectiv, tratează o temă de cercetare cu aspecte teoretice și practice, care se referă la tipurile de animație, scopul programului de animație, precum și a principiilor programelor de animație.*

### **Abstract**

*Lately, animation has become a fundamental element of the touristic offer, being the basis of the touristic motivation, the one that determine the consumers-tourists to travel. Active people, stressed by their professional activity, want to stand out during their holidays or touristic trips. Thus, a very large number of tourists seek to organize their vacation as actively as possible, considering accordingly various types of entertainment.*

*Based on the above, this article was developed to highlight the need to complement the touristic offer with a set of activities, which take the form of touristic animation, so that to increase the attractiveness of the touristic product, marketed by tourism agencies: tour operators and travel retail agencies.*

*This study deals with a research topic with theoretical and practical aspects, presenting the types of animation, their purpose and their principles as well.*

**Cuvinte cheie:** animație, divertisment, turism, consumatori-turiști, timp liber, vacanță.

**JEL:** M 2, Z 32.

### **Actualitatea temei de cercetare**

În prezent, animația apare ca o activitate indispensabilă a prestației turistice, un subiect complex care dă naștere la diverse interpretări, un ansamblu de acțiuni în adaptare la o piață turistică în continuă mișcare. Aceasta se raportează în permanență la perioada vacanței, perioadă de timp așteptată de toți consumatorii-turiști, asociată de cele mai multe ori cu aventuri și experiențe de ordin turistic.

Realitatea animației turistice se impune a fi cercetată după observarea practicilor turistice, care se folosesc și care trebuie a fi precizate. Datorită creșterii fluxului turistic, a dezvoltării structurilor de primire turistică cu funcțiuni de cazare și alimentare, a modernizării infrastructuri turistice, a multiplelor mijloace de transport, a devenit evident că nu mai putem evada cumpărând

un sejur de vacanță ce conține doar cazare, alimentație și transport. Astfel, animația devine omniprezentă în asigurarea funcțiilor petrecerii timpului liber, pe perioada activității turistice. Ea contribuie la tot ce ar face un sejur agreabil și interesant.

Ca urmare a celor relatate, putem deduce, că subiectul este actual, iar cercetarea și dezvoltarea acestei teme, presupune un studiu științific aprofundat.

**Argumentele** ce se impun la cercetarea temei respective rezultă din:

- elaborarea studiilor de fundamentare a cercetărilor cu privire la animația turistică;
- exprimarea unor opinii argumentate pe subiectul animației, ca consecință a cercetării realizate;
- descrierea tipologiei animației, pentru a elucida și caracteriza această prestație turistică.
- reliefa observatiilor prin punerea în evidență a variabililor constatate, stabilind prin aceasta, relații de cauzalitate, bazate pe unele teorii ale cercetării;
- elucidarea scopului și principiilor programului de animație;
- scoaterea în evidență a unor propuneri și recomandări, ca consecință a studiului realizat, cu referire la animație.

### **Relevanța articolului**

Respectivul articol constituie o contribuție la cercetarea problematicii referitoare la modul de formare a ofertei turistice, având ca element fundamental animația turistică.. Articolul debutează prin evidențierea cu claritate și rigoare științifică a necesității animației în vederea realizării prestației turistice. Sunt elucidate și analizate diferite aspecte ale conceptului de animație și se argumentează rolul acesteia ca element fundamental al ofertei turistice.

### **Introducere**

Dezvoltarea remarcabilă a timpului liber a generat schimbări radicale în viața oamenilor. Ca rezultat al unei tehnologii avansate și al unei organizări economice moderne, timpul liber pune numeroase probleme de ordin cultural, economic și social. Consumatorul-turist nu este pregătit să profite de timpul său liber numai pentru propria ascensiune spirituală și moral-psihiologică. El dorește ceva mai mult, iar activitățile de animație pot răspunde acestor necesități.

Conceptul de animație, în materie de prestație turistică, poate fi rezumat la organizarea activităților de grup în stațiunile de vacanță. În acest sens, animația poate contribui la ocuparea timpului liber, prin: odihnă și relaxare, divertisment și distracție, dezvoltare și formare a personalității umane. Ea reunește tot ceea ce contribuie la realizarea unui sejur agreabil și interesant:

- ✓ atmosferă de destindere;
- ✓ un mediu înconjurător atractiv;
- ✓ activități de divertisment;
- ✓ echipamente adaptate necesităților turiștilor;
- ✓ facilități de contact;
- ✓ posibilități de îmbogățire spirituală.

Astfel, animația diversifică vacanța consumatorilor-turiști, devenind o activitate indispensabilă a prestației turistice. În consecință, animația permite îmbogățirea experienței turistice, printr-o integrare a consumatorului-turist la viața socială și culturală din centrele și stațiunile de vacanță.

Referindu-ne la aspectul socio-economic, aceasta contribuie la creșterea veniturilor centrelor de vacanță, precum și contribuie la crearea locurilor de muncă pentru personalul sezonier.

### **Descrierea tematicii**

Animația este un concept care derivă din verbul a anima, care înseamnă a da viață, a pune în mișcare. În legătură cu activitatea turistică, **animația** desemnează un ansamblu de activități organizate, la care participarea este liberă, având drept scop destinderea fizică și psihică și facilitarea contactelor reciproce, respectiv crearea unei bune dispoziții. De regulă, ea este supervizată de anumiți animatori, putând fi plasată într-un context de reflexie care comportă: aventură, mișcare, sociabilitate, formare și creativitate.

Primele definiții consacrate animației datează din anii '60. Prin acest termen se înțelege „*orice acțiune într-un grup sau asupra unui grup, a unei colectivități sau a unui mediu social ce are ca scop dezvoltarea comunicării și asigurarea vieții sociale, recurgând la metode semidirective*”<sup>48</sup>.

Trebuie să fim conștienți de faptul că animația reprezintă un component important al ofertei turistice. Astfel, într-o altă ordine de idei, „*animația poate fi considerată orice activitate care implică participarea turistului, antrenat de o persoană calificată să planifice și să organizeze diverse programe*”<sup>49</sup>. Obiectul animației îl constituie „*realizarea activităților care să permită indivizilor să se distreze, să se amuze, să se destindă*”<sup>50</sup>.

În viziunea Dlui Nicolae Platon, doctor habilitat în științe economice, animația este o activitate ce presupune petrecerea activă a timpului liber, prin organizarea de către animatori a diferitor programe de divertisment, utilizând în acest scop echipament specializat cu care se desfășoară activitățile, stimulând astfel distracția și destinderea consumatorilor-turiști, pe timpul călătoriilor sau sejurului de vacanță.

O primă opțiune a unui program de animație este de a propune clienților activități diverse, la care aceștia să poată participa în mod activ. O altă opțiune, de alternativă, ar fi alegerea unui mod sedentar de petrecere a vacanței. Dacă se pledează pentru prima opțiune, atunci consumatorii-turiști trebuie să știe că această oportunitate există și că nimic nu îi împiedică să participe la respectivele activități, atunci când doresc. Și iată aici, intervine abilitatea animatorului de a motiva clienții să participe la activitățile de animație propuse, urmărind să le facă acestora sejurul cât mai plăcut, făcându-i să se amuze, să se distingă, să se distreze și să-și recupereze buna dispoziție pierdută datorită stresului cotidian.

Un program de animație poate avea succes numai în cazul când sunt respectate următoarele condiții pentru organizare:

- profesionalismul și dedicația animatorilor;
- diversitatea programelor de animație;
- interesul publicului;
- disponibilitatea echipamentului necesar.

Animația poate fi considerată o metodă de integrare colectivă a indivizilor, numai în cazul existenței a **trei procese** indispensabile:

- ❖ crearea de condiții ca orice grup sau individ să se descopere pe el însuși;
- ❖ punerea în legătură a grupurilor de oameni, sau a unor indivizi între ei;
- ❖ interacțiunea indivizilor și grupurilor cu mediul ambiant prin propria exprimare, propria inițiativă și propria responsabilitate.

În rezultat, animația are ca funcție: dezvoltarea comunicării sociale, destindere și eliberare de problemele cotidiene, petrecerea activă a timpului liber.

Calitatea animației ține de politica de animație, fiind stabilită de organizatorii aranjamentelor turistice. Ea este cea care face diferența între centrele de vacanță sau între destinațiile turistice.

Rolul unei politici de animație nu este doar acela de a organiza evenimente, prilejuri de distracție, de a sărbători ceva, ci este, înainte de toate, acela de a apropia oamenii, unii de ceilalți.

Politica de animație trebuie să fie stabilită în funcție de clientela turistică. Ea va fi diferită pentru clienții tineri, față de cei în etate și va depinde, de asemenea, de statutul social al consumatorilor-turiști. Din acest motiv, tur-operatorii sau agențiile de turism detaliste, trebuie să ofere clienților săi produse și servicii turistice variate, precum și acces la diferite tipuri de animație. În **Tabelul 1** sunt reflectate tipurile de animație care pot fi puse la dispoziția consumatorilor-turiști, pentru a diversifica odihna.

**Tabelul 1. Tipuri de animație**

Nr.	Tipuri de animație	Caracteristici
1.	Animația de tip „socializare”	Are ca scop facilitarea comunicării între turiști, prin organizarea unor manifestări, cum ar fi: serate culturale, jocuri de societate, jocuri de cărți, jocuri de dame și șah etc.
2.	Animația de tip „mișcare”	Contribuie la dezvoltarea abilităților sportive pentru turiști,

<sup>48</sup>Chiriac A., Cristea A. Animația în turism și industria ospitalității. București, editura Gemma Print, 2003, pp. 143, p. 46, ISBN: 973-86354-6-2

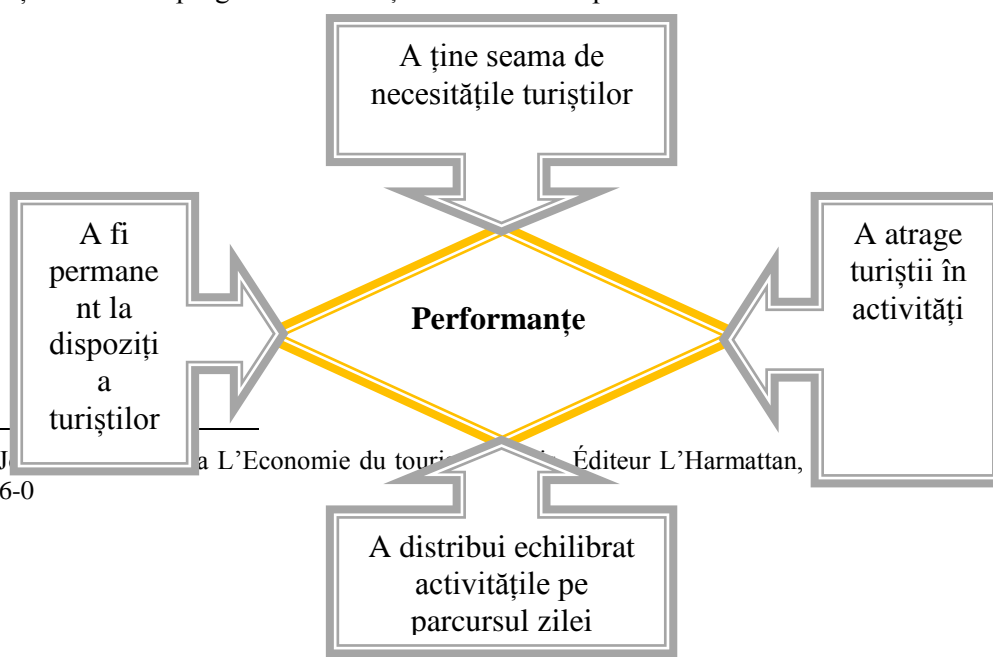
<sup>49</sup>Stănciulescu G., Jugănar I. Animația și animatorul în turism. București, editura Uranus, 2006, p. 127, pp. 278, ISBN: 978-973-7765-29-1

<sup>50</sup>Raboteur Joël. Introduction a L'Economie du tourisme. Paris, Éditeur L'Harmattan, 2000, p.60, pp.152, ISBN: 978-273-8488-06-0

		menținându-i în formă fizică bună.
3.	Animația de tip „creativitate”	Oferă turiștilor posibilitatea să desfășoare activități manuale de creativitate: desen, picturi, croșetare, încondeiatul de ouă, olărit, etc.
4.	Animația de tip „cultură, instruire, descoperire”	Permite satisfacerea nevoilor de informare prin participarea la manifestări sau activități diverse: seminare, conferințe, cursuri de limbi străine, serate gastronomice, raliuri, excursii, etc.
5.	Animația de tip „aventură”	Se adresează turiștilor aflați în căutare de adrenalină, fie prin sporturi extreme, fie prin expediții, circuite sau călătorii în locuri periculoase.
6.	Animația de tip „liniște, calm, odihnă”	Are menirea să compenseze stresul vieții cotidiene, nu prin distracție zgomotoasă și mișcare, ci prin activități precum: yoga, meditații în grup, drumeții în mijlocul naturii.
7.	Animația de tip „spectacol”	Această formă de animație corespunde dorinței fiecăruia dintre consumatorii-turiști de a-și satisface plăcerile simțurilor, în special ale celor legate de ceea ce văd și aud. Printre subiectele privite și admirate de turiști în călătoriile lor se numără natura, pentru diversitatea peisagistică, bogăția florei și faunei, evenimentele (festivalurile) teatrale, cinematografice, muzicale, de artă, folclorice și competițiile sportive, campionate naționale sau internaționale, olimpiade, raliuri, concursuri etc.
8.	Animația de tip „istorie”	Tipul respectiv de animație este destinat pentru cei pasionați de istorie. Motivația și dorința acestora constă în a vizita locuri și monumente ce păstrează urme ale unor evenimente sau perioade istorice deosebite în istoria unei țări sau a unui popor.
9.	Animația de tip „gastronomie”	Este destinată consumatorilor-turiști care știu să aprecieze calitatea unor preparate culinare, a vinului sau a altor băuturi. Tur-operatorii, sau agențiile de turism detaliste oferă diverse circuite turistice axate pe această temă: drumul vinului, în cadrul cărora, consumatorii-turiști au prilejul de a degusta vinuri rafinate din diferite podgorii, arta brânzeturilor, unde sunt organizate master-class cu degustări, etc.

Sursa: Adaptată de autori după Raboteur Joël<sup>51</sup>.

Reușita unui bun program de animație este măsurată prin satisfacerea consumatorului-turist. Acesta



<sup>51</sup>Raboteur Joël, *La L'Economie du tourisme*, Éditions L'Harmattan, 2002, ISBN: 978-2-73-8488-06-0



trebuie să se bucure de vacanță și să aibă multe de povestit prietenilor când se întoarce în țara lor de reședință. Performanțele echipei de animație, în opinia lui Chaves Antonio și Mesalles Luis, înseamnă realizările menționate în **Figura 1**.

**Figura 1. Performanțele echipei de animație**

*Sursa: Adaptată de autor după Chaves Antonio și Mesalles Luis<sup>52</sup>.*

Analizând **Figura 1**, putem concluziona că turistul trebuie să petreacă timpul cu maximum confort, să trăiască experiențe plăcute și să bucure de surprize neașteptate.

În consecință, programul de animație poate fi un serviciu suplimentar oferit pentru creșterea calității produsului turistic, diversificarea ofertei și creșterea profitului. Reieșind din cele afirmate, putem deduce că animația poate determina:

- o sursă suplimentară de profit pentru prestatorii de servicii turistice;
- un element complementar de atracție turistică, necesar pentru a atrage clientela cea mai exigentă;
- o oportunitate în privința creării de locuri de muncă suplimentare (animatori pentru copii, animatori pentru maturi etc.).

De asemenea este cunoscut faptul, că o bună animație poate conduce la prelungirea sezonului turistic.

Scopul programelor de animație trebuie să reiasă din necesitățile consumatorului-turist pe care și le-a stabilit pentru perioada vacanței. Reflectarea scopului este redată în **Tabelul 2**.

**Tabelul 2. Scopul programului de animație**

Nr.	Scopul	Obiective
1.	Experiențe plăcute	Demararea vacanței trebuie însoțită de experiențe plăcute de-a lungul întregii șederi. Nici un turist nu-și dorește vacanțe cu un sejur plictisitor.
2.	Activități adecvate	Activitățile care sunt preconizate în structura de primire turistică cu funcțiuni de cazare trebuie să fie adaptate tipologiei turistului. Astfel, trebuie ținut seama de vârstă și obiceiurile de origine ale turiștilor.
3.	Încurajarea turistului	În timpul odihnei turiștii trebuie încurajați să participe activ la diferite programe de animație. Stimularea și încurajarea clienților activi și detașarea față de cei pasivi, va permite acestora, să beneficieze din plin de splendoarea vacanței, iar animația practică va fi memorabilă pe o perioadă îndelungată.
4.	Oportunități de comunicare	În vacanță turistul are posibilitatea de a contacta și a stabili relații personale cu diverse persoane, care ulterior îi pot fi utile. De aceea contactul social creează premise pentru prietenii de durată.

*Sursa: Elaborată de autor după sursele<sup>53,54</sup>.*

Pentru a răspunde scopurilor programelor de animație, consumatorul-turist trebuie să fie parte a grupului, a colectivului. A coabita în grup înseamnă respectarea ritmurilor individuale și a modurilor de funcționare colectivă. În centrele turistice această interacțiune între individ și grup se realizează prin intermediul animatorilor, care impune vieții colective spiritul de solidaritate și respectarea celorlalți.

<sup>52</sup>Chaves A., Mesalles L. El animador, como organizar las actividades de los clientes en un hotel divertido. Barcelona, ed. Laertes, 2001, p.44, pp.205, ISBN: 978-847-5844-52-7

<sup>53</sup>Coroș Monica Maria. Managementul cererii și ofertei turistice. București, editura C.H.Beck, 2015, pp. 564, ISBN: 978-606-18-0502-0

<sup>54</sup>Gheorghilaș Aurel. Geografia turismului. Metode de analiză în turism. București, editura Universitară, 2008, pp. 280, ISBN: 978-973-749-480-1

Ca recomandare pentru animatori, aceștia, la prestarea activităților, vor trebui să respecte următoarele principii, prezentate în **Tabelul 3**.

**Tabelul 3. Principiile programului de animație**

<b>Nr.</b>	<b>Principii</b>	<b>Acțiunile animatorului</b>
1.	Selectarea spațiului pentru animație	Spațiul pentru animație trebuie să fie amplasat într-un loc bine determinat, adaptat jocului, fiind garantată securitatea totală a turiștilor.
2.	Pregătirea accesoriilor	Accesoriile trebuie pregătite înaintea începerii jocului. Ele trebuie adaptate temei și să contribuie unei motivații pentru joc.
3.	Enunțarea acțiunilor	Acțiunile propuse pentru joc trebuie să fie interesante, motivante, variate, evolutive și sigure.
4.	Demararea animației	Animatorul trebuie să fie în centrul tuturor activităților ce țin de animație.

Sursa: Elaborată de autor după <sup>55</sup>.

În consecință, pentru ca un joc să fie reușit trebuie să se țină cont de următoarele reguli, reflectate în **Tabelul 4**:

**Tabelul 4. Reguli pentru un joc de animație reușit**

<b>Nr.</b>	<b>Reguli</b>	<b>Descrierea</b>
1.	Sensibilizarea pentru joc	A sensibiliza participanții este un aspect la fel de important ca și însuși jocul. Cum se face sensibilizarea? Prin afișaj, invitație personală, mesaj radiofonic, mesaj muzical, video, etc.
2.	Motivarea pentru joc	Motivarea participanților reprezintă provocarea acestora. Cum se face motivarea? Prin noutatea jocului, prin dezvoltarea spiritului colectiv și prin dorința individului, fie el matur sau copil, de a se depăși pe sine.
3.	Stimularea imaginației	Animatorul trebuie să încurajeze pe parcursul jocului stimularea imaginației participanților, adaptată conform tematicii acestuia.
4.	Prezentarea și explicarea regulilor de joc	Prinderea de mână a jucătorilor este necesară. Începutul jocului într-o ambianță plăcută, de motivație și de securitate condiționează buna sa desfășurare. Începutul jocului și modul de desfășurare a acestuia trebuie să fie explicat clar. Este important ca să se lase posibilitatea participanților de a pune întrebări.
5.	Constituirea echipelor	Echipele trebuie să fie echilibrate urmărind aptitudinile fizice, intelectuale, afinitățile și tranșele de vârstă ale participanților. Constituirea echipelor se poate realiza în trei feluri: lăsarea participanților să se aleagă între ei, alegerea prin extragerea unui bilețel nominativ, sau echipele sunt alese de animator.
6.	Prezentarea tematicii jocului și ambianța sa	Alegerea tematicii jocului precum și detaliile: costumația, decorurile și ambianța trebuie făcute cu multă grijă de animator.
7.	Motivația animatorului	Animatorul trebuie să aibă el însuși dorința de a se juca, trebuie să fie motorul și epicentru jocului, să creeze sentimentul de activism, dinamism și entuziasm.

<sup>55</sup>Гаранин Н., Булыгина И. Менеджмент туристской и гостиничной анимации. Москва, издательство «Советский спорт», 2006. о.с.127, ISBN: 5-9718-0171-6

8.	Animația jocului	Animatorul trebuie să rămână imparțial și echidistant cu toate echipele, să nu se lase influențat de jucători, să mențină constant o ambianță pozitivă și agreabilă a jocului, să vegheze asupra securității jocului, să penalizeze încercarea de înșelătorie, să nu se lase depășit de evenimente, să nu fie agresiv și să nu fie pasiv. Animatorul va trebui să vegheze ca fiecare participant să fie integrat în joc și fiecare să se distreze.
9.	Ritmul jocului și vârsta participanților	Ritmul jocului trebuie să fie adaptat nevoilor de mișcare ale participanților în funcție de vârsta lor, de capacitățile fizice și intelectuale. Jocul trebuie să respecte curba de efort din timpul zilei.
10.	Evaluarea rezultatelor	Animatorul trebuie să evite să fie prea selectiv sau să accentueze eșecul echipei sau participanților. De exemplu, se pot clasa ultimele echipe pe același nivel, o recompensă nu este obligatorie, dar este bine venită.
11.	Bilanțul animatorului	Animatorul trebuie să fie capabil să analizeze desfășurarea jocului și să poată aprecia rezultatul între ceea ce se încearcă să se realizeze prin jocul respectiv și ceea ce se întâmplă în realitate.
12.	Însușirea criticii	Animatorul trebuie să ceară părerea jucătorilor cu privire la joc și să-și însușească critica, dacă va fi criticat.

Sursa: Adaptată de autor după Yves Blein <sup>56</sup>.

### Concluzie

Preocupările actorilor pieței turistice trebuie să se concentreze pe satisfacerea consumatorului-turist. Existența numeroaselor și variatelor posibilități de petrecere a timpului liber, puse la dispoziție de mijloacele și formele de animație, reduce substanțial dependența ofertei de cadrul natural și de sezonalitatea turistică, contribuind prin aceasta la manifestarea interesului pentru anumite destinații turistice. De aceea programele de animație trebuie să stea la baza ofertei turistice, pentru a stimula cererea.

Reieșind din cele menționate, autorii prezentului studiu vin cu anumite **propuneri și recomandări**:

- experiențele trăite de consumatorii-turiști trebuie să fie plăcute de-a lungul întregii șederi. Nimeni nu își dorește vacanțe cu un sejur plictisitor;
- activitățile de animație trebuie ajustate conform tipologiei consumatorilor-turiști. Trebuie ținut cont de vârsta și obiceiurile de origine ale clienților;
- trebuie de realizat stimularea și încurajarea consumatorilor-turiști activi și detașarea lor față de cei pasivi. Activitățile trebuie să fie diferite în dependență de caracter și temperament;
- este necesar de creat oportunități pentru contactul social și relațiile personale. Cunoscând o persoană nouă, consumatorul-turistul o să încerce să-i povestească ceva din viața sa personală;
- ritmul de vacanță trebuie adaptat serviciilor și orarului centrului de vacanță. Urmărind orarul și profitând de spațiile disponibile, consumatorul-turist trebuie să fie antrenat în diverse activități, fără a-i incomoda pe ceilalți turiști.

### Bibliografie

1. Blein Yves. Guide de l'animateur de centres de vacances et de loisir. Paris, éditer Par Fédération National Léo Lagrange, 1997, p.45.
2. Chaves A., Mesalles L. El animador, como organizar las actividades de los clientes en un hotel divertido. Barcelona, ed. Laertes, 2001, p.44, pp.205, ISBN: 978-847-5844-52-7

<sup>56</sup>Blein Yves. Guide de l'animateur de centres de vacances et de loisir. Paris, éditer Par Fédération National Léo Lagrange, 1997, p.45.

3. Chiriac A., Cristea A. Animația în turism și industria ospitalității. București, editura Gemma Print, 2003, pp. 143, p. 46, ISBN: 973-86354-6-2
4. Coroș Monica Maria. Managementul cererii și ofertei turistice. București, editura C.H.Beck, 2015, pp. 564, ISBN: 978-606-18-0502-0
5. Gheorghilaș Aurel. Geografia turismului. Metode de analiză în turism. București, editura Universitară, 2008, pp. 280, ISBN: 978-973-749-480-1
6. Raboteur Joël. Introduction a L'Economie du tourisme. Paris, Éditeur L'Harmattan, 2000, p.60, pp.152, ISBN: 978-273-8488-06-0
7. Raboteur Joël. Introduction a L'Economie du tourisme. Paris, Éditeur L'Harmattan, 2000, p.60, pp.152, ISBN: 978-273-8488-06-0
8. Stănciulescu G., Jugănar I. Animația și animatorul în turism. București, editura Uranus, 2006, p. 127, pp. 278, ISBN: 978-973-7765-29-1
9. Гаранин Н., Булыгина И. Менеджмент туристской и гостиничной анимации. Москва, издательство «Советский спорт», 2006. о.с.127, ISBN: 5-9718-0171-6

CZU: 005.915:334.722(477)

## ANALYTICAL INDICATORS IN ENSURING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURSHIP АНАЛИТИЧЕСКИЕ ИНДИКАТОРЫ В ОБЕСПЕЧЕНИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

IONIN Yevhen

ORCID: 0000-0002-2903-3143

Dr.Sci. in Economics, Professor, Head of the Department of accounting, analysis and audit of the  
Vasyl' Stus Donetsk National University, Ukraine, e-mail: ionin.iyy@donnu.edu.ua

**ABSTRACT.** *The article is devoted to the most important analytical indicators in ensuring sustainable business development. Key financial indicators in conjunction with the basic concepts of International Financial Reporting Standards are considered: the concept of continuity and the concept of preservation of physical and financial capital. The accounting features of profit calculation lead to the fact that this indicator is "detached" from cash and may not be sufficiently objective to interpret the financial condition. The necessity of introducing a financial monetization ratio into the current practice, which makes it possible to confirm the filling of profits with cash, which makes it possible to combine the accrual method and the cash method in this indicator is argued. The balance of profit and net cash flow over time is a guarantee to finance future expenses in a timely manner and in full. The value of the monetization ratio in the long term  $\approx 1$ , which will be a real confirmation of business efficiency and solvency, the ability to continue activities, is substantiated. The monetization ratio fully complies with the requirements of IFRS and its conceptual basis.*

**KEYWORDS:** *accounting, analytical indicators, cash flow, entrepreneurship, instrument of payment, monetization ratio, profit, source of financing*

**JEL:** *G34, M21, M40, P43, O12*

### ВВЕДЕНИЕ (INTRODUCTION).

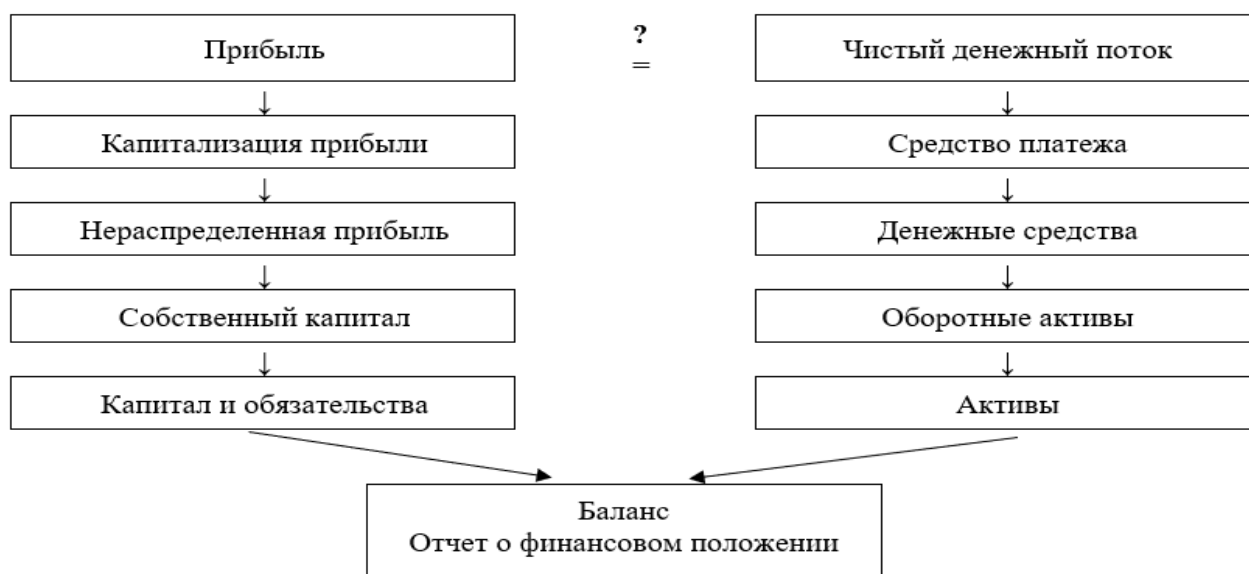
Стабильность государства, его экономический потенциал во многом зависит от уровня развития экономики, которая в свою очередь предопределяется устойчивостью развития предпринимательства, способного оперативно реагировать на различного рода угрозы внешней среды и ограничения внутреннего характера. Бухгалтерский учет, как мощная информационная система, является обязательным для ведения бизнеса, одним из критериев признания юридического лица. В условиях глобализации экономики важную роль играют Международные стандарты финансовой отчетности (МСФО), которые рассматриваются как один из основных принципов стабильности международных экономических отношений и микроэкономического равновесия, государственного

регулирования бизнеса. Украинский опыт внедрения МСФО обеспечил условия для формирования финансовой и деловой отчетности субъектов хозяйствования в цифровом формате iXBRL (eXtensible Business Reporting Language), который существенно повышает оперативность учетных, аналитических и контрольных процессов, основывается на принципе таксономии, дающего возможность обработки больших массивов информации с описанием взаимосвязи между ними. В аналитическом плане это дает возможность более быстрого и объективного анализа и интерпретации его результатов. Вопросы учетно-аналитического обеспечения управления нашли отражение в работах отечественных и зарубежных авторов: Блока Ф. Е., Голова С.Ф., Друри К., Ентони Р., Киндрацкой Л.М., Котлл С., Миддлтона Д., Мныха С.В., Мюррей Р. Ф., Пушкаря М.С., Риса Дж., Соколова Я.В., Хана Д., Чумаченко Н.Г. и других. Несмотря на это, недостаточно исследованы вопросы аналитических индикаторов обеспечения стабильного развития предпринимательства во взаимосвязи с базовыми концепциями МСФО: концепции непрерывности и концепции сохранности физического и финансового капитала, что является целью данной работы.

### **ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ (BODY OF PAPER).**

Предпринимательская деятельность направлена на достижение экономических и социальных результатов, и получение прибыли. Ведение бухгалтерского учета является обязательным условием предпринимательства, что предусмотрено законодательством Украины. Бухгалтерский учет всегда рассматривается как информационная система и основной источник информации о субъекте хозяйствования, основной целью которого является возможность его использования для принятия управленческих решений. Это находит свое выражение в классических функциях бухгалтерского учета: информационной, контрольной, аналитической. Значимость бухгалтерского учета в системе управления бизнесом предъявляет высокие требования к обеспечению всех участников рыночных отношения достоверной и своевременной информацией для аналитического обоснования возможных управленческих решений. В Украине совершенствование системы раскрытия информации о деятельности субъектов хозяйствования осуществляется на основе внедрения международных стандартов: учета и отчетности, аудита и раскрытия нефинансовой информации, которая очень важна для участников рынка [1,2,3]. Важную роль в обеспечении реализации этого направления играют концептуальные основы международных стандартов финансовой отчетности (conceptual basis of international financial reporting standards) [4]. Концептуальные основы МСФО определяя конструктивные рамки всех стандартов, дают возможность понять логику бизнеса через призму его учетно-аналитического обеспечения в информационном контуре основных элементов, которые непосредственно связаны с оценкой финансового состояния: активов, собственного капитала, обязательств, доходов и расходов, финансовых результатов. Исследование роли и значения аналитических индикаторов в обеспечении устойчивого развития предпринимательства предполагает рассмотрение базисных допущений (fundamental assumptions) системы бухгалтерского учета: метода начислений (accrual principle), концепции непрерывной деятельности (going concept), концепции сохранности капитала: физического и финансового (the concept of preservation of capital: physical and financial). Другими словами, эти допущения и концепции являются фундаментом для построения важнейших финансовых индикаторов и их интерпретации в обеспечении устойчивого развития бизнеса. В системе ключевых финансовых показателей (KPI) жизнедеятельности предприятия, согласно МСФО, следует выделить два основных: прибыль и положительный чистый денежный поток. Каждый из них является результирующим показателем. Первый, превышение доходов над расходами. Второй превышение поступления денежных средств по сравнению с их выбытием. Аргументируем каждый из индикаторов. Прибыль – цель предпринимательской деятельности, один из основных показателей эффективности бизнеса, источник воспроизводства, источник формирования доходов бюджета. Денежные средства – средство платежа, то есть выполнения своих обязательств. Невыполнение своих обязательств в полном объеме и в установленные сроки создает угрозу бизнесу, приводит к возможному банкротству. Другими

словами, неплатежеспособность рассматривается как Дамоклов меч, который постоянно висит над бизнесменом, ставя вопрос «быть, или не быть». В аналитическом плане интересным является вопрос взаимосвязи этих двух ключевых обобщающих показателей, причины их отличия, их интерпретация и сфера применения как индикаторов обеспечения устойчивости предпринимательства. Капитализация прибыли приводит к увеличению балансовой статьи «Нераспределенная прибыль», соответственно к увеличению собственного капитала, что всегда положительно оценивается с точки зрения финансовой устойчивости и возможности продолжения предпринимательской деятельности, то есть соответствует требованиям с одной стороны, концепции непрерывной деятельности, а с другой стороны – требованиям концепции сохранности финансового капитала. Денежные средства рассматриваются как средство платежа, а положительный чистый денежный поток приводит к росту остатков денежных средств, что положительно влияет на платежеспособность, приводит к росту оборотных активов и валюты баланса (рис. 1).



**Рисунок 1. Ключевые финансовые индикаторы в системе информационного обеспечения устойчивого развития предпринимательства**

Использование в бухгалтерском учете метода начислений приводит к тому, что прибыль «отрывается» от денежных потоков, которые рассчитываются на кассовой основе. Важное значение имеет наполнение прибыли денежными средствами, то есть их определенное соответствие. С этой целью рекомендуется введение в аналитическую практику показателя коэффициент монетизации прибыли (Км), который представляет собой:

- в разрезе одного периода (год) - отношение положительного чистого денежного потока к чистой прибыли;
- за ряд периодов (годы) – алгебраическая сумма чистого денежного потока к алгебраической сумме чистого финансового результата.

Зарубежные экономисты Хан Д., Котлл С., Мюррей Р. Ф., Блок Ф. Е. и другие подчеркивают, что при сопоставлении этих двух показателей в краткосрочном периоде они не совпадают, при отклонении в 15-20%, финансовый результат можно считать подтвержденным [5,6,7].

Проведенное исследование по 20 предприятиям металлургии, металлообработки и пищевой промышленности Донецкой области на протяжении 6 лет показало, что между чистым денежным потоком и чистым финансовым результатом имел мест существенный разрыв, даже полярность знаков могла быть разной. Только у 60% (144 показателя из 240) была одинаковая полярность знаков: + / + или - / - [8, с. 126].

В долгосрочном периоде (приблизительно 10 лет) эти отклонения менее заметны [5, с. 276]. При существенных отклонениях алгебраических сумм чистого денежного потока и

чистого финансового результата величину прибыли следует считать недостоверной, то есть прибыль не подтверждена денежными средствами.

Значение  $K_m \approx 1$  свидетельствует о наполнении суммарной чистой прибыли положительным чистым денежным потоком, что подтверждает эффективность деятельности, возможности финансирования за счет собственных средств [9, с. 32]. Кроме того, это дает возможность связать в единое целое финансовую устойчивость и платежеспособность, две важнейшие характеристики финансового состояния предприятия.

Финансовая устойчивость больше характеризует долгосрочный период, платежеспособность – краткосрочный период. Аналитическими индикаторами финансовой устойчивости является система финансовых коэффициентов, основанных на соотношении источников формирования имущества предприятия (5 коэффициентов), которые находятся в функциональной зависимости между собой. Среди них в отечественной практике на первом месте находится коэффициент финансовой независимости (автономии), как отношение собственного капитала к валюте баланса, который наглядно интерпретирует концепцию сохранности финансового капитала. Его рекомендованное значение  $\geq 0,5$  недостаточно правомерно связывать с хорошим финансовым положением, все зависит от структуры собственного капитала. Окончательный вывод можно сделать только после проведения вертикального (структурного) анализа. Чем больше удельный вес нераспределенной прибыли в структуре собственного капитала, тем точнее выводы. Аналитическими индикаторами платежеспособности является: рабочий капитал, система финансовых коэффициентов, рассчитанных на основе соотношения оборотных активов и краткосрочных обязательств.

### **ВЫВОДЫ (CONCLUSION).**

Использование коэффициента монетизации в аналитической практике даст возможность объективно оценивать эффективность предпринимательства, интегрируя в одно целое метод начислений и кассовый метод, сигнализируя о наполнении чистой прибыли денежными средствами, повышает доверие к показателю прибыли. Сбалансированность этих двух показателей во времени – гарантия своевременного и в полном объеме финансировать предстоящие расходы. В краткосрочном периоде представляет отношение положительного чистого денежного потока к чистой прибыли. В долгосрочном периоде – отношение алгебраических сумм чистого денежного потока (числитель формулы) к чистому финансовому результату (знаменатель формулы). При приближении его значения к 1 будет свидетельствовать о подтверждении прибыли денежными средствами. Коэффициент монетизации полностью соответствует требованиям МСФО: концепции непрерывной деятельности и концепции сохранности капитала: физического и финансового. Коэффициент монетизации объединяет в одно целое показатели двух временных характеристик: краткосрочный период – платежеспособность; долгосрочный период – финансовая устойчивость.

### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Міжнародні стандарти фінансової звітності. URL: [https:// mof.gov.ua/uk/msfz](https://mof.gov.ua/uk/msfz)
2. Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг. Видання 2016–2017 рр. URL: <https://www.apu.net.ua/component/content/article/2-uncategorised/1151-miznarodni-standarti-kontrolyu-yakosti-2016-2017>
3. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: Наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 р. № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>
4. Концептуальна основа фінансової звітності. URL: <https://zakon.help/article/konceptualna-osnova-finansovoi-zvitnosti-n?menu=216>
5. Котлл С. (2000). «Анализ ценных бумаг» Грэма и Додда. Москва: Олимп-Бизнес, 704 с.
6. Хан Д. (1997). Планирование и контроль: концепция контроллинга. Москва: Финансы и статистика, 800 с.

7. Уолш Кяран. (2001). *Ключові фінансові показники. Аналіз та управління розвитком підприємства*. Київ.: Наукова думка, 367 с.
8. Іонін Є. Є. (2012). *Фінансова аналітика сучасного бізнесу: монографія*. Донецьк, ДонНУ, 304 с.
9. Іонін Є.Є. (2017). *Обліково-аналітичні засади стратегічного фінансового планування*. Фінанси, облік, банки №1 (22). С.23-33.

CZU: 336.564.21:796(478)

**ASPECTS REGARDING THE IMPROVEMENT OF SPORTS FUNDING  
CRITERIA IN THE REPUBLIC OF MOLDOVA  
ASPECTE CU PRIVIRE LA ÎMBUNĂȚĂȚIREA CRITERIILOR DE  
FINANȚARE A SPORTULUI ÎN REPUBLICA MOLDOVA**

**STAN Marian**

ORCID: 0000-0001-8841-7596

doctorand, ASEM, e-mail: stan.marian@mail.ru\

ORCID: 0000-0001-8841-7596

doctorand, ASEM, stan.marian@mail.ru

**Abstract.** *Sportul este o componentă esențială a imaginii unei țări, respectiv identificarea căilor de remediere a acestui domeniu pentru Republica Moldova constituie un obiectiv esențial de abordare. Importanța studierii cadrului legislativ din Republica Moldova aferent domeniului sportiv, la momentul actual, este inevitabilă din mai multe considerente, precum: sporirea nivelului de sănătate a populației; implicarea instituțiilor private în îmbunătățirea situației financiare și a condițiilor pentru practicarea sportului, convingerea angajaților în eficiența practicării sportului pentru sănătate. În prezenta lucrare ne-am propus să analizăm situația ce vizează finanțarea sportului, ceea ce presupune identificare punctele tari și slabe, respectiv să înaintăm propuneri de modificări legislative de îmbunătățire a lor și importanța practică a aplicării acestora în cadrul federațiilor sportive. Un obiectiv esențial constă în faptul că ne vom concentra asupra condițiilor de finanțare și oportunitățile de remediere a situației și posibilităților de finanțare, astfel că le vom identifica pe cele mai importante. În calitate de baze de date au servit sursele de informare cu privire cadrul metodologic, actele legislative, codul fiscal etc. Principalele metode de cercetare au fost selectate în așa mod încât să ofere informații atât cantitative, cât și calitative, capabile să ofere răspunsuri comprehensive la toate întrebările apărute în procesul de evaluare, precum: analiza de documente, chestionar, interviuri, analiza multicriterială, analiza multicriterială etc. Drept rezultat ne-am propus ca această cercetare să fie expusă într-o lucrare cu o structură logică, cu informații concise, dar argumentate cu privire la situația în domeniului sportului și înaintarea Proiectului de lege cu titlu de inițiativă legislativă pentru modificarea articolului 24 din Codul fiscal nr.1163/1997, cu scopul de a îmbunătăți situația din domeniul sportului cu privire la finanțarea și modificarea sistemului fiscal, dar și a situației în general a societății.*

**Cuvinte-cheie:** *finanțare, sport, lege, Codul fiscal, remediere, calitate.*

**JEL Classification** D25, G32, L83, Z2, K15, K30, D63, I14, I24.

## **INTRODUCTION**

În prezentul articol se determină scopul, obiectivele și direcțiile prioritare de realizare a politicii de stat în vederea dezvoltării domeniului educației fizice și sportului prin îmbunătățirea criteriilor de finanțare a sportului în Republica Moldova. Situația social-economică a țării din ultimii ani se reflectă negativ în ceea ce privește depășirea tendințelor din domeniul educației fizice și sportului, în special, prin reducerea rețelei edificiilor sportive (stadioane, săli, terenuri, bazine, spații amenajate etc.), al căror număr s-a redus cu 20-30%, incluzând bazinele de înot, numărul acestora fiind în descreștere de 2 ori. O situație similară descrie și numărul școlilor sportive, care s-a redus cu



peste 20 de unități, iar numărul profesorilor de educație fizică și a antrenorilor s-a redus cu mai mult de 60%.

Totodată, menționăm că nivelul de dezvoltare a domeniului educație fizice și sport nu corespunde tendințelor de reformare pozitivă a proceselor social-economice care se produc actual în Republica Moldova.

Accentuăm, că cheltuielile statului pentru practicarea educației fizice și sportului constituie o investiție economă și efectivă în dezvoltarea potențialului uman și îmbunătățirea calității vieții cetățenilor.

Educația fizică și sportul, cu mijloace minimale și efect maximal, poate contribui, într-un termen scurt, la dezvoltarea etică și fizică armonioasă a națiunii. Activitatea fizică este un mecanism universal de întremare a populației, formă de autorealizare și dezvoltare, precum și mijloc de combatere a fenomenelor antisociale.

Astfel, în fața domeniului educației fizice și sportului stau provocări și scopuri globale, realizarea cărora necesită abordare contemporană, dar nu înainte de a face un studiu al problemelor existente.

Desigur, sportul reprezintă și imaginea unei țări atât din punct de vedere al sănătății, dar și al performanțelor. În acest context, încurajarea practicării sportului amator și profesionist este o provocare, dar și o datorie.

### **LITERATURE REVIEW**

Tema abordată în prezentul studiu vizează domeniul sportului și finanțarea acestuia, care este dezbătută în special în actele legislative, în Constituția Republicii Moldova și prevederile ce cuprind aspectul investigat, în Regulamentul Parlamentului, art.47, Legea 330 din 25.03.1999 Cu privire la cultura fizică și sport, Codul Civil al Republicii Moldova nr. 1107 din 06.06 2002, Codul Educației al Republicii Moldova nr 152 din 17.07 2014, Codul fiscal nr.1, 163/1997, art. 24 și diferite Hotărâri de Guvern privind domeniul investigat.

Tema cercetată a fost studiată de către mai mulți cercetători în domeniu autohtoni: Budevici A., 2000 (20), Bufta V. (21), Budevici L. (22); români: Gynetta Vanvu (23), Gavriluță N. (24), Nicolescu O., Verboncu I. (25) și străini, ca: Wernhart S, Dinic M, Pressler A și Halle M.

Budevici A. menționează că „regulile managementului devin dominante prin succesul sau eșecul competițional cu impact deosebit asupra populației. Sportul, cuprinde în sfera sa – dorințe, vise, talent – muncă asiduă, metodologie, cercetare științifică etc., toate puse în slujba performanței (sportivului) și beneficiarului general (societatea), (20).

Gynetta Vanvu evidențiază obiectivele educației olimpice și formele de implementare a Educației Olimpice în școală.

Bufta V. a descris procesul de pregătire a gimnastelor de performanță într-un macrociclu olimpic, scoate în evidență esența factorilor de control și planificare a procesului de antrenament, formele de pregătire specifică a gimnastelor etc.

### **DATA SOURCES AND USED METHODS**

Metodele și instrumentele de cercetare care au stat la baza acestei lucrări științifice sunt: cadrul metodologic în procesul de colectare a informațiilor pentru elaborarea studiului cu privire la instrumentele relevante de suport fiscal pentru alocațiile în sport și cultură și elaborarea evaluării ex-ante. Metodele utilizate au fost selectate în așa mod încât să ofere informații atât cantitative, cât și calitative, capabile să ofere răspunsuri comprehensive la toate întrebările apărute în procesul de evaluare, precum: analiza de documente, chestionarul, interviuri, analiza cost-beneficiu, metoda CATI (Computer Assisted Telephone Interviewing).

✓ Analiza cadrului juridic național și internațional în domeniul facilităților fiscale oferite în schimbul investițiilor capitale în diferite activități cu menire socio-culturală. Chestionarul a fost aplicat la cel puțin 100 de respondenți, printre care asociații sportive (federații naționale de sport), autorități publice și administratori sau proprietari ai întreprinderilor cu potențial economic pentru a realiza investiții în domeniul sportului. Chestionarul cuprinde întrebări privind necesitatea și relevanta instrumentelor de suport fiscal, deschiderea părților cointerestate în suportul acestor instrumente, limitele acceptabile ale facilităților fiscale etc.

✓ Au fost realizate 12 interviuri-discuții cu reprezentanții părților cointerestate: Federațiile Sportive din Moldova, Ministerul Finanțelor, Autoritățile Publice Locale, Agenți economici. Prin analiza multicriterială au fost determinate preferințele generale din mai multe opțiuni alternative, care conduc la îndeplinirea unui număr de criterii, precum:

- i) Impactul fiscal – valoarea costului adițional la bugetul actual.
- ii) Impactul administrativ – structura și complexitatea efortului administrativ suplimentar depus comparativ cu situația la moment.
- iii) Impactul social – analiza compensatorie a beneficiilor sociale și efectelor negative asupra dezvoltării sociale.
- iv) Impactul economic – analiza compensatorie a beneficiilor economice, atât pentru agenții economici cât și pentru comunitate, precum și efectele negative asupra dezvoltării economice a comunității.

Pentru evaluarea performanței fiecărei alternative și, în fond, pentru standardizarea punctajelor pentru fiecare criteriu de evaluare a fost aplicată metoda non-lineară care prevede utilizarea a 2 elemente distincte și anume: (a) Performanța alternativei (scenariului) în cazul criteriului specific, (b) Ponderea (importanța) criteriului.

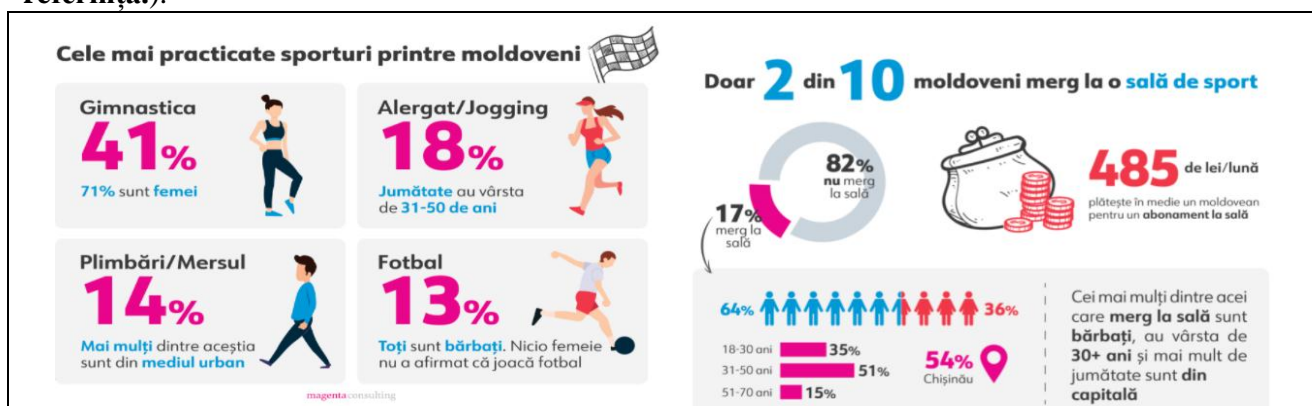
✓ Focus-grup, au participat cca 9 participanți, reprezentanți ai Ministerului Finanțelor, Federațiilor Sportive, Agenților economici, ONG-urilor de profil.

✓ Analiza cost-beneficiu, estimarea impactului socio-economic.

## CONȚINUTUL DE BAZĂ. THE RESULTS OF RESEARCH AND DISCUSSIONS

În Republica Moldova, sportul reprezintă un domeniu relativ slab dezvoltat, atât în rândul persoanelor de rând, cât și în rândul profesioniștilor.

Studiul efectuat de către Magenta Consulting în anul 2019 a cuprins întrebarea „Ce fel de sport practicați?”, la care drept răspuns 41% dintre respondenți au menționat gimnastica, după care urmează alergatul, menționat de către 18% și, respectiv, plimbările și fotbalul (**Eroare! Fără sursă de referință.**).

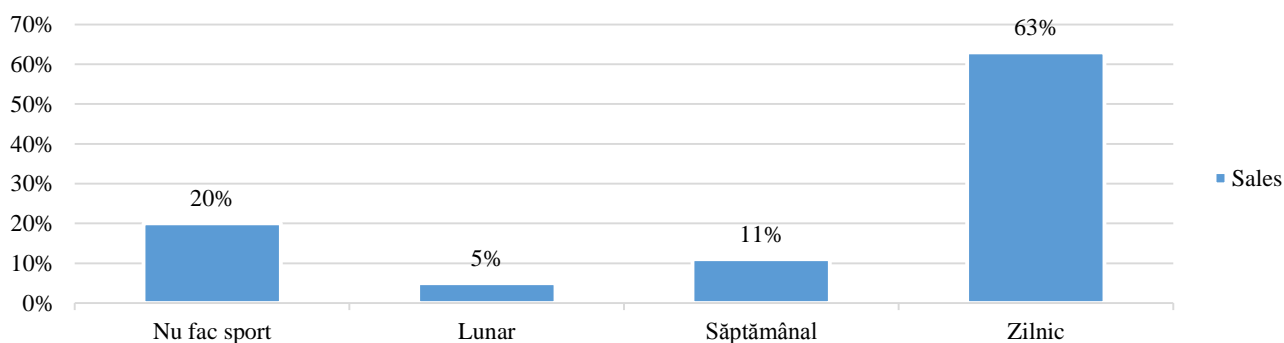


**Figura 1. Cele mai practicate sporturi printre moldoveni și numărul persoanelor care frecventează o sală de sport**

*Sursa: Studiu efectuat de Magenta Consulting [9].*

Așadar, femeile obișnuiesc să facă gimnastică și plimbări într-o proporție mai mare comparativ cu bărbații, în schimb, bărbații practică mai mult alergatul și fotbalul. Nicio femeie nu a afirmat că joacă fotbal. Datele reflectate în figura 1 permit a constata că în Republica Moldova persistă prețul mare la servicii și posibilități reduse ale populației.

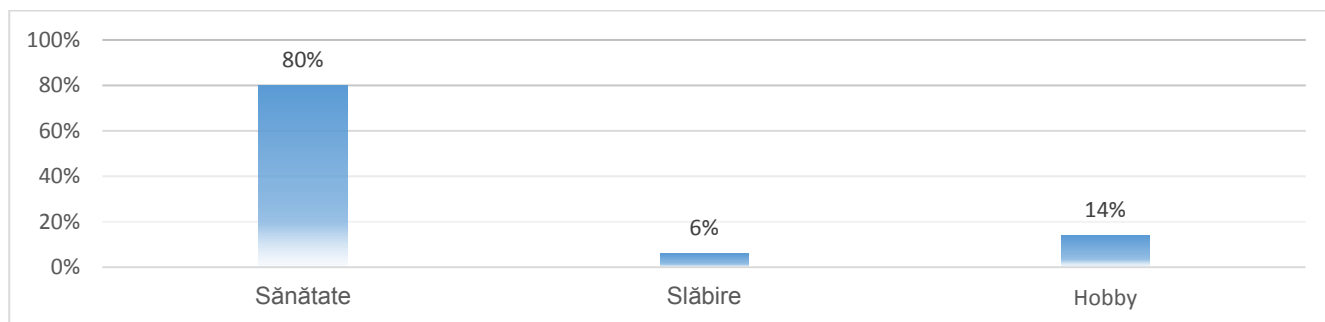
Dacă ne referim la sportul amator, vom menționa că analiza studiilor calitative relevă că cca 37% dintre moldoveni practică uneori sportul. Din totalul de 37%, cca 5% îl practică lunar, alte 11% săptămânal și doar 20% din persoane practică sportul zilnic, Figura 2 [9].



**Figura 2. Rata persoanelor care fac sport în Moldova, %**

*Sursa: Magenta Consulting [9].*

În ceea ce privește distribuția geografică, din rândul celor care practică cel puțin săptămânal sportul 1/3 reprezintă locuitorii din Chișinăului. Din perspectiva repartizării pe vârste se constată că cele mai multe dintre persoanele, care sunt active din punct de vedere fizic cu regularitate, au peste 30 de ani, ponderea celor de 50+ ani fiind de 47%. O explicație a ratei înalte a persoanelor de 50+ ani care practică sportul este faptul că și-au dat seama că, odată cu înaintarea în vârstă, corpul are nevoie de un mod sănătos de viață pentru ca să servească un timp mai îndelungat.



**Figura 3. Motivarea moldovenilor de a face sport**

*Sursa: Magenta Consulting [9].*

Din perspectiva motivului care stă la baza practicării sportului, în Republica Moldova, se constată că 80% dintre acei care practică sportul o fac pentru ca să se simtă bine și sănătos. Acesta este cel mai menționat motiv și printre europeni: fiecare al doilea spune că face sport pentru ca să-și îmbunătățească starea sănătății, 14% dintre moldoveni fac mișcare din plăcere sau hobby și doar 6% – din dorința de a slăbi. Printre alte motive se numără și cel de autoapărare sau pentru a acumula masă musculară. Astfel, vom menționa că faptul că, în ultimii 4 ani, prioritățile moldovenilor s-au schimbat. În 2015, doar o treime dintre respondenți spuneau că fac mișcare pentru sănătate și 15% – pentru a slăbi, iar în anul 2019, 41% practica gimnastica, 18% – alergatul (18%), după care urmează plimbarea și fotbalul.

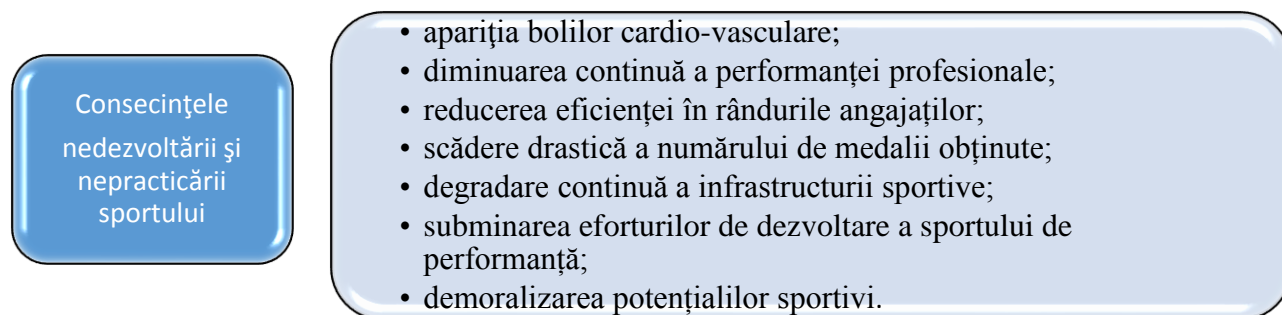
De exemplu, gimnastica de dimineață sau plimbările regulate sunt obiceiuri sănătoase pentru 67% din moldoveni cu vârsta de 50+. În același timp, tineretul practică fotbalul și joggingul. Plimbările sunt preferate într-o măsură mai mare de către persoanele din mediul urban.

Investițiile în sportul amator reprezintă o provocare majoră pentru moldoveni. Sălile de sport sunt vizitate de o pondere de 17% dintre acei care fac sport, iar dacă raportăm această rată la populația generală, doar 6% dintre moldoveni merg la o sală de sport.

În același timp, deși practicarea sportului amator nu reprezintă o prioritate pentru majoritatea moldovenilor, datele statistice privind cauzele morbidității arată că cca 66% din numărul total al deceselor sunt cauzate de bolile cardio-vasculare, or în conformitate cu datele prezentate de studiile recente, realizate în statele membre UE, a fost constatată o legătură directă între rata bolilor cardiovasculare și practicarea sportului [11].

Astfel, în viziunea noastră, nedeveloparea și nepracticarea sportului au mai multe consecințe,

printre care, Figura 4:



**Figura 4. Consecințele nedevelopării și nepracticării sportului**

*Sursa: Elaborată de autor.*

În aceeași ordine de idei, un studiu realizat la nivelul statelor membre UE arată că practicarea sportului de către angajați conduce la creșterea performanței profesionale și la o eficiență mai mare în rândurile angajaților [12].

Analiza nivelului de dezvoltare a sportului de performanță relevă o degradare lentă a nivelului acestuia. Unul din principalii indicatori privind rezultatele sportului profesionist îl reprezintă numărul jucătorilor calificați și numărul medaliei obținute de reprezentanții Republicii Moldova la Jocurile Olimpice. Astfel, se constată că începând cu prima participare de la JO de la Atlanta din 1996 numărul atleticii calificați a scăzut continuu de la 40 de atletici în 1996 la Atlanta la 23 în 2016 la Rio de Janeiro.

În aceeași ordine de idei se constată și o scădere drastică a numărului de medalii obținute la Jocurile Olimpice. Astfel dacă la JO 1996 atleticii din Republica Moldova au obținut 2 medalii – 1 de argint și 1 de bronz, atunci în perioada 2004-2016 atleticii din Moldova au reușit să obțină o singură medalie de bronz [10].

Unicul indicator care a înregistrat o creștere nesemnificativă este numărul de stadioane cu peste 500 de locuri, numărul acestora crescând de la 52, în 2011, la 55 în 2018.

**Tabelul 1. Evoluția principalilor indicatori de infrastructură sportivă**

Indicator	1996	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Stadioane cu 500 de locuri</b>	53	51	52	51	51	50	50	52	55
<b>Construcții sportive de plan (terenuri)</b>	4009	3017	3020	3022	3025	3026	3028	2993	2856
<b>Săli sportive</b>	1227	1273	1267	1267	1268	1268	1262	1263	1218
<b>Bazine de înot</b>	50	25	24	24	25	25	25	25	25
<b>Încăperi suplimentare pentru sport</b>	683	519	548	537	532	437	397	361	395

*Sursa: BNS [10]*

Potrivit datelor din Tabelul 1, iese în evidență o degradare continuă a infrastructurii sportive, fapt care subminează eforturile de dezvoltare a sportului de performanță. Evoluția principalilor indicatori privind infrastructura sportivă conduce la diminuarea pe de o parte a numărului spațiilor fizice unde sportul poate fi practicat, iar pe de altă parte are și efecte de demoralizare a potențialilor sportivi care decid să facă sport de performanță din cauza lipsei unei infrastructuri elementare.

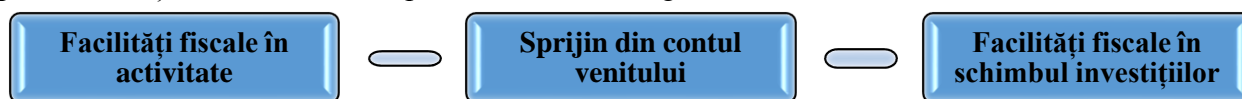
## THE RESULTS OF RESEARCH AND DISCUSSIONS

Deoarece în acest studiu ne-am propus să cercetăm situația ce vizează finanțarea sportului pentru a identifica punctele tari și slabe, respectiv să înaintăm propuneri și modificări legislative de îmbunătățire, în continuare intenționăm să ne axăm și să descriem situația existentă în domeniul sportului în Republica Moldova.

În viziunea noastră, trebuie acordată o deosebită atenție facilitării salariaților în practicarea

sportului și participarea la diverse activități culturale și a companiilor care investesc în sport prin intermediul stimulentele fiscale.

Analiza experienței naționale și regionale denotă existența posibilității dezvoltării a 3 tipuri de facilități fiscale menite să contribuie la dezvoltarea culturii sportive și atragerii investițiilor în sportul profesionist și de amatori din Republica Moldova, Figura 5.



**Figura 5. Tipuri de facilități fiscale**

*Sursa: Elaborată de autor.*

Conform literaturii studiate și a investigațiilor proprii, una dintre cauzele principale a **practicării sportului amator în sălile de sport specializate a unui număr mic de persoane** sunt costurile relativ ridicate ale acestui tip de serviciu, inclusiv în formă de abonamente. Doar 6% din populația țării practică sportul amator în sălile de sport specializate. Analiza datelor relevă că prețul unui abonament este de cca 485 lei lunar. Reieșind din valoarea netă a salariului mediu pe economie, care este de cca 6263 MDL, se constată că valoarea medie a unui abonament la sala de sport constituie cca 7,7% din veniturile unui angajat. Or, o astfel de rată este mult peste media UE, unde aceasta variază de la țară la țară între 1,1% și 3,1% [8]. În aceste condiții, practicarea sportului în sălile de fitness este de cele mai multe ori inaccesibilă pentru majoritatea locuitorilor Republicii Moldova.

O oportunitate foarte relevantă și eficientă constă în **dezvoltarea facilităților fiscale pentru antreprenorii care investesc în abonamente sportive pentru proprii angajați**, ceea ce ar conduce la creșterea ponderii cetățenilor care practică sportul. Prin implementarea facilităților fiscale pentru achiziționarea de abonamente sportive pentru proprii angajați se estimează că numărul total de persoane care vor practica sportul va crește cu cca 4000 la fiecare 1% de angajați din mediul urban, beneficiari ai abonamentelor sportive.

În același timp, direcționarea a unui % din impozitul de venit al persoanelor juridice în scopul finanțării Cluburilor Sportive și/sau a Federațiilor Sportive de profil va conduce la dezvoltarea domeniului și la creșterea numărului de sportivi profesioniști în țară, urmând să fie întreprinse, în așa mod, măsuri de ameliorare a altei probleme identificate – scăderea numărului de sportivi profesioniști și rezultatele slabe înregistrate la competițiile internaționale.

În aceeași ordine de idei, direcționarea investițiilor private în dezvoltarea infrastructurii sportive publice va contribui, în mod direct, la creșterea gradului de practicare a sportului amator în rândul populației, precum și la diminuarea riscurilor dezvoltării bolilor cardiovasculare, după cum arată rapoartele OMS.

Totodată, constatăm un gradul de interes al companiilor private foarte ridicat față de realizarea **investițiilor în abonamentele sportive** în condițiile existenței unor facilități fiscale.

Prima intervenție propusă spre analiză constă în redirecționarea a unui % din impozitul pe venit achitat de către agenții economici în scopurile dezvoltării infrastructurii sportive publice și private. Pornind de la datele prezentate în Legea Bugetului de Stat pentru anul 2020 [13], valoarea impozitului pe venit, achitat de către persoanele juridice, se ridică anual la cca 5 800 mln MDL. Astfel, impactul direct fiscal asupra bugetului public național pentru implementarea prezentei inițiative va fi de cca 58 mln MDL pentru fiecare punct procentual redirecționat spre domeniul sportului.

Situația este diferită în cazul intervențiilor care presupun reducerea valorii investite din valoarea venitului supus impozitării. Pornind de la faptul că în conformitate cu prevederile art.15 din Codului Fiscal valoarea impozitului pe venit al persoanelor juridice este de 12%, putem constata că la fiecare 1 leu investit în infrastructura sportivă publică sau privată de către persoanele juridice impactul fiscal va constitui cca 12 bani. Constatările realizate în capitolul precedent permit a concluziona că la etapa actuală, reieșind din potențialul real de investire a agenților economici din contul profitului înregistrat înainte de impozitare, impactul fiscal real al intervenției date va fi de cca 35.2 mln MDL



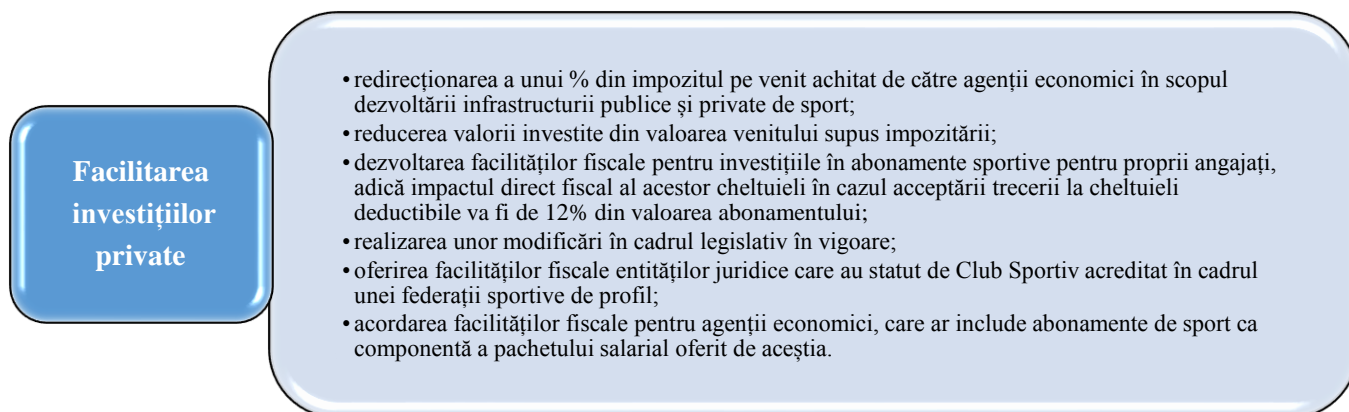
per punct procentual din profitul de până la impozitare, investit de către agenții economici din Republica Moldova.

Totodată, în cazul aplicării intervenției care presupune returnare totală a investițiilor realizate din contul impozitului pe venit datorat pe parcursul mai multor ani, atunci impactul fiscal direct asupra bugetului public al politicii date va fi de cca 293 mln MDL pentru fiecare punct procentual din profitul de până la impozitare, investit de către agenții economici.

În aceeași ordine de idei, în cazul implementării intervenției care presupune dezvoltarea facilităților fiscale pentru investițiile în abonamente sportive pentru proprii angajați, se constată că impactul direct fiscal al acestor cheltuieli, în cazul acceptării trecerii la cheltuieli deductibile, va fi de 12% din valoarea abonamentului. Pornind de la prețul estimativ de cca 485 MDL pentru un abonament sportiv putem constata că impactul fiscal per abonament sportiv va fi de cca 58 mln MDL. În condițiile în care, conform datelor BNS, în Moldova populația ocupată reprezintă cca 872 mii oameni, dintre care 404 mii în mediul urban, or în cazul abonamentelor sportive din cauza infrastructurii specifice, la modul practic exclusiv angajații din mediul urban pot beneficia de abonamentele sportive, se deduce că impactul fiscal pentru implementarea intervenției date va fi de cca 2.8 mln MDL pe an per 1% de angajați care vor beneficia de abonamente sportive din contul angajaților.

Totuși, având în vedere faptul că achiziționarea de **abonamente sportive** reprezintă în fond de achiziționare de servicii, putem evidenția că prestatorul de servicii (ex., fitness club, bazin de înot etc.) va achita, la rândul său, impozitul pe venitul obținut, precum și alte obligații fiscale, fapt care de-facto va diminua impactul fiscal inițial calculat al intervenției date.

Așadar, înainte de a trece la studiul asupra actelor legislative ce vizează sfera sportivă, vom identifica câteva aspecte în ceea ce constă facilitarea investițiilor private în domeniul sportului și culturii, analiza impactului fiscal, pe care le prezentăm în Figura 6.



**Figura 6. Facilitarea investițiilor private în domeniul sportului și culturii**

*Sursa: Elaborată de autor.*

De asemenea, vom menționa că rezultatele sondajelor în rândul companiilor private arată că cea mai mare parte din acestea (cca 65,1%) ar fi gata să direcționeze 2% din impozitul pe venit achitat la stat pentru finanțarea Federațiilor sportive oficial acreditate.

#### ***Sistemul de finanțare a federațiilor sportive naționale pentru anul 2021***

Ministerului Educației, Culturii și Cercetării al Republicii Moldova, prin Ordin nr 88 din 29. 01. 2021 cu privire la aprobarea Sistemului de finanțare a federațiilor sportive (în temeiul art 21 alin (6) și art 30 al Legea nr. 330, 1999 cu privire la cultura fizică și sport pct 6, alin 5, pct. 9 alin 11) din Regulamentul cu privire la organizarea și funcționarea Ministerului Educației, Culturii și Cercetării, aprobată prin Hotărârea Guvernului nr. 691-2017, pct. 26 din Regulamentul de organizare și funcționare a federațiilor sportive naționale, aprobate prin Hotărârea Guvernului nr. 176-2019) [14], a aprobat Sistemul de finanțare a federațiilor sportive naționale pentru anul 2021.

Sistemul de finanțare menționat include în Calendarul acțiunilor sportive naționale și internaționale formarea a 4 fonduri speciale și distribuirea mijloacelor financiare pe ramuri de sport, Figura 7.



**Figura 7. Fonduri speciale și distribuirea mijloacelor financiare pe ramuri de sport**

*Sursa: Elaborată de autor în baza Ordin nr. 88 din 29. 01. 2021*

*cu privire la aprobarea Sistemului de finanțare a federațiilor sportive [14]*

Trebuie de menționat că toate aceste fonduri posedă câte o distribuire proprie, pe care o vom descrie în continuare.

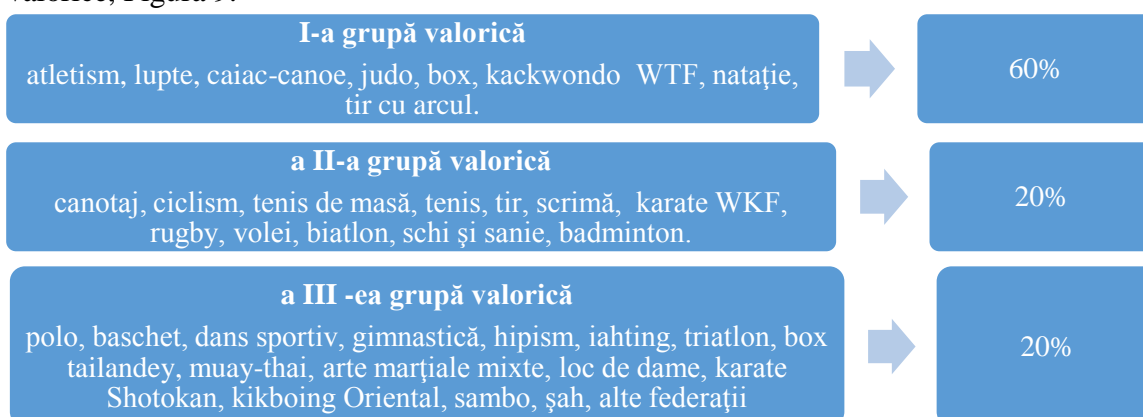
**Primul fond, de 30%**, este distribuit ramurilor de sport „în baza următorilor indici, înregistrați în anul precedent Figura 8:



**Figura 8. Distribuirea Fondului de bază pentru ramuri de sport olimpice (30%)**

*Sursa: Elaborat de autor în baza figurii 7.*

**Al doilea fond, de 45%**, se distribuie proporțional federațiilor sportive naționale pe ramuri de sport în dependență de rezultatele înregistrate pe arena internațională, repartizarea se va efectua pe grupe valorice, Figura 9.



**Figura 9. Distribuirea Fondului performanțelor sportive (45%)**

*Sursa: Elaborată de autor în baza figurii 7.*

**Al treilea fond, de 15%**, se instituie pentru achiziționarea inventarului, echipamentului și a utilajului sportiv, finanțarea unor sportivi de performanță, organizarea de congrese și conferințe

internaționale, schimburi bilaterale și multilaterale, întâlniri oficiale pe problemele sportului, finanțarea sportului pentru toți, Federației de Luptă Națională “TRÎNTA”, Federației Sportului Școlar și Universitar și pentru alte cheltuieli.

**Al patrulea fond, de 10%**, se instituie pentru organizarea competițiilor internaționale de anvergură (Campionatul Mondial, Campionatul European, Turnee oficiale incluse în Calendarul Federațiilor Internaționale, Sporturilor pentru persoane cu nevoi speciale).

Actualmente, după formarea Guvernului RM și crearea Ministerului Educației și Cercetării, prin Hotărârea Guvernului din 146 din 25.08. 2021 cu privire la organizarea și funcționarea Ministerului Educației și Cercetării și conform Ordinului Ministrului MEC, a fost creată Comisia de Ajustare a Finanțării a Federațiilor Sportive conform Legii privind Cultura Fizică și Sport nr. 330, cap. 9, Baza tehnico-materială și finanțarea culturii fizice și sportului, art. 30 Finanțarea culturii fizice și sportului, p. 3 Finanțarea sportului de performanță din contul alocațiilor prevăzute în bugetul de stat se realizează diferențiat, în conformitate cu criterii distincte de performanță aprobate prin hotărâre de Guvern; p.5. Fondurile Federațiilor sportive naționale provin din:

a) alocații bugetare și alte venituri destinate finanțării programelor proprii și celor înscrise în contractele încheiate cu autoritatea centrală de specialitate;

b) venituri proprii obținute din activități realizate în legătură directă cu obiectivul statutar al acestora;

c) venituri proprii obținute din activități complementare cu caracter industrial, profesional sau de prestări servicii, organizate în condițiile legii;

d) cotizații, penalități și alte contribuții prevăzute de statutele și regulamentele acestora;

e) alte venituri realizate în condițiile legii;

f) donații și sponsorizări;

g) sumele neutilizate în anii financiari precedenți.

## **THE RESULTS OF RESEARCH AND DISCUSSIONS APORTUL AUTORULUI**

### ***Proiectul de lege pentru modificarea articolului 24 din Codul fiscal nr.1163/1997***

De către echipa de cercetători, inclusiv autorul prezentului studiu, a fost înaintat **Proiectul de lege** cu titlu de inițiativă legislativă pentru modificarea articolului 24 din Codul fiscal nr.1163/1997, în conformitate cu prevederile art.73 din Constituția Republicii Moldova și a art.47 din Regulamentul Parlamentului.

Așadar, Articolul 24 din Codul fiscal nr.1163-XIII din 24 aprilie 1997 [3] (republicat în Monitorul Oficial al Republicii Moldova, ediție specială din 8 februarie 2007), cu modificările ulterioare, se completează cu aliniatul (19<sup>3</sup>) cu următorul cuprins:

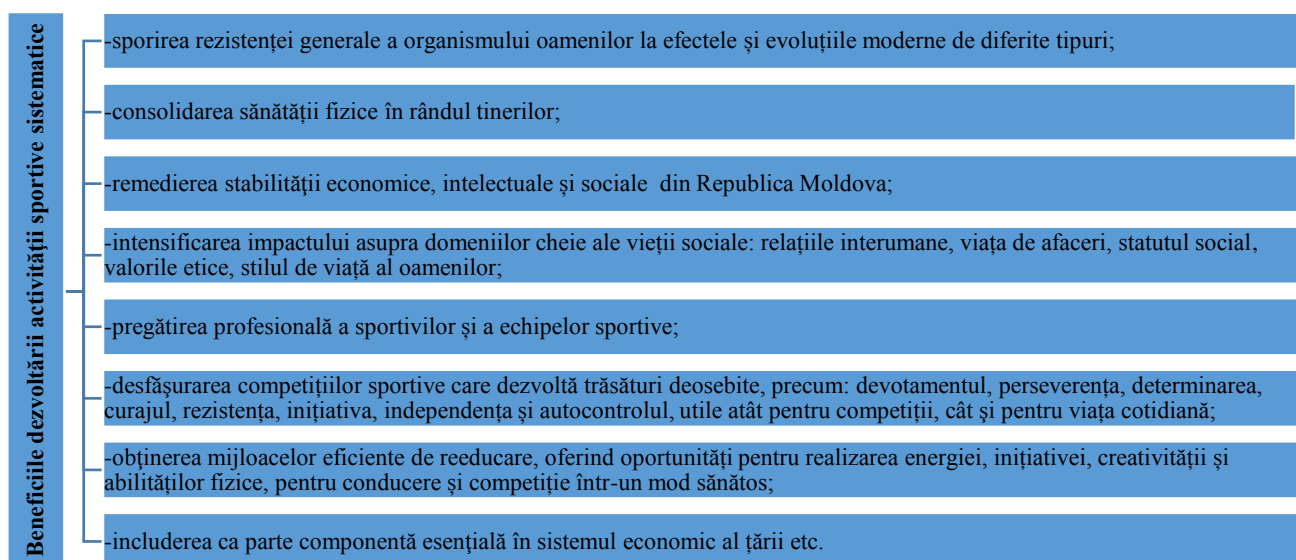
„(19<sup>3</sup>) Se permite deducerea donațiilor sub forma mijloacelor bănești acordate de agenții economici pentru cluburi sportive, școli sportive și federațiile sportive naționale, în mărime de până la 20% din venitul impozabil.”

În Nota informativă la Proiectul de lege pentru modificarea articolului 24 din Codul fiscal nr.1163/1997 se menționează despre importanța dezvoltării sportului prin prisma impactului prezentului Proiect înaintat asupra societății contemporane.

De asemenea, se evidențiază că „Sportul, prin îndeplinirea funcției de dezvoltare, educare, patriotism, comunicare, integrare și coordonare a persoanelor și a grupurile sociale, ajută națiunea să se dezvolte. Sistemul sportiv este direct conectat cu subsistemele sănătății, științei, culturii și educației. Sportul are un impact semnificativ asupra proceselor socio-economice și politice ale oricărei societăți moderne”.

În viziunea autorului și a colectivului de cercetători, dezvoltarea activității sportive sistematice ar avea o mulțime de beneficii, unele dintre care le vom reflecta în Figura 10.





**Figura 10. Beneficiile dezvoltării activității sportive sistematice**

*Sursa: Elaborată de autor.*

Dacă facem comparație cu alte țări, Republica Moldova prezintă rezultate mai puțin bucurătoare, cauzele fiind simple: finanțare insuficientă din partea sectorului public și, practic, lipsa de oportunități/ stimulente pentru investițiile mediului privat în acest sens. În țările dezvoltate este evident suportul adus de către sectorul privat prin: investiții, sponsorizări, responsabilitate civică, iar în Republica Moldova – doar componenta finanțării datorită responsabilității civice sau a pasiunii managementului agenților economici față de sport, primele 2 componente caracteristice țărilor dezvoltate lipsesc.

În Proiectul investigat, de asemenea, se relatează că susținerea activităților sportive de către agenții economici este limitată din cauza reglementărilor fiscale. În acest context, sunt înaintate modificări stringente „la legislația fiscală care să permită deducerea în scopuri fiscale a donațiilor sub forma mijloacelor bănești acordate de agenții economici pentru cluburi sportive, școli sportive și federațiile sportive naționale, în mărime de până la 20% din venitul impozabil”. Autorii proiectului văd soluționarea acestei dileme prin „crearea unui cadru fiscal favorabil proceselor de susținere și implicare a mediului de afaceri în dezvoltarea sportului”.

Totodată, considerăm oportună crearea și remediarea respectivului Cadru Fiscal, deoarece „Investițiile mediului privat în crearea unei infrastructuri necesare dezvoltării sportului se vor materializa, în final, într-o creștere a bunăstării societății prin prisma sănătății, vieții sociale, dar și economice”.

Cadrul legal fiscal în vigoare în Republica Moldova nu permite agenților economici să investească în activitățile sportive, incluzând doar „un prag foarte mic de deductibilitate a cheltuielilor, de 5%, pentru sponsorizare și un proces complicat de documentare a tranzacțiilor” (art. 36 din Codul fiscal).

Completarea articolului 24 din Codul fiscal cu propunerile înaintate de către autorii proiectului are drept scop facilitarea acest proces, dar și soluționarea altor aspecte cu caracter de îmbunătățire a situației în domeniul sportului. Considerăm important să menționăm că respectiva propunere de completare a art. 24 din Codul fiscal este determinată, din punct de vedere juridic, de faptul că dreptul la deducere a cheltuielilor pentru finanțarea activităților sportive se va atribui doar agenților economici, excepție fac persoanele fizice.

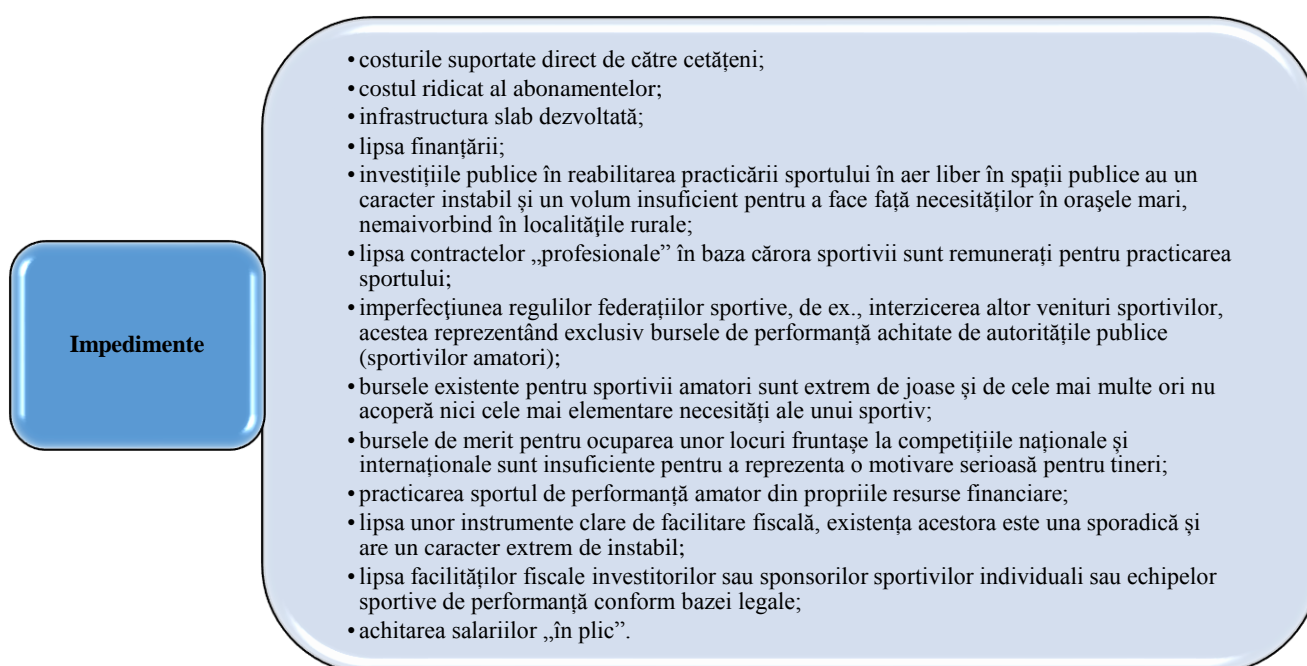
„Prin renunțarea la 12% impozit pe profit din suma investită, statul finanțează, de fapt, o sumă de 100% în activități sportive, adică prin renunțare la fiecare 12 lei impozit pe profit are loc o investiție în dezvoltarea sportului de 100 de lei – un coeficient de multiplicare a cheltuielilor destinate sportului de peste 8 ori”.

Autorii proiectului menționat consideră că „majorarea cheltuielilor private în dezvoltarea sportului exclude, în primul rând, o parte din povara cheltuielilor publice destinate activităților sportive, pe termen scurt și mediu, și, în al doilea rând, povara cheltuielilor destinate sănătății, pe termen lung.

Așadar, cel mai important aspect în acest context este faptul că impactul bugetar este unul nesemnificativ. Or, pentru anul 2019, cheltuielile permise spre deducere în scopuri fiscale, destinate tuturor organizațiilor necomerciale, caselor de copii și instituțiilor publice, au constituit aproximativ 90 mil lei. În acest sens, la asumarea faptului că 20% sunt cele care vor fi destinate sportului, atunci impactul bugetar va constitui aproximativ 2 mil lei, dar, concomitent, va avea loc o finanțare din partea mediului privat a activităților sportive de aproximativ 18 mil lei.

Așadar, relatăm că concluzia ar fi următoarea: efectele pozitive ale modificărilor propuse sunt net superioare eventualelor pierderi bugetare, acestea fiind extrem de nesemnificative având în vedere parametrii bugetari anuali.

Sintetizând studiul realizat, am identificat cele mai evidente impedimente în calea practicării sportului, pe care le vom descrie în Figura .



**Figura 11. Impedimente în calea practicării sportului în Republica Moldova**

*Sursa: Elaborată de autor.*

## CONCLUSIONS

În rezultatul studiului investigat, menționăm că analiza impactului fiscal denotă că implementarea unui impozit unic pentru sportivii profesioniști în practică va conduce la creșterea de-facto a încasărilor la bugetul public național.

Un mijloc de promovare a practicării sportului și a unui mod sănătos de viață, implementat de către stat, poate fi acordarea facilităților fiscale pentru agenții economici, care ar include abonamente de sport ca componentă a pachetului salarial oferit de aceștia.

Abonamentele de sport, ca și în cazul tichetelor de masă, vor constitui drept sursă suplimentară de venituri pentru angajați și va contribui la atingerea obiectivelor de dezvoltare socio-economică. Agenții economici vor avea câștiguri din creșterea productivității muncii salariaților, iar la nivelul statului se va atesta o intensificare activităților economice, ca rezultat al majorării ponderii salariaților ce practică activități sportive. Prin urmare, pe de o parte, statul are de câștigat din intensificarea activităților economice, iar, pe de altă parte – va avea economii în buget ca urmare a îmbunătățirii sănătății salariaților și, respectiv, a reducerii cheltuielilor pentru sistemul de ocrotire a sănătății (compensări pentru foile de boală, încetinirea progresiei unor boli).

***Lipsa unor facilități fiscale pentru investițiile în sportul profesionist împiedică intrarea pe***

### ***piața sportului profesionist a investitorilor străini.***

- Sponsorizările care în statele europene reprezintă o bună parte din încasările atât a sportivilor individuali cât și a cluburilor sportive, în Moldova reieșind din datele acumulate în urma interviuării responsabililor din domeniul sportului, practic nu există, întrucât baza legală existentă nu oferă careva facilități fiscale investitorilor sau sponsorilor sportivilor individuali sau echipelor sportive de performanță.

- Fenomenul salariilor „în plic” este unul complex, fiind stimulat de o serie de factori la nivelul tuturor părților implicate, fiind influențat de presiunea competiției economice, nivelul birocratic aferent formalizării și remunerării relațiilor de muncă, rata înaltă a șomajului și nivelul mic al veniturilor realizate, nivelul scăzut al încrederii în ceea ce privește modalitatea de formare și cheltuire a bugetului public. În mod aparte, o cauză importantă menționată de SFS reprezintă sistemul imperfect de facilități fiscale, în special pentru profesiile speciale cu un sistem de salarizare non-tradițional.

În viziunea noastră, Proiectul de lege pentru modificarea articolului 24 din Codul fiscal nr.1163/1997 în urma completărilor înaintate va produce multiple beneficiile, precum:

1. va avea de câștigat atât societatea în general, cât și populația, în particular;
2. un suport enorm pentru părinții copiilor care practică sportul;
3. atragerea unui număr mai mare de copii, dar și a adulților spre o nouă viață mai sănătoasă, dobândită prin frecventarea sportului;
4. asigurarea sănătății fizice a populației autohtone.

Or, facilitățile fiscale trebuie să rezide în aplicarea unor instrumente fiscale care să faciliteze activitatea unei entități/industrii prin diminuarea poverii fiscale atât asupra entității cât și asupra angajaților.

În final, oferirea facilităților fiscale pentru achiziționarea de către agenții economici a abonamentelor pentru activități sportive destinate propriilor angajați este esențială. Estimarea potențialului investițional în cazul intervenției date este greu de estimat din cauza răspândirii neuniforme a infrastructurii sportive pe teritoriul țării, totuși analiza rezultatelor aplicării instrumentelor cantitative de cercetare denotă existența unei rate înalte de agenți economici predispuși să investească în abonamentele sportive pentru proprii angajați. Astfel, din totalul agenților economici chestionați, cca 54% au afirmat că cel mai probabil vor investi în abonamente sportive, totodată, rata celor care la sigur nu vor investi este de doar 18,2%.

În același timp, analiza dezagregată a rezultatelor chestionării arată că cei mai interesați în realizarea investițiilor în abonamente sportive pentru angajați sunt companiile cu un număr mediu de angajați, de până la 50 persoane și companiile mari cu peste 250 de angajați, în același timp companiilor între 50 și 250 de angajați sunt cei mai rezervați în acest sens.

#### **REFERENCES:**

1. Constituția Republicii Moldova, prevederile art.73
2. Regulamentul Parlamentului, art.47
3. Codul fiscal nr.1163/1997, art. 24, republicat în Monitorul Oficial al Republicii Moldova, ediție specială din 8 februarie 2007
4. Proiectul de lege de completare a Codului fiscal nr.1163/1997, art. 24
5. <http://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocument/236014>
6. <http://blog.ilegis.ro/14-noutati-legislative/286-finantarea-federatiilor-sportive-nationale-de-catre-ministerul-tineretului-si-sportului-in-2021>
7. Metodologie din 18 decembrie 2020 privind finanțarea federațiilor sportive naționale de către Ministerul Tineretului și Sportului, în anul 2021, emitent MTF, în MO nr. 1.266 bis din 21 decembrie 2020.
8. Europe: Price Rankings by Country of Fitness Club, Monthly Fee for 1 Adult (Sports And Leisure) citat la 06.12.2021. Disponibil: [https://www.numbeo.com/cost-of-living/country\\_price\\_rankings?itemId=40&region=150&displayCurrency=MDL](https://www.numbeo.com/cost-of-living/country_price_rankings?itemId=40&region=150&displayCurrency=MDL)
9. Magenta Consulting SRL. Disponibil: <https://consulting.md/rom/statistici-si-publicatii/infografic-cat-sport-se-face-in-moldova>, 13 martie 2019, citat la 06.07.2022

10. Biroul Național de Statistică, BNS, online Disponibil: <https://statistica.gov.md>
11. Wernhart S, Dinic M, Pressler A, Halle M. Prevention of cardiovascular diseases through sport and physical activity: A question of intensity? 2015 May;40(3):361-8. doi: 10.1007/s00059-015-4216. citat la 06.12.2021. Disponibil: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/25804555>
12. Directorate General for Education, Youth, Sport and Culture, EC19.12. citat la 06.12.2021. Disponibil:2017<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/9fc2b8a0-e537-11e7-9749-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/source-56006094>
13. Legea Bugetului de Stat pentru anul 2020, online, citat 06.12.2021. Disponibil: [https://gov.md/sites/default/files/document/attachments/subiect03\\_1\\_3.pdf](https://gov.md/sites/default/files/document/attachments/subiect03_1_3.pdf)
14. Legea nr 330, 1999 cu privire la cultura fizică și sport pct 6, alin 5, pct. 9 alin 11) din Regulamentul cu privire la organizarea și funcționarea Ministerului Educației, Culturii și Cercetării, aprobată prin Hotărârea Guvernului nr 691-2017, pct. 26 din Regulamentul de organizare și funcționare a federațiilor sportive naționale, aprobate prin Hotărârea Guvernului nr 176-2019), Ordin nr 88 din 29 01 2021 cu privire la aprobarea Sistemului de finanțare a federațiilor sportive
15. Ordinul Ministrului tineretului și sportului nr. 1573 din 18.12.2020. Programele sportive de utilitate publică destinate finanțării federațiilor sportive naționale în anul 2021. Anexa nr. 1. online. citat la 06.12.2021. Disponibil: <http://mts.ro/noutati/ordin-nr-1573-din-18-12-2020-pentru-aprobarea-programelor-sportive-de-utilitate-publica-si-a-metodologiei-privind-finantarea-federatiilor-sportive-nationale-de-catre-ministerul-tineretului-si-sportul/>
16. Ordin-Metodologie-2021. Online. citat la 06.12.2021. Disponibil:<http://mts.ro/wp-content/uploads/2020/12/ordin-metodologie-2021.pdf>
17. Legea educației fizice și sportului nr. 69/2000, cu modificările și completările ulterioare. România
18. Ordinul nr. 336 din 28 mai 2021, publicat în Monitorul Oficial, Partea I, nr. 581 din 9 iunie 2021, aprobate prin Hotărârea Guvernului nr. 1.447/2007
19. Facilități fiscale pentru sport și cultura sportivă. Online. <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdQHxgSYp3QIIBMvPGTJo1A3DJbfaNVJN9NQliQD8pb9BrPWA/viewform>
20. Budevici A. Management în educație fizică și sport, , Iași, 2000
21. Bufta V. Teoria și didactica antrenamentului sportiv în gimnastică: control și planificare. Monografie. Bufta Victor,- Chișinău, "Valinex", 2017, 280 p. CZU 796.4.015; B90; ISBN 978-9975-68-327-2.
22. Budevici L. Analiza bazei legislative a educației fizice și sportului, Revista de educație fizică, sport și științe conexe, nr. 2, Iași, 2001
23. Gynetta Vanvu, Educație Olimpică, Iași, 2009
24. Gavriluță N. Sociologia Sportului, Universitatea Alexandru Ioan Cuza, Iași, Facultatea de Educație Fizică și Sport, 2004
25. Nicolescu O., Verboncu I., Management, Economistul, București, 1995, p. 113.

CZU: [334.722:005.334]:614.4

## SMALL BUSINESS CRISIS STRATEGIES: PANDEMICS СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИЙ МАЛОГО БИЗНЕСА В КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЯХ: ПАНДЕМИИ

СИНИЦЫНА Юлия

ORCID: 0000-0002-6447-821X

кандидат технических наук, доцент, Днепропетровский государственный университет  
внутренних дел, Украина, <https://dduvs.in.ua>, e-mail: [ysynyysins0@gmail.com](mailto:ysynyysins0@gmail.com)

### ABSTRACT

*The article considers the problem of effective diagnostics of the state of an organization in a crisis that arose under the influence of the external environment. The state of a young organization is analyzed before and after the appearance of adverse external factors, the occurrence of which does*

*not depend on the effectiveness of the organization. The express diagnostics of the financial condition of the organization was carried out to identify crisis and determine its features. Crises can arise at any stage of the organization's life cycle and each case will have its unique features, which makes the universal formula to emerge from a crisis impossible. The identification of crisis phenomena and methods of its overcoming at an early stage is an urgent issue of enterprise management. In this regard, there is an urgent need to study the application of new approaches to diagnosing crises at enterprises, as well as developing common ways to get an organization out of a crisis state and ensure the proper functioning of the organization in any situation. Based on the results of diagnostic and preventive studies of various aspects of the organization's activities, managers and owners have the opportunity to develop a model of crisis management of their organization. The development of faster and more effective methods of diagnosing and overcoming crises in the conditions of young organizations will ensure the survival of a large number of newly formed enterprises, strengthening the ability of small businesses to resist negative influences and quickly adapt to any changes in the world.*

**KEYWORDS:** *Company Finance, Crisis Management, Diagnosis, Management Decisions, Pandemic, Firm strategy.*

**JEL CLASSIFICATION:** *G32, L20, M13*

## **ВВЕДЕНИЕ**

В условиях нестабильной внешней среды на уровне страны или мира молодая организация, даже если она демонстрирует стабильные показатели роста, может столкнуться с ситуацией, когда факторы внешней среды полностью препятствуют ее деятельности. Именно такой ситуацией стала пандемия COVID-19 (20), парализовавшая большинство видов хозяйственной деятельности, связанной с приемом клиентов (в том числе – деятельность в сфере образования) через внедрение режима карантина. Тысячи организаций как в Украине, так и во всем мире оказались в ситуации, когда только применение экспресс-исследования ситуации и срочное формирование ответной реакции на изменения может уберечь от финансового краха предприятия. Кризисные ситуации могут возникнуть на любом из этапов жизненного цикла организации и каждый такой случай будет иметь собственные уникальные особенности, что делает невозможным существование универсальной формулы выхода из кризисной ситуации. Малый бизнес – это тысячи рабочих мест, основа для регионального развития и формирования прочного среднего класса. Поэтому важно удерживать малый бизнес «на плаву» и защитить его от негативных последствий пандемии. Цель исследования – анализ поведения молодой организации под влиянием действия неблагоприятных внешних факторов, находящихся вне ее контроля (пандемия COVID-19 (20)); определение наиболее эффективного метода диагностики состояния молодой организации и разработка комплекса действий по преодолению кризисной ситуации.

## **ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ**

Каждая организация, начиная с момента своего возникновения, сталкивается с рядом проблем, которые могут спровоцировать острый кризис, сопровождающийся резким ухудшением показателей деятельности: ликвидности, платежеспособности, рентабельности, оборачиваемости оборотных средств, финансовой устойчивости [1]. В тот момент, когда организация начинает свою деятельность, на рынке обычно уже действует значительное количество фирм-конкурентов. Занять определенную нишу на рынке непросто, поэтому многие организации банкротятся, не выдержав конкуренции.

Вопросы организации работы организаций в кризисных ситуациях нашли свое отражение в трудах зарубежных ученых, таких как: Г. Марковиц, М. Миллер, Ф. Модильяни, П. Самуэлсон, У. Шарп, Д. Тобин, Р. Солоу и другие. Весомый вклад в исследование теоретических и практических аспектов антикризисного менеджмента внесли ученые такие как Коротков Е.М., Волков А.В., Авдошин З. А. Крюков А.Ф. и другие. В то же время, проведенные тематические исследования не решают проблем теоретического и

практического обоснования альтернативных стратегий успешного преодоления молодыми организациями кризисных явлений, поэтому автор данной работы считает необходимым расширить результаты исследования по вопросам использования SWOT-анализа как инструмента для оценки факторов влияния кризисных явлений на обоснованный выбор стратегии дальнейшего развития в условиях неопределенности. Общая методика проведения SWOT-анализа достаточно широко освещена многими учеными, в частности такими как: Г. Семенов, О. Ярошевская [2], Л. Шкулипа, [3], М. Пивоваров [4], А. Шаповалов, М. Згуровский, К. Перевезра и др.

Исследование влияния карантина на работу частных предпринимателей было проведено на примере молодой организации в сфере образования. Частная школа английского языка Sunflower English School, которая начала работать с сентября 2019 года и демонстрировала относительно стабильный рост клиентов и прибыли во время всего срока работы. Воспользоваться услугами частной школы «Sunflower English School» по изучению английского языка мог каждый желающий, в возрасте от 5 до 75 лет (на данный момент самому молодому ученику пять, а самому старшему – пятьдесят два). Это стало возможно благодаря индивидуальному отношению к обучению каждого клиента. Занятия проводились индивидуально или в группах до четырех человек в зависимости от желаний учащегося и его знаний. Для анализа эффективности деятельности организации учет проводимых занятий считали по схеме человек/урок (час), где учитывается каждый занимающийся без привязки к типу занятия (групповое или индивидуальное). Такой подход позволяет более точно отслеживать динамику клиентов, являющейся также относительной динамикой прибыли.

По результатам анализа определено, что в целом количество проведенных уроков росло, что в свою очередь привело к росту числа клиентов. В то же время введен карантин и запрет работа субъектов хозяйствования, которая предусматривает прием посетителей на весь срок действия карантина. Это парализовало деятельность всех учебных заведений в стране, независимо от типа услуг и количества клиентов. Ситуации такого масштаба не были предусмотрены действующим законодательством, а также законы, принятые для стабилизации экономической ситуации, не гарантировали поддержки тысяч предприятий, оставшихся за один день без права работать на неопределенный срок.

В таких случаях необходимо как можно быстрее провести диагностику организации для того, чтобы определить общую картину состояния организации и в минимальные сроки спрогнозировать возможности наступления кризиса или определить степень тяжести кризиса, если он уже наступил. Понятие «кризис» может трактоваться по-разному в отношении предмета исследования, в нашем случае наиболее подходит определение Л. Бартон, где кризис – это широкомасштабное непредсказуемое событие, ведущее к потенциально негативным результатам и может нанести серьезный ущерб всей организации [5]. Для того чтобы не терять время на подробное изучение финансово-хозяйственных показателей, выявить «больные места» и наметить направления необходимых действий, целесообразно провести экспресс-анализ финансового состояния организации. К основным показателям экспресс-анализ можно отнести: показатели, характеризующие стадию банкротства (коэффициент покрытия (текущей ликвидности), коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами); показатели кризиса ликвидности (коэффициент абсолютной ликвидности, коэффициент автономии (финансовой независимости)); показатели, характеризующие кризис результатов (коефіцієнт чистої виручки).

Несмотря на то, что с самого начала Sunflower English School функционировала безубыточно, организация все еще находится на этапе рождения, поэтому ее нельзя охарактеризовать как устойчивую и финансово независимую. Значение коэффициента покрытия едва переходит на единицу, что свидетельствует об отсутствии финансовой стабильности. Организация может рассчитаться по своим обязательствам в случае, если срок платежа наступит в данный момент, но для дальнейшего существования не хватит ресурсов [5]. Значение коэффициента чистой выручки значительно ниже нормы, что является следствием того, что организация не получила значительную часть прибыли, в марте.

Сочетание неудовлетворительных значений двух коэффициентов сигнализирует о нестабильном финансовом состоянии в краткосрочной перспективе и является признаком острого кризисного состояния организации в ближайшем будущем.

Запрет осуществлять предпринимательскую деятельность на законодательном уровне гарантирует только отсутствие доходов, но никак не отсутствие обязательств, которые будут только накапливаться. Для анализа возможных путей преодоления кризисной ситуации целесообразно воспользоваться методом SWOT-анализа с фокусом на поиске наиболее приемлемых вариантов ослабления негативного влияния и одновременным ранжированием выявленных факторов относительно силы их влияния на деятельность организации в каждой категории и провести оценку их влияния бальным методом.

Общая оценка силы действия каждой группы факторов, определенная суммой баллов, следующая: сильные стороны – 24 балла, слабые – 18 баллов, возможности – 12 баллов, угрозы – 23 балла.

К сильным сторонам Sunflower English School можно отнести готовность руководства к существенным изменениям в деятельности организации для обеспечения ее надлежащего функционирования и наличие нужных ресурсов и знаний для проведения занятий в онлайн-режиме, готовность персонала поддерживать необходимые изменения и высокий уровень доверия клиентов, возможность успешной переориентации работы школы в период карантина.

Слабые стороны – это накопление обязательств по содержанию арендованных помещений и нехватка финансовых резервов для обеспечения существования организации без финансовых поступлений, демотивация клиентов и персонала из-за нестабильности ситуации, и сложности управления процессами онлайн.

К возможностям можно отнести выход на новый для организации рынок онлайн услуг, развитие присутствия организации в социальных сетях и разработку и продажу онлайн-продукции (курсы, вебинары, переводы и т.д.).

Угрозы – это неспособность обеспечить жизнедеятельность организации без дополнительных инвестиций в случае продления режима карантина, большая конкуренция на рынке онлайн-школ и потеря арендованных помещений, необходимых для осуществления хозяйственной (образовательной) деятельности. Также следует помнить, о приближении летнего сезона (уменьшении спроса на образовательные услуги летом) и постепенном ухудшении общей экономической ситуации с каждым днем принудительной изоляции (многие остались без работы).

Все эти факторы, даже в краткосрочной перспективе, приведут к сокращению количества клиентов, что опасно для существования организации.

Следующим этапом, проведения экспресс диагностики является расчет кумулятивных балльных оценок целесообразности реализации стратегии, а именно сочетания сильных сторон и возможностей организации и построение обобщающей SWOT-матрицу для организации.

Это позволяет утверждать, что в ситуации кризиса, появление которого было полностью обусловлено влиянием факторов, не зависящих или минимально зависящих от управленческих решений и результатов деятельности молодой организации, наиболее эффективно будет выбрать стратегию «сильные стороны – угрозы».

Использование такой модели SWOT-анализа позволяет быстро выявить все влияющие аспекты ситуации и без потерь времени выбрать наиболее эффективную стратегию разработки комплекса действий по выходу из кризиса. Выбор стратегии по результатам аналитики сводится к основным правилам: максимальное использование сильных сторон организации сверх слабых ради максимального избегания осуществления угроз. Разработка и дальнейшее осуществление более детализированного плана действий на основе полученной информации в кратчайшие сроки позволяет организации эффективно приспособиться к воздействию неблагоприятной внешней среды и удачно функционировать на протяжении всего срока действия карантинных ограничений.



Своевременный анализ ситуации и быстрое внедрение выбранной стратегии позволили Sunflower English School как можно быстрее перестроить все процессы соответственно «экономики минимального контакта», минимизировав любой личный контакт как между клиентом и преподавателем, так и между персоналом. Благодаря этому руководством организации была выполнена важнейшая задача в кризисной ситуации – сохранение бизнеса и возобновление своей деятельности в новом учебном году на том же уровне.

### **ВЫВОДЫ**

В работе проанализирована динамика состояния молодой организации под влиянием действия неблагоприятных внешних факторов, находящихся вне ее контроля (пандемия COVID-19). Проведена диагностика кризисного состояния организации и описан алгоритм построения комплекса возможных действий по преодолению кризисной ситуации в условиях молодой организации. Постоянное улучшение методов диагностики и преодоления кризисов в условиях молодых организаций является необходимым условием обеспечения успешного функционирования новых организаций в первые годы деятельности.

Актуальность данной темы как для отдельных организаций, стран, так и общества в целом обуславливает значительный потенциал для дальнейших исследований относительно возможных путей совершенствования методов диагностики и преодоления кризисных ситуаций.

### **ЛИТЕРАТУРА**

1. Авдошина З.А. (2010) Антикризисное управление: сущность, диагностика, методики. [Online] URL: [http://uchebnik-online.com/soderzhanie/textbook\\_146.html](http://uchebnik-online.com/soderzhanie/textbook_146.html)
2. Семенов Г.А., Ярошевская О.В. (2011) Діагностика фінансово-економічного стану підприємства. *Вісник економічної науки України*. No 1. С. 136–141.
3. Шкуліпа Л.В. (2013) Застосування SWOT-аналізу для оцінки доцільності проведення реструктуризації на залізничному транспорті України. *Вісник соціально-економічних досліджень*. Вип. 1(48). С. 168–175.
4. Пивоваров М.Г., Шаповалов А.М. (2010) SWOT-анализ производственно-хозяйственной деятельности малых предприятий. *Вісник економічної науки України*. No 2. С. 109–113.
5. Синиціна Ю.П., Квасова Л.С., Чебанова М.О. (2020) Дослідження кризових ситуацій під час пандемії на прикладі організацій малого бізнесу. *Інфраструктура ринку*. № 43. С. 208–212

**CZU: 336.1:[339.133.2+314.9]+339.138(478)**

## **IMPLICATIONS OF THE DEMOGRAPHIC AND ECONOMIC FACTORS ON CONSUMER BEHAVIOR**

## **IMPLICAȚIILE FACTORILOR DEMOGRAFICI ȘI ECONOMICI ÎN COMPORTAMENTUL CONSUMATORULUI**

**REMEȘOVSCI Natalia**

dr., lector univ., Academia de Studii Economice din Moldova

**ANDRIȚCHI Virgilia**

ORCID: 0000-0002-1650-7629

prof. de geografie, gr. I, Centrul de Excelență în Informatică și Tehnologii Informaționale

### **ABSTRACT:**

*The orientation of the companies towards to consumer needs, market requirements and consumers requires knowledge of the aspects characteristic of the economic and demographic framework. This involves systematic follow-up, analysis of implications and their anticipation on as scientifically as possible grounds, by designing and applying appropriate investigative tools in conditions of maximum efficiency.*

**KEYWORDS:** consumer behavior, consumer, economic factor, demographical factors

**INTRODUCTION.** Marketingul modern pornește de la extinsa viziune legată de satisfacerea cerințelor efective și potențiale ale consumatorilor, bazată pe interesul companiilor față de evoluția și schimbările ce intervin în nevoile de consum. Fiind o noțiune complexă, comportamentul consumatorului nu mai este considerat ca fiind exclusiv o variabilă „de intrare” pentru procesul economic. Consumatorul nu mai poate fi privit doar ca cumpărător sau decident al actului de achiziție, ci apare necesitatea să fie analizat ca factor care influențează distinct dinamica piețelor și chiar fluctuațiile conjuncturale ale acestora. Din acest considerent domeniul comportamentului consumatorului devine imperios activității companiei, poziționându-se ca componentă externă a acesteia.

**Problema investigată.** Consumatorii sunt sensibili la modificarea factorilor comportamentali și reacționează, manifestând conduite. Abordând diversitatea consumatorilor și a comportamentelor acestora, scoatem în evidență necesitatea supravegherii, cercetării și analizei implicațiilor diferitor factori, iar factorii demografici și economici ne determină un interes aparte. Aceasta din considerentul că deciziile de cumpărare și consum sunt direct legate de specificul individual al fiecăruia (aspectul demografic), iar decizia gravitează în funcție de disponibilitățile și situația financiară (aspectul economic).

**Metode de cercetare.** Bazându-ne pe precedentele investigații [21, pp.119-126] constatăm că simpla înregistrare și cuantificare a actelor consumatorului nu este suficientă. Caracteristicile psihofiziologice care determină și formează comportamentul de cumpărare și consum este bazat atât pe acțiuni repetate mecanic, cât și pe propria experiență a consumatorului [15, p.32], necesare fiind analizate, sintetizate, deduse și descrise, iar cadrul metodologic bazându-se pe cercetarea comparativă.

**Obiectivul cercetării** reiese din faptul că odată cu schimbările ce intervin consumatorii devin tot mai sensibili în alegerea și satisfacerea nevoilor de consum, iar factorul economic cel mai mult își pune amprenta asupra acestuia, iar evolutiv consumatorul este ghidat de etapele ciclului de viață, concretizat de caracteristicile demografice individuale și ale grupurilor din care face parte.

**Conținutul articolului.** Procesului de marketing, în toată amploarea sa, îi este foarte important studiul comportamentului consumatorului, atât prin prisma factorilor de influență, cât și sub aspectul procesului decizional. Prin acțiunile, conduitele și deciziile lor, consumatorii determină efectele activității companiilor, vânzările, poziția, cota de piață, dar și în ultimă instanță imaginea.

Orice activitate de marketing trebuie organizată și desfășurată în raport cu nevoile acestora, iar analiza actului cumpărării, a conceptelor de cumpărător, consumator, comportament de cumpărare, comportament de consum, a teoriilor fundamentale privind comportamentul consumatorului, factorii care influențează decizia de cumpărare, precum și relația dintre consumator și marcă (ca și mulți alți factori) sunt elemente esențiale în înțelegerea comportamentului și psihologiei consumatorului.

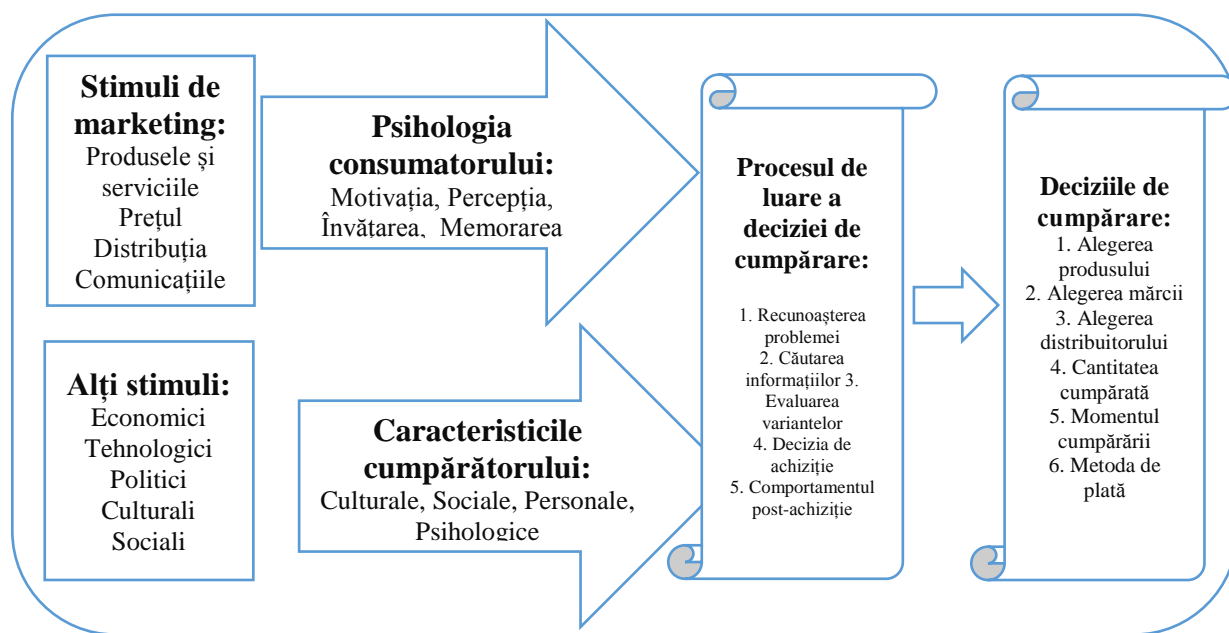
Deci, sarcina marketerului este să înțeleagă ce se petrece în mintea conștientă a consumatorului, între momentul pătrunderii din exterior a stimulilor de marketing și momentul deciziilor finale de cumpărare. Aceasta deoarece, stimulii de marketing și de mediu pătrund în mintea conștientă a consumatorului, după care intră în joc o serie de procese psihologice, combinate cu anumite caracteristici personale ale individului, care au ca rezultat procesele de decizie și deciziile de cumpărare [14, pp. 276].

În rezultat, comportamentul de cumpărare este conștientizat în urma prelucrării nu numai a nevoilor care l-au determinat (sete, foame, frig, prestigiu, imagine de sine etc. ), ci și a informațiilor pe baza cărora se face alegerea (calitate, design, gust, culoare, fiabilitate). Ca urmare a consumării produsului sau serviciului se realizează comparația între nevoia ce a determinat cumpărarea și rezultatul obținut în satisfacerea nevoii.

Constatăm, că calitatea de consumator are o relevanță deosebită, fiind elementul declanșator și final al deciziei de cumpărare sau non-cumpărare. Motivele care îi accentuează caracterul complex țin de **varietate** - influențat de o serie de factori (personali, psihologici, culturali, sociali,

economici, demografici, situaționali, etc.), și **dinamism**- cunoscând o serie întreagă de transformări într-o perioadă de timp dată.

Ca urmare a acestor interferențe și determinări, comportamentul consumatorului a fost definit de specialiști în mai multe moduri, fiecare autor încercând să definească în modul său [1, p.13]. În acest sens, concretizăm că comportamentul de cumpărare - poate sau nu să însoțească comportamentul de consum și reflectă conduita oamenilor în cazul cumpărării sau necumpărării, ori a amânării satisfacerii unei trebuințe. Comportamentul de consum oglindește conduita oamenilor în cazul consumului de bunuri materiale și servicii, iar un model explicit de comportament al consumatorului cu componentele definitorii se prezintă în figura 1, dezvoltat de Ph. Kotler și K.L. Keller prin prisma proceselor psihologice esențiale.



**Figura 1. Model de comportament al consumatorului**

*Sursa: Kotler Ph, Keler Kevin L., Managementul marketingului Ediția V-a, Teora, București, 2006, pag. 277*

Legat de abordările anterioare, identificăm și factori de natură exogenă prin intermediul și sub influența cărora consumatorii își formulează comportamentul, în acest sens vom încerca să delimităm caracterul specific al factorilor **demografici și economici**. Consumatorii sunt supuși influențelor de natură economică și își modifică comportamentul de cumpărare și consum.

Societatea de azi este perindată de diverse fenomene și manifestări, cu origini și caracter diferit. Unele aspecte ale acestora au favorizat transformări ale comportamentului consumatorului, iar cele mai multe au avut origini economice, sociale și tehnologice. Schimbarea și evoluția este rezultatul dinamismului tehnico – economic și social.

În contextul schimbător al pieței globale, compania trebuie să monitorizeze șase forțe de maximă importanță [14, p.117]: demografice, economice, socio-culturale, de mediu natural, tehnologice și politico-legislative. Chiar dacă vor fi descrise separat, marketerii trebuie să acorde mare atenție interacțiunilor dintre ele, fiindcă acestea vor conduce la noi ocazii favorabile și amenințări.

De exemplu, creșterea explozivă a populației (forță demografică) duce la epuizarea resurselor și la mai multă poluare (forță de mediu natural), determinându-i pe consumatori să ceară mai multe legi (forță politico-legislativă), ceea ce stimulează apariția unor noi soluții și produse tehnologice (forță tehnologică), care, dacă sunt accesibile ca preț (forță economică), s-ar putea să schimbe efectiv atitudinile și comportamentul oamenilor (forță socio-culturală).

Trasând global descifrarea dimensiunilor comportamentului consumatorului, menționăm că comportamentul consumatorului reprezintă un proces deosebit de complex și anevoios, deoarece aria cercetărilor a fost concentrată spre ceea ce se vinde și se cumpără, adică studierea modului de manifestare a cererii pentru un anumit produs sau serviciu, în funcție de caracteristicile pe care le

posedă acesta și de unii factori economici și demografici care au stat la baza deciziei de cumpărare. Abordarea comportamentului de pe pozițiile *Association for Consumer Research* avea în vedere mai mult efectele numeroaselor interacțiuni existente în procesul de satisfacere a nevoilor cu bunuri și servicii, iar nivelul de agregare era relativ ridicat [22, pp.51-66].

**Implicațiile caracteristicilor demografice ale consumatorilor în comportamentul consumatorului.** Gradul de conformitate cu realitatea al tendințelor demografice este extrem de ridicat pe termen scurt și mediu. Prin urmare, o companie care se lasă surprinsă brusc de evoluțiile demografice n-are nici o scuză. Astfel, orice schimbare în plan demografic condiționează mai devreme sau mai târziu efecte. Efecte care pot afecta, la modul serios, rezultatele activității companiei.

Fiindcă orice activitate economică este orientată spre piață, principala forță demografică pe care trebuie s-o monitorizeze este **populația**. În cadrul segmentării demografice, piața este împărțită în grupuri pe baza unor variabile cum ar fi: vârsta, mărimea familiei, etapa din ciclul de viață al familiei, sexul, venitul, ocupația, educația, religia, rasa, generația, naționalitatea și clasa socială [14, p.369]. Variabilele demografice sunt printre cele mai des utilizate criterii de delimitare a grupurilor de clienți. Segmentarea, în acest caz, este una din premisele fundamentale de orientare și planificare a unei afaceri, iar motivele țin de:

- în rândul consumatorilor, nevoile, dorințele, ratele de utilizare și preferințele pentru produse și mărci pot fi adesea asociate cu variabilele demografice;

- variabilele demografice sunt mai ușor de măsurat. Chiar și atunci când piața-țintă se definește în alți termeni decât cei demografici (de pildă, un tip de personalitate a cumpărătorului), tot trebuie făcută o corelație cu caracteristicile demografice, altfel nu se poate estima mărimea pieței-țintă și nu se pot determina mijloacele de informare care trebuie folosite pentru o abordare eficientă a pieței. Însă, fiind o componentă necontrolabilă și greu de previzionat aceasta se manifestă prin influența asupra orientării de marketing a companiilor prin indicatorii demografici și anume: numărul populației; rata natalității și mortalității; ritmul de creștere a populației; rata de îmbătrânire a populației; rata de nupțialitate (căsătoriilor); rata celibatului; rata navetismului; nivelul migrației; repartizarea teritorială a populației; gradul de concentrare a populației pe teritoriu (densitatea); structura populației pe vârstă și sex; alți indicatori care caracterizează populația.

*Numărul populației* în termeni de marketing reprezintă capacitatea potențială a pieței, adică acest indicator reprezintă un reper în planificarea producției, plasamentului și a ariei de desfacere. Putem menționa o dependență între creșterea populației și a cererii, însă în viziunea de marketing aceasta trebuie atent abordată prin previziunea și planificarea de marketing. De asemenea, nu trebuie să uităm de efectul negativ al acestei creșteri, pe anumite zone geografice, ceea ce poate condiționa insuficiență și penurie de anumite produse sau utilizarea în exces a resurselor și generarea de probleme ecologice. Deciziile companiilor trebuie concentrate pe inovație și sustenabilitate în producție, drept consecință a evoluției nevoilor, așteptărilor, valorilor și comportamentului clienților [3, pp. 27-48].

*Rata natalității și mortalității*, sunt caracteristici care se încadrează în două aspecte ale fenomenului demografic: unul ține de schimbarea viziunii celor unde apare un copil ca membru a familiei – consumul de bunuri și servicii destinate copiilor, iar al doilea se referă la deces prin prisma manifestărilor ce determină sau ce urmează. Desigur că privit din punct de vedere a marketingului ambele situații generează consum, dar companiile trebuie să privească valorile înregistrate ca oportunități ale pieței. Coordonat cu acest aspect este și *ritmul de creștere a populației*, care este dependent atât de rata natalității, cât și a mortalității, iar demografic vorbind, scăderea mortalității înseamnă creșterea speranței de viață la naștere, având la baza scăderea ratelor de deces la fiecare vârstă.

*Rata de îmbătrânire a populației*, devine un vector semnificativ în elaborarea acțiunilor de marketing. Deoarece tot mai multe piețe se confruntă în prezent cu acest fenomen, categoriile de produse și servicii solicitate de acest segment trebuie atent configurate la nivelul mix-ului de marketing. În special vorbim despre categoriile de nevoi, de produse procurate, necesitatea de servicii specializate, dar și puterea de cumpărare pe care o au. În acest sens, gamele de produse și

servicii cu care vin pe piață, acțiunile de promovare, comunicare sau tehnicile de vânzare necesită a fi atent selectate.

*Rata de nupțialitate (căsătoriilor) și rata celibatului*, pot fi considerate piste avantajoase în afaceri dacă sunt în creștere sau înregistrează valori semnificative, astfel cuplurile proaspăt căsătorite cheltuiesc semnificativ pe locuință în primul an de la căsătorie [2, p.103] – și cumpără, în primele șase luni, mai mult decât o gospodărie cu vechime în cinci ani. Marketerii știu că, în multe cazuri, căsătoria se traduce prin necesitatea de a combina două seturi diferite de obiceiuri de cumpărare și de preferințe pentru marcă, într-unul singur, astfel companiile introduc game sau categorii de produse și servicii pentru „proaspeți căsătoriți”. În cazul celibatarilor și celibatelor serviciile și produsele au o formă individualizată evidențiindu-se utilitatea și beneficiile în exploatare și utilizare.

*Rata navetismului și nivelul migrației sau procesul migrațional*, este generat de un fenomen global de urbanizare în masă, astfel zonele urbane vor adăposti 3,5 miliarde de persoane sau 50,5% din populația mondială în 2025, iar aproximativ 70%, în 2050, va trăi în zone urbane [19]. În următorii patruzeci de ani, este de așteptat ca întreaga creștere a populației lumii să fie înregistrată în zone urbane, iar cea mai accentuată mărire a urbanizării va avea loc în țările în dezvoltare, unde populația urbană este de așteptat să se dubleze. Acest aspect semnifică schimbări în stilul de viață și consum, modificarea statutului social și profesional al consumatorilor, generând alte deprinderi de cumpărare. Din punct de vedere a marketingului acestea se exprimă prin indicatori ca: **gravitația comercială**<sup>57</sup>, **atractivitatea comercială**<sup>58</sup> și **gradul de concentrare al pieței**<sup>59</sup>, necesare a fi stabiliți atât de producător, cât și de cei din retail și logistică.

*Structura populației pe vârstă și sex. Vârsta și etapa din ciclul de viață al familiei* [10] dorințele și posibilitățile consumatorului se schimbă odată cu vârsta. Etapa de viață definește principala preocupare a unei persoane, de exemplu: trecerea printr-un proces de divorț, intrarea într-un al doilea mariaj, luarea în grijă a unei rude vârstnice, hotărârea de a coabita cu o altă persoană, decizia de a cumpăra o nouă locuință și așa mai departe. Aceste etape de viață prezintă ocazii favorabile pentru marketeri, care îi pot ajuta pe oameni să facă față marilor lor probleme.

Totuși, vârsta și ciclul de viață se pot dovedi variabile înșelătoare. În unele cazuri, piața-țintă pentru produse poate fi tânără doar psihologic, nu neapărat și biologic, însă segmentarea după vârstă poate fi și mai precisă. Cunoașterea dimensiunii, structurii și etapei din ciclul de viață în care se află menajul, oferă indicii valoroase pentru orientarea activității de marketing. Astfel, studierea panelurilor de gospodărie, investigarea elasticității cererii pentru diferitele produse prin metoda bugetelor de familie și altele, constituie preocupări dintre cele mai frecvente în cercetarea de marketing, mai ales în domeniul bunurilor de consum.

**Sexul:** bărbații și femeile tind să aibă orientări diferite în privința atitudinilor și a comportamentelor, parțial ca rezultat al alcătuirii genetice și parțial ca urmare a practicilor de socializare. De exemplu, femeile tind să fie mai înclinate spre comunitate, în timp ce bărbații tind să fie mai individualiști și mai motivați de atingerea organizată a unor scopuri; femeile tind să asimileze o parte mai mare din datele mediului lor apropiat; bărbații tind să se concentreze pe acea parte a mediului care îi ajută să-și atingă un scop.

Femeile controlează sau influențează 80 la sută din cumpărarea bunurilor și a serviciilor, atât pe piața de consum, cât și pe cea industrială. Ele dețin, în exclusivitate sau în comun cu cineva, 87 la sută din locuințe, și fac peste 60 la sută din achizițiile de produse pentru îmbunătățirea locuinței, de calculatoare pentru acasă și de servicii pentru îngrijirea sănătății și demarează 70 la sută din totalul întreprinderilor noi.

Bărbații trebuie adeseori să fie îndemnați să atingă un produs, pe când femeile sunt înclinate să-l ia de pe raft fără nici o invitație specială. Adeseori, bărbaților le place să citească informațiile

<sup>57</sup> reprezintă fenomenul care are în vedere faptul că, în general, zonele atractive din punct de vedere comercial atrag clienți și din zonele învecinate, datorită acestui lucru, deși populația de pe o anumită zonă este cunoscută, este necesar să se realizeze anumite calcule, în vederea determinării cât mai exacte a cererii potențiale (pentru anumite produse)

<sup>58</sup> indicele gravitației comerciale a lui Reilly

<sup>59</sup> relevă nivelul de concentrare spațială a activității unei companii, utilizându-se *coeficientul Gini corectat*

despre produs. Unele piețe prin tradiție orientate spre bărbați, cum ar fi industria automobilelor, însă deja sesizăm importanța segmentării după sex – firmele auto își schimbă modul de proiectare și de vânzare a mașinilor. Atenția marketerilor trebuie concentrată spre stilul de viață și specificul femeilor și bărbaților, atât în crearea sortimentului corespunzător preferințelor, cât și modul în care i-au decizia de cumpărare.

*Repartizarea teritorială a populației și gradul de concentrare a populației în teritoriu* (densitatea), de asemenea reprezintă o tendință condiționată de creșterea permanentă a nivelului de conectare de la nivel local la scală globală. Ea este alimentată de utilizarea a numeroase dispozitive și platforme care îi ajută pe utilizatori să comunice mai rapid și mai ușor. Utilizarea acestora va facilita interacțiunile mai dinamice între oameni, companii și sectoare economice și vor permite o mai bună adaptare la globalizarea extinsă și la fragmentarea piețelor. Tendințele menționate contribuie la accelerarea procesului schimbării, îl fac non liniar, abrupt și ireversibil. Ele vor continua să exercite presiuni pentru o dezvoltare inteligentă, bazată pe cunoștințe și inovație. Companiile astfel, sunt favorizate în oferirea produselor și serviciilor oriunde și oricând, dar și concentrarea pe zone care au un nivel ridicat de concentrare a populației.

*Mediul de rezidență.* Utilizarea variabilei “mediu de rezidență” în investigarea comportamentelor de cumpărare și consum își găsește explicația în diferențierile, deosebit de accentuate uneori, pe care le operează în acest sens ca urmare a impactului unor factori cum ar fi: *clima*, pentru piața îmbrăcăminte, încălțăminte, echipamentelor de condiționare a aerului, echipamentelor sportive etc.; *geografia*, pentru piața articolelor destinate activităților economice specifice, infrastructurilor economice, de petrecere a timpului liber, a serviciilor de transport și turistice în general; *tradițiile locale* – alimentație, vestimentație, obiceiuri de sărbători sau legate de evenimente de familie speciale etc.

Termenul de *habitat* desemnează așezările omenești privite în spațiu. La nivelul cel mai general, populația este repartizată pe două medii – urban și rural –, cărora le corespund cele două tipuri de așezări umane caracteristice. Acestea au numeroase particularități ce le individualizează, referitor la mărimea populației, densitatea de locuire, echipamentele edilitare, natura ocupației locuitorilor, trăsăturile educaționale și culturale, structura socială etc. De asemenea, a fost evidențiat un anume caracter diferențial al fenomenelor demografice specifice caracterizând cele două tipuri de populații – natalitate, nupțialitate, mortalitate. Fiecare generație este profund influențată de vremurile în care se maturizează – de muzica, de filmele, de climatul politic și de evenimentele definitorii din perioada respectivă. Demografii denumesc aceste grupuri *cohorte* [7] - colectivitate a oamenilor care au trăit același eveniment demografic într-o perioadă de timp.). Membrii unei cohorte au în comun aceleași experiențe determinate cultural, politic și economic, și au perspective asemănătoare asupra vieții și valori asemănătoare. Prin acțiunile de marketing companiile se adresează unui grup de cohortă cu o publicitate care folosește simboluri și imagini emblematice pentru experiența definitorie a cohortei respective, însă uneori în anumite condiții de viață membrii acestor grupe sunt reciproc influențați. Precizăm că, Meredith, Schewe și Karlovich au elaborat un model denumit „*matricea analitică a etapei de viață*”, care combină informații despre cohorte, etape de viață, date fiziografice, efecte emoționale și date socioeconomice, în analizarea unui segment sau a unui individ [16, pp. 979-987].

*Alți indicatori demografici* specifici care în prezent capătă interes în deciziile de marketing sunt - indicele dezvoltării umane (IDU)<sup>60</sup>, indicele Inegalității de Gen (IIG)<sup>61</sup>, speranța de viață sau indicele calității vieții, indicele de dependență demografică, sporul natural sau excedentul natural.

<sup>60</sup> Indicele dezvoltării umane (IDU, Human Development Index în engleză) este o măsură comparativă a speranței de viață, alfabetizării, învățământului și nivelului de trai. În acest fel, este folosit pentru a compara mai bine nivelul de dezvoltare a unei țări decât PIB-ul pe cap de locuitor, care măsoară doar prosperitatea materială și nu alți indicatori socio-economici. Indicele a fost inventat de economistul pakistanez Mahbub ul Haq. Indicele dezvoltării umane, pentru majoritatea statelor membre ONU, este actualizat în fiecare an de Programul Națiunilor Unite pentru Dezvoltare și publicat în Raportul de Dezvoltare Umană.

<sup>61</sup> Indicele Inegalității de Gen (IIG, Gender Inequality Index în engleză) este o nouă măsură comparativă a inegalității dintre genuri, introdusă de către Programul Națiunilor Unite pentru Dezvoltare (PNUD) și publicată pentru prima dată în Raportului Dezvoltării Umane.

Indicatorii menționați au fost propuși de diverse instituții internaționale și pot fi acreditați analizei combinate în corelație cu factorul economic. Corespunzător, atestăm modificări în structura gamelor de bunuri și servicii, politica de preț și plasament, dar și conținutul și caracterul mesajelor promoționale care sunt orientate spre grupe și segmente de consumatori cu caracteristici legate de indicatorii menționați. Deci, aceștia reprezintă trasee strategice în orientarea companiilor pe plan național și internațional, dar și componente importante în formularea sau dezvoltarea mix-ului de marketing.

**Implicațiile factorului economic în comportamentul consumatorului.** Deși creșterea economică este tema zilei, constatăm că schimbarea din anii '90, a pus la punct anumite aspecte legate de economia globală, marketing și consumator, fiecare din aceștia suferind schimbări de conținut. Aceasta în cea mai mare parte fiind determinată de următorii factori: supremația ofertei de bunuri și servicii asupra cererii, schimbări în comportamentul și motivarea consumatorului, intensificarea procesului de segmentare a bunurilor de larg consum, puterea economică vine în mâinile distribuitorilor, problema marketerilor "valoarea la consumator". Însă, la începutul acestui mileniu în anii 2000, comportamentul de consum al indivizilor a evoluat semnificativ, aceasta în condițiile în care asistăm la schimbări majore ale mediului socio-economic. În studiul comportamentului consumatorului sunt luate în considerare noi concepte precum: experiența de consum, percepția senzorială, coeziunea socială, etc. [4, pp.481-492].

Conflagrația economică s-a înscris pe o traiectorie ce a parcurs un drum uneori lent, alteori mai accelerat, de la era industrializării spre cea a informației și comunicării [20, p.607]. Câteva dintre elementele care au favorizat această trecere, sau mai exact, această transformare radicală, se poate spune că au fost progresele în tehnologie, precum și o mai largă deschidere (în special în ultimele decenii) la nivel internațional, în domenii ca investiții, comerț etc. Se poate vorbi și despre o revoluție în telecomunicații care, mai presus de faptul că ne creează facilități în comunicare, ne permite un acces infinit mai mare la informație și face posibilă deschiderea spre lume. Astfel, în mod particular, comunicațiile facilitează schimburile (comerțul) la scară mondială, ceea ce generează un puternic impact la nivel economic.

Lumea este mai bine educată ca oricând, având o putere de cumpărare și o mobilitate mai mare, fiind capabilă să achiziționeze mult mai multe produse pentru satisfacerea propriilor nevoi. Datorită varietății considerabile a ofertei, consumatorii au posibilități diverse de a-și cheltui banii și resursele bănești [6].

Analizând conceptele legate de factorul economic în comportamentul consumatorului stabilim două abordări ale acestuia și anume [5]: *la nivel macroeconomic* caracterizează capacitatea de cumpărare de care dispune o societate la un moment dat, constituind premisa formării comportamentului consumatorului, ceea ce direct generează mărimea și evoluția consumului. Acesta se manifestă prin dinamica și nivelul indicatorilor sintetici macroeconomici, evoluția principalelor domenii de activitate și modificarea veniturilor reale ale populației. În cazul acestui indicator vorbim și despre rolul politicilor macroeconomice elaborate, adaptate și dezvoltate de către instituțiile statului, care sunt racordate nivelului de dezvoltare economic și social.

*La nivel microeconomic*, este evident prin rezultatele activității companiilor pe o anumită piață sub forma structurii ofertei, cantității, calității, nivelul de inovare a bunurilor și serviciilor, prețul de vânzare, ș.a. În acest caz depistăm o legătură între eficiența acțiunilor de marketing și comportamentul consumatorului, adică rezultatele activității companiilor pot fi rezultatul cercetării nevoilor consumatorilor sau activitatea acestora este bazată pe specificul comportamentului consumatorilor.

Bazându-se pe buna cunoaștere a mecanismelor economiei și marketingului, specificăm și o reformatare a structurii economiei naționale pe domenii. Dacă producătorii aveau pârgurile necesare pentru a dicta nu numai ce mărfuri să cumpere consumatorii, dar chiar și de unde, când și cum, în prezent au început să devină mai puțin dinamici, dar flexibili și eficienți în raport cu solicitările, dorințele și nevoile populației, apelând la distribuitori și externalizează serviciile logistice. Se poate spune că această tendință a apărut atunci când mari „lanțuri” de magazine au început să-și organizeze propriile lor rețele de culegere și prelucrare a informațiilor privind piața, ceea ce

coincide (spun economiștii) cu sfârșitul dictatului pe care-l impuseseră producătorii și cucerirea unor poziții de putere pentru cei care se ocupă de desfacerea produselor.

Analizând amploarea implicației factorului economic în comportamentul consumatorului specificăm următoarele variabile:

➤ *venitul individual al consumatorului*, considerat de regulă ca media lunară. Cuantumul salariului mediu lunar pe economie prognozat pentru anul 2022 pentru Republica Moldova este în mărime **9900 lei**, fiind majorat cu 1184 lei față de cel din 2021 care **constituia** 8716 lei [17, 8]. Conform ultimilor date [9] câștigul salarial mediu lunar nominal brut în primul semestrul 2022 a fost de 9560,8 lei față de anul 2021 care a fost de 9115,9 lei, în sectorul public fiind pentru 2022 - 8 190,6 lei față de 7 786,6 lei în 2021. Abordând un indicator important aflat în corelație cu venitul individual *indicele câștigului salarial real* menționăm că acesta reprezintă raportul dintre indicele câștigului salarial mediu brut și indicele prețurilor de consum. Acesta în trimestrul I 2022 față de aceeași perioadă 2021 este de 94,8 % în descreștere față de perioada precedentă 2021/2020 care a constituit 106,9. Ținem să acredităm importanța acestui indicator, deoarece acesta este, de fapt, cel mai important pentru a caracteriza resursele de care dispune populația țării și modul în care aceasta reușește să-și satisfacă nevoile de trai. Totodată apare necesitatea racordării acestor valori prin prisma legislației din domeniul salarizării și politicilor social-economice pe care le dezvoltă instituțiile din domeniu, deoarece salariul rămâne principala sursă de venituri a persoanelor care lucrează în activitățile economice, precum și al familiilor acestora. Din acest punct de vedere analiza indicelui câștigului salarial real capătă o importanță și mai mare, deoarece pe lângă venitul individual și venitul total realizat de toți membrii gospodăriei se evidențiază problema cunoașterii *salariului real ajustat la rata inflației*.

➤ Un alt indicator specific este *nivelul prețului la bunuri și servicii* care poate genera un anume coș de consum al populației. Prețul este o categorie economică ce reprezintă expresia bănească a valorii unui produs sau serviciu și se stabilește în baza a două sisteme principale: prețul de piață bazat pe interacțiunea dintre cerere și ofertă și prețul impus centralizat de stat - bazat pe stabilirea prețurilor de către agențiile guvernamentale pornind de la anumite necesități și premise. Într-o economie de piață, procesul de stabilire a prețului final la bunuri și servicii se stabilește în funcție de costul de producție, prețurile concurenților și raportul dintre cerere și ofertă.

Fluctuația prețului poate fi cauza unor fenomene de natură micro și macroeconomică, dar care poate genera schimbări semnificative în structura consumului individual. Astfel, odată ce acestea cresc scade puterea de cumpărare și nivelul de îndestulare ale consumatorilor cu anumite bunuri și servicii, consumatorii concentrându-se pe satisfacerea nevoilor primordiale, de strictă necesitate. Pentru piața națională creșterea moderată a prețurilor s-a intensificat după 2015 pe fundalul crizei bancare și a declinului economic, crizei pandemice Covid 19 din 2020-2021 și desigur declanșarea conflictului Ruso-Ucrainean. Acestea au intensificat și mai tare tendința de majorare a prețurilor la nivel global demarată în 2021 și au dus la o perturbare adițională a lanțurilor logistice internaționale, a periclitat distribuția bunurilor agro-alimentare la nivel global, ceea ce s-a resimțit și în comportamentul consumatorului individual. De menționat că, **majoritatea statelor europene se confruntă cu creșterea prețurilor, însă în Republica Moldova este mult mai accentuată. Analizând indicii prețurilor**, conform datelor Biroului National de Statistică<sup>62</sup> prețurile medii de consum în **luna aprilie 2022** comparativ cu **luna aprilie 2021** (în ultimele 12 luni) au crescut cu **27,07%** inclusiv la produse alimentare - cu 30,17%, mărfuri nealimentare - cu 19,13% și servicii prestate populației - cu 34,40%. Analizând prețurile medii de consum **în luna aprilie 2022 față de luna martie 2022** acestea au crescut cu **5,56%** (în luna aprilie 2021 față de martie 2021 acestea au înregistrat o creștere cu 1,48%). Creșterea prețurilor medii de consum a fost determinată de majorarea prețurilor la produsele alimentare cu 5,72%, la mărfurile nealimentare cu 1,61% și la serviciile prestate populației cu 11,13%. Aceste valori confirmă de o restratificare a nevoilor de consum, a capacității de a consumatorului individual pentru bunuri și servicii de strictă necesitate, dar și evidențierea unor schimbări în comportamentul consumatorului, în special în condiții de criză economică și incertitudine socială.

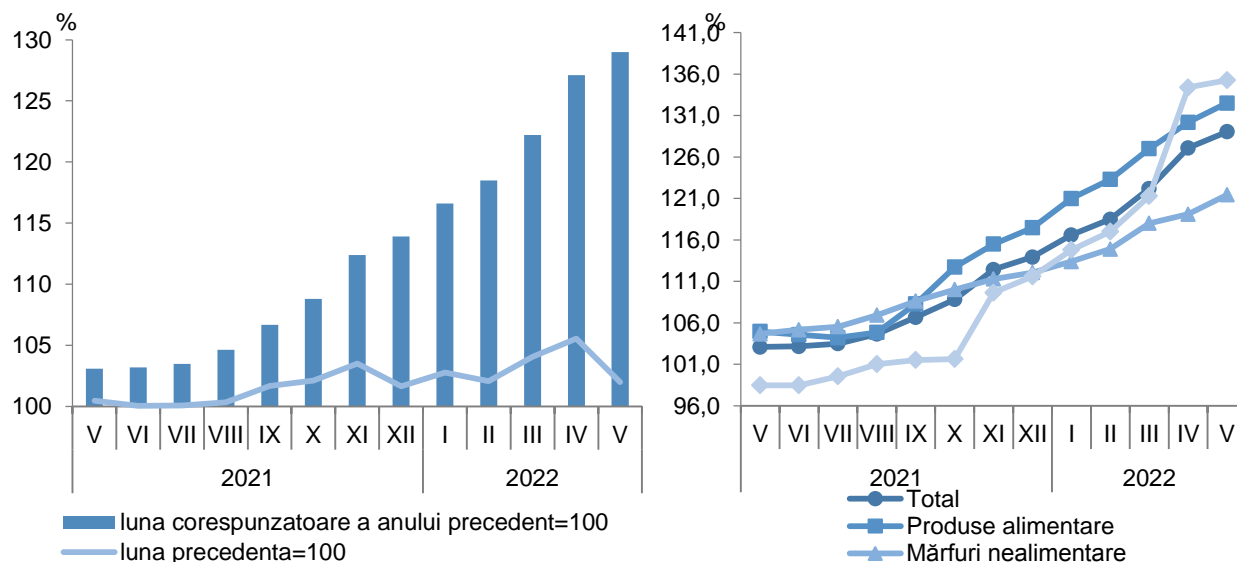
➤ Corelat la indicatorul anterior *rata inflației*, spre deosebire de prețuri, este o creștere constantă a nivelului general al prețurilor bunurilor și serviciilor. În trimestrul I 2022, rata anuală a inflației a continuat, cu un ritm mai pronunțat decât s-a anticipat<sup>63</sup>, traiectoria ascendentă observată pe parcursul anului precedent.

<sup>62</sup> <https://statistica.gov.md/newsview.php?l=ro&idc=168&id=7385>, accesat 20.05.2022

<sup>63</sup> Raport asupra inflației, mai 2022, Banca Națională a Moldovei, [https://www.bnm.md/files/RI\\_mai\\_2022.pdf](https://www.bnm.md/files/RI_mai_2022.pdf)



Astfel, aceasta s-a majorat de la 13,9 la sută în luna decembrie 2021 până la 22,2 la sută în luna martie 2022. Totodată, rata medie anuală a inflației a constituit 19,1 la sută, fiind cu 7,4 puncte procentuale superioară celei din trimestrul precedent<sup>64</sup>, (figura 2). În prezent se atestă un nivel record al inflației, în comparație cu regiunea – 27% – este un indiciu care plasează Republica Moldova în top, privind rata inflației. Alimentând viața cotidiană cu panică în rândul cetățenilor, inflația poate fi stopată prin instrumente financiare, bancare, monetare și fiscale. Statul sau politicile acestuia pot influența într-o anumită măsură prețurile, dar asigurarea coșului minim de consum este dependent de stabilitatea prețurilor.



**Figura 2. Indicele prețului de consum lunar și anual și pe categorii, mai 2021- mai 2022,**

*Sursa: preluat de pe statistica.gov.md/newsview.php?l=ro&idc=168&id=7434*

➤ *cheltuielile populației și structura acestora pe destinație* constituie un indicator cu semnificație în comportamentul consumatorului. Evoluția trimestrială a cheltuielilor de consum este determinată de evoluția veniturilor populației [11], astfel populația a cheltuit cel mai puțin în trimestrul I, 2021 – 2832,6 lei, iar cel mai mult în trimestrul IV – 3226,4 lei. Ponderea cheltuielilor pentru produse alimentare a înregistrat tendințe diminuantă pe parcursul anului, iar cea mai mică pondere a fost înregistrată în trimestrul IV (40,1%) și cea mai mare – în trimestrul I (43,2%). Astfel în Republica Moldova cheltuielile medii lunare de consum în anul 2021, au constituit pe o persoană în mediu 3039,5 lei, cu 8,9% mai mult față de 2020. Ajustat la indicii prețurilor de consum populația a cheltuit cu 3,6% mai mult în 2021 comparativ cu anul 2020. Analizând principalele categorii de cheltuieli constatăm că, acestea sunt pentru consumul de bunuri alimentare – 41,9%, locuință, apă, electricitate și gaze – 15,2%, îmbrăcăminte și încălțăminte – 9,1%, iar celelalte au fost direcționate pentru achitarea serviciilor de transport (6,5%), mobilier, dotarea și întreținerea locuinței (5,7%), sănătate (5,7%), telecomunicații (4,5%), etc. Corespunzător mediului de reședință, se constată că, cei din mediul urban sunt cu 1317,4 lei sau de 1,5 ori mai mari față de cheltuielile populației din mediul rural. De asemenea cei de la oraș au alocat 38,1% din cheltuielile lunare de consum pentru alimente, iar în rural – 45,8%, au cheltuit mai mult pentru: transport (7,9% din total cheltuieli de consum față de 5,1% în mediul rural), sănătate (7,1% față de 4,3%), serviciile restaurantelor și hotelurilor (3,8% față de 0,5%), recreere și cultură (3,0% față de 1,2%), pentru educație (1,3% față de 0,6%). Însă cei din mediul rural, față de urban au o pondere mai mare în structura cheltuielilor pentru: îmbrăcăminte și încălțăminte (9,5% față de 8,6% în mediul urban), locuință, apă, electricitate și gaze (16,2% față de 14,1%), mobilier, dotarea și întreținerea locuinței (6,2% față de 5,3%), telecomunicații (4,7% față de 4,3%).

Cheltuielile de consum ale gospodăriei sunt puternic marcate și de mărimea acesteia, astfel în gospodăriile cu o singură persoană cheltuielile medii lunare pe o persoană au însumat 3968,2 lei, atunci pentru cele constituite din 5 și mai multe persoane cheltuielile sunt de 1,9 ori mai mici (2054,4 lei). Aceeași situație se observă și în cazul gospodăriilor cu copii: o gospodărie cu numai un copil în întreținere cheltuie în medie pe o persoană de 1,5 ori mai mult decât o gospodărie cu 3 și mai mulți copii. Remarcăm că valoarea și structura cheltuielilor sunt diferite pe grupe de consumatori, locul de trai, dar și valoarea veniturilor disponibile. În esență, cei care dispun de

<sup>64</sup> [https://www.bnm.md/files/RI\\_mai\\_2022.pdf](https://www.bnm.md/files/RI_mai_2022.pdf), accesat 15.05.2022

resurse financiare suplimentare cheltuie o parte din ei pentru distracții, servicii de agrement și recreere sau frumusețe, iar cei cu venituri constante vor achiziționa bunuri și servicii de primă necesitate.

➤ **nivelul autoconsumului unor produse și servicii**, este un indicator care completează indicatorul anterior analizat, astfel conform datelor cheltuielile bănești predomină în structura cheltuielilor totale de consum ale populației în proporție de 92,9%, iar cheltuielile în natură au o valoare de 7,1%. În gospodăriile urbane cheltuielile în natură constituie 3,0% din total cheltuielilor de consum și, de regulă, reprezintă consumul produselor alimentare primite gratis din afara gospodăriei (de la rude, ajutor social, etc.), iar în gospodăriile rurale cheltuielile în natură sunt mai semnificative - 11,3%, dată fiind acoperirea necesarului de consum alimentar din contul produselor obținute, în mare parte, din activitatea agricolă, precum și primite gratis din afara gospodăriei.

➤ **produsul intern brut**, ca indicator macroeconomic estimat pentru **trimestrul I 2022**, a însumat **56,3** miliarde lei, prețuri curente (de piață față de trimestrul I 2021, PIB-ul s-a majorat, în termeni reali, cu **1,1%** pe seria brută și cu **1,0%** pe seria ajustată sezonier. Analizând dinamica ca domenii ce au contribuit la creștere identificăm în trimestrul I 2022 față de trimestrul I 2021:

- Comerț cu ridicata și cu amănuntul; întreținerea și repararea autovehiculelor și a motocicletelor (contribuind la majorarea PIB cu 1,7%) cu o pondere de 15,8% la formarea PIB și o creștere a VAB pe activitățile respective cu 12,7%;

- Sănătate și asistență socială (+0,4%) cu o pondere de 5,7% la formarea PIB și o creștere a VAB pe activitățile respective cu 7,0%;

- Activități financiare și asigurări (+0,4%) cu o pondere de 3,6% la formarea PIB și o creștere a VAB pe activitățile respective cu 12,4%.

Însă, cu un impact negativ la modificarea PIB au realizat, în special, următoarele activități:

- Tranzacțiile imobiliare (contribuind la descreșterea PIB cu 0,6%), cu o pondere de 7,6% la formarea PIB și o reducere a VAB cu 6,7%;

- Industria prelucrătoare (-0,3%), cu o pondere de 11,2% la formarea PIB și o reducere a VAB cu 2,4%;

- Construcțiile (-0,3%), cu o pondere de 7,0% la formarea PIB și o reducere a VAB cu 3,5%.

Valorile înregistrate pozitiv de PIB, PNB și VN indică puterea unei economii prin afișarea valorii de piață a bunurilor și serviciilor produse, atât de agenții economici autohtoni, cât și de cei străini. Prin componentele PIB-ului - consumul, investițiile, exporturile nete, cheltuielile și bunurile guvernamentale, consumul individual se poate reflecta o expansiune economică, atractivitate investițională și semne de întărire a monedei naționale, dar și o solvabilitate în creștere a ofertei.

➤ **soldul balanței comerciale** (rezultatul operațiilor import-export), pentru țara noastră atestă un **deficit astfel: în luna martie 2022** a fost de 351,5 milioane dolari SUA, cu 19,0 milioane dolari SUA (+5,7%) mai mult față de cel înregistrat în luna februarie 2022 și cu 19,3 milioane dolari SUA (-5,2%) mai puțin comparativ cu luna martie 2021. Acest decalaj considerabil dintre exporturile și importurile de mărfuri a determinat acumularea în ianuarie-martie 2022, a unui deficit al balanței comerciale în valoare de 974,8 milioane dolari SUA sau cu 108,7 milioane dolari SUA (+12,6%) mai mult comparativ cu cel înregistrat în aceeași perioadă din anul 2021. Principalii parteneri îi avem la **export**: pe România (majorare de 1,8 ori), Italia (majorare de 2,9 ori), Turcia (majorare de 1,8 ori), Bulgaria (majorare de 4,2 ori), Elveția (majorare de 3,7 ori), Regatul Unit al Marii Britanii și Irlandei de Nord, cu **grupele de mărfuri**: cereale și preparate pe bază de cereale (17,3%); semințe și fructe oleaginoase (13,8%); mașini și aparate electrice și părți ale acestora (12,5%); grăsimi și uleiuri vegetale fixate, brute, rafinate sau fracționate (9,5%); legume și fructe (8,8%). La **import** parteneri sunt Federația Rusă (69,0%), România (13,5%), China (9,0%), Germania (6,9%), Turcia și Ucraina (câte 6,5%), Italia (5,4%), cu **grupe de mărfuri** precum gaz și produse industriale obținute din gaz (15,6%); petrol, produse petroliere și produse înrudite (10,6%); mașini și aparate electrice și părți ale acestora (6,2%); vehicule rutiere (5,3%); fire, țesături, articole textile și produse conexe (3,9%), produse medicinale și farmaceutice (3,8%). **Gradul de acoperire a importurilor cu exporturi** în ianuarie-martie 2022 a fost de 52,2%, în creștere cu 8,0 puncte procentuale comparativ cu perioada corespunzătoare din anul 2021. Datele pot confirma penuria și solicitările de anumite categorii de bunuri sau servicii și impactul pe care îl poate avea în consum.

➤ **investițiile**, constituie un domeniu care poate fi apreciat atât prin calitate și competitivitate, cât și prin performanță. În perioada ianuarie-martie 2022 au fost realizate **investiții în active imobilizate** în

valoare de **4,9 miliarde lei** sau cu 12,6% (în prețuri comparabile) mai mult față de ianuarie-martie 2021. Conform Bugetului Public Național (BPN) pentru anul 2022 investițiile capitale sunt de 3 143,1 mil. lei cu +305,6 mil. lei mai mult față de 2021. Dintre acestea 71, 3 % sunt pentru servicii în domeniul economiei - 1.898.0 mil. lei, 11,9 % ordine publică și securitate națională - 315,7mil. lei, 3,7 % servicii de stat cu destinație generală - 99,5mil. lei și 1,6 % învățământ - 42,7mil. lei.

➤ *alți factori*, care pot influența comportamentul consumatorului sunt gradul de echipare a populației cu diferite produse de uz casnic și alte tipuri de obiecte, precum și evoluția principalelor domenii de activitate exprimată prin indicatorii specifici ai producției industriale și agricole, transporturilor, telecomunicațiilor, construcțiilor, comerțului interior și exterior etc. În această categorie, putem include și factorii economici precum: averea personală exprimată mai ales prin gradul de înzestrare cu diferite bunuri, ca și gradul de utilizare a creditului de consum de către indivizi.

**CONCLUSION:** Cercetarea, analiza și investigarea consumatorilor de pe poziția factorului demografic și economic de către companii permite dezvoltarea și elaborarea acțiunilor de marketing sub aspect strategic, cantitativ, calitativ, precum și structurarea gamei de produse. Noul consumator este în căutarea unui sens pentru tot ceea ce întreprinde, sens care nu întotdeauna este compatibil cu noțiunea de raționalitate sau utilitate. Astfel, consumul nu mai apare doar ca rezultat al prelucrării informațiilor primite, practic este - stil de viață. Însă, manifestarea anumitor fenomene de diferită natură generează schimbări comportamentale - ceea ce se vedea firesc anterior, actualmente sunt schimbări fără precedent, în rezultat preocupările managerilor și marketerilor trebuie orientate spre influența comportamentului consumatorului.

#### REFERENCES:

1. Cătoi, I., Teodorescu N. (1997). *Comportamentul consumatorului*. Teorie și practică, Ed. Economică, București,
2. Chistruga-Sînchevici, Inga. (2021). *Echilibrul dintre muncă și viața de familie: necesități ale părinților și rolul politicilor sociale*, Institutul Național de Cercetări Economice, Centrul Cercetări Demografice, Chișinău: INCE, pag. 103
3. Danciu, Victor. (2013). Marketingul viitorului, răspunsul adecvat la schimbările mediului, *Economie teoretică și aplicată*, Volumul XX, No. 5(582), pp. 27-48
4. Holt. Alina. (2008). *Dezvoltarea umană susținută*, pag 481 – 492, *Analele Universității "Constantin Brâncuși" din Târgu Jiu*, Seria Economie, Nr. 1/2008, [http://www.utgjiu.ro/revista/ec/pdf/2008-01/54\\_HOLT\\_ALINA\\_Prel2.pdf](http://www.utgjiu.ro/revista/ec/pdf/2008-01/54_HOLT_ALINA_Prel2.pdf)
5. <http://ebooks.unibuc.ro/StiinteADM/sica/5.htm>, Factorii comportamentali, accesat 16.03.16
6. <http://www.revistadesociologie.ro/pdf-uri/nr.5-6-2001/Simona%20rasev%20art12.pdf>, Rașeev Simona Factorii socio-economici în generarea comportamentului de consum, pag.607, accesat 10.03.16;
7. <https://dexonline.ro/definitie/cohort%C4%83>, accesat 25.05.2020
8. <https://monitorul.fisc.md/editorial>, accesat 22.05.2022
9. <https://statistica.gov.md/category.php?l=ro&idc=452>, accesat 22.05.2022
10. <https://statistica.gov.md/newsview.php?l=ro&id=6288&idc=168>, accesat 20.05.2022
11. <https://statistica.gov.md/newsview.php?l=ro&idc=168&id=7344>, accesat 20.05.2022
12. <https://statistica.gov.md/newsview.php?l=ro&idc=168&id=7385>, accesat 20.05.2022
13. [https://www.bnm.md/files/RI\\_mai\\_2022.pdf](https://www.bnm.md/files/RI_mai_2022.pdf), accesat 15.05.2022
14. Kotler. Ph, Keler. Kevin L. (2006). *Managementul marketingului*, Teora, 2006, Ediția V-a, pag. 276
15. Mateescu. O. *Psihologia economică. Curs universitar*, Universitatea „Titu Maiorescu”, p.32, [online]. disponibil:<http://documents.tips/documents/psihologie-economica.html>, accesat 20.05.2022
16. Noble M. Stephanie., Schewe D. Charles. (2003). *Cohort segmentation: an exploration of its validity*, Journal of Business Research 56, 2003, pp., 979-987, [https://www.researchgate.net/publication/4966873\\_Cohort\\_segmentation\\_An\\_exploration\\_of\\_its\\_validity/link/53f8f06a0cf2c9c3309e2038/download](https://www.researchgate.net/publication/4966873_Cohort_segmentation_An_exploration_of_its_validity/link/53f8f06a0cf2c9c3309e2038/download)
17. Proiectul hotărârii Guvernului privind aprobarea cuantumului salariului mediu lunar pe economie, prognozat pentru anul 2022 (numărul unic 577/MMPS/2021)

18. Raport asupra inflației, mai 2022, Banca Națională a Moldovei, [https://www.bnm.md/files/RI\\_mai\\_2022.pdf](https://www.bnm.md/files/RI_mai_2022.pdf)
19. Raportul de activitate al Băncii Europene de Investiții pe 2019, [https://www.eib.org/attachments/general/reports/eib\\_activity\\_report\\_2019\\_ro.pdf](https://www.eib.org/attachments/general/reports/eib_activity_report_2019_ro.pdf), accesat 19.05.2022
20. Rașeev. S. Factori socio-economici în generarea comportamentului de consum, pag.607, *Revista de sociologie*, <https://www.revistadesociologie.ro/pdf-uri/nr.5-6-2001/Simona%20rasev%20art12.pdf>, accesat 15.02.2022
21. Remeșovschi. N. (2017). Aspecte specifice comportamentului consumatorului de servicii, *Studia Universitatis Moldaviae*, nr.7(107), Seria științe exacte și economice, pp.119-126
22. Remeșovshi. Natalia. (2018). Abordarea comportamentului consumatorului sub aspectul evoluției conceptului, *Revista / Journal „ECONOMICA”* nr.1 (103), pp. 51-66

**CZU: 005.32:316.37**

## **MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL DIVERSITY IN MODELING EMPLOYEE BEHAVIOR MANAGEMENTUL DIVERSITĂȚII ÎN MODELAREA COMPORTAMENTULUI ORGANIZAȚIONAL**

**JOROVLEA Elvira**

ORCID: 0000-0001-8184-9951

Associate Professor, Doctor of Economics, ASEM, ase.md, Republic of Moldova,  
[jorovlea.elvira.leon@ase.md](mailto:jorovlea.elvira.leon@ase.md)

**ABSTRACT.** *The differences are what individualize each employee and make them unique. Being unique and different, at the same time, are qualities that must be maximized by the environment in which employees work. The creative potential that makes every activity that employees carry out, as long as it is compatible with their skills and aspirations, to be a valuable addition both for themselves and for the organization in which they operate.*

**KEYWORDS:** *creative attitudes, innovative spirit, culture, behavior, diversity management, recruitment quality.*

**JEL CLASSIFICATION:** M10

**INTRODUCERE.** Diversitatea la locul de muncă se referă la statutul de a fi diferit și cuprinde toate aspectele în care angajații diferă unii de alții. În acest context, echipele diverse sunt mai creative decât cele omogene și contribuie în mod mult mai eficient la atingerea obiectivelor organizației.

În acest sens, managementul diversității are sarcina să promoveze și să încurajeze abilitățile individuale ale angajaților și să le transforme în valoare adăugată pentru organizație la nivelul capitalului uman, pledând pentru valorificarea diferențelor în direcția obținerii unor rezultate pozitive pentru individ, grup și organizație.

În scopul analizei procesului de modelare a comportamentului angajaților prin strategii propuse de managementul diversității, a fost realizat un sondaj de opinie în mediul cadrelor de conducere și cel al angajaților din 10 întreprinderi eterogene, din punctul de vedere al mărimii și al tipului de proprietate. Rezultatele analizei se bazează pe răspunsurile a 511 respondenți, dintre care 102 de manageri și 409 de angajați.

**CONȚINUT.** Analiza factorului diversității în organizațiile naționale începe cu evaluarea atitudinii subalternilor față de diferențele individuale, diagnosticată prin itemul: „În grupul din care fac parte se ia în considerare apartenența celui alt la religia, rasa, naționalitatea, vârsta sau sexul de care aparține”, la care mai mult de jumătate (62%) din intervievați au răspuns afirmativ. În așa fel, subalternii grupurilor studiate iau în considerare comportamentele deosebite ale colegilor.

Atitudinea managerilor la acest capitol a fost verificată prin: „Atitudinea mea în calitate de manager este aceeași față de orice subaltern de la orice nivel ierarhic” și, din 102 respondenți numai

5 au răspuns cu „acord”, iar 80% au răspuns cu „dezacord”. Atitudinea managerilor față de comportamentele diverse ale subalternilor pare să fie foarte selectivă, în funcție de apartenența subalternilor.

Rezultatele sondajului arată că diferențele individuale din colectivele muncitoare sunt considerate drept factor determinant de influență asupra comportamentului angajaților.

Doar că influența acestui factor în organizațiile din Republica Moldova capătă o tentă negativă, fiind confirmată de răspunsurile subiecților la următorul item: „Consider că situațiile de acțiune ale colegilor de muncă și influențele provocate de deosebiri de religie, rasă, naționalitate, vârstă sau sex reprezintă un obstacol în obținerea performanțelor mele individuale și cele organizaționale”, la care 63% au dat răspunsuri afirmative. Și managerii sunt de aceeași părere - la itemul „Existența în organizație a persoanelor cu comportamente diferite este un obstacol pentru realizarea obiectivelor firmei”, din 101 subiecți, 46% au răspuns afirmativ.

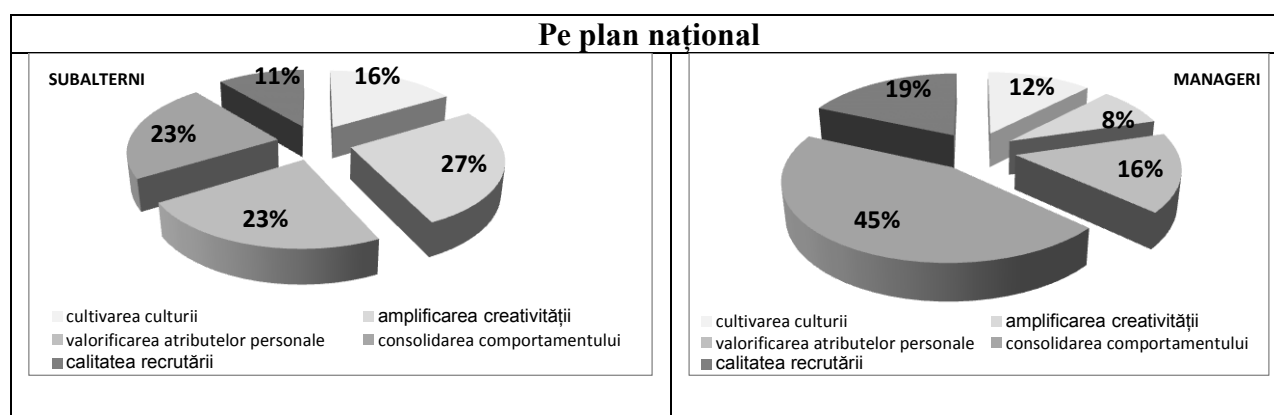
În legătură cu rezultatele obținute, în procesul sondajului a fost evaluat gradul de implementare a strategiilor de modelare a comportamentelor angajaților prin educarea diferențelor individuale.

Una dintre acestea este *cultivarea culturii organizaționale*, analiza rezultatelor evaluării căreia a arătat că managementul întreprinderilor supuse sondajului nu-i acordă atenție cuvenită (Tabelul 1; Figurile 1, 2).

**Tabelul 1. Evaluarea în valori relative a gradului de educare a diversității**

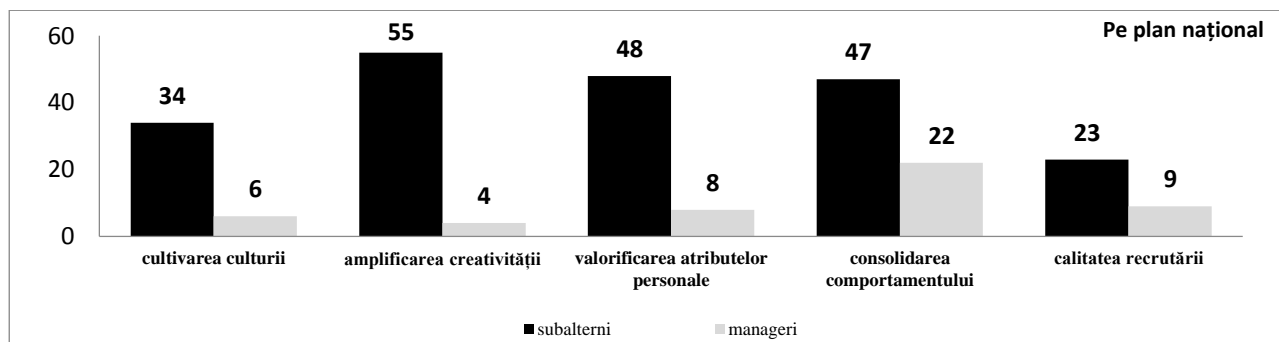
	Pe plan național		Întreprindei mici		Întreprinderi mijlocii/ mari		Întreprinderi publice		Întreprinder private	
	Subalterni	Manageri	Subalterni	Manageri	Subalterni	Manageri	Subalterni	Manageri	Subalterni	Manageri
<b>Cultivarea culturii</b>	9%	12%	1%	4%	11%	7%	5%	10%	14%	0%
<b>Amplificarea creativitatea</b>	14%	4%	8%	7%	15%	4%	9%	6%	21%	3%
<b>Valorificarea atributelor individuale</b>	12%	8%	6%	11%	15%	8%	6%	10%	21%	8%
<b>Consolidarea comportamentelor</b>	12%	22%	5%	17%	13%	43%	10%	14%	16%	33%
<b>Calitatea recrutării</b>	7%	9%	0%	9%	10%	9%	3%	8%	14%	10%

Sursa: Elaborat de autor



**Figura 1. Interacțiunea programelor de educare a diversității**

Sursa: Elaborată de autor



**Figura 2. Estimarea în valori absolute a programelor de educare a diversității**

*Sursa: Elaborată de autor*

O altă strategie de modelare a comportamentului prin managementul diversității o constituie *valorificarea talentelor, abilităților, motivațiilor, angajamentelor fiecărui individ în parte*, deoarece, orice diferențe între indivizi poate fi atât surse pentru creativitate, cât și surse pentru conflicte și frustrări.

Conform rezultatelor obținute, conchidem că în întreprinderile naționale strategia de *valorificare a talentelor, abilităților, motivațiilor, angajamentelor fiecărui individ în parte* este pe locul doi printre programele de modelare a comportamentului, conform opiniilor subalternilor și pe locul trei după părerile managerilor (Figurile 1, 2; Tabelul 1).

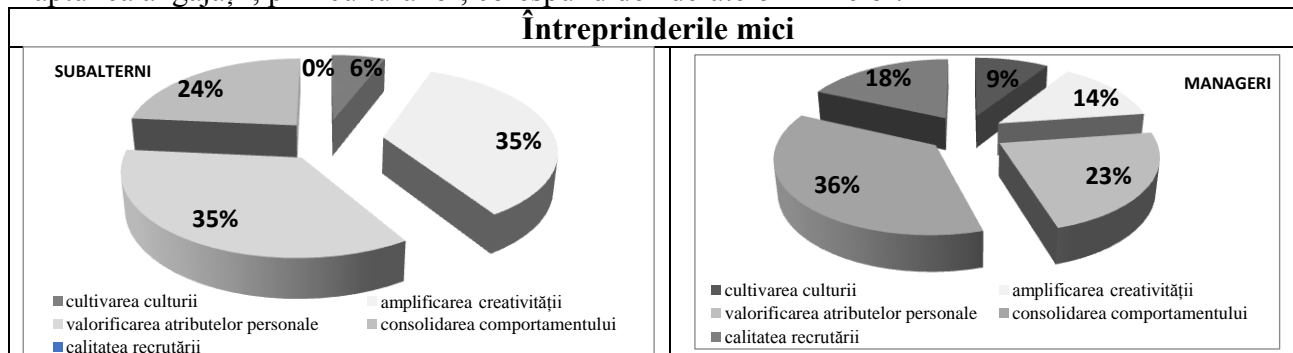
*Îmbunătățirea atitudinilor și a comportamentelor angajaților la locul de muncă* este strategia ce are scopul de a consolida comportamentul prin socializarea angajaților. Drept rezultat, constatăm că strategia are ponderea de 23% subalterni și de 45% manageri în procesul de modelare a comportamentului.

*Amplificarea creativității și a spiritului inovator individuale*, drept factor modelator al comportamentului prin diversitate, a fost tradus, în prezentul sondaj, prin itemi ce oferă informații despre corespunderea inițiativelor subalternilor cu așteptările superiorilor și reacția managerilor la ideile noi ale subordonaților. Analiza rezultatelor plasează strategia pe primul loc printre celelalte măsuri de educare a diversității, conform opiniilor subalternilor și pe ultimul după părerea managerilor. Discrepanța dintre rezultate denotă o posibilă neînțelegere și o lipsă de comunicare dintre cadrele de conducere și cele din subordine (Figurile 1, 2; Tabelul 1).

În ceea ce privește managementul diversității prin *calitatea procesului de recrutare a personalului*, situația este următoarea: doar 7% de subalterni și 9% de manageri confirmă că angajarea a fost efectuată în corespundere cu abilitățile/comportamentul cerut de post.

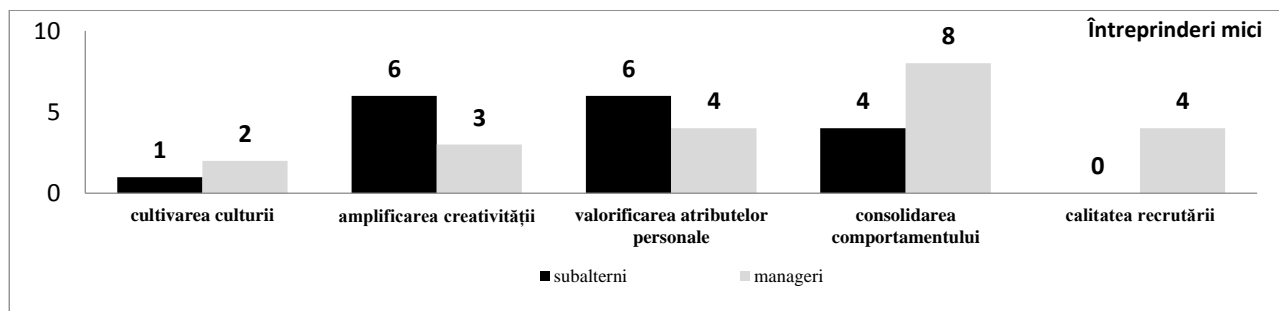
A) *Întreprinderile mici*. În baza răspunsurilor angajaților-subalterni, în întreprinderile mici, educarea diversității se realizează *predominant* prin programele de amplificare a creativității și a atributelor individuale, pe când calitatea recrutării este la nivelul 0 (Figurile 3, 4; Tabelul 1).

Conform opiniei managerilor, cele mai active sunt programele de *consolidare a comportamentelor tolerante* (Figurile 3, 4; Tabelul 1) și doar 17% din manageri sunt de acord cu faptul că angajații, prin cultura lor, corespund dezideratelor firmelor.



**Figura 3 Interacțiunea programelor de educare a diversității**

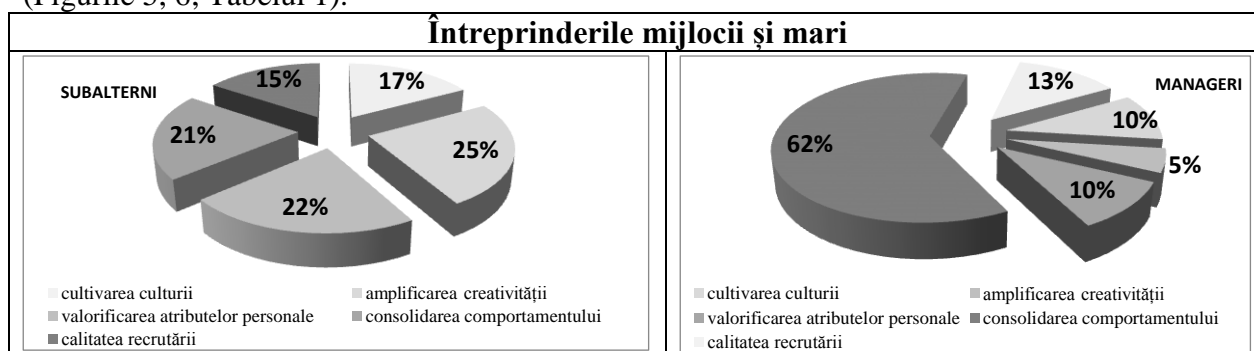
*Sursa: Elaborată de autor*



**Figura 4. Estimarea în valori absolute a programelor de educare a diversității**

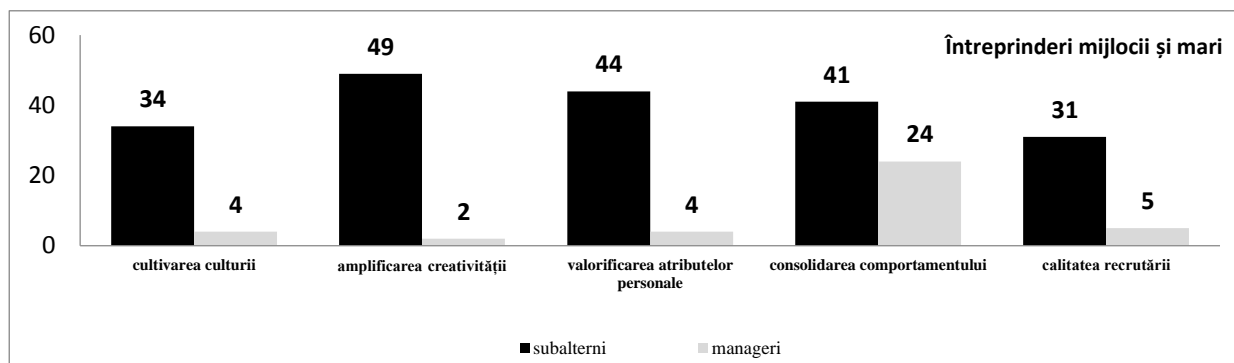
*Sursa: Elaborată de autor*

B) *Întreprinderile mijlocii și mari.* Spre deosebire de întreprinderile mici, în unitățile mijlocii și mari educarea diversității, în baza răspunsurilor angajaților-subalterni, este susținută, predominant, de amplificarea creativității, de dezvoltarea atributelor individuale și de îmbunătățirea atitudinii/comportamentului la locul de muncă. Programele de recrutare a candidaților și de cultivare a culturii pertinente comportamentelor organizaționale sunt mai slab puse în aplicare (Figurile 5, 6; Tabelul 1).



**Figura 5. Interacțiunea programelor de educare a diversității**

*Sursa: Elaborată de autor*



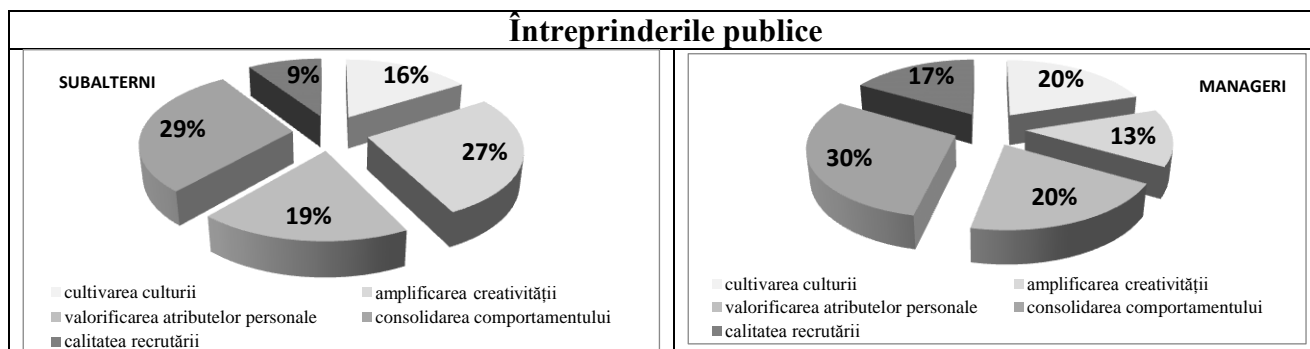
**Figura 6. Estimarea în valori absolute a programelor de educare a diversității**

*Sursa: Elaborată de autor*

Conform opiniei managerilor, cele mai active sunt programele de consolidare a comportamentelor (Figurile 5, 6; Tabelul 1).

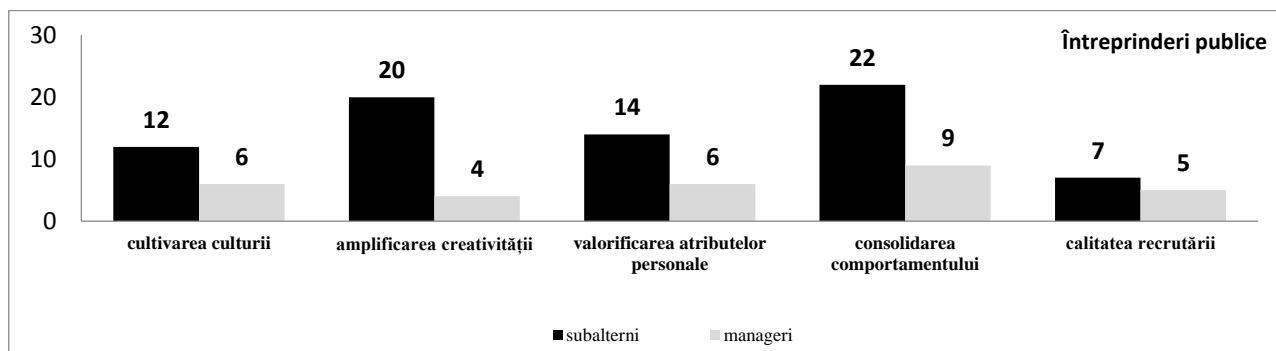
C) *Întreprinderi publice.* În baza analizei răspunsurilor angajaților-subalterni, în întreprinderile publice, educarea diversității este susținută, preponderent, de măsurile de consolidare a comportamentelor, cu 29% și de amplificarea creativității, cu 27%. Calitatea recrutării însă mai necesită perfecționare (Figurile 7, 8; Tabelul 1).

Opiniile managerilor cu privire la tiparele administrative de educare a diversității sunt la fel în favoarea consolidării comportamentelor, a celor de cultivare a culturii și de dezvoltare a atributelor individuale. Pe când tiparele responsabile de calitatea recrutării și de susținere a ideilor inovative necesită perfecționare (Figurile 7, 8; Tabelul 1).



**Figura 7. Interacțiunea programelor de educare a diversității**

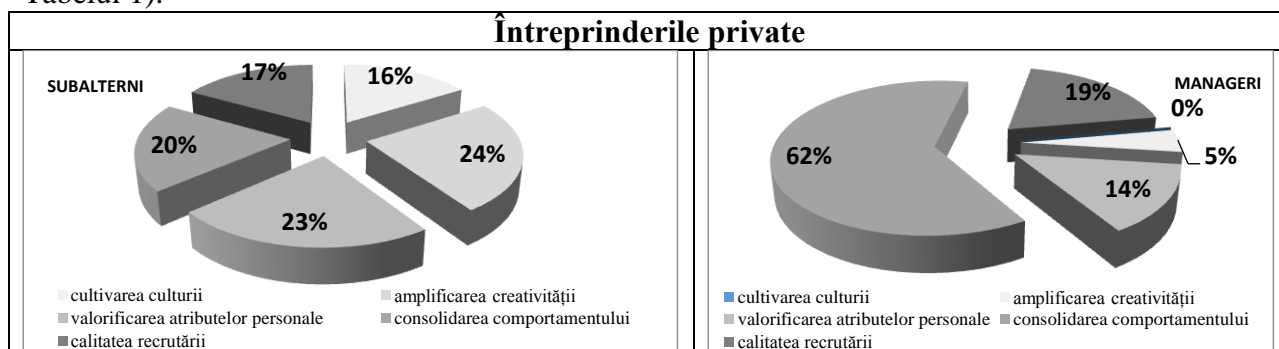
*Sursa: Elaborată de autor*



**Figura 8. Estimarea în valori absolute a programelor de educare a diversității**

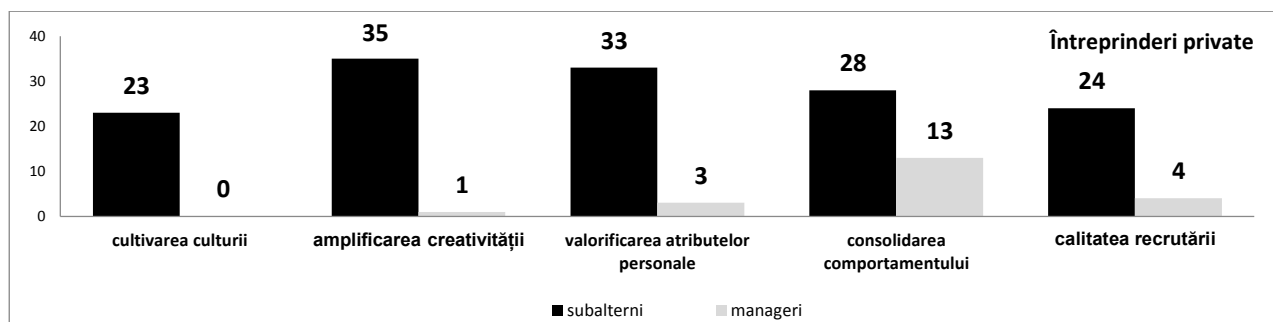
*Sursa: Elaborată de autor*

D) *Întreprinderi private.* În firmele private, printre programele de educare a toleranței față de diferențele individuale, din punctul de vedere al subalternilor, predomină măsurile de *amplificare a creativității*, de *îmbunătățire a atributelor individuale* și de *consolidare a comportamentelor organizaționale*. Calitatea recrutării și cultivarea culturii mai necesită perfecționare (Figurile 9, 10; Tabelul 1).



**Figura 9. Interacțiunea programelor de educare a diversității**

*Sursa: Elaborată de autor*



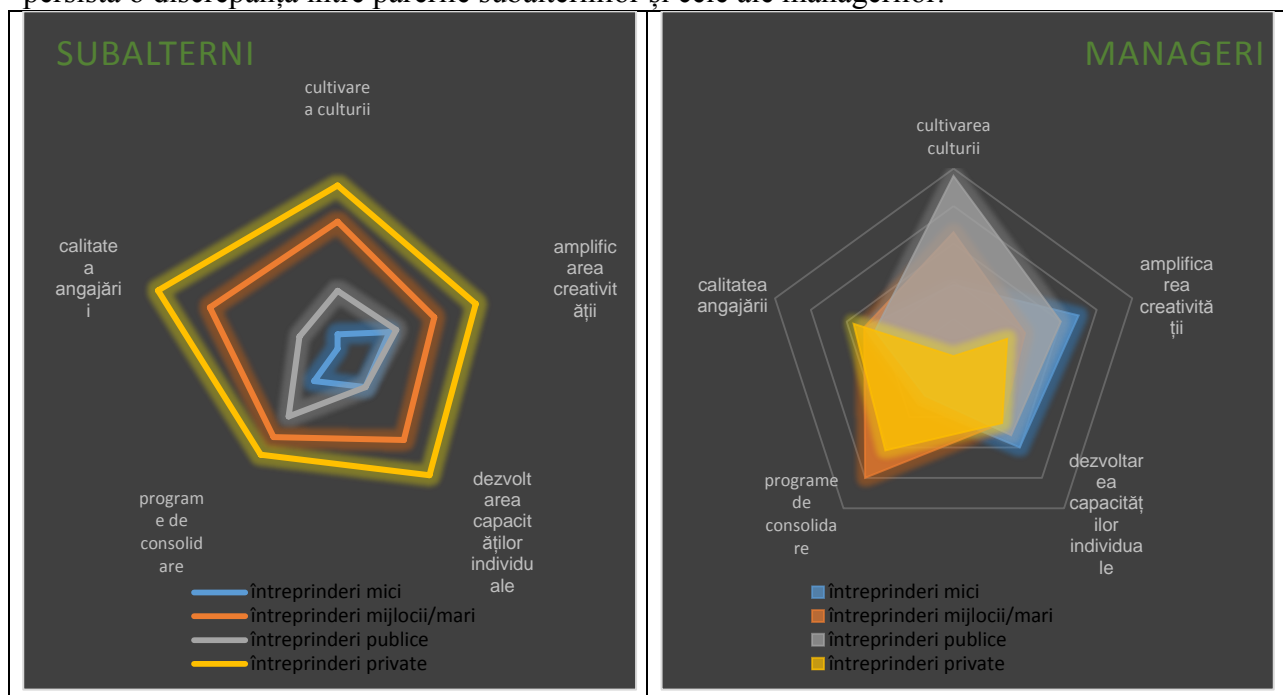
**Figura 10. Estimarea în valori absolute a programelor de educare a diversității**

*Sursa: Elaborată de autor*



După părerile managerilor, în structurile private este foarte bine implementat programul de consolidare a comportamentelor și, spre deosebire de alte tipuri de întreprinderi, calitatea recrutării, comparabil, este mai bună, cu toate că mai are nevoie de îmbunătățire vădită (Figurile 9, 10; Tabelul 1). Este însă dezolant faptul că managerii nu prea sesizează că schimbarea comportamentului angajaților are impact nemijlocit asupra culturii organizaționale, la fel, cum cultura are impact asupra comportamentului. Deci, ulterior, asupra formării imaginii întreprinderii. Or, imaginea întreprinderii constituie una din valorile principale ce conduc la îmbunătățirea factorului *profit* al unei unități economice.

Deși în valori relative (Tabelul 1) rezultatele par a fi mari, în valori absolute (Figurile 2, 4, 6, 8, 10) acestea relevă faptul că factorii de educare a diversității sunt puțin valorificați. În plus, persistă o discrepanță între părerile subalternilor și cele ale managerilor.



**Figura 11. Tendințe ponderale ale gradului de acțiune a programelor de educare a diversității (pe tipuri de întreprinderi)**

Sursa: Elaborată de autor

**CONCLUZII.** Așadar, în baza analizei efectuate, relevă următoarele (Figura 11):

- Deși experiența angajaților-subalterni califică întreprinderile *private* drept câștigătoare la toate categoriile de factori de educare a diversității, luând în considerare și opiniile managerilor, conchidem că, totuși, accentul se pune pe *recrutarea calitativă* a angajaților;
- Experiența angajaților-subalterni poziționează structurile *mijlocii și mari* pe locul doi, după rezultatele analizate, dar, apelând și la opiniile managerilor acestui tip de întreprinderi, relevăm că prioritare sunt *programele de consolidare* a comportamentelor adecvate;
- În întreprinderile *publice*, comparativ cu alte tipuri de organizații, sunt mai bine puse la punct programele de *cultivare a culturii*;
- Organizațiile *mici* își axează străduințele pe *amplificare a creativității și dezvoltarea atributelor individuale* ale salariaților.

Analiza rezultatelor ne permite să tragem următoarea concluzie, *managementul diversității* este puțin activizat sau ignorat ca factor de modelare a unui *sistem comportamental eficient* în întreprinderile din Republica Moldova.

Drept măsuri de remediere a comportamentelor afectate de stres, care cu ușurință trec în neloiale, contraproductive și de conflict, recomandăm insistent administrațiilor întreprinderilor să *activeze managementul diversității organizaționale*. În această privință, propunem implementarea programelor și strategiilor de educare a diferențelor individuale:

- „perfecționarea calității procesului de recrutare”- va asigura angajarea persoanelor corespunzătoare cerințelor întreprinderilor;
- „valorificarea talentelor, abilităților, motivațiilor, angajamentelor fiecărui individ în parte” - va rezulta în libertatea creativă individuală;
- „amplificarea creativității și a spiritului inovator” - va asigura un potențial crescut de creativitate și inovare pe baza combinării ideilor și perspectivelor diferite ale unui grup;
- „îmbunătățirea atitudinilor și comportamentelor la locul de muncă” - va crește satisfacția și interesul față de muncă a angajaților;
- „îmbunătățirea capacității de a rezolva problemele în interiorul grupurilor” - va oferi posibilități reale de a depăși și a transforma în avantaje bariere de tipul discriminării, stereotipiei, a rezistenței la schimbare.

#### **BIBLIOGRAFIE:**

1. Kreitner, R.; Kinicki, A., (2007). *Organizational Behaviour*, ediția a 7-a, McGraw-Hill Irwin, New York.
2. Loden, M. (1996). *Implementing Diversity*, Chicago, IL: Irwin.
3. Thomas, R.R. (1996). *Redefining Diversity*, New York, AMACOM,;
4. Larkey, L.K. (1996). *Toward a Theory of Communicative Interactions in Culturally Diverse Workgroups*. În: *Academy of Management Review*, april.
5. <http://www.idm-diversity.org>

**CZU: 377.1.042:334.722(478)**

## **THE SPECIFICITY OF THE ENTREPRENEURIAL COMPETENCE MODEL FOR TECHNICAL VOCATIONAL EDUCATION IN THE REPUBLIC OF MOLDOVA SPECIFICUL MODELULUI COMPETENȚEI ANTREPRENORIALE PENTRU ÎNVĂȚĂMÂNTUL PROFESIONAL TEHNIC DIN REPUBLICA MOLDOVA**

**NOVOJEN Olga**

ORCID 0000-0002-6413-4492

Master în Științe ale educației, Școala profesională nr.3 din Chișinău, e-mail: olga\_n22@inbox.ru

**ABSTRACT.** *A society that encourages young people to embrace entrepreneurship as an alternative opportunity for their professional future is the responsibility of each country. Today's young people will become tomorrow's entrepreneurs if they are presented with this opportunity as a viable form in a training program aimed at identifying and developing entrepreneurial skills.*

*We are currently facing a situation in which vocational secondary education (VET) is threatened by a changing labor market, in which it automates and digitises “excludes” the intermediate level skills traditionally offered by VET.*

*The role of VET in the entrepreneurial program refers to facilitating students' personality (commitment to self-assessment; tolerance of ambiguity, uncertainty, creativity, self-confidence, adaptability, motivation, leadership) with skills that demonstrate successful entrepreneurial competence. The article presents the analysis of the evaluation model for entrepreneurship education programs. The core of the model is the dynamic and flexible training strategy, based on formative and summative assessment. The training program is divided into five modules, the finality of each module is measured by computerized assessment training tests. To demonstrate the outcome of the course in terms of learning outcomes, young people will be tested online.*

**KEYWORDS:** *entrepreneur, entrepreneurship, entrepreneurial skills, entrepreneurial training, technical and vocational education and training, learning outcomes, formative computer-based assessment.*

**JEL CLASSIFICATION:** A 210

**INTRODUCERE.** Învățământul profesional tehnic din Republica Moldova trece printr-o perioadă de modernizare permanentă. Spre exemplu, în 2013 a fost adoptată Hotărârea Guvernului nr. 93 [1], în 2014 – Hotărârea Guvernului nr. 863 [2], iar în 2017 în raportul Ministerului Educației și a Cercetării se menționează că învățământul vocațional-tehnic este bazat pe competențe și pe formarea specialiștilor în corespundere cu cerințele pieței muncii [3].

Preocuparea pentru formarea competențelor antreprenoriale la elevi din învățământul profesional – tehnic rezidă din faptul că „un sistem de cunoștințe de afaceri, aptitudini și atitudini esențiale, printre care se regăsește creativitatea, spiritul de inițiativă, tenacitatea, spiritul de echipă, capacitatea de înțelegere și asumare a riscului, simțul responsabilității, care ajută indivizii să transforme ideile în acțiuni și care mărește în mod radical capacitatea de inserție profesională”, totodată asigurând condiții pentru obținerea feedback-ului și monitorizarea procesului de învățare și va constitui sarcina fundamentală a programului curricular, având în vedere că majoritatea elevilor actuali vor deveni *antreprenorii* de mâine. Viitorii antreprenori și formatorii acestora trebuie să recunoască faptul că cheia succesului constă în înțelegerea adevărului că *antreprenoriatul* se poate învăța. Antreprenoriatul este important pentru crearea locurilor noi de muncă și reducerea indigenței. Antreprenoriatul are un impact pozitiv pentru dezvoltarea țării și a fiecărei persoane în parte.

În documentele de politici ale Uniunii Europene (UE) calificările vocaționale acreditate trebuie să corespundă Cadrului European EQF „axat pe *rezultatele învățării*, prioritar pe cunoștințele și abilitățile reale ale persoanei și nu pe cantitatea studiului necesar pentru finalizarea programului de calificare” Prin termenul „rezultatele învățării” este definită suma cunoștințelor, abilităților aplicate practic cu autonomie și responsabilitate [4]. Fiecare țară este în drept să implementeze propriile Standarde de Calificare Ocupațională, însă proiectarea didactică a calificărilor vocaționale este orientată spre rezultatele învățării [5].

Divergențele dintre normele învățământului vocațional european și realitatea faptului că învățământul vocațional-tehnic este bazat pe competențe a conturat problema cercetării este: *Care este specificul modelului competenței antreprenoriale pentru învățământul profesional - tehnic?*

Metodologia de formare a competenței antreprenoriale nu este atât de simplă din considerentul că competența depinde de:

- Calitățile și trăsăturile individuale ale fiecărei persoane;
- Aptitudinile și abilitățile dobândite de a face ceva bine în anumite domenii de activitate;
- Cunoștințele și experiența, inclusiv faptele și informațiile care au fost învățate prin instruire, practică și observare;
- Înțelegere teoretică sau practică a subiectului.

În conformitate cu standartul EQF, competența antreprenorială este demonstrată în baza rezultatelor învățării. Mecanismele care conduc la rezultatele învățării sunt destul de complexe. În literatura științifică sunt descrise trei astfel de mecanisme:

- Identificarea oportunităților de afaceri mai bune;
- Identificarea strategiilor mai bune;
- Utilizarea acelor caracteristici psihologice și trăsături comportamentale și de caracter, care duc la succesul afacerii.

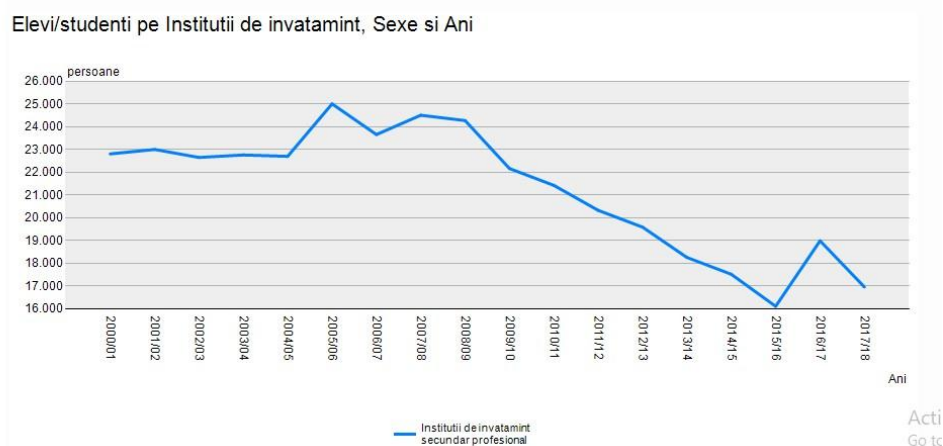
Teoretic elevii ar trebui săfie integrați în educația antreprenorială cât mai devreme posibil. Studiile științifice în educația antreprenorială nu sunt atât de avansate, din cele mai dese ori metodologia de formare a competenței antreprenoriale este determinată de experiența profesorilor. Studiile în educația antreprenorială nu mai consideră cunoștințele statice ca fiind importante pentru elevii să prospere într-o societate cu medii în continuă schimbare. Este important să se dezvolte modele inovatoare.

Problema cercetării este studiată din perspectiva dinamicii datelor în raport cu tendințele formare a competenței antreprenoriale în învățământul profesional-tehnic. Designul cercetării include următoarele etape:

- documentarea referitor la politicile sectoriale în domeniul profesional-tehnic;
- analiza și reprezentarea datelor statistice (conform statistica.md);

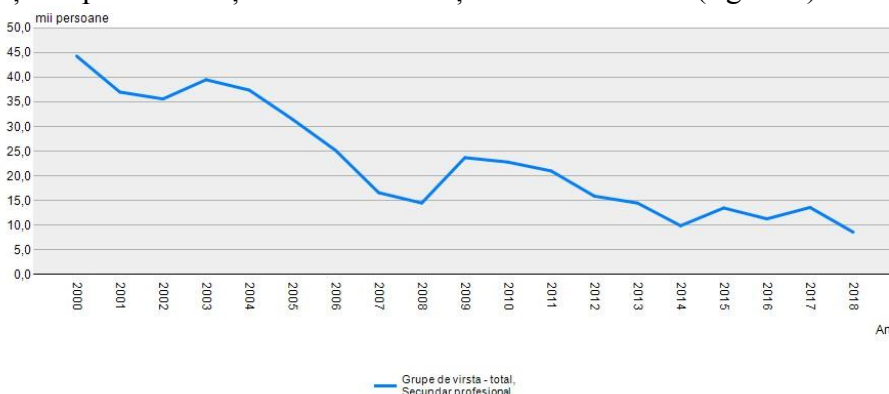
- compararea datelor, identificarea descriptorilor și descrierea rezultatelor cercetării;
- elaborarea și scrierea concluziilor și recomandărilor.

**Rezultatele cercetării.** La etapa actuală învățământul profesional tehnic se dezvoltă în baza Strategiei de dezvoltare a învățământului vocațional/tehnic pe anii 2013-2020 [1]. În această perioadă în învățământul secundar profesional s-a micșorat numărul de elevi (fig. 1).



**Figura 1. Dinamica numărului elevilor încadrați în învățământul secundar profesional**  
Sursa: Elaborată de autor

În același timp numărul șomerilor s-a micșorat considerabil (figura 2).



**Figura 2. Micșorarea ratei șomajului persoanelor cu studii secundar profesionale**  
Sursa: Elaborată de autor

Compararea acestor tendințe permite a afirma că Strategia a avut un efect pur teoretic. Una din cauze este faptul că în strategie nu se regăsesc *descriptorii care definesc nivelele EQF* [6, 7]. Standardul EQF include opt nivele de formare a competențelor profesionale toate fiind fundamentate de competențele cheie și focusate pe *rezultatele învățării*, care exprimă “ceea ce elevii știu, înțeleg și sunt capabili să facă la sfârșitul unui proces de învățare” [5].

În ultimii ani, instituțiile de învățământ s-au îndepărtat de la evaluarea referinței normelor la evaluarea referitoare la standarde. În evaluarea standard referențiată se utilizează descriptorii de nivel. Termenul „descriptorii” spune în cuvinte ce înseamnă scorurile reduse și pot ajuta profesorii și părinții să interpreteze ceea ce știu și pot face elevii lor și, potențial, ceea ce nu știu și nu pot face [11].

Descriptorii nivelului de învățare oferă o indicație largă a învățării adecvate pentru realizarea la un anumit nivel, descriind caracteristicile și contextul învățării așteptate la acel nivel. Acestea sunt concepute pentru a sprijini revizuirea rezultatelor învățării specificate și a criteriilor de evaluare pentru a dezvolta anumite module și unități de învățare pentru a evalua la nivel adecvat. Descriptorii nivelului de învățare sunt formulați folosind limbajul rezultatelor învățării. Prin urmare, rezultatele învățării sunt denumite în mare parte seturi de competențe, care descriu progresia la niveluri.

Formarea și, respectiv, evaluarea rezultatelor învățării trebuie să măsoare și se testeze cunoștințele teoretice/factuale, abilitățile cognitive/practice, precum și autonomia-responsabilitatea de a aplica cunoștințele și abilitățile în situații concrete. La nivelul trei, care corespunde școlilor profesional-tehnice, elevii trebuie să posedă cunoștințe teoretice/factice referitor la faptele, principiile, procesele și conceptele generale în domeniul de profesionalizare, să demonstreze o serie de abilități cognitive și practice necesare pentru îndeplinirea sarcinilor și rezolvarea problemelor prin selectarea și aplicarea metodelor, instrumentelor, materialelor și informațiilor de bază. Este, de asemenea important ca elevul să-și asume responsabilitatea pentru finalizarea sarcinilor ocupaționale sau de studiu și să adapteze comportamentul la circumstanțele existente pentru rezolvarea problemelor reale.

În Republica Moldova a fost aprobat Planul-cadru pentru programele de studiu de învățământ profesional secundar, conform căruia formarea profesională a muncitorilor calificați se realizează la nivel de competențe profesionale „*solicitate de calificări și standardele ocupaționale, prin activități de predare-învățare-evaluare și de promovare transversală a valorilor profesionale.*” Evaluarea competențelor se face cu note de la „10” la „1” [8].

Din punct de vedere a didacticii clasice implementarea planului-cadru se poate realiza prin proiectarea didactică de lungă durată (module) și proiectarea didactică de scurtă durată (proiectul unei lecții). În ambele cazuri se pune accent pe predarea/prezentarea conținuturilor într-o formă sau alta și pe evaluare care constă în reproducerea conținuturilor predate de profesor. Activitățile de predare-învățare-evaluare este o dovadă în plus a faptului că ceea ce se predă, este important de a învăța din considerentul că anume aceasta va fi evaluat. Cel mai important pentru noi este primul modul, unde prioritatea este suma activităților cognitive și reproductive. În acest caz, se recomandă utilizarea următoarelor verbe de acțiune (Rudic):

- *Pentru abilități de reproducere:* A numi, a enumera, a descrie, a stabili, a traduce, a relata, a raporta, a repeta, a conjuga (la forma cunoscută);
- *Pentru abilități cognitive:* A evidenția, a identifica, a calcula, a însemna, a evalua, a rezolva, a adăuga, a transforma, a conjuga (într-o formă nouă), a indica, a schimba, a identifica, a aplica, a aduce, a multiplica, a refuza, a împărți, a extrage, a schimba, a compara, a descrie (nou), a structura, a construi, a clasifica, a aduce în ordine crescătoare (descrescătoare), a agrega, a formula, a construi (după model), a întâlni, a schița, a desena;
- *Pentru abilități acționale și comportamentale:* A clasifica, a imagina, a improviza, a analiza, a propune, a aborda, a dovedi opinia, a aprecia, a demonstra, a controla, a elabora, a face un experiment, a compune (studiu de caz.)

În cursul de educație antreprenorială, verbele reprezintă structura de bază a elementelor și formează testul compiutirizat. Pentru fiecare curs, numărul testelor este diferit și depinde de modulele cursului.

Fiecare test următor va include conceptele modulului următor, precum și conceptele modulelor anterioare. Elevii vor primi teste pe telefoanele mobile ce ne permite feedback-ul imediat. Rezultatele pot fi apelate simplu și ușor online. Acest lucru se datorează faptului că, în evaluarea computerizată (online), rezultatele sunt clar aranjate într-o diagramă de profil sau, alternativ, pot fi generate rapoarte de feedback narativ.

Alegem evaluarea compiuterizată pentru a măsura nivelul de cunoștințe, abilități și atitudini; prezentarea pe ecran, deoarece scopul nostru este ca toți elevii să se autoevalueze. Nu vom folosi teste adaptive; plecând de la o idee că, în munca /viața reală, nimeni nu va oferi sarcina de la simplu la complex. Astfel, studenții vor primi test digital cu concept/definiții generate dintr-o bază de date create din timp.

Dacă, însă, ținem cont de standardul EQF, observăm că reproducerea exactă a conceptelor/definițiilor se referă la cunoștințele teoretice. În formarea acestor cunoștințe rolul de bază revine memoriei și calității memorării datelor, rezultat care se obține prin exersare și repetare. Cea mai bună soluție este metoda de evaluare a cunoștințelor teoretice prin intermediul testelor de autoevaluare computerizată. În toate celelalte situații este important de a proiecta și a realiza sarcini la nivel de înțelegere. În ceea ce privește abilitatea cognitivă aici este important de a valorifica

metode de eficientizare a raționamentului, rezolvării de probleme, planificare, gândire abstractă și învățarea din experiență. Abilitatea practică se referă la ceea ce elevul poate demonstra că face în situații reale. Cheia care asigură succesul standardului EQF este aplicarea cunoștințelor și abilităților cu responsabilitate și autonomie. Condiția principală este *constituirea ecosistemului învățării în învățământul vocațional tehnic* (Novojen și Birnaz, 2019).

**CONCLUZII.** Proiectarea de lungă durată la *Bazele antreprenoriatului* pentru grupele absolvente în anul de studiu 2018-2019 a școlii profesionale nr.3 din orașul Chișinău este structurată în 5 module. Fiecare modul este axat pe prezentarea și exersarea unor conținuturi. În proiectarea didactică se regăsesc competențele specifice, conținuturile tematice, finalitățile modulare și, așa numitele strategii didactice, metode, tehnici de învățare [8]. Acest model de proiectare didactică nu asigură formarea rezultatelor învățării în corespundere cu descriptorii EQF.

Modelul ecosistemic al învățării în învățământul vocațional tehnic este axat pe dinamica și flexibilitatea formării cunoștințelor, abilităților, responsabilității și a autonomiei. Fiind axat pe conceptul *strategia instrucțională dinamică și flexibilă* [14], modelul descrie necesitatea identificării cunoștințelor și abilităților, construirea matricei de adiacență dintre cunoștințe și abilități și identificarea căilor de realizare a sarcinilor în termenii stabiliți și la calitatea necesară.

În conformitate cu standardul EQF, competența antreprenorială este demonstrată în baza rezultatelor învățării. Mecanismele care conduc la rezultatele învățării sunt destul de complexe. Metodologia de formare a competenței antreprenoriale este determinată de experiența profesorilor. Modele inovatoare de formare a competenței antreprenoriale au următoarele elemente comune: sunt centrate pe elev, procesul didactic este individualizat și include metode active de învățare, formele de organizare a activității didactice sunt lucru în grup, învățarea centrată pe proiecte și rezolvarea de probleme, iar motivația intrinsecă trebuie menținută pe parcursul întregii vieți.

#### **BIBLIOGRAFIE:**

1. Strategia de dezvoltare a învățământului vocațional-tehnic pe anii 2013-2020. Anexa 1 la Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr. 97 din 1 februarie 2013. <http://lex.justice.md/md/346695/>.

2. Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr. 863 din 8.10.2014 pentru aprobarea metodologiei de elaborare a standardelor ocupaționale <http://lex.justice.md/index.php?action=view&view=doc&lang=1&id=355240>

3. Ministerul Educației al Republicii Moldova. (2017). Raport de evaluare a activităților desfășurate în implementarea Strategiei de dezvoltare a învățământului vocațional-tehnic pe anii 2013-2020.

4. Accredited Qualifications. <http://www.accreditedqualifications.org.uk/european-qualifications-framework-eqf.html>

5. Vocational qualifications. <http://www.accreditedqualifications.org.uk/vocational-qualifications.html>

6. European Qualifications Framework (EQF). <https://www.cedefop.europa.eu/en/events-and-projects/projects/european-qualifications-framework-eqf>

7. Learning Opportunities and Qualifications in Europe. Descriptors defining levels in the European Qualifications Framework (EQF) <https://ec.europa.eu/ploteus/content/descriptors-page>.

8. Ordinul “Cu privire la aprobarea Planului-cadru pentru programele de studii de învățământ profesional tehnic secundar”

9. Școala profesională nr.3, mun. Chișinău Proiectarea de lungă durată la Bazele antreprenoriatului pentru grupele absolvente. Anul de studii 2018-2019. Chișinău, 2018.

10. Novojen, O., Birnaz, N. (2019). *Ecosystem of Learning in Initial Vocational Education and Training: An Innovative Model for Development of Entrepreneurial Competence* (pp. 194-210). In Railean, E. (Ed.). *Handbook of Research on Ecosystems – based theoretical models of learning and communication*. IGI Global.

11. Railean, E. (2014). Instructional dynamic and flexible strategy: Integrity of effective methods for engaging all learners in classrooms. In: S. Lawrence (Ed.), *Critical Practice in P-12*

CZU: 336.227.2(100)

## **TAX HEAVEN IN THE CONTEMPORARY WORLD PARADISURILE FISCALE ÎN LUMEA CONTEMPORANĂ**

**PLATON Nicolae**

ORCID: 0000-0001-7365-1144

Doctor habilitat, conferențiar universitar, Academia de Studii Economice din Moldova,

platon.nicolae@ase.md

**ȚURCANU Igor**

ORCID: 0000-0002-5596-0901

Drd., ASEM, igor.turcanu@sfs.md

### **Abstract**

*Locul paradisurilor fiscale în economia contemporană este foarte controversat. Unii autori, sau unele instituții susțin și aduc dovezi statistice prin care demonstrează că optimizarea fiscală sau evaziunea fiscală desfășurate prin intermediul acestor societăți sunt dăunătoare economiei mondiale. Alți autori, precum și alte instituții, din contra, sunt susținători ai paradisurilor fiscale, motivând că optimizarea fiscală prin intermediul acestora, accelerează ritmurile de dezvoltare economică la nivel internațional.*

*Cert, este însă un fapt, fiscalitatea favorabilă și flexibilă, legislația relaxantă și secretul bancar, sunt motivații relevante pentru atragerea persoanelor fizice și entităților economice, doritori de a apela la serviciile acestor centre financiare de tip offshore.*

*Studiul realizat de autor și-a trasat ca sarcină să abordeze problematica activității paradisurilor fiscale, contribuind prin aceasta la formarea unor opinii argumentate ca consecință a cercetării realizate.*

### **Abstract**

*The place of tax havens in the contemporary economy is highly controversial. Some authors, or some institutions, support and provide statistical evidence to show that tax optimization or tax evasion through these companies is detrimental to the world economy. Other authors, as well as other institutions, on the contrary, are supporters of tax havens, arguing that tax optimization through them, accelerates the pace of international economic development.*

*Of course, it is a fact that favorable and flexible taxation, relaxing legislation and banking secrecy are relevant motivations for attracting individuals and legal entities who want to use the services of these offshore financial centers.*

*The study carried out by the author set itself the task of addressing the issue of the activity of tax havens, thereby contributing to the formation of reasoned opinions as a consequence of the research conducted.*

**Cuvinte-cheie:** paradis fiscal, centre financiare de tip offshore, entități economice, optimizare fiscală.

**JEL:** M 16, H 26, O 16

### **Actualitatea temei de cercetare**

Numeroși experți economici, din motive ideologice, exclud din sfera paradisurilor fiscale țări dezvoltate, care practică aceste politici financiare. Mai mult ca atât, a devenit practic o tradiție în a condamna paradisurile fiscale aflate în țări concurente din punct de vedere economic, refuzând recunoașterea faptului că paradisurile fiscale aduc atât beneficii, cât și efecte negative și că nu se poate vorbi de un paradis fiscal mai puțin nociv decât altul, doar pentru că teritoriul pe care se află concurează cu celelalte pentru aceleași resurse financiare.

Trebuie de menționat faptul că nu numai entitățile economice au interesul de a folosi societățile offshore pentru a se optimiza fiscal. Aceste procedee sunt folosite, de asemenea, de persoanele fizice care vor să evite impozitele patrimoniale.

Observăm că, în aceste condiții, interesul față de paradisurile fiscale este unul major.

Ca urmare a celor relatate, putem deduce, că subiectul cercetării este unul important pentru știința aplicativă sectorială, iar aceasta presupune o investigație complexă asupra tematicii respective.

**Argumentele** ce se impun la cercetarea tematicii respective rezultă din:

- analiza conceptului de paradis fiscal;
- importanța paradisurilor fiscale în contextul optimizării fiscale;
- studiu asupra modului de funcționare a paradisurilor fiscale;
- reflecțiile diverșilor experți asupra paradisurilor fiscale;
- scoaterea în evidență a unor concluzii, referitoare la permisivitatea legislativă și la modul de activitate a paradisurilor fiscale.

**Scopul acestei cercetări** este unul practic și constă în cercetarea și analiza problematicei ce ține de paradisurile fiscale, precum și elucidarea rolului societăților comerciale de tip offshore în optimizarea fiscală, care are ca efect dezvoltarea contemporană a economiei, sau din contra, contribuie la escaladarea infracțiunilor economice, prin fraudă și evaziune fiscală.

### **Metodologia cercetării**

Pentru atingerea obiectivelor propuse în cadrul cercetării, autorii au utilizat următoarele metode și instrumente: metoda documentară, bazată pe accesarea și studierea surselor bibliografice de specialitate; metoda analitică, prin intermediul căreia s-a ajuns la esența proceselor cercetate; metoda sintezei, comparației, analogiei, care a fost aplicată la analiza și interpretarea diferitor opinii. Metodologia utilizată corespunde tendințelor moderne de dezvoltare a științei economice.

### **Valoarea aplicativă**

Semnificația teoretică precum și valorile practice ale acestui studiu, pot constitui o bază consistentă pentru ulterioarele cercetări în domeniu, iar rezultatele investigației va reprezenta un suport concludent asupra reflecțiilor științifice privind tematica respectivă.

### **Introducere**

Paradisurile fiscale au apărut dintr-o necesitate economică și o gândire pur capitalistă. Țările care aleg un regim fiscal relaxat, o fac pentru a oferi pieței un serviciu de natură financiară, prin atragerea de investiții, cu efecte pozitive asupra dezvoltării locale.

Un paradis fiscal care prosperă economic o face datorită adaptării legislației la concurența acerbă a pieței de capital, la necesitățile investitorilor, dar și datorită stabilității legislative și economice, ce inspiră siguranță.

Astăzi, mediul de afaceri și entitățile economice au o varietate de oferte în a găsi legislații cu fiscalitate privilegiată. Malta, Cipru, Estonia, Olanda, sunt doar câteva dintre țările care oferă investitorilor o legislație fiscală flexibilă și atractivă, unele având avantajul de a se afla chiar în Uniunea Europeană. Aceste state beneficiază de mai multe avantaje, cum ar fi: încrederea din partea persoanelor fizice și entităților economice în stabilitatea lor economică și legislativă, în accesul direct la piața europeană, în legislația fiscală avantajoasă și previzibilă.

Menționăm, că aceste condiții sunt oferite persoanelor fizice și entităților economice, fără a fi obligați să investească într-un paradis fiscal insular îndepărtat, unde există riscul de a fi mai aspru controlat de autoritățile fiscale.

### **Descrierea tematicii**

La momentul de față cu siguranță nu există un consens între state cu privire la activitatea paradisurilor fiscale. Controversa ține de faptul că guvernele multor țări nu se pot determina în aprecierea acestor centre financiare ca stimulatorii în dezvoltarea businessului internațional sau ca centre de optimizare fiscală în sensul asocierii acestora cu concurența fiscală dăunătoare și neloială, comerțul ilicit, spălarea de bani, precum și cu fraudă fiscală sau infracțiunile de corupție.

Ce înseamnă totuși un paradis fiscal și în ce condiții poate activa acesta?

Experții și analiștii Organizației pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OCDE), consideră că paradisurile fiscale sunt teritorii care au următoarele **patru** caracteristici:



1. **Nu au impozite sau au doar impozite nominale asupra veniturilor relevante.** Prin acest mod de activitate, se presupune că veniturile aferente activităților au o mare mobilitate geografică, fiind atribuite serviciilor bancare și financiare.

2. **Nu există un schimb efectiv de informații.** Deoarece paradisurile fiscale au o legislație sau o practică administrativă în care atât companiile, cât și persoanele fizice pot beneficia de reguli stricte de secret bancar, atunci activitatea entităților economice cât și a persoanelor fizice este protejată împotriva cercetării autorităților fiscale din țara de origine, prevenind astfel schimbul efectiv de informații.

3. **Lipsa transparenței.** Aceasta se poate manifesta în cadrul operării reglementărilor legale, administrative, fiscale și bancare.

4. **Nu există activități economice de substanță.** Esența constă în aceea, că un teritoriu încearcă să atragă investiții sau tranzacții, exclusiv din punct de vedere a impozitării.

Pentru a face lumină în acest caz, experții economici au propus atribuirea conceptelor de paradis fiscal numai la acele state care „în mod explicit se popularizează pe ele însele ca atare”<sup>65</sup>.

Ce spune literatura de specialitate în această privință? În urma studiului realizat, autorii au ajuns la concluzia că literatura de specialitate distinge **două opinii** în această privință.

**În cadrul primei opinii**, „un paradis fiscal este un stat care creează legislație menită să ajute persoanele fizice sau juridice să evite reglementările obligatorii ce le sunt impuse în statele de origine, unde își desfășoară în substanță tranzacțiile economice”<sup>66</sup>. În concluzie, conform acestei opinii, ceea ce caracterizează un paradis fiscal este posibilitatea de a emite și de a aplica o legislație proprie, aceasta fiind o condiție necesară, dar nu și suficientă pentru ca un stat să devină paradis fiscal<sup>67</sup>.

Facem totuși o clarificare că un paradis fiscal poate să nu aibă suveranitate politică deplină, dar poate să-și stabilească propriile legi în domeniul fiscal. Ca exemplu, poate servi teritoriile britanice de peste mări: Bermude, Insulele Virgine Britanice, Cayman, etc.

Deci poate fi susținută poziția precum că anumite state, creează cadrul normativ și legislativ, astfel, încât să ofere posibilitatea agenților economici să evite plata impozitelor din țările unde își desfășoară activitatea în realitate.

Mai există o caracteristică specifică a paradisurilor fiscale, și anume ele secretizează informațiile legate de firmele de pe teritoriul lor care aparțin nerezidenților, ceea ce permite investitorilor să folosească firmele în mod anonim sau aproape anonim.

Alt tip de facilitare care este asigurat de paradisurile fiscale ține de păstrarea secretului bancar. Chiar și în contextul unor legislații relaxante și a unor taxe reduse, secretul bancar este cel care garantează siguranța și succesul paradisurilor fiscale.

Secretul bancar poate fi întărit de legile fundamentale a fiecărei țări. Ca exemplu, Elveția a fost printre primele țări care, în anul 1934, a reglementat legile secretului bancar. Această practică, mai târziu, a fost copiată de toate paradisurile fiscale.

Cu toate că multe paradisuri fiscale asigură păstrarea secretului bancar, trebuie totuși de menționat, că deseori serviciile financiare oferite nu le sunt accesibile și rezidenților și cu atât mai puțin aceștia au acces la privilegiu secretului bancar. Este cazul statului Liechtenstein, unde cetățenii plătesc taxe reduse și nu au interesul de a-și transfera veniturile într-o fundație (principala formă de societate de tip offshore a acestui stat), dar nu beneficiază de secretul bancar, întrucât trebuie să declare proveniența banilor<sup>68</sup>.

**Într-o a doua opinie**, privind definirea paradisurilor fiscale, premisele și condiționările sunt similare ca și la prima opinie, în sensul că paradisurile fiscale sunt statele care dezvoltă deliberat o legislație fiscală favorabilă investitorilor străini, însă se atribuie acestui lucru o conotație pozitivă.

<sup>65</sup> Ginsburg Anthony. Tax Havens. New York, publisher New York Institute of Finance, 1991.

<sup>66</sup> Tax Justice Network. Tax Havens Creating Turmoil.

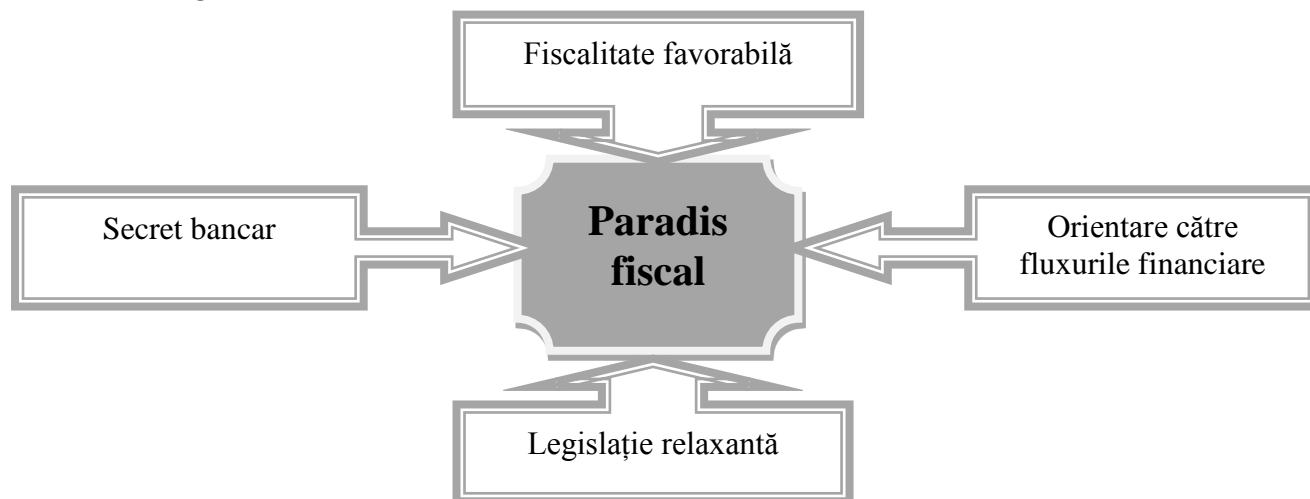
<sup>67</sup> Buzan Cristian. Paradisurile fiscale și centrele financiare offshore în contextual economiei mondiale. București, editura C.H. Beck, 2012, p.2.

<sup>68</sup> Chirieac Roxana Maria. Societățile comerciale offshore. Între optimizare și evaziune fiscală. București, editura Hamangiu, 2019, p.17.

Se consideră că motivele pentru care se practică o asemenea relaxare legislativă și fiscală țin de competiția fiscală internațională și necesarul de dezvoltare economică a respectivei țări.

De ce totuși agenții economici apelează la paradisurile fiscale? Conform doctrinei liberale, existența legislațiilor împovărătoare din punct de vedere fiscal și birocratic, duce la tendința societăților comerciale internaționale de a căuta state cu fiscalitate favorabilă și relaxare legislativă, pentru creșterea profiturilor și eliminarea obstacolelor, care stau în cale operațiunilor economice.

Caracteristicile principale ale paradisurilor fiscale conform acestei opinii, sunt reflectate de autori, în **Figura 1**.



**Figura 1. Caracteristicile paradisurilor fiscale**

*Sursa: Elaborată de autori*

Efectuând o descifrare a acestor caracteristici, putem constata, că miza agenților economici pentru paradisurile fiscale este destul de atrăgătoare dacă analizăm contextul fiscal, legislativ și bancar. Reflecțiile asupra caracteristicilor paradisurilor fiscale sunt prezentate în **Tabelul 1**.

**Tabelul 1. Reflecții asupra paradisurilor fiscale**

Nr.	Caracteristici	Reflecții
1.	Fiscalitate favorabilă	Presupune rate de impunere fiscală foarte joase.
2.	Orientare către fluxurile financiare internaționale	Statele cu legislație permisivă în acest domeniu au numai de câștigat, deoarece tranzacțiile comerciale sunt efectuate numai de nerezidenți.
3.	Legislație relaxantă	Statele gazdă reduc la minimum supravegherea agenților economici de către instituțiile statului.
4.	Secret bancar	Prin legile fundamentale ale țărilor gazdă este asigurat secretul bancar.

*Sursa: Elaborată de autori*

Indiferent de opinia exprimată referitoare la paradisurile fiscale, nici unul dintre autori ale căror lucrări au fost studiate nu neagă rolul de optimizare fiscală pe care îl au societățile de tip offshore. Rolul optimizării fiscale prin paradisurile fiscale nu este deloc de neglijat, chiar la nivel mondial. Deși, inițial, societățile offshore au fost filiale ale marilor societăți comerciale de pe piața mondială de capital, care au servit strict pentru optimizarea fiscală, astăzi rolul lor acestora a evoluat, iar utilizarea lor este tot mai frecventă în investițiile de capital de mare rezonanță.

Deși, mulți autori consideră că optimizarea fiscală prin intermediul paradisurilor fiscale este benefică pentru dezvoltarea economică globală, autorii prezentului studiu sunt de părerea că societățile de tip offshore sunt pasibile de evaziune fiscală, sau chiar de infracțiuni mai grave, cum ar fi fraudă fiscală.

În prezent, legislația fiscală europeană face tot mai mare presiune asupra paradisurilor fiscale, în vederea prezentării informației ce conține date despre societățile de tip offshore, care sunt bănuite în conceperea și demararea diverselor tipuri de infracțiuni economice, cum ar fi: evaziunea fiscală, spălarea de bani, finanțarea terorismului, traficul de droguri, etc.

Menționăm, că mai multe organizații internaționale de-a lungul timpului au încercat să determine numărul de legislații care permit și susțin înființarea paradisurilor fiscale pe teritoriul lor. Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OCDE) a încercat în anul 2000 identificarea paradisurilor fiscale, identificând astfel 41 de țări care corespundeau criteriilor de legislație<sup>69</sup>.

În anul 2005, Tax Justice Network a publicat o listă care conținea deja 72 de țări cu o legislație propice înființării societăților de tip offshore<sup>70</sup>.

În anul 2008, Oficiul de Audit al Guvernului SUA (Government Accountability Office - GAO), componentă cu atribuții legislative a unei agenții guvernamentale care auditează, evaluează și investighează pentru Congresul American și este, totodată, instituția supremă de auditare a guvernului federal SUA, a publicat o listă cu un număr de 50 de state și teritorii care îndeplineau criteriile unui paradis fiscal<sup>71</sup>. Lista statelor este prezentată în **Anexa 1**.

În anul 2013, Tax Justice Network a realizat încă o listă a paradisurilor fiscale în funcție de lipsa de transparență a legislațiilor în ceea ce privește liberul schimb de date, considerând că țările care au o mai mare protecție a secretului bancar, sunt, cel mai probabil paradisuri fiscale<sup>72</sup>. Astfel, au fost identificate 82 de țări care aveau o legislație riguroasă referitoare la secretul bancar.

Lista paradisurilor fiscale existente este în continuă schimbare. Analizând statisticile existente, vom observa că există consens pe o lungă perioadă de timp, cel puțin până în anul 2022, privind existența unor paradisuri fiscale în locuri precum: Bahamas, Bermude, Insulele Cayman, Guernsey, Jersey, Malta sau Panama. 22 de asemenea locații apar în cel puțin opt liste a diferitor entități, care studiază activitatea paradisurilor fiscale.

Ca rezultat al studiului, putem deduce, că în funcție de instituția care face clasificarea respectivă, există un număr foarte variabil de paradisuri fiscale. Întrucât nu există criterii universal acceptate pentru definirea acestui concept și nici suficiente date referitoare la mijloacele financiare și clienții acestor jurisdicții fiscale permissive în scopuri offshore, nu putem afirma, cu exactitate, în momentul de față, câte paradisuri fiscale există în lume.

## **Concluzii**

Ca rezultat al celor relatate, putem deduce, că nu orice relaxare fiscală introdusă în legislația fiscală a unei țări, poate fi numit un început de drum către conturarea unui paradis fiscal. Pentru a putea defini și stabili existența unui paradis fiscal într-o țară sau alta, urmează să fie prezente toate caracteristicile unui paradis fiscal prezentat în **Figura 1**. La existența numai a unor caracteristici separate, individuale după formă și conținut aceste fenomene fiscale pot avea tendința de a fi numite optimizări fiscale teritoriale, dar nu paradisuri fiscale.

După cum putem observa, în mai toată literatura de specialitate, principala caracteristică a unei societăți offshore este localizarea acesteia într-un paradis fiscal sau o jurisdicție fiscală unde poate beneficia de o fiscalitate redusă.

De asemenea, un alt aspect important ce poate să revină în mai toate opiniile se referă la lipsa activității comerciale pe care să o desfășoare, efectiv, acest tip de societate: poate fi vorba de lipsa unei activități economice sau o activitate economică ce se desfășoară automat pe teritoriul unui alt stat decât cel pe teritoriul căruia este înregistrată societatea.

---

<sup>69</sup> [www.oecd.org](http://www.oecd.org).

<sup>70</sup> [www.taxjustice.net/cms/upload/pdf/Fiscal\\_paradise.pdf](http://www.taxjustice.net/cms/upload/pdf/Fiscal_paradise.pdf).

<sup>71</sup> [www.gao.gov/assets/290/284522.pdf](http://www.gao.gov/assets/290/284522.pdf)

<sup>72</sup> Raportul Tax Justice Network. Financial Secrecy Index, 2013.

## Listat statelor cu jurisdicții fiscale permissive în scopuri offshore

Nr.	Jurisdicția fiscală	Sursa
1.	Andora	OECD, NBER
2.	Anguilla	OECD, NBER, U.S. District Court
3.	Antigua and Barbuda	OECD, NBER, U.S. District Court
4.	Aruba	OECD, U.S. District Court
5.	Bahamas	OECD, NBER, U.S. District Court
6.	Bahrain	OECD, NBER
7.	Barbados	NBER, U.S. District Court
8.	Belize	OECD, NBER, U.S. District Court
9.	Bermuda	OECD, NBER, U.S. District Court
10.	British Virgin Islands	OECD, NBER, U.S. District Court
11.	Cayman Islands	OECD, NBER, U.S. District Court
12.	Cook Islands	OECD, NBER, U.S. District Court
13.	Costa Rica	U.S. District Court
14.	Cyprus	OECD, NBER, U.S. District Court
15.	Dominica	OECD, NBER, U.S. District Court
16.	Gibraltar	OECD, NBER, U.S. District Court
17.	Grenada	OECD, NBER, U.S. District Court
18.	Guernsey	OECD, NBER, U.S. District Court
19.	Hong Kong	NBER, U.S. District Court
20.	Ireland	NBER
21.	Isle of Man	OECD, NBER, U.S. District Court
22.	Jersey	OECD, NBER, U.S. District Court
23.	Jordan	NBER
24.	Latvia	U.S. District Court
25.	Lebanon	NBER
26.	Liberia	OECD, NBER
27.	Liechtenstein	OECD, NBER, U.S. District Court
28.	Luxembourg	NBER, U.S. District Court
29.	Macao	NBER
30.	Maldives	NBER
31.	Malta	OECD, NBER, U.S. District Court
32.	Marshall Islands	OECD
33.	Mauritius	OECD
34.	Monaco	OECD, NBER
35.	Montserrat	OECD, NBER
36.	Nauru	OECD, U.S. District Court
37.	Netherlands Antilles	OECD, NBER, U.S. District Court
38.	Niue	OECD
39.	Panama	OECD, NBER, U.S. District Court
40.	Samoa	OECD, U.S. District Court
41.	San Marino	OECD
42.	Seychelles	OECD
43.	Singapore	NBER, U.S. District Court
44.	St. Kitts and Nevis	OECD, NBER, U.S. District Court
45.	St. Lucia	OECD, NBER, U.S. District Court
46.	St. Vincent and the Grenadines	OECD, NBER, U.S. District Court
47.	Switzerland	NBER, U.S. District Court

48.	Turks and Caicos Islands	OECD, NBER, U.S. District Court
49.	U.S. Virgin Islands	OECD
50.	Vanuatu	OECD, NBER, U.S. District Court

*Sursa: Elaborată de autori după: OECD, NBER, U.S. District Court order granting leave for IRS to serve a „John Doe” summons.*

### Bibliografie

1. Buzan Cristian. Paradisurile fiscal și centrele financiare offshore în contextual economiei mondiale. București, editura C.H. Beck, 2012, p.2, pp.232.
2. Chirieac Roxana Maria. Societățile comerciale offshore. Între optimizare și evaziune fiscală. București, editura Hamangiu, 2019, p.17, pp.381, ISBN: 978-606-27-1242-6.
3. Ginsburg Anthony. Tax Havens. New York, publisher New York Institute of Finance, 1991, pages 272, ISBN: 978-013-88-6649-5
4. Raportul Tax Justice Network. Financial Secrecy Index, 2013. Tax Justice Network. Tax Havens Creating Turmoil. Raport supus Comitetului financiar al Camerei Comunelor din Marea Britanie, iunie 2008, p.14.
5. [www.gao.gov/assets/290/284522.pdf](http://www.gao.gov/assets/290/284522.pdf)
6. [www.oecd.org](http://www.oecd.org). Raport OCED. Towards Global Tax Co-operation, 2000, pag.17,
7. [www.oecd.org/tax/transparency/about-the-global-forum/publications/towards-global-tax-cooperation-progress.pdf](http://www.oecd.org/tax/transparency/about-the-global-forum/publications/towards-global-tax-cooperation-progress.pdf), accesat la data de 20.05.2022
8. [www.taxjustice.net/cms/upload/pdf/Fiscal\\_paradise.pdf](http://www.taxjustice.net/cms/upload/pdf/Fiscal_paradise.pdf), accesat la data de 20.05.2022

CZU: 005.21:504.06

## MANAGEMENT STRATEGIES AND POLICIES IN CONTEMPORARY ECO-ECONOMIC SYSTEMS STRATEGII ȘI POLITICI DE MANAGEMENT ÎN SISTEMELE ECO- ECONOMICE CONTEMPORANE

**CHIRTOCA Alexei**

PhD student, Academy of Economic Studies of Moldova, e-mail: Alexei.Kirtoka@daac.md

### ABSTRACT

*The issues of environmental management have acquired the status of one of the highest priorities and important problems facing humanity. It is quite difficult to simultaneously maintain the pace of economic growth and minimize the negative consequences of anthropogenic impact on nature. In this regard, the need to find new ways and approaches for solving the environmental problems of industrial production is becoming increasingly obvious. Environmental management is considered a part of the strategic management concept of the post-industrial era and is interpreted as the safe management of modern production. It achieves the optimal balance between environmental and economic indicators. Even though the attempts to solve environmental problems in the industry have been made for more than a decade, they have not been properly reflected in economic science. There is no sufficient scientific and methodological support for this type of management. The presence of a contradiction between the need for environmental management and the lack of necessary and sufficient scientific and methodological support for it led to the writing of this article.*

**KEYWORDS:** dezvoltarea, întreprinderea industrială, managementul ecologic, monitoring, politici de mediu, sistemul eco-economic, sustenabilitatea.

**JEL:** H1, M2, Q00, Q001

### INTRODUCERE

Managementul ecologic al unei întreprinderi în condiții moderne devine din ce în ce mai important în soluționarea problemelor de protecție a mediului și de utilizare rațională a resurselor naturale. Acest lucru devine deosebit de important pentru asigurarea dezvoltării sociale durabile a

oricărei țări, inclusiv a Republicii Moldova. Una dintre problemele cel mai puțin studiate și prioritare în cercetările privind dezvoltarea eco-economiei este identificarea criteriilor pentru determinarea normelor de dezvoltare și evaluare durabilă (echilibrată) al acestora.

În știința modernă, sistemul ecologic și economic (în continuare SEE) trebuie considerat nu ca elemente separate, ci ca un singur organism viu, a cărui transformare de către o persoană poate avea loc numai în cadrul principiilor dezvoltării sustenabile, adică, cu gândul la generațiile viitoare, a căror nerespectare poate duce la schimbarea irevocabilă a întregului sistem, trecerea acestuia la o stare de criză, care, la rândul său, poate provoca degradarea ireversibilă a sistemului și colapsul omenirii.

Una dintre problemele cel mai puțin studiate și prioritare în cercetările privind dezvoltarea eco-economiei este identificarea criteriilor pentru determinarea normelor de dezvoltare și evaluare durabilă (echilibrată) al acestora.

## CONȚINUTUL DE BAZĂ

Principalele abordări ale managementului eco-economic au luat contur încă în anii 1960 ai secolul XX. Sistematizarea definițiilor și abordărilor managementului de mediu a fost conceptualizată de autor în Tabelul 1.

**Tabelul 1. Principalele abordări și instrumente ale definirii managementului SEE**

<b>Modelul de management a sistemului eco-economic</b>	<b>Abordări științifice ale definiției termenului de management a sistemului eco-economic</b>	<b>Perioada de formare</b>
Monitoring și control ecologic - așa-numita strategie de <i>curățare</i> ”la capătul țevii”	Practic toate țările dezvoltate au adoptat o abordare bazată pe principiile reglementării poluării mediului. Principalele eforturi de reglementare au fost orientate spre reducerea și lichidarea daunelor aduse mediului	1970-1980
Modelul managementului total al calității (TQM), Model de prevenire a poluării	Managementul durabil a sistemului eco-economic ca zonă de cooperare și interacțiune cu părțile interesate și participanții pieței	1975-1990
Modelul Managementului Total al Calitatii Mediului (TQEM), model de comportament responsabil, modele 1,2 de producție, tehnologie curată	Managementul durabil a sistemului eco-economic ca reducere proactivă, sistematică a impacturilor și riscurilor prin producție mai curată, prevenirea poluării, reducerea deșeurilor, înlocuire de materiale, economisirea energiei	1990-2010
Model BREO, model de dezvoltare durabilă, modele standardizate (ISO, EMAS etc.)	Managementul durabil a sistemului eco-economic ca implementarea instrumentelor și sistemelor care ajută la integrarea aspectelor de mediu în procesul de luare a deciziilor de management	1990-2021
Industrie ecologică, modele de management corporativ al mediului	Managementul durabil a sistemului eco-economic ce reduce în același timp impactul asupra mediului.	1994-prezent
Modelul de durabilitate EFQM	Modelul solicită noi mentalități, abordări disruptive și leadership colaborativ pentru a se asigura că organizațiile pot gestiona simultan atât schimbarea, cât și operațiunile cu o agilitate sporită și niveluri îmbunătățite de performanță. Modelul este poziționat pentru organizații care creează valoare durabilă, subliniind ecosistemul acestora și identifică, prioritizează și monitorizează așteptările părților interesate.	1991-prezent
Model de analiză a riscului	Managementul durabil a sistemului eco-economic	1995-2010

de producție	ca sistem de management al riscurilor economice și urgente de mediu	
Modelul economiei ecologice	Managementul durabil a sistemului eco-economic axat pe valorificarea durabilă a resurselor naturale, prevenirea și reducerea poluării și deșeurilor de producție și consum	2000-prezent

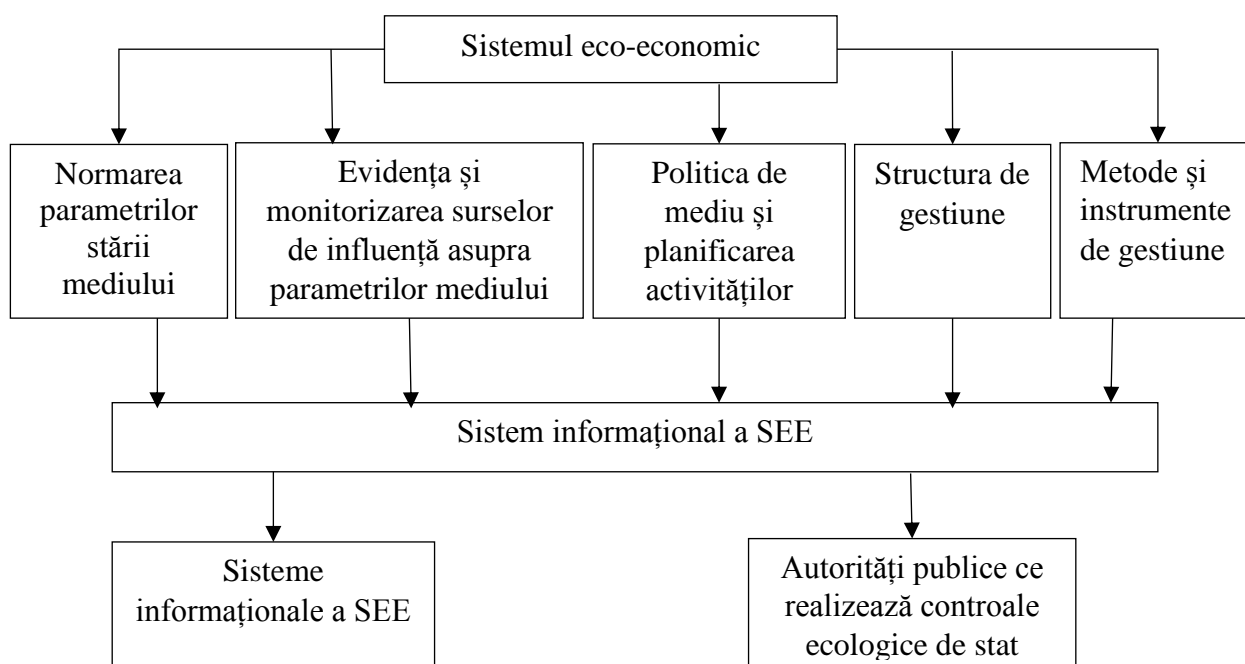
Sursa: Sistematizat de autor în baza [ 1, 2, 4 ]

În opinia autorului, din punctul de vedere al unei abordări integrate, implicațiile manageriale în SEE sunt definite ca un ansamblu integral de metode, mecanisme și instrumente economice, sociale, instituționale și ecologice care asigură păstrarea unei anumite structuri a SEE, menținerea modului de activitate al acestuia în contextul dezvoltării sustenabile.

Orice sistem trebuie să fie previzibil, organizat și gestionabil. Ansamblul de principii, scopuri, metode, mijloace și acțiuni pentru menținerea unei stări stabile a SEE caracterizează sustenabilitatea SEE la un anumit nivel. Principiile și scopurile pentru SEE la nivel global, național, regional și local pot fi comune. Metodele și mijloacele, precum și acțiunile de păstrare a sustenabilității ecologice și economice a diferitelor SEE, la fiecare nivel a sistemelor au propriile caracteristici distinctive asociate cu poziția geografică și particularitățile geologice a solului, condițiile climatice, starea stratului de sol, aerul atmosferic, bazine de apă, particularitățile florei și faunei, precum și modul de viață al oamenilor.

Un mecanism conceptual de management a SEE se propune în figura 2. Planificarea activităților ecologice este un aspect obligatoriu al managementului sustenabil a ecosistemelor ecologice și economice la toate nivelurile. În prezent, planificarea activităților ecologice în conformitate cu prevederile politicii de mediu se realizează în principal în legătură cu utilizarea resurselor naturale și protecția mediului înconjurător. Astfel de planuri sunt întocmite, de regulă, pe baza strategiilor/programelor de mediu și a proiectelor implementate la nivel național, regional, rural etc, care se află în competența autorităților publice centrale și locale, precum și organizațiilor specializate autorizate în domeniu.

Structura organizatorică pentru gestionarea SEE se formează în baza scopurilor și obiectivelor politicii de mediu la fiecare nivel managerial. În cadrul statului, este necesar să se distingă următoarele niveluri de organizare a acestuia: național, regional (în cadrul autorităților publice locale) și la nivelul întreprinderilor. Managementul SEE la nivel național nu are o structură organizațională clar definită. Este general acceptat că la nivel național funcțiile sale sunt în prezent îndeplinite de Ministerul Mediului. În această activitate sunt implicate și alte autorități și organe administrative, precum și organizații autorizate sau specializate, în principal cu funcții și competențe de control și supraveghere. La nivel de întreprindere, managementul SEE se realizează de diviziunile organizației prin managementul ecologic. Sarcina acestuia fiind asigurarea securității ecologice menținând în același timp eficiența economică a producției, documentația de mediu și managementul de mediu al întreprinderii.



**Figura 2. Mecanismul de management al SEE**

*Sursa: Adaptat de autor în baza [3]*

Fluxurile mari de informații în implementarea activităților economice și de mediu conexe întreprinderii fac dificilă întocmirea unui plan de acțiuni specifice fără utilizarea TIC.

Astfel de tehnologii efectuează diverse operații tehnologice de identificare automată, automatizare a proceselor de producție și economice în orice tip de activitate economică. Nu există obstacole în calea utilizării acestor tehnologii în activități de mediu de diferite niveluri. Ele sunt cel mai eficient implementate în sistemele de control automatizate. Aceste tehnologii folosesc informații codificate care pot forma sisteme informaționale și rețele de comunicații pe mai multe niveluri. Pentru activități de mediu, TIC face posibilă crearea de sisteme automatizate ierarhice (pe niveluri de ecosistem) pentru asigurarea siguranței mediului a SEE.

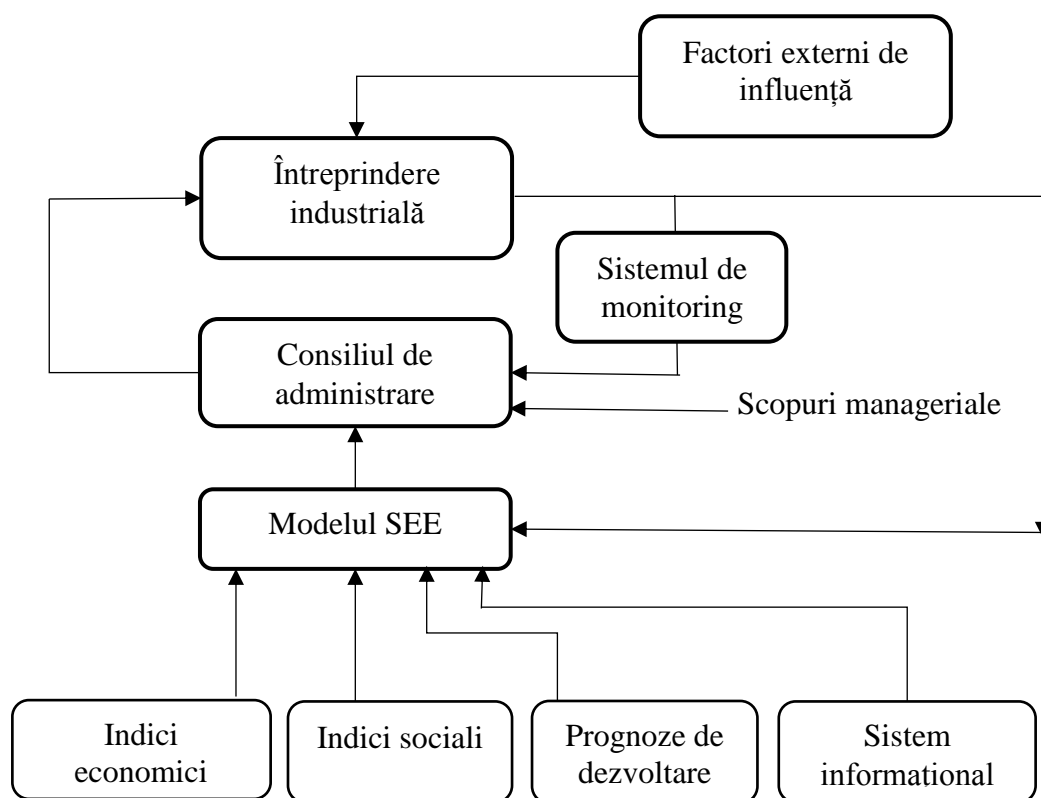
Datorită faptului că întreprinderea industrială este un element al SEE și este direct responsabilă de interacțiunea activității economice cu subsistemele ecologice, atunci managementul SEE se realizează prin managementul acesteia [5].

Structura generală de monitoring a unei întreprinderi industriale este prezentată în Figura 3. Rolul receptorului este reprezentat de sistemul de monitoring sau controlul continuu a stării SEE în mediul înconjurător.

Evoluția SEE este realizată ca urmare a soluționării comune a problemelor managementului targetat, printre care:

- optimizarea procesului tehnologic, care de obicei se rezumă la soluționarea unei probleme din categoria controlului optim;
- schimbarea tehnologiei și utilajelor pentru îmbunătățirea procesului de producție la o anumită întreprindere;
- dezvoltarea proiectelor investiționale pentru finanțarea unor activități specifice;
- distribuirea resurselor limitate ale bugetului local și/sau municipal în componența căruia se află întreprindere industrială, între proiectele de mediu concurente, ținând cont de eficiența lor economică și de mediu.





**Figura 3. Structura de gestiune a întreprinderii industriale în contextul SEE**

*Sursa: Adaptat de autor în baza [5]*

Metodele specifice de management a SEE sunt diferențiate în funcție de domeniile de utilizare a resurselor naturale și protecție a mediului înconjurător.

- caracterul infrastructural a produselor și serviciilor aferente mediului înconjurător;
- durata principalelor procese de reproducere în rezultatul exploatarei resurselor naturale și răspândirea proceselor economice și naturale;
- specificitatea raporturilor de proprietate asupra resurselor naturale;
- specificul relațiilor de piață în domeniul ecologic și rolul infrastructural al statului în managementul ecologic.

Funcțiile de management al sistemului constau în orientarea corespunzătoare a tuturor proceselor care au loc în cadrul SEE și în crearea de feedback material, energetic, financiar și economic dorit cu o creștere a efectului pozitiv obținut. Structura relațiilor funcționale a SEE „natura – întreprindere – organ de conducere” reprezintă un sistem integral, autoorganizat și autoreglat, care se formează în activitatea tehnogenă obișnuită și schimbătoare precum și în condițiile formării unităților naturale și socio-economice.

### CONCLUZIE

Astfel, realizarea managementului întreprinderi în contextul SEE este o sarcină dificilă. Obiectul managementului SEE la nivel de întreprindere îl constituie activitățile ecologice și economice care vizează obținerea de rezultate economice ridicate, păstrând în același timp proprietățile de protecție a mediului înconjurător. Scopul managementului ecologic, în cadrul activităților ecologice și economice, rezidă în reducerea impactului negativ al întreprinderii asupra sistemului de protecție a mediului în condiții constrângerilor legate de resurse. Sistemul de management ecologic implementează funcții de management atât de importante precum planificarea și prognozarea, organizarea, evaluarea și controlul efectuării lucrărilor (serviciilor) legate de protecția și conservarea ecosistemelor situate în aria de responsabilitate a întreprinderii. Pe când restricțiile reprezintă condițiile economice, financiare, legale, naturale și ecologice în cadrul cărora se implementează procesul de protecție și conservare a mediului înconjurător.

### BIBLIOGRAFIE

1. Ardelean, A., Maior, C. (2000). *Management ecologic*. Arad: Servo-Sat
2. Călugăreanu, I. (2020) *Managementul proiectelor de infrastructură în cadrul parteneriatului public-privat din Republica Moldova: premisele dezvoltării și evaluarea riscurilor*. Chișinău: ASEM.

3. Cheremisinoff, N. (2006). *Environmental Management Systems Handbook for Refineries*. Houston, Texas: Gulf Publishing Company.
4. Field, B., Field, M. (2016). *Environmental Economics*, 7th Edition. New York: McGraw-Hill Education.
5. Toma, A. (2014). Sisteme de management al mediului și de evaluare a performanței de mediu. In: *Economica*, nr. 1 (87), p.32-38.

CZU: 005.411:344.722-053.6(478)

## **BARRIERS AND INCENTIVES FOR BUSINESS START-UPS BY YOUNG ENTREPRENEURS**

## **BARIERE ȘI STIMULENTE PENTRU INFIINȚAREA NOILOR AFACERI DE CATRE TINERII ANTREPRENORI**

**DELIU Natalia**

ORCID: 0000-0003-2690-8853

PhD Student, Center of Excellence in Economics and Finance, Chișinău 26/2, Miron Costin Street,  
e-mail: natadeliu@mail.ru

### **ABSTRACT**

*Reducing youth unemployment is one of the major challenges facing most governments in the world for decades to come. Within the framework of potential efforts and strategies to boost employment and job creation for young people, entrepreneurship is increasingly accepted as an important means and a valuable additional strategy to create jobs and improve livelihoods and economic independence of young people. It is an innovative approach to integrating youth into today's changing labour markets.*

*In the paper, the author presents the problems of functioning of entrepreneurship for young people, which are identified in the modern scientific literature, but also the results of their own research conducted among young people.*

*The survey of young entrepreneurs from the Republic of Moldova served as the basis for the results and conclusions.*

**KEYWORDS:** antreprenoriat; procesul antreprenorial; antreprenoriat pentru tineri; tineri antreprenori; provocări; tari în curs de dezvoltare; durabilitate; antreprenoriat durabil

**JEL CLASSIFICATION:** A29, L26, E24, E29

### **INTRODUCERE**

Antreprenoriatul durabil este un proces dinamic continuu de schimbare care, la rândul său este propulsat de idei noi și inovatoare către soluții sociale și economice [1,2]. Antreprenoriatul este mai mult decât o formă tradițională de afaceri [3]. Conceptul de antreprenoriat se referă la capacitatea de a-și asuma riscuri și de a transforma riscul într-o afacere de succes.

Promovarea ideii de antreprenoriat este benefică pentru șomeri, iar cei mai mari beneficiari sunt tinerii, care sunt gestionatorii viitorului în fiecare societate. Tinerii pot identifica cu ușurință oportunitățile antreprenoriale și pot fi convinși mai ușor să dezvolte o afacere nouă. Schimbările globale în muncă au înregistrat o tranziție de la tipurile tradiționale de muncă la munca mai inovatoare. Astfel de schimbări, de la economiile agricole și industriale la economii bazate pe cunoaștere, bazate pe piață și economii de servicii, pot fi întâlnite în multe țări [4].

În țările dezvoltate și uneori în țările în curs de dezvoltare, tinerii au pasiunile lor, alegând un domeniu de studiu, o profesie. Există sute de profesii pentru tineri, dar mulți dintre ei aleg antreprenoriatul [5]. În cazul unei țări în curs de dezvoltare precum Republica Moldova, situația este diferită. Mai multe bariere au o influență puternică asupra fiecărei decizii și acțiuni întreprinse de tinerii antreprenori. Mai mult, tinerii antreprenori trebuie să dezvolte afaceri durabile. Afacerile axate pe durabilitate nu numai că reduc utilizarea energiei și a resurselor naturale pentru generațiile viitoare, dar sunt și recunoscute ca afaceri responsabile în ceea ce privește dezvoltarea economică.

### **CONȚINUTUL DE BAZĂ**

Puține studii s-au concentrat asupra barierelor cu care se confruntă antreprenorii din țările în curs de dezvoltare; țările dezvoltate sunt mai concentrate și acordă atenția cuvenită importanței din ce în ce mai mari a antreprenorilor. Cu toate acestea, barierele variază în funcție de contextul geografic, precum și de statutul economic al țărilor. Oamenii din țările în curs de dezvoltare sunt mai puțin implicați în antreprenoriat decât în țările dezvoltate, deoarece există mai multe bariere pentru a intra în afaceri [6]. Alegerea unei persoane de a începe o afacere este influențată de mai mulți factori, cum ar fi disponibilitatea oportunităților, barierele în calea intrării în afaceri, competențele și prioritățile [7].

Începerea unei noi afaceri nu este o sarcină ușoară. Astfel, tinerii ce doresc să dezvolte o afacere au nevoie de mai multe resurse. Unii autori menționează că este esențial ca antreprenorii să se educe cu privire la informațiile legate de instituțiile care ar putea fi de sprijin pentru ei. [8] Accesul redus și coordonarea cu comunitatea socială și de afaceri pot fi un obstacol. Este absolut necesar de promovat cultura antreprenorială, deoarece aceasta oferă suport moral antreprenorilor în ceea ce privește riscul, abilitățile, cunoștințele și factorii aferenți care contribuie la crearea și existența întreprinderii [9]. Poveștile de succes ar trebui să fie prezentate ca modele pentru persoanele care doresc să intre în afaceri. Costul înființării unei noi afaceri este, de asemenea, un obstacol, iar costul poate fi atât personal, cât și financiar [10]. În acest caz, frica de eșec este încă o barieră, deoarece are mai multe consecințe juridice și sociale.

În condițiile economice actuale, firmele mari se descurcă mai ușor decât startup-urile și companiile mici care intră pe piață; investițiile financiare limitate reprezintă o barieră în calea supraviețuirii și creșterii întreprinderilor. Prin urmare, accesul la finanțare este foarte esențial pentru ca firmele mici să-și atingă obiectivele de afaceri [11]. Lipsa finanțării și accesul limitat la finanțare este un motiv în plus, pentru multe persoane, să nu înceapă o afacere. Investițiile personale și activele nu sunt suficiente pentru ca tinerii antreprenori să înceapă o afacere la scară largă, iar restricțiile și termenii și condițiile stricte privind creditele oferite de bănci depășesc capacitatea de împrumut a oamenilor de rând. Bariera financiară este o barieră de bază în toate formele de activități antreprenoriale desfășurate, indiferent de mediu și situație [12].

Tinerii antreprenori trebuie să pună accent pe dezvoltarea unor afaceri durabile, cu accent pe economie, ecologie și etică. Afacerile axate pe durabilitate consolidează dezvoltarea economică a societății. Antreprenorii durabili sunt cei care pot genera venituri mai bune decât concurenții lor. Antreprenorii axați pe durabilitate pot genera cu adevărat bogăție; antreprenorii durabili reduc utilizarea resurselor naturale și protejează resursele prin oferirea de produse ecologice [13]. O afacere axată pe durabilitate poate ajuta la construirea unui mediu în care afacerea poate funcționa mai bine.

În plus, întreprinderile durabile sunt considerate afaceri orientate spre scop, care pot atrage o forță de muncă mai calificată, care ajută la obținerea succesului financiar. În plus, pe măsură ce consumatorii devin conștienți de mediu, există o piață în creștere pentru produse durabile. Antreprenorii pot încorpora principiile de sustenabilitate în afacerea lor pentru a profita de aceste oportunități. Consumatorii tind să cumpere produse care sunt prietenoase cu mediul. Antreprenorii trebuie să se concentreze pe afaceri durabile pentru a răspunde rapid nevoilor acestor clienți [14].

Tinerii din Republica Moldova, în calea lor spre înființarea de întreprinderi, se confruntă cu o serie de constrângeri și bariere cheie.

În cadrul temei de cercetare a fost efectuat un sondaj al tinerilor antreprenori din Republica Moldova, cât și a potențialilor tineri antreprenori. La sondaj au participat 75 tineri antreprenori și 150 potențiali tineri antreprenori.

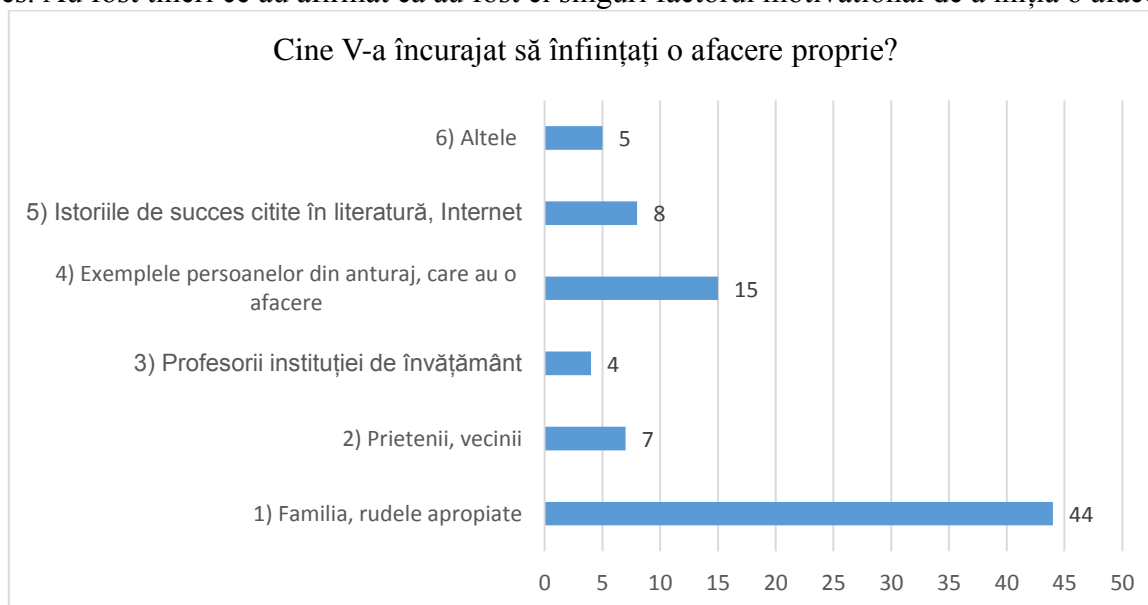
În cele ce urmează sunt prezentate unele rezultate ale sondajului efectuat în rândul tinerilor antreprenori. La sondaj au participat tineri cu vârsta cuprinsă între 18 și 35 ani. Bărbații predomină în eșantionul analizat. Perioada de activitate în calitate de antreprenor este de la câteva luni la 10 ani.

Mulți tineri aleg să dezvolte o afacere din dorința de a se afirma, de a demonstra calitățile personale. Astfel, 46% din respondenți au indicat, că la bază a stat dorința de a încerca să desfășoare o activitate de antreprenoriat. Pentru alții (23%, afacerea este o modalitate de a-și asigura un nivel

de trai minim necesar, la fel au fost tineri care au menționat că au inițiat o afacere cu intenția de a majora venitul personal. Au fost și tineri antreprenori ce au menționat că au fost circumstanțe favorabile, au moștenit afacerea de la părinți.

Părinții, rudele și prietenii pot avea o influență crucială asupra opiniilor tinerilor despre antreprenariat, jucând un rol important în transmiterea de opinii pozitive sau negative despre afaceri.

Tinerii antreprenori au indicat că, cel mai des au fost încurajați de către membrii familiei și rude apropiate, să dezvolte propria afacere. 15 persoane intervievate au remarcat că la baza au fost exemplele persoanelor din anturaj, iar 8 au menționat că au fost motivați de diferite istorii de succes. Au fost tineri ce au afirmat că au fost ei singuri factorul motivational de a iniția o afacere.



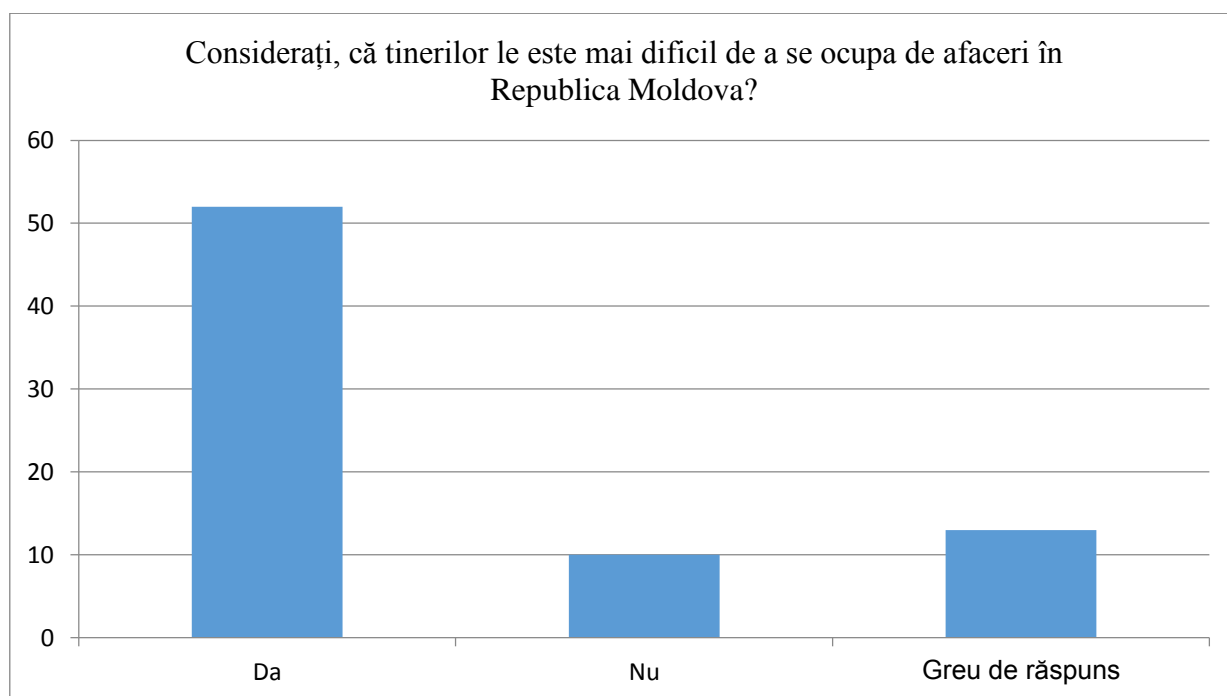
**Figura 1 – Surse de încurajare a înființării propriei afaceri**

*Sursa: Rezultatele sondajului*

De altfel, mulți tineri antreprenori mizează pe susținerea și suportul celor apropiați la etapa de inițiere a afacerilor.

Mulți tineri au remarcat faptul că este destul de dificil de a te ocupa de afaceri. Sunt diverse bariere administrative cu care se confruntă, condițiile economice din țară, ș.a.

Au fost tineri care nu consider că tinerilor le este dificil de a se ocupa de afaceri la noi în țară. Cel mai des astfel de persoane au moștenit afacerea sau sunt coproprietari.



**Figura 2 – Dificultăți în afaceri**

*Sursa: Rezultatele sondajului*

Cele mai dificile aspecte în dezvoltarea unei noi afaceri, după părerea tinerilor antreprenori sunt:

- 1) Identificarea unei idei de afaceri profitabilă
- 2) Identificarea surselor de finanțare
- 3) Aspecte birocratice
- 4) Promovarea noilor produse/servicii

Tinerii antreprenori au recunoscut că se confruntă cu o serie de probleme, printre care și:

- 1) Relațiile cu clienții
- 2) Lipsa unui produs/serviciu
- 3) Contribuții și impozite la bugetul de stat
- 4) Concurența
- 5) Lipsa competențelor necesare
- 6) Corupția, ș.a.

Tinerii antreprenori, cât și potențialii antreprenori au nevoie de susținere în dezvoltarea unei idei de afacere. Cel mai des ei au nevoie de:

- Resurse financiare
- Informație
- Consultanță
- Instruire
- Spațiu, ș.a

Cu părere de rău tinerii nu sunt familiarizați cu toate oportunitățile care sunt pentru ei, atât în ceea ce privește posibilități de finanțare, programe de susținere și de granturi. La fel nu cunosc toate instituțiile care le pot oferi consultanță.

Este necesar de stimula antreprenoriatul tinerilor, prin programe dezvoltate special pentru tineri. Astfel este necesar de schimbat atitudinea societății față de antreprenoriatul tinerilor.

## CONCLUZII

Antreprenoriatul pare o binecuvântare pentru societate, dar pentru a-și urmări pasiunea antreprenorială, oamenii se confruntă cu mai multe provocări în proces, care uneori sunt gestionabile și uneori au nevoie de sprijin din partea sistemului pentru a le face față.

Tinerii sunt mai deschiși spre o nouă încercare – propria afacere. Dar tinerii se confruntă cu o serie bariere.

Tinerii antreprenori se confruntă cu neîncredere din partea diferitelor părți interesate și cu o acceptare mai mică pe piață.

Problemele financiare sunt comune atât pentru bărbați, cât și pentru femeile antreprenori. Pentru a începe o afacere, antreprenorii se folosesc de economiile personale și de sprijinul familiei și prietenilor.

Antreprenorii nu sunt la fel de informați, educați și familiarizați cu noile cunoștințe precum ar putea fi. Astfel, ei se confruntă cu provocări în desfășurarea activităților lor de afaceri. Cu toate acestea, corupția și problemele juridice sunt barierele instituționale ale diferitelor instituții guvernamentale cu care se confruntă antreprenorii.

Pe baza celor expuse mai sus, putem spune că tinerii antreprenori sunt mai inovativi, se adaptează mai ușor la condiții socio-economice instabile și au capacitatea de a lua decizii ambigue cu grad de risc ridicat pentru a atinge obiectivele stabilite.

În același timp, sunt o serie de probleme specifice cu care se confruntă atunci când își încep și dezvoltă propria afacere.

#### **REFERINȚE BIBLIOGRAFICE:**

1. Welter, F. All you need is trust? A critical review of the trust and entrepreneurship literature. *Int. Small Bus. J.* 2012, 30, 193–212.
2. Parastuty, Z.; Bögenhold, D. Paving the Way for Self-Employment: Does Society Matter? *Sustainability* 2019, 11, 747.
3. Bögenhold, D. History of economic thought as an analytic tool: Why past intellectual ideas must be acknowledged as lighthouses for the future. *Int. Adv. Econ. Res.* 2020, 14, 1–5.
4. Hisrich, R.D. *Academic Entrepreneurship: Creating the Ecosystem for Your University*; World Scientific Books; World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.: New Jersey, NJ, USA, 2020; p. 344.
5. Pfeffer, J.; Fong, C. The End of Business Schools? Less Success than meets the eye. *Acad. Manag. Learn. Educ.* 2002, 1, 78–95.
6. Hörisch, J. The role of sustainable entrepreneurship in sustainability transitions: A conceptual synthesis against the background of the multi-level perspective. *Adm. Sci.* 2015, 5, 286–300.
7. Baruch, Y. Transforming careers: From linear to multidirectional career paths. *Organ. Individ. Perspect. Career Dev. Int.* 2004, 9, 58–73.
8. Lu, I.R.; Kwan, E.; Heslop, L.A.; Brouard, F.; Isabelle, D.A. Entrepreneurial Motivation in University Business Students: A Latent Profile Analysis based on Self-determination Theory. *Entrep. Res. J.* 2021.
9. Audet, J. A longitudinal study of the entrepreneurial intentions of university students. *Acad. Entrep. J.* 2004, 10, 3–15.
10. Bögenhold, D. Schumpeter, creative destruction and entrepreneurship. In *World Encyclopedia of Entrepreneurship*; Edward Elgar Publishing: Cheltenham, UK, 2021.
11. Hisrich, R.D.; Soltanifar, M. Unleashing the Creativity of Entrepreneurs with Digital Technologies. In *Digital Entrepreneurship*; Springer: Geneva, Switzerland, 2021; pp. 23–49.
12. Hisrich, R.D.; Stanco, T.; Wisniewski, H.S. Establishing and Managing a University Entrepreneurial Eco-System; *World Scientific Book Chapters*: New Jersey, NJ, USA, 2020; pp. 21–57.
13. Veleva, V. The role of entrepreneurs in advancing sustainable lifestyles: Challenges, impacts, and future opportunities. *J. Clean. Prod.* 2021.
14. Hansen, D.J.; Wyman, D. Beyond making a profit: Using the UN SDGs in entrepreneurship programs to help nurture sustainable entrepreneurs. *J. Int. Coun. Small Bus.* 2021, 2, 125–133.

# THE INTERDEPENDENCE BETWEEN ORGANISATIONAL CULTURE AND BUSINESS INNOVATION IMM INTERDEPENDENȚA ÎNTRE CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ ȘI INOVAREA ACTIVITĂȚII IMM

GRIBINCEA Alexandru

ORCHID: 0000-0001-7883-7247

PhD student, ULIM, e-mail: alex.gribincea.docs@gmail.com

**Adnotare.** *Inovarea a fost asociată în principal cu dezvoltarea de noi produse și cu dezvoltarea de noi procese. Această viziune a suferit schimbări evolutive, iar în prezent inovarea poate fi legată de orice parte a lanțului valoric, fie că este vorba de dezvoltarea de noi servicii, de noi modele de afaceri, de regândirea cooperării, de fluxurile de venituri, de canalele de distribuție sau de stilurile de management. Această nouă viziune a inovării se aplică atât în comerțul cu amănuntul, cât și în industrie sau în domeniul serviciilor. În acest context, cercetările sunt orientate spre studierea mai profundă a factorilor care au un impact asupra performanței în materie de inovare.*

**Cuvinte cheie:** inovare, cultura inovării, performanța inovării, IMM, RM.

**Annotation.** *Innovation has been mainly associated with the development of new products and the development of new processes. This view has changed, and innovation can now be linked to any part of the value chain, be it the development of new services, new business models, rethinking cooperation, revenue streams, distribution channels or management styles. This new vision of innovation applies to retail, industry and services. It is therefore increasingly interesting to gain a deeper understanding of the factors that impact innovation performance.*

**Keywords:** innovation, innovation culture, innovation performance, SMEs, RM.

**Introducere.** Importanța inovării pentru succesul afacerilor este bine înțeleasă și numeroase cercetări au arătat că există o relație pozitivă între performanța în materie de inovare și performanța afacerii. Complexitatea organizării și susținerii schimbării pentru o organizație este mult mai mare decât cea a complexitatea executării unui plan. Inovarea nu poate fi privită ca un proces liniar, deși există o secvență în acest proces. Prin urmare, cultura inovării trebuie să fie flexibilă, în sensul că, simultan, trebuie să sprijine creativitatea, susținută de o minte deschisă, pe de o parte, și disciplinată, axată pe execuție pe de altă parte.

**Scopul acestei cercetări** Scopul acestui studiu este de a furniza informații despre legătura dintre cultura inovării și performanța în materie de inovare în activitățile IMM, în special despre modul în care cultura sprijină inovarea.

**Metode de cercetare.** Pentru realizarea sarcinilor stabilite în cadrul investigației, au fost utilizate metodele de analiză sistemică, logică și comparativă și statistici economice. La baza metodologică a studiului se află materialele normative și metodologice ale organismelor de reglementare străine și internaționale în domeniul DPI, precum și ale altor organisme guvernamentale de stat și internaționale.

II. Brettel și Cleven definesc cultura inovării ca fiind "gradul în care organizațiile sunt predispuse să învețe continuu și să dezvolte cunoștințe cu intenția de a detecta și de a umple lacunele între ceea ce dorește piața și ceea ce oferă în prezent firma". În cazul în care nu sprijină inovarea, cultura corporativă se poate dovedi a fi un obstacol în calea implementării acesteia. IMM-urile tind să aibă o cultură corporativă flexibilă care încurajează inovarea [1]. În special, acestea se caracterizează, de obicei, printr-o rezistență relativ scăzută la schimbare, o aversiune scăzută față de risc și o toleranță la ambiguitate. În mod similar, Damanpour a constatat că inovarea culturală a marilor companii are un impact pozitiv semnificativ asupra performanței. Bandera et al. au comparat normele culturale din Franța și Statele Unite și au constatat că cultura corporativă joacă un rol important în creșterea companiilor. În plus, mai multe studii au investigat impactul culturii inovării asupra performanței firmelor.

Cultura organizațională - este percepția de către angajați a realității înconjurătoare. Și din moment ce toată lumea vede realitatea în funcție de poziție, schimbările revoluționare asociate inovației, precum și însăși atitudinea față de participarea la antreprenoriatul inovator, sunt percepute diferit de către angajați, în funcție de cultura națională, profesionalismul, locul de muncă și subculturile corporative.

Adesea, esența culturii unei organizații este dezvăluită de următoarele caracteristici:

- inovare și asumare de riscuri;
- acuratețea analizei, atenție la detalii;
- concentrarea pe rezultat (și nu pe metodele și procesele de obținere a rezultatului);
- concentrarea pe oameni (ținând cont de impactul exercitat de rezultatele implementării deciziilor de management asupra angajaților organizației);
- abordarea în echipă (prioritatea acțiunilor echipei față de acțiunile angajaților individuali);
- agresivitatea (dispoziția angajaților de a concura, și de a nu lucra liniștit);
- stabilitate (prioritatea dorinței organizației de a menține status quo-ul față de strategia de creștere).

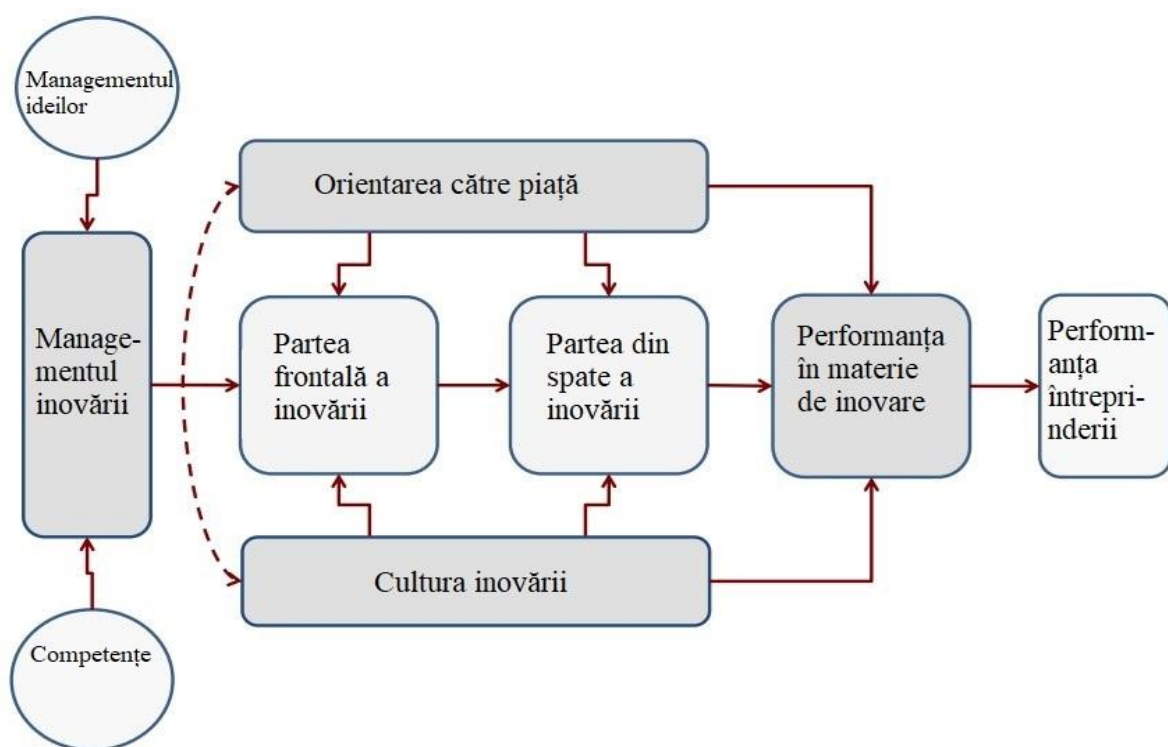
Spre sfârșitul secolului al XX-lea, dependența tot mai mare a succesului organizațiilor de capacitatea lor de inovare a făcut ca studiul factorilor determinanți ai capacității de inovare a întreprinderilor să devină foarte relevant. Potrivit lui De Long: "Orice strategie de management al cunoștințelor concepută pentru a îmbunătăți performanța afacerii trebuie să abordeze trei componente:

1. procesele sau activitățile de lucru care creează și valorifică cunoștințele organizaționale;
2. infrastructura tehnologică pentru a sprijini captarea, transferul și utilizarea cunoștințelor;
3. normele și practicile comportamentale, adesea etichetate drept "cultură organizațională", care sunt esențiale pentru utilizarea eficientă a cunoștințelor" [2].

Procesul de inovare este, într-o măsură din ce în ce mai mare, împărțit în două părți principale: partea frontală a inovării, în care se generează idei, și partea din spate, unde ideile selectate sunt transformate în produse comercializabile [3].

Performanța inovării este un rezultat global al celor două părți, iar inovarea este multidimensională, derivând din mai multe activități interrelaționate. Un sondaj realizat în 2019 în rândul celor 1.000 de companii care au cheltuit cel mai mult pentru inovare indică faptul că, chiar și datorită dezvoltarea considerabilă a proceselor de inovare, doar 43% dintre acestea au considerat că eforturile lor în prima parte a inovare au fost foarte eficiente și doar 25 % au fost bune atât în ceea ce privește front end-ul, cât și în ceea ce privește partea din spate inovării.



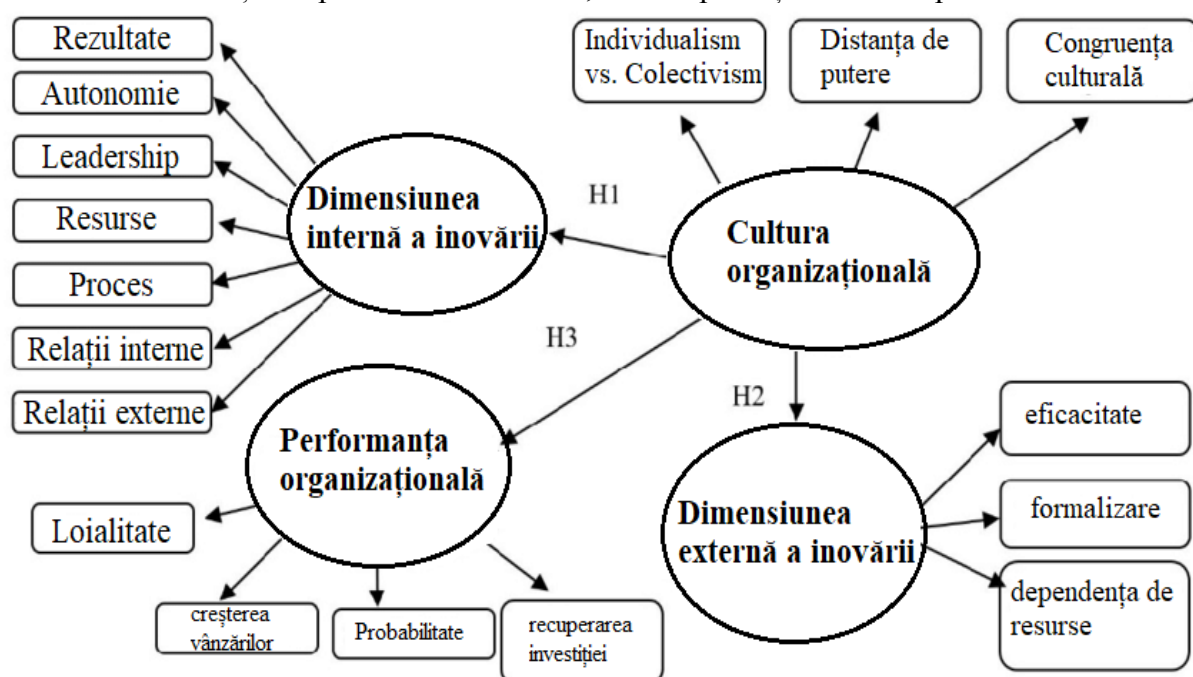


**Fig. 1. Modelul de performanță a inovării [3]**

Mai multe studii au arătat că există o relație pozitivă între cultura inovării și performanța în materie de inovare. Constatările studiilor arată că există o relație puternică între performanța în materie de inovare și cultura de inovare la începutul și la sfârșitul procesului de inovare, dar o legătură ceva mai slabă între performanța în materie de inovare și cultura de inovare la sfârșitul procesului de inovare, comparativ cu începutul acestuia.

Este relevant să plasăm aceste constatări în contextul percepției managerilor cu privire la performanța lor în materie de inovare. Cercetările arată, că aceștia afirmă că se simt cel mai bine în prima etapă a procesului de inovare, în care ideile sunt generate și asamblate, iar succesul lor în acest proces se diminuează pe măsură ce progresează spre implementare.

O posibilă explicație ar putea fi faptul că se pune prea mult accent pe încurajarea mediului de susținere a creativității și a generării de idei, dar performanța în materie de inovare este în mai mică măsură văzută în funcție de procese bine definite, de disciplină și de un bun plan bine executat.



**Fig. 2. Modelul înglobează cultura, inovarea și performanța organizațională** [elaborat de autor]

Complexitatea organizării și susținerii schimbării pentru o organizație este mult mai mare decât cea a complexității executării unui plan. Inovarea nu poate fi privită ca un proces liniar, deși există o secvență în acest proces. Prin urmare, cultura inovării trebuie să fie flexibilă, în sensul că, simultan, trebuie să sprijine creativitatea, susținută de o minte deschisă, pe de o parte, și disciplinată, axată pe execuție pe de altă parte.

*În studiu de caz al Republicii Moldova*, circa 80 la sută din companiile din Republica Moldova nu manifestă nici un fel de activitate inovațională. Această atitudine persistă practic indiferent de mărimea firmei, regiunea geografică sau sectorul economic. Autoritățile spun că interesul redus este o caracteristică firească a întreprinderilor care activează în condițiile unei economii în care competitivitatea este bazată pe costul mic al factorilor.

Dezinteresul față de procesul inovațional ar putea să reflecte și un complex de alți factori de natură structurală și instituțională, cum ar fi: lipsa de motivații ale salariaților de a deveni mai inovativi, mărimea prea mică a întreprinderilor și a ecosistemelor din care fac parte firmele (cu un număr mic de furnizori și clienți), instabilitatea fluxurilor de numerar, accesul redus la capitalul circulant și investițional. Eventual, poate fi și temerile întreprinderilor legate de protecția investițiilor efectuate în elemente inovaționale și de concurența neloială din partea întreprinderilor care nu sunt inovaționale, dar au avantajul de a funcționa în zona gri a economiei sau de a beneficia de protecție administrativă sau politică [4].

Oamenii de afaceri occidentali ar trebui să țină cont de faptul că cultura de afaceri moldovenească se caracterizează printr-o corupție generalizată și o constelație de oameni de afaceri locali bine conectați. Din acest motiv, partenerii de afaceri moldoveni consideră adesea că cheia succesului unei întreprinderi nu este soliditatea planului de afaceri, ci accesul la persoane influente din guvern sau din mediul de afaceri.

Forma de afaceri în Moldova are adesea prioritate față de substanță, ceea ce face ca abordarea unui partener american să fie cu atât mai importantă. Succesul afacerii dvs. poate depinde de încrederea pe care ați construit-o cu greu de-a lungul mai multor luni sau ani.

Fluxurile ridicate de emigrare care persistă au diminuat capacitatea generală a țării. și masa critică, mai ales în ceea ce privește profesioniștii cu înaltă calificare, printre TIC și profesioniștii din domeniul creativ și cultural.

Birocrația împiedică dezvoltarea antreprenoriatului la scară mică și noi inițiative comerciale și contribuie la monopolizarea pieței de către mai multe întreprinderi, companii mai bine stabilite. În plus, corupția persistentă descurajează stabilitatea, investițiile și inițiativele stabile în afaceri, inclusiv atragerea de parteneri și investitori din străinătate [5].

Ca recomandări pentru dezvoltarea culturii organizaționale și inovațiile în antreprenoriat ar fi următoarele:

1. Începând ca proiecte pilot, grupurile de lucru informale sub formă de "cluburi" ar trebui integrate treptat în școli, încă de la educația la vârste fragede. Aceste grupuri, mediate de artiști și de alți profesioniști din domeniul ICC, ar trebui să exploreze competențele și procesele creative, precum și dinamica de echipă, pentru a veni cu propuneri la problemele ridicate în cadrul disciplinelor din programele școlare sau date de mediul înconjurător/societatea. Incluziunea socială și promovarea diversității culturale ar trebui să fie principii luate în considerare.

2. Instituțiile de învățământ superior ar trebui să includă cursuri de management - inclusiv abilități strategice și de comunicare și abilități de dezvoltare a audienței - în cadrul diverselor programe de studii artistice, culturale și creative. Aceste cursuri ar trebui să facă legăturile necesare cu organizațiile și instituțiile din sector, precum și cu societatea în general, pentru a oferi cazuri pe care studenții să lucreze. Legăturile și grupurile de lucru comune între artele și studenții de la disciplinele artistice și creative și studenții din domeniul afacerilor și al managementului ar trebui să fie încurajate. De asemenea, ar trebui să favorizeze cercetarea în domeniul ICC, colectarea de date, organizarea de prelegeri invitate, universități deschise, cursuri online și concursuri. în acest domeniu.

3. Un program al Ministerului Educației, Culturii și Cercetării ar trebui să sponsorizeze mobilitatea și schimburile regionale și internaționale în cadrul studiilor și al stagii pentru studenți și tineri absolvenți și antreprenori din școli/universități, hub-uri creative și alte organizații și companii din domeniul ICC.

4. Crearea unei platforme și a unei rețele web comune pentru produsele și serviciile CCI, care să servească drept vitrină pentru publicul și clienții interni și internaționali. De asemenea, poate fi utilizată pentru campanii de crowdfunding și de implicare a utilizatorilor clienților. Pentru a consolida impactul platformelor de promovare, ar trebui organizate în paralel evenimente offline. Acestea sunt menite să promoveze și să prezinte talentele, realizările și experiențele locale, care vor crește gradul de conștientizare a potențialului sectorului în cadrul comunității mai largi, vor consolida stima de sine și vor valoriza conținuturile și produsele locale.

### **Concluzie**

Deși cultura organizațională a fost în mod obișnuit examinată ca un construct atotcuprinzător, acest studiu a urmat o cale diferită prin examinarea efectului fiecărei dimensiuni asupra inovativității produselor. Raționamentul din spatele acestui lucru este simplu. Deoarece majoritatea IMM-urilor sunt limitate în ceea ce privește resursele lor, cunoașterea dimensiunilor culturii organizaționale care ar stimula în continuare inovarea produselor le-ar oferi un avantaj competitiv.

Acest studiu evidențiază importanța încorporării inovării în misiunea și viziunea organizațională, obținerea angajamentului și implicării angajaților în activitățile de inovare a produselor și consensul la nivel organizațional privind inovarea produselor. Efectul nesemnificativ al adaptabilității în acest studiu indică necesitatea de a reproduce în continuare această cercetare pe eșantioane mai mari. În plus, acest studiu a utilizat o conceptualizare diferită a culturii organizaționale față de studiile anterioare.

Natura transversală a studiului și numărul mic de IMM-uri participante au reprezentat limitări semnificative în ceea ce privește generalizarea acestei constatări. În ciuda acestor limitări, acest studiu oferă, într-o anumită măsură, sprijin privind efectele culturii organizaționale asupra inovării de produs. Prin urmare, programele de dezvoltare pentru antreprenori ar trebui să includă abilități de construire a culturii pentru a crește competitivitatea organizațională. Programele pentru antreprenori ar trebui să încorporeze abilități de construire a culturii pentru a creșterea competitivității organizaționale.

### **Bibliografie:**

1. Brettel M., Cleven N.J. Innovation culture, collaboration with external partners and NPD performance. *Creat. Innov. Manag.* 2011, 20, 253–272.
2. Building the Knowledge-Based Organization: How Culture Drives Knowledge Behaviors David De Long. May, 1997.
3. The relationship between innovation culture and innovation performance. March 2014. [International Journal of Business Research](#), p.86-95.
4. Articol Bizlaw 2021. Numărul întreprinderilor care adoptă inovații. <https://www.bizlaw.md/in-moldova-numarul-intreprinderilor-care-adopta-inovatii-de-produs-sau-de-proces-a-scazut-cu-circa-25>.
5. Raport Eastern Partnership Programme „Developing cultural and creative industries in moldova”. Ianuarie 2018.

*Re: Acest articol face parte din cercetările proiectului din cadrul **programului de stat “Configurarea businessului inovațional în contextul concurenței regionale”** cu cifrul nr. 20.80009.0807.42*

# THE DIGITAL TRANSFORMATION OF THE SOCIO-ECONOMIC SYSTEM TRANSFORMAREA DIGITALĂ A SISTEMULUI SOCIO-ECONOMIC

CZU: 004.78:[334.012.63+334.012.64](478)

## DIGITAL TRANSFORMATION OF SMB IN THE REPUBLIC OF MOLDOVA ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА РЕСПУБЛИКИ МОЛДОВА

**DOROGAIA Irina**

ORCID: 0000-0003-4625-8616

conf.univ., dr. ASEM, Bănulescu-Bodoni, 61, dorogaia.irina.ion@ase.md

**CAMINSCHI Olga**

ORCID: 0000-0003-0854-2237

masterand ASEM, Bănulescu-Bodoni, 61, olga.caminschi@mail.ru

**ABSTRACT:** *Currently, there are many reasons to improve digital transformation and the top reasons that SMBs are investing in digital technology are to attract new customers, improve employee productivity and streamline operations. At the same time with digital transformation comes change in the management of enterprises. Traditional, standard methods of management systems are becoming less effective. This paper includes the definition of the main aspects of digital transformation and identifies the results of influencing over results of national enterprises. Together with numerous advantages, digitalization also implies risks associated mainly with a lack of skills in the field of digitalization, digital crime, insufficient funds to support processes, and others. Considering that small and medium-sized enterprises in the Republic of Moldova are in a significant majority compared to other forms of business, the object of this study is small and medium-sized enterprises. The obvious advantages of SMEs associated with rapid adaptability, innovation, close communications, lack of bureaucracy, are often overridden by the problems inherent in this sector: low financial security, lack of specialists of various kinds, lack of strategic vision, and others. These and other specific problems can slow down the transformational processes that are rapidly affecting enterprises around the world. Therefore, today the state faces the task of supporting this sector on the path of upcoming transformations.*

**KEYWORDS:** *digital transformation, national enterprises, changes, optimizations, income, management systems, SMEs, SMB*

**JEL CLASSIFICATION:** M190

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время для достижения высокой результативности и повышения доходности, предприятиям необходимо вести непрерывное совершенствование внутренних процессов в контексте стремительного развития ИТ и перехода к технологиям. Одним из наиболее существенных трансформационных процессов на сегодняшний день выступает цифровизация. При этом цифровизация означает не только автоматизацию/оптимизацию, но и смену вектора к подходу ведения бизнеса в целом. Таким образом, одной из актуальных тем исследований является определение аспектов процесса цифровой трансформации молдавских предприятий, а также разработка рекомендаций в области риск-менеджмента и совершенствования процессов за счёт цифровизации.

Целью данной работы является изучение диджитализации МСБ Республики Молдова, определение степени её влияния на результаты деятельности предприятий, разработка рекомендаций. Стоит отметить, что цифровизация – явление, присущее не только бизнес-организациям. Цифровая трансформация наблюдается повсеместно в быту, государственных

структурах и др. Помимо этого, она охватывает различные аспекты: трансформацию бизнес-процессов, бизнес-моделей и корпоративной культуры. Всё это в конечном итоге приводит к созданию комфортной и понятной среды для функционирования предприятия, поведения клиента, привлечения инвестиций и т.д. Исследования в области цифровой трансформации нашли своё отражение в трудах многих зарубежных авторов, среди которых Т.Сибел, Т. О'Рейли, Т. Питерс, Т.Блуммарт, Ст. Ван ден Брук, К.Руз, Катценбах Дж., Томас Дж., Андерсон Г., Ачба Л.В, Белоусов Ю.В, а также среди работ национальных организаций: ODA, Expert Group и др. [1,3,4,5,6,7,8]

### **I. Аналитический анализ МСБ Республики Молдова**

Малые и средние предприятия в экономике страны характеризуются гибкостью, мобильностью, умением реагировать на меняющийся спрос потребителей, относительно высокой скоростью адаптации к изменяющимся условиям. Благодаря перечисленным факторам, а также общей численности малых и средних предприятий в количестве действующих субъектов рыночной экономики, росту численности занятого трудоспособного населения и вкладу в формирование бюджетов, роль малого предпринимательства в экономике определённо является значимой.

Сектор малого и среднего бизнеса Республики Молдова играет важную роль в национальной экономике за счёт внушительного удельного веса среди общего количества предприятий, занятости большого числа рабочей силы и генерирования общего дохода от продаж в стране. В соответствии с данными Национального бюро статистики (таблица 1), показатель общего числа персонала, занятого в организациях МСБ на 2020 год, составил 317 тыс человек. Общее число предприятий достигло 57 тыс организаций. Классификация предприятий на микро, малые и средние была произведена в соответствии с количеством персонала и общих доходов: микро - до 9 сотрудников и общих доходов до 9 млн леев, малые - до 49 сотрудников и до 25 млн леев, средние – до 249 сотрудников и доходов до 50 млн леев.

**Таблица 1. Главные показатели деятельности МСБ на конец 2020 г**

	<i>Кол-во единиц</i>		<i>Кол-во сотрудников</i>		<i>Доходы от продаж</i>		<i>Прибыль (+), убыток (-) до налогообл.</i>
	<i>тыс. единиц</i>	<i>удельный вес</i>	<i>тыс, чел</i>	<i>удельный вес</i>	<i>тыс. лей</i>	<i>удельный вес</i>	<i>тыс. лей</i>
<b>Итого МСБ</b>	57,2	98,6	316,8	60,1	150 112,1	39,3	9 050,9
<b>- средние</b>	1,4	2,3	99,4	18,9	48 304,7	12,7	2 830,7
<b>- малые</b>	6,3	10,9	114,0	21,6	61 124,6	16,0	3 761,5
<b>- микро</b>	49,6	85,4	103,5	19,6	40 682,8	10,7	2 458,7

*Источник: разработан авторами на основании информации из источника <https://statistica.gov.md/category.php?l=ru&idc=368>*

Стоит отметить, что общий доход по предприятиям, согласно данным НБС, составил 150 млрд леев. Структурное распределение по секторам экономики, изображенное на рисунке 1 демонстрирует, что в большей степени предприятия МСБ заняты в области оптовой и розничной торговле – более 20 тыс предприятий.



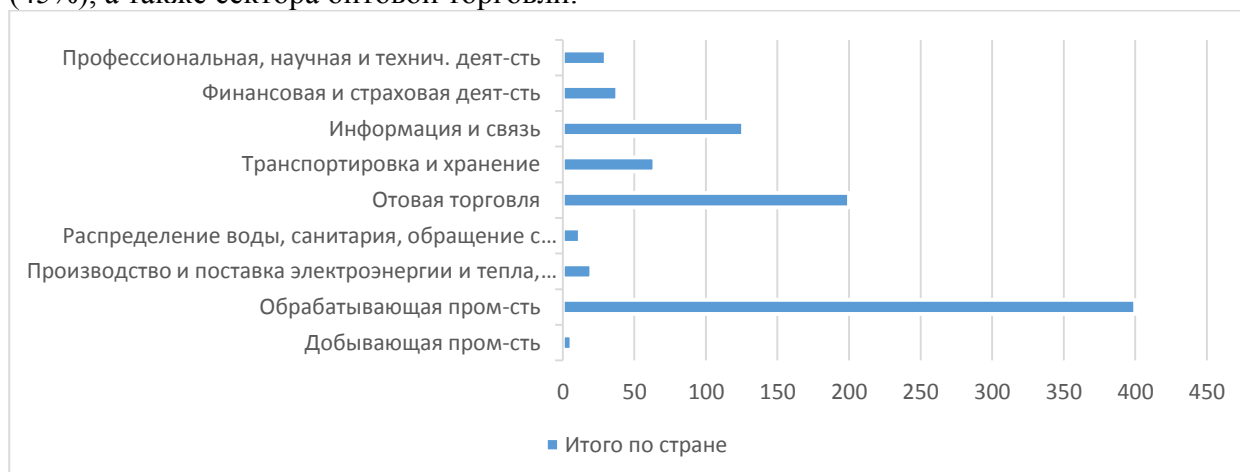
**Рисунок 1. Структурное распределение МСБ по секторам [9]**

*Источник: разработан авторами на основании информации из источника <https://statistica.gov.md/category.php?l=ru&idc=368>*

Кроме того, в секторе МСБ РМ, в зависимости от формы собственности, преобладают частные предприятия. То же самое заметно и при анализе общего количества сотрудников.

## **II Существующая экосистема для цифровой трансформации МСБ РМ**

В открытых источниках НБС приведены статистические результаты исследований в области инновационной деятельности предприятий Республики Молдова. В соответствии с приложением к данным исследованиям, понятие «инновации» определяется как внедрение в бизнес-процесс предприятия продукта, процесса, организационного или маркетингового метода, при этом нового или усовершенствованного. Инновация должна характеризоваться намерением к улучшению процессов, используемых до настоящего времени. Учитывая данные исследования, отметим, что за период 2020 года, в долевом соотношении, заметно превалирование сектора обрабатывающей промышленности в области внедрения инноваций (45%), а также сектора оптовой торговли.





## Рисунок 2 Инновационные предприятия по секторам за 2020 г

Источник: разработан авторами на основании информации из источника [9]

Источник: <http://statbank.statistica.md/>

Также НБС приведена статистика о количестве юридических лиц, использующих персональный компьютер также по секторам. Данный статистический анализ демонстрирует базовое использование ПК МСБ. Здесь также наблюдаются лидерские позиции оптовой торговли, сектора образования и исследований, а также обрабатывающей промышленности.

Для того, чтобы определить степень влияния цифровой трансформации на результаты деятельности предприятий и их бизнес-процессов, необходимо провести оценку существующей экосистемы в области диджитализации предприятий.

В настоящее время, в рамках оценки национальной экономики, следует выделить следующие основные составляющие цифровой трансформации объектов национальной экономики:

- ✓ использование и совершенствование CRM – системы,
- ✓ непрерывное развитие финансовых технологий и улучшение качества предоставляемых финансовых услуг (например, внедрение e-commerce требует новых форматов встроенных финансовых услуг и изменения банкинга в целом).

Кроме того, Организация по поддержке малого и среднего бизнеса РМ (ODA) разработала программу под прямым наименованием «Диджитализация МСБ». Также у предпринимателей есть возможность участвовать в различных диджитал – лабах, которые выступают как некие бизнес-акселераторы в области цифровых технологий.

□ Программа «Диджитализация МСБ» от ODA. Основной целью проводимой программы является повышение уровня информирования предпринимателей относительно электронной торговли (e-commerce). Изучение инструментов цифровизации в конечном итоге приведёт к внедрению их в бизнес-процессы, что, в свою очередь, будет совершенствовать не только конечный продукт, но и сам процесс производства. Кроме того, программа предназначена и для учреждений, оказывающих услуги по консультации/оказанию помощи по вопросам э-коммерции. Целевой группой программы являются малые и средние предприятия в соответствии с Законом N179/2016 о малых и средних предприятиях, независимо от форм собственности и организационно-правовой формы. На рисунке 3 представлены компоненты инструмента поддержки.

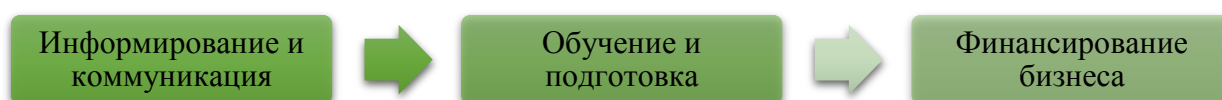


Рисунок 3. Компоненты инструмента программы «Диджитализация МСБ» от ODA

Источник: разработан авторами по результатам исследования этапов проведения программы [10]

□ *Использование CRM – системы.* В настоящее время существует множество различных софтов для ускорения, упрощения и автоматизации бизнес-процессов. Для управления отношениями с клиентами также разработано большое количество приложений и различных систем. Одной из таких систем является CRM (Customer Relationship Management), которая позволяет выстраивать диалог с покупателями посредством оцифровки информации и представления её в удобной для анализа форме. Система содержит хронологию работы с клиентом, возможно аудирование звонков, создание шаблонных документов и их автоматическая рассылка с нулевым процентом операционных ошибок. Кроме того, система даёт возможность работать с воронкой продаж, которая автоматически генерируется на основании существующих данных. В совокупности, вышеперечисленные преимущества способствует ускорению работы менеджеров, росту продаж и соответственно

повышению прибыльности и развитию бизнеса. Поскольку сегмент оптовой и розничной торговли является преобладающим в числе малых и средних предприятий, использование упрощенной CRM системы (с учётом затрат на приобретение и использование) однозначно приведёт к росту показателя доходности предприятия. Для этого следует проводить различные кампании, финансируемые государством, для информирования предпринимателей о существующих софтах и обучении.

Как результат, технологии, стремительно входящие в повседневную жизнь предприятий, приводят к эффективности деятельности как отдельного человека, так и целых секторов экономики. Для молдавских предприятий внедрение процесса цифровизации означает достижение ряда показателей результативности, среди которых:

- снижение операционного риска,
- сокращение издержек за счёт автоматизации процессов,
- создание новых, кастомизированных продуктов,
- совершенствование системы работы с клиентами,
- оптимизация внутренних процессов (логистики, финансовых операций и т.д),
- в глобальной перспективе, сохранение экспортного преимущества производимой продукции за счёт использования современных технологий и улучшения качества

### **III. Преимущества и риски цифровизации**

Перенос информации в digital-формат определенно позволил оптимизировать множество процессов, которые положительно повлияли на ряд аспектов организаций. В результате оцифровки информации стало возможным упрощенное её использование, преобразование и анализ. Интегрированная информация может быть представлена в виде различных приложений, которые значительно улучшают работу с клиентами.

● В настоящее время высоко ценится применение индивидуального подхода к каждому клиенту. На практике это может быть реализовано с помощью использования различных чат-ботов, которые в зависимости от заданных параметров клиентом (в результате нескольких кликов) сформируют необходимое для него лично предложение. Это, в свою очередь, значительно экономит время клиента, тем самым делая предложение более комфортным для него. Стоит отметить, что внутри компании применение чат-ботов также оказывает положительный эффект. Благодаря им может быть осуществлена автоматизация мелких задач, тем самым растёт производительность труда.

● Поскольку передовой целью существования любой экономической единицы является получение прибыли, снижение издержек предприятия и рост производительности компании составляет одну из главных задач менеджмента. Помимо основного преимущества цифровизации – оптимизации бизнес процессов, становится возможным быстро и своевременно реагировать на изменения внешней среды. Тем самым повышается конкурентоспособность организации и лояльность клиентов.

● Рассматривая преимущества цифровизации – как технического процесса, необходимо отметить и базовые положительные эффекты. Использование преобразованной оцифрованной информации позволяет работать над одним проектом сразу несколькими группам сотрудников из различных департаментов. При этом нет необходимости в физическом присутствии в едином месте, онлайн среда позволяет организовать коммуникацию на необходимом уровне с требуемой скоростью. Использование технологии “process mining” позволяет проводить аналитический анализ бизнес-процессов и находить наименее эффективные процессы, исключать лишние операции. Кроме этого существует множество различных технологий (mobile first, tableau etc), которые позволяют разработать веб-сайт организаций таким образом, что станет возможна монетизация, которая в свою очередь будет генерировать определенную долю доходности предприятия.

● Для повышения эффективности деятельности организации, необходимо грамотно обрабатывать информацию, как для ведения бизнес-процессов, связанных с непосредственным созданием продукта/услуги, так и для проведения статистического анализа различных показателей. Для этого следует организовывать сбор, структурирование и



анализ полученного спектра информации. В настоящее время существует ряд различных инструментов для работы с информацией, среди которых Big Data, Artificial Intelligence и т.д. Они позволяют обработать большой объем данных, благодаря чему, выполнение множественных задач становится возможным за короткие промежутки времени.

● Работа с партнёрами также является ключевой задачей для ведения бизнеса. Благодаря цифровизации возможна организация деловых отношений с партнёрами, независимо от расстояния, языка общения и т.д. Создание презентаций продуктов компаний в свободном доступе для определенного количества предприятий – потенциальных партнеров позволяет провести первоначальное их ознакомление с продуктом с возможным последующим сотрудничеством.

Большинство предприятий МСБ РМ используют упрощенные версии CRM-системы, программы 1С и различные мобильные приложения, позволяющие вести e-commerce. Стоит отметить и привычные (активизированные после COVID-19) приложения Microsoft Teams, Google Meet, Zoom и др. Используются различные веб-сайты с удобным интерфейсом для пользователей и партнёров, а также в некоторых организациях заметно использование сервиса Bitrix24.

Таким образом, однозначно стоит отметить ряд преимуществ цифровой трансформации предприятий, среди которых: оцифровка информации, упрощение её использования, создание различных бизнес-приложений с интегрированной оцифрованной информацией и др. Как результат, происходит явное снижение бюрократии и коррупции за счёт прозрачности анализа данных и их использования. Кроме того, положительный эффект заметен и в рамках рынка труда – в настоящее время возможно вести эффективный и быстрый поиск сотрудников и заполнение вакансий. Помимо этого, пандемия COVID-19 наглядно продемонстрировала важность подготовки к удаленной работе сотрудников в условиях невозможности физического присутствия на местах работы по тем или иным причинам.

Однако, при существующих преимуществах, необходимо отметить и недостатки, а также присущие риски процесса. Основными рисками цифровизации являются: сокращение рабочих мест, рост киберпреступности, затратность на внедрение новых передовых технологий, кадровые риски, нарушение коммуникации между разработчиками и лицами, принимающими решения.

Для того, чтобы своевременно определить возможные риски [2], а также смоделировать способы реагирования на них, на первоначальном этапе необходимо:

1. Оценить готовность предприятия к цифровой трансформации (AS-IS) по всем составляющим бизнес-процессов и организации в целом (оценка потенциала и готовности к изменению персонала, компетенции менеджмента для проведения цифровизации, анализ технологического аспекта и т.д).
2. Создание модели возможного развития событий при внедрении цифровизации (TO-BE). На данном этапе необходимо провести оценку возможных результатов и сформулировать ряд мер по решению возможных несоответствий.
3. Подготовка ресурсов: персонал, технологии и др.

Выполняя перечисленные мероприятия, становится возможным рационально оценить необходимость во внедрении процесса цифровизации, определить готовность организации к этому, разработать все пути развития и тем самым предотвратить возможные потери, а риски превратить в преимущества.

## **ВЫВОДЫ**

В настоящее время цифровая трансформация молдавских предприятий заметно отличается более высокой динамикой против периода прошлых лет. Вместе с тем, существует ряд аспектов, которые необходимо совершенствовать для достижения рекомендуемого уровня и повышения конкурентоспособности национальных организаций. При этом, стоит отметить важную роль государства в проводимых мерах и его участия в формировании предпосылок к развитию.

Для повышения уровня цифровизации предприятий, а также предотвращения возникновения возможных рисков, рекомендуется:

- ❑ Формировать концессию в области информационных технологий
- ❑ Увеличить количество резидентов IT- парка страны за счёт предоставления различных привилегированных условий
- ❑ Проводить программы по повышению цифровой грамотности населения
- ❑ Развивать омникальность в ритейле, использовать э-коммерцию
- ❑ Создать и развить цифровые площадки для повышения уровня коммуникации персонала
- ❑ Использовать различные софты для отражения статистических данных предприятий (Tableau и др)
- ❑ Проводить в том числе и цифровизацию государственных услуг, необходимых для МСБ.

Стоит отметить, в том числе и развитие цифровой культуры предприятий. Идеология цифровой культуры заметна в компаниях, занятых в области IT. В настоящее время, в IT парке Республики Молдова зарегистрировано 1 112 резидентов из 39 стран мира, среди которых 187 компаний с иностранным капиталом, численность сотрудников составляет около 15 тыс. Резидентами парка являются как крупные предприятия, так и представители МСБ РМ. Совокупность паттернов поведения сотрудников таких предприятий основана на внедрении и развитии цифровых технологий, а основными посылами является осознание необходимости цифровизации – как для компании в качестве комплексной системы, так и для каждого сотрудника, в частности. Кроме того, процесс требует новых навыков и, как следствие, цифровая культура предполагает усиленное стремление к изучению нововведений. Компания, в свою очередь, направляет ресурсы для предоставления возможности повышения квалификации своих сотрудников. Активное следование ценностям цифровой культуры приводит к непрерывному процессу оптимизации, совершенствованию систем коммуникации, улучшению качества предоставляемых услуг. Благодаря этому компании выходят на международный рынок, конкурентоспособность значительно повышается.

Безусловно, процесс цифровизации обладает рядом преимуществ, однако нельзя исключать и присущие риски. Для управления рисками рекомендуется сформировать корпоративную базу знаний с открытым доступом для всех сотрудников, использовать таск-трекеры для контроля исполнения поставленных задач. Для увеличения кибербезопасности возможно использование DLP- системы, различных инструментов шифрования и VPN для удаленной работы. В процессе работы с персоналом использовать различные HR – системы с автоматическим подсчетом KPI и другое.

Таким образом, цифровизация означает процесс перехода к более совершенствованным системам ведения бизнеса, однако несёт в себе ряд рисков, которые при рациональном и грамотном менеджменте однозначно превратятся в преимущества национальных предприятий.

#### **БИБЛИОГРАФИЯ**

1. Ачба Л.В (2020), Цифровая трансформация управления, экономики и социальной сферы: реальность и перспективы, Журнал зарубежного законодательства и сравнительного правоведения. № 2. - С. 36-47. - URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42684316> (дата обращения: 20.04.2022).
2. Балдин К.Б., Воробьев С.Н, (2005), Управление рисками, Москва: ЮНИТИ
3. Блуммарт Т., Ст. Ван ден Брук, (2019), Четвертая промышленная революция. Как конкурировать и развиваться в эпоху сингулярности. М. «Альпина Паблишер», 203с.
4. Катценбах Дж., Томас Дж., Андерсон Г. (2020), Трансформация корпоративной культуры. М. «Альпина Паблишер», 174с.
5. Питерс Т. (2020) Стратегия совершенства. Как добиться успеха в эпоху перемен и искусственного интеллекта. М. «Манн, Иванов и Фебер», 443с.

6. Руз К. (2021), Устойчивы к будущему. 9 правил для людей в эпоху машин. М., «Манн, Иванов и Фебер», 253с.
7. Сибел Т. (2021), Цифровая трансформация: как выжить и преуспеть в новую эпоху. М. «Манн, Иванов и Фебер», 253с.
8. О`Рейли Т. (2019), WTF? Гид по бизнес-моделям будущего. М. «Бомбора», 507с.
9. <https://statistica.gov.md/> (дата обращения: 03.07.2022)
10. <https://www.odimm.md/ro/> (дата обращения: 28.05.2022)

CZU: 339.138:004.77(477)

## NEW MARKETING TRENDS IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION НОВЫЕ ТЕНДЕНЦИИ МАРКЕТИНГА В УСЛОВИЯХ ДИДЖИТАЛИЗАЦИИ

**КОРЧЕВСКАЯ Лилия**  
ORCID 0000-0002-0720-9929

*Доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры менеджмента, маркетинга и туризма, Херсонский национальный технический университет, Херсон, Украина*  
*lilkorchevska@gmail.com*

**ПРОКОПИВ Мария**  
*Студентка, Херсонский национальный технический университет*  
*73008, г. Херсон, ул. Бериславское шоссе, 24, тел / факс (099) 467-56-79*  
*mashapro007@gmail.com*

**Annotation.** *This work is devoted to the study and systematization of new trends in the field of marketing in the context of digitalization and the study of the impact of the war in Ukraine on this industry. Opportunities and trends in all aspects of marketing in the context of digitalization have been explored. The influence of the war on marketing in Ukraine was studied. The reactions of domestic marketing agencies to the current situation in the country are considered and the types of solutions to problematic issues are highlighted. The use of new marketing trends to increase the competitiveness and viability of enterprises in the context of digitalization is proposed.*

**Key words:** *brand, commerce, communication, content, influencer, marketing, trends, war, digitalization.*

КЛАССИФИКАЦИЯ JEL: M31, M38

Маркетинг основан на постоянном и систематическом анализе потребностей рынка, что позволяет компании разрабатывать эффективные продуктовые и ценовые стратегии, ориентированные на конкретные потребительские сегменты, что, в свою очередь, обеспечивает компании определенные конкурентные преимущества.

Однако сегодня говорят о маркетинговом кризисе, вызванном процессами глобализации, усилением конкуренции, ускорением научно-технического прогресса, изменением потребителей, их поведения и образа жизни, снижением эффективности традиционных маркетинговых коммуникаций и прочим. И это утверждение имеет свою поддержку. Мир изменился, изменились условия и возможности маркетинговой деятельности. Теперь система маркетинга должна стать более гибкой и динамичной [1, с. 202].

Многие работы известных отечественных ученых посвящены вопросам развития современного маркетинга, особенно Балабанова Л.В., Близнюк С.В., Войчак А.В., Лирик И.В. и других. А также этот вопрос рассматривали зарубежные ученые: Дональдсон Т., Дэвис К., Кили М., Мескон М. и другие. Однако системных исследований развития современного маркетинга в Украине недостаточно, что и обуславливает актуальность данной темы.

Цель исследования - выявить маркетинговые возможности и влияние войны в Украине в условиях диджитализации.

Маркетинговые тенденции постоянно развиваются, поскольку бренды стремятся внедрять новые технологии и реагировать на изменения рынка. Поднять шумиху или создать контент, привлекающий внимание, непросто. Как только целевая группа осознает свое существование, компании должны установить прочные связи с потенциальными клиентами, создать репутацию надежного источника информации и поддерживать эти отношения.

Поскольку так много потребителей заняты преодолением последствий глобальной пандемии в своей жизни, многое еще предстоит пройти. Чтобы бренды могли привлечь внимание людей в таких условиях, было бы разумно воспользоваться преимуществами новых маркетинговых тенденций, которые обещают дать им преимущество перед конкурентами. В нашем исследовании мы выделили из основных трендов наиболее важные для той или иной отрасли тенденции и спрогнозировали, как это повлияет на рынок в 2022 году.

Первое и самое важное, на наш взгляд, это создание долгосрочных отношений между инфлюенсерами и брендами.

Мы, вероятно, увидим рост долгосрочных отношений с влиятельными брендами, поскольку создатели берут на себя различные роли представителей брендов, и переходят к общему и постоянному планированию, а не к разовым контрактам. Бренды смогут установить более аутентичные связи со своей аудиторией с помощью долгосрочных программ, которые в конечном итоге будут основываться на опыте и доверии инфлюенсеров.

Разговорный бизнес вдохновляет на привлечение клиентов по всей розничной цепочке поставок. Первый, продвигаемый Крисом Мессиной из Uber в 2015 году, называется «пересечение программ обмена сообщениями и покупок». Это новый виток в розничной торговле.

Опыт электронной коммерции будет иметь решающее значение для всех компаний, которые продают онлайн. Внедрение интерактивных, основанных на опыте и настраиваемых способах, от розничных и предоплаченных сайтов до программного обеспечения в качестве сервисных платформ, будет обязательным для удовлетворения ожиданий клиентов. Бренды конкурируют за свою пользовательскую базу, и именно здесь пригодится опыт электронной коммерции.

Коммуникационные агентства отходят от транзакционного подхода и скорее берут на себя роль консультанта, рассматривая возможность долгосрочного партнерства с брендом. В то время как индустрия связи в последние несколько лет сделала цифровые технологии своим приоритетом. Некоторые западные маркетологи считают, что 2022 год будет посвящен «правильному цифровому внедрению» — использованию цифровых инструментов в дополнение к интегрированным коммуникационным инициативам.

Рост интерактивного контента также стал неотъемлемой частью маркетинга. Покупатели становятся все более самостоятельными в своем выборе. Поэтому трейдеры должны учитывать это, и облегчать работу пользователей. Компаниям, возможно, придется уделять больше времени и усилий привлечению потенциальных клиентов и помощи покупателям в поиске того, что они ищут.

Мы считаем, что маркетологам пора сосредоточиться на своей главной бизнес-цели - найти покупателей, готовых покупать. Для этого полезно знать, кто ищет данный товар или услугу, кто потенциально находится на рынке. Следование плану является ответом и основной тенденцией, которая будет продолжать расти. В сочетании с практическими знаниями мониторинг обеспечивает эффективный способ влияния на рост бизнеса.

Среди населения существует большое недоверие к тому, от кого оно получает информацию. Инфлюенсеры уже давно завоевали доверие своей аудитории. Таким образом, их аудитория знает, что, когда их любимый влиятельный человек одобряет услугу или продукт, то можно доверять. Компании должны больше использовать это по мере продвижения вперед.

С последними объявлениями Facebook (теперь Meta) о метавселенной люди ожидают, что в мир виртуальной реальности будут представлены новые программные инструменты и

приложения [2]. Мы ожидаем увидеть больше гибридных и смешанных реальностей в 2022 году.

Новые методы командной работы и сотрудничества также стали важной темой маркетинговой деятельности. Рабочее место — это не место; это мышление. Под влиянием Covid рабочая среда будет по-прежнему пересматриваться. Влияние на рынок огромно. Работодатели должны творчески подходить к сочетанию производительности и потребностей сотрудников; те, у кого все хорошо, будут искать новые способы выполнения «работы» и различные методы командной работы и сотрудничества.

Также возникает необходимость найти альтернативные решения для таргетинга. Поскольку удаление сторонних файлов cookie установлено на 2023 год, маркетологи будут тестировать альтернативные решения для таргетинга. Компании, которые могут использовать, и улучшать первичные данные должны быть проверены, прежде чем файлы cookie полностью исчезнут.

В индустрии инсайтов мы ожидаем огромных изменений в том, кто проводит исследования. Барьеры для исследования рынка были резко сокращены, благодаря как пандемии Covid-19, так и все более удобным для пользователя технологиями. Это означает, что маркетологи, дизайнеры продуктов, специалисты по пользовательскому опыту и многие другие больше не будут просто пользователями данных — они также будут активно участвовать в их создании.

За последние 18 месяцев мы стали свидетелями увеличения хрупкости брендов в мире, а также их балансировки в попытке найти отклик на поляризующемся рынке. Это стало возможным, благодаря беспрецедентным сценариям для навигации по тегам.

Побеждает лучший контент. Однако все пишут длинные «путеводные» страницы. А нужно размещать их в лучшем формате и обеспечивать удобочитаемость и совместное использование. Те, кто сможет сделать свой сайт интересным, выиграют, и будут более успешными в сети.

Мы считаем, что в 2022 году необходимо будет сосредоточиться и адаптироваться к недоступным криптовалютам и токенам, а также перевести бизнес на онлайн-рынок. Мы уже увидели, как произошел переворот во время пандемии в сторону диджитализации, и эта тенденция будет только усиливаться. Компании должны начать интегрировать эти вещи в свою стратегию, чтобы они могли смотреть вперед и идти в ногу с рынком.

Продолжающаяся война в Украине сильно ударила по всем сферам бизнеса. Большая часть малых и средних предприятий была вынуждена закрыться или перевести свою деятельность на удаленный доступ, а большинство сотрудников были вынуждены переехать в более безопасные регионы страны или за границу.

Большинство маркетинговых компаний работают в информационном поле, чтобы говорить правду людям России и мира, заниматься волонтерством, и поддерживать всех, кто вступил в ряды Вооруженных Сил Украины [3].

Например, команда YouScan оказывает финансовую поддержку военным и беженцам, а также предоставляет доступ к своей системе мониторинга социальных сетей украинским госструктурам, активистам и различным волонтерским организациям.

Пандемия COVID приучила мир работать удаленно. Конечно, никто не был полностью готов к войне, но сейчас все сотрудники отдела маркетинга выполняют свои обязанности на расстоянии. В радикальных изменениях не было необходимости, потому что маркетинговая деятельность возможна с клиентами по всему миру онлайн. Практически все ведущие компании Украины и мира в сфере маркетинга прекратили работу с клиентами из России.

Перед войной Netpeak Software планировала проверить все гипотезы на рынках стран СНГ и только потом начать экспансию на западный рынок. Однако война внесла свои коррективы, и теперь компания оперативно перестраивает все процессы и выходит на зарубежные рынки.

В Украине это известное digital-агентство с хорошей репутацией. Для иностранных клиентов Netpeak — это, грубо говоря, стартап, который должен завоевать рынок. В

условиях военного времени нам приходилось действовать быстро, формировать команды и перестраивать процессы для привлечения клиентов на внешних рынках.

10 лет назад eSputnik создал сервис, с помощью которого компании из разных стран могли выстроить эффективную коммуникацию со своими клиентами. eSputnik всегда уважал не только все формы законодательства о рассылках, но и основные европейские ценности. Человечность, свобода, демократические традиции - это ценит каждый из нас.

Все эти принципы противоречат страшной войне против украинского народа, которую Россия развязала 24 февраля 2022 года при поддержке Беларуси. Поэтому сервис eSputnik больше недоступен для компаний из этих стран. eSputnik выбирает европейский вектор развития и поддерживает Украину.

Проанализировав представителей украинского бизнеса, можно констатировать, что компании сейчас переживают непростые времена, вне зависимости от того, ориентирован бизнес на Украину или зарубежные рынки.

С началом войны многие международные компании решили уйти с российского рынка. Свою роль сыграло общественное давление: четверо из пяти американцев считают, что предприятия должны прекратить работу в России (опрос YouGov среди 2000 избирателей США). Кроме того, американские потребители ожидают, что бренды помогут пострадавшим, передадут помощь Украине, и эвакуируют своих сотрудников (опрос более 500 респондентов Ассоциации рекламодателей США 4A). Интересно, что две трети потребителей не только испытывают желание покупать бренды, поддерживающие Украину (данные YouGov), но и сочувствуют росту цен. Трое из пяти американцев готовы платить больше за топливо, потому что видят в этом поддержку демократии (исследование Ipsos). Таким образом, согласно WARC, бренды будут играть важную роль в объяснении этих дополнительных затрат.

Общественное давление в сочетании с их собственным моральным компасом не работает — опрос, проведенный Всемирной федерацией рекламодателей (WFA) среди 31 крупного международного владельца бренда, показал, что трое из четырех сократили инвестиции в маркетинг в России с начала вторжения.

«Безусловно, уход с такого большого рынка, как Россия, требует от компаний решимости. Но разве это не воплощение высоких целей и ценностей бренда, которые прописаны в манифестах компаний? Люди готовы платить за брендовую продукцию больше, чем за товары, потому что они имеют добавленную стоимость. Ценность эмоций и смыслов, которые излучает бренд. Таким образом, отношения с брендом, как один на один перед магазином, так и для идентификации между семьей и друзьями, страдают от эмоциональных реалий, таких как продолжающие делать оккупанты», — комментирует Евгения Близнюк, директор Gradus Research [4].

Наибольшее желание бойкотировать оставшуюся в России продукцию международных брендов продемонстрировала возрастная группа 25-54 года, это активные и платежеспособные покупатели. Наименее - люди старше 55 лет. В нем чаще, чем в других сегментах, затруднялись занять позицию, выбирали вариант «Мне сложно ответить». Хотя на вопрос: «Как бы изменилось ваше отношение к бренду, если бы вы узнали, что он продолжает работать в России?» эта группа стабильна с другими - те же 75% почувствовали бы ухудшение отношения.

Потребность в социологических исследованиях для брендов растет — об этом свидетельствуют исследования сферы (Factum Group Ukraine) [5] о тенденциях в управлении маркетинговой деятельностью. В 2021 году это обосновывалось тем, что во времена стремительных перемен и пандемий как никогда необходимо знать своего потребителя, понимать его реальные потребности и ожидания.

Сегодня, в активной фазе войны между Россией и Украиной, такие исследования просто необходимы компаниям, если они хотят возобновить свою деятельность. Ведь война затронула абсолютно каждого украинца — масштабы и векторы этого влияния можно понять только по общению с потребителем.

**Выводы:** Как показывают недавние исследования коллектива коммуникационного агентства «ВАРТО» [6], война затронула все сферы жизни человека. Например, один из опросов показал, что Facebook, Telegram и Viber стали ключевыми платформами для потребления информации. Люди значительно меньше воспринимают Instagram как источник новостей, поэтому стали проводить там меньше времени. Это означает, что для поддержания связи с аудиторией бренды должны переоценить свои информационные каналы и перераспределить приоритеты. Речь идет о географическом таргетинге и понимании текущей аудитории — из-за войны многие люди были вынуждены сменить дом и работу, что отразится на их потребностях. Исследования также помогут скорректировать тон голоса. А анкета, разработанная профессионалами, поможет бренду понять и услышать потребителей, получить ценные инсайты.

#### **Литература:**

1. Череп, А.В., Абліцова, Т.С. Розвиток сучасного маркетингу та вимоги до нього// Вісник Хмельницького національного університету. [текст] 2009. №1. С.202-205.
2. 15 Top Trends That Will Impact Marketing In 2022. Forbes Agency Council. Jan 14, 2022 URL: <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2022/01/14/15-top-trends-that-will-impact-marketing-in-2022/?sh=549a7b726f0c> (дата обращения 01.06.2022)
3. Як український бізнес працює під час війни? Анастасія Сотула. Блог SERPSTAT. URL: <https://serpstat.com/uk/blog/ukrayinskij-biznes-pid-chas-vijni/> (дата обращения 02.06.2022)
4. Gradus. Перша смартфон-панель в Україні. URL: <https://gradus.app/uk/> (дата обращения 03.06.2022)
5. Які зміни відбулися в сфері маркетингового управління на ринку України у 2021 році та які виклики стоять у 2022 році? Результати щорічного експертного дослідження маркетинг-директорів, проведеного спільно з ВРК в рамках Effie Awards Ukraine. 2022. URL: <https://factum-ua.com/report.html> (дата обращения 03.06.2022)
6. Українське агентство маркетингових комунікацій «Варто». URL: <https://www.warto.com.ua/> (дата обращения 04.06.2022)
7. Sostav.ua - портал новин URL: <https://sostav.ua/> (дата обращения 04.06.2022).

**CZU: 336.717.13:339.13(478)**

## **PAYMENT MARKET IN THE REPUBLIC OF MOLDOVA: LIMITS AND DEVELOPMENT OPPORTUNITIES**

### **PIAȚA DE PLĂȚI ÎN REPUBLICA MOLDOVA: LIMITE ȘI OPORTUNITĂȚI DE DEZVOLTARE**

**PANFIL Cristina**

doctorandă, INCE, [cristina.panfil@yahoo.com](mailto:cristina.panfil@yahoo.com)

**CRISTAFOVICI Profira**

ORCID: 0000-0001-5582-0231

Dr., conf. univ. ASEM, Republica Moldova, <http://www.ase.md>, [cristofprof@yahoo.com](mailto:cristofprof@yahoo.com)

**ABSTRACT:** *In the context of the digitalization of economies, new technologies and financial solutions that have emerged, contribute significantly to the development of the financial system. In this context, financial payment services register a remarkable evolution, contributing to solving the problems of the population and the economic agents in the field of payments. It is interesting to what extent the Republic of Moldova has advanced in the assimilation of new financial services offered by providers in the last period and what are the possibilities for their development in the future. In this article we aim: to analyze the payments market in the Republic of Moldova from a marketing perspective, to identify factors that limit the development of the payments market, and development opportunities. The research methods used are: analysis of the legislation in force governing the payment system, statistical data analysis, graphical method, analysis and synthesis. The results of the research revealed the tendency of: competition increase in*

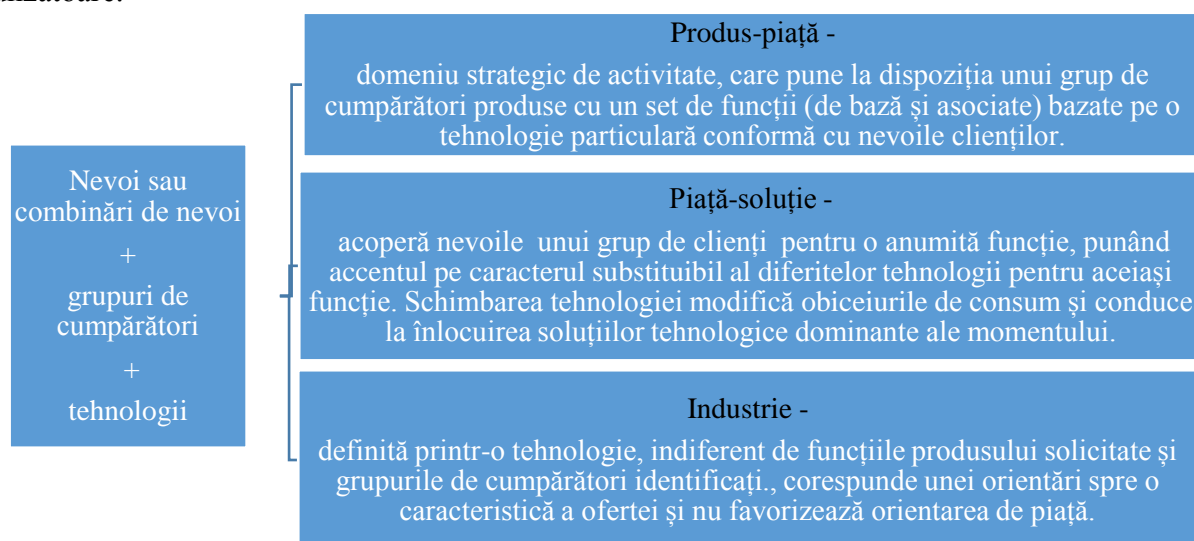
*this field, the necessity for payment service providers to market orientation, proliferation and efficient cooperation between partners in the financial ecosystem, financial education of customers, approach to customer according to the segmentation, enhance social and ethical responsibility in relation to clients.*

**KEYWORDS:** *financial services, payment instruments, payment market, social responsibility.*

**JEL CLASSIFICATION:** *G18, G19, G28, G29, G40, M31.*

## INTRODUCERE

Un produs universal specific prezent în viața și activitatea oamenilor este moneda. În cadrul economiei de piață moneda este instrumentul principal cu care se efectuează schimbul de valori și servicii, asigurând prin toate funcțiile sale dezvoltarea economică. Îndeplinind funcțiile tradiționale de măsurare a valorii, mijloc de circulație, mijloc de plată, mijloc de tezaur, bani mondiali (mijloc global de cumpărare și de plată), precum și funcțiile mai noi - de informare și sistemică [1, p. 39-40]; [2, p.15-17], banii formează sistemul financiar. Moneda sau banii există atât în formă de numerar (lichidă), cât și fără numerar (solidă și bani electronici). În concordanță cu funcțiile enumerate mai sus, banii sunt antrenați în sistemele de plăți pentru a satisface multiplele necesități care se manifestă pe piața serviciilor financiare de plăți. Pentru a satisface necesitățile de plată ale clienților sau forma cererea la produs/serviciu este important să fie corect stabilită piața relevantă sau de referință, care, conform opiniei lui D. F. Abell [citată după sursa 3, p. 134], este definită prin trei dimensiuni: nevoi sau combinații de nevoi, grupuri de cumpărători și tehnologii (figura 1). Astfel, conștientizarea nevoii de către clienți, mărimea și specificul segmentului de piață, gradul de informare și cunoaștere a serviciului sau produsului existent sau nou, gradul de pregătire al clienților pentru utilizarea unei noi tehnologii de prestare a produsului/serviciului, accesibilitatea prețului (comisionului), predispoziția de substituie a serviciului învechit cu unul nou etc. sunt factori importanți în definirea pieței și identificarea serviciilor și /sau soluțiilor financiare corespunzătoare.



**Figura 1. Dimensiunile și structurile pieței relevante**

*Sursa : elaborat de autori în baza [3].*

Entitatea financiară își definește piața-țintă și identifică acțiunile necesare pentru servirea pieței. Caracteristicile pieței serviciilor financiare de plăți sunt determinate de particularitățile celor două laturi corelative ale pieței – cererea și oferta, intensitatea concurenței în domeniu, mecanismul prețurilor, precum și de reglementările juridice, dat fiind faptul că domeniului financiar îi sunt imanente riscuri. Principalele particularități ale pieței de plăți sunt:

- reglementarea de către Banca Națională a Moldovei, ținând seama de cerințele structurilor financiare internaționale - FMI, Banca Mondială, Banca Europeană, Fondurile Internaționale de Investiții ș.a.

- inovația științifică, legislativă și tehnologică ca factori prioritari ai dezvoltării și creșterii eficienței;



- managementul performant al riscurilor pentru securizarea activelor și protecția clienților.

### **Situația pe piața de plăți din Republica Moldova**

Actualmente, conform Legii nr. 114 din 18.05.2012 cu privire la serviciile de plată și moneda electronică, pe teritoriul Republicii Moldova servicii de plată prestează:

- BNM – în cazul în care nu acționează în calitate de autoritate a politicii monetare sau în calitate de altă autoritate publică;
- 11 bănci comerciale și sucursalele băncilor din alte state;
- 2 societăți de plată - MMPS COM SRL și QIWI-M SRL;
- 6 societăți emitente de monedă electronică, activitatea cărora este reglementată prin Regulamentul cu privire la activitatea prestatorilor de servicii de plată nebancari : - „Paymaster” SRL; „Paynet Services” SRL; “BPAY” S.R.L., „QIWI-M” SRL; „FINTECLY” SRL; Î.M. „Moldcell” S.A.
- 1 furnizor de servicii poștale care activează în conformitate cu Legea comunicațiilor poștale nr. 36/2016;
- -Trezoreria de Stat din cadrul Ministerului Finanțelor al Republicii Moldova [4].

Sistemele de plăți din Republica Moldova înglobează totalitatea sistemelor, mecanismelor, instituțiilor care „asigură inițierea, procesarea, compensarea și/sau decontarea operațiunilor de transfer de mijloace bănești între participanți” [5] în concordanță cu prevederile actelor normative (reguli, proceduri, contracte, aranjamente etc.), care sunt actualizate odată cu schimbările care intervin.

Componentele principale ale sistemelor de plăți din Republica Moldova sunt [5, 10]:

- sistemul automatizat de plăți interbancare (SAPI) – asigură efectuarea plăților interbancare în lei moldovenești pe teritoriul Republicii Moldova (din 2006);
- sistemul de decontare a valorilor mobiliare(SDCU) – prin Sistemul Depozitarului Central Unic de Valori Mobiliare (din 2018);
- instrumentele de plată fără numerar: cardul de plată, transferul de credit; debitarea directă și moneda electronică.
- sistemele automatizate de deservire la distanță (SADD) – reprezintă soluții informatice și/sau echipamente, care permit efectuarea tranzacțiilor prin: PC-payments; Internet-payments; Mobile-payments; Telephone-payments; Terminal-payments.

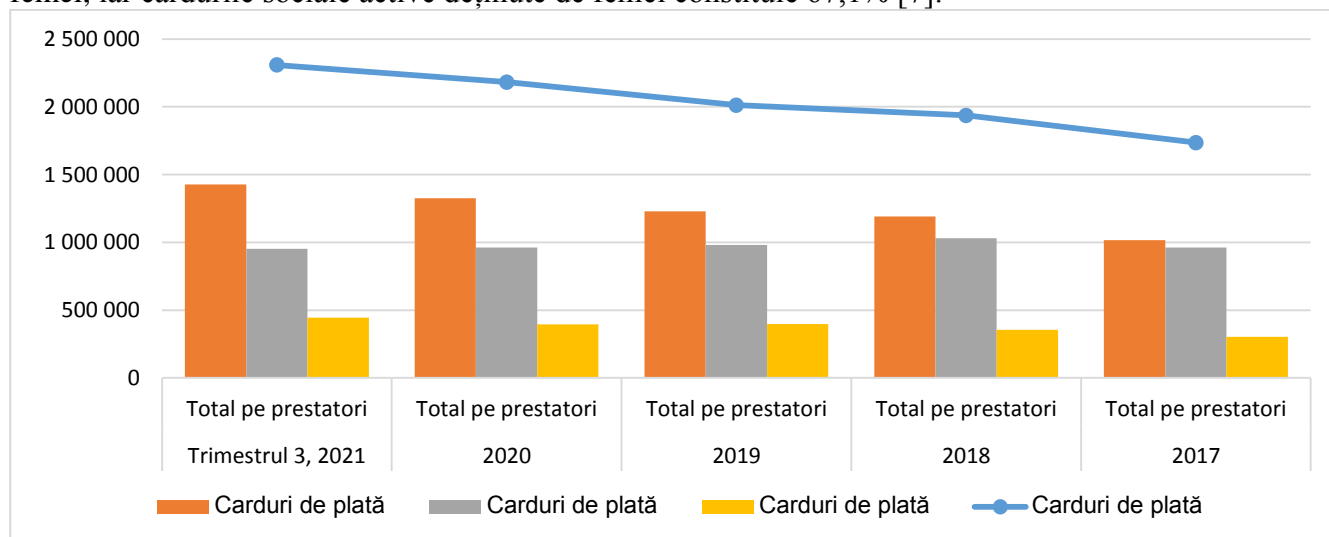
**Tabel 1. Oferta prestatorilor serviciilor de plăți în Republica Moldova**

Prestatorii de servicii de plăți	Servicii de plată
Bănci comerciale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prin sisteme Internet-; -Mobile- și SMS-banking;</li> <li>• prin terminale de plată ale partenerilor băncii, inclusiv terminale cash-in (ex. MMPS COM SRL și QIWI-M SRL, PAYMASTER SRL etc.);</li> </ul>
Societăți de plată	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prin terminale de plată, în numerar (ex. MMPS COM SRL și QIWI-M SRL);</li> <li>• prin intermediul site-urilor: Oplata.md; Plați.md etc.(ex. QIWI-M SRL);</li> </ul>
Societăți emitente de monedă electronică	<ul style="list-style-type: none"> <li>• terminale cash-in;</li> <li>• POS – terminale;</li> <li>• servere web de decontare pentru tranzacțiile autorizate în rețeaua internet.</li> </ul>
Furnizor de servicii poștale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• transferuri de bani prin: <ul style="list-style-type: none"> <li>-mandat intern;</li> <li>-mandat internațional;</li> <li>-sisteme internaționale de transferuri bănești;</li> </ul> </li> <li>• încasări de plăți;</li> <li>• plata pensiilor și indemnizațiilor;</li> </ul>

- eliberarea mijloacelor bănești prin POS-terminele, utilizând cardurile emise de băncile comerciale partenere: Maib, Micb, Victoriabank etc.

Sursa:elaborat de autori în baza[ 6]: [http://old.cnpf.md/file/Informatii%20utile/microfin/Studiu\\_AEI\\_plati\\_2017.pdf](http://old.cnpf.md/file/Informatii%20utile/microfin/Studiu_AEI_plati_2017.pdf)

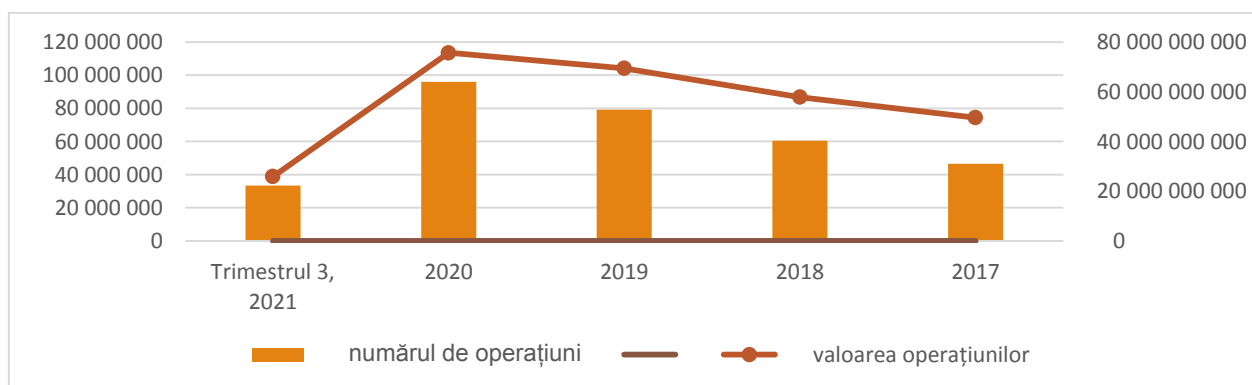
Prestatorii serviciilor de plată oferă pieței o gamă largă de servicii de plată, instrumentele de plată fără numerar înregistrând o dezvoltare continuă și o distribuție omni-canal (tabelul 1). Conform datelor BNM, în funcție de numărul tranzacțiilor, cardul de plată este cel mai utilizat instrument, fiind folosit preponderent de către persoanele fizice, urmând transferul de credit, moneda electronică și debitarea directă. Sub aspect valoric, transferul de credit are cea mai mare pondere în volumul total al tranzacțiilor, fiind utilizat preponderent de către persoanele juridice. Analiza numărului și structurii cardurilor de plăți în ultimii ani denotă o creștere continuă a numărului total al acestora, numărul cardurilor salariale înregistrând o descreștere sincronică ușoară, iar numărul cardurilor sociale fiind în creștere ușoară. La sfârșitul trimestrului III a anului 2021 numărul total de carduri de plată a atins numărul de 1427754 unități, cardurile salariale constituind 951595 (66,65% ), iar cardurile sociale – 445590 (31,21%). Numărul cardurilor de plată în circulație la sfârșitul trimestrului II anul 2021 a ajuns la 2308178, fiind în creștere față de anul 2017 cu 32,96%, pandemia și digitalizarea fiind factori catalizatori ai acestei creșteri. Ponderea cardurilor active în numărul total de carduri în circulație a variat în perioada 2017- trimestru III 2021 între 54-62%, cardurile sociale având o rată de 79 la sută, fiind folosite în plata pensiilor și indemnizațiilor. În funcție de gen, 53,7 la sută din totalul cardurilor în circulație sunt deținute de femei, iar cardurile sociale active deținute de femei constituie 67,1% [7].



**Figura 2. Numărul și structura cardurilor de plăți**

Sursa : elaborat de autori în baza datelor [www.bnm.md](http://www.bnm.md).

După soluția tehnică, cea mai mare pondere o dețin cardurile de proximitate - 90,5 la sută din numărul total al cardurilor în circulație, ceea ce este cu 25,5 la sută mai mult decât în trimestrul III 2020.

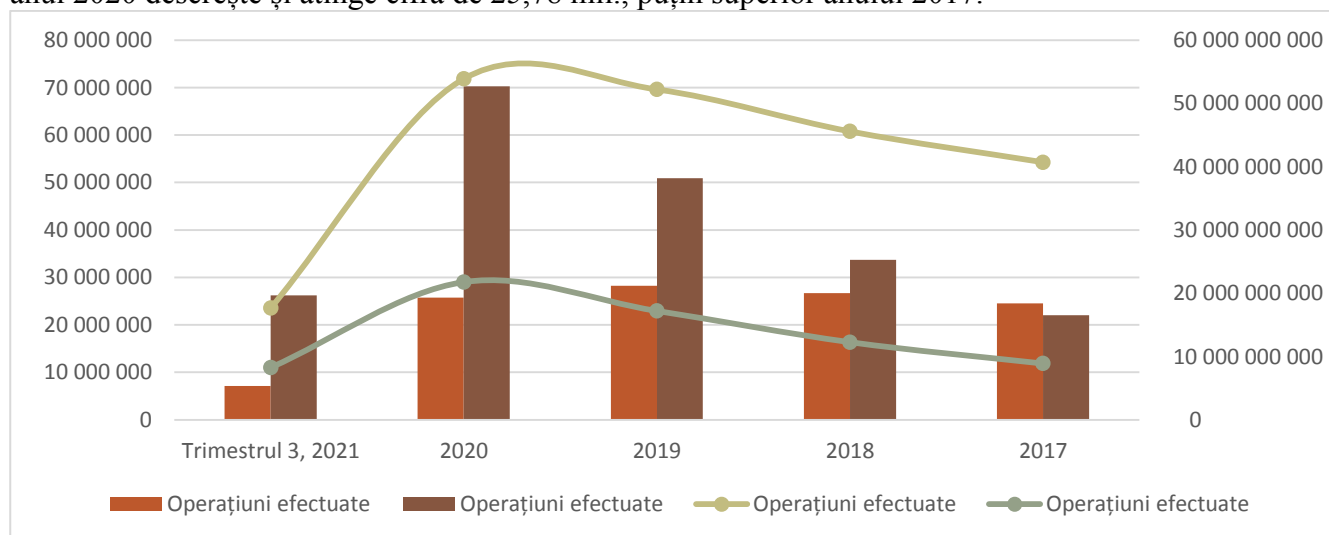


### Figura 3. Numărul și valoarea operațiunilor cu cardurile de plăți emise în Republica Moldova

Sursa : elaborat de autori în baza datelor [www.bnm.md](http://www.bnm.md).

Analiza datelor prezentate în figura 3 privind numărul și valoarea operațiunilor cu cardurile de plăți emise în Republica Moldova indică o tendință continuă de creștere, valoarea operațiunilor atingând în anul 2020 75,6 miliarde lei și 25,9 miliarde lei în trimestrul III 2021. Numărul operațiunilor a atins în 2020 cifra de 96,0 milioane și 33,4 mil în trimestrul III 2021.

Analiza gradului de digitalizare a plăților (figura 4) arată că, în anul 2017 numărul operațiunilor de retragere de numerar (24,5 mil.) era superior plăților fără numerar (22,0 mil.) cu 11,4%, iar în perioada anilor 2018-2020 plățile fără numerar au crescut de 3,2 ori, atingând cifra de 70,3 mil. În următorii doi ani numărul operațiunilor de retragerile a numerarului a crescut lent, iar în anul 2020 descrește și atinge cifra de 25,78 mil., puțin superior anului 2017.



### Figura 4. Retragerile în numerar și plățile fără numerar

Sursa : elaborat de autori în baza Rapoarte statistice [www.bnm.md](http://www.bnm.md).

Valoarea operațiunilor de retragere a numerarului a crescut relativ lent și a atins în anul 2020 53,9 miliarde lei, în timp ce valoarea plăților fără numerar a atins 21,8 miliarde lei, ceea ce e de 2,5 ori mai mic în raport cu retragerile de numerar. Toate aceste date demonstrează tendința populației și a clienților persoane juridice spre digitalizare, dar totuși ponderea majoră a plăților este în bani lichizi.

**Tabel 2. Structura numărului operațiunilor cu cardurile emise în Republica Moldova în trimestrul III 2021[8]**

Soluții informatice și echipamente	Tranzacții efectuate în Republica Moldova		Tranzacții efectuate peste hotare	
	Structura în %	Rata de creștere în % comparativ cu perioada precedentă	Structura în %	Rata de creștere în % comparativ cu perioada precedentă
Total	86,5	+33,8	13,5	+62,0
POS terminale - retrageri de numerar	21,3	+7,6	0,2	+25,1
Plăți fara numerar:	65,2	+40,0	13,3	+62,0
-cu prezenta fizică a cardului	49,6	+38,8	4,3	+1,1
-fără prezența fizică a cardului:	15,6	+43,6	9,0	+55,3
*platforme de	2,4	+19,7	8,4	+55,3

comerț electronic-e-commerce				
*SADD	13,1	+50,2	-	-
*alte dispozitive	0,1	-0,1	0,6	-0,2

*Sursa : elaborat de autori în baza datelor [www.bnm.md](http://www.bnm.md) [8]*

Din analiza structurii numărului operațiunilor cu cardurile emise în Republica Moldova în trimestrul III 2021 pe tipuri de soluții informatice și echipamente utilizate - canale de distribuție, (tabelul 2) observăm că 86,5 % reprezintă tranzacțiile în Republica Moldova, inclusiv 65, 2% sunt plățile fără numerar, din care 49,6% cu prezența fizică a cardului, 15,6% fără prezența cardului și doar 2,4 % sunt plățile prin intermediul platformelor comerțului electroni. Tranzacțiile efectuate peste hotare – 13,5 % din total, au evoluat în perioada respectivă într-un ritm mai rapid, preponderent prin plățile fără numerar fără prezența cardului și prin intermediul comerțului electronic, ceea ce este consecința unui nivel de digitalizare mai înalt peste hotare, piața internă a plăților fără numerar fiind mai slab dezvoltată.

În același timp, trecerea de la fizic la omni-canal digital este o realitate, începând de la numerar până la verificarea plăților cu carduri, Chip și PIN. Clienții au posibilitatea să utilizeze carduri, să cumpere online sau să facă cumpărături cu telefonul mobil. Acest lucru a oferit clienților o gamă largă de opțiuni și experiențe, transformând așteptările și implicându-i nemijlocit în utilizarea tehnologiei prestației. Clientul nu mai este un beneficiar pasiv al unei noi tehnologii, el solicită soluții și experiențe îmbunătățite, nevoile subiacente rămânând aceleași. Noile tehnologii ajută atât prestatorii de servicii de plată nebancari , cât și băncile să răspundă acestor așteptări, astfel încât să poată oferi o experiență omni-canal superioară și care să consolideze relațiile cu clienții actuali și potențiali pe termen lung. Totodată există clienți, care sunt mai puțin avizați, prudenți, cu frică față de tehnologiile noi, mai inflexibili și mai puțin receptivi la inovații. În această situație prestatorului de servicii de plăți îi revine rolul de a informa consumatorul privitor la toate caracteristicile serviciului, riscurile asociate consumului acestuia , siguranța consumului și protecția drepturilor lor și a datelor personale.

În prezent, viteza tranzacțiilor financiare a atins nivele nemaivăzute, iar banii au devenit o monedă virtuală ușor de gestionat. O soluție informatică bine percepută și de clienții din Republica Moldova este **Portofelul electronic**. De exemplu, compania Paynet Services SRL are deschise peste 90 mii conturi, prin intermediul cărora utilizatorii pot face mai multe operațiuni financiare, cum ar fi: achitarea facturilor, suplinirea conturilor de telefonie mobilă, transferuri P2P, achitări prin intermediul QR. Dezvoltând Portofelul electronic pentru a face față unui stil de viață dinamic, Societățile emitente de monedă electronică prezintă produsul ca fiind cel mai bun instrument de plată, transfer și monitorizare financiară, pe care clientul îl poate lua și accesa de oriunde. Pe piața Republicii Moldova inovații precum: Invoice Electronic; plăți prin intermediul QR, generarea și procesarea tichetelor electronice. De asemenea, sunt soluții create atât pentru mediul de business - serviciul de Payment Service Provider, prin intermediul căruia se integrează și procesează plățile online pentru e-commerce, fiind singura companie non-bancară ce prestează asemenea servicii.

Mutațiile în structura cererii pentru serviciile de plăți, intrarea pe piața de plăți a prestatorilor nebancari cu noi soluții tehnologice , intensificarea concurenței, precum și tendințele noi pe piața de plăți a prestatorilor bancari demonstrează cert ca domeniul va cunoaște o evoluție rapidă, dacă se vor identifica la timp și corect factorii ce vor favoriza sau vor frâna evoluția pieței de plăți. Acest lucru este conștientizat de comunitatea financiară din țară, modernizarea sistemului de plăți reprezentând la moment unul din obiectivele strategice ale Băncii Naționale a Moldovei, care a inițiat mai multe acțiuni, inclusiv și din perspectiva reglementării și actualizării actelor normative în contextul schimbărilor rapide care au loc pe piața de plăți și cerințelor de modernizarea a sistemelor de plăți . În acest context Comitetul executiv al Băncii Naționale a Moldovei (BNM) a aprobat Conceptul privind dezvoltarea domeniului de plăți din Republica Moldova. În acest document sunt prezentate proiectele de modernizare a sistemului automatizat de plăți interbancare (SAPI) al BNM și de implementare a schemei de plăți instant, prevăzute ca obiective operaționale în planul strategic

2018-2020 al BNM [8]. De asemenea sunt evidențiați mai mulți factori care pot influența dezvoltarea sistemelor de plăți și respectiv piața acestora, și anume:

- ✓ ponderea înaltă -80-90 la sută din plățile persoanelor fizice sunt efectuate în numerar, iar migrarea către segmentul plăților fără numerar este incertă din cauza lipsei competențelor și abilităților digitale sau a unor competențe slabe.
- ✓ probleme legate de disponibilitatea, abilitatea de utilizare a dispozitivelor mobile și de completare a ordinului de plată în procesul transferului de credit;
- ✓ lipsa opțiunii transferării imediate a fondurilor;
- ✓ aplicarea unor comisioane exagerate impuse comercianților și sau transferarea acestora către clientul final;
- ✓ lipsa fezabilității pentru tranzacțiile de mică valoare;
- ✓ neconcordanțe între timpul real de plăți și programul de lucru al agenților economici;
- ✓ utilizarea insuficientă a monedei electronice;
- ✓ popularitatea scăzută a debitării directe în rândul persoanelor fizice;
- ✓ etc.

În opinia noastră dezvoltarea pieței serviciilor de plăți presupune și soluționarea următoarelor probleme:

1. Stabilirea unor comisioane corecte din punctul de vedere al eficienței pentru plățile cu cardul achitate de comercianți pentru deservirea terminalelor POS.
2. Dezvoltarea infrastructurii sistemului electronic de plăți în mediul rural și centrele raionale, unde este insuficient dezvoltat.
3. Creșterea incluziunii financiare digitale a persoanelor fizice, micilor întreprinzători.
4. Asumarea responsabilității pentru educarea financiară a populației atât la nivel macro-, cât și microeconomic
5. Mediatizarea beneficiilor modalităților moderne de plată.
6. Creșterea capacității prestatorilor de servicii de plată de asimilarea tehnologiilor inovatoare, care frecvent au costuri ridicate, lărgirea bazei de clienți a acestora, precum și segmentarea mai profundă a pieței.
7. Sporirea încrederii clienților în siguranța serviciilor prestate.

În prezent oportunitățile pentru dezvoltarea sistemului de plăți sunt:

- ✚ 1.Prevederi în legislație. Agenții economici cu venituri din vânzări mai mari de suma de 500 000 de lei sunt obligați să instaleze terminale POS, conform noii redacții a art. 71 din Legea nr. 845/1992 cu privire la antreprenoriat și întreprindere (Legea nr.845/1992) care a intrat în vigoare 1 ianuarie 2021.
- ✚ Facilități fiscale. Comercianții, care efectuează plăți cu cardul, au reduceri la taxa pe valoarea adăugată. În astfel de strategii, statul trebuie să caute momentul oportun pentru a introduce stimulente [9].
- ✚ Prioritizarea de către Regulator a domeniului aferent plăților și elaborarea strategiei dezvoltare a sistemului național de plăți al Republicii Moldova, prin elaborarea cadrului normativ nou care va reglementa sistemele de plăți ale băncilor comerciale.
- ✚ Perfecționarea continuă a instrumentelor de plată existente și implementarea noilor instrumente de plată.
- ✚ 5.Digitalizarea proceselor prin majorarea volumului documentelor pe suport electronic în totalitatea documentelor care circulă în sistemul național de plăți [11].

Totodată, trebuie să menționăm faptul că, toate cele enumerate mai sus trebuie realizate printr-o viziune orientată spre client, care presupune:

-studierea profundă privind subiectele legate de clientelă: conștientizarea motivelor pentru care alege serviciul de plată, segmentare în funcție de gradul de pregătire pentru a accepta serviciul, în funcție de gradul de informare și cunoaștere a produsului, încrederea în produs/prestator, avantaj perceput etc.;

-contact direct cu clientul pe mai multe nivele pentru ai înțelege mai bine nevoile și problemele în domeniul plăților;

- respectarea drepturilor clienților prin asumarea responsabilității pentru o informare completă privind caracteristicile ofertei, avantajele acesteia, riscurile asociate serviciului /produsului; comisionul plătit;
- receptivitate la reacția de răspuns a clientului, reclamațiile și sugestiile acestora;
- efectuarea sondajelor comparative referitoare la prețurile competitive, raportul preț/calitate și ofertele de servicii;
- recompense pentru angajați în funcție de performanțele realizate în raport cu clienții.

## CONCLUZII

Moneda este un produs specific care prin funcțiile sale, inclusiv cea de mijloc de plată asigură dezvoltarea economică a țării. Moneda există în formă lichidă (numerar), solidă și moneda electronică. Pentru a satisface necesitățile de plată ale clienților sau forma cererea la produs/serviciu de plată este important să fie corect stabilită piața relevantă sau de referință, care este definită prin trei dimensiuni: nevoi sau combinații de nevoi, grupuri de cumpărători și tehnologii. În dependență de definirea acestor dimensiuni sunt posibile trei structuri ale pieței: produs/piață; piață-soluție și industrie. Prestatorii principali pe piața serviciilor de plăți în Republica Moldova sunt 11 bănci comerciale, 2 societăți de plăți, 6 societăți emitente de monedă electronică, un furnizor de servicii poștale. În urma cercetării s-a constatat tendința de sporire a concurenței în domeniul serviciilor de plăți și popularizarea modalităților noi de plată în rândul consumatorilor. Prestatorii serviciilor de plată oferă pieței o gamă largă de servicii de plată, instrumentele de plată fără numerar înregistrând o dezvoltare continuă și o distribuție omni-canal. Conform datelor BNM, în funcție de numărul tranzacțiilor, cardul de plată este cel mai utilizat instrument, fiind folosit preponderent de către persoanele fizice, urmând transferul de credit, moneda electronică și debitarea directă. Sub aspect valoric, transferul de credit are cea mai mare pondere în volumul total al tranzacțiilor, fiind utilizat preponderent de către persoanele juridice. În vederea dezvoltării pieței de plăți propunem soluționarea problemelor cu care se confruntă prestatorii de servicii și o orientare de piață mai profundă. Orientarea de piață a prestatorilor serviciilor de plată vizează educarea financiară a populației, responsabilitatea față de client, protecția drepturilor acestuia, inclusiv informarea corectă privind caracteristicile ofertei, ceea ce va conduce la o incluziune financiară la un nivel mai înalt și la dezvoltarea pieței de plăți. De asemenea, se impune relaționarea mai eficientă între partenerii ecosistemului financiar.

## REFERINȚE

1. Bratco A. G.(2018) Bancovscoe pravo (voprosi teorii I practichi). M: Prior, 2000, citat după: Bratco A. G.Teoria bancovsco go prava: monografia. – M.: Prospect. 2018. 520 p. ISBN 978-5-392-13124-2, p.39-40
2. Șumilov V. M. LifșițI. (2017)M.Mejdunarodnoe finansovoe pravo. – M. :IUSTIȚIA, , 302c. ISBN 978-5-4365-1591-5, p.5-17
3. Ristea A. L., Franc V.I.(2010) Marketing strategic. –București, ed. Expert,. ISBN 978-973-618-241-9. P. 134.
4. [https://www.bnm.md/files/Raport\\_anual\\_2020%20publicat.pdf](https://www.bnm.md/files/Raport_anual_2020%20publicat.pdf)
5. <https://www.bnm.md/ro/content/sistemul-national-de-plati>
6. [http://old.cnpf.md/file/Informatii%20utile/microfin/Studiu\\_AEI\\_plati\\_2017.pdf](http://old.cnpf.md/file/Informatii%20utile/microfin/Studiu_AEI_plati_2017.pdf)
7. Sursa: [https://www.bnm.md/files/Raport\\_oversight\\_Q%20III%202021\\_final.pdf](https://www.bnm.md/files/Raport_oversight_Q%20III%202021_final.pdf)
8. <https://www.bnm.md/ro/content/extras-din-conceptul-privind-dezvoltarea-domeniului-de-plati-din-republica-moldova>
9. [https://www.legis.md/cautare/getResults?doc\\_id=3879&lang=ro](https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=3879&lang=ro)
10. HCE al BNM nr.4 din 20.01.2022, MO al R. Moldova nr.34-38 din 04.02.2022, art.106 (în vigoare din 04.04.2022)
11. [https://www.ipn.md/ro/infrastructura-sistemului-electronic-de-plati-in-moldova-este-insuficienta-exper-7978\\_1032195.html#ixzz7WyAIVfOH](https://www.ipn.md/ro/infrastructura-sistemului-electronic-de-plati-in-moldova-este-insuficienta-exper-7978_1032195.html#ixzz7WyAIVfOH)
12. <https://www.bnm.md>

# DIGITAL TRANSFORMATION OF THE SOCIO-ECONOMIC SYSTEM IN THE REPUBLIC OF MOLDOVA

POPA Daniela

ORCID: 0000-0002-3801-7612

Dr., conf.univ., ASEM, Republic of Moldova, popa.daniela.Nc3E@ase.md

**Abstract.** *Digital transformation of the socio-economic system in the Republic of Moldova method is very actual and offers tools of diagnosis, evaluation, and observation that are accessible to the local actors of sustainable territorial development. The purpose of these tools is useful to draft relevant development projects, efficiently manage these projects, then evaluate them and estimate their impact. Research methods, data, and main results are intended for the actors of sustainable development to respect and favor the principles of participation, global approach, and partnership. They facilitate the mobilization of development partnerships that are composed of professionals who work in public services, private organizations, and active voluntaries in associations.*

**Key words:** *Digital transformation, socio-economic system, method, research, evaluation, observation, sustainable development*

**Classification JEL:** Q55, Q56, O33

## INTRODUCTION

The successful proposal will contribute to fostering sustainable, balanced, and inclusive development of rural areas, supporting the implementation of the European Green Deal, in particular its fair and just transition component, the European digital strategy, the European pillar of social rights, and the EU long-term vision for rural areas. It will do so by supporting digital, social, and community-led innovations and by equipping rural communities with innovative and smarter solutions that increase access to services, opportunities, and adequate innovation ecosystems, including for women, youth, and the most vulnerable groups, improve the attractiveness and reduce the feeling of being left behind, even in the most remote locations like mountains. The increased availability of smart solutions and support to community-led innovations will empower people to act for change and get prepared to achieve climate neutrality by 2050, adapt to climate change, and turn digital and ecological transitions into increased resilience, good health, and positive long-term prospects, including jobs, for all including women, young people, and vulnerable groups.

Project results are expected to contribute to all of the following expected outcomes:

- Enhanced capacity of rural communities and rural people to innovate for change thanks to the specific outcomes below.
- Enlarged set of smart solutions for rural communities (practical and transferable innovative solutions to challenges faced by rural communities in a variety of fields e.g. social services, health, energy, mobility, climate adaptation and mitigation, biodiversity and ecosystem management, education, access to culture, etc.).
- Upgraded approaches, methods, tools, and skills to design, implement, monitor, and evaluate community-led innovations contributing to the implementation of the smart village strategies and social innovation initiatives improving i) rural people's well-being, ii) rural community resilience to shocks, iii) rural contributions to the United Nations Sustainable Development Goals and to the EU long-term vision for rural areas<sup>1</sup>.
- Strengthened human capital, including networks, enhanced relations, and knowledge exchange between smart villages and rural community innovators on transferable innovations and innovation processes.

## Methods

Proposals should start from past work conducted in the framework of i) EU action on smart villages, including the related preparatory actions; and ii) Horizon 2020 projects dedicated to social innovation in rural areas. Proposals should support a large number of rural community-led, social

innovation or smart village pilot initiatives in a set of locations in the EU and Associated Countries representative of the diversity of social and geographical contexts. They should prototype, test, pilot, and demonstrate innovations that answer the most pressing rural challenges found at these locations, with particular attention to social and environmental challenges.

Proposals should explore various forms of innovations: technical, technological, business, organizational and social. Social innovation is recommended when the solution is at the interface between social and technical solutions and requires social change, new social practices, social ownership, or market uptake. Proposals should exploit in particular the potential of digital technologies to answer rural communities' challenges, respecting the principles of the declarations on "joining forces to boost sustainable digital transformation in cities and communities" and on "a smart and sustainable digital future for European agriculture and rural areas". Proposals should build on the work of projects funded under the topic DT-ICT-09-2020 and avoid duplications.

### **Results and discussions**

Criteria for selecting the pilot initiatives supported should include the contribution to rural people's well-being, rural community resilience to shocks, Sustainable Development Goals, and the EU's long-term vision for rural areas as well as the potential transferability or replicability of the innovations to other European villages facing similar conditions. The experience gained from supporting these community-led innovation pilot initiatives should lead proposals to formulate upgraded approaches, methods, and tools that should be widely disseminated in close coordination with the 'expertise and training center on rural innovation funded under HORIZON-CL6-2021-COMMUNITIES-01-02. Proposals should also capitalize on i) rural innovation processes and knowledge and innovation systems or ecosystems needed to support rural community-led or social innovation and smart villages, and ii) lessons learned to improve policies and governance frameworks, especially on instruments supporting the development of social capital, social networks, social economy and social innovation and with attention to various needs of various target groups.

Proposals must implement the multi-actor approach, bringing together scientists alongside rural community organizations, action groups, or networks with a demonstrated ability to connect to a large number of local communities and disseminate and exploit project results. The consortium should bring together a multiplicity of competencies and science disciplines with an effective contribution of SSH disciplines, to ensure a skilled accompaniment of a wide range of innovation areas likely to come from the pilot initiatives (climate mitigation and adaptation, social care and services, energy, mobility, culture, education, etc.) and innovative approaches and technologies (technical, organizational, social, digital). It should demonstrate substantial prior experience in facilitating community-led bottom-up innovation initiatives.

As an option, proposals may provide financial support to third parties, particularly for SMEs or entities who would develop specific innovative solutions needed in the pilot initiatives. Consortia who decide to use this option should define the selection process of entities for which financial support will be granted.

Proposals should include a task to cooperate with other projects funded under this topic, other relevant innovation projects, and with the 'expertise and training center on rural innovation' funded under HORIZON-CL6-2021-COMMUNITIES-01-02 from the beginning of the project (taking up tools and training kits) until its end (dissemination of upgraded tools and smart solutions) and with the projects funded under HORIZON-CL6-2022-COMMUNITIES-01-01 for issues related to women-led innovation. Proposals should also foresee close coordination with the common agricultural policy networks to maximize the contribution of project activities to the achievement of future common agricultural policy (2021-2027) objectives, in particular in relation to smart villages. Finally, proposals are encouraged to liaise with the relevant European Institute of Technology knowledge and innovation communities.

Places and people matter to the achievement of a more sustainable Europe. The Sustainable Development Goals and the ecological and digital transitions brought forward by the European Green Deal [[https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_en](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en)] and

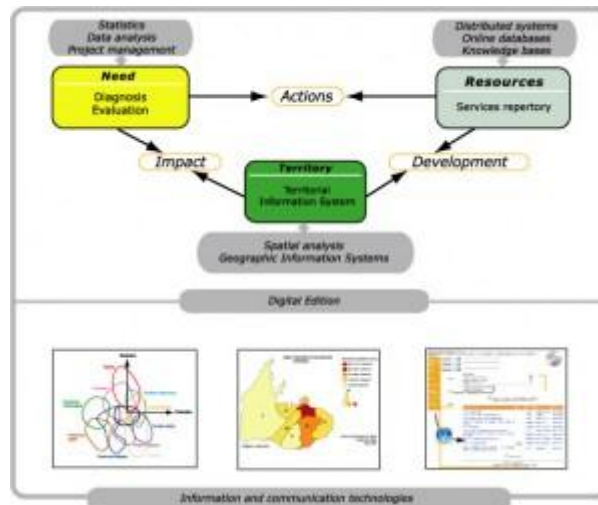


*digital strategy* [[https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/shaping-europe-digital-future\\_en](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/shaping-europe-digital-future_en)], alongside the recent pandemic, bring challenges and opportunities that differ for different places and people. Rural (including mountains and sparsely populated areas) and coastal areas play a key role in managing, protecting, and using natural resources. The provision of both private and public goods from these areas depends on the resilience and attractiveness of rural and coastal communities and the capacity of people who live and work there to access a sufficient level of well-being. The COVID-19 pandemic has highlighted deficiencies in digital infrastructures and economic opportunities that hamper resilience. Urban communities generally offer better access to many services but are also more vulnerable to supply-chain disruptions, as shown during the COVID-19 pandemic. Furthermore, they have a key role to play in fostering sustainable production and consumption as major demand drivers. In all communities, social and behavioral drivers play an important role in enabling or slowing down transitions. Knowledge and innovative solutions need to be developed to enhance every community's resilience and capacity to contribute to and benefit from the upcoming transitions in an economy that works for all territories and ensure a fair and just transition leaving no one behind.

Under this destination, transdisciplinary R&I with a strong social and behavioral sciences dimension, and attention to gender aspects, will foster a sustainable, balanced and inclusive development of rural [*R&I will support the implementation of an EU-level long-term vision for rural areas to be published in the 2nd quarter of 2021*], coastal and urban areas in three different ways. Firstly, it will aim to increase our understanding of the differential impacts of climate, environmental, socio-economic, and demographic changes on rural, coastal and urban areas in order to identify ways to turn these changes into equal opportunities for people wherever they live, enhancing territorial cohesion and enabling a just transition. Secondly, it will explore innovative ways to tailor policy responses to the place-based challenges identified at various levels of governance. Thirdly, it will support bottom-up community-led innovation to empower communities to develop, test, and upscale solutions that answer global challenges in locally adapted ways. Achieving policy goals requires providing people with more equitable access to the knowledge and skills required to make informed choices and be actively engaged in the sustainable and circular management of natural resources, from production or service provision to consumption. Rural, coastal and urban communities, in particular women, youth, the most vulnerable groups like indigenous people and those hit the hardest by the COVID-19 pandemic, need to see their labor conditions, quality of life, and long-term socio-economic prospects improved in the context of major transitions and rising threats to climate, resources, and health. Their capacity to drive community-led innovations must be enhanced and their resilience increased across the diversity of European territories including remote places such as mountains and sparsely populated areas. Mobilizing the forces of digital transformation, start-up ecosystems, nature-based solutions, as well as social and policy innovation will facilitate necessary changes and support smart, environmental and climate-friendly, and resilient lifestyles.

Activities under this destination are complementary to Cluster 2 activities with attention to spatial differences and specifics in relation to democracy (Destination 'Innovative research on democracy and governance'), socio-economic transformations (Destination 'Innovative research on social and economic transformation'), and cultural heritage (Destination 'Innovative research on the European cultural heritage and the cultural and creative industries'). They are also complementary to Cluster 5's Destination 'Cross-sectoral solutions for the climate transition' on cities and communities that should explore place-based approaches to climate, energy, and mobility specifically for all places.

To maximize the intended impacts and to ensure uptake by the communities, actions in the cluster should aim for high standards of transparency and openness for the solutions developed, going beyond ex-post documentation of results and extending to aspects such as assumptions, processes, models, and data during the life of projects.



**Figure. 1 Catalyze-method**

1. The diagnosis and evaluation tools mutualize and process the multi-field individual information to define needs profiles and to measure their importance, in order to offer the services that are adapted to these needs. Then, the same tools are used to evaluate the actions that give services to people. They are the following ones:

The guide of diagnosis and evaluation gathers the information individual according to a multi-sector approach. This guide is divided into themes that include several questions. To make the guide exploitation easier, each question has a closed nature: it allows choosing between several modalities of answer.

2. The repertory of services is on a data basis it is possible to update and consult online. It makes an inventory of the services to people that are accessible to the territory inhabitants. Each service is described thanks to a form whose contents are structured in themes, descriptors, and modalities, as the guide. The correspondence between the guide questions and the repertory descriptors allows comparing the diagnosed needs and the inventoried services. This confrontation between demand and offer allows evaluating the relevance of the existing services and identifying the missing services, so as to adapt the services offer to the expressed needs.

3. The system of territorial indicators integrates a selection of information with a socio-economic nature that describes the territory and the territorial community. These data are constituted are provided by the statistical services of specialized institutions. These indicators are accessible online. The system of territorial indicators publishes needs, services, and territorial indicators maps. They allow comparing the needs territorial distribution with the services territorial distribution and possibly with the territorial indicators to optimize the services localization.

4. The Pragma and Anaconda software can also be used to analyze the services and contextual indicators, in a quantitative qualitative way. Catalyze also offers participative governance of sustainable development partnerships.



Catalyze-method-governance the actors who constitute the development partnership are gathered in an operational group. It defines all the useful data, supervises the analyses, and interprets the results. It drafts the multi-sector guide of diagnosis and evaluation, the repertory of services, and makes the selection of the territorial indicators that are coherent with the guide. It regularly updates the documents or the databases. The partners gather the data and share them for analysis. A qualitative diagnosis identifies the main needs profiles whereas quantitative sorting estimates the importance of the corresponding groups of persons.

Then, the actors participate in the interpretation of the results thematic workshops that are defined and constituted according to the needs profiles. The workshops confront the needs that were underlined by the diagnosis with the repertory of services to identify the deficiencies and non-adaptations of the services offered with respect to the needs. They need territorial distribution to the services one too. They confront the results to the territorial indicators to exploit the territory potentialities and to take into account its constraints.

This observation step leads to projects that are drafted within the project groups. Then, it allows regularly evaluating the led actions. The partnership also guarantees the publication of the results, firstly on an extranet website that is intended for the partners, then on a public Internet website.

### Expected impacts

Proposals for topics under this destination should set out a credible pathway to contributing to resilient, inclusive, healthy, and green rural, coastal, and urban communities and more specifically one or several of the following expected impacts:

- Rural, coastal and urban areas are developed in a sustainable, balanced, and inclusive manner thanks to a better understanding of the environmental, socio-economic, behavioral, cultural, and demographic drivers of change as well as deployment of digital, nature-based, social and community-led innovations.
- Rural, coastal and urban communities are empowered to act for change, better prepared to achieve climate neutrality, adapt to climate change, and turn digital and ecological transitions into increased resilience to various types of shocks, good health and positive long-term prospects, including jobs, for all including women, young people, and vulnerable groups.
- Rural communities are equipped with innovative and smarter solutions that increase access to services, opportunities, and adequate innovation ecosystems, including for women, youth, and the most vulnerable groups, improve the attractiveness and reduce the feeling of being left behind, even in the most remote locations like mountains.
- The sustainable development of coastal areas including coastal protection and resilience reaps the benefits of social, digital, and community-led innovations, to deliver nature-based and scientifically validated solutions to existing coastal socio-economic and environmental threats. In this way, applications of new social, economic, and governance frameworks are enabled.
- Tourism, recreational, and leisure activity development in natural and coastal areas respect long-term environmental carrying capacity and social goals.
- Urban and peri-urban communities – including the most vulnerable individuals and families – can access, afford and choose healthier, nutritious, and environmental-friendly food.

## CONCLUSIONS

When considering their impact, proposals also need to assess their compliance with the “Do No Significant Harm” principle [as per Article 17 of Regulation (EU) No 2020/852 on the establishment of a framework to facilitate sustainable investment (EU Taxonomy Regulation)] according to which the research and innovation activities of the project should not be supporting or carrying out activities that make significant harm to any of the six environmental objectives of the EU Taxonomy Regulation.

Topics under this destination will have impacts in the following impact areas of the Horizon Europe strategic plan for 2021-2024 [Link to the strategic plan]: “Climate change mitigation and adaptation”; “Enhancing ecosystems and biodiversity on land and in water”; “Sustainable food systems from farm to fork”; “Good health and high-quality accessible healthcare”; “A resilient EU prepared for emerging threats”; “A competitive and secure data-economy”; and “Inclusive growth and new job opportunities”.

## REFERENCES

1. [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_en](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en)
2. [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/shaping-europe-digital-future\\_en](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/shaping-europe-digital-future_en)
3. [https://ec.europa.eu/commission/priorities/deeper-and-fairer-economic-and-monetary-union/european-pillar-social-rights/european-pillar-social-rights-20-principles\\_en](https://ec.europa.eu/commission/priorities/deeper-and-fairer-economic-and-monetary-union/european-pillar-social-rights/european-pillar-social-rights-20-principles_en)
4. [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/new-push-european-democracy/long-term-vision-rural-areas\\_en](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/new-push-european-democracy/long-term-vision-rural-areas_en)
5. Smart villages are defined for this call as “*communities in rural areas that use innovative solutions to improve their resilience, building on local strengths and opportunities*”. A more complete definition is available on p.2 of the briefing note from February 2019: <https://digitevent-images.s3.amazonaws.com/5c0e6198801d2065233ff996-registrationfiletexteditor-1551115459927-smart-villages-briefing-note.pdf>
6. Social innovation is defined for this topic as “*the reconfiguring of social practices, in response to societal challenges, which seeks to enhance outcomes on societal well-being and necessarily includes the engagement of civil society actors*”. (SIMRA)
7. [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/new-push-european-democracy/long-term-vision-rural-areas\\_en](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/new-push-european-democracy/long-term-vision-rural-areas_en)
8. [https://enrd.ec.europa.eu/enrd-thematic-work/smart-and-competitive-rural-areas/smart-villages\\_en](https://enrd.ec.europa.eu/enrd-thematic-work/smart-and-competitive-rural-areas/smart-villages_en);
9. <http://www.pilotproject-smartvillages.eu>;
10. <https://www.smartrural21.eu>
11. <https://cordis.europa.eu/project/id/677622> - <https://cordis.europa.eu/project/id/776465>
12. <https://cordis.europa.eu/project/id/721999>
13. <https://www.living-in.eu/declaration>
14. <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/eu-member-states-join-forces-digitalisation-european-agriculture-and-rural-areas>
15. <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/opportunities/topic-details/dt-ict-09-2020>
16. Currently, ENRD and EIP-AGRI ([https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/key-policies/common-agricultural-policy/rural-development\\_en#enrd](https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/key-policies/common-agricultural-policy/rural-development_en#enrd)) to be replaced by the networks to be funded under the future CAP: [https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/key-policies/common-agricultural-policy/future-cap\\_en](https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/key-policies/common-agricultural-policy/future-cap_en)
17. [https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/key-policies/common-agricultural-policy/future-cap\\_en](https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/key-policies/common-agricultural-policy/future-cap_en)
18. [https://enrd.ec.europa.eu/enrd-thematic-work/smart-and-competitive-rural-areas/smart-villages\\_en](https://enrd.ec.europa.eu/enrd-thematic-work/smart-and-competitive-rural-areas/smart-villages_en)

CZU: [004.7+004.8]:334.72

**DIGITIZATION AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE: APPLICATION,  
NECESSITY, EFFECTS**  
**DIGITALIZAREA ȘI INTELIGENȚA ARTIFICIALĂ: APLICARE,  
NECESITATE, EFECTE**

**ȘENDREA Mariana**

ORCID: 0000-0002-0339-264

Doctor în economie, ASEM, <https://ase.md/>, R. Moldova,  
sendrea.mariana@ase.md

**Abstract:** *The activity of organisations and business relationships is currently in a state of deep crisis and there is an urgent need to transform the way that work processes are carried out. To reshape intra-organisational, inter-organisational and inter-state interaction, the most effective way is to apply the solutions offered by technical-scientific progress, such as artificial intelligence (AI), which is already being used in many spheres and for companies this involves the digitisation of activities which is one of today's most transformative forces as it changes the way we operate and live in ways that no one could have foreseen a few decades ago. The benefits of digitisation lie in the ability to make more accurate calculations, control processes with precision, increase speed and efficiency and reduce costs, and today's manufacturing processes are becoming more digitised than ever. The aim of the research involves conceptual analysis of digitisation and Artificial Intelligence, their interaction and forms of application. Research methods: analysis of various opinions on the concepts of digitisation and Artificial Intelligence, comparison, synthesis of information. The results include a synthesis of opinions on the concepts described, advantages and disadvantages, benefits and dangers of applying Artificial Intelligence.*

**Cuvinte-cheie:** artificial intelligence, digitization, organizations, progress, processes

**JEL CLASSIFICATION:** O33, M150

**Introducere.** Inteligența artificială în afaceri ajută la optimizarea fluxurilor de lucru și la adaptarea la realitățile actuale. Mediul de afaceri este prea dinamic și nu toate companiile sunt capabile să se adapteze la schimbările mediului extern. Inteligența artificială poate reduce riscul de eșec, poate determina vectorul de dezvoltare și poate îndeplini sarcini care necesită multe resurse umane. Dacă în trecut serviciile de inteligență artificială erau mai puțin accesibile atât din punct de vedere tehnic, cât și financiar, astăzi acestea reprezintă unul dintre cele mai populare și eficiente instrumente pentru afaceri. Implementarea soluțiilor oferite de inteligența artificială presupune efort de transformare digitală din partea companiei prin digitalizare, care nu poate fi finalizată niciodată, ea devine parte a dezvoltării companiei, în virtutea faptului că progresul științific este continuu.

**Metode aplicate.** Pentru elaborarea prezentului articol, autorul a recurs la investigarea surselor teoretice folosind variate metode de cercetare, precum: analiza și sinteza literaturii în domeniu, inducția și deducția logică, metoda comparativă, etc. În calitate de suport informațional, au fost utilizate publicații în versiune electronică (articole științifice) site-uri cu informație specifică domeniului analizat.

**Rezultate și discuții.** Startul digitalizării începe la sfârșitul secolului al XX-lea, odată cu apariția primelor dispozitive digitale. Odată cu răspândirea pe larg a internetului și cu apariția smartphone-urilor, tranziția către ceea ce înseamnă *digital* a afectat majoritatea oamenilor din lume. Soluțiile digitale au înlocuit soluțiile analogice, iar cumpărăturile online au înlocuit spațiile offline tradiționale. Chiar și procesul de învățare a trecut, în cea mai mare parte, în format online, motivul fiind factorul extern – criza COVID, care a impus instituțiile de învățământ și alte organizații din sfera educației, să se adapteze.

Conform Wikipendia „**Digitalizarea** sau **digitizarea** reprezintă un proces de transformare în format digital a diferitor informații, care sunt organizate în biți. Rezultatul e reprezentarea unui obiect, imagine, sunet, document sau semnal prin generarea unei serii de numere care descriu un set discret de puncte sau probe. Digitalizarea utilizează informații digitizate (sau care sunt obținute direct în format digital. Versiunile analogice / fizice, cum ar fi documente de hârtie, imagini, fotografii, sunete etc., e necesar să fie convertite în format digital prin digitizare. Odată ce informațiile analogice au fost digitizate, ele pot fi integrate și folosite apoi în diverse aplicații software (cu premise bune pentru automatizări ulterioare)”. (1 ) Guvernului R. Moldova definește digitalizarea drept procesul de transformare a informațiilor într-un format digital. (2)

**Care este avantajul digitalizării afacerilor - principalele beneficii.** Este evident că digitalizarea afacerilor nu este un moft, ci o necesitate evidentă și racordată la realitățile actuale. Competitivitatea organizațiilor este determinată și de faptul dacă acest proces este demarat sau nu, avantajele pe care le aduce fiind următoarele:

1. *Optimizarea proceselor de afaceri și economisirea banilor:* digitalizarea reduce costurile de timp, de resurse umane și bani. Acest lucru se realizează prin simplificarea și automatizarea tuturor proceselor, inclusiv colectarea și analizele, comunicare, prognoză etc. Dacă cândva, de exemplu, formatele offline obișnuiau „să atingă” un procent mare de oameni în afara publicului țintă și era foarte dificil să „agăți” exact clientul tău, atunci posibilitățile de targetare a publicității pe rețelele de socializare și aplicațiile mobile permit acum o targetare foarte precisă a campaniilor publicitare – chiar până la faptul ce interese are un potențial client.

2. *Avantaj competitiv:* Digitalizarea ridică calitatea bunurilor și serviciilor la un nou nivel. Un exemplu simplu: comerțul online. Clienții pot acum să găsească produsul dorit în câteva minute, să îl cumpere făcând două clicuri și să îl primească în orice locație.

3. *Îmbunătățirea comunicării cu clienții și în cadrul companiei:* Tehnologia digitală îi ajută pe angajați să rezolve rapid problemele și sarcinile, evitând birocrăția. (3)

4. *Accesul în timp real la informații.* Acest avantaj este indiscutabil util pentru afaceri, deoarece permite luarea mai operativă a deciziilor, aplicarea măsurilor anticriză și minimizarea multor riscuri.

Utilizarea tehnologiilor digitale, bunăoară, în timpul pandemiei a avut beneficii enorme. Milioane de elevi și studenți și-au încheiat anul școlar online, în timp ce în urmă cu un deceniu o astfel de situație ar fi dus la prăbușirea învățământului. Organizațiile din sfera medicinei au adunat o cantitate uriașă de date pentru analiza și formarea sistemelor de inteligență artificială, pentru dezvoltarea medicinei digitale și a medicinei în genere. Ecologiștii, bunăoară, au avut o ocazie unică de a evalua contribuția transporturilor și a industriei la poluarea aerului.

Digitalizarea activității organizațiilor, de fapt, nu înseamnă doar achiziționarea de sisteme și echipamente IT. Ea implică schimbări în toate dimensiunile fundamentale ale afacerii:

- *Procese:* Digitalizarea presupune creșterea automatizării în producție și integrarea simulării și a analizei datelor în procese și în lanțurile de aprovizionare. Ca urmare, se pot obține câștiguri substanțiale și continue în ceea ce privește productivitatea și eficiența resurselor pe parcursul întregului ciclu de viață al produselor, de la proiectarea produsului până la gestionarea ciclului de viață.

- *Produse:* Odată cu apariția internetului lucrurilor, digitalizarea a intrat în domeniul produselor, tehnologia informației și comunicațiilor (TIC) fiind din ce în ce mai mult integrată în toate tipurile de produse.

- *Modele de afaceri:* Digitalizarea reorganizează lanțurile valorice și estompează granițele dintre produse și servicii. Produsele inteligente se adaptează la schimbările de comportament ale clienților, ceea ce duce la produse și servicii co-create și foarte personalizate.

Digitalizarea, ca proces în cadrul companiilor, este determinată de faptul că există deja elaborări în domeniul Inteligenței artificiale. Acestea devin din ce în ce mai performante, oferă multe soluții pentru viața cotidiană, pentru afaceri, inclusiv pentru stat. Companiilor nu le rămâne decât să se informeze privitor la aceste soluții digitale, să analizeze avantajele și dezavantajele aplicării, posibilitatea achiziționării și implementării și analiza eficacității și eficienței acestora.

**Ce este Inteligența artificială.** *Inteligența artificială reprezintă o parte importantă a procesului de transformare digitală, reprezentând orice formă de cunoaștere sau informație care nu vine de la om, ci este vorba de inteligența care provine de la mașini, acestea având capacitatea de a imita funcții umane, precum gândirea, învățarea, planificarea. Calculatorul primește datele (deja pregătite sau colectate prin intermediul propriilor senzori), pe care le prelucrează și reacționează.* (4) Simplu spus, inteligența artificială reprezintă capacitatea unei mașini de a imita inteligența umană, adică de a percepe mediul înconjurător, de a-l analiza și a reacționa pentru a îndeplini anumite sarcini și a atinge anumite scopuri. Spre deosebire de oameni, care folosesc emoțiile și conștiința pe lângă capacitățile cognitive, inteligența artificială folosește algoritmi matematici.

Trebuie remarcat faptul că termenul de inteligență artificială, din punct de vedere conceptual, nu este un termen nou. Termenul de Inteligență artificială a apărut pentru prima dată la mijlocul anilor 1950, mai precis în anul 1956, în cadrul conferinței de la Universitatea Dartmouth, unde informaticianul J. McCarthy a definit termenul dat: „Inteligența artificială este știința creării mașinilor inteligente și a programelor de calculator” (5)

Conform cercetătorului Philip Boucher „Inteligența artificială se referă la acele sisteme ce denotă un comportament inteligent prin analizarea mediului în care se află și în care acționează, cu un anumit grad de autonomie, pentru a atinge anumite scopuri specifice”. (6)

Inteligența artificială este un termen destul de larg pentru a putea fi aplicat oricărui tip de software utilizat în activitățile umane și include algoritmi de învățare, planificare și rezolvare a problemelor de toate tipurile. Aceasta reprezintă niște tehnologii integrate care sunt bazate pe capacități de învățare automată și care folosesc cantități uriașe de date și algoritmi pentru a oferi soluții rapide la probleme științifice și tehnice complexe și pentru a îndeplini funcții predictive cu un grad ridicat de fiabilitate. Cu alte cuvinte, inteligența artificială este un set de procese și tehnologii conexe și în curs de dezvoltare rapidă pentru funcționarea eficientă a sistemelor expert și a agenților virtuali. (7)

**Exemple de sfere în care se utilizează Inteligența artificială:** Practic, peste tot există nevoia de a „face mai bine decât omul” și de a „nu obosi”. Primul exemplu, cel mai simplu și cel mai evident, sunt „asistenții inteligenți”, chatbot-urile, serviciile de asistență automatizate. În plus, inteligența artificială poate scrie destul de reușit texte și poezii; se poate „manifesta” în domeniul graficii - există multe servicii publice și închise care permit lucrul cu imagini, poate nu doar să lucreze, ci să efectueze un ciclu complet - de la crearea imaginilor până la procesarea inteligență a acestora. În special, există o elaborare în acest domeniu care permite să fie generate ilustrații pentru texte pe baza analizei conținutului textului.

În domeniul financiar, Inteligența artificială poate fi utilizată și pentru a analiza tendințele și a face predicții pe baza statisticilor. În special, astfel de analize pot fi utilizate pentru a face tot felul de previziuni (de exemplu, ratele de schimb). Cu toate acestea, merită remarcat faptul că, la fel ca și previziunile umane, prognoza Inteligenței artificiale poate sau nu să se adevărească. În domeniul bancar, de exemplu, în front-office: chatbots și asistenți vocali, personalizarea produselor și a ofertelor, biometrie, recunoașterea imaginilor - utilizată pentru a recunoaște clienții în sucursale și pentru a le transmite oferte specializate, roboții asistenți.

Inteligența artificială este utilizată și în domeniul recrutării. Și nu este vorba doar de scanarea CV-urilor din domeniul public, ci și de căutarea candidaților în funcție de anumiți parametri. În mod ideal, este vorba de analiza informațiilor publice disponibile despre candidat pe rețelele sociale și de selectarea specialistului exact.

Dar inteligența artificială nu este folosită doar în sfera finanțelor și recrutare. Este, de asemenea, răspândită în domeniul medical. Inteligența artificială poate fi utilizată pentru diagnosticare, crearea de planuri de tratament etc. Spre deosebire de finanțe sau de resurse umane, unde pierderile se măsoară în resurse financiare, în medicină este mult mai grav - pierderile, dacă există, se evaluează „în oameni”. (8)

Astfel, căutarea pe internet, securitatea cibernetică, combaterea dezinformării, locuințele, orașele și infrastructura inteligentă, traducerea automată, cumpărăturile și publicitatea online și multe altele sunt deja parte integrantă a vieții noastre. Intrată în viața noastră aproape fără a ne da



seama, Inteligența artificială o regăsim aproape în fiecare interacțiune pe care o avem cu vreun dispozitiv digital. De la cuvintele sugerate, la asistenții virtuali, de la recomandările de filme și știri bazate pe istoricul vizionărilor la magazinele online, de la roboții rețelelor sociale care învață să ne găsească audiențele potrivite la creativitatea artificială, nu este interacțiune digitală care să nu aibă la bază inteligența artificială.

#### **Beneficii ale Inteligenței artificiale pentru business:**

1. **Redactarea texte** - Instrumentele de Inteligență artificială pot crea texte publicitare în câteva secunde. Aceste instrumente pot oferi, de asemenea, publicitate digitală, conținut pentru rețelele sociale și alte opțiuni de comerț electronic folosind modele lingvistice avansate de Inteligență artificială.

2. **Chatbots și asistenți virtuali** - Comercianții online folosesc din ce în ce mai mult chatbots și alți asistenți virtuali pentru a oferi asistență 24/7 tuturor clienților lor online. Acești boți pot interpreta interacțiunile vocale cu cumpărătorii online cu ajutorul procesării limbajului natural (NLP) și pot oferi clienților oferte personalizate. În plus, acestea se îmbunătățesc în mod constant, deoarece sunt programate cu capacități de autoînvățare care sunt mai bine adaptate la nevoile clienților.

3. **Personalizare** - Algoritmii de Inteligență artificială analizează seturi uriașe de date pentru a obține informații despre comportamentul clienților și pentru a-i ajuta să prezică mai bine de ce are nevoie un client și când. Aceștia pot folosi informațiile din istoricul achizițiilor pentru a sugera produse care se potrivesc cu ceea ce caută persoana respectivă. De exemplu, dacă ați căutat recent bureți pe Amazon, algoritmii de inteligență artificială vă vor recomanda alte produse de curățare similare pe pagina dvs.

4. **Managementul stocurilor** - Tehnologia de Inteligență artificială utilizează analiza predictivă pentru a estima cum vor arăta viitoarele nevoi de pe piață. Cu ajutorul învățării automate, această tehnologie de Inteligență artificială devine din ce în ce mai bună în a prezice cu exactitate ce produse să comandați și cât de multe dintre ele ar trebui să aveți mereu la îndemână. Aceste sisteme de Inteligență artificială pot anticipa schimbările rapide ale cererii, pot efectua lucrări de întreținere preventivă și chiar pot automatiza anumite proceduri de ambalare pentru a îmbunătăți eficiența ș.a.

**Beneficiile IA pentru populație:** Datorită Inteligenței artificiale, oamenii ar putea beneficia de: servicii de asistență medicală mai bune, autovehicule și alte sisteme de transport mai sigure, produse și servicii adaptate, mai ieftine și mai durabile. Inteligența artificială poate ușura concomitent accesul la informații, educație, poate îmbunătăți și siguranța la locul de muncă, fiindcă roboții pot realiza activitățile periculoase din anumite sfere, și poate condiționa apariția unor noi profesii, pe măsură ce industriile bazate pe Inteligența artificială sunt în continuă schimbare. (9)

Se prognozează că inteligența artificială va fi valorificată mai mult **pentru a preveni criminalitatea și în sistemul de justiție penală**: faptul dar ar permite prelucrarea mai rapidă a seturilor de date masive, evaluarea mai precisă a riscurilor de evadare ale deținuților, inclusive ar putea fi prevenite infracțiunile sau chiar atacurile teroriste. Platformele online valorifică deja Inteligența artificială pentru a detecta și combate comportamentul online ilegal și necorespunzător. În 2021 China creează un robot procuror: experții chinezi au anunțat crearea primului procuror robotizat din lume care folosește tehnologia inteligenței artificiale, pentru a aduce acuzații în cazurile penale. (10).

În **domeniul militar**, Inteligența artificială poate fi utilizată pentru strategii de apărare și atac în hacking și phishing sau pentru a viza sisteme vitale în războiul cibernetic.

Preocuparea întreprinderilor pentru transformare digitală a afacerilor este un semn că urmează tendințele globale de digitalizare. Astfel de concluzii pot fi trase în baza cererii crescânde pentru soluții IT specializate în transformare digitală, pentru diverse conferințe tematice și webinarii. A crescut și numărul de cazuri de succes în implementarea sistemelor digitate în companii din diverse sfere. Automatizarea afacerilor atinge un nivel calitativ nou. Motorul progresului este, bineînțeles, concurența. Rolul strategiilor comerciale concurente în promovarea diferitelor inovații tehnice nu poate fi supraestimat. Automatizarea completă a afacerilor, sau a



proceselor de activitate, poate îmbunătăți performanța companiilor care operează în domeniul vânzării de bunuri sau servicii.

**Dezavantajele inteligenței artificiale.** Primul dezavantaj este *dereglarea sau eroarea*. Atunci când se transferă multe sarcini complexe către inteligența artificială, merită să ne amintim că orice mașină poate da greș. O mică eroare de calcul se poate transforma într-un număr mare de probleme succesive. De asemenea, poate duce la pierderea unor date importante care urmează să fie procesate de mașină. La urma urmei, acesta va controla majoritatea operațiunilor și bazelor de date.

Al doilea dezavantaj este *confruntarea*. Îmbunătățirea continuă a proceselor logice ar putea separa inteligența artificială și de umanitate. Influența agresivă chiar și a unui singur stat în propriile interese este capabilă să provoace consecințe periculoase și imprevizibile. Ce s-ar întâmpla dacă o mașinărie globală, modernă, ar acționa în propriul interes? Este doar o chestiune de timp până când inteligența artificială va decide că oamenii reprezintă o amenințare sau un obstacol. Controlul tuturor industriilor și dispozitivelor îl pune pe om în fața unei potențiale amenințări.

Al treilea dezavantaj este *înlocuirea oamenilor*. Pe măsură ce inteligența artificială începe să înlocuiască oamenii în diverse domenii, tot mai mulți oameni vor rămâne fără locuri de muncă.

**Concluzie:** Majoritatea companiilor vor continua accelerarea eforturilor de transformare digitală și investiții în tehnologii precum Inteligența Artificială. Procesul de digitalizare al activităților este un fenomen care trebuie privit pe termen lung pentru a fi sustenabil, deoarece presupune schimbarea modului de operare și de a face business, atât la nivel local cât și internațional. Cauzele pentru care companiile alocă sume importante pentru digitalizare au atribuție la mai multe din aspectele unui business: printre acestea se numără creșterea productivității muncii și eficiența în luarea deciziilor folosindu-se date generate în timp real. Luarea celor mai bune decizii într-un business poate fi făcută și deja se face cu ajutorul informațiilor concrete, care sunt actuale, iar digitalizarea poate oferi aceste avantaje prin oferirea de informații în timp real persoanelor responsabile.

#### **Bibliografie:**

1. Digitalizare [accesat 25 mai 2022]. Disponibil: <https://ro.wikipedia.org/wiki/Digitalizare>
2. Ce este digitalizarea [accesat 25 mai 2022]. Disponibil: <https://gov.md/ro/advanced-page-type/what-digitization>
3. Пахомов, Антон. Что такое диджитализация? И почему тот, кто не занимается ей — вымрет, как динозавры? [accesat 25 mai 2022]. Disponibil: <https://vc.ru/u/1090999-anton-pahomov/369444-cto-takoe-didzhitalizaciya-i-pochemu-tot-kto-ne-zanimaetsya-ey-vymret-kak-dinozavry>
4. Stanciu Claudia, Berlic Vlad-Andrei. Inteligența artificială și impactul ei asupra domeniului juridic – dimensiunea juridică a noilor tehnologii. [accesat 3 iunie 2022]. Disponibil: <https://next.juridice.ro/977/inteligenta-artificiala-si-impactul-ei-asupra-domeniului-juridic-dimensiunea-juridica-a-noilor-tehnologii/>
5. Афанасьев Денис. Как искусственный интеллект меняет отношение бизнеса к покупателю. БИТ. Бизнес & Информационные технологии. – 2019. – № 5(88). – с. 54-55. [accesat 27 mai 2022]. Disponibil: <https://elibrary.ru/item.asp?id=43090679>
6. Boucher, Philip. STUDY Panel for the Future of Science and Technology. Artificial intelligence: How does it work, why does it matter, and what can we do about it. Scientific Foresight Unit (STOA) PE 641.547 – June 2020. [accesat 3 iunie 2022]. Disponibil: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2020/641547/EPRS\\_STU\(2020\)641547\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2020/641547/EPRS_STU(2020)641547_EN.pdf)
7. Городнова Н.В. Вопросы инновационной экономики. Том 11, Номер 2 (Апрель-июнь 2021) [accesat 27 mai 2022]. Disponibil: <https://1economic.ru/lib/112214>
8. Башкиров, Александр. Искусственный интеллект: сферы применения. [accesat 27 mai 2022]. Disponibil: <https://www.it-world.ru/cionews/business/151653.html>
9. Inteligența artificială: oportunități și pericole. . [accesat 27 mai 2022]. Disponibil: <https://www.europarl.europa.eu/news/ro/headlines/priorities/inteligenta-artificiala-in-ue/20200918STO87404/inteligenta-artificiala-oportunitati-si-pericole>

10. Искусственный интеллект. [accesat 27 mai 2022]. Disponibil: [https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%83%D0%BA%D1%82:%D0%98%D1%81%D0%BA%D1%83%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B9\\_%D0%B8%D0%BD%D1%82%D0%B5%D0%BB%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82\\_\(%D0%98%D0%98,\\_Artificial\\_intelligence,\\_AI\)#2022:\\_D0.91.D1.8B.D0.B2.D1.88.D0.B8.D0.B9\\_.D0.B3.D0.BB.D0.B0.D0.B2.D0.B0\\_Google\\_.D0.AD.D1.80.D0.B8.D0.BA\\_.D0.A8.D0.BC.D0.B8.D0.B4.D1.82\\_.D1.81.D0.BE.D0.B7.D0.B4.D0.B0.D1.91.D1.82\\_.D1.84.D0.BE.D0.BD.D0.B4\\_.D0.B4.D0.BB.D1.8F\\_.D1.80.D0.B5.D1.88.D0.B5.D0.BD.D0.B8.D1.8F\\_.22.D0.BA.D0.BB.D1.8E.D1.87.D0.B5.D0.B2.D1.8B.D1.85.22\\_.D0.BF.D1.80.D0.BE.D0.B1.D0.BB.D0.B5.D0.BC\\_.D0.98.D0.98](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%83%D0%BA%D1%82:%D0%98%D1%81%D0%BA%D1%83%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D0%B8%D0%BD%D1%82%D0%B5%D0%BB%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82_(%D0%98%D0%98,_Artificial_intelligence,_AI)#2022:_D0.91.D1.8B.D0.B2.D1.88.D0.B8.D0.B9_.D0.B3.D0.BB.D0.B0.D0.B2.D0.B0_Google_.D0.AD.D1.80.D0.B8.D0.BA_.D0.A8.D0.BC.D0.B8.D0.B4.D1.82_.D1.81.D0.BE.D0.B7.D0.B4.D0.B0.D1.91.D1.82_.D1.84.D0.BE.D0.BD.D0.B4_.D0.B4.D0.BB.D1.8F_.D1.80.D0.B5.D1.88.D0.B5.D0.BD.D0.B8.D1.8F_.22.D0.BA.D0.BB.D1.8E.D1.87.D0.B5.D0.B2.D1.8B.D1.85.22_.D0.BF.D1.80.D0.BE.D0.B1.D0.BB.D0.B5.D0.BC_.D0.98.D0.98)

CZU: 368.03: 004.77(477)

**INCLUSIVE ORIENTATION OF THE DEVELOPMENT OF THE  
INSURANCE MARKET OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF  
DIGITALIZATION OF THE ECONOMY**

**ИНКЛЮЗИВНАЯ ОРИЕНТАЦИЯ РАЗВИТИЯ СТРАХОВОГО  
РЫНКА УКРАИНЫ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ**

**CHVERTKO Liudmyla**

ORCID: 0000-0003-2788-6991

PhD in Economics, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University, Ukraine,  
e-mail: luda\_um@ukr.net

**VINNYTSKA Oksana**

ORCID: 0000-0001-6402-6451

PhD in Economics, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University, Ukraine,  
e-mail: vinnytska.oksana@ukr.net

**KORNIENKO Tetiana**

ORCID: 0000-0001-8020-0771

PhD in Economics, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University, Ukraine,  
e-mail: kornienkoto@ukr.net

**ABSTRACT.** *The article substantiates the importance of an inclusive orientation in the development of the insurance market, which implies a more complete satisfaction of consumer needs. Insurance inclusion is considered as an integral part of financial inclusion, recognized by the world community as an engine of economic growth and an important factor in social equality. The purpose of the article is to substantiate the features, problems and mechanisms for ensuring the inclusiveness of the Ukrainian insurance market. In the course of the study, dialectical and abstract-logical methods, methods of a systematic approach, comparison, observation, analysis, synthesis, induction, deduction and so on.*

*An assessment of the main indicators of the development of the insurance market of Ukraine was carried out. It is noted that at present they do not meet the requirements of the time and indicate a low level of insurance inclusiveness. At the same time, it was found that over the past years, the insurance sector has been characterized by a stable annual increase in the volume of services provided; there is a growing demand for such types of insurance as life insurance, voluntary medical insurance, accident insurance; auto insurance, etc. It is noted that the identified trends are to a certain extent determined by the increasingly widespread introduction and use of digital technologies in insurance practice.*

*The main measures based on the principles of social justice and aimed at meeting the equal needs of access to insurance services for all categories of potential consumers are outlined.*

**KEYWORDS:** *digitization, inclusion, insurance inclusion, insurance market, insurance services, insurance.*

**JEL CLASSIFICATION:** *G220; E440; D400; L86*

**ВВЕДЕНИЕ.** Важность инклюзивной ориентации развития экономической системы Украины, которая базируется на экономике взаимодействия всех ее субъектов, а также происходящие в стране экономические и социальные дисбалансы актуализируют необходимость усиления внимания к проблемам страховой защиты и повышению уровня охвата страховыми услугами широких слоев населения.

Как известно, инклюзия – это процесс увеличения степени участия всех граждан в социуме, а обеспечение инклюзивности состоит в стремлении вовлечь и интегрировать всех людей, а также их отдельные группы, в деятельность, организацию, политические процессы и т.д.

Инклюзивная направленность развития финансового рынка в целом, и страхового рынка, как его отдельной составляющей, предполагает более полное удовлетворение потребностей потребителей и требует «расширения перечня и улучшения качества предоставления финансовых услуг тем потребителям, которые уже имеют к ним соответствующий доступ» [3, с. 118].

В украинском обществе сформировались определенные предпосылки для обеспечения финансовой инклюзии. В то же время, несмотря на определенные положительные сдвиги, которые имеют место в последние годы, развитие страхового рынка не отвечает требованиям времени и свидетельствует о низком уровне инклюзивности. Достаточно большая часть потенциальных потребителей из-за низких уровней материального обеспечения и развития цифровой грамотности, а также овладения цифровыми навыками, не имеют доступа к современным финансовым услугам. Это приводит к увеличению количества социальных групп, нуждающихся в помощи со стороны государства. Многогранность и масштабность данной проблемы требует разработки действенных подходов по обеспечению инклюзивного развития финансового рынка в условиях современных вызовов.

**РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ.** Страхование направлено на создание условий и источников возмещения потерь, возникших в результате наступления страховых случаев. Материальной основой страхования как экономической категории является постоянное резервирование части валового национального продукта для предупреждения и возмещения материальных потерь, возникающих вследствие реализации страховых рисков. Страхование всегда предполагает аккумуляцию средств многих лиц (участников страхования) в специальных целевых фондах, управляемых юридическим лицом (имеющим на это право по закону) и используемых исключительно для компенсации ущерба пострадавшим от наступления страхового случая.

Рассматривая сущность страхования с позиции управления рисками, О. Кнейслер отмечает, что «страхование как метод нейтрализации рисков во всех сферах жизни и хозяйственной деятельности обеспечивает мобилизацию значительного объема капитала, что является весомым источником компенсации возможных финансовых потерь в случае наступления рискованных событий» [2, с. 125].

Страховая инклюзия является составной частью финансовой инклюзии, признанной мировым сообществом двигателем экономического роста и важным фактором социального равенства. Как свидетельствует мировой опыт, повышение уровня финансовой инклюзии важно для всех сторон, причастных к этому процессу. Например, для регулятора финансового рынка и государства – это обусловлено вовлечением всех слоев населения в экономическую систему, что в конечном счете способствует росту экономики через мобилизацию сбережений населения, инвестирование в развитие экономики государства, диверсификацию финансовой системы; для поставщиков финансовых услуг – потому что увеличивает количество потребителей финансовых услуг; для потребителей – поскольку они могут более эффективно и удобно использовать современные финансовые услуги, повышая таким образом личное благосостояние. Соответственно, отсутствие инклюзивности негативно сказывается на каждом лице, в бизнесе и обществе в целом. Ведь финансовая инклюзия способствует повышению и стабилизации доходов, более эффективному управлению активами, уменьшению уязвимости к экономическим кризисам [6].

Страховой рынок постоянно модифицируется и изменяется под влиянием социальных, экономических и политических факторов, но его основы остаются прежними. Спрос на страховую защиту во многом зависит от поведенческих факторов, а также традиций и культуры определенного общества.

Исследователи Н. Шишпанова и О. Копайгора считают, что страховой рынок в условиях трансформационных изменений можно рассматривать как составляющую систему финансового рынка, где объектом купли-продажи выступает специфическая услуга – страховая защита, базирующаяся на учете интересов государства, граждан и бизнеса, использовании технологических инноваций и применении информационных технологий для повышения конкурентоспособности рынка [8, с. 81].

Моташко Т. П., анализируя основные тенденции развития мирового рынка страхования, отмечает, что развитие новых технологий и внедрение новаций в страховой сфере, обусловленных диджитализацией, привели к повышению качества и эффективности страховых услуг, росту требований и изменению методов ведения бизнеса [4]. Страховой рынок Украины, по мнению исследователей, сейчас находится в процессе перехода на качественно новый этап развития – этап цифровизации, отвечающий общемировым тенденциям [1].

Следует отметить, что в настоящее время состояние развития страхования в Украине, несмотря на определенные положительные сдвиги, которые имеют место в последние годы, не отвечают требованиям времени и свидетельствуют о низком уровне инклюзивности. Слишком низкие ежегодные показатели уровня проникновения страхования, рассчитываемые как соотношение страховых премий к ВВП. В частности, удельный вес страховых услуг, рассчитанный по валовым страховым премиям в номинальном ВВП страны, в 2020 г. составил 1,33%, что на 0,25 п. п. меньше по сравнению с 2019 г. За последнее десятилетие соотношение валовых страховых премий к ВВП не превышало 2%, более того, наблюдается тенденция к его снижению. Объем чистых страховых платежей (без страховых платежей, переданных в перестрахование резидентам) в структуре ВВП также характеризуется четко выраженной отрицательной динамикой и на протяжении 2017-2020 гг. удерживается на уровне 1,0%. Низкими являются значения показателей проникновения страхования в экономику страны, рассчитанные отдельно по видам страхования, другим, чем страхование жизни (non-life) и по видам страхования жизни (life) (табл. 1).

Анализируя динамику плотности страхования (соотношение страховых премий к количеству населения) в долларовом эквиваленте, можно утверждать о снижении спроса на страховые услуги. В частности, если в 2012 г. размер чистой страховой премии на одного человека равнялся 55,6 дол. США, то в 2020 г. значение этого показателя снизилось до 36,4 дол. США.

В новых условиях, сложившихся из-за пандемии COVID-19, страхование остается в основном маловостребованным. Спад деловой активности детерминировал снижение уровня финансового благосостояния населения страны, которое повлекло за собой нехватку средств на приобретение страховых продуктов.

Впрочем, по оценкам экспертов, коронакризис оказывает и определенное положительное влияние на развитие страхового сектора из-за роста спроса относительно нового сегмента потенциальных потребителей, в частности лиц с относительно низкими доходами, на медицинское страхование. Прежде всего это объясняется ростом уровня осведомленности о преимуществах страхования рисков потери здоровья и трудоспособности по болезни, а также осознания необходимости обезопасить от возможных потерь из-за непредсказуемых последствий, вызванных коронавирусом COVID-19. Соответственно, для страховщиков это открывает новые возможности, которые оцениваются как наибольшие за последние десятилетия. Атмосфера растущей неопределенности побуждает страховщиков к разработке таких страховых продуктов, которые позволяют обеспечить страхователей и застрахованных адекватной защитой.

Таблица 1. Показатели развития страхового рынка Украины в 2012–2020 гг.

Показатели	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Темпы прироста 2020/2012, %
Валовые страховые премии, всего, млн грн, в т. ч.:	21508,2	28661,9	26767,3	29736,0	35170,3	43431,8	49367,5	53001,2	45175,9	110,0
по видам страхования, иным, чем страхование жизни	19698,7	26185,2	24607,5	27549,4	32414,2	40518,1	45461,4	48377,2	40157,2	103,9
по страхованию жизни	1809,5	2476,7	2159,8	2186,6	2756,1	2913,7	3906,2	4624,0	5018,5	177,3
Уровень проникновения страхования иного, чем страхование жизни, в экономику, %	1,40	1,79	1,55	1,39	1,36	1,36	1,28	1,22	0,96	–
Уровень проникновения страхования жизни в экономику, %	0,13	0,17	0,14	0,11	0,12	0,10	0,11	0,12	0,12	–
Валовые страховые выплаты, млн грн	5151,0	4651,9	5065,6	8098,0	8839,5	10536,8	12863,4	14338,4	14853,6	188,4
Уровень валовых страховых выплат, %	24,5	16,2	18,9	27,2	25,1	24,3	26,1	27,1	32,9	–

Источник: сформировано по данным Национального банка Украины и расчетам авторов

Заметим, что среди широкого спектра страховых услуг добровольное медицинское страхование, а также страхование жизни, страхование имущества и автотранспортное страхование выделяются исследователями как инклюзивные виды [5, с. 134]. В 2019 г. по сравнению с 2018 г. именно эти виды страхования продемонстрировали самые высокие показатели роста, в частности: по договорам страхования медицинских расходов валовые страховые платежи увеличились на 40,1%; по договорам медицинского страхования – на 28,2%; автострахование (КАСКО, обязательное страхование гражданско-правовой ответственности владельцев транспортных средств, «Зеленая карта») – на 16,5%. Указанные тенденции характерны и для 2020 года. В этот период удельный вес страховых премий автотранспортного страхования в общем объеме страховых поступлений равнялся 35%, а личных видов страхования (медицинское страхование, страхование от несчастных случаев и страхование жизни) – 31%.

Как следует из данных, представленных в таблице 2, темп прироста чистых страховых премий по договорам добровольного медицинского страхования (непрерывное страхование здоровья) в 2020 г. по сравнению с 2016 г. составляет +122,7%; страхования от несчастных случаев (+78,7%); автострахования (+78,4%) и т.д. Значительный рост в 2016-2020 гг. продемонстрировали виды страхования жизни (+82,2%). Бесспорно, выявленные тенденции в определенной степени определяются все более широким внедрением и использованием в страховой практике цифровых технологий.

**Таблица 2. Чистые страховые премии по видам страхования за 2016-2020 годы, млн грн**

Виды страхования	2016	2017	2018	2019	2020	Темпы прироста, %	
						2016/ 2020	2019/ 2020
Страхование жизни	2754,1	2913,7	3906,1	4624,0	5018,5	82,2	8,5
Автострахование	8653,0	9858,1	11720,7	13801,2	15433,7	78,4	11,8
Медицинское страхование (непрерывное страхование здоровья)	2280,2	2673,9	3243,1	4268,8	5078,2	122,7	19,0
Страхование медицинских расходов	671,3	833,2	1098,8	1685,9	1034,6	54,1	-38,6
Страхование от несчастных случаев	727,2	1002,9	1329,0	1475,3	1299,7	78,7	-11,9
Страхование имущества	2633,3	2578,5	3222,0	3518,4	3325,8	26,3	-5,5
Страхование от огневых рисков и рисков стихийных явлений	1782,1	1576,1	1915,6	2173,6	1847,7	3,7	-15,0
Страхование грузов и багажа	1264,2	1001,4	1479,3	1432,3	1354,5	7,1	-5,4
Страхование финансовых рисков	1985,4	1829,5	1663,8	2151,2	1969,8	-0,8	-8,4
Страхование кредитов	505,7	334,7	577,2	366,3	259,1	-48,8	-29,3
Авиационное страхование	482,7	662,8	778,5	551,1	603,3	25,0	9,5
Страхование ответственности перед третьими лицами	1430,6	1613,2	1659,7	1424,3	1007,0	-29,6	-29,3
Другие виды страхования	1294,0	1616,4	1830,5	2113,6	2109,3	63,0	-0,2
Всего	26463,8	28494,4	34424,3	39586,0	40341,2	52,4	1,9

*Источник: сформировано по данным Национального банка Украины и расчетам авторов*

Потребность в обеспечении инклюзивной направленности развития страхового рынка в целом и страхового рынка обуславливает необходимость расширения масштабов страховой деятельности, более настойчивого и эффективного использования инновационных подходов, улучшения управляемости этими процессами.

Развитие конкуренции на страховом рынке Украины, потребность снижения расходов на ведение страхового дела создает стимулы для страховых компаний вводить новейший инновационно-интеллектуальный инструментарий, в том числе цифровой, осовременивать, а также разрабатывать, формировать и распространять новые страховые услуги.

Цифровая трансформация изменяет глубины основы взаимодействия между страховщиками и страхователями, что обеспечивается созданием плотной маркетингово-информационной сети, поддерживаемой технологическими решениями. Внедрение цифровых платформ в страховании является одним из основных достояний современных страховщиков по всему миру, ведь такие технологии позволяют быстро и качественно обеспечивать собственные потребности страховщиков.

Факторами, способствующими распространению и развитию диджитал-страхования являются: увеличение темпов развития цифровых технологий и ускорение инноваций путем использования этих технологий; усиление конкуренции на страховом рынке; необходимость

сниження расходов страховщиків; підвищення вимог потребителів до якості страхових послуг. Цифрова трансформація бізнес-процесів направлена на те, щоб компанії оперативно приймали рішення, швидко адаптували роботу до вимогам поточного моменту і задовольняли потреби клієнтів.

Тренди цифровізації передбачають суттєве змінення традиційних бізнес-процесів страховика в результаті необхідності електронної трансформації страхових продуктів і розширення можливостей використання онлайн-сервісів.

В наші часи процес цифровізації страхової діяльності в Україні знаходиться на початковому етапі розвитку. Незважаючи на це, оцінка динаміки основних показників страхового ринку свідчить про позитивні тенденції впровадження цифрових технологій в страховому бізнесі, що відобразилося в зростанні страхових премій за договорами КАСКО-страхування, обов'язкового страхування громадянсько-правової відповідальності власників транспортних засобів, добровільного медичного страхування, страхування медичних витрат, страхування життя тощо [7].

Однак реалізувати цю задачу вдасться тільки при усуненні законодавчих, інституційних, фінансових бар'єрів; широкого використання інструментів поощрення інноваційної діяльності, зокрема державної підтримки за допомогою податкових і фінансових інструментів, а також створення умов для вільного залучення венчурних інвестицій.

**Висновки.** Отже, для України в сучасних умовах особливе значення набуває проблема забезпечення інклюзивності страхування, яка визначається здатністю обезпечити всі категорії потенційних страховиків від ризиків через механізми страхової захисту, а також можливістю учасників страхових відносин отримувати вигоди від страхування.

В поточних умовах, при яких економіка постраждала від обмежень пандемії, особливе значення для забезпечення високого рівня інклюзивності страхових продуктів мають цифрові технології. Введення обмежувальних карантинних заходів через поширення коронавірусу дало поштовх до більш швидкого розвитку онлайн-продуктів і оцифровки більшої кількості видів страхування. Електронна комерція в страхуванні все більше починає конкурувати з класичними територіальними мережами продажів і стає їх невід'ємною частиною.

Підвищення рівня страхової інклюзії в країні обумовлює необхідність проведення цілеспрямованої просвітницької кампанії, покращення захисту прав фінансових споживачів, широкого розвитку цифрової грамотності і оволодіння страховиками цифрових навичок.

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Заволока, Ю. М., Єфременко, А. Г., Малащенко, Ю. А. (2020). Особливості функціонування страхового ринку України в умовах сучасної цифрової трансформації. *Економіка та держава*. № 6. С. 102-106. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.6.102>
2. Кнейслер, О. В. (2009). Теоретична концептуалізація страхування. *Світ фінансів*. №1 (18). С. 119–126.
3. Луців, Б. (2018). FINTECH в системі фінансової інклюзивності. *Світ фінансів*, 4 (57), с. 110-120.
4. Моташко, Т. П. (2016). Розвиток світового ринку страхування в умовах діджиталізації. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*, вип. 5, с. 18-24.
5. Стецюк, Т. І. (2019). Інклюзивність забезпечення базовими страховими послугами. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*, 15(43), с. 133–137.
6. Фінансова інклюзія / Національний банк України. URL: [https://old.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=3961976](https://old.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=3961976) (дата звернення: 01.12.2021)

7. Чвертко, Л. А., Корнієнко, Т. О., Вінницька, О. А. (2022). Цифровізація страхового бізнесу як дієвий важіль управління ризиками. *Sciences of Europe*, 89, vol. 1, pp. 7-11.
8. Шишпанова, Н. О., Копайгора, О. О. (2021). Проблемні тенденції та напрями регулювання страхового ринку України в умовах трансформаційних змін. *Інвестиції: практика та досвід*, 10, с. 76-82. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.10.76>

CZU: 004.056.53:339.137

## PROTECTION OF INFORMATION AT THE ENTERPRISE IN CONDITIONS OF COMPETITION

**RYBALCHENKO Lyudmyla Volodymyrivna**

ORCID: 0000-0003-0413-8296

Ph.D, Ass. Prof, Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs,  
Dnipropetrovsk region, Ukraine, mail: luda\_r@ukr.net

**KOSYCHENKO Oleksandr Oleksandrovych**

ORCID: 0000-0002-6521-0119

Ph.D, Ass. Prof, Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs,  
Dnipropetrovsk region, Ukraine, mail: kosichenko-inform@meta.ua

**RYZHKOV Eduard Volodymyrovych**

ORCID: 0000-0002-6661-4617

Ph.D, Professor, Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs,  
Dnipropetrovsk region, Ukraine, mail: revord924@ukr.net

### ABSTRACT

*The information development of society is becoming more and more attractive every year for registration and communication on social networks, as well as for working with information resources, where there is a need to place both company data and personal data. Therefore, the need for data protection in today's information life is growing.*

*Personal data are information about the date and place of birth, his name and surname, passport data, tax identification number, signature, profession and marital status. At the legislative level of the country, the Law of Ukraine "On Personal Data Protection" has been developed, which deals with the protection of personal data of individuals and legal entities during processing and use. Managers of personal data may be public authorities, local governments, state or municipal enterprises.*

*Personal data can be used by cybercriminals to commit any economic crime, both at the level of enterprises and individuals. It is to protect this data that care must be taken not to disclose it to unverified third parties or organizations of good faith or reputation. Modern information activities are essential for the use of the latest technologies and secure information protection.*

**KEYWORDS:** *information, information field, personal data, information security, regulatory framework*

**JEL CLASSIFICATION:** D80; G14; M21; L86

### INTRODUCTION

The activities of commercial enterprises are always accompanied by danger and risk. Most often, the risk may be from competitors, third parties or staff. They are often caused by political and legal instability, intensification of competition, illegal use of hardware and software, and more. Therefore, in the framework of enterprise management, in addition to the main functions, managers are entrusted with the issues of information security.

The economic security of the enterprise is to create such conditions for its operation, which will ensure the stability and protection of its activities from possible negative influences of both external and internal environment. It is the information component of the economic security of the enterprise occupies one of the important places. Information security is the ability to protect information resources of the enterprise from any threats of unauthorized access to them.



Analysis of the organization of the information space of the enterprise is in the field of view of economic efficiency of the enterprise. The main amount of information of the enterprise circulates within its organizational, legal and physical boundaries. Unauthorized access to the information environment of the company from various channels and sources can be used to harm the company, blackmail or corruption. These can be open publications and databases, customers, suppliers, investors, credit institutions, intermediaries, personal data of employees and other channels. These sources can give a lot of information to competitors or third parties.

**The purpose** of this study is to highlight the mechanisms of implementation of regulatory and legal support for information protection at the enterprise.

**Presentation of the main material of the study.** In recent years, the regulatory framework for information protection at the national level has improved significantly. This was expressed in the adoption by the Ukrainian leadership of a number of laws [5-8] and other regulations relating to the regulation of creation, use, transfer and storage of information and copyright, the licensing of activities in the field of information protection and more.

On the basis of these documents is built legal protection of information, which is designed to provide the state legal framework and regulatory framework for a comprehensive system of information protection at the enterprise, regardless of its ownership and category of protected information.

In addition to laws and other state regulations, the legal support of the system of protection of confidential information at the enterprise includes a set of internal regulatory and organizational documentation, which includes:

- Statute;
- Collective bargaining agreement;
- Employment contracts with employees of the enterprise;
- Rules of internal procedure of employees of the enterprise;
- Job responsibilities of managers, specialists and employees of the enterprise;
- Instructions for users of information-analytical and technical support of networks and databases;
- Instructions for administrators of information-analytical and technical support and networks, as well as databases;
- Provisions on the information protection unit;
- The concept of information protection system at the enterprise;
- Instructions of employees admitted to the protected information;
- Instructions of employees responsible for information protection;
- A reminder to the employee to keep a trade or other secret;
- Contractual obligations and more.

It should be noted that all these documents, depending on their main regulatory or legal purpose, specify the requirements, norms or rules to ensure the required level of information security at the enterprise or its structural units, aimed at staff and management.

Legal support makes it possible to resolve many controversial issues that arise in the process of information exchange at various levels: from communication to data transmission on computer networks. In addition, a legal system of administrative measures is formed, which allows to apply penalties or sanctions to violators of internal security policy of the enterprise, as well as to establish clear conditions for ensuring the confidentiality of information used or formed between economic entities, their contractual obligations, implementation of joint activities and more. In this case, the parties who do not meet these conditions are liable within the framework provided by the relevant clauses of bilateral documents (agreements, contracts, etc.) and Ukrainian law.

The economic activity of any enterprise is always associated with the flow of information. Management is an ongoing process of creating and implementing management influences to achieve the goal within the information field. In general, the information field of the enterprise can be divided into internal and external. The internal information field combines information that originates within the enterprise. It is important to note that the quality and content of the internal

information field mainly depends only on the company and management. The company's own information field is formed at the expense of internal sources of information, the amount of which is limited. The economic activity of any enterprise is always associated with the flow of information. Management is an ongoing process of creating and implementing management influences to achieve the goal within the information field. In general, the information field of the enterprise can be divided into internal and external. The internal information field combines information that originates within the enterprise. It is important to note that the quality and content of the internal information field mainly depends only on the company and management. The company's own information field is formed at the expense of internal sources of information, the amount of which is limited.

Information can be divided into conditionally constant and variable. Conditionally constant information includes information that is virtually unchanged over a long period. It includes both normative and scientific information. Regulatory information is needed to make decisions and monitor their implementation. It includes various normative and reference data, basic indicators, standards. This information rarely changes. Regulatory information is the most fully systematized, presented in a form that is easy to work with and mandatory. Correction or cancellation of these documents is only on the instructions of higher authorities. Scientific reference information is information obtained from scientific and technical literature, regulatory and technical documentation, various bulletins, news releases and more.

Variable information reflects changes in the criteria of management and operation of units, as well as changes in the planned parameters. It includes summaries that change periodically in content and nomenclature. It includes groups of planning, operational, reporting information and similar types.

Planned information includes summaries of the parameters of control objects and control objects that need to be achieved and maintained, the parameters of production processes that need to be achieved and maintained for the required period. For production units and supply units, it is created in the form of specific planned tasks, indicators. For management units, it includes methods and means of achieving the objectives and is expressed in the creation of instructions, standards, the application of which regulates and normalizes the work of the management staff. This information is directive and is corrected during operational management.

Operational and production information includes summaries of costs, balances, shortages of materials and components, shortcomings of technological documentation, downtime. These summaries of deviations in the processes of achieving the goal of management are necessary for the creation and implementation of corrective actions of management. In addition, it is a set of data that characterizes qualitatively and quantitatively all types of products, as well as various reports on the movement of these types of products in the production cycle; data on the course of the technological process of production, energy, the position of vehicles and more.

Reporting information includes various reports on the state of their units, the results of production tasks, the state of supply and sales at a particular time. Given the inclusion of planned information of the enterprise in the variable, in the first place in full is the variable information.

To achieve completeness and comprehensiveness of information protection, the development and implementation of even the most complete and impeccable legal support will be insufficient. Any laws or regulations lose their effectiveness and cease to be effective normative means of regulating various kinds of relationships in the absence of the environment to which these rules apply.

In order to create a reliable legal basis for the information protection system, it is necessary to organize this system, create the preconditions for its operation, develop a set of consistent and coordinated activities, identify its components and subsystems. The organizational system of information protection serves for these purposes.

The information protection system is a set of organizational and technical measures to ensure information security at the enterprise, the creation of a common security policy and control of its effectiveness. The development and implementation of the system must be preceded by a

thorough study of information resources of the enterprise, making justifications and arguments in favor of creating a system of protection. Thus resources and labor costs for its creation and functioning are calculated and distributed in advance, the most priority ways and directions of its development are chosen. Then the possible causes, variants of manifestation and consequence of violations of information security, failures of programs, hardware and processing systems, as well as the transfer of information, its unauthorized receipt, modification and dissemination are identified.

In other words, the information-functional model of the enterprise is formed and the sketch scheme of the protection system is created. The organizational part of the system should include the following.

First, the identification of information that constitutes a trade secret of the enterprise, and compiling a list of such information with its division into groups by category of confidentiality and the required level of protection. In the future, such lists should be compiled for each unit or area of activity of the enterprise.

Secondly, planning the implementation of the information protection system (GIS), which identifies the most vulnerable areas of information exchange channels, schedules organizational and organizational and technical measures, calculates the resources expended, compiles a general list of employees (specialists, employees and managers) involved in the implementation of the system, and units, determines the order of interaction of structural elements and parts of the enterprise at the stage of creating a system of information protection.

Third, measures to implement and implement the system. At this stage, the following can be done: compiling a list of designated premises where closed events are held or critical information is circulating; identification of officials authorized to exercise control and operational management of the GIS; training of specialists in the field of information security, supporting the functioning of information security systems, tools and devices; regulation of functional responsibilities of employees of information security departments; definition of controlled zones; establishing the procedure for periodic attestation inspections of allocated premises, etc.

Fourth, at the stage of functioning of the information protection system, the following organizational measures must be constantly carried out: registration of works with the use of information that is a trade secret; registration of all events related to the development, use, transfer of information containing confidential information, and making changes to protected information resources; keeping records of documentation and media of confidential information; responding to destabilizing factors in order to prevent or reduce the impact on information; delimitation of rights of access to protected information resources. Fourth, at the stage of functioning of the information protection system, the following organizational measures must be constantly carried out: registration of works with the use of information that is a trade secret; registration of all events related to the development, use, transfer of information containing confidential information, and making changes to protected information resources; keeping records of documentation and media of confidential information; responding to destabilizing factors in order to prevent or reduce the impact on information; delimitation of rights of access to protected information resources.

Fifth, measures are being taken to ensure control over the effectiveness of the system. For example, conducting periodic inspections, including the use of special testing programs, reviewing registration documents, monitoring the implementation of organizational measures to comply with security policy rules, analyzing the state of the protection system, making decisions on improving technical means and systems, organization and security policy.

In addition, regular preventive interviews should be conducted with company personnel to prevent security breaches. These conversations are necessary to raise the level of awareness of employees in relation to the problem of information protection to the level of understanding of each of them the usefulness and necessity of the measures taken. These measures should be aimed at ensuring information security, which, in turn, is an integral part of the overall security of the enterprise. Only a conscious attitude of employees to this problem can make the protection system truly effective and reliable.

## CONCLUSION

Thus, variable information is the main source of data about the enterprise. But not only because it contains the most important information about the current state of the organization, but because it is used by all governing bodies to perform their basic functions. Therefore, variable information in the overall structure of information will be of major interest to competitors of the enterprise. And this is not just because of its inclusion in the total amount of information of the enterprise, but because through access to it may be possible to access at least one of the management of the enterprise.

In addition, variable information is of interest to competitors for the following reasons:

- it is relatively similar in combination with the mass and common sources of its occurrence in connection with the systematization of business reporting;
- the same source data is used repeatedly to obtain information on different types of economic activities at different levels of government;
- the main part of the variable information is subject to regular processing, which retains the fundamental possibility of access to it for a certain time;
- different flows of variable information have links that allow you to confirm or deny the existence of a fact, event;
- variable information is characterized by relatively large volumes and simple processing;
- data obtained from one operation are the source for others (even in several departments).

With the existing connections between the functions, it allows, having the information created during the execution of one function, to restore the information picture of the performance of many other functions.

The information interests of competitors, as a rule, are structural in nature, ie will be directed to those nodes in the administration and other services of the commercial organization, through which passes a significant array of variable information. They are likely to have a specific focus, ie will be aimed at certain units of the commercial organization and individuals from among employees who have access to variable information.

In the information space of the enterprise there are always objective opportunities for loss or leakage of information. Therefore, information protection, first of all, should be built taking into account the content of variable information and ways to work with it. This applies to all streams of variable information circulating in all communications of the enterprise from ordinary documents, local computers, cable, telephone and computer networks, mobile communications. Information security will never be fully ensured if there is no analytical component, that is, there will be no systematic work on the analysis of the information field of the enterprise.

When reorganizing enterprises, a large number of documents of various kinds appear, which regulate almost all activities. In other words, there is a large amount of variable information that can be obtained legally and used by both regular competitors and criminal organizations.

Information security of the enterprise should be provided, first of all, by legal methods of protection. At the same time, its organizational component plays an important role in improving the efficiency of the information protection system at the enterprise.

## REFERENCES

1. Rybalchenko L., Kosychenko O. Features of latency of economic crimes in Ukraine / L. Rybalchenko, O. Kosychenko // Scientific Bulletin of the Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs. - 2019. - Special Issue № 1 (102). – P. 264-267. DOI: 10.31733/2078-3566-2019-5-264-268
2. Дисковський А.О., Косиченко О.О., Рибальченко Л.В. Основи організації захисту об'єктів та інформації від злочинних посягань : навч. посібник для слухачів магістратури / О.А. Дисковський, О.О. Косиченко, Л.В. Рибальченко. Дніпро : Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2020. - 96 с.
3. Рибальченко Л.В., Косиченко О.О. Економічна безпека України та напрями що до її підвищення. Колективна монографія: «Modern engineering and innovative technologies». Німеччина. Випуск 12, червень 2021. с.109-123.

4. Рибальченко Л.В., Косиченко О.О., Рижков Е.В. Вплив тіньової економіки на економічну безпеку України. Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ : Збірник наукових праць. – 2019. – № 2 (103) . – С. 175-183.
5. Закон України «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах» № 681-IX від 04.06.2020
6. Закон України "Про захист персональних даних" (Відомості Верховної Зароди України (ВВР), 2010, № 34, ст. 481). Нова редакція № 2297-VI від 13.02.2022.
7. Закон України «Про інформацію» від 02.10.1992 № 2657-XII у новій редакції від 01.01.2022.
8. Про державну таємницю: Закон України від 21.01.1994 № 3855-XII. Нова редакція від 15.03.2022 // <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3855-12#Text>

CZU: 336.71:004.78(478)

## BANKING IN THE CONTEXT OF CONVERGENCE IN THE DIGITAL ECONOMY

### ACTIVITATEA BANCARĂ ÎN CONTEXTUL CONVERGENȚEI LA ECONOMIA DIGITALĂ

**GOROBET Ilinca**

ORCID: 0000-0002-8429-9585

doctor of economics, associate professor, University of Economic Studies of Moldova,  
www.ase.md, Republic of Moldova, gorobet.ilinca@ase.md

**ABSTRACT** *Information and communication technology has become an important vector for increasing the bank's performance, turning information into the raw material of the future (digital age). The objectives of this research is to highlight the need to digitize banks. Research methods will be description, comparison, synthesis. As a result, we will elucidate the degree of development of digital banking on the domestic market and in international practice.*

**KEYWORDS:** *digital economy, banking, convergence, information technology, globalization, regulation*

**JEL CLASSIFICATION:** *F65, F69, G21, G28, O31*

#### INTRODUCERE

Oricare ar fi costurile și riscurile, introducerea și implementarea inovațiilor în bănci este inevitabilă. Introducerea tehnologiilor informaționale a determinat schimbări majore în structura atât a cheltuielilor cât și a veniturilor băncilor și implicit asupra performanțelor bancare.

Băncile au fost și sunt instituții financiare tradiționale, ce se caracterizează prin reglementări stricte atât privind cuantumul operațiunilor, cât și ca pondere în bilanțul bancar.

De asemenea, băncile, la nivel comportamental, în relația client-bancă asigură protecția consumatorului. Aceasta implică reguli strict stabilite, mecanisme, pârghii și instituții menite să asigure această protecție.

O altă caracteristică a băncilor ca instituții financiare tradiționale constă în faptul că sectorul bancar este, poate cel mai reglementat sector din punct de vedere al gestiunii riscurilor și nu doar la nivel național, dar și la nivel internațional. Tot mai multe state aderă la principiile Acordului de la Basel, care uniformizează și standardizează modalitatea băncilor de a face afaceri.

Toate aceste caracteristici și denotă că băncile sunt instituții financiare bine gestionate, și statul prin mecanismele, pârghiile și instrumentele pe care le deține este interesat în buna funcționare a sistemului bancar. În scopul prevenirii falimentelor bancare, majoritatea statelor, prin lege, obligă băncile să participe la constituirea fondurilor de garantare a depozitelor.

Cu toate acestea, secolul XX s-a caracterizat prin transformări colosale în toate segmentele, în speță, cele ale pieței financiare. Apariția FINTECH-urilor, aplicarea pe scară largă a tehnologiilor

și inovațiilor în toate domeniile de activitate, precum și globalizarea, schimbă total modul de a face business, inclusiv și în domeniul bancar.

Astfel, digitalizarea băncilor vine nu doar cu avantaje de tip: rapiditate, simplitate și comoditate, dar și cu un o serie de costuri suplimentare și probleme pe care trebuie să le soluționeze la moment băncile implicate în acest proces.

Toate aceste aspecte au condiționat băncile să se adapteze și de rare ori să fie inițiatoare, deoarece staționarea pe segmentul tradițional însemna pierderea clienților care își doresc rapiditate, acces instant și costuri mai mici, ceea ce pot fi obținute cu ușurință de la concurenți – intermediarii și prestatorii nebancari.

Toate aceste aspecte fac necesară și oportună studierea acestui fenomen atât din punct de vedere teoretic, cât și practic, și, în particular, pe exemplul băncilor din Republica Moldova.

Autorul va analiza digital banking-ul în Republica Moldova prin prisma constatărilor, problemelor și limitelor.

Un aport asupra accelerării acestui fenomen în Republica Moldova l-a determinat și pandemia COVID-19, precum și, actualmente, războiul din Ucraina.

## CONȚINUT

„*A digitaliza înseamnă a coda numeric o informație*” (www.dexonline.ro).

Digitalizarea, în opinia autorului, reprezintă procesul prin care resursele, procesele, operațiunile, serviciile și produsele se transformă în formă digitală.

Digitalizarea oricărei entități, indiferent de domeniul de activitate, are drept scop:

- accesul la noi piețe;
- reducerea costurilor, și;
- maximizarea profiturilor.

Digitalizarea poate fi privită și ca o strategie, prin care, creșterea unei entități, se realizează, ca timp, în cea mai scurtă perioadă.

Este important de menționat tehnologiile care au fost implementate în ultimii ani, în mai toate domeniile, și anume:

- Big data;
- tehnologiile cloud;
- aplicațiile mobile;
- geolocația;
- Internet of Things (internetul obiectelor);
- learning machines and mobile robots;
- tehnologia biometrică;
- inteligența artificială;
- realitatea augmentată și virtuală;
- blockchaine-ul;
- tehnologia Beacon (pentru persoanele cu handicap), etc. (Ilie. O., 2018).

Numărul acestor tehnologii și posibilitățile lor de implementare și utilizare, sunt în continuă evoluție.

În speță, dacă vorbim despre activitatea băncilor, atunci digitalizarea le permite, prin intermediul noilor tehnologii, să introducă noi produse și servicii bancare și să ajungă la cât mai mulți clienți și segmente noi de piață.

Altă viziune ar explica digital banking-ul prin prisma lansării și acordării clienților băncii a ofertelor personalizate prin intermediul tehnologiilor.

Băncile nu puteau rămâne „imune” fața de digitalizare, deoarece, au existat mai mulți factori care au impus această transformare, pe cei mai importanți îi evidențiem în continuare:

– apariția unei concurențe acerbe în domeniul prestatorilor de servicii financiare, în speță, o alternativă a serviciilor de plăți, care în trecut era o caracteristică strictă și definitorie sistemului bancar. Cel mai concludent exemplu sunt companiile fintech;

- majoritatea instituțiilor financiare tind să devină „supermarket-uri”, adică, să ofere un spectru cât mai larg de servicii financiare clienților săi și ținând cont de acest aspect, practic, multe din produsele strict oferite de bănci, deja sunt prestate și de alți intermediari financiar;
- în rezultatul globalizării, multe companii transnaționale și holding-uri își extind activitatea peste tot pe glob, reducând din cifra de afaceri ale băncilor, în speță, a celor locale;
- datorită apariției și dezvoltării sistemelor alternative de plăți, mulți clienți se reorientează spre alte piețe și alte servicii, și multe bănci pierd o parte din contactul direct cu clienții;
- crește dependența de lumea virtuală, tot mai multe persoane își transferă activitățile în mediul online, iar aceasta presupune și necesitatea de servicii și produse financiare oferite online;
- alt factor a constat în apariția așa numitelor rețele locale – network care facilitau schimbul de date dintre diferite calculatoare, facilitau prelucrarea datelor, obținerea instant a informațiilor, și clienții s-au pliat spre acele bănci a căror rețea era mai dezvoltată.

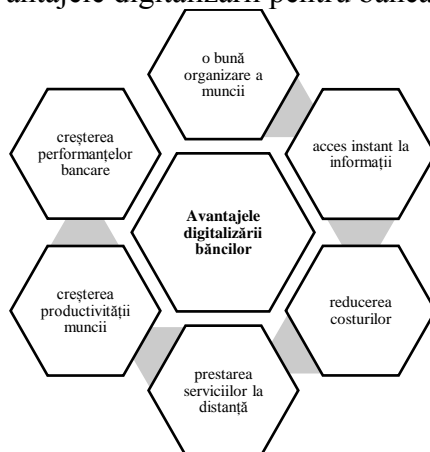
La baza implementării digital banking-ului stau următorii piloni, fără de care ar fi imposibilă dezvoltarea. Aceștia sunt:

- echipamentele și soft-urile;
- accesul permanent la internet de mare viteză;
- actualizarea permanentă a backup-urilor cu posibilități de stocare nelimitată (cloud-urile);
- asigurarea confidențialității și securității datelor;
- existența și la clienți a elementelor ce caracterizează lumea „smart” (conectivitate, device-uri, aplicații, educație financiară, etc.).

Digitalizarea băncilor presupune pe lângă faptul că trebuie să existe niște elementele-cheie (piloni) și un șir de paradigme:

- prestarea unor operațiuni și servicii online și elaborarea și lansarea aplicațiilor mobile și a platformelor online;
- automatizarea tuturor proceselor în bancă;
- „reformatarea” structurii organizatorice și a infrastructurii băncii;
- o cultură a organizației nouă, adaptată noilor realități;
- personal recalificat și adaptat contextului actual;
- parteneriate și, chiar, outsourcing-uri pentru unele operațiuni sau activități ale băncii.

În figura 1 evidențiem avantajele digitalizării pentru bancă.



**Figura 1. Avantajele digitalizării băncilor**

Sursa: ILIE, O. (2018). *Creșterea performanței sistemului de management din organizațiile bancare prin implementarea noilor tehnologii ale informației și comunicației (NTIC)*, Teză de doctorat, Târgoviște, p. 41.

Însă toate avantajele sunt însoțite și cu probleme, pe care le precăutăm în tandem:

- ca rezultat al bunei organizări a muncii, se vor schimba condițiile de prestare a serviciilor bancare pentru clienți, adică, clientul trebuie să părăsească zona de confort și să fie precaut, să ia decizii instant și neasistat;
- accesul rapid la informații poate genera riscuri operaționale, materializate în erori de decizie, cauzate de deficiențe tehnice atât din cauza clientului, cât și a băncii;

- reducerea costurilor la serviciile bancare directe contribuie la generarea altor cheltuieli legate de cumpărarea soft-urilor și hard-urilor, de mentenanță, legate de securitatea informațională, costuri de formare continuă a personalului;
- prestarea serviciilor la distanță vine cu problema securității datelor și conturilor. Nu de puține ori, clienții sunt ținta unor escrocherii, fraude generate de hackeri, pierderea datelor prin atacuri cibernetice, etc. Tot aici, mai putem menționa și pierderea caracterului privat al oricărei tranzacții online și în aceste condiții și se pot produce o serie de infracțiuni, de asemenea, uneori apar probleme legate de aspecte etice legate de relațiile client-bancă;
- creșterea productivității muncii este asociată cu problema pierderii locurilor de muncă a personalului bancar;
- creșterea performanțelor bancare – uneori este destul de greu de anticipat și cuantificat performanțele bancare ce se așteaptă a fi generate de noi piețe sau de lansarea produselor noi.

De regulă, investițiile băncilor în digitalizare are ca scop, în primul rând, optimizarea proceselor și reducerea costurilor și, apoi, atragerea de noi clienți și noi segmente de piață.

Dacă e să ne referim la tipologia clienților în funcție de atitudinea în raport cu digitalizarea bancară, putem deosebi următoarele categorii de clienți:

- utilizatori avansați – se caracterizează prin faptul că au pierdut contactul fizic cu banca; orice serviciu sau produs bancar nou apărut sau existent în mediul online, îl utilizează fără nicio reticență;
- utilizatori începători – utilizează servicii bancare online doar în lipsa alternativei de utilizare a serviciilor bancare tradiționale; de regulă, nu inițiază operațiuni independent, simt necesitatea de fi ghidați sau asistați;
- utilizatori reticenți – sunt cei care au puține cunoștințe și dexterități tehnice; au vârste înaintate; prejudecăți privind securitatea și/sau confidențialitatea tranzacțiilor bancare efectuate prin intermediul mediului online.

Schimbările majore care au survenit pe piețele financiare internaționale, au avut impact și asupra sectorului bancar din Republica Moldova, care, actualmente este reprezentat de Banca Națională a Moldovei și de 11 bănci. Toate băncile prestează și servicii de digital banking pentru clienții săi.

Presiunile pentru adoptarea soluțiilor digitale la bănci vin, de regulă, din partea clienților.

Republica Moldova se caracterizează prin accentuarea diferenței tot mai pronunțate a grupurilor sociale (venituri, nivel de educație, inclusiv digitală) și a celei demografice (diferența negativă dintre natalitate și mortalitate). Aceste diferențe în timp vor fi și mai apăsătoare și vor afecta și mai mult competitivitatea digitală.

Deși, majoritatea băncilor autohtone pun accent în digitalizare pe diversificarea și perfecționarea serviciilor online, digitalizarea băncilor este la o fază incipientă, chiar dacă în Republica Moldova conexiunea și viteza internetului este una destul de mare.

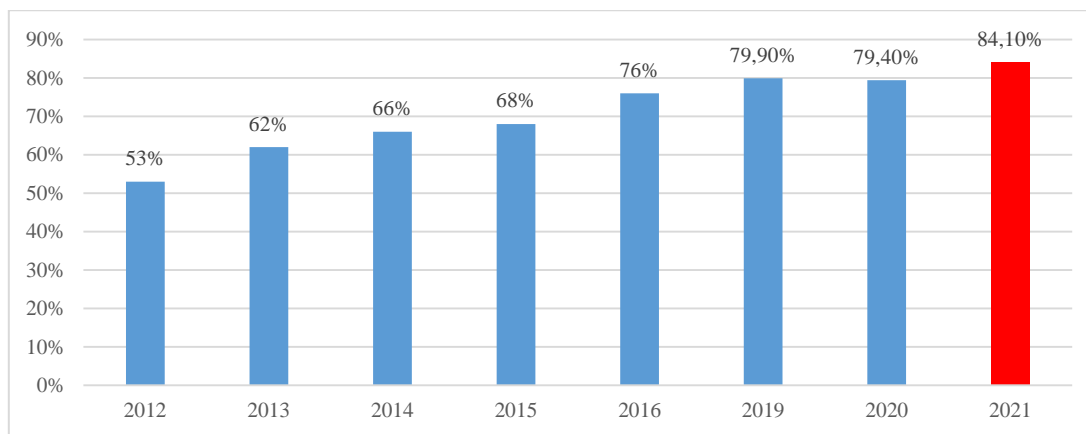
Băncile autohtone folosesc serviciile bancare online pentru că sunt cele mai ieftine metode de executare a transferurilor bancare. Digital banking permite realizarea transferurilor bancare fără a vizita banca, bazându-se doar pe accesul direct la informațiile financiare. Astfel, acest serviciu își pierde afinitatea de spațiu și timp.

Băncile din Republica Moldova se digitalizează prin integrarea tehnologiilor pe care le posedă: fie sunt elaborări ale serviciului IT propriu al băncii, fie se face apel la serviciile companiilor specializate.

Serviciile bancare oferite online în Republica Moldova nu diferă de cele tradiționale. Ele se deosebesc doar după forma de interacțiune cu clientul.

Aceste servicii se consideră a fi cele mai moderne. Acest lucru este determinat de următorii factori: digitalizarea necesită un sistem back-office dezvoltat, care presupune diferite planuri tarifare pentru clienți (standard, econom, VIP, etc.) și să gestioneze riscurile ce apar în procesul executării operațiunilor bancare.





**Figura 2. Conectarea gospodăriilor la internet în Republica Moldova, în perioada 2012-2021**

Sursa: SONDAJ NAȚIONAL ANUAL 2021. Percepția, asimilarea și susținerea de către populație a eGuvernării și Modernizării serviciilor guvernamentale. [\[online\]. Disponibil: https://www.egov.md/ro/file/7652/download?token=Ac9pb34s.](https://www.egov.md/ro/file/7652/download?token=Ac9pb34s)

În scopul digitalizării economiei, în Republica Moldova a fost constituită Agenția de Guvernare Electronică. Conform datelor prezentate de agenție, putem observa modalitatea de digitalizare a economiei, unde un rol semnificativ, în calitate de intermediari, îl au băncile.

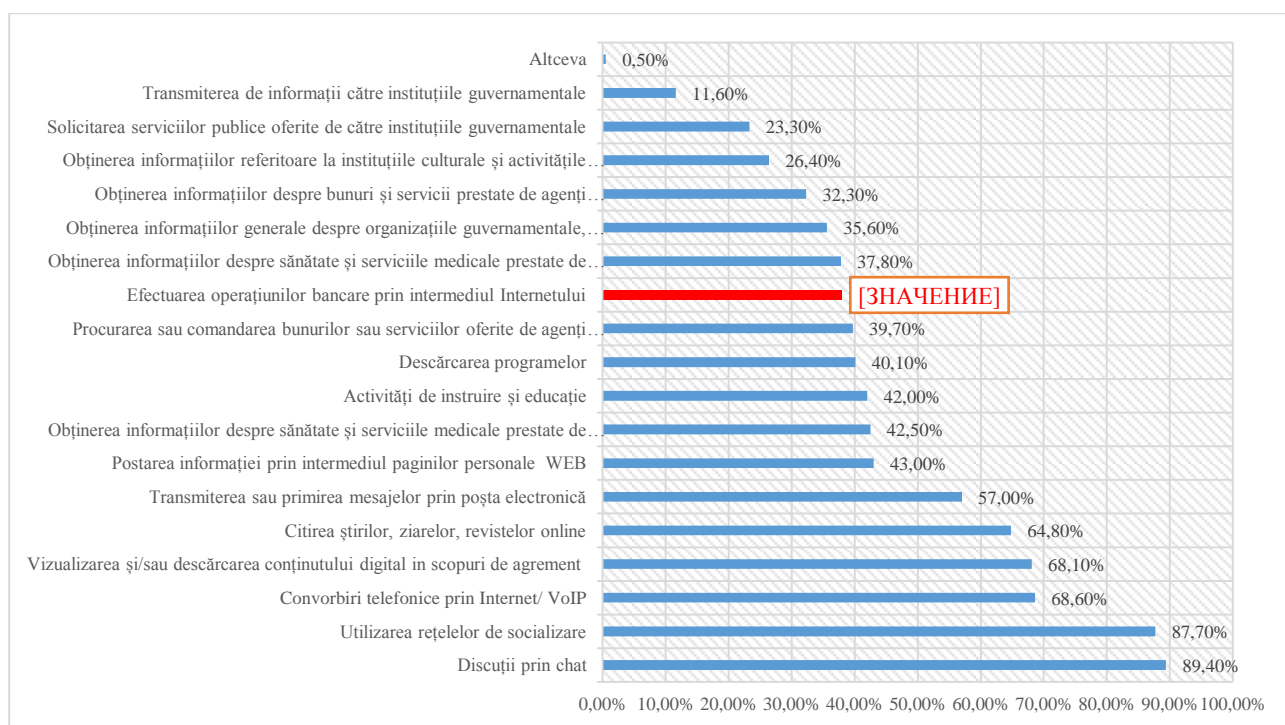
Agenția de Guvernare Electronică ne prezintă informația privind accesul la internet și serviciile electronice (figura 2).

Analizând figura 2 putem concluziona că 84,1% din gospodăriile sunt conectate la internet, iar conectarea la internet este cu circa 25% mai înaltă decât dotarea gospodăriilor cu computer, care constituie 59,7% în anul 2021 (SONDAJ NAȚIONAL ANUAL 2021). Această cifră în România constituie – 89%, iar în UE – 97%.

Conform datelor prezentate de Agenția de Guvernare Electronică, rata de accesare a internetului scade pe măsura accederii în vârstă, este mai mare în mediul urban și înregistrează o corelație pozitivă cu nivelul de educație și veniturile personale.

„Socializarea și agrementul”, la moment, constituie principalele destinații ale utilizării internetului, iar „informarea despre obținerea serviciilor publice în regim online” se bucură de cea mai scăzută preferință.

Așadar, din totalul populației care a utilizat internetul în anul 2021 – 89,4% l-au utilizat „pentru discuții în chat”, iar 87,7% pentru „accesarea rețelelor de socializare”. Pe a treia poziție se plasează „convorbirile audio prin intermediul internet-ului” (68,6%), urmează „vizualizarea și/sau descărcarea conținutului digital în scopuri de agrement” cu 68,1%, „citirea știrilor, ziarelor, revistelor online” cu 64,8%, iar 57,1% pentru „poșta electronică”. Aceste informații se prezintă în figura 3.



**Figura 3. Destinația utilizării internetului în Republica Moldova, în anul 2021**

Sursa: SONDAJ NAȚIONAL ANUAL 2021. Percepția, asimilarea și susținerea de către populație a eGuvernării și Modernizării serviciilor guvernamentale. [\[online\].](https://www.egov.md/ro/file/7652/download?token=Ac9pb34s) Disponibil: [https://www.egov.md/ro/file/7652/download?token=Ac9pb34s.](https://www.egov.md/ro/file/7652/download?token=Ac9pb34s)

Analizând figura 3 se atestă că „utilizarea internetului în scopul inițierii serviciilor bancare” constituie 38,0% în anul 2021, fiind pe poziția a locul 12 în clasamentul preferințelor destinației utilizării internetul. Acest indicator în România constituie - 22%, iar în EU - 57%.

Altă participare a băncilor la dezvoltarea digitalizării economiei Republicii Moldova se efectuează în calitate de operatori de plăți electronice, prin intermediul Serviciul Guvernamental de Plăți Electronice – MPay a Agenției Servicii Publice, prin e-service, împreună cu Agenția de Guvernanță Electronică, VISA și Mastercard.

**Prestatori de servicii de plată electronică prin MPay sunt** BC „Moldova-AgroindBank” S.A., BC „Victoriabank” S.A. - Grupul Transilvania, BC „Moldindconbank” S.A., FinComBank S.A., BC „Energbank” S.A., BC „EuroCreditBank” S.A., BC „ComerțBank” S.A., BC „EximBank” S.A., „OTPbank” S.A., QIWI, MMPS, PayMaster, Paynet Services SRL și ÎS Poșta Moldovei (Serviciul Guvernamental de plăți electronice). Astfel, din cele 11 bănci licențiate, ce activează pe teritoriul Republicii Moldova, 9 participă la acest sistem de plăți electronice.

În Republica Moldova procesul de digitalizare a băncilor este unul în fază incipientă.

Banca Națională a Moldovei încă nu impune careva reguli, norme, indicatori de evaluare a activității și nu solicită nicio raportare ce ține de digitalizare.

La fel, toate aplicațiile propuse clienților trec prin etapele: elaborează-lansează-testează-rectifică, adică toate lacunele sunt înlăturate pe parcursul exploatării aplicațiilor.

## CONCLUZII

Ca și concluzii putem evidenția aspectele:

- 1) inovațiile și tehnologiile se vor implementa tot mai pregnant în toate domeniile de activitate;
- 2) digitalizarea sistemului bancar nu este atât de dinamică pe cât s-ar dori, dar este inevitabilă;
- 3) primele bănci își vor digitaliza activitatea, vor avea avantaje competitive și performanțe sporite;
- 4) digitalizarea bancară este condiționată și de exigențele clienților;

- 5) serviciile bancare tradiționale și cele digitalizate nu se exclud, ba din contra, se completează și vor coabita, cel puțin, cât vom avea generații reticente față de digitalizare;
- 6) cauzele dezvoltării lente a digitalizării băncilor în Republica Moldova sunt:
- managerii multor bănci au încă cunoștințe destul de vagi despre fenomenul de digitalizare;
  - digitalizarea este un proces costisitor, iar rezultatele sale nu țin de orizonturile imediate;
  - mulți manageri sunt sceptici și nu riscă să implementeze unele inovații din frica de eșec, de aceea preferă să implementeze produse și servicii online testate de alte bănci;
  - băncile duc lipsă de personalul instruit și calificat în domeniul digitalizării;
  - uneori, produsele se modifică mai repede decât soft-urile băncilor;
  - o defecțiune tehnică poate paraliza activitatea întregii băncii (nu rare ori se întâmplă ore în șir să nu funcționeze aplicația mobilă, sau tranzacțiile efectuate se înregistrează online cu întârziere);
  - implementarea unui produs bancar digitalizat implică eforturi enorme sub formă de resurse financiare, capital uman și timp, de aceea aceste cheltuieli trebuie planificate;
  - este necesar de implementat în bănci cultura digitalizării.

#### REFERINȚE

1. *A digitaliza* [online]. Disponibil: <https://dexonline.ro/definitie/a%20digitaliza>
2. ILIE, O. (2018). Creșterea performanței sistemului de management din organizațiile bancare prin implementarea noilor tehnologii ale informației și comunicației (NTIC), *Teză de doctorat*, Târgoviște.
3. Serviciul Guvernamental de plăți electronice. *Parteneri de operare MPay*. [online]. Disponibil: <https://mpay.gov.md/Info/Partners>.
4. SONDAJ NAȚIONAL ANUAL. (2021). *Percepția, asimilarea și susținerea de către populație a eGuvernării și Modernizării serviciilor guvernamentale*. [online]. Disponibil: <https://www.egov.md/ro/file/7652/download?token=Ac9pb34s>.

CZU: [378.4:378.12]:004.78(478)

### TRANSFORMATION THROUGH DIGITALIZATION OF HIGHER EDUCATION - UPDATE AND NEED IN ENSURING THE CREATIVITY OF UNIVERSITY TEACHERS AND THE COMPETITIVENESS OF THE UNIVERSITY

### TRANSFORMAREA PRIN DIGITALIZARE A ÎNVĂȚĂMÂNTULUI SUPERIOR – ACTUALITATE ȘI NECESITATE ÎN ASIGURAREA CREATIVITĂȚII CADRELOR DIDACTICE UNIVERSITARE ȘI A COMPETITIVITĂȚII UNIVERSITĂȚII

MANCAȘ Maria

ORCID: 0000-0002-2920-7799

Doctor of Economics, ASEM, Republic of Moldova

#### ABSTRACT

*The topical issue is the awareness of the university environment of the need to adopt a new vision on the digitalization of higher education due to and / or due to the Pandemic, which forced universities to survive many crises. However, thanks to digitalisation, higher education is becoming more accessible. Certainly, digitization generates benefits, but also challenges that the university environment has to face. The purpose of this article is to highlight the role and impact of stakeholders involved in the digital transformation of higher education, thus encouraging the creativity of university teachers and ensuring the competitiveness of the university. A „barometer” of appreciation of the digital performance of the management team, of the university teachers, of the quality of the educational services could be, for the beginning, a Checklist for self-evaluation of the digital potential of the institution and of the university teachers. Stakeholders interested in the digital transformation of higher education should therefore take action if they really want to capitalize on the university environment in*

order to ensure its sustainability in the following dimensions: education, research and development; internationalization of education; research, consulting and partnerships - all aimed at creative, intelligent, so SMART digital cognitive and behavioral skills.

**KEYWORDS:** competitiveness, digital checklist, digital balance, digital transformation, digital office, digital professionalization of university teaching career.

**JEL CLASSIFICATION:** A2, I2, I25, M5

## INTRODUCERE

Din perspectiva transformării prin digitalizare, Ken ENGLUND, lider în sectorul tehnologiei **EY**<sup>73</sup> Americas, afirma: „Tehnologia invizibilă și datele omniprezente ne vor face viața mai inteligentă și fără disensiuni. (...) Interacțiunea va fi mai puțin despre vânzarea unui produs și mai mult despre crearea unei experiențe convingătoare.” [3]

Cu certitudine, într-un cadru universitar pot fi constatate diverse procese de asigurare a conexiunii cu propriul personal, dar și cu beneficiarii de servicii educaționale: un proces de **digitizare** – o tranziție de la date analogice la formate digitale, un proces de **digitalizare** – de aplicare a informațiilor digitizate în activitatea cadrelor didactice universitare, a conducerii universității, dar și un proces de **transformare digitală** – de creare a conceptelor educaționale noi pe segmente precum:

- leadership universitar versus stil de predare-învățare-evaluaire;
- canale de informare, promovare, comunicare didactică universitară;
- furnizare de conținuturi curriculare, extracurriculare, schimb de experiență și bune practici;
- softuri de e-learning performante;
- capital uman - cadre didactice universitare, formatori, trainerii, experți, reprezentanți ai mediului IT ș.a. ca resursă valoroasă pentru dezvoltarea competențelor digitale, pentru valorificarea mobilității digitale, pentru optimizarea ofertei educaționale digitale etc.

Deci, schimbarea nu are loc niciodată asemenea unei întâmplări, ea face parte din viața de zi cu zi, din activitățile didactice, metodice, științifice, din dezvoltarea imaginii instituționale. De aceea, pentru a înțelege mai bine problematica „transformare prin digitalizare”, este oportun să ne punem următoarele întrebări: **Care este diferența între „transformarea prin digitalizare” și „transformarea digitală”? De ce unii profesioniști din domeniul IT pledează pentru expresia de „transformare prin digitalizare”, iar alții pentru „transformarea digitală”?**

Un răspuns elocvent la aceste întrebări îl oferă și *echipa de profesioniști în platforma IT Matricia*: „Transformarea este un lucru înspăimântător pentru mulți. Și este firesc să fie astfel, pentru că ea, prin definiție, sugerează o schimbare radicală a felului nostru de a fi și de a face lucrurile. Nefericirea acestei asocieri de termeni este că nu este acurată. Digitalizarea nu trebuie să implice o transformare radicală a felului în care o companie face business, ci din contra, dacă este implementată corespunzător, ea ar trebui să facă totul mai simplu și mai rapid, reducând astfel amprenta fiecărui proces, deci și a sistemului, în general. Fundamental, procesul rămâne același, doar că este eliminată disensiunea, partea greoaie, efortul nejustificat al angajaților. Cele mai bune tehnologii sunt acelea care acționează fără să le observăm. (...) Tehnologia nu este scopul, ci unealta. Nu există niciun concurs pentru „cea mai digitalizată” organizație. Digitalizarea ajută la consolidarea sau creșterea competitivității organizației, la abilitatea ei de a rezista șocurilor imprevizibile și la creșterea flexibilității ei pentru a putea inova în continuare. De exemplu, o platformă ECM (Enterprise Content Management – o platformă centralizată la nivel instituțional, care colectează și organizează sistematic informațiile ce necesită a fi utilizate de un public desemnat - manageri, clienți etc.) implementată cu succes într-o companie nu se remarcă prin inventarul de funcții și funcționalități, ci prin cât de mult ajută organizația, în fiecare zi, în a-și atinge scopul de a livra servicii mai bune într-o manieră mai

---

<sup>73</sup> Ernst & Young - rețea multinațională de servicii profesionale cu sediul în Londra, Anglia. EY este una dintre cele mai mari rețele de servicii profesionale din lume. Împreună cu Deloitte, KPMG și PricewaterhouseCoopers, este considerată una dintre cele patru firme de contabilitate Big Four. Acesta oferă, în primul rând, servicii de asigurare (care include audit financiar), servicii fiscale, de consultanță și consultanță clienților săi. La fel ca multe dintre firmele de contabilitate mai mari din ultimii ani, EY s-a extins pe piețe adiacente contabilității, inclusiv strategii, operațiuni, resurse umane, tehnologie și consultanță în servicii financiare. [3]

profitabilă. Tendința este să credem că dacă folosim tot felul de automatizări și digitalizăm fiecare proces organizațional, compania va deveni mai bună. Experiența noastră, însă, ne-a demonstrat că nu este așa. Orice tehnologie are o curbă concavă de beneficii: până la un punct, are multă valoare adăugată, iar de la acel punct încolo ajunge mai mult să complice decât să ajute. Când orice act al angajaților implică un proces digital, când nu se mai poate „strănuta” fără să înregistreze „sneeze request” („o cerere de strănut”) într-un formular cu flux automat de aprobare și semnătură digitală, întregul scop al digitalizării este omis. În loc să ofere flexibilitate prin a reduce amprenta birocrăției, ea, dimpotrivă, birocratizează. În loc să ofere control și vizibilitate, ea oferă doar o iluzie, căci procesele devin atât de grele încât angajații le ignoră și operează în paralel cu ele. Un sistem ECM sau CSP trebuie să intervină acolo unde lipsa de digitalizare vine cu pierderi clare și semnificative de productivitate, transparență și calitate a serviciilor. Orice intervenție în plus acolo unde nu este necesară rezultă într-o dezechilibrare a echilibrului natural al organizației. (...) În concluzie, „transformarea digitală” este un termen eronat. „Transformarea prin digitalizare” este ceea ce se caută de fapt. Digitalizarea este o soluție excepțională, care aduce beneficii clare atunci când este implementată unde trebuie. Când un proces funcționează într-o manieră dezechilibrată ce nu poate fi susținută pe termen lung și împiedică organizația în atingerea țelurilor strategice, atunci este nevoie de digitalizare. Doar când digitalizarea echilibrează și aduce lucrurile la o stare de funcțiune naturală, lipsită de disensiuni, atunci transformarea prin digitalizare are sens ....” [12]

Prin urmare, fie că unii profesioniști în IT vor utiliza expresia „*transformare prin digitalizare*” (ca „interfața familiară” a unei companii/instituții), fie că alți profesioniști în IT vor utiliza expresia „*transformare digitală*” („umbrela sub care stau toate inițiativele de digitalizare”), scopul final al unei instituții de învățământ superior sau al unei companii este același: „*transformarea*”, „*digitalizarea*”.

### CONȚINUTUL DE BAZĂ

*Transformarea prin digitalizare a mediului universitar* constituie nu doar o actualitate și o necesitate, ci și un *instrument strategic* destinat să asigure *competitivitatea, inovația, flexibilitatea și echilibrul* în toate procesele de valorificare a parteneriatelor educaționale.

Astfel, în documentul de consultare publică „*Strategia privind digitalizarea educației din România*”, Ministerul Educației și Cercetării din România face referință la „*lansarea*” unei „*noi Agende Europene a Competențelor pentru competitivitate sustenabilă, echitate socială și reziliență*”, ce are printre obiective „*consolidarea competitivității durabile, asigurarea echității sociale, creșterea rezilienței sociale, promovarea învățării pe tot parcursul vieții (ÎPV), formarea competențelor pentru un loc de muncă, reziliența economiei la nivelul UE*” [10]

Transformarea prin digitalizare (transformarea digitală) a devenit una dintre cele mai importante priorități și pentru guvernul Republicii Moldova, printre domeniile-cheie fiind: *infrastructura, oamenii, guvernul - Platforma de guvernare electronică, afacerile, societatea*. [5]

De exemplu, compania românească **Web Activ**, al cărei gen de activitate constă în prestarea de servicii digitale (creație, dezvoltare, marketing și administrare online), **recomandă managerilor companiei să ia în considerare câteva întrebări**, precum:

- ☐ Compania în care activați digitizează datele sale?
- ☐ Ați progresat deja spre digitalizare?
- ☐ Compania este deja în zona de transformare digitală?
- ☐ Compania este amenințată de transformarea digitală? [2]

Prin analogie cu întrebările recomandate de către compania „Web Activ”, orice instituție de învățământ superior ar putea implementa un **Checklist de identificare/autoevaluare a potențialului digital al instituției, al competențelor digitale ale cadrelor didactice universitare**.

Așa-numitul **Checklist digital** ar putea include următoarele întrebări:

- ☐ Instituția de învățământ superior în care activați promovează creșterea gradului de conștientizare și de înțelegere a procesului de predare-învățare-evaluare?
- ☐ Instituția dvs. promovează adoptarea inovației ca model de educație digitală?
- ☐ Instituția dvs. adoptă metode agile pentru managementul capitalului uman, criterii de evaluare pentru a fundamenta inițiativele digitale strategice, strategii de e-learning în activitățile didactice, metodice, științifice, de formare continuă, de consiliere socială?



- Canalele de informare, comunicare, formare continuă asigură e-mailuri, mesagerie mobilă, social media, robo-chats, chat-uri video, platforme de e-learning simplificate, comode și generatoare de satisfacții rapide?
- Softurile de e-learning asigură o digitalizare a comunicării cu cadrele didactice universitare, cursanții, beneficiarii de servicii ÎPV (Învățare pe tot Parcursul Vieții) eficientă și eficace?
  - Digitalizarea administrării și partajării informației/documentelor e promptă și calitativă?
  - Administrarea fluxului de cursanți/ servicii de suport cu privire la ÎPV este una fructuoasă?
  - Conducerea instituției de învățământ superior promovează digitalizarea colaborării pe interior (de exemplu, un „birou digital”)?
- Softurile de e-learning asigură calitatea prezentării, a conținuturilor educaționale?
  - Este asigurat necesarul de informații pentru o anumită teză de licență/ masterat/ doctorat/ curs de formare continuă?
  - Este asigurată interacțiunea *calculator - student/calculator – profesor*?
  - Softul de e-learning poate fi adaptat la caracteristicile beneficiarului educațional (de exemplu, programe care să prezinte mai multe niveluri de dificultate și pentru diferite categorii sociale)?
- Care din softurile enumerate în continuare sunt implementate în instituția dvs.:
  - *softul interactiv de învățare* (de transmitere/prezentare interactivă a unor cunoștințe, performanțe);
  - *softul de simulare* (conținuturi din diverse specialități, oferirea oportunităților de largire a orizontului cunoașterii pe specialitate);
  - *softul de investigare* (un mediu de unde cursantul poate să-și extragă singur informațiile);
  - softul de administrare și de management educațional (produs de suport al activităților universitare și/sau de formare continuă).
- Digitalizarea existentă în cadrul instituției de învățământ superior asigură o interactivitate psiho-socială eficientă, de plus valoare pentru întreg procesul de formare educațională/ profesională?

În opinia noastră, **checklistul digital** poate anticipa implementarea unui model de operare a unei analize digitale în vederea aprecierii calității conectării/comunicării digitale la serviciile educaționale.

**Checklistul digital cu întrebări pe diverse arii curriculare/specialități** odată implementat pe softul instituției, chiar și la lansarea unui Startup în mediul universitar, în colaborare cu reprezentanții companiilor prestatoare de servicii soft și/sau în colaborare cu mediul antreprenorial, și/sau cu organizațiile non-guvernamentale (precum PNUD Moldova și Agenția de Guvernare Electronică, care au lansat rețeaua de „Ambasadori media pentru transformare digitală”) etc., ar constitui un „barometru” de apreciere a performanțelor echipei manageriale a instituției de învățământ superior, a cadrelor didactice universitare, a calității serviciilor universitare, a ofertei educaționale și a cererii educaționale. Rezultatele unui astfel de *checklist digital* ar putea fi folosite în *elaborarea recomandărilor privind transformarea prin digitalizare a instituției de învățământ superior*, ceea ce ar face și mai transparent parteneriatul *mediu educațional - mediu antreprenorial, cadru didactic universitar - manager, cadru didactic universitar - cursant* etc., devenind mai creativ și mai competitiv pe piața ofertei educaționale și pe piața muncii. [9]

Aplicarea siteurilor gratuite în procesul educațional (de exemplu: *Checklist Expert, Canva, Checklist Template*), precum și integrarea platformelor digitale în activitățile didactice, metodice (precum: *Microsoft Teams, Forms* ș.a.) pot contribui la creativitatea digitală a cadrelor didactice universitare, la competitivitatea digitală a universității.

Conform sursei **Shaping Europe’s digital future**<sup>74</sup>, **Sondajul Eurobarometru**, care a avut drept obiectiv *aprecierea impactului digitalizării și automatizării asupra vieții de zi cu zi a cetățenilor europeni*, a scos în evidență următoarele: pentru cetățenii europeni, digitalizarea și automatizarea este, în primul rând, „o oportunitate”, însă, cu toate acestea, „solicită investiții pentru servicii de internet mai

<sup>74</sup> *Shaping Europe’s digital future* - Modelarea viitorului digital al Europei [6]

bune și mai rapide”, dar și „o politică publică eficace care să însoțească schimbările, mai ales în domenii ca ocuparea forței de muncă, viața privată și sănătatea personală”. [6]

În perioada pandemică, unele companii au constatat că transformarea prin digitalizare le-a adus „economii uriașe în cele mai valoroase resurse corporative: timp și bani”.

De altfel, **transformarea prin digitalizare a învățământului superior generează rezultate pe diverse dimensiuni:**

- ✓ valorificarea unei culturi a învățării pe tot parcursul vieții (ÎPV);
- ✓ încheierea de parteneriate privind competențele IT: mediu universitar - mediu antreprenorial;
- ✓ monitorizarea ofertei și cererii de competențe educaționale/ socio-profesionale, precum și anticiparea nevoilor de competențe educaționale/ socio-profesionale;
- ✓ identificarea, implementarea și monitorizarea măsurilor antidiscriminare și a măsurilor de egalitate de gen și egalitate de șanse la formare continuă.

Experții în IT din compania **Fayrix** afirmă că „educația devine mai accesibilă datorită digitalizării”, evidențiind, cel puțin, **5 beneficii ale digitalizării educației**, și anume:

- 1) *creșterea rapidă a informațiilor partajate* (încurajarea colaborării între cursanți din diferite părți ale lumii, promovarea schimbului de informații și ghidarea în procesul de testare a diferitelor ipoteze în timp real);
- 2) *disponibilitatea resurselor în 24 de ore* (eliminarea lacunelor de cunoștințe pentru studenți, dar și stimularea creativității);
- 3) *noi surse de venit pentru companii* (cererea de noi tehnologii de e-learning, îmbunătățirea radicală a infrastructurii, dezvoltarea de noi sisteme educaționale digitale și stimularea de startupuri și inițiative ed-tech);
- 4) *instrumentele de învățare online accesibile cursanților*, indiferent de situația economică/socială;
- 5) *reducerea sarcinilor obositoare* (înregistrarea prezenței cursanților, crearea de înregistrări, trimiterea de mementouri automate etc.) [13]

În același timp, echipa **Fayrix** scoate în evidență și **5 provocări ale digitalizării educației**, și anume:

- 1) *limitări tehnice și hardware* (potrivit UNESCO, 3,6 miliarde de oameni din întreaga lume nu au acces la internet, iar 250 de milioane de copii nu au acces deloc la educație);
- 2) *lipsa de concentrare și motivație din partea cursanților, iar, uneori, și din partea colegilor de breaslă* (gadgeturile proprii sunt destul de provocatoare);
- 3) *dificultatea de a capta anumite abilități* (specialiștii în IT spun că tehnologiile nu sunt totalmente capabile să înlocuiască oamenii; de exemplu, analiza critică e dificil de realizat în mediul online);
- 4) *rezistența la schimbare și lupta pentru adoptarea noilor tehnologii* (orice tehnologie vine cu o schimbare, iar individului îi este specifică gândirea „calea cea mai bună este cea cu care m-am obișnuit de obicei”);
- 5) *lipsa protocoalelor standardizate la nivel regional* (transformarea prin digitalizare a învățământului superior, a unei instituții de învățământ superior necesită introducerea unor protocoale și proceduri standardizate de către guvern, necesită stabilirea unor criterii/ standarde clare în această privință). [13]

O altă provocare a digitalizării educației care necesită o abordare precaută, din perspectiva transformării prin digitalizare, este **conexiunea/comunicarea cu familiile transnaționale**, care au nevoie de o *ghidare, consiliere în sensul prevenirii oricăror acțiuni de încălcare a drepturilor omului la învățare pe tot parcursul vieții și a incluziunii pe piața muncii*. Or, aceeași incluziune a familiilor transnaționale în mediul universitar/ socio-profesional poate fi, cu adevărat, proactivă, competitivă numai în cazul în care comunitatea universitară, antreprenorii, instituțiile statului își vor focaliza resursele pe dezvoltarea digitală continuă, ceea ce ar spori eficiența și eficacitatea serviciilor educaționale, antreprenoriale, publice, ar încuraja și **diversitatea culturală**.

Cu toții cunoaștem aforismul: „*Tot ceea ce nu te distruge te face mai puternic*”. În acest sens, directorul Dieter HAHN, șeful companiei **Auticon** din Germania, menționează că, în pofida dizabilităților, persoanele care suferă de **Sindromul Asperger** pot fi angajate în **transformarea prin digitalizare**, aceasta constituind **un avantaj în domeniul IT**, iar compania „Auticon” angajează tocmai astfel de persoane.

Potrivit directorului, persoanele cu *Sindromul Asperger* „„văd” structuri complexe”” pe care ceilalți nu le văd. [8]

Pe de altă parte, sociologii, medicii spun că multe persoane care suferă de acest sindrom nu reușesc să reziste nici în mediul universitar, nici pe piața muncii. Cu toate acestea, transformarea prin digitalizare a învățământului superior trebuie să ofere cât mai multe șanse de incluziune și pentru persoane cu nevoi speciale. Un argument elocvent în acest sens îl oferă chiar directorul Dieter HAHN: „*Auticon* numără 290 de angajați în opt țări, dintre care 210 cu *autism*. Pentru următorii trei ani se planifică dublarea numărului de salariați. Pandemia a fost benefică pentru *Auticon*, întrucât gradul de digitalizare a evoluat extrem. În plus, la 10 ani de la lansare, compania *Auticon* a devenit, oarecum, cunoscută în domeniul consultanței. Printre clienții săi se numără și multe concerne cotate la bursă, spune Hahn. Se menține, însă, deficitul de personal în sectorul informaticii. Companiile nu-și mai permit să refuze specialiști. În plus, a sporit acceptanța față de strategiile de includere a persoanelor cu dizabilități pe piața muncii. Multe companii sunt conduse de tineri, pentru care diversitatea și incluziunea sunt firești.” [8]

Deci, **atenție!** Transformarea prin digitalizare NU ÎNSEAMNĂ transformare prin încălcarea de drepturi ale omului! Transformarea prin digitalizare NU ÎNSEAMNĂ transformare prin discriminare! Transformarea prin digitalizare ÎNSEAMNĂ schimbare: schimbarea atitudinii, schimbarea viziunii!

Nu întâmplător, echipa de profesioniști în IT **Matricia** subliniază: „Schimbarea trebuie să pornească de la o nevoie fundamentală și să aibă suportul digital când acesta este necesar pentru succesul schimbării.” [12]

În contextul celor reflectate mai sus, conceptul de „**profesionalizare digitală a carierei didactice universitare**” se pretează mai bine ca niciodată. Or, se impune o atenție sporită cu privire la transformarea învățământului superior prin digitalizare.

Pe bună dreptate se spune că profesorii „nu s-au născut digitali” în comparație cu „*Amazon*”, „*Tesla*”, „*Netflix*” sau „*Uber*”. Totuși, în cazul în care managerul unei instituții de învățământ superior își propune ca *obiectiv de dezvoltare instituțională* îmbunătățirea serviciilor educaționale - necesare, relevante în raport cu cererea, calitative și competitive - atunci trebuie să conștientizeze că doar o transformare prin digitalizare (sau transformare digitală) poate să propulseze experiențe cât mai bune și mai apreciate de toți stakeholderii implicați în acest proces. Iar cadrele didactice universitare, la rândul lor, vor fi mai motivate să-și „profesionalizeze digital” cariera didactică universitară, să furnizeze conținuturi curriculare în raport cu cererea, să facă schimb de experiență (mobilitate digitală), precum și bune practici de transformare prin digitalizare (sau transformare digitală) a procesului de predare-învățare-evaluare, formare continuă.

Totodată, conștientizăm că odată investite resurse financiare și resurse umane în transformarea prin digitalizare a învățământului superior, în general, și a unei instituții de învățământ superior, în special, atât guvernul, mediul antreprenorial, cursanții vor avea și niște așteptări pe măsura acestor investiții, vor aștepta rezultatele corespunzătoare de la cadrele didactice universitare care au fost și ele implicate în acest proces de transformare prin digitalizare educațională/socio-profesională. De aceea, nu întâmplător, specialiștii din domeniul IT atrag atenția asupra următorului fapt: „*Transformarea prin digitalizare este dependentă de competențele angajaților.*”

Expertul Ionuț SAS, specialist în servicii de consultanță fiscală și juridică, opinează: „Pentru ca angajații să învețe noi abilități de digitalizare, compania trebuie să le vină în ajutor.” [11] Astfel, ideea de „*birou digital*” (sau „comunitate universitară digitală”) se pretează foarte bine conceptului de „**profesionalizare digitală a carierei didactice universitare**” din moment ce formarea continuă a cadrelor didactice universitare nu mai este o opțiune, ci o necesitate. Așadar, rămâne la discreția stakeholderilor interesați de acest obiectiv (a transformării prin digitalizare a învățământului superior) să ia atitudine dacă se dorește, cu adevărat, valorificarea mediului universitar *sustenabil* pe dimensiunile *educație, cercetare și dezvoltare; internaționalizare a învățământului; cercetare, consultanță și parteneriate* – toate direcționate spre competențe cognitive și comportamentale digitale creative, inteligente - SMART.

***Dar oare cadrele didactice universitare pot contribui la transformarea prin digitalizare a învățământului superior în termeni SMART? Indiscutabil, DA!***



Creativitatea digitală a cadrelor didactice universitare, deci și competitivitatea digitală a universității, poate fi asigurată și prin **suportul industriilor creative** (prin realizarea de prezentări interactive, editare și prelucrare a datelor, imagini și video online, aplicații pentru muzică și sunet, medii și rețele sociale, resursele web pentru promovare, marketing, e-turism, e-learning, soft skills și leadership etc.).

Transformarea prin digitalizare a învățământului superior, a competențelor și abilităților cadrelor didactice universitare poate fi asigurată și prin prisma **neuroștiinței cognitive**, care să ajute universitatea, corpul profesoral în crearea unor conținuturi curriculare de impact, în crearea unui brand universitar, profesional, instituțional memorabil.

Potrivit japonezului Yuki SAAKI, CEO ACFC<sup>75</sup>, **creativitatea** „nu este o trăsătură exclusiv umană”. **Tehnologiile AI** sunt generatoare de „soluții sustenabile de digitalizare”. În acest sens, Yuki SAAKI declară: „Umanitatea are atât de multe defecte. Roboții au zero defecte. Genialitatea nu se mai aplică doar oamenilor. Creativii noștri roboți lucrează 24/7, acceptă feedback și propun cele mai rapide și mai inovatoare soluții creative. De la industria muzicală la marketing, film sau design ... creativitatea artificială este răspunsul. Trebuie să acceptăm că acesta este viitorul creativității”. [13]

Luciano SASO<sup>76</sup>, profesor universitar de la Universitatea Sapienza din Italia, a remarcat că necesitatea stringentă a unei transformări prin digitalizare a învățământului superior a fost accelerată din cauza și/sau datorită Pandemiei, care „a impus universitățile să supraviețuiască multor crize: de la cele sanitare la cele financiare, politice și religioase”. Cu toate acestea, profesorul evidențiază că digitalizarea și inovarea sistemului universitar pot fi destul de creative și competitive chiar prin prisma **mobilității internaționale virtuale și integrate**. [15]

#### **Metode de cercetare**

Metodele de cercetare care ne-au permis să elaborăm acest articol sunt: sursele teoretice în domeniul IT, opiniile experților în domeniul IT, precum și unele documente de consultare publică. Metodele utilizate în cercetarea problematicii abordate vizează un instrumentar specific științelor tehnologice și sociale, precum: conceptele și ideile abordate de către experții în domeniu, web siteurile unor companii IT și web siteurile unor instituții de învățământ, rezultatele unor sondaje publice. Printre metodele specifice „transformării prin digitalizare” (sau transformare digitală) au fost utilizate: documentarea, metoda de analiză și sinteză, descrierea, compararea.

#### **Rezultate și discuții**

Pandemia cu care ne-am confruntat și care a afectat toate domeniile a dezvăluit, de facto, noi metode de predare-învățare-evaluare-autoevaluare și/sau învățare pe tot parcursul vieții prin care cadrele didactice universitare și cursanții (studenți, masteranzi, doctoranzi), mediul antreprenorial cu care instituțiile de învățământ superior colaborează își planifică, organizează și desfășoară activitățile educaționale/socio-profesionale, procesul de comunicare, de interrelaționare într-o manieră mai flexibilă, mai adaptivă pe dimensiunile cognitivă, afectivă și comportamentală.

Pentru învățământul superior, în general, și pentru o instituție de învățământ superior, în special, „transformarea prin digitalizare” (sau transformare digitală) nu mai reprezintă o opțiune, ci o necesitate dictată de obiectivele educaționale, socio-profesionale pe care stakeholderii implicați în diverse activități (didactice, metodice, științifice, promovare etc.) trebuie să le realizeze spre a satisface așteptările tuturor părților, spre asigurarea creativității cadrelor didactice universitare și a competitivității universității, deci și spre îmbunătățirea învățământului superior digital.

Odată îmbunătățite infrastructura digitală și abilitățile tehnologice ale tuturor părților implicate în învățământul superior, precum și capacitățile de adaptare la diverse modele digitale de predare-învățare-evaluare-autoevaluare, de formare continuă atât cadrele didactice superioare, cursanții, cât și antreprenorii, instituțiile statului vor reuși să-și valorifice capacitățile digitale, capacitățile de învățare și dezvoltare profesională pe tot parcursul vieții, contribuind astfel la dezvoltarea mecanismelor de educație.

#### **CONCLUZIE**

<sup>75</sup> ACFC - companie dedicată domeniilor creative.

<sup>76</sup> Luciano Saso – prof.univ., dr. din Universitatea Sapienza, Roma, Italia; Președinte al Rețelei UNICA a Universităților din Capitalele Europene. [15]

Experții în domeniul IT susțin, pe bună dreptate, că *digitalizarea* aduce *beneficii* evidente, însă această transformare prin digitalizare necesită a fi implementată *unde trebuie* și *cum trebuie*: să aducă o claritate în toate procesele, activitățile educaționale/socio-profesionale, să asigure o competitivitate sustenabilă, echitate socială și reziliență la toate nivelurile de educație, pentru toate categoriile sociale.

Transformarea prin digitalizare a învățământului superior ar schimba modul de abordare a formării și dezvoltării competențelor-cheie pe specialități, ar înlesni diverse activități de predare-învățare-evaluare-autoevaluare, de formare continuă, ar eficientiza și ar facilita modul de interrelaționare a instituției de învățământ superior cu mediul antreprenorial, ONG-urile etc. Integrarea platformelor digitale în activitățile didactice, metodice, științifice, de inovare și de promovare a serviciilor educaționale pot valorifica capacitățile digitale ale cadrelor didactice universitare, pot face mai atractivă instituția pentru potențialii cursanți și angajatori, pot contribui la cultivarea imaginii instituționale.

*Checklistul de identificare/autoevaluare a potențialului digital al instituției, al competențelor digitale ale cadrelor didactice universitare* poate aduce o claritate cu privire la: rolul conducerii în integrarea, tehnologiilor digitale și a utilizării efective a acestora în activitățile de studiu; colaborare și networking; infrastructură și echipamente; formarea continuă; actualizarea și inovarea practicilor de predare-învățare- evaluare digitală; competențele digitale ale cursanților.

Din perspectiva transformării prin digitalizare, provocările cu care se confruntă o instituție de învățământ superior trebuie să fie identificate și înțelese corect anume din considerentul că o instituție de învățământ superior este alcătuită *din Oameni și pentru Oameni* (manageri, șefi de departament, subalterni, cadre didactice universitare, cursanți etc.), cu nevoi de educație/nevoi socio-profesionale diferite, dar și așteptări diferite sub aspectul finalităților educaționale/performanțelor și remunerării profesionale. Or, limitările și lipsurile de ordin tehnic, tehnologic, economic, dar și cele care țin de anumite categorii ale societății (*familii transnaționale*), de starea sănătății fizice a unor persoane (*persoanele cu sindromul Asperger*) au nevoie de o ghidare, consiliere în managementul educației/învățării pe tot parcursul vieții și/sau a incluziunii pe piața muncii. Astfel, *transformarea prin digitalizare a învățământului superior* trebuie să fie în sprijinul creativității cadrelor didactice universitare, în sprijinul activităților de formare și de dezvoltare a cursanților, în sprijinul incluziunii persoanelor cu dizabilități etc., dar nu în detrimentul acestora. Prin prisma *neuroștiinței cognitive* și a *suportului industriilor creative* universitatea de azi poate implementa „*biroul digital*” care să contribuie la valorificarea capacităților digitale curriculare și extracurriculare ale tuturor părților implicate în parteneriatul educațional, socio-profesional.

## REFERINȚE

1. *Attitudes towards the impact of digitisation and automation on daily life*. Disponibil: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/news/attitudes-towards-impact-digitisation-and-automation-daily-life>
2. *Digitizare, digitalizare și transformare digitală*. Disponibil: <https://webactiv.ro/digitizare-digitalizare-si-transformare-digitala/>
3. *How will you make your technology so smart it's invisible?* [Online]. Disponibil: [https://en.wikipedia.org/wiki/Ernst\\_%26\\_Young](https://en.wikipedia.org/wiki/Ernst_%26_Young)
4. *Moldova – digital transformation compact*. Disponibil: [https://www.itu.int/en/ITU-D/Regional-Presence/Europe/Documents/Events/2021/Regional%20Innovation%20Forum/Digital\\_Moldova.pdf](https://www.itu.int/en/ITU-D/Regional-Presence/Europe/Documents/Events/2021/Regional%20Innovation%20Forum/Digital_Moldova.pdf)
5. *PNUD Moldova și Agenția de Guvernare Electronică au lansat rețeaua de Ambasadori Media pentru Transformare Digitală*. Disponibil: <https://www.undp.org/ro/moldova/press-releases/pnud-moldova-%C8%99i-agen%C8%9Bia-de-guvernare-electronic%C4%83-au-lansat-re%C8%9Beaua-de-ambasadori-media-pentru-transformare-digital%C4%83>
6. *Shaping Europe's digital future: Eurobarometer survey shows support for sustainability and data sharing*. Disponibil: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP\\_20\\_383](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_20_383)
7. *Și creativitatea ajunge pe mâna roboților: un japonez lansează o companie de Artificial Creativity în România*. Disponibil: <https://www.kissfm.ro/articol/22570/si-creativitatea-ajunge-pe-mana-robotilor-un-japonez-lanseaza-o-companie-de-artificial-creativity-in-romania>

8. *Sindromul Asperger, un avantaj în domeniul IT.* Disponibil: [https://www.dw.com/ro/sindromul-asperger-un-avantaj-%C3%AEn-domeniul-it/a-60012087?fbclid=IwAR0NgFJb1eKbnoadIJ3bEA3VDI-5cYS7nTnGeEbzfufks\\_23UTA-PK27Lo](https://www.dw.com/ro/sindromul-asperger-un-avantaj-%C3%AEn-domeniul-it/a-60012087?fbclid=IwAR0NgFJb1eKbnoadIJ3bEA3VDI-5cYS7nTnGeEbzfufks_23UTA-PK27Lo)
9. *Softuri educaționale.* Disponibil: <https://ldportofoliu.wordpress.com/2016/09/22/softuri-educationale/>
10. *Strategia privind digitalizarea educației din România. Document în consultare publică în perioada 18 decembrie 2020 – 15 februarie 2021.* Disponibil: <https://www.edu.ro/sites/default/files/SMART.Edu%20-%20document%20consultare.pdf>
11. *Transformarea digitală: companiile și angajații la răscruce de drumuri. Sunteți pregătiți?* Disponibil: <https://www.zf.ro/companii/transformarea-digitala-companiile-si-angajatii-la-rascruce-de-drumuri-suntei-pregatiti-18512927>
12. *Transformarea prin Digitalizare este mai importanta decât Transformarea Digitală.* Disponibil: <https://www.matricia.ro/stiri/transformarea-prin-digitalizare-este-mai-importanta-decat-transformarea-digitala/>
13. *What Does Digitalization of Education Mean for Business and How to Keep up With It?* Disponibil: <https://fayrix.com/blog/what-digitalization-of-education-mean-for-business#content>
14. *European Education Area. SELFIE.* Disponibil: <https://education.ec.europa.eu/selfie> sau <https://education.ec.europa.eu/ro/despre-selfie>
15. *Digitalizarea și inovarea sistemului universitar în lumea post-Covid.* Disponibil: <https://institutlevant.ro/programe-si-proiecte/cum-va-arata-lumea-dupa-pandemie/luciano-saso-digitalizarea-si-inovarea-sistemului-universitar-in-lumea-post-covid/>

**CZU: 640.4:004.7**

## **THE INFLUENCE OF DIGITAL TECHNOLOGIES ON THE DEVELOPMENT OF THE HOSPITALITY INDUSTRY IN MODERN CONDITIONS**

**KYRYLIUK Iryna**

ORCID: 0000-0001-9814-195X

PhD, Associate Professor, Ukraine, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University,  
2 Sadova str., 2, Uman, Cherkassy region, Ukraine, 20300, <https://udpu.edu.ua/>  
[irina\\_kurul@ukr.net](mailto:irina_kurul@ukr.net)

**BLAHOPOLUCHNA Anastasia**

ORCID: 0000-0001-5897-0120

Senior Lecturer, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University,  
2 Sadova str., 2, Uman, Cherkassy region, Ukraine, 20300, <https://udpu.edu.ua/>,  
[a.blagopoluchna1995@gmail.com](mailto:a.blagopoluchna1995@gmail.com)

### **ABSTRACT**

*The purpose of the article is to study the features of the introduction of digitalization processes in the hospitality industry to increase economic entities' efficiency and meet consumers' needs.*

*During the research dialectical and abstract-logical methods, methods of system approach, comparison, observation, analysis, synthesis, induction, deduction, etc. were used.*

*The article examines the importance and role of digitalization in modern conditions of information society development, which forms a digital, virtual reality with specific social, cultural, and consumer practices. It is proved that the use of innovation processes and the introduction of digitalization elements in the activities of the hospitality industry significantly contribute to improving its efficiency and customer satisfaction in modern conditions.*

*The set of circumstances indicating the need to use Internet technologies to successfully promote the services of the hospitality industry in the market is described. The positive and negative impact of digitalization processes on the development of the hospitality industry, whose activities*

*are aimed at meeting a variety of both individual and collective needs of consumers. It is proved that in modern conditions the Internet is an important tool for successful business development. It is substantiated that the digitalization of the processes of organization of facilities, management, and customer service in the hospitality industry will contribute to the formation of single information space and increase the competitiveness of the industry. The results of the study showed that overcoming the existing negative trends in the hospitality industry, which were formed under the influence of destructive factors, will be possible with the active use of innovations, among which special attention should be paid to digital technologies and information positioning of the hospitality industry in cyberspace.*

**KEYWORDS:** digitalization, digital technologies, hospitality industry, innovations, information technology communications.

**JEL CLASSIFICATION:** L83, Z32, Z330.

## INTRODUCTION

The hospitality industry performs one of the leading functions in the world economy, providing the generation of a significant share of world's gross domestic product. The modern industry is information-rich, as it is characterized by a variety of business relationships with partners, the dynamic nature of business processes, the establishment of tourism and hotel services, technological improvement, and a highly competitive environment. The rapid development of digital technologies requires appropriate response and adaptation by the hospitality industry to the new conditions for instant satisfaction of consumer demand and the formation of competitive services.

The use of digital technologies allows you to quickly and efficiently meet the requirements of consumers in the service sector, expands sales channels and opportunities to promote services, promotes rapid communication between producers and consumers of services. Due to the fact that in recent years the number of users of the global Internet has increased significantly, and the volume of the Internet services market has increased accordingly. According to World Telecommunication, in 2021, 4,9 billion people are Internet users. The number of Internet users in the world in 2021 compared to 2005 increased by 3,8 billion people and 900 million people exceeded the level of 2020, which indicates an increase in interest in the Internet environment (Statistics, 2021). The rapid spread of the Internet has changed the type and behavior of consumers of services in the industry, who before purchasing the service want to inspect accommodation, food, tourist facilities, read reviews of previous visitors, make reservations, create your own route and purchase services that meet their requirements. .

Given the current trends in the unstable environment and high consumer demands, the introduction of digitalization processes in the activities of industrial entities is a necessary condition for improving business efficiency, optimization and improvement of production processes, changing forms and methods of offering and providing services, implementing functional capabilities of the communication system, reducing the cost of communication with consumers of services.

Research of problems of urgency of introduction and use of digitalization in the hospitality industry, its role, influence on development of branch in modern conditions is devoted to scientific achievements of many known scientists, among which are Abakumenko, O. et al. (2016), Falko, Ye. (2015), Felenchak Yu. & Shevchuk I. (2019), Grybinenko, O. (2018), Korol, S. & Polovyk, Ye. (2019), Semilitko, D. (2019), Ristova, C. & Maglovski, A. (2018). Hristoforova, I. et al. (2019) and other.

Given that digital technologies determine the further development of the hospitality industry, which is forced to operate in new economic conditions and take into account new challenges of time, it is advisable to further generalize theoretical developments and develop practical recommendations to improve efficiency through digitalization.

The aim of the article is to study the features of the introduction of digitalization processes in the hospitality industry to increase the efficiency of economic entities and meet the needs of consumers.

During the research dialectical and abstract-logical methods, methods of system approach, comparison, observation, analysis, synthesis, induction, deduction, etc. were used.

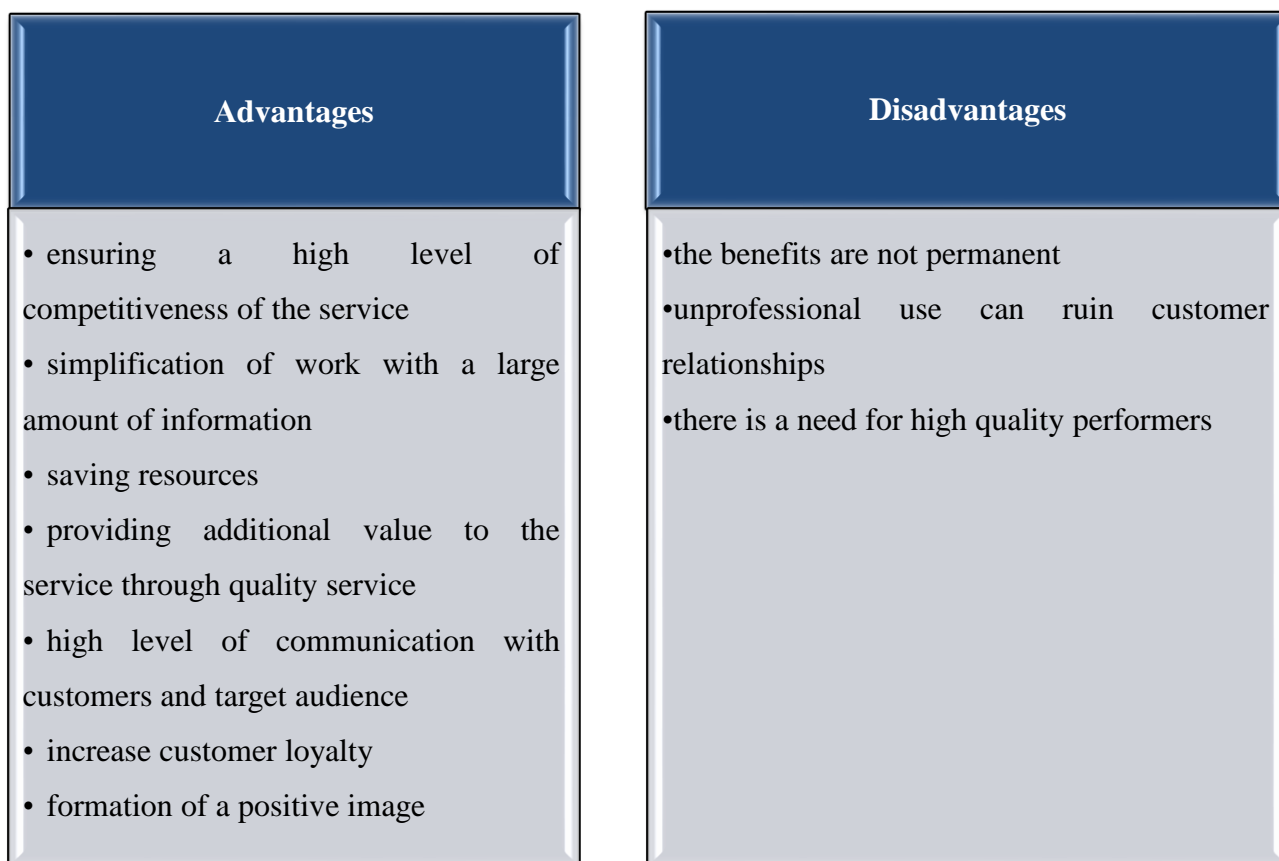
## **BODY OF PAPER**

Digital technology is a modern tool used to promote products and services, brand or brand through all digital channels and provides conditions for rapid interaction between business and consumers. Recently, the interest of scientists in the study of the category of digitalization is growing. However, the analysis of scientific approaches to the category of «digitalization» shows the complexity of this process.

Digitalization is defined as the transformation, penetration of digital technologies to optimize and automate business processes, increase productivity and improve communication with consumers (Grybinenko, O., 2018). According to Abakumenko, O. et al. (2016) digitalization is the process of converting a certain information field from analog to digital format for easier use on modern electronic devices. Korol, S. & Polovyk, Ye. (2019) in their research proves that digitalization involves the creation of a system of data collection, storage and analysis, optimization of information retrieval using the Internet, processing of voluminous databases, the use of artificial intelligence, the Internet of Things. Semilitko, D. (2019) considering the current features of the impact of digitalization on business, considers digital transformation «large-scale business transformation», which involves the use of digital technologies for business process, increasing company productivity and improving customer experience and proves the need for organizational transition to new ways of thinking and working based on the use of social, mobile and other digital technologies.

Digitalization contributes to the generation of new ideas for doing business and increases creativity, innovative approaches to their activities. Digitization meets a wide range of needs of customers in the hospitality industry through the use of personalized service. Accordingly, the introduction of digital technologies at all stages of service promotion is a necessary condition for further effective development of the hospitality industry.

Ensuring the appropriate level of digitization processes allows company executives to organize effective activities, analyze the situation in the services market, objectively assess the advantages and disadvantages and make appropriate management decisions to improve performance. However, it should be noted that despite the significant benefits of using digital technologies, not all businesses are widely implementing them for some reason (figure 1).



**Figure 1. The main advantages and disadvantages of the digitalization process**

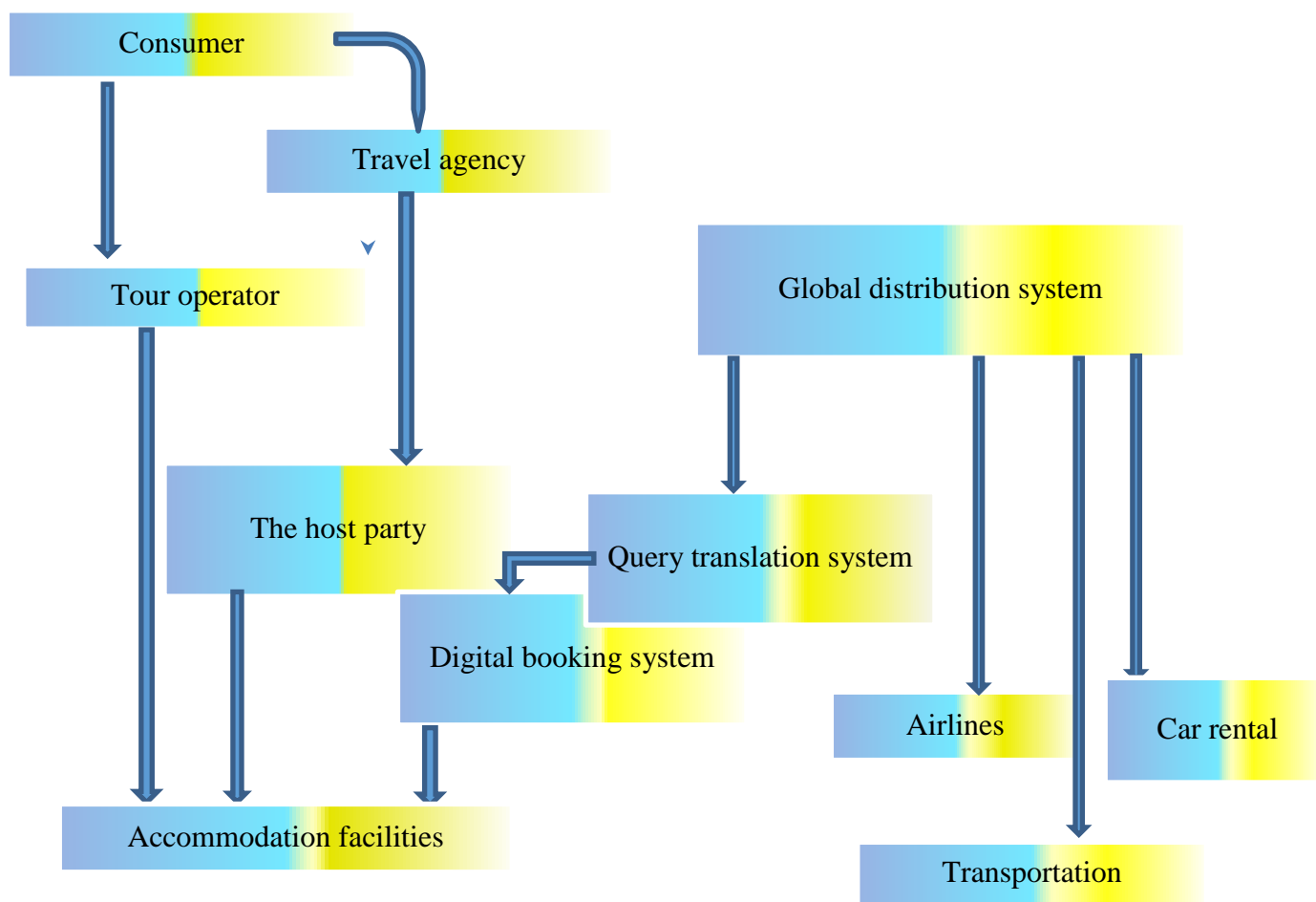
Collection, storage, processing and transmission of relevant information is the most important and necessary condition for the activity of any enterprise in the hospitality industry. The success of the business directly depends on the transfer of information, its relevance, timeliness, adequacy and usefulness. In this regard, the successful development of this area involves the widespread use of new technologies in the field of both tourism products and their promotion in the services market. (Ristova, C. & Maglovski, A., 2018).

The hospitality industry allows you to use a variety of digital technologies, from specialized software products for individual management to the use of global computer networks. Today, the hospitality industry uses the latest digital technologies, such as global computer reservation systems, integrated communications networks, multimedia systems, and information management systems. These digital technologies are used with different rates of activity and have different distributions. The degree of their influence on the development of the hospitality industry is also different.

The specifics of the development and implementation of digital products in the hospitality industry requires systems that quickly provide information on the availability of vehicles and accommodation facilities, provide fast booking of tickets and hotels, and automate additional tasks in providing travel and hotel services (simultaneous issuance of documents , such as travel tickets, invoices, guides), as well as the provision of invoices and background information (Hristoforova, I. et al., 2019).

Currently, the formation of a tourism product involves the use of global distribution systems that provide fast and convenient booking of travel documents, hotel rooms, car rentals, currency exchange, as well as tickets for entertainment and sports events (figure 2).





**Figure 2. Use of the global digital distribution system in the field of services**

Thanks to the use of digital technologies in the hotel business, the quality of visitors' leisure is significantly improved. In particular, implementation of services: keyless entry; mirror TVs; voice activation and touch activation; smart rooms; virtual concierge helps to meet the individual needs of clients, create additional facilities and increase the competitiveness of the institution.

With the help of modern information technology communications, most transactions are carried out online, which allows to bring together geographically distant countries (Falko, Ye. 2015). It should be noted that in 2020, in the field of tourism and travel, only 35% of global sales of services were made offline, while the share of online shopping was 65%. Digital technologies allow to reach the target audience both online and offline through the use of mobile applications, SMS / MMS, advertising screens on the streets, POS-terminals, exhibition LCD stands with presentations, QR-codes.

For the hospitality industry, the Internet is a tool for business development by creating their own websites and placing unique offers on them, placing constant relatively inexpensive advertising, using e-mail and communications to work with consumers, partners, tour operators, hotels, transport companies, Internet shops (Kyryliuk, I., 2022). High-quality and easy-to-use website allows the company to increase the number of customers, and modern technology allows you to collect data about the user and customize the site according to his needs. The use of digital technologies allows you to optimize the site, configure search engines, use Internet marketing, contextual advertising, viral marketing, real-time marketing, video marketing, affiliate marketing, retargeting, develop a customer-centric development strategy that will ensure the company's image (Kyryliuk, I., 2021).

Website optimization in mobile search is complemented by the use of mobile adaptation tools. Involvement of mobile Internet services Viber, WhatsApp, Telegram, mobile version of Skype allows to implement communication policy, maximize the functionality of the current communication system and reduce communication costs (Falko, Ye., 2015).

Internet marketing is an important tool for promoting the hospitality industry and marketing communications. The set of measures used in Internet marketing aimed at improving the company's rating, improving the efficiency of the website and increasing the number of its visitors, attracting new customers and expanding the company's activities.

According to research (Hristoforova, I. et al., 2019), the main factors influencing marketing communications in the tourism and hospitality industry are: customer relationship experience, content optimization, data management marketing and mobile applications. In addition, it has been found that 60% of travel and hotel businesses that run a blog attract more customers; 54% of tourism and hospitality companies generate potential customers through social networks; 55% of Internet users watch online videos every day.

The behavior of modern consumers of hospitality services has changed significantly. Often, it is the preview of the object and the feedback of visitors posted on the Internet that influence the consumer's decision to purchase services. By posting reviews and recommendations of their own experience, consumers encourage other users to update their needs or re-evaluate the importance of the attributes of the hospitality industry services and create new needs.

Today, consumers of hospitality services are looking for more digital experiences, so the demand for digital services is constantly growing. Virtual reality is a technology that aims to simulate the real world with the help of computer technology, enhance the emotional and aesthetic impact on people, get the effect of being anywhere in the world with the help of modern gadgets without physical movement. Virtual tour is a very convincing and effective way to provide the most complete and detailed information to the consumer about the service at a convenient time and allows him to «feel» the service to some extent, to form a positive first impression, which provides significant support in promoting and selling services (Kryliuk, I., 2022). Placing 3D tours on the website of business entities attracts the attention of potential customers, allows you to better demonstrate the product or service, promote advertising more effectively, improve the image and increase competitiveness.

Social networking is one of the most effective tools for promoting hospitality services, providing businesses with instant communication with potential customers. The popularity of social networks is growing significantly among Internet users, their use allows to attract a significant audience of consumers. Today, 53,6% of the world's population uses social networks. In recent years, there has been a trend of increasing users of social networks, in particular: compared to 2019 in 2020 the number of new users increased by 321 million, or 9%; in 2021 - by 490 million, which is 13%. On average, more than 1,3 million new users joined social networks every day during 2020 (almost 15,5 new users per second) (DataReportal, 2021).

The information that users receive on social networks is beginning to play a significant role. If in 2018 31% of users wrote reviews about tourism and hotel products, in 2021 the figure rose to 58%.

Artificial intelligence is one of the means of fast communication and maximum consideration of the interests of customers in the hospitality industry. Its use allows you to process and analyze large amounts of data, generate optimal offers and create a new product faster than using traditional search technologies, taking into account the personal requirements of the client and the history of his previous requests.

In order to ensure continuous communication with customers, the hospitality industry uses chatbots that connect to Facebook Messenger, Telegram, Viber or any other platform that saves time and resources, reduce the burden on professionals, satisfy individual needs of clients, increase the effectiveness of advertising campaigns. Chatbots are used as the first line of technical support, their functionality allows you to identify the needs of tourists, create personalized offers, segment the customer base, send information by segment, keep track of customer service and customer base, accept payments by integrating with payment systems. such as Way For Pay, interact with other services (CRM, weather services, database of your own website, etc.) and bots, convert the audience of website visitors and customers through advertising campaigns, book hotels and tickets,



scale the distribution of advertising materials, conduct chat analysis for business process optimization<sup>1</sup> (Felenchak, Yu. B. & Shevchuk, I., 2019).

## CONCLUSION

Digital technologies are penetrating traditional business. Active use of modern information technologies and digitalization elements in the hospitality industry is an effective means of promoting services and an important marketing tool for communication. The use of digital technologies has contributed to the creation and application of new electronic marketing channels for the promotion and sale of tourism products. The introduction of digital technologies in the activities of the hospitality industry allows the consumer to interact directly with the service provider, which contributes to the creation of a better and cheaper product, increases the responsibility of the manufacturer. Increasing the number of Internet users and digital capabilities allows the hospitality industry to reach a wider audience, promptly inform real and potential customers about new offers, to form a corresponding demand for services. Digitalization allows not only to increase the efficiency of marketing activities but also to optimize individual cost items, which is relevant and cost-effective in conditions of high competition for the consumer.

## REFERENCES

1. Abakumenko, O., Derkach, A. & Korniyeva, M. (2016). Digitalization of the banking sector of Ukraine. *Financial research*. [Online]. vol. (1), pp. 9-75. Available: <https://fr.stu.cn.ua/tmppdf/20.pdf>. Accessed 18 March 2022.
2. DataReportal (2021). *Digital 2021: global overview report*. Available: <https://datareportal.com/reports/digital-2021-global-overview-report>.
3. Falko, Ye. A. (2015). Scientific and theoretical foundations of global informatization of tourism business. *European Journal of Management*, vol. 4, pp. 92–100.
4. Felenchak, Yu. & Shevchuk, I. (2019). New directions of using information and communication technologies in the field of tourism. *Market infrastructure*, vol. 36, pp. 69-75.
5. Grybinenko, O. (2018). Digitalization of the economy in a new paradigm of digital transformation. *International relations, Economic Sciences Series*. [Online]. vol. 16, pp. 35-37. Available: [http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec\\_n-/article/view/3523](http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n-/article/view/3523).
6. Hristoforova, I. V. et al. (2019). Improvement of digital technologies in marketing communications of tourism and hospitality enterprises. *Journal of Environmental Management and Tourism*, vol. 10(4 (36)), pp. 829.
7. Korol, S. & Polovyk, Ye. (2019). Digitalization of the economy as a factor in professional development. *Modern Economics*. [Online]. vol. 18. pp. 67-73, Available: <http://217.77.213.157:8080/jspui/bitstream/123456789/6619/1/korol.pdf>.
8. Kyryliuk, I. M. (2022). The use of modern information technologies in the tourism industry». *Innovative development of tourism and hospitality industry: problems and prospects*: edited by Povorozniuk I, Uman, Vizavi, pp. 28-44.
9. Kyryliuk, I. M. (2022). Virtualization as an innovative direction of tourism. *Ukraine in world globalization processes: culture, economy, society*, Kyiv, Vyd. tsentr KNUKiM, vol. 2, pp. 111-114.
10. Kyryliuk, I. (2021). Social networks in the context of current trends in the development of the tourism industry. *Zeszyty naukowe*. tom 20, rocznik X. vol. 2. Sucha Beskidzka, pp. 6-20.
11. Ristova, C., & Maglovski, A. (2018). Transforming hospitality in the digital era, factor for competitiveness in the tourist destination.
12. Semilitko, D. (2019). Digitalization in action: how the digital transformation of business affects the success of the company. *Auditor of Ukraine*, vol. 5, pp. 76-79.
13. Statistics (2021). *ITU World Telecommunication*. Available: <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx>.

**DIGITAL ECONOMY AS A DRIVER OF BUSINESS DEVELOPMENT****VERHAL Kseniia**

ORCID: 0000-0001-6611-0489

PhD in Economics, Vice director, Educational and Scientific Institute of Information Technologies and Robotics (National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic", <https://nupp.edu.ua>, Ukraine, [verghal.ks@gmail.com](mailto:verghal.ks@gmail.com))

**ABSTRACT**

*This article examines the impact of the digital economy and digital transformation on business development of the enterprises. Given the active implementation of information and communication technologies, social networks, virtual reality, artificial intelligence, and rapid economic development, companies can not stay out of progress, and are forced to change business practices, implement digitalization, automate processes. The aim of the article is to study the benefits and directions of the impact of digital technologies on business structures. To achieve this goal, a review of the scientific literature and reports of international companies that studied the impact of IT technologies on enterprises was conducted. It is established that the concepts of digital economy and digital transformation do not have a well-established definition at this time. The business goals that the company plans to achieve in the process of digitalization are systematized. The article identifies the areas of focus in digital transformation. The article systemizes the goals of digital transformation, which are carried out in the direction of changing the strategy, the transformation of business processes, the introduction of intelligent systems and cloud technologies, the transfer of employees to remote working conditions. It is determined that despite the advantages, information technologies as components of digital transformation require significant investment costs.*

**KEYWORDS:** Business, business development, business model, digital economy, digital transformation, investments in IT

**JEL CLASSIFICATION:** O33; O47; L86

**INTRODUCTION**

In recent years, the digital economy has become a new economic form based on the information technologies and a main driving force of world economic development in the condition of Covid-19. Companies, organizations, and people have faced the challenge of adapting to a digital world and reliant on new technologies of business process that became critical necessity. Cloud computing, mobile digital platform, wireless technologies, Web sites, distributed work, data analyses, data warehousing and data mining have transformed business and unlocked numerous unheard opportunities and creates great challenges as well for the business management. The integration of digital technology into all areas of a business, fundamentally changed the interface of the interaction and the flow of communication between clients and business.

According to a new McKinsey Global Survey of executives, their companies have accelerated the digitization of their customer and supply-chain interactions and of their internal operations by three to four years. And the share of digital or digitally enabled products in their portfolios has accelerated by a shocking seven years (McKinsey Global Survey).

Tapscott (1996) characterizes the digital economy as global knowledge economy, which is based on brief cycles of innovations and digital information stored in networks.

The digital economy and digital transformation have attracted worldwide attention. Regardless, there is no commonly accepted definition of these terms and, thus, their meaning remains often quite unclear.

Tapscott characterizes the digital economy as global knowledge economy, which is based on brief cycles of innovations and digital information stored in networks (Tapscott, 1996). European Parliament identify the digital economy as a “complex structure” (European Parliament, 2015). Rouse defines the digital economy as the worldwide network of economic activities enabled by information and communication technologies (Rouse, 2016). However there is no largely accepted definition for digital transformation as well. According to Mazzone digital transformation

is the deliberate and ongoing digital evolution of a company, business model, idea process, methodology, both strategically and tactically (Mazzone, 2014). PwC describes digital transformation as the fundamental transformation of the entire business world through the establishment of new technologies based on the internet with a fundamental impact on society as whole (PwC, 2013). According to the literature analyze by Sascha Kraus and et, the focus of digital transformation definitions varies from the adoption and use of new technologies; to improvements in processes, operations, customer relations, and performance; to the creation of new business models; all the way to possible outcomes and impacts on several actors and environments (Sascha Kraus and et, 2021).

## **METHODS.**

The analysis purpose is to systemized the different approaches on the impact and visible benefits of digitalization on business and economics.

## **RESULTS AND DISCUSSIONS.**

These days, business is constantly under pressure to use digital technologies and to adapt their business models to this new reality (Kohli, R., Melville, N, 2019).

Berger and Frey suggest that digital transformation has impacted society at different levels, mainly on the economic levels. The automation of different business operations such as increasing production, reducing costs, and enhancing the operational frameworks have added a huge sustainability benefit to the businesses. The digital economy has offered novel opportunities for businesses and the job market. The extensive and diverse range of services the digital economy offers has created numerous new jobs that have impacted both entrepreneurial and employment markets. The digital economy uses a huge amount of data and information for its operational framework that has helped to deliver the same public services such as health and education more efficiently. The sustainable digital economy has also impacted the social governance mechanisms by enhancing the quality of interactions between governments and their citizens (Berger and Frey, 2017).

AltexSoft offers the holistic approach to the digital transformation in business that consolidates the change in four main business aspects (AltexSoft).

- Core operations: transforming them from physical to digital by either reshaping how the value is delivered or what is delivered.

- Experience: reconsidering the customer/partner and employee experience as a solid experience-feedback mechanism.

- IT infrastructure: adoption of available cloud-based tools to operate software, build and seamlessly integrate new applications, store/retrieve data, and compute.

- Information management and analytics: building a data-driven organization where decision-making relies heavily on insights obtained from gathered data.

Business invests heavily in digitalization to achieve following business objectives (Matt, C., 2015):

- Operational excellence;
- New products, services, business models.
- Customer and suppliers intimacy.
- Innovative growth.
- Improved decision making.
- Competitive advantage.
- Reduction of expenses for doing business;
- Organizational solutions and increased internal efficiency.
- Survival.

To achieve these goals companies choose the areas of focus in digital transformation:

- Customer experience.
- Process efficiency.
- Company culture.
- Technology infrastructure.

- Data management.
- Employee experience.

So, digital transformation is about more than devices and software. It is about organizational change through the use of digital technologies to materially improve performance (Donald A. Marchand and Michael R. Wade., 2020). Achieving these is due to the following goals of digital transformation:

- Digitalization as an important direction of strategy. According to Gartner, 91% of businesses are engaged in some form of digital initiative, and 87% of senior business leaders say digitalization is a priority.

- Process Transformation. Examples of successful process transformation include companies like Domino's Pizza, where today customers can order from any device. They've entirely reimaged the food ordering process. This innovation has helped them to overtake their rival Pizza Hut concerning sales (Annacone, A., 2019).

- Business Model Transformation. Business model transformations aim at the foundational building blocks of how value is delivered in a specific industry. In essence, companies are using digital transformation to change traditional business models. Examples of this type of reinvention of the business model include Netflix's redesign of video distribution and Apple's reinvention of music delivery: iTunes (Annacone, A., 2019).

- Intelligent systems. According to Gartner 70% of customer engagements is driven by intelligent systems by 2022. Companies have spent \$58.3 billion on AI as of 2021 and according to Markets and Markets, this spending will increase up to \$309.6 billion by 2026.

- Cloud Adoption. According to Fortune Business Insights, the 2021-2028 period will make the global market for cloud storage worth more than \$390 billion.

- Improving remote work experience. The most successful corporations recognize digital transformation requires a flexible workflow, a decentralized decision-making process, a bias toward testing and learning, and a greater reliance on different business ecosystems. One of the best examples of this cultural/organizational transformation is the consumer credit agency Experian. It was able to change its organization by instilling collaboration and agile development into its workflows. Additionally, it spearheaded a fundamental shift in employee focus from equipment to data throughout the company (Annacone, A., 2019).

However, although going digital evokes many benefits, it also requires investments and associated costs (Ahmad M., Murray J., 2019).

According to the international report developed by Fictiv and Dimensional Research states, in 2021 91% of manufacturing companies have increased their digital transformation investments. It is also important to point out that 77% stated their investment increase in digital transformation was significant or dramatic and 95% agree that digital transformation in manufacturing is essential to their company's future success.

In compliance with the International Data Corporation report in 2022 more than half the global economy is based on or influenced by digital. In fact, according to the report, direct digital transformation investments will accelerate to a compound annual growth rate (CAGR) of 16.5% in 2022-2024, up from a 15.4% CAGR in 2019-2024, becoming 55% of all information and communications technology (ICT) investments by the end of 2024. According to this forecast that global spending on the necessary technologies and services for digital transformation will reach \$2.3 trillion by 2023 (International Data Corporation, 2021).

As for the areas of investment, companies are continuously investing in new technologies, applications, and platforms (32 %) as well as upgrading legacy systems (32 %) in an effort to meet digital transformation goals (Forrester report, 2017).

Analyzing the cost of IT development DC FutureScape gave the prediction of the Worldwide Digital Transformation and the investment areas for 2023-2026: (DC FutureScape, 2021)

1. Double Digit Investment Growth. Direct digital transformation investments accelerate to a 16.5% CAGR in 2022-2024, up from a 15.4% CAGR in 2019-2024, becoming 55% of all ICT investment by the end of 2024.

2. Digital GDP Rules. Responding to the pandemic, organizations accelerated their investments in digital. This means that in 2022 more than half the global economy is based on or influenced by digital.

3. Physically Architecting Digital. By 2023, 90 % of organizations worldwide will prioritize investments in digital tools to augment physical spaces and assets with digital experiences.

4. Automating Enterprises and Ecosystems. By 2025, 60 % of organizations will capitalize on disruption with an enterprise- and ecosystem-wide approach to automation, leveraging model-based enterprise concepts, centers of excellence (COEs), and low-code/no-code platforms.

5. Leadership for Digital Resiliency. By 2026, 54 % of CIOs drive business transformation, empowering digitally resilient organizations via strategic technology roadmaps and re-platforming to enable an agile, data-driven, collaborative workforce.

6. Digital Enculturation and Empowerment. Leveraging low-code/no-code tool and data utilization capability, the majority of employees at 60 % of enterprises will lead transformation and embody digital resiliency at their roles by 2024.

7. Digital Resiliency. By 2022, 55 % of organizations will have expanded resiliency plans to future-proof their business, improving profitability, innovation rates, and cost efficiencies by more than 20% compared to their peers.

8. Digital ROI and Outcomes. By 2023, 1 in 2 companies will generate more than 40 % of their revenues from digital products and services, as compared to 1 in 3 in 2020.

9. Digital Dream Teams. By 2025, companies with cross-functional leadership, a digital dream team, enjoy faster rates of innovation, higher market share gains, and greater operational efficiencies than their contemporaries.

10. Decarbonization and digital. Decarbonization initiatives are a key goal of digital transformations; fewer than 10 % of organizations say they are not applicable or not implementing objectives to reduce carbon by the end of 2023.

According to McKinsey, in addition to the high cost of investing in digital transformation there are five factors to a successful digital transformation (McKinsey, 2018):

- Having the right, digital-savvy leaders in place;
- Building capabilities for the workforce in the future;
- Empowering people to work in new ways;
- Communicating frequently via traditional and digital methods.

Additionally, there are many risks involved in digital transformation. In fact, 70% of digital transformation efforts fail to reach their goals. If the right precautions are not taken, the costs of the transformation become even greater. The digital transformation risks to avoid are ineffective digital transformation premises, missing the skill set for product deployment, attempting to transform alone, not having digital transformation experts and mentors, not proving the value from the start.

## **CONCLUSION**

Thus, the digital transformation of business as one of the areas of development in the digital economy is a necessary but quite valuable tool for development. But the holy trinity of people, process, skills, and technology remains the foundation for successful transformation. Success will be determined by getting people, process, technology, and data right, regardless of the urge to transform, pull or push. These four forces facilitate transformation, but they also have the potential to sabotage it. This is how you can make digital transformation work for you. These four forces facilitate transformation, but they also pose risks that lead to failures.

## **REFERENCES**

1. Ahmad, M., Murray, J., (2019). *Understanding the connect between digitalisation, sustainability and performance of an organisation*. IJBEX 17(1), pp. 83–96.

2. AltexSoft. Digital Transformation Guide: Reshaping Your Business to Meet the Digital Age. [Online]. Available: <https://www.altexsoft.com/whitepapers/digital-transformation-reshaping-business-to-meet-digital-age/>
3. Annacone, A. (2019). The 4 Types of Digital Transformation. June, Available: <https://www.linkedin.com/pulse/4-types-digital-transformation-andrew-annacone/>.
4. Berger, T., Frey, C.B. (2017). Industrial renewal in the 21st century: evidence from US cities. *Regional Studies*. [Online]. Available: 10.1080/00343404.2015.1100288
5. McKinsey. Digital transformation: The three steps to success. [Online]. Available: <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/digital-transformation-the-three-steps-to-success>
6. Donald, A. Marchand and Michael, R. Wade. (2020) Digital business transformation: *Where is your company on the journey*. Global Center for Digital Business Transformation. [Online]. Available: [https://www.imd.org/researchknowledge/articles/digital-business-transformation-where--is-your-company-on-thejourney/?gclid=EAIaIQobChMIv7Lk7b\\_06QIVyR0YCh1gMwbTEAAYASAAEgJaDvD\\_BwE](https://www.imd.org/researchknowledge/articles/digital-business-transformation-where--is-your-company-on-thejourney/?gclid=EAIaIQobChMIv7Lk7b_06QIVyR0YCh1gMwbTEAAYASAAEgJaDvD_BwE)
7. Forrester Study Shows Digital Transformation Affects IT With Pre-Eminence. [Online]. Available: <https://www.apptio.com/blog/forrester-study-shows-digital-transformation-affects-it-more-any-other-function/>
8. IDC FutureScape. (2021). Worldwide Digital Transformation 2022 Predictions, IDC FutureScape. [Online]. Available: <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=US47115521>
9. IDC FutureScape (2021). Worldwide IT Industry 2022 Predictions. [Online]. Available: <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=US48312921>
10. International Data Corporation. IDC FutureScape: Worldwide Digital Transformation 2022 Predictions. [Online]. Available: <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS48333121>
11. Kohli, R., Melville, N. (2019). *Digital innovation: a review and synthesis*. *Inform. Syst. J.* 29(1), pp. 200–223.
12. Kraus, Sascha & Durst, Susanne & Ferreira, João J. & Veiga, Pedro & Kailer, Norbert & Weinmann, Alexandra. (2021). *Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo*. *International Journal of Information Management*.
13. Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). *Digital transformation strategies*. *Business & Information Systems Engineering*, 57 (5), pp. 339–343.
14. McKinsey Global Survey. [Online]. Available: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever>
15. McKinsey Unlocking success in digital transformations. [Online]. <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations#:~:text=The%20results%20from%20respondents%20who,%2C%20upgrading%20tools%2C%20and%20communication.>
16. Tapscott, D. (1996). *Die digitale Revolution: Verheißungen einer vernetzten Welt – die Folgen für Wirtschaft, Management und Gesellschaft*. Hardcover.

## MARKETING TOOLS FOR PROMOTION IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

### МАРКЕТИНГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ПРОДВИЖЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

**КОРЧЕВСКАЯ Лилия**

ORCID 0000-0002-0720-9929

Доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры менеджмента, маркетинга и туризма, Херсонский национальный технический университет, Херсон, Украина

lilkorchevska@gmail.com

**ПРОХОРОВА Дария**

Студентка, Херсонский национальный технический университет  
73008, г. Херсон, Бериславское шоссе, 24, тел / факс (099) 703-77-47

dashaprohorova01@gmail.com

**Аннотация:** Данная статья посвящена описанию маркетингового продвижения бренда в социальных сетях. В условиях информатизации общества интернет открывает широкий спектр возможностей для использования различных инструментов маркетинга с целью воздействия на потребителя и продвижения продукции. В статье проанализирована роль социальных сетей в контексте продвижения бренда, а также спектр задач, которые решает интернет-маркетинг, основные инструменты, помогающие наладить коммуникацию с потенциальными потребителями. Рассмотрены такие возможности, как продвижение бренда, формирование лояльности целевой аудитории, увеличение продаж. Определено, что продвижение бизнес структур в социальных сетях имеет ряд особенностей и преимуществ перед классическим инструментарием маркетинга и другими инструментами онлайн-продвижения. Социальные сети играют огромную роль в жизни бренда и при грамотном использовании инструментов можно добиться больших успехов в его продвижении.

**Ключевые слова:** интернет-маркетинг; маркетинговые инструменты; социальные сети; социальный медиа-маркетинг; преимущества SMM-продвижения, цифровизация.

**КЛАССИФИКАЦИЯ JEL:** M31, M37

Стремительное развитие Интернета способствует формированию новой цифровой социальной реальности, вне которой невозможно представить существование современного бизнеса и общества в целом. За последние несколько лет digital-коммуникации стали неотъемлемой составляющей деятельностью не только крупного и среднего, но и малого бизнеса.

Социологические исследования говорят о постоянном увеличении интернет-аудитории. Международное креативное агентство We Are Social и сервис Hootsuite, специализирующиеся на исследованиях в области социальных медиа, опубликовали новый глобальный отчет о состоянии диджитал-сферы в 2022 году. Данное исследование демонстрирует, что в настоящее время во всем мире насчитывается 4,95 миллиарда пользователей Интернета, что составляет почти 62,5% населения мира. В 2022 году количество пользователей социальных сетей превысило отметку в 4,62 миллиарда, и продолжает стремительно расти. Ежедневно в социальных сетях регистрируется более 1 миллиона новых пользователей [1].

Увеличение количества пользователей Интернета создают особый интерес к социальным сетям как к перспективному методу продвижения бренда. Социальные сети очень быстро развиваются и видоизменяются, а соответственно, меняются и методы продвижения бизнеса в них. Сегодня предпочтения целевой аудитории становятся все более требовательными, и заинтересовать пользователя традиционными инструментами

маркетинга становится практически невозможным, необходимо постоянно разрабатывать новые подходы и методики.

Современным способом продвижения является Social media marketing (SMM), который представляет собой комплекс мероприятий, направленных на развитие и продвижение бренда (компаний, личности и т. д.) за счет привлечения и построения доверительных отношений с целевой аудиторией [2].

По данным исследования GWI, активность брендов в социальных сетях играет важную роль на этапах принятия решения о покупке. Около 40% пользователей Интернета трудоспособного возраста заходят в социальные сети намеренно, с целью быть более проинформированным о брендах и товарах, которые они планируют приобрести [1].

В социальных сетях присутствуют специально обученные представители компаний — SMM-специалисты, которые занимаются привлечением клиентов и продвижением брендов компании. К SMM-специалистам относятся: SMM-менеджеры, контент-менеджеры, копирайтеры, дизайнеры, таргетологи, инфлюенс-маркетологи.

К основным преимуществам использования SMM-продвижения в сравнении с традиционным маркетингом, следует отнести [3]:

- масштабность – гарантированный широкий охват аудитории, вне зависимости от их географического и часового расположения, в следствии повышения степени узнаваемости бренда, продукта или компании;
- экономичность – существенное снижение расходов на рекламу, связанных с продвижением продукции/услуг, наймом персонала;
- таргетинг – возможность ориентации не на теоретическую целевую аудиторию, а на фактически заинтересованную;
- высокая скорость и эффективность коммуникативных свойств;
- своевременное обнаружение и нейтрализация негативных сторон деятельности благодаря наличию обратной связи с потребителями;
- автоматизированный сбор статистической, аналитической информации и, соответственно, оперативное осуществление ее анализа с формированием соответствующих выводов.

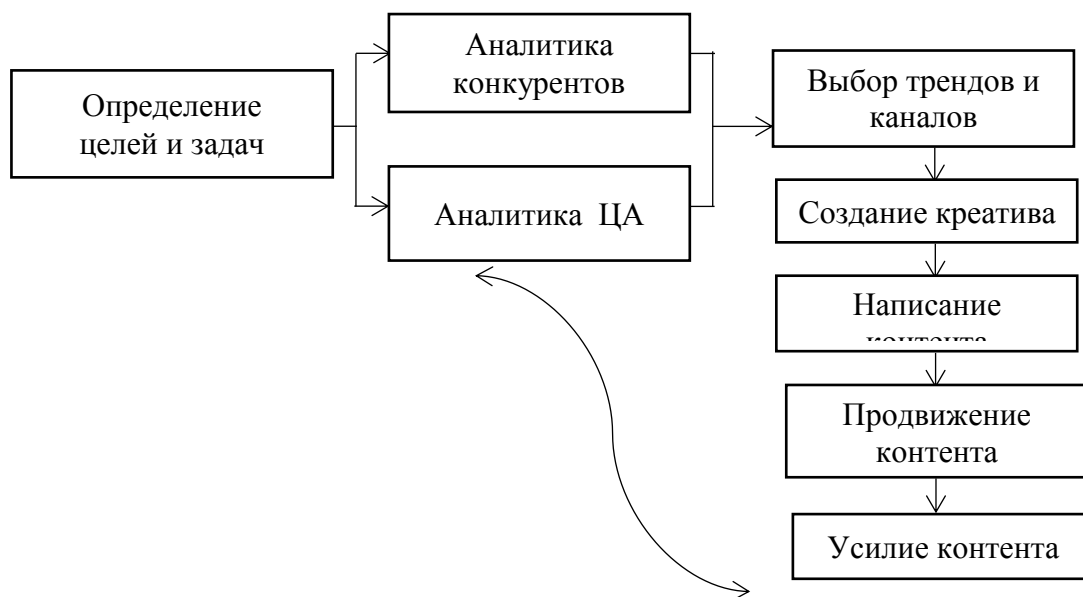
Таким образом, продвижение в социальных сетях имеет ряд преимуществ перед классическим маркетингом и другими инструментами онлайн-продвижения. Реклама в социальных сетях интерактивна, быстро распространяется и ее легко можно сфокусировать на необходимой целевой аудитории.

В настоящий момент SMM-продвижение продолжает набирать популярность и приобретать новые формы и методы своего проявления. Это связано с тем, что интернет-маркетинг доказал свою высокую эффективность при относительно низкой стоимости. При этом он является актуальным почти для всех сфер деятельности. Основная цель маркетинга в социальных сетях — это создание позитивного имиджа в глазах потребителей и повышение узнаваемости бренда, которое реализуется путем решения следующих задач [4]:

1. Формирование потребительского предпочтения и отношения к бренду;
2. Продвижение конкретных услуг или товаров;
3. Увеличение узнаваемости бренда;
4. Нейтрализация негатива.
5. Оперативные консультации.

Социальный медиа маркетинг, как и классический маркетинг, базируется на построении стратегии, алгоритма разработки SMM-продвижения (рис.1) [5], следуя которой происходит определение целей и задач, и, как следствие, начинается поиск целевой аудитории. Интернет площадки позволяют найти четкий и конкретный сегмент на потребительском рынке, при этом это является наиболее трудоемким этапом маркетинга в социальных сетях. Он включает в себя: исследование интересов целевой аудитории и исследование поведения целевой аудитории. Исходя из этого строится грамотный контент, благодаря которому в дальнейшем расширяется целевая аудитория.





**Рис. 1. Алгоритм разработки SMM-продвижения**

Иметь страницу бренда в социальных сетях для компании в наше время становится важнейшим атрибутом деятельности и существования компании на рынке. Создание и продвижение личной страницы бренда является основным механизмом достижения целей и задач SMM. В зависимости от целевой аудитории подбирается социальная платформа с наибольшей ее концентрацией. Наиболее крупными платформами для SMM-продвижения являются Instagram, Facebook, Telegram, TikTok и YouTube.

Многие считают, что социальные сети никак не способствуют продажам, но это не верно. Размещая интересный для пользователей контент, компании побуждают их вступить в свои сообщества. Любой бизнес может адаптировать SMM – кампанию под свою специфику. Для крупных компаний характерна работа сразу на нескольких площадках, они используют социальные сети для улучшения имиджа компании, осведомленности клиентов, повышения лояльности. Средний и малый бизнес используют в социальных сетях инструменты по повышению продаж, информируют клиентов о распродажах и акциях, а также побуждают их совершать повторные покупки [6]. Проанализируем применение основных инструментов SMM-продвижения в социальных сетях.

Создание и продвижение собственных информационных площадок бренда является фундаментом для SMM-продвижения. Создание блога является интерпретацией интерактивного взаимодействия, в традиционном представлении – книга жалоб и предложений, опросы, анкетирование. При ведении блога пользователи оставляют комментарии, пишут отзывы, лайкают, делают репосты интересующей информации.

В настоящее время пользователь сталкивается с избытком информации в своих новостных лентах в социальных сетях. На фоне обилия разнообразного контента компаниям становится все труднее выделяться, поэтому качественный и креативный контент является первоэлементом эффективного продвижения бренда [7]. Для создания качественного контента в стратегии продвижения используют развлекательный, информационный, интерактивный и репутационный типы контента. Необходимо детальное планирование действий специалистов в рамках развития и продвижения в социальных сетях. В связи с большой скоростью изменения трендов SMM-специалистам необходимо регулярно проводить мониторинг пользовательских предпочтений, также важна оперативная реакция на регулярно изменяющиеся тренды. Для эффективного продвижения бренда необходимо

четко позиционировать миссию компании, ее ценности. В связи с неактуальностью публикаций, применяя те или иные тренды, контент может стать неэффективным и вызвать потерю интереса у потенциальных клиентов.

Сегодня среди популярных инструментов для компаний можно назвать Instagram Stories и Facebook Stories. Истории, или «stories», представляют собой закрепленные сверху новостной ленты публикации, которые действительны в течение 24 часов, по истечении которых автоматически удаляются. В связи с этим у пользователей возникает ощущение срочности, необходимости ознакомиться с публикацией до ее удаления. Основные преимущества использования исчезающего контента: отсутствие необходимости больших затрат на производство публикаций; возможность использования альтернативных способов общения с подписчиками без значительных изменений общей стилистики контентной сетки; повышение важности такого фактора, как ограниченный срок актуальности предложения. По данным социальной сети Instagram, историями пользуется 250 миллионов человек [7].

Многომиллионный охват аудитории делает рекламу в социальных сетях более доступной для пользователя, следовательно, более эффективной. Дополнительными инструментами привлечения внимания являются использование таргетированной рекламы.

Применение таргетированной рекламы позволяет оказывать направленное действие и выбирать из общего количества потребителей только те сегменты, которые относятся к целевой аудитории. Таргетинг – это механизм, позволяющий выделить из всей имеющейся аудитории только ту ее часть, которая удовлетворяет заданным параметрам и критериям, и направить эту рекламу данному пользователю [8]. При регистрации в социальной сети пользователь указывает свой возраст, место проживания, семейное положение, интересы, социальный статус, что позволяет фокусировать кампанию настолько глубоко, насколько это может потребоваться. В то время как с помощью традиционных методов маркетинга заказчик получает только усредненные характеристики целевого сегмента.

Продвижение бизнеса в социальных сетях предполагает не только повышение популярности самой компании и повышение лояльности потребителей по отношению к бизнес-политике, но и способствует выведению на рынок новых товаров или услуг. Современный пользователь научился избегать контакта с рекламной информацией благодаря различным барьерам: психологическим и техническим [9]. Таким образом, брендам приходится прилагать немалые усилия для поиска нестандартных методов коммуникации с потенциальным потребителем. Один из таких инструментов является нативная реклама.

Нативная реклама или «естественная реклама» — реклама, которая выглядит естественно в окружении нерекламного контента: органично вписывается в оформление страницы, а её содержание соответствует наполнению страницы. Данный вид рекламы не мешает обычной активности пользователей, так что они могут даже и не отличить платную рекламу от того, что является частью сайта. Основная привлекательная черта нативной рекламы — это то, что она уместна и полезна. Благодаря нативной рекламе происходит интуитивная увязка полезной информации и бренда, указанного в посте, возникает доверие, и, как следствие, повышение лояльности — а это то, что необходимо для дальнейшего взаимодействия с аудиторией [10].

Принято считать, что контент, который пользователь видит случайно, вызывает максимальное доверие и интерес. Человек склонен доверять своему окружению больше, чем навязанной рекламе от очередного бренда. Нативная реклама не воспринимается пользователями как принудительная и не вызывает отторжения. Благодаря такой цепочке потребитель эффективно усваивает любую информацию.

Следующим современным трендом SMM-продвижения является развитие чат-ботов. Чат-бот — это программа, основанная на технологиях искусственного интеллекта, используемая для поддержания диалога с пользователями. Данный виртуальный агент может собирать данные, отвечать на наиболее типичные вопросы пользователей, предлагать потенциально интересные варианты продукции, помогать решать технические проблемы, а также выполнять большой перечень других разнообразных функций. Компании создают

ботов на своих страницах не только для консультирования, но и для коротких маркетинговых активностей. Эффективность таких кампаний измеряется количеством вовлеченных пользователей, конверсией в продажи и прибылью. Боты-консультанты создаются на долгосрочную перспективу. Для измерения эффективности функционирования чат-бота используются такие показатели, как: скорость ответов, удовлетворенность клиентов, снижение числа звонков в колл-центр [10].

**Выводы.** Таким образом, с SMM — это перспективный инструмент поиска оригинальных и интересных способов продвижения бренда в Интернете. Социальные сети все активнее проникают в повседневную жизнь, тем самым предоставляя компаниям новые широкие возможности по привлечению внимания потенциальных потребителей к своей продукции. Использование SMM позволяет даже небольшим компаниям постепенно расширять круг своей целевой аудитории, повышать узнаваемость бренда, строить долгосрочные отношения с потребителями, доносить до клиентов информацию о своих продуктах, исследовать отзывы и предложения покупателей, управлять репутацией бренда. Маркетологи могут использовать социальные сети для получения информации о поведении потребителей и взглядов на бренд или продукцию компании. Социальные сети — отличный инструмент, позволяющий избежать дорогостоящих исследований рынка. На сегодняшний день продвижение в социальных сетях — SMM — задача любого бизнеса.

#### **Литература:**

1. Статистика интернета и соцсетей на 2022 год [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.web-canape.ru/business/statistika-interneta-i-socsetej-na-2022-god-cifry-i-trendy-v-mire-i-v-rossii/>
2. Маркетинг: Большой толковый словарь. / А. П. Панкрухин; Под общ. Ред. А. П. Панкрухина. Издано при поддержке Гильдии маркетологов. — 3-е издание — М.: Омега-Л, 2015. — 264 с.
3. Амирова Д.Р. Преимущества использования инструментов интернет-маркетинга для современных компаний // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2018. – № 2. – С. 14–17.
4. Керпен Д., Маркетинг эпохи LikeКак найти и удержать клиентов, создать узнаваемый бренд и нравиться в фейсбуке и других социальных сетях: Пер. Е.Фотьянова. — М.: ШКИМБ, 2015. — 240 с.
5. Халилов, Д. Маркетинг в социальных сетях / Д. Халилов // М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 240 с.
6. Поротова Т.В. Социальные сети как инструмент интернет-маркетинга // Экономика и предпринимательство. 2015. № 12-4 (65-4) – С. 819–821.
7. Гальченко А. Тренды SMM 2020. 2019. [Электронный ресурс]. – URL: [welovesmm.com.ua/blog/trendssmm/](http://welovesmm.com.ua/blog/trendssmm/)
8. Таргетинг [Электронный ресурс]. – URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Таргетинг>
9. Мусиенко Ю. Тренды маркетинга в социальных сетях (SMM) 2020. 2019. [Электронный ресурс]. – URL: <https://merehead.com/ru/blog/key-smm-trends-in-2020/>
10. 6 SMM-трендов, которые стоит взять на вооружение. 2019. [Электронный ресурс]. – URL: <https://netology.ru/blog/6-smm-trendov>

# DIGITAL MEDICINE AS A MECHANISM FOR ENSURING THE AVAILABILITY OF HIGH-TECH MEDICAL SERVICES IN THE HEALTHCARE OF THE REPUBLIC OF MOLDOVA ЦИФРОВАЯ МЕДИЦИНА КАК МЕХАНИЗМ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДОСТУПНОСТИ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫХ МЕДИЦИНСКИХ УСЛУГ В ЗДРАВООХРАНЕНИИ РЕСПУБЛИКИ МОЛДОВА

**КУРОВ Игорь**

Докторант ASEM, Республика Молдова, dr.kurov@gmail.com

**МОРАРЬ Елена**

Врач клинической больницы МЗ РМ, Республика Молдова, dr.morari@mail.ru

*News.* The concept and content of digital medicine, its prospects as an extremely important innovative direction are considered.

*The goal.* The paper aim is devoted to the analysis of the development of a new area of modern healthcare - digital medicine in the Republic of Moldova.

*Research Methods.* During the elaboration of the paper the author used research methods such as analysis, comparison, synthesis, deduction and secondary sources of information.

*Results.* Today, digital medicine in the Republic of Moldova is an organization of medical care, which significantly increases its effectiveness through the use of the results of processing and analyzing large amounts of medical data in digital form. The goal of digital health is to ensure that all people receive quality health services in the right place and at the right time without the associated financial hardship when it comes to choosing between receiving health services and satisfying other essential services. In order to fully implement the integrated unified digital health in the Republic of Moldova, it is necessary to strengthen the governance mechanisms, the regulatory framework, the digital skills of health workers and the national legislation in the field of digital health.

*Key words:* health, informatization, medical services, digital health care, electronic systems, electronic medical card, telemedicine.

**JEL Classification.**

## ВВЕДЕНИЕ

Сегодня, внедрение информационных технологий в работу медицинских учреждений уже давно стало «нормой жизни» для большинства развитых стран мира.

Ключевыми целями такого внедрения являются улучшение качества медицинского обслуживания, увеличение его доступности, а также сокращение стоимости медицинских услуг.

На сегодняшний день, получение качественной и доступной медицинской помощи стало невозможным без информатизации здравоохранения.

Цифровые технологии способствуют получению структурированной оперативной информации, которая необходима как врачам, так и специалистам в сфере управления, избавляют от рутинной бумажной работы, помогают повысить квалификацию медработников на основе непрерывного образования, улучшают медицинскую инфраструктуру, а телемедицинские технологии позволяют сделать медицинскую помощь доступной для пациентов в любой точке мира.

Четыре составляющие общественного здоровья – человеческий капитал, экономика, инфраструктура и современные технологии – сегодня находятся в приоритете.

Экономика здравоохранения не только неразрывно связана с экономическим развитием страны, но и взаимосвязана со всеми отраслями общества.

В современных условиях правомерно говорить о серьезном воздействии цифровой трансформации в области здравоохранения на многие сферы социально-экономического развития общества, и прежде всего на качество жизни населения. [6, p.50].

Как показывает практика, цифровые технологии способны значительно повысить качество здравоохранения.

Начиная с 2017 года, а именно, с момента вступления в силу Постановления Правительства РМ № 586 от 24.07.2017 «Об утверждении Положения о порядке ведения Медицинского регистра», медицинское обслуживание в некоторых медицинских учреждениях Республики Молдова претерпело изменения благодаря введению автоматизированной информационной системы, позволяющей медицинским учреждениям в реальном времени управлять информацией о движении средств, запасах лекарств, гигиенических товаров и даже данными о состоянии здоровья каждого пациента. [1].

Медицинский регистр в Республике Молдова, является государственным информационным ресурсом, который содержит информацию о пациентах (предоставляемых медицинских услугах, рецептах, выписываемых врачами, принимаемых лекарствах), о поставщиках медицинских и фармацевтических услуг, медицинских работниках и фармацевтах, донорах, фактах переливания крови.

Медицинский регистр содержит следующие информационные системы:

- 1) Автоматизированная информационная система «Первичная медицинская помощь» (АИС ПМП);
- 2) Автоматизированная информационная система «Стационарная медицинская помощь» (АИСС МП);
- 3) Информационная система учета кадровых ресурсов в системе здравоохранении (ИСУКРСЗ);
- 4) Автоматизированная информационная система «Служба крови» (АИС СК);
- 5) Автоматизированная информационная система «Трансплант» (АИС Трансплант) [8].

Признавая необходимость активизации внедрения цифрового здравоохранения, в мае 2018 г. семьдесят первая сессия Всемирной ассамблеи здравоохранения приняла резолюцию WHA71.7 о цифровом здравоохранении.

Цель цифрового здравоохранения Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ) видит в том, чтобы обеспечить всем людям получение качественных услуг здравоохранения в нужном месте и в нужное время без связанных с этим финансовых затруднений, когда возникает необходимость выбрать между получением услуг здравоохранения и удовлетворением других базовых. [5, p.65].

В октябре 2017 года Республика Молдова присоединилась к Европейскому проекту EU4Digital.

EU4Digital – это региональная программа для стран «Восточного партнерства», осуществляемая Всемирным банком для поддержки цифровой трансформации Восточных стран-партнеров ЕС.

Главное направление программы — налаживание деловых и общественных связей между странами, создание новых рабочих мест. Инициаторы проекта предлагают странам-участникам конкретные решения для применения информационных технологий в различных сферах экономики, включая и здравоохранение.

Гармонизация цифровых рынков с помощью EU4Digital помогает устранить барьеры для общеевропейских онлайн-услуг для граждан, государственных администраций и предприятий, что приводит к улучшению онлайн-услуг и их предоставлению по более выгодным ценам и с большим выбором. Это привлечет инвестиции и увеличит торговлю и занятость; существующие компании будут расти быстрее, а стартапы будут создаваться легче, что будет способствовать предотвращению утечки мозгов.

Программа Европейского союза EU4Digital работает с Республикой Молдова и другими Восточными странами-партнёрами для того, чтобы системы обмена и управления медицинской информацией, подобные Автоматизированной информационной системе, используемой в учреждениях здравоохранения в Республике Молдова, соответствовали передовому опыту ЕС, а также были согласованы со странами-соседями. [11].

Это будет означать, что данные, соответствующие одним и тем же нормам, будут совместимы с системами разных организаций, заинтересованных лиц и даже иностранных организаций. Это позволит обеспечить лучший уход за пациентами, независимо от их местоположения.

Стоимость проекта составила почти 10 миллионов лей; средства были выделены из государственного бюджета.

На фоне пандемии COVID-19, выявилась острая необходимость в развитии цифровых технологий в области здравоохранения, усилился инновационный рост во всех аспектах цифрового здравоохранения, включая цифровую медицину, но всё-таки следует отметить, что, на сегодняшний день, покрытие «цифровизации» национальной системы здравоохранения составляет всего лишь 20-25% в госпитальном секторе а функциональность цифровой медицины в первичном секторе не превышает 20%, а отсутствие единой интегрированной системы цифровой медицины существенно затрудняет выполнение задач, присущих информационным системам здравоохранения.

На фоне пандемии инвестиции в цифровое здравоохранение резко выросли во всем мире, и Республика Молдова не исключение. Государство финансово и законодательно поддерживает развитие цифрового здравоохранения, заключая частную и государственную медицину в единый цифровой центр.

На сегодняшний день, цифровая медицина в Республике Молдова, представляет собой организацию медицинской помощи, при которой существенно повышается ее эффективность за счет использования результатов обработки и анализа больших объемов медицинских данных в цифровом виде.

Цифровое здравоохранение имеет отношение практически ко всем сферам охраны здоровья. Во время пандемии предоставление услуг первичной медико-санитарной помощи в формате цифровых консультаций стало одним из основных путей оказания населению услуг здравоохранения, например – в условиях, когда поездки и личные приемы у врача были объявлены нежелательными, или когда пациенты должны были находиться в самоизоляции или в карантине. [3, p.40].

Анализируя достижения цифровой медицины в мире, следует отметить, что подавляющее большинство из них относятся к созданию:

- «умных больниц» (мониторинг траекторий перемещения пациентов и врачей, адресная доставка лекарств, телемедицина, технологии жизнеобеспечения пациентов в клинических условиях и т.п.);
- технологий индивидуального мониторинга состояния человека («умные часы», фитнес-браслеты, датчики-регистраторы и программное обеспечение для смартфонов и др.);
- технологий медицинской диагностики (обработка медицинских изображений, медицинские информационные системы, интеллектуальные медицинские системы и т.п.);
- систем электронного документооборота (электронные медицинские книжки, электронные назначения, технологии «одного окна» и др.). [9].

Что касается Республики Молдова, то запущенная в 2017 году программа электронного реестра, помогает ведению дел пациентов и их пребывания в больнице.

Информационная система позволяет создавать электронный файл для каждого пациента больницы, где в течение времени собирается вся информация об изменениях состояния здоровья пациента, что облегчает работу врачей.

Сегодня благодаря АИС, врачи имеют полный доступ к электронному файлу пациента, который содержит результаты всех ранее проведённых анализов и обследований.

Благодаря этой программе, появилась возможность сохранять базы данных пациентов, которые проходят лечение в больницах. Особенно это удобно для работы с теми, кто обращается в медицинское учреждение повторно.

В случае повторного обращения, в медицинском учреждении уже имеется полная история болезни пациента. Это является важным критерием для постановки диагноза и принятия во внимание сопутствующих заболеваний пациента и тем самым облегчает работу медицинского персонала.

Новинкой внедрения электронных медицинских услуг в Республике Молдова, является и то, что многие лечебные медицинские учреждения в Молдове имеют доступ к системе передачи изображений из лабораторий, таких как МРТ, КТ, УЗИ и рентген. Все эти изображения, благодаря цифровой медицине можно отправлять сегодня прямо в кабинет врача.

К примеру, цифровой рентген является современным методом получения изображения анатомических структур с помощью рентгеновского излучения, обработанное цифровым методом. Новые технологии позволяют получать более четкие снимки намного быстрее, что ускоряет процесс постановки диагноза. Изображение получают сразу в цифровом формате. Это исключает вероятность искажения снимка на пленке. Кроме того, по сравнению с обычным методом исследования, уменьшается лучевая нагрузка на пациента на 40%. лучевой диагностики, при котором рентгеновское изображение обрабатывается цифровым способом.

Обладая целым рядом преимуществ, цифровая рентгенография постепенно вытесняет аналоговую во всех сферах медицины.

Электронная платформа также позволяет полностью отслеживать движение лекарств, расходных материалов и парафармацевтических продуктов с момента их поступления на склад до употребления пациентом.

Таким образом, медицинские учреждения могут быть уверены, что имеют в запасе необходимое количество лекарств.

Управление запасами с помощью электронных систем является неотъемлемой частью Концепции электронного правления, утвержденной Постановлением Правительства № 733 от 28 июня 2006 г. и отмеченной в политике Европейского Союза.

Внедрение электронных процессов для сбора и управления запасами требует полного охвата и использования онлайн-инструментов для их учёта, от заключения контрактов и поставки товаров в учреждения общественного здравоохранения до их потребления и отчётности с планированием закупок на будущее[10].

Опыт, передовых в этой области стран, показывает, что внедрение политики учета медицинских запасов лучше всего достигается за счет внедрения электронных процедур и разработки соответствующих инструментов для их регистрации и управления.

Разработанная концепция направлена на управление информацией о наличии, схемах поставок, существующих запасах и сроке годности. Это необходимо для повышения эффективности управления медицинскими запасами и повышения прозрачности в процессе взаимодействия Министерства здравоохранения с учреждениями общественного здравоохранения, другими учреждениями, ответственными за управление запасами, а также гражданским обществом.

Благодаря информационной системе сегодня легко можно автоматически и в реальном времени рассчитать стоимость госпитализации для каждого пациента.

**Согласно, Национальной Стратегии Здравоохранения РМ на 2022-2031** в ближайшем будущем все пациенты в РМ будут иметь возможность пользоваться виртуальным личным кабинетом, а врачи смогут вносить историю болезни в электронную медицинскую карту [2].

Благодаря такому новому направлению в развитии амбулаторного звена медицинской помощи, у обеих сторон появится больше свободного времени, за счет освобождения их от лишней бумажной работы.

Кроме того, электронная медицинская карта существенно упрощает ведение статистики, ведь в результате она значительно облегчит и оптимизирует трудовую деятельность персонала больниц. Процесс лечения станет проще и быстрее.

Использование информационных систем в здравоохранении Республики Молдова, позволило с 1 октября 2020 г активно внедрить телемедицину.

Телемедицина включает в себя технологии, позволяющие удаленно наблюдать за состоянием пациента, вести электронную медицинскую карту, проводить консультации и консилиумы врачей, дистанционное обучение, повышение квалификации медицинских работников и обеспечение постоянного доступа специалистов к новейшей медицинской информации, покупать лекарства в онлайн-аптеках, в том числе по электронным рецептам.

В Европе еще в 1999–2002 гг. была проведена экспертиза структуры сферы телемедицины, которая положила начало новым проектам, среди которых EMDIS (European Marrow Donor Information System — Европейская система информации о донорах костного мозга), EPIC (European Prototype for Integrated Care — Европейская модель для интегрированного лечения), FEST (Framework for European Services in Telemedicine — Европейская база телемедицинских услуг), ISAAC (Integrated Support Communication System — Интегрированная система коммуникационной поддержки), NUCLEUS (Customisation Environment for Multimedia Integrated Patient Dossier — Мультимедийная персонализация интегрированного досье пациента), SHINE (Strategic Health Informatics Network for Europe — Стратегическая информационная сеть здравоохранения для Европы) [4, p.385].

Развитие телемедицины открывает широкие возможности для сокращения затрат и времени на диагностику, делая возможным обследование пациента на расстоянии.

Электронные рецепты в скором времени станут новым этапом цифровизации здравоохранения в Молдове. Благодаря этой технологии можно существенно улучшить качество обслуживания и обеспечение населения лекарственными препаратами.

Для получения лекарства в аптеке нужно лишь показать фармацевту QR-код в смартфоне – это очень удобно. Такая функциональность будет реализована в мобильном приложении.

Республика Молдова – одна из первых стран в Европейском регионе ВОЗ, в которой было запущено новое мобильное приложение MedMon, разработанное ВОЗ для оказания помощи странам в области мониторинга цен на лекарственные препараты и доступа к ним, что позволит отслеживать прогресс в достижении третьей цели устойчивого развития .

Ранее сбор данных, основанный на использовании бумажных документов, был довольно громоздким процессом. Новое приложение MedMon позволяет упростить и ускорить сбор и анализ данных, а также значительно сократить соответствующие затраты. В Республике Молдова время, затрачиваемое на сбор данных, сократилось до 1,5 часов на одну аптеку, количество регистраторов данных сократилось с 20 до 4. Кроме того, стал возможным доступ к данным в режиме реального времени, что в целом сделало процесс проверки данных более эффективным.

АИС обеспечивает высокую конфиденциальность данных, так как они хранятся на государственной платформе.

Межгосударственная инфраструктура электронного здравоохранения позволит гражданам Молдовы, находящимся за границей, получать прописанные лекарства в местных аптеках. Обмен выписками о пациентах поможет врачам лучше понимать медицинскую историю пациентов и избегать ошибок при выписывании рецептов.

Все это преимущества, которые упрощают не только работу медицинского персонала, но и работу администрации мед. учреждений, использующих информационные системы.

### **ВЫВОДЫ:**

Подводя итог, можно прийти к выводу, что к основным элементам цифровой медицины в Республике Молдова можно отнести:

- Электронный документооборот между врачом, пациентом и медицинской организацией.



- Интеграция цифрового диагностического оборудования.
- Система управления потоками пациентов.
- Система управления скорой медицинской помощью.
- Применение телемедицинских технологий при оказании медицинской помощи.
- Цифровые платформы для организации телемедицинских консультаций пациента с врачом.
- Системы дистанционного мониторинга состояния здоровья граждан с помощью персональных медицинских приборов.
- Применение математических методов (включая методы искусственного интеллекта, обработки больших данных) при обработке медицинских данных.
- Разработка информационных систем для диагностики с применением искусственного интеллекта на основе больших данных и другие.
- Создание систем поддержки принятия врачебных решений как дополнительный модуль медицинских информационных систем Internet of things Создание систем непрерывного мониторинга состояния пациентов, лечения в мед. Организации.
- Цифровая модель процессов «бережливого производства» в здравоохранении.

Для полного внедрения интегрированного единого цифрового здравоохранения в Республике Молдова, необходимо укрепить механизмы стратегического руководства, нормативную базу, цифровые навыки медицинских работников и национальное законодательство в области цифрового здравоохранения.

Полное внедрение электронной медицины даст Республике Молдова большие перспективы.

В частности, это - возможность проводить анализ больших объемов информации - от отдельных пациентов до краудсорсинг-источников для выявления взаимосвязей.

Цифровая медицина предлагает решения, которые позволят усилить системы здравоохранения, к примеру, за счет предоставления услуг здравоохранения непосредственно в домашних условиях и обеспечения доступа к медицинскому обслуживанию для групп населения, не получающих услуг в нужном объеме, за счет содействия выявлению вспышек инфекционных болезней, а также за счет интеграции цифровых инструментов, что позволяет сделать процесс оказания медицинской помощи более оперативным и эффективным.

Для этого необходимы не просто отдельные решения, а система цифровых решений, обеспечивающих рост эффективности функционирования всей системы здравоохранения в Республике Молдова.

#### **БИБЛИОГРАФИЯ:**

1. Постановление Правительства РМ № 586 от 24.07.2017 « Об утверждении Положения о порядке ведения Медицинского регистра» Monitorul Oficial № 277-288 статья № 703, [Accesat:10.05.2022]. Disponibil: [https://www.legis.md/cautare/getResults?doc\\_id=114517&lang=ru](https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=114517&lang=ru)
2. Strategia Națională de Sănătate 2022-2031. Proiectul strategiei are scopul de a dezvolta sistemul de sănătate în conformitate cu Obiectivele de Dezvoltare Durabilă 2030 (ODD) [Accesat: 20.05.2022]. Disponibil: <https://msmps.gov.md/comunicare/ministerul-sanatatii-anunta-despre-desfasurarea-consultarilor-publice-privind-strategia-nationala-de-sanatate-2022-2031/>
3. Гусев А.В., Плисс М.А., Левин М.Б., Новицкий Р.Э. Тренды и прогнозы развития медицинских информационных систем в России // Врач и информационные технологии. 2019. № 2. С. 38-49. [Accesat: 20.05.2022]. Disponibil: <https://cyberleninka.ru/article/n/trendy-i-prognozy-razvitiya-meditsinskih-informatsionnyh-sistem-v-rossii>
4. Заболотная Н.В., Гатилова И.Н., Заболотный А.Т. Цифровизация здравоохранения: достижения и перспективы развития // Экономика. Информатика. 2020. Т. 47. № 2. С. 380-389 <https://urss.ru/cgi-bin/db.pl?lang=Ru&blang=ru&page=Book&id=285082> <http://econom-inform-journal.ru/index.php/journal/article/view/16/16>

5. Mathews S.C., McShea M.J., Hanley C.L., Ravitz A., Labrique A.B., Cohen A.B. Digital health: a path to validation // Digital Medicine. 2019. No. 2. P. 38. [Accesat: 28.04.202]. Disponibil: <https://www.nature.com/articles/s41746-019-0111-3>
6. Паньшин Б. Н. Цифровая экономика: понятия и направления развития // Наука и инновации. 2019. №3. С.48-55. [Accesat: 10.05.202]. Disponibil: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-ekonomika-ponyatiya-i-napravleniya-razvitiya>
7. Столяр В.П., Крайнюков П.Е., Калачёв О.В. Цифровая трансформация здравоохранения и ведомственной медицины. М.: Планета, 2020. 200 с. ISBN 978-5-6044171-95.[Accesat:28.04.202].Disponibil:<https://urss.ru/cgi-bin/db.pl?lang=ru&blang=ru&page=Book&id=285082>
8. WHO guideline recommendations on digital interventions for health system strengthening: evidence and recommendations. Geneva: World Health Organization; 2019 (<https://apps.who.int/iris/handle/10665/311980>,
9. <https://www.who.int/ru/home/search?indexCatalogue=genericsearchindex1&searchQuery=%D1%86%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F%20%D0%BC%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D1%86%D0%B8%D0%BD%D0%B0&wordsMode=AnyWord>
10. <https://positivepeople.md/prozrachnosti-v-upravlenii-medicinskimi-tovarami-na-blago-grazhdan-moldovy/>
11. <https://eufordigital.eu/ru/thematic-area/ehealth/>[Accesat:28.04.202].

**CZU: 330.88:336.018**

## **THEORETICAL BASIS OF ALTERNATIVE FINANCIAL INSTRUMENTS MARKET'S DEVELOPMENT**

### **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТАНОВЛЕНИЯ РЫНКА АЛЬТЕРНАТИВНЫХ ФИНАНСОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ**

**PASLARI Andrei**

ORCID 0000-0001-9426-4231

PhD Student, Academy of Economic Studies of Moldova  
61, Banulescu - Bodoni Street, 2005 Chisinau, Republic of Moldova

#### **ABSTRACT**

*In this paper we develop on economic theories standing at the base of the creation of “fintech” from Keynesian to Neo-Schumpeterian Economics. The emergence of a decentralized peer-to-peer platforms that matches lending and borrowing without collateral requirements and bank lending channels allowed to develop the new market of alternative financial instruments.*

**KEYWORDS:** *alternative finance market, fintech, Neo-Schumpeterian Economics.*

**JEL CLASSIFICATION:** *B22, B26, E12, O16, O11*

#### **ВВЕДЕНИЕ**

Сегодня экономисты широко согласны с тем, что технический прогресс является центральным фактором роста и динамики современной экономики, которая включает не только количественные, но и качественные характеристики экономического развития и структурных изменений. Очевидно, что динамические процессы, понимаемые и анализируемые в данном ключе, подпитываются следующими источниками, взаимно влияющими друг на друга коэволюционным путем: экономические субъекты (предприниматели, фирмы и домашние хозяйства), финансовые (банки, венчурные капиталисты и частные инвестиционные компании) и государственные субъекты и институты (правительства, университеты, школы, исследовательские институты, патентные бюро, регулирующие органы).

Возникновение комплекса мощных технологий и новых динамичных отраслей вкупе с сопутствующей инфраструктурой создают новые возможности и порождают основательные перемены в деловой практике всех областей экономики. Старые организационные модели не

способны в полной мере реализовать новый потенциал. Именно поэтому каждая новая революция неизбежно вызывает смену **технико-экономической парадигмы**, то есть «модели наилучшей деловой практики, состоящая из всеобъемлющих общих технологических и организационных принципов, которые отражают наиболее эффективный способ воплощения определенной технологической революции в жизнь и то, как следует пользоваться революцией для оживления и модернизации экономики» (Perez С.,2002).

Таким образом в настоящее время и развилась концепция «финтех», которая включает в себя использование информационных технологий для предоставления финансовых услуг. Согласно доклада Кембриджского центром альтернативных финансов (Xu F. et al., 2019) Финтех включает в себя электронные платежи и кредитование, инвестиционный краудфандинг, машинное обучение и искусственный интеллект для анализа “больших данных” (BigData), цифровое управление активами, трейдинг и рынок капиталов, персональный финансовый менеджмент, управление финансами предприятия, страховые технологии (InsurTech) и многое другое.

С философской точки зрения исследование рынка альтернативных финансов подпадает под **конструктивистскую парадигму**, так как включает в себя улучшение и реконструкцию существующих финансовых практик. Экономический конструктивизм – новый инструмент экономического анализа и совершенствования экономических теорий, сознательное конструирование экономической действительности в соответствии с ценностными предпочтениями социального (индивидуального и коллективного) субъекта, учитывающее структурное и параметрическое сопряжение объекта и субъекта на основе принципов самореферентности, двойственности, кругообразности и циклической причинности. (Попков В.,2016) Один из виднейших экономистов XX века Й. Шумпетер подчёркивал, что «если существует хоть какой-нибудь мотив, побуждающий нас видеть факты так, а не иначе, то можно не сомневаться, что мы увидим их так, как нам хочется». (Шумпетер Й.,2001) Ученые – экономисты отмечают, что в результате действия новых знаний поведение экономических агентов меняется. Соответственно, экономический конструктивизм подразумевает под собой процессы социально-экономического конструирования экономической реальности в человеческой активности, формирование и реализацию долгосрочных замыслов и новых идей экономических субъектов в собственных экономических интересах.

В настоящей статье изучаются процессы характерные для современной, **пятой технико-экономической парадигмы**, зародившейся в 1971 году, связанной с консолидацией капитализма финансов и массового производства, а также со становлением экономики знаний. Экономика знаний в свою очередь, представляет собой высший этап развития постиндустриальной экономики и инновационной экономики, для которой характерны информационное общество или общество знаний. В Таблица 1 подробно описаны характеристики данного периода, из которых можно сделать вывод, что предпринимательство пятой волны является частью идеи новаторства Шумпетера, предлагающего знание и динамику знаний, которые стоит за инновациями, в качестве приоритета. Неотъемлемым атрибутом шумпетерианской концепции «длинной волны» является объединение технологического прогресса и процесса инноваций.

**ТАБЛИЦА 1 ХАРАКТЕРИСТИКИ ПЯТОЙ ВОЛНЫ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ**

Инновационные системы	Информация и знания передаются с очень высокой скоростью. Модель инноваций “Тройной спирали”: сотрудничество между государствами, фирмами и университетами для достижения целей НИОКР. Новые модели финансирования (например, «краудфандинг»). Системы «Блокчейн».
Сектор обслуживания	Развитие вычислительной техники и услуг ИКТ. Развитие глобальных сервисных сетей по всей цепочке ценности. Развитие высоко персонализированных

	услуг. Аутсорсинг. Глобализация услуг.
Модели организации бизнеса	Глобальные фирмы. «Созидательное разрушение» по Шумпетеру. Непостоянность рабочей силы из-за изменений в компаниях («аутплейсмент»).
Конкурентоспособность / Сотрудничество	Очень высокая конкуренция среди экономических субъектов (государства и фирмы - МСП, многонациональные и глобальные фирмы). Исчезновение государственных монополий. Производство «точно в срок». Международные торговые соглашения. Глобальные коммуникации.
Основные внутренние источники кредита	Местные банки, хедж-фонды, частный и государственный капитал.
Основные внешние источники кредита	Глобальные банки, хедж-фонды, суверенные фонды и частный капитал. Международные экономические институты (например, МВФ, Всемирный Банк и Европейский центральный банк).
Регуляторные/дерегуляторные механизмы	Появление торговых блоков по всему миру. «Вашингтонского консенсуса». Международные экономические институты с ограниченными возможностями по регулированию мировых потоков капиталов и поведения транснациональных и глобальных фирм. Ужесточение экологических норм. «Неолиберализм»
<i>Источник: Техничко-экономически парадигмы (Berumen S.,2018)</i>	

Далее рассмотрим более детально само понятие Нео-Шумпетерианской экономики и покажем, что «пятая волна Шумпетера» тесно взаимосвязана с эпохой «экономики, основанной на знаниях».

## ШУМПЕТЕРИАНСКИЙ И НЕОШУМПЕТЕРИАНСКИЙ ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЮ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ В ЭКОНОМИКЕ

Сторонники классической школы не расценивали инновации как важный фактор, способствующий экономическим процессам, по сравнению с другими факторами, такими как земля, капитал или труд. Согласно Адаму Смиту, рост и углубление разделения труда способствуют созданию новых изобретений, и рабочие – специалисты в узкой области производственного процесса, вероятнее всего, будут применять их для улучшения работы. Однако Смит рассматривал изобретения как результат человеческого любопытства. Он писал, что «изобретения облегчают работу и делают ее более эффективной, позволяя производить новые поколения товаров с меньшими трудовыми издержками» (Смит А., 2007).

Другой сторонник этого экономического направления Д. Рикардо, обращая внимание на технологический прогресс, подчеркивал его незначительность для экономического роста. Он считал, что «безработица и замещение человеческого труда машинным вырастут параллельно с прогрессом капитализма» (Рикардо Д., 2007).

Французский экономист Жан-Батист Сэй упоминал только о «выгоде от инноваций», получаемой при помощи внедряемого в производство оборудования, так как часто давало начало новым рабочим местам, никогда прежде не существовавшим. Сэй подчеркивал выгоду от инноваций для потребителей, в частности, «более низкие цены продуктов, становящихся при этом более совершенными» (Сорокин П., 2020).

Кризис классической экономической теории, вызванный неспособностью объяснить экономический кризис традиционными моделями, заставил уделить больше внимания альтернативным подходам, в частности одним из основных стала «Комплексная неошумпетерианская экономика» (CNSE). Она основана на идеях Й. Шумпетера, изложенных в «Теории экономического развития» (1911), и его более поздних

работах. Однако Шумпетерианский ренессанс начался лишь семьдесят лет спустя, по причине длительного успеха неокейнсианской экономической политики, а затем и неоконсерватизма с его монетарными статически ориентированными принципам. Кейнсианский подход соответствовал времени выхода из Великой депрессии, когда требовалось расширение совокупного спроса. Точно так же, как экономика предложения и монетаризм, стали адекватными изменившимся внешним условиям в ситуации стагфляции и сырьевых шоков 1970-х.

В то же время развитие «новой» экономики, основанной на знаниях, ИТ и резкий рост взаимозависимых отраслей потребовал иных макроэкономических рецептов. Неошумпетерианский подход, ориентированный не на финансовую и фискальную сторону экономического развития, а на промышленную динамику и структурные изменения в реальном секторе, стал очень конкурентоспособным и более привлекательным.

Шумпетер также известен созданием теории делового (экономического) цикла и восприятия инноваций как причины роста и падения в циклах. Фаза восстановления цикла начинается с введения новой идеи в широкое использование. Как только технология достигает своей зрелости, и преимущества ее использования начинают уменьшаться, восстановление завершается. Следующей фазой является неизбежная депрессия, после которой начинается новая волна инноваций, разрушающая старую институциональную структуру, заменяя ее новыми, более эффективными условиями для предстоящего цикла восстановления.

Шумпетер назвал это явление «**созидательное разрушение**». Данное понятие показывает, что упадок компаний не обязательно означает только негативные последствия для экономики и общества, т.к. вместо этих компаний могут появиться новые, «более эффективные» (Schumpeter J., 2014), что стимулирует экономический рост после рецессии.

Особую роль в данном процессе играет творческая и новаторская деятельность. Таким образом, ключевыми элементами теории экономического развития Шумпетера являются:

- эволюционный характер экономического развития: инновации как объект изменений и технологического прогресса;

- предприниматель, в отличие от статичного инвестора-капиталиста или менеджера-администратора, как активный актёр, является субъектом и инициатором экономического развития и, следовательно, в равной степени создателем структур и форм, изменяющих их.

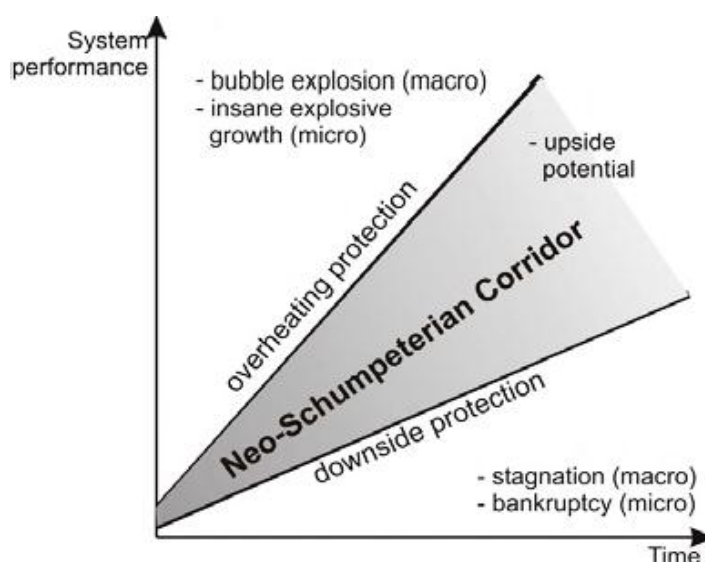
К концу 80-х гг. XX в. работы, посвященные шумпетерианской проблематике, занимают значительное место среди эмпирической литературы в области промышленной организации. В начале XXI в. начало формироваться новое теоретическое направление — неошумпетерианская теория, отвечающая требованиям современной инновационной экономики и потому имеющей обоснованные притязания на то, чтобы стать новым «мейнстримом» для экономической науки (Hanusch & Pyka, 2007).

Важным элементом неошумпетерианского экономического развития является укрепление национальной инновационной системы, состоящей из различных секторов экономики, многочисленных государственных и частных исследовательских организаций, а также политических и административных институтов, может рассматриваться как хороший пример структур, создающих синергию. Данная идея коллективного эволюционного является одной из основных в рамках Комплексной неошумпетерианской экономики (CNSE). Динамические процессы вызывают качественные трансформации экономики за счет внедрения различных инноваций (технологических, институциональных, организационных, социальных измерений)

С нормативной точки зрения существует три столпа неошумпетерианского развития: **реальный, финансовый и государственный секторы**. Прогресс и изменения происходят во всех сферах общественной жизни, включая изменения в финансовом и государственном секторах, хотя, прежде всего, технический прогресс определяет ситуацию в реальном секторе экономики.

В то же время неошумпетерианский подход демонстрирует новую нормативную парадигму. Ситуация определяется не максимизацией краткосрочной прибыли и эффективностью распределения цен, а агентами, ориентированными на будущее, действующими новаторски в рамках коэволюционного процесса экономической и социальной динамики. Также можно наблюдать коэволюционный процесс в других сферах: финансовом и государственном секторах. Однако недостаточная ориентация финансового сектора на будущее, в том числе низкая готовность предоставлять ликвидность и венчурный капитал, в итоге сказывается на реальном секторе и отрицательно сказывается на инновационной активности предприятия. Недостаточная же ориентация государственного сектора на будущее проявляется в низких бюджетных расходах на здравоохранение, образование, НИОКР и недостаточном намерении модернизировать, реформировать социальные и политические структуры и институты. В итоге это отрицательно сказывается на экономической динамике реального сектора.

Экономическое развитие сильно зависит от ситуации в этих трех секторах. Периоды депрессии могут возникать между периодами быстрого роста и спада. Это типичное шумпетерианское развитие экономики лежит в основе концепций неошумпетерианского коридора (Фигура 1).



**ФИГУРА 1 НЕОШУМПЕТЕРИАНСКИЙ КОРИДОР**

Источник: Принципы неошумпетерианской экономики (Hanusch & Pyka, 2005)

Далеко идущее неошумпетерианское развитие происходит в узком коридоре между крайностями неконтролируемого роста и схлопывания экономических пузырей, с одной стороны, и нулевым ростом, и стагнацией, с другой.

Экономическая история 20-го века показывает, что две угрозы - перегрев и взрыв пузыря, с одной стороны, и стагнация, с другой, определяют экономическое развитие. Примеры такого развития - Япония, Германия и США. После Второй мировой войны Япония и Германия находились в неошумпетерианском коридоре, а США - ниже его границ. Но позже США вернулись в коридор, а Япония и Германия в 90-е годы выпали из него. В обеих странах были созданы благоприятные для роста институциональные механизмы. В частности, это касалось финансового сектора и его тесного взаимодействия с реальным сектором на основе совместного принятия рисков в средне- и долгосрочном экономическом развитии. В США, где финансовый сектор был ориентирован на краткосрочные интересы, подобные структуры не развивались.

К концу 1970-х немецкое «экономическое чудо» начало исчезать, а политика всеобщего благоденствия не могла справиться с новыми вызовами, в частности глобализацией и IT-революцией. Фактически, Германия пропустила первый этап экономики, основанной на знаниях, по всем трем столпам. Только после кризиса 2007–2009 гг. из-за

слабого евро и технологических инноваций Германия вышла из стагнационного сектора вверх. В 80-е годы Япония достигла пика своего экономического развития. Но позже перешел в десятилетие депрессии и почти нулевого роста, вызванного огромными пузырями на финансовых рынках и рынках недвижимости.

Напротив, США в 1990-х годах из депрессивной экономики превратились в одного из мировых лидеров, что было связано с темпами создания фирм в IT-сфере, управляемых и финансируемых венчурными фондами, в сочетании с намерением частного и государственного сектора инвестировать в НИОКР.

Роль финансового сектора, в частности банковского, в неошумпетерианском устойчивом росте очень важна. Сам Шумпетер в своей «Теории экономического развития» (1912) особо подчеркивал роль как творческого предпринимателя, так и склонного к риску банкира. Банкиров и промышленных предпринимателей следует рассматривать в симбиотических отношениях.

Ориентация на будущее неошумпетерианского подхода заставляет переосмыслить роль денежно-кредитной политики и центральных банков. В монетаризме и неоклассическом подходе эта роль заключается в контроле над инфляцией и стабильностью курса национальной валюты. Таким образом, реальный сектор играет второстепенную роль. С неошумпетерианской точки зрения перед центральным банком стоит задача поддерживать политику, ориентированную на шумпетерианский рост, и обеспечивать предприятия необходимой ликвидностью. Другая задача - не допустить спекулятивных колебаний финансового рынка.

Шумпетерианская конкуренция – это стохастическая модель соперничества инноваций, вводимых фирмами в надежде завоевать конкурентное преимущество над соперниками, стремление обрести рыночную власть и получение прибыли посредством инноваций. Ее ключевое отличие — победитель получает над соперниками преимущество, позволяющее извлекать монопольную ренту. Но завоеванное преимущество непременно разрушается посредством имитационных и инновационных действий соперников. Поэтому шумпетерианская конкуренция изменяет существующий рыночный порядок (Sidak & Teece, 2009) и формирует новые рынки. Этим она в корне отличается от структурной (неоклассической) конкуренции с ее равновесными моделями, заданностью параметров борьбы и предсказуемостью ее исхода. Другое отличительное качество шумпетерианской конкуренции — тесная связь с промышленной организацией, а значит, и с промышленной политикой.

Таким образом, **Комплексная неошумпетерианская экономика** характеризуется следующими ключевыми тезисами:

- упор на качественное, основанное на инновациях, развитие;
- связь между всеми тремя столпами развития - промышленностью (реальным), финансами и государственным сектором;
- инновации и неопределенность как повсеместные и неразрывно связанные факторы экономического развития;
- взаимосвязь и взаимодействие (коэволюция) между секторами;
- необходимость вести национальную экономику в рамках шумпетерианского коридора для устойчивого и динамичного развития.

### **ЭКОНОМИКА СОВМЕСТНОГО ПОТРЕБЛЕНИЯ.**

Совместное использование вместо владения - одна из основных тенденций в современной жизни (Belk & Russel, 2014), (Botsman & Rogers, 2010). В рамках теории экономики совместного потребления (sharing economy) изучаются одноранговых (P2P) отношения по приобретению, предоставлению или совместному доступу к товарам и услугам, часто при содействии платформы на базе сообщества. Она включает краудлендинг, краудфандинг, аренду квартир / домов, каршеринг, коворкинг, обмен знаниями и талантами. В настоящее время понятийный аппарат такого социально-экономического явления как экономика совместного потребления не сформирован ни в экономической науке, ни в

практике, а общепринятое определение для этого термина отсутствует (Sunyoung C. et al., 2019), (Rahim N., 2017).

Однако различия существующих определений носят не принципиальный характер, а эволюционный.

А. Sundararajan, определяет экономику совместного потребления как новый вид капитализма, который «основан на толпе», и выделяет следующие ключевые её особенности: основана на рыночном взаимодействии; предполагает размещение не полностью используемых активов; охватывает большую сеть людей; стирает границы как между личной и профессиональной деятельностью (Sundararajan A., 2016).

Согласно Böcker и Meelen (Böcker & Meelen, 2017), «экономика совместного потребления — это потребители (или фирмы), предоставляющие друг другу временный доступ к своим недостаточно используемым физическим активам («неиспользуемым мощностям»), возможно, за деньги». Woskow определяет экономику совместного потребления как «онлайн-платформы, которые помогают людям делиться доступом к активам, ресурсам, времени и навыкам» (Woskow D., 2014).

Guttentag считает, что экономика совместного потребления является частью теневой экономики с элементами уклонения от уплаты налогов, а также рассматривает ее с точки зрения **созидательного разрушения** (Guttentag D., 2015).

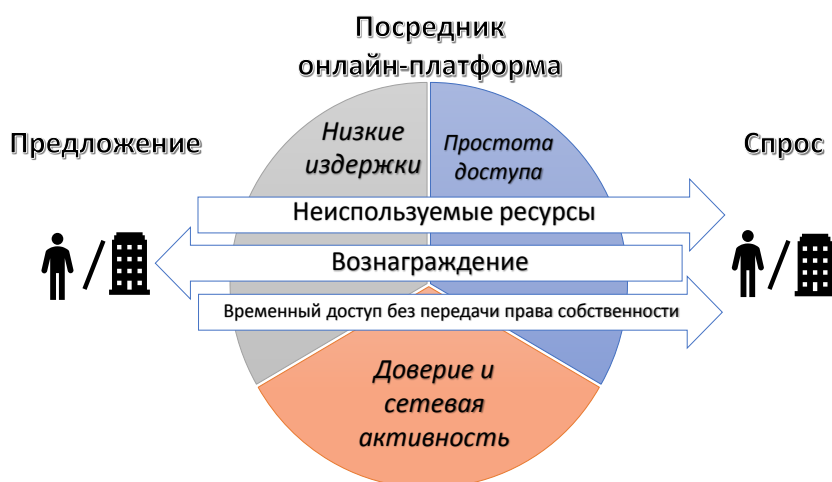
Рассмотрим далее следующие **основные принципы экономики совместного потребления**:

- *онлайн-платформы*, цифровые матчинговые платформы, которые создают сеть спроса и предложения сторон, соединяют поставщиков и клиентов друг с другом в широком географическом районе;
- *временный доступ, совместная форма потребления и простаивающая мощность*: доступные ресурсы и потребности клиентов сбалансированы, а поставщики и потребители совместно потребляют ресурсы, которые не могут использовать в полном объеме;
- *одноранговое соединение (экономика)*, для которого характерны децентрализация и наличие широкой системы непосредственных экономических связей между равноправными участниками распределенных горизонтальных сетей;
- *устойчивость окружающей среды* путем более эффективного использования ресурсов, создание социального капитала, снижения загрязнений окружающей среды;
- *доверие и сетевая активность* являются существенным элементом системы и позволяют повысить экономическую значимость межличностных отношений и прямых транзакций между домохозяйствами;
- *возможность работы с почти нулевыми предельными (транзакционным) издержками*. Онлайн-платформы обеспечивают простоту доступа к различным вариантам выбора без необходимости вносить какие-либо платежи и траты времени и ресурсов на поиски;
- *коммерческая деятельность* в рамках совместной экономики осуществляется с целью извлечения прибыли теми, которые делятся ресурсами.

Приведенные выше характеристики и понятия об **экономике совместного потребления** позволяют вывести следующие рабочее **определение** - *одноранговые интегрированные саморегулируемые социально-экономические отношения, не ограниченные географически, направленные на реализацию избыточного ресурса путем обмена материальными и нематериальными ресурсами с использованием технологий и сетевых онлайн -платформ, способствующих достижению стратегических, тактических или оперативных целей участников за счет эффективного управлением с точки зрения снижения транзакционных издержек, требований конечных потребителей к качеству услуг и достижению общих преимуществ.*

Принимая во внимание данное определение предложим следующую графическую модель экономики совместного потребления:





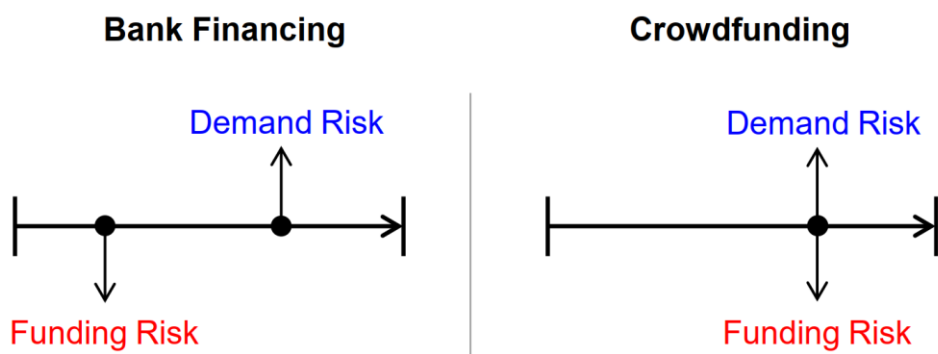
**ФИГУРА 2 МОДЕЛЬ ЭКОНОМИКИ СОВМЕСТНОГО ПОТРЕБЛЕНИЯ**

Источник: Автор

### ВЫВОДЫ.

Начало финансового кризиса и массовые банкротства крупных банковских учреждений в 2008 году естественным образом ускорили процесс поиска альтернативных вариантов инвестирования и получения кредитных ресурсов. Доверие к банкам пошатнулось, инвестиции на финансовых рынках стали одновременно ненадежными и убыточными, а получение кредита, с другой стороны, становится значительно труднее. Растет доля просроченных кредитов, банки сокращают кредитование. В результате финансового кризиса традиционные банки оказались под пристальным вниманием регуляторов, что привело к длительному сокращению кредитной деятельности, возникновению ряда небанковских учреждений, готовых работать без ограничений банковских правил. В течение последующих лет небанковские финансовые компании различных типов получили широкое распространение в больших количествах, сыграв ключевую роль в обеспечении неудовлетворённого спроса на кредиты со стороны традиционных банков.

Фигура 3 показывает, что высокий риск заёмщиков не встречает интереса финансирования со стороны банков, в то время как на платформах альтернативного финансирования риск спроса может быть удовлетворен риском финансирования.



**ФИГУРА 3 РАЗНИЦА В АППЕТИТЕ РИСКА ФИНАНСИРОВАНИЯ: БАНКИ ПРОТИВ КРАУДФАНДИНГА**

Источник: Xu et al.: Crowdfunding vs. Bank Financing (21)

Развитие технического прогресса в вычислительной технике, рост возможностей в сфере передачи, обработки и хранения информации, а также развитие мобильных и

облачных технологий общения привели к использованию электронных платформ для проведения расчетов между различными участниками сделок.

Таким образом сформировался новый рынок альтернативных финансовых инструментов – краудлендинг, представляющий собой новую альтернативную форму кредитования, осуществляемую на основе электронных платформ и использующую систему пиринговых сетей (peer-to-peer). Она базируется на принципах равноправия участников сделок и предполагает внедрение новой системы распределения и управления кредитными рисками. Использование платформы как основы проведения кредитования позволяет организаторам системы снизить инвестиционные затраты и облегчить контакт с потенциальными клиентами. Однако кредитование на основе платформ не лишено определенных недостатков и нуждается в серьезной доработке и модернизации, т. к. требуется уточнение определенных параметров стандартизации и цифровой идентификации клиентов, которые пока существенно различаются в правовых системах и сегментах кредитного рынка разных стран. Краудлендинг имеет определенные преимущества перед старой системой кредитования, т. к. пока не подпадает под действующую систему традиционного финансового регулирования, а также имеет низкую себестоимость затрат на проведение сделок.

#### ЛИТЕРАТУРА.

1. Попков, В.В (2016) Конструктивизм и множественность экономических теорий. *Вопросы социальной теории*, vol. 1,2, pp.129-151
2. Шумпетер, Й.А. (2001) *История экономического анализа*. Экономическая школа, Санкт-Петербург.
3. Perez, Carlota (2002) *Technological Revolutions and Financial Capital*. Tallinn University of Technology, Estonia.
4. Berumen, Sergio A (2018) *Techno-economic paradigms.. 3rd Edition*. ESIC Editorial, Madrid.
5. Смит, А. (2007). *Исследование о природе и причинах богатства народов*. Эксмо, Москва.
6. Рикардо, Давид (2007) *Начала политической экономии и налогового обложения*. Эксмо, Москва.
7. Сорокин, П.А. (2020) *Социальная и культурная динамика*. РХГА, Санкт-Петербург
8. Schumpeter, Joseph Alois. (2014) *Business Cycles: A Theoretical, Historical, And Statistical Analysis of the Capitalist Process*. Martino Publishing, Connecticut.
9. Hanusch, Horst and Pyka, Andreas. (2017) *Elgar Companion to Neo-Schumpeterian Economics*. Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham.
10. Hanusch, Horst and Andreas, Pyka (2005) *Principles of Neo-Schumpeterian Economics*. University of Augsburg, Augsburg.
11. Sidak, J. Gregory Sidak and Teece, David J. Virginia (2009) Rewriting the Horizontal Merger Guidelines in the Name of Dynamic Competition *The George Mason Law Review*, Vol. 16:4, pp. 885-894
12. Belk, Russell (2014) Sharing Versus Pseudo-Sharing in Web 2.0. *The Anthropologist* Vol. 18, pp.7-23
13. Botsman, Rachel and Rogers , Roo (2010) *What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption*. Collins, New York
14. Sunyoung, Cho, Park, ChongWoo and Junghwan, Kim (2019) Leveraging Consumption Intention with Identity Information on Sharing Economy Platforms. *Journal of Computer Information Systems*, Vol. 59, pp.178-187
15. Nilufer Rahim, Katriina Lapanjuuri, Francesca Day, Hannah Piggott, Ruth Hudson and Klaudia Lubian (2017) Research on the Sharing Economy. *HM Revenue and Customs* p.1-91
16. Sundararajan, Arun (2016) *The Sharing Economy: The End of Employment and the Rise of Crowd-Based Capitalism*. MIT Press, Cambridge.

17. Böcker, Lars and Meelen, Toon (2017\_ Sharing for People, Planet or Profit?. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, Vol. 23, pp. 28-39.
18. Wosskow, Debbie (2014) Unlocking the sharing economy: *London : Department for Business, Innovation and Skills*, UK Government.
19. Guttentag, Daniel (2015) Airbnb: disruptive innovation and the rise of an informal tourism accommodation sector. *Current Issues in Tourism*, Vol. 18, pp 1-26.
20. Hervé, Fabrice and Schwienbacher, Armin (2018) Crowdfunding and innovation. *Journal of Economic Surveys*, Vol. 32, pp. 1514-1530
21. Xu, Fasheng, Guo, Xiaomeng and Xiao, Guang (2019) *Crowdfunding vs. Bank Financing: Effects of Market Uncertainty and Word-of-Mouth Communication*. Available: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3209835](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3209835)