

*Conferința Științifică Internațională "Strategii și politici de management în economia contemporană".  
Ediția a VI. Chișinău, 26-27 martie 2021*



**CONFERINȚA ȘTIINȚIFICĂ  
INTERNAȚIONALĂ**

**STRATEGII ȘI POLITICI DE  
MANAGEMENT**

**ÎN ECONOMIA CONTEMPORANĂ**

**(ediția a VI-a)**  
26-27 martie 2021



**Editura ASEM  
Chișinău  
2021**

**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**

**"Strategii și politici de management în economia contemporană", conferința științifică internațională (6 ; Chișinău).** Conferința științifică internațională "Strategii și politici de management în economia contemporană", ediția a 6-a, 26-27 martie 2021 / scientific committee: Cotelnic Ala [et al.] ; organizing committee: Negru Ion [et al.]. – Chișinău: ASEM, 2021. – 377 p. : fig., fig. color, tab.

Cerințe de sistem: PDF Reader.

Antetit.: Acad. de Studii Econ. din Moldova, Departamentul Management. – Texte : lb. rom., engl., rusă. – Rez.: lb. engl., rusă. – Cuprins paral.: lb.rom., engl., rusă. – Referințe bibliogr. la sfârșitul art. – În red. aut.

ISBN 978-9975-155-20-5 (PDF).

33+005(082)=135.1=111=161.1

S 90

## **ORGANIZING COMMITTEE**

**NEGRU Ion** Associate Professor, PhD, Academy of Economic Studies of Moldova - chairman

**SOLCAN Angela** Associate Professor, PhD, Academy of Economic Studies of Moldova - vice chairman

**PORTARESCU Serghei** Associate Professor, PhD, director of the Business Training and Consulting Center MACIP, Academy of Economic Studies of Moldova - vice-chairman

**SHERBINA Olga** Associate Professor, PhD, Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, Ukraine

**STIHI Liudmila** Associate Professor, PhD, Academy of Economic Studies of Moldova

**ȘAVGA Ghenadie** Associate Professor, PhD, Academy of Economic Studies of Moldova

**OSMANOVA Nadira** Deloitte Consulting & Advisory, Belgium  
**PALADI Irina** PhD, University of Burgundy, IAE Dijon, France

**CĂLUGĂREANU Irina** Associate Professor, PhD, Academy of Economic Studies of Moldova

**CHENTUKOV Yuri** Professor, Dr. Habil., Mariupol State University, Ukraine

**CURAXINA Svetlana** Associate Professor, PhD, Comrat State University; Moldova

**GUMENNA Oleksandra** Professor, Dr. Habil., National University of Kyiv Mohyla Academy, Ukraine

**KORCHEVSKAYA Lilia** Professor, Dr. Habil., Kherson National Technical University, Ukraine

**REZEPAGIC Srdjan** Balkan Institute of Science and Innovation (BISI) of the University Cote d. Azur

**SYCHEVA Natalia** Associate Professor, PhD, Sukhoi State Technical University of Gomel, Belarus

**ȚÎMBALIUC Natalia** Lecturer univ., PhD, Academy of Economic Studies of Moldova

**ȚURCANU Gheorghe** Associate Professor, PhD, Academy of Economic Studies of Moldova

## **SCIENTIFIC COMMITTEE**

**COTELNIC Ala** Professor, Dr. Habil., Academy of Economic Studies of Moldova - chairman

**COVAȘ Lilia** Associate Professor, Dr. Habil., Academy of Economic Studies of Moldova - vice chairman

**PLATON Nicolae** Associate Professor, Dr. Habil., Academy of Economic Studies of Moldova - vice chairman

**ABRUDAN Denisa** Associate Professor, PhD, West University of Timisoara, Romanian  
**ANISIMOVA Olha** Professor Dr. Habil., Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, Ukraine

**BULA Piotr** Professor, PhD., Krakow University of Economics, Poland

**BULATOVA Elena** Professor, Dr. Habil., Mariupol State University, Ukraine

**COJOCARU Igor** PhD, director Information Society Development Institute, Moldova

**COJOCARU Vadim** Professor, Dr. Habil., Academy of Economic Studies of Moldova

**DOROGAIA Irina** Associate Professor, PhD, Academy of Economic Studies of Moldova

**FLEACA Elena** Professor, PhD in Engineering sciences, Politehnica University of Bucharest, ROMÂNIA

**SAVINA Galina** Professor, Dr. Habil., Kherson National Technical University, Ukraine

**SERDUNI Serghei** Associate Professor, PhD, Academy of Economic Studies of Moldova

**STANCIU Radu** Professor, PhD in Engineering sciences, Politehnica University of Bucharest, ROMÂNIA

**ȘENDREA Mariana** Associate Professor, PhD, Academy of Economic Studies of Moldova

**TRUSEVICH Irina** Associate Professor, PhD, Sukhoi State Technical University of Gomel, Belarus

## CUPRINS SUMMARY

### PLENARY MEETING ȘEDINȚA PLENARĂ

THE ROLE OF UNIVERSITY LEADERSHIP IN ORGANIZATIONAL CHANGE.....9	
ROLUL LEADERSHIPULUI UNIVERSITAR ÎN SCHIMBAREA ORGANIZAȚIONALĂ.....9	
	<sup>1</sup> Cotelnic Ala <sup>2</sup> Țîmbaliuc Natalia
MODERN INTERNATIONAL PRACTICES OF STRATEGIES FOR THE INTERNATIONALIZATION OF HIGHER EDUCATION .....15	
СОВРЕМЕННЫЕ МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПРАКТИКИ СТРАТЕГИЙ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ .....15	
	<sup>1</sup> Булатова Елена <sup>2</sup> Зайковский Олег
IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES ELECTRONIC DATA INTERCHANGE AS A TOOL FOR INCREASING THE EFFICIENCY OF ENTERPRISE MANAGEMENT.....19	
ВНЕДРЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ELECTRONIC DATA INTERCHANGE КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ .....19	
	Анисимова Ольга
<b>MANAGEMENT STRATEGIES IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY STRATEGII DE MANAGEMENT ÎN CONDIȚII DE INCERTITUDINE</b>	
THE USE OF THE "CULTURAL PROFILE" IN THE TRANSFER OF KNOW-HOW IN MANAGEMENT .....24	
UTILIZAREA "PROFILULUI CULTURAL" ÎN TRANSFERUL DE KNOW-HOW ÎN MANAGEMENT .....24	
	<sup>1</sup> Covaș Lilia <sup>2</sup> Pîrlog Angela
STRATEGY OF MANAGING SOCIAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT OF VILLAGE AND RURAL AREAS .....31	
СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ СЕЛА И СЕЛЬСКИХ ТЕРРИТОРИЙ .....31	
	Джаман Михаил
PUBLIC DEBT MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF COUNTRY'S DEBT SECURITY ENSURING.....39	
УПРАВЛЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННЫМ ДОЛГОМ В СИСТЕМЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДОЛГОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ СТРАНЫ.....39	
	<sup>1</sup> Chentukov Yurii <sup>2</sup> Marena Tetyana
STRATEGIES IN THE FIELD SUPPLY CHAIN MANAGEMENT .....45	
STRATEGII ÎN DOMENIUL MANAGEMENTULUI LANȚULUI DE APROVIZIONARE.....45	
	Negru Ion
THE EFFECTS OF THE PANDEMIC CRISIS ON STAFF MOTIVATION .....52	
EFECTELE CRIZEI PANDEMICE ASUPRA MOTIVĂRII PERSONALULUI.....52	
	<sup>1</sup> Șavga Ghenadie <sup>2</sup> Serduni Serghei
CHANGE AS A STRATEGIC OPTION FOR STATE PUBLIC INSTITUTIONS .....56	
SCHIMBAREA CA OPȚIUNE STRATEGICĂ PENTRU INSTITUȚIILE PUBLICE DE STAT .....56	
	<sup>1</sup> Platon Nicolae <sup>2</sup> Vieru Tatiana
STRATEGIC MANAGEMENT FOR ACTIVITY OF AGRARIAN ENTERPRISES OF UKRAINE .....61	
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ АГРАРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ УКРАИНЫ.....61	
	Korchevska Liliya Advokatova Nadiia

TRANSFORMING THE BUSINESS MODELS OF THE ORGANIZATION: OBJECTIVES AND KEY COMPONENTS .....	65
ПРЕОБРАЗОВАНИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ: ЗАДАЧИ И КЛЮЧЕВЫЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ .....	65
	<sup>1</sup> Bilaș Liudmila <sup>2</sup> Emelian Vitalie
OPEN INNOVATION: CHALLENGES OF THE MODERN WORLD FOR UNIVERSITIES OF REPUBLIC OF MOLDOVA .....	75
	Dorogaia Irina
ADAPTING THE ACTIVITY OF ORGANIZATIONS IN RESPONSE TO CRISIS SITUATIONS .....	82
ADAPTAREA ACTIVITĂȚII ORGANIZAȚIILOR CA RĂSPUNS LA SITUAȚII DE CRIZĂ .....	82
	Șendrea Mariana
RESEARCHES IN REGARDS OF THE "ALPHA" GENERATION NUTRITION .....	86
CERCETĂRI PRIVIND ALIMENTAȚIA GENERAȚIEI „ALFA” .....	86
	<sup>1</sup> Tabunșic Olga <sup>2</sup> Calmîș Valentina <sup>3</sup> Fedorciucova Svetlana
RISK ASSESSMENT METHOTDS WITHIN PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP PROJECTS .....	97
METODE DE EVALUARE A RISCURILOR PROIECTELOR DE PARTENERIAT PUBLIC-PRIVAT ....	97
	Călugăreanu Irina
THE LINKAGE BETWEEN GLOBALISATION AND POVERTY .....	108
LEGĂTURA ÎNTRE GLOBALIZARE ȘI SĂRĂCIE.....	108
	Melnic Georgeta Lîsîi Aliona
IMPACT OF THE GLOBAL DETERMINANTS ON THE WORLD ECONOMY DEVELOPMENT .....	114
ВЛИЯНИЕ ГЛОБАЛЬНЫХ ДЕТЕРМИНАНТ НА РАЗВИТИЕ МИРОВОЙ ЭКОНОМИКИ .....	114
	<sup>1</sup> Беззубченко Ольга <sup>2</sup> Захарова Ольга
THE IMPACT OF THE PANDEMIC ON SMALL BUSINESS .....	119
IMPACTUL PANDEMIEI ASUPRA MICULUI BUSINESS.....	119
	Morei Virgiliu
EVOLUȚIA ȘI IMPORTANȚA REGULILOR ICOTERMS ÎN COMERȚUL INTERNAȚIONAL.....	125
EVOLUTION AND IMPORTANCE OF ICOTERMS RULES IN INTERNATIONAL TRADE.....	125
	Ulinici Andrian
REPRODUCTION TYPE IN AGRICULTURE: ASSESSMENT METHOD.....	130
ТИП ВОСПРОИЗВОДСТВА В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ: МЕТОДИКА ОЦЕНКИ .....	130
	<sup>1</sup> Пармакли Дмитрий <sup>2</sup> Тодорич Людмила <sup>3</sup> Дудогло Татьяна
MARKETING APPROACH TO CONSTRUCTION AND ARCHITECTURE: PROBLEMS AND EXPERIENCE OF AFRICAN COUNTRIES .....	135
МАРКЕТИНГОВЫЙ ПОДХОД В СТРОИТЕЛЬСТВЕ И АРХИТЕКТУРЕ: ПРОБЛЕМЫ И ОПЫТ СТРАН АФРИКИ .....	135
	<sup>1</sup> Sychova Natallia <sup>2</sup> Manassé Mena
THEORETICAL APPROACHES TO THE STAKEHOLDER CONCEPT.....	139
ABORDĂRI TEORETICE A CONCEPTULUI DE STAKEHOLDER .....	139
	Nicolaescu Victor
MODEL MANAGEMENT-TYPE STRATEGY FOR PUBLIC MEDICAL INSTITUTIONS .....	148
MODELUL STRATEGIEI-TIP DE MANAGEMENT PENTRU INSTITUȚIILE MEDICALE PUBLICE	148
	Niculîță Ana
ИНДУСТРИЯ ТУРИСТИЧЕСКОГО СЕКТОРА В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ В ПОСТПАНДЕМИЧЕСКИЙ ПЕРИОД .....	156
TOURISM SECTOR INDUSTRY UNDER UNCERTAINTY DURING POST-PANDEMIC PERIOD .....	156
	<sup>1</sup> Эльмира Магомед кызы Годжаева <sup>2</sup> Эсмира Мадат кызы Годжаева
TO THE QUESTION OF ATTRACTIVENESS AND COMPETITIVENESS OF THE KHERSON REGION IN THE TOURIST MARKET .....	161
К ВОПРОСУ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ХЕРСОНСКОГО РЕГИОНА НА ТУРИСТИЧЕСКОМ РЫНКЕ .....	161
	Власенко Наталья

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПИЩЕВОГО МАРКЕТИНГА .....	171
STRATEGIC DIRECTIONS OF FOOD MARKETING .....	171
Илаха Ариф кызы Алиева	
ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ АЗЕРБАЙДЖАНА В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ .....	175
ECONOMIC SECURITY OF AZERBAIJAN IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION .....	175
Фархад Панах оглы Рахманов	
Эльмира Магомед кызы Годжаева	
ON THE QUESTION OF CALCULATING THE EFFECTIVENESS OF THE PRODUCTS SOLD.....	186
К ВОПРОСУ РАСЧЕТОВ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛИЗОВАННОЙ ПРОДУКЦИИ .....	186
<sup>1</sup> Пармакли Дмитрий	
<sup>2</sup> Дудогло Татьяна	
INNOVATIVE TRANSFORMATION OF THE BUSINESS MODELS OF THE ORGANIZATION: APPROACHES, STRATEGIES AND FACTORS.....	190
Emelian Vitalie	
ORGANIZATIONAL MECHANISM OF THE MUNICIPALITY MANAGEMENT SYSTEM DEVELOPMENT.....	201
MECANISMUL ORGANIZAȚIONAL AL ELABORĂRII SISTEMULUI DE MANAGEMENT A MUNICIPALITĂȚII.....	201
Cocerhan Mihai	
COUNTRY SECURITY IN THE FACE OF MODERN GLOBAL RISKS .....	206
БЕЗОПАСНОСТЬ СТРАНЫ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННЫХ ГЛОБАЛЬНЫХ РИСКОВ .....	206
Карпенко Александр	
PARTICULARITIES OF SERVICE MANAGEMENT AND THEIR ROLE IN THE ECONOMY OF THE REPUBLIC OF MOLDOVA.....	209
PARTICULARITĂȚILE MANAGEMENTULUI SERVICIILOR ȘI ROLUL LOR ÎN ECONOMIA REPUBLICII MOLDOVA .....	209
Litvin Eugeniu	
MANAGEMENT CAREER OPTIONS .....	218
OPȚIUNI DE CARIERĂ MANAGERIALĂ.....	218
Cuconașu Viorica	

## **ENTREPRENEURSHIP FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT ANTREPRENORIAT PENTRU DEZVOLTARE DURABILĂ**

INNOVATION AND INTELLECTUAL PROPERTY – SUSTAINABLE STRATEGIES FOR FAMILY BUSINESSES.....	224
INOVAREA ȘI PROPRIETATEA INTELLECTUALĂ – STRATEGII SUSTENABILE PENTRU AFACERILE DE FAMILIE .....	224
Stihi Liudmila	
CHALLENGES AND OPPORTUNITIES OF ENTREPRENEURSHIP IN EUROPEAN ECONOMY IN THE COVID PANDEMIC CONDITIONS .....	233
PROVOCĂRI ȘI OPORTUNITĂȚI ALE ANTREPRENORIATULUI ÎN ECONOMIA EUROPEANĂ ÎN CONDIȚIILE PANDEMIEI COVID .....	233
<sup>1</sup> Coban Marina	
<sup>2</sup> Tomșa Aurelia	
INVESTMENTS - THE LEVER OF PERFORMANCE MANAGEMENT IN THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF POMICULTURE.....	238
INVESTIȚIILE – PÂRGHIA MANAGEMENTULUI PERFORMANT ÎN DEZVOLTAREA DURABILĂ A POMICULTURII .....	238
<sup>1</sup> Litvin Aurelia	
<sup>2</sup> Dobrovolschi Ludmila	
PARTICULARIZATION OF NEGOTIATION STYLES IN THE TOURISM BRANCH.....	249
PARTICULARIZAREA STILURILOR DE NEGOCIERE ÎN RAMURA TURISTICĂ.....	249
<sup>1</sup> Platon Nicolae	
<sup>2</sup> Juraveli Tatiana	
THE CONCEPT OF THE NEW EFQM MODEL OF BUSINESS EXCELLENCE.....	254
CONCEPTUL NOULUI MODEL EFQM DE EXCELENȚĂ ÎN AFACERI .....	254
Oberșt Ala	
FAIR TAXATION OF NATURAL PERSONS AS A FACTOR IN THE SOCIETY DEVELOPMENT .....	265
IMPOZITAREA ECHITABILĂ A PERSOANELOR FIZICE CA FACTOR DE DEZVOLTARE A SOCIETĂȚII .....	265
Serduni Serghei	

<b>PROACTIVE CORPORATE CULTURE OF MODERN ENTREPRENEURSHIP.....</b>	<b>270</b>
<b>ПРОАКТИВНАЯ КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА .....</b>	<b>270</b>
	<b>Зайцева Елена</b>
<b>ADAPTATION OF THE TOURISM BUSINESS IN THE CONTEXT OF THE COVID-2019 .....</b>	<b>275</b>
<b>АДАПТАЦИЯ ТУРИСТИЧЕСКОГО БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ COVID-2019 .....</b>	<b>275</b>
	<b><sup>1</sup> Кокорева Ольга</b>
	<b><sup>2</sup> Делиева Евгения</b>
<b>CONTEMPORARY BUSINESS SOCIAL RESPONSIBILITY POLICY .....</b>	<b>280</b>
<b>POLITICA CU PRIVIRE LA RESPONSABILITATEA SOCIALĂ A AFACERII CONTEMPORANE.....</b>	<b>280</b>
	<b>Todos Irina</b>
<b>GOING CONCERN: APPLYING THE CONCEPT IN THE CONTEXT OF A PANDEMIC.....</b>	<b>285</b>
<b>ПРИМЕНЕНИЕ КОНЦЕПЦИИ (ДОПУЩЕНИЯ) НЕПРЕРЫВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b>	<b>285</b>
<b>ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ.....</b>	<b>285</b>
	<b>Лапицкая Людмила</b>
<b>SHADOW ECONOMY AS A FACTOR OF DESTABILIZATION .....</b>	<b>289</b>
<b>ТЕНИЗАЦИЯ ЭКОНОМИКИ КАК ФАКТОР ДЕСТАБИЛИЗАЦИИ .....</b>	<b>289</b>
	<b>Федоров Е.В</b>
<b>STRENGTHENING THE MANAGEMENT OF THE FISCAL SYSTEM BY COMBATING TAX EVASION</b>	
<b>AND INCREASING THE DEGREE OF VOLUNTARY COMPLIANCE .....</b>	<b>292</b>
<b>CONSOLIDAREA MANAGEMENTULUI SISTEMULUI FISCAL PRIN COMBATETEREA EVAZIUNII</b>	
<b>FISCALE SI SPORIREA GRADULUI DE CONFORMARE VOLUNTARĂ .....</b>	<b>292</b>
	<b><sup>1</sup> Platon Nicolae</b>
	<b><sup>2</sup> Țurcanu Igor</b>
<b>ENTREPRENEURSHIP FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT, CURRENT PROBLEMS AND</b>	
<b>DIRECTIONS PROVIDING .....</b>	<b>300</b>
<b>ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО ДЛЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ, АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И</b>	
<b>НАПРАВЛЕНИЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ.....</b>	<b>300</b>
	<b><sup>1</sup> Mbole Mpraka Jesse</b>
	<b><sup>2</sup> Sychova Natallia</b>
<b>FORMATION OF STRATEGIES FOR INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN</b>	
<b>CONDITIONS OF UNCERTAINTY .....</b>	<b>306</b>
<b>ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЙ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ В</b>	
<b>УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ.....</b>	<b>306</b>
	<b><sup>1</sup> Кокорева Ольга</b>
	<b><sup>2</sup> Сенюк Богдана</b>

## **THE DIGITAL TRANSFORMATION OF THE SOCIO-ECONOMIC SYSTEM**

### **TRANSFORMAREA DIGITALĂ A SISTEMULUI SOCIO-ECONOMIC**

<b>IMPACT OF COVID-19 CRISIS ON TRAINING AND DEVELOPMENT PROGRAMS FOR THE</b>	
<b>EMPLOYEES. CASE STUDY .....</b>	<b>311</b>
<b>IMPACTUL CRIZEI COVID-19 ASUPRA PROGRAMELOR DE FORMARE ȘI DEZVOLTARE</b>	
<b>PROFESIONALĂ A ANGAJAȚILOR. STUDIU DE CAZ .....</b>	<b>311</b>
	<b><sup>1</sup> Andrada Hotz</b>
	<b><sup>2</sup> Abrudan Denisa</b>
	<b><sup>3</sup> Benjamin Boscai</b>
<b>FEATURES OF THE MANAGEMENT SYSTEM OF AN ORGANISATION IN THE CONTEXT OF</b>	
<b>DIGITALIZATION. ....</b>	<b>317</b>
<b>ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ.</b>	
<b>.....</b>	<b>317</b>
	<b><sup>1</sup> Дорогая Ирина</b>
	<b><sup>2</sup> Камински Ольга</b>
<b>PROSPECTIVE DIRECTIONS OF DEVELOPMENT OF THE NATIONAL INNOVATIVE SYSTEM OF</b>	
<b>UKRAINE .....</b>	<b>322</b>
<b>ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ ИННОВАЦИОННОЙ</b>	
<b>СИСТЕМЫ УКРАИНЫ.....</b>	<b>322</b>
	<b>Николенко Тамара</b>

<b>INFORMATION SYSTEMS OF BUSINESS: USING MESSENGERS TO INCREASE THE EFFICIENCY OF ENTERPRISE MANAGEMENT .....</b>	<b>332</b>
<b>ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ БИЗНЕСА: ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕССЕНДЖЕРОВ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ.....</b>	<b>332</b>
	<b>Щербина Ольга</b>
<b>MATRIX ANALYSIS OF THE EFFECTIVENESS OF INTERNET MARKETING TOOLS .....</b>	<b>337</b>
<b>МАТРИЧНЫЙ АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНСТРУМЕНТОВ ИНТЕРНЕТ- МАРКЕТИНГА.....</b>	<b>337</b>
	<b><sup>1</sup> Карчевская Елена</b>
	<b><sup>2</sup> Смирнова Мария</b>
<b>CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY - NATIONAL AND INTERNATIONAL PRACTICES .....</b>	<b>340</b>
<b>RESPONSABILITATEA SOCIALĂ CORPORATIVĂ – PRACTICI NAȚIONALE ȘI INTERNAȚIONALE .....</b>	<b>340</b>
	<b>Garbuz Veronica</b>
<b>UNPREDICTABILITY AND UNCERTAINTIES – PREMISE OF EVOLVING AND GAINING NEW STRENGTH AND DEVELOPING NEW SKILLS.....</b>	<b>349</b>
<b>IMPREVIZIBILITATE ȘI INCERTITUDINE – PREMISELE EVOLUȚIEI ȘI DOBÂNDIRII NOILOR FORȚE ȘI DEZVOLTAREA NOILOR COMPETENȚE. ....</b>	<b>349</b>
	<b><sup>1</sup> Țîmbaliuc Natalia</b>
	<b><sup>2</sup> Gușuvati Aliona</b>
<b>OPTIONS FOR THE POSSIBLE USE OF SCRIPT FUNCTIONS FOR CERTAIN AUTOMATION IN THE SOFTWARE PRODUCT DIGITALS .....</b>	<b>358</b>
<b>ВАРИАНТЫ ВОЗМОЖНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СКРИПТОВЫХ ФУНКЦИЙ ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕННОЙ АВТОМАТИЗАЦИИ В ПРОГРАММНОМ ПРОДУКТЕ DIGITALS .....</b>	<b>358</b>
	<b><sup>1</sup> Корчевская Лилия</b>
	<b><sup>2</sup> Мацевич Тетяна</b>
	<b><sup>3</sup> Магальяс Владислав</b>
<b>ПРИМЕНЕНИЕ КАРТ КОХОНЕНА ПРИ КЛАСТЕРНОМ АНАЛИЗЕ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ.....</b>	<b>365</b>
<b>APPLICATION OF KOHONEN MAPS IN CLUSTER ANALYSIS OF MARKETING RESEARCH .....</b>	<b>365</b>
	<b><sup>1</sup> Лапицкая Ольга</b>
	<b><sup>2</sup> Шах Александр</b>



## PLENARY MEETING ȘEDINȚA PLENARĂ

### THE ROLE OF UNIVERSITY LEADERSHIP IN ORGANIZATIONAL CHANGE

### ROLUL LEADERSHIPULUI UNIVERSITAR ÎN SCHIMBAREA ORGANIZAȚIONALĂ

<sup>1</sup>Cotelnic Ala

Profesor universitar, doctor habilitat

<sup>2</sup>Țîmbaliuc Natalia

Lector universitar, doctor

<sup>1,2</sup> ASEM, Chișinău, str. Bănulescu-Bodoni 61, www.ase.md.

**Abstract.** *There is a strong relationship between the role of university leaders and the introduction of change in universities. University leaders are seen as agents of change in the institutions they lead and can be both tools and barriers for change. Change is a normal phenomenon, and managing it includes adapting to change, controlling change and making change. The ever changing environment of the recent decades have tested and continue to test the managing abilities of university leaders, both in the higher education system of Republic of Moldova and in other countries as well. The goal of this research is to argue the active role of the university leaders in change management at the university level, and to highlight the role of leadership skills on optimizing the process of organizational change. The research methods used in this study were bibliographic overview in the field, analysis and observation. The study also reflects some conclusions made in the Project funded by the European Union Erasmus +: "Capacity Building in Higher Education" (MHELM). The main conclusion of the paper is that university leaders have the mission to adapt to the new conditions created by the changes in the higher education system. Only by adapting to change universities can ensure excellence. In order to improve the overall activities within universities, leaders must encourage their employees to accept and embrace change. Implementing change is vital and necessary for the improvement of quality within universities and it is the responsibility of university leaders to train and motivate employees to accept change.*

**Key words:** leader, university leader, leadership, change, skills

**JEL CLASIFICATION:** M150, M540

În ultimele decenii în societate s-au produs schimbări, care au generat un set de presiuni specifice pentru învățământul superior, ce au influențat asupra schimbării universităților, și, care, la rândul lor, testează măsura în care aceste instituții și liderii lor sunt capabili să se adapteze la schimbare și să o gestioneze. De fapt, schimbarea este un fenomen normal în lumea de astăzi. În fiecare moment, se produc schimbări în aproape toate domeniile vieții. Vorbind despre managementul schimbării ne referim la capacitatea de a gestiona schimbarea pentru beneficii și de a supraviețui în lumea în schimbare. Managementul schimbării are cel puțin trei aspecte diferite, inclusiv: adaptarea la schimbare, controlul schimbării și efectuarea schimbării. Cele mai importante forțe de schimbare cu impact asupra universităților și care, după cum am menționat mai sus, testează capacitățile și abilitățile liderilor universitari, sunt atât de ordin extern, cât și de ordin intern: Situația pieței, tehnologia, legile și reglementările guvernamentale, economia sunt câteva forțe externe care aduc schimbări, în timp ce strategia corporativă, forța de muncă, tehnologia și echipamentele și atitudinea angajaților sunt unele forțe interne ale schimbării [Passenheim O., 2010].

Alți factori cu presiune asupra universităților, care necesită implicarea liderilor ar fi: creșterea presiunii pentru a genera noi venituri, gestionarea presiunilor pentru schimbarea continuă, găsirea și păstrarea personalului de înaltă calitate și sporirea raportării și controlului din partea statului. Dacă instituțiile doresc să rămână viabile nu doar din punct de vedere financiar, dar și să continue să contribuie la generarea și transferul de cunoștințe, dezvoltarea intelectuală, culturală a societății sunt impuse să facă față presiunilor externe la schimbare.

**Scopul** prezentei cercetări constă în argumentarea rolului activ al leaderului universitar în gestiunea schimbărilor la nivel de universitate, evidențierea rolului competențelor de leadership asupra optimizării procesului de schimbare organizațională.

Leaderii din învățământul superior joacă un rol foarte important în a ajuta instituțiile pentru a menține calitatea și gestionează schimbarea continuă. Ei nu numai că joacă un rol activ în realizarea unor schimbări specifice prin angajarea oamenilor în procesul de schimbare și îmbunătățire personală și instituțională, dar de asemenea, ajută la remodelarea contextului operațional al instituțiilor pe care le conduc pentru a le face mai puțin averse, mai eficiente și mai agile.

Există o relație puternică între rolul leaderilor academici și inducerea schimbării în universități. Leaderii academici sunt considerați deseori drept agenți de schimbare din universități. Formularea și implementarea schimbării dorite nu este un eveniment, ci un proces complex de învățare pentru toți cei implicați. Este un proces de învățare pentru că, dacă trebuie pus în aplicare ceva nou, cei care urmează să-l implementeze trebuie să învețe acest nou pentru a ști ce și cum să implementeze. O astfel de învățare pentru schimbare nu se întâmplă de la sine, dar trebuie să fie asistată direct și condusă cu pricepere. Pentru aceasta leaderii, ei însuși, trebuie să posede cunoștințele în cauză. În acest sens, leaderii universitari din Republica Moldova au posibilitatea de a obține și de a dezvolta competențele și abilitățile necesare prin participarea la cursurile de formare continuă oferite în cadrul proiectului Erasmus + „Consolidarea Capacităților în Domeniul Învățământului Superior” (MHELM). Scopul acestuia este mult mai larg și constă în fortificarea guvernării, planificării strategice și a managementului în universitățile din Moldova, pentru a oferi suport reformelor din sector prin sporirea leadershipului și a capacităților și capabilităților de management.

În dorința de a realiza scopul propus în fața prezentei cercetări, vom trece în revistă principalele abordări existente în literatura străină și autohtonă cu referire la leadership și management în universități pentru a înțelege contextul conceptual, vom analiza principalele schimbări la care sunt provocate universitățile și leaderii acestora în ultimii ani și vom încerca să evidențiem unele competențe și abilități pe care trebuie să le posede și/sau le dezvolte leaderii universitari.

### **LITERATURA DESPRE LEADERSHIP ȘI MANAGEMENT ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL SUPERIOR**

Literatura disponibilă despre leadership și management în învățământul superior se aliniază, la discuții generale ca și pentru toate domeniile, remarcându-se o reticență în definirea termenilor cheie [Rost, J. C., 1993].

Consensul general din literatură este că ceea ce leaderii trebuie să știe și să poată face necesită atât „management”, cât și „leadership” [Middlehurst și Elton, 1992; Ramsden P., 1998; Wolverson, M., Ackerman, R., & Holt, S., 2005]. „Managementul” este văzut în general ca fiind mai mult despre sarcinile de rutină în contextul practicilor existente și susținerea a ceea ce funcționează în prezent bine. „Leadership” este văzut ca având mai multă atenție privind stabilirea și motivarea unor noi direcții - astfel conducerea (noul) și managementul (actualul) merg mână în mână. După cum menționează Osse-Assare [Osseo-Assare, A., Longbottom, D. & Murphy, W., 2005] leaderii fac lucrurile corecte, în timp ce managerii fac lucrurile corect: „Prima parte se referă la „eficacitatea” conducerii și a doua parte la, „eficiența ”managementului, sugerând că există o relație funcțională între eficacitate și eficiență”. Acest lucru se aliniază în general cu distincția lui Ramsden [Ramsden P., 1998] între management și leadership, care susține că managementul este un mod de a impune reglementarea haosului incipient al unei instituții mari ... este un mod de a menține organizația la timp și la buget. Managerii planifică, organizează, angajează și rezolvă probleme în operațiunile curente. Managementul este despre „a face lucrurile bine”, despre a privi activitățile actuale și de a se asigura că acestea funcționează consecvent și bine ... Leadershipul este despre schimbare, despre a privi înainte și strategic, despre a se asigura că instituția rămâne în concordanță cu un mediu în continuă schimbare.

Dacă rămânem la același subiect, menționăm și lucrarea lui Kotter [Kotter J., 1990], din care desprindem ideea, că cele două concepte discutate - management și leadership - sunt complementare și la fel de necesare succesului unei subdiviziuni sau a unei organizații. Gestionarea excesivă produce conformitate, pasivitate și ordine de dragul comenzii; descurajează asumarea riscurilor și înăbușă creativitatea și viziunea pe termen lung. Dar conducerea excesivă fără forța compensatoare a unui management puternic produce rezultate inconsistente, întârziate și în afara bugetului.

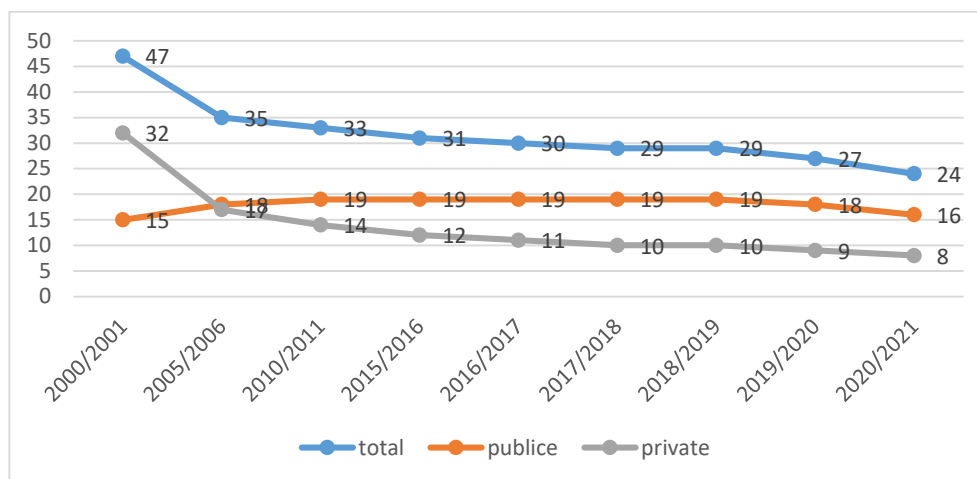
Cu toate acestea, după cum observă Law și Glover [Law, S. & Glover, D., 2000, pag.320], la nivel operațional diferențele rămân neclare: leadershipul, managementul și administrarea necesită competențe, cunoștințe și abilități diferite, care deseori se suprapun. Tot odată, la nivel operativ, cele menționate sunt slab diferențiate. Confuzia și suprapunerea rolurilor între aceste poziții și, de asemenea, cea a administratorilor, poate da naștere la conflicte de interese, inechități în volumul de muncă și expertiză aplicată în mod necorespunzător. Inevitabil, acest lucru contribuie la ineficiențe, la diminuarea satisfacției la locul de muncă și la reducerea calității „managementului” general.

Studierea surselor autohtone cu referire la conceptele analizate ne-a permis să constatăm, că acestea nu reprezintă un domeniu de interes al cercetătorilor. Preocupări pentru studierea leadershipului, la general le-am identificat la conf.univ. Bilaș L., care analizează calitățile liderilor de întreprinderi prin prisma lucrului în echipă [Bilaș L., Masadeh Adeeb, 2017] și dezvoltarea abilităților acestora [Bilaș L., Masadeh Adeeb, 2017], inclusiv a celor ce determină caracterul inovațional al liderilor. Un alt aspect ce prezintă interes pentru cercetătorii autohtoni se referă la inteligența emoțională a liderilor [Țîmbaliuc N., 2014] și impactul pe care o are aceasta asupra eficienței activității manageriale [A.Cotelnic., N.Țîmbaliuc, 2018]. Tot odată, în cercetările savanților autohtoni din domeniul științelor manageriale nu am identificat nici una având obiect de cercetare leadershipul în sistemul universitar. De asemenea, nu am identificat cercetări care ar fi scos în evidență rolul liderului în promovarea schimbărilor în instituțiile în care activează, competențele și abilitățile de care trebuie aceștia să dispună pentru a facilita schimbările.

În același timp, în ultimele decenii universitățile sunt supuse a tot mai multor provocări, chiar dacă unele dintre evoluțiile care s-au desfășurat în această perioadă de timp, nu sunt specifice universităților, dar au avut totuși implicații profunde pentru ele. Evoluția factorilor care au influențat învățământul superior, inclusiv în Republica Moldova, a fost studiată de mai mulți cercetători, inclusiv autorul prezentului studiu [Котелник А., 2010; Cotelnic A., 2018 ].

Cu toate acestea, considerăm oportun de a ne referi la unele forțe majore de schimbare, care au marcat în ultimii ani universitățile:

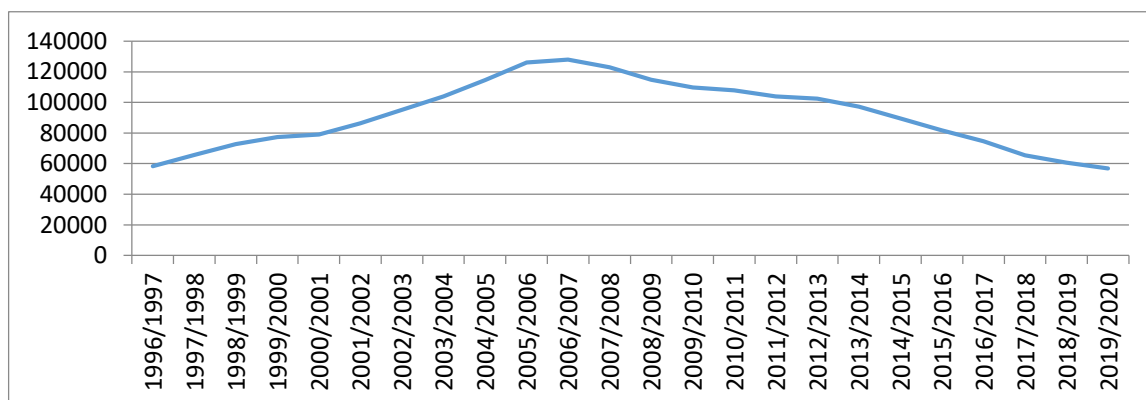
1. Una din provocările menționate se referă la masificarea învățământului superior, transformarea acestuia din învățământ de elită în învățământ în masă. Acest moment se constată și în Republica Moldova, mai întâi prin o majorare importantă a numărului de universități ( de la 5 instituții de învățământ superior în perioada sovietică) la 47 universități în anii 2000- 2001(Fig.1) și a numărului de studenți (Fig.2), iar apoi o diminuare semnificativă a acestora. A fost o provocare la care universitățile trebuiau să facă față prin asigurarea cu cadre didactice calificate, crearea bazei tehnico-materială adecvată, să dea dovadă de calitate în activitatea didactică și științifică. Acum, prin diminuarea numărului de studenți, universitățile și leaderii acestora s-au pomenit în fața unei noi provocări: cum să folosească eficient toate resursele acumulate pe parcursul acestor ani (optimizarea cheltuielilor cu întreținerea bazei tehnico-materială creată pentru un număr mai mare de studenți, păstrarea personalului științifico-didactic calificat, întinerirea structurii resursei umane ș.a.).



**Figura 1. Evoluția numărului de universități în Republica Moldova**

Sursa: Anuarul statistic al Republicii Moldova, 2020, disponibil

[https://statistica.gov.md/public/files/publicatii\\_electronice/Anuar\\_Statistic/2020/7\\_AS.pdf](https://statistica.gov.md/public/files/publicatii_electronice/Anuar_Statistic/2020/7_AS.pdf)



**Figura 2. Evoluția numărului de studenți.**

Sursa: Anuarul statistic al Republicii Moldova, 2020, disponibil

[https://statistica.gov.md/public/files/publicatii\\_electronice/Anuar\\_Statistic/2020/7\\_AS.pdf](https://statistica.gov.md/public/files/publicatii_electronice/Anuar_Statistic/2020/7_AS.pdf)

2. Globalizarea, evoluția tot mai rapidă a tehnologiei informației și volumul din ce în ce mai mare de informații în general, prin eforturile de uniformizare a legislației, prin libera circulație a cetățenilor între statele europene, precum și accesul liber pe piața muncii oriunde în cadrul Uniunii Europene au adus și continuă să aducă schimbări atât pe piața muncii cât și în sistemul de învățământ superior. O certitudine pentru universități este crearea Spațiului European pentru Învățământ superior, care permite universităților europene să ofere servicii educaționale comparabile și universal recunoscute studenților, permițând astfel o foarte mare mobilitate atât a studenților cât și a cadrelor didactice. Tot odată aceasta s-a dovedit a fi o provocare pentru universitățile din Moldova, prin plecările masive ale absolvenților de licee la studii în universitățile europene, îndeosebi în cele din România, dat fiind numărul mare de burse oferite de statul vecin absolvenților din liceele noastre.

3. Modificări în finanțarea universităților. Problemele financiare din totdeauna au fost declarate de către leaderii universitari ca fiind foarte importante și stringente. Abordând problema schimbărilor în învățământul superior, la acest capitol, ne vom referi la modificarea finanțării bugetare a instituțiilor publice de învățământ superior, începând cu anul 2021 în baza Metodologiei aprobate de Guvernul Republicii Moldova. Scopul acestei reforme constă în sporirea utilizării eficiente a surselor de finanțare de la bugetul de stat și asigurarea transparenței alocării acestor surse. Actul normativ stabilește metoda de alocare pentru finanțarea standard a publicului instituții de învățământ superior, pe baza costului standard pe student și a coeficienților de ajustare, asociați cu gradul de complexitate a programelor de studii pentru ciclurile de licență

și masterat, finanțare compensatorie pentru a sprijini performanța și finanțare complementară pentru modernizarea bazei materiale și didactice a instituției [Bugaian L., 2020, pag.6]. Este o schimbare importantă, care necesită adaptarea tuturor universităților la noile condiții și la sumele, în cele mai multe cazuri, mai mici decât cele obținute anterior din surse publice. Este necesar de a regândi procesele interne, de a găsi posibilități de a optimiza în continuare cheltuielile pe care le suportă universitățile și de a găsi noi surse de venit. Este o provocare pentru liderii universitari, care trebuie să dea dovadă de calitate de gestiune în condiții de criză.

4. O altă provocare, care a adus schimbări în sistemul educațional, inclusiv cel universitar, și care necesită în continuare luarea unor decizii privind asigurarea calității studiilor, este pandemia provocată de virusul COVID-19. A apărut pe neașteptate și a necesitat regândirea sistemului de învățământ, adaptarea rapidă la noile circumstanțe, luarea unor decizii, care nu întotdeauna erau susținute de subalterni. În această situație a fost necesar ca liderii să dea dovadă de capacitatea de comunicare adecvată cu angajații, de persuasiune, pentru a asigura continuitatea procesului educațional în condiții online. Spre regret, deja al treilea semestru studenții învață folosind diferite platforme online, deseori fără a frecventa universitatea, fără a se afla în mediu fizic de comunicare cu profesorii și cu colegii. Nu o să ne lansăm în discuții cu referire la faptul este bine acest lucru sau nu, deoarece avem o situație impusă, este o forță majoră, la care trebuie să ne adaptăm și să facem față acestei provocări. Astăzi profesorii s-au adaptat la situație, folosesc diferite platforme online, practică diverse strategii didactice în spațiul virtual. Problema, care este în centrul atenției, este: cum să asigurăm calitate în pregătirea studenților în aceste condiții.

Sunt doar câteva momente pe care am le-am menționat ca factori de schimbare a universităților din ultimii ani, la care universitățile trebuie să dea un răspuns. Evoluția numărului de universități din Republica Moldova, prezentată în Figura 1 ne dovedește că nu toate instituțiile au putut face față acestor provocări, unele din ele fiind nevoite să se închidă. În acest context, suntem de părerea, că un rol important în realizarea schimbărilor și asigurarea durabilității acestora îl au liderii universităților. Schimbarea durabilă trebuie să provină din interiorul universității, determinată de viziunea și angajamentul conducerii sale. Oamenii care poartă aceste responsabilități trebuie să depășească inhibitorii structurali și culturali ai schimbării. Experiența sugerează [Learning Leaders in times of change, 2008] că acești inhibitori pot include ierarhie și birocrație excesivă, confortul rutinelor înrădăcinate, structuri puternice de comandă verticală și comunicare slabă laterală și de jos în sus, autoritate dezechilibrată și neintegrată în domeniile profesionale, conservatism și neacceptarea riscului, defensivitate, nesiguranță. ... Schimbarea structurilor și rolurilor interne poate fi o condiție necesară, dar departe de a fi suficientă pentru realizarea schimbării în universități. Fără a acorda atenție și integrării structurilor cu strategia și cu sistemele și procesele de ghidare, informare și recompensare, schimbarea mesajelor și eforturilor nu vor fi susținute. Nici aceste mesaje nu vor ajunge în „inimă” și nici nu vor permite „periferiei de dezvoltare” să înflorească ... , deoarece universitățile sunt locuri în care ideile și valorile sunt profund integrate cu structurile, funcțiile, rolurile și culturile, iar procesele de schimbare trebuie să ia în considerare și aspectele emoționale și simbolice ale vieții instituționale, precum și aspectele instrumentale ale afacerii. Aceasta reprezintă o agendă importantă pentru cei care au sarcina de a conduce schimbarea în universități. Deci, liderii academici sunt responsabili pentru aducerea unor astfel de schimbări care sunt necesare timpului și de gestionarea acestora în direcția asigurării implementării eficiente.

În Republica Moldova, cercetările actuale sunt cu precădere axate asupra caracteristicilor procesului instructiv-educativ [Șișcan E., 2016] sau asupra managementului resurselor umane [Andrițchi V., 2012] în educație, inclusiv în universități. Remarcăm lipsa studiilor în domeniul leadershipului universitar, ceea ce conduce spre un aspect nerezolvat din domeniu: inexistența la nivel național a cercetărilor care să evedențieze un model modern de conducere a instituțiilor de învățământ.

## CONCLUZII:

Studiul surselor bibliografice în domeniul leadershipului universitar, a schimbărilor în cadrul universităților, implicarea în trainingurile din cadrul proiectului Erasmus+ : MHELM, justifică înaintarea următoarelor concluzii:

- Liderii sunt principalii actori ai procesului de schimbare, sunt cei care inovează mediul educațional și rezolvă parțial sau global problemele din universități. Prin caracteristicile personale, poziția ierarhică, prin stilul de conducere și influența factorilor externi și interni legați de organizația în care funcționează, leaderul universitar acționează și ia decizii care vor influența schimbarea în instituția pe care o conduce.

- Din perspectiva schimbării leadershipul se materializează în calitatea serviciilor educaționale, în crearea încrederii și adoptarea acelor măsuri care vizează realizarea optimă a obiectivelor propuse.

- Leaderul are abilitatea de a reduce rezistența la schimbare. Având capacitatea empatică, manifestând convingere, liderul stimulează interacțiunile interumane, motivează și captează interesul susținătorilor, iar competențele de leadership determină participarea afectivă și efectivă a membrilor organizației la implementarea schimbării. Leaderul nu apelează la procedee simple de soluționare ale problemelor fundamentale din universități și nu utilizează strategii neștiințifice.

## REFERINTE BIBLIOGRAFICE:

1. Passenheim O., 2010, Change Management, ISBN 978-87-7681-705-3, disponibil la: <http://www.mahavirlibrary.org/files/change-management.pdf>
2. Rost, J. C. (1993). Leadership development in the new millennium. *Journal of Leadership Studies*, 1(1), 91-110.
3. Ramsden, P. (1998). *Learning to Lead in Higher education*. London: Routledge.
4. Wolverton, M., Ackerman, R., & Holt, S. (2005). Preparing for Leadership: What Academic Department Chairs Need to Know. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 27(2), 227-238
5. Osseo-Assare, A., Longbottom, D. & Murphy, W. (2005). Leadership best practices for sustaining quality in UK higher education. *Quality Assurance in Education*, 13(2), 148-170.
6. Ramsden, P. (1998). *Learning to Lead in Higher education*. London: Routledge.
7. Kotter, J. (1990). *A Force for Change: How Management Differs from Leadership*. New York: Free Press.
8. Law, S. & Glover, D. (2000). *Educational leadership and learning*. Buckingham, England, Open University Press.
9. Bilaș L., Masadeh Adeeb. Dezvoltarea leadership-ului și activitatea de echipă a colaboratorilor în baza coachingului rezultativ.... *Economica*, 2017, nr. 3, pag. 39-50
10. Bilaș L., Masadeh Adeeb. Managementul inovațional: importanța leadership-ului și activității de lucru în echipă în cadrul organizațiilor de business. *Economica*, 2017, nr. 2, pag. 51-60
11. Țîmbaliuc N., Conducerea bazată pe inteligență emoțională. În: *Economica*, Chișinău, ASEM, 2014, An. XXII, nr. 1 (87), pag. 49-53, 0,34 c.a., ISSN 1810-9136, Categoria B.
12. Cotelnic A., Țîmbaliuc N. Emotional intelligence and their role in managerial process. În: *Review of General Management*, Volume 27, Issue 1, Year 2018, pag. 74-89, categoria B+, ISSN 1841-818X, Brașov, România
13. Котелник А. Основные тенденции на рынке высшего образования Республики Молдова. În: *Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні: Матеріали III Міжнародного бізнес -форуму, 26 березня 2010 р., Київ: 2010, стр.78-80*
14. Cotelnic A. Change management in higher education institutions in Moldova / Smart-освіта: ресурси та перспективи : матеріали III Міжнар. наук.-метод. конф. (Київ, 7 грудня 2018 р.) : тези доповідей.– К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. – 61-65 с. – Укр. та англ. мовами. ISBN 978-966-629-909-6
15. Anuarul statistic al Republicii Moldova, 2020, disponibil [https://statistica.gov.md/public/files/publicatii\\_electronice/Anuar\\_Statistic/2020/7\\_AS.pdf](https://statistica.gov.md/public/files/publicatii_electronice/Anuar_Statistic/2020/7_AS.pdf)
16. Metodologia de finanțare bugetară a instituțiilor publice de învățământ superior, Aprobata prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr.343/2020.
17. Bugaian L. Reconsideration of financing higher education institutions at international and national level. În: *JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES*. Vol. III (4) 2020, pag. 6-16
18. *Learning Leaders in times of change. Academic Leadership Capabilities for Australian Higher Education*, May, 2008, disponibil la: [https://research.acer.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1001&context=higher\\_education](https://research.acer.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1001&context=higher_education)
19. Șișcan E. Evoluții și tendințe în dezvoltarea marketingului educațional: aspecte teoretice și metodologice *Economica*, 2016, nr. 1, pag. 7-17

20. Andrițchi V. Teoria și metodologia managementului resurselor umane în învățământ. Chișinău, Ed. Print-Caro, 2012, ISBN 978-9975-56-054-2

## MODERN INTERNATIONAL PRACTICES OF STRATEGIES FOR THE INTERNATIONALIZATION OF HIGHER EDUCATION

### СОВРЕМЕННЫЕ МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПРАКТИКИ СТРАТЕГИЙ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

<sup>1</sup>Булатова Елена

Доктор экономических наук, профессор

<sup>2</sup>Зайковский Олег

Аспирант

<sup>1,2</sup> Мариупольский государственный университет, Украина, Донецкая область, город Мариуполь, проспект Строителей 129-а, <http://mdu.in.ua/>

**Abstract.** *The transformation of modern higher education systems is significantly affected by globalisation. In the context of global transformations, international cooperation has become an important indicator of educational development, and universities themselves are becoming global institutions whose influence on shaping the competitive advantage of the national socio-economic system is constantly increasing. Under these conditions, modern universities implement internationalisation strategies, introducing an international component into their educational, research and training activities. It is important and relevant to study current international practices of internationalisation strategies for higher education implemented by both universities and national governments in different countries.*

**Key words:** *internationalisation of education, globalisation, strategies for internationalisation of higher education.*

**JEL CLASIFICATION:** I.20

В условиях глобальных изменений, которые происходят в современном мировом хозяйстве международное сотрудничество становится важным показателем развития сферы образования, деятельность современных университетов приобретает глобальный характер, при этом наблюдается усиление влияния университетов на социально-экономическое развитие стран [Bulatova O., Zaykovskiy O, 2020 p.19-27], [Булатова О.В, Зайковский О.С., 2019, с.63-71]. В глобальной экономике знаний высшие учебные заведения обеспечивают непрерывную мобильность глобальных потоков информации, знаний, технологий, капитала, людей. Ежегодное увеличение академической мобильности способствуют постоянному росту количества иностранных студентов, которых к 2025 году по экспертным оценкам составит более 8 млн. человек.

Развитие процесса интернационализации высшего образования в современных условиях происходит под влиянием глобальных трансформаций, основными из которых можно выделить следующие.

Во-первых, следует отметить взаимосвязь трансформаций, происходящих на рынке труда, с которыми связаны изменения и в системе высшего образования. Наблюдается рост спроса на рынке высшего образования при сохранении существующей численности университетов. Развитие автоматизации неизбежно влияет на изменения рынка труда. Одновременно, значительной проблемой остается углубление разрыва между требованиями работодателей и университетским опытом.

Во-вторых, происходят изменения в финансировании образования, наблюдается сокращение государственных источников финансирования деятельности университетов.

В-третьих, существенные изменения претерпевает и «возрастной ценз» студентов, подтверждением чего является увеличение количества студентов, возраст которых старше 24 лет. Усиливается влияние на развитие системы образования взрослых, расширяются возможности повышения квалификации и переквалификации за счет увеличения средней продолжительности жизни.

В-четвертых, следует отметить интенсификацию мобильности студентов, которая обусловлена не только развитием коммуникаций в мире, но и связана с усилением экономической мощи крупных городов, куда направляются основные потоки студентов. Кроме того, с усилением роли развивающихся стран в мировой экономике развиваются трансформации, связанные с формированием среднего класса, которые обеспечивают экономические сдвиги в системе высшего образования. Все это усиливает борьбу университетов за привлечение лучших студентов. Одновременно, неравенство возможностей различных социальных классов может повлиять на усиление диспропорций.

В-пятых, развитие цифровизации влияет на формирование новых возможностей, обусловленных внедрением новейших технологий образовательной деятельности.

Привлечение иностранных студентов все больше привлекает внимание и правительств, и непосредственно университетов. С макроэкономической точки зрения валютные поступления студентов-иностранцев выступают важным фактором влияния на платежный баланс, обеспечивается рост спроса в стране. Кроме того, привлечение талантов становится важным источником развития национального рынка труда. Для стран происхождения студентов-иностранцев, последние становятся важным источником национального развития после их возвращения на родину.

Среди современных международных практик стратегий интернационализации высшего образования [Internationalisation and Trade in Higher Education, 2004] следует выделить:

Стратегию согласованного подхода предусматривает внедрение программ международного обмена студентов и преподавательского состава, других форм международного партнерства между университетами, развитие образовательного, научного, культурного сотрудничества между странами.

На применении либерализационных механизмов миграционной политики базируется стратегия квалификационно-миграционного подхода, которая направлена на развитие научного и интеллектуального потенциала общества за счет привлечения иностранных студентов и аспирантов, иностранных преподавателей и исследователей.

Стратегия получения дохода реализуется путем расширения экспорта образовательных услуг, что требует высокой репутации университетов, соответствующего уровня конкурентоспособности в международном университетском сообществе.

Стратегия формирования потенциала предусматривает стимулирование и поощрение получения высшего образования за рубежом с целью расширения возможностей человеческого капитала и повышения производственного потенциала страны путем развития и расширения международного сотрудничества национальных университетов, применением соответствующих стипендиальных программ.

Университеты также активно развивают стратегий интернационализации высшего образования, привлекая иностранных студентов, которые способствуют повышению уровня международной конкурентоспособности университетов, обеспечивают финансовую устойчивость.

Следует подчеркнуть, что многие страны сегодня направляют свои усилия не только на привлечение иностранных студентов, но и ориентируют свою политику на то, чтобы оставить высококвалифицированную рабочую силу на своем рынке (Канада, Германия, Япония, Китай и др.). Так, внедрение англоязычных магистерских программ в Германии [Nafie R., 2017] позволило увеличить количество иностранных студентов на 12% (что составляет почти треть от всех студентов-магистров). Правительство Канады [Hemmati M., 2016] ввело новую стратегию, целью которой является привлечение иностранных высококвалифицированных специалистов в высокотехнологичные сектора экономики, которые обеспечивают высокий уровень роста. С этой целью в стране определен механизм привлечения в национальную экономику иностранцев, получивших образование в университетах Канады (упрощенный визовый режим, выдача разрешений на



трудоустройством). Активную политику по привлечению иностранных студентов с последующим трудоустройством на национальном рынке внедряет Китай, предлагая упрощенный механизм получения вида на жительство, правительственные стипендии, различные программы, позволяющие получить разрешение на трудоустройство выпускников местных университетов [Sharma Y, 2017]. Если раньше основные усилия китайского правительства были направлены на возвращение непосредственно китайских граждан, получивших образование за рубежом, на историческую родину, то в настоящее время происходит смещение акцентов в направлении привлечения иностранцев, способствующие развитию китайских инноваций, расширению высокотехнологичного экспорта и электронной коммерции китайских компаний. Аналогичные действия по привлечению иностранных студентов активно осуществляет японское правительство, предлагая целевые образовательные программы, программы по трудоустройству, включающие субсидии для стажировок в японских компаниях, дополнительные языковые курсы, упрощенный визовый механизм и т.д.

По данным украинского государственного центра международного образования на начало 2020 года в Украине обучалось более 80,5 тыс. иностранцев, что составляет 6% от общего количества студентов и аспирантов в стране [Український державний центр міжнародної освіти]. Достаточно широкой является география привлеченных иностранных студентов - 158 стран мира, среди которых наибольшее количество студентов обеспечивают Индия (18,4 тыс. студентов, что составляет 22,9% от общего количества иностранных студентов), Марокко (8,2 тыс., или 10,2%), Азербайджан (5,5 тыс., или 6,8%), Туркменистан (5,3 тыс., или 6,6%), Нигерия (4,4 тыс., или 5,4%), Турция (3,8 тыс., или 4,5%), Китай (3,5 тыс. Или 4,4%), Египет (3,5 тыс., или 4%), Израиль (2,6 тыс., или 3,2%), Узбекистан (2,0 тыс., или 2,5%). Благодаря иностранным студентам за период их обучения украинская экономика получает более 3 миллиардов долларов США., а ежегодные расходы иностранного студента в Украине составляют 6-8,3 тыс.долл (в зависимости от выбранной специальности обучения [Дохід України від іноземних студентів за період їх навчання становить понад 3 мільярди доларів США].

Среди форм международного сотрудничества, которые активно развивают украинские университеты, следует выделить:

- программы по развитию мобильности студентов, преподавателей, исследователей;
- проекты, обеспечивающие интеграцию учебных планов, курсов;
- совместные научно-исследовательские проекты (в том числе, проведение конференций);
- проекты, обеспечивающие внедрение международных образовательных стандартов и гармонизацию систем высшего образования;
- создание стратегических образовательных и научных альянсов (развитие новых институциональных форм).

Система высшего образования в Украине является важной составляющей европейского образовательного и научного пространства. По результатам маркетингового исследования привлекательности украинского высшего образования для иностранных граждан [Звіт за результатами маркетингового дослідження привабливості української вищої освіти для іноземних громадян] основным фактором привлекательности украинских университетов для иностранцев качество образования, стоимость обучения, легкость признание диплома на родине, а также желание учиться в одной из европейских стран.

Выбор в пользу международного образования обусловлен следующими факторами. Во-первых, во многих странах существуют определенные ограничения относительно получения высшего образования на соответствующих уровнях по различным образовательным программам. С одной стороны, такое обучение выбирают более состоятельные студенты, чьи семьи способны оплатить обучение за рубежом, а с другой,

правительства некоторых стран используют соответствующие программы поддержки обучения по определенным специальностям и специализациям. Ведущие университеты мира, реализующих исследовательские проекты мирового рынка, становятся более привлекательными для иностранных студентов / докторантов, которые рассматривают свое обучение в таких университетах, как соответствующее инвестирования, в будущем будет иметь большую доходность. Национальные правительства разрабатывают и реализовывают образовательную политику, направленную на улучшение социальных и экономических перспектив своих граждан, формирование социального и интеллектуального капитала. Эффективность реализации образовательной политики определяет возможности построения высоко конкурентной наукоемкой экономической системы.

#### **Библиография:**

1. Bulatova O., Zaykovskiy O International student mobility: current trends and influence factors // Research Papers in Economics and Finance. - Poznań University of Economics and Business, 2020. Issue 2. P.19-27
2. Education at a Glance: OECD Indicators, OECD Publishing, Paris.2018.462p. URL: <http://dx.doi.org/10.1787/eag-2018-en>
3. Hemmadi, M. Canada has overhauled its immigration process for international students. Canadian Business.2016. Nov 11. URL:<https://www.canadianbusiness.com/economy/canada-has-overhauled-itsimmigration-process-for-international-students>
4. Internationalisation and Trade in Higher Education: Opportunities and Challenges. OECD: Centre for Educational Research and Innovation, 2004. 320 p.
5. Internationalisation of Higher Education : The OECD Policy Brief / [Електронний ресурс] // OECD Observer. 2004 (August). P. 8 . Режим доступу: <http://www.oecd.org/dataoecd/33/60/33734276.pdf>.
6. Kalil T. Jahanian F. Computer Science is for Everyone! URL: <https://obamawhitehouse.archives.gov/blog/2013/12/11/computer-science-everyone>
7. Kharas H. The Unprecedented Expansion Of The Global Middle Classof The Global Middle Class An Update. Global Economy & Development WorkingPaper100, 2017.32p. URL:[https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2017/02/global\\_20170228\\_glob-al-middle-class.pdf](https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2017/02/global_20170228_glob-al-middle-class.pdf)
8. Nafie, R. What Germany is doing right to edge past the competition. The PIE News.2017. Apr 7.<https://thepienews.com/analysis/germany-edge-past-competition-international-students>
9. Science & Engineering Indicators 2018. URL:<https://www.nsf.gov/statistics/2018/nsb20181/>
10. Sharma, Y. Talent drive looks to bring in international students. University World News. 17 March 2017 URL: <http://www.universityworldnews.com/article.php?story=20170316161911243>
11. Total separations levels and rates by industry and region, seasonally adjusted. Economic News Release URL:<https://www.bls.gov/news.release/jolts.t03.htm>
12. Булатова О.В, Зайковський О.С. Глобалізація освітнього простору: основні характеристики та принципи розвитку. Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка. 2019. Випуск 17. С. 63-71. URL: <http://visnyk-ekonomics.mdu.in.ua/ARHIV-uk/17/10.pdf>.
13. Дохід України від іноземних студентів за період їх навчання становить понад 3 мільярди доларів США – Український державний центр міжнародної освіти <https://mon.gov.ua/ua/news/dohid-ukrayini-vid-inozemnih-studentiv-za-period-yih-navchannya-stanovit-ponad-3-milyardi-dolariv-ssha-ukrayinskij-derzhavnij-centr-mizhnarodnoyi-osviti>
14. Звіт за результатами маркетингового дослідження привабливості української вищої освіти для іноземних громадян [електронний ресурс] <https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/2020/12/07/2.pdf>
15. Український державний центр міжнародної освіти [офіційний сайт] <https://studyinukraine.gov.ua/zhittya-v-ukraini/inozemni-studenti-v-ukraini/>

## IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES ELECTRONIC DATA INTERCHANGE AS A TOOL FOR INCREASING THE EFFICIENCY OF ENTERPRISE MANAGEMENT

## ВНЕДРЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ELECTRONIC DATA INTERCHANGE КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Анисимова Ольга

Доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой информационных систем управления  
Донецкий национальный университет имени Василя Стуса, Винница, Украина  
o.anisimova@donnu.edu.ua; anisimova.o.m@gmail.com

**Abstract.** *The article contains research on the influence of innovative technologies on the management processes of an enterprise. The principle of functioning of Electronic Data Interchange technologies has been investigated.*

*The advantages, disadvantages, strengths and weaknesses of the implementation of Electronic Data Interchange technology are considered. A SWOT analysis of the implementation of Electronic Data Interchange technologies in the transport sector was carried out. The mandatory conditions for the introduction of electronic data exchange in enterprise management, electronic analysis of data exchange between managers are shown. Possible technical solutions for the introduction of electronic data exchange technology in management, planning and financing to improve the efficiency of management activities are considered.*

**Key words:** *SWOT analysis, offers and possibilities of electronic data exchange, subsystem, planning, management.*

*Постановка проблемы.* Автомобильная промышленность принадлежит к достаточно волатильной отрасли. Движущей силой в данной сфере деятельности является набор транспортных информационных технологий, известных всему миру как Electronic Data Interchange. В современном мире информационных технологий и жесткой конкуренции в условиях инновационной рыночной экономики даже небольшое информационное преимущество перед конкурентами может сыграть важнейшую роль для эффективного управления предприятием. С точки зрения информационных технологий, интернет-магистральный сервис помогает разворачивать технологические решения стране, что позволит сделать транспортные модели более безопасными, гибкими и динамичными. В большинстве случаев именно применение технологий Electronic Data Interchange делает такие инновационные решения более доступными.

*Анализ последних исследований и публикаций.* Тема применения технологий Electronic Data Interchange на предприятиях автомобильного транспорта является весьма актуальной и нашла свое отражение в трудах выдающихся ученых. Интернет-технологии в транспортной сфере исследуют И. Кривовязюк и А. Усков [1], Г. Прокудин, А. Чупайленко, К. Гилевская, К. Майданик [11]. Перспективы использования транспортных технологий на предприятиях освещены в работах А. Коваленко [3]. Информационную логистику, создание информационных продуктов исследует В. Качуровский [4]. Улучшение координации и связи с внешними деловыми партнерами в рамках производственного аутсорсинга предлагают R. Yunitarini, Pratikto Purnomo, Budi Santoso [12]. Однако практика показывает, что данная область знаний не полностью раскрыта и требует дальнейшего глубокого изучения. Формирование SWOT-анализа напрямую связано с работами Филиппа Сельзника (Leadership in Administration, 1957), Альфреда Чандлера (Стратегия и структура, 1963), Игоря Ансоффа (корпоративная стратегия, 1965), Кеннета Эндрюса («Концепция корпоративной стратегии», 1971).

*Нерешенные аспекты проблемы.* Как уже отмечалось, с проблемой применения Electronic Data Interchange сталкивается большинство современных предприятий любых отраслей. Как правило, процесс внедрения таких технологий происходит достаточно

медленно и является весьма затратным. Именно поэтому предприятиям целесообразно применять метод проведения SWOT-анализа внедрения подобных технологий для принятия последующих экономически выгодных решений.

*Цель исследования:* с помощью SWOT-анализа выделить основные направления эффективного внедрения Electronic Data Interchange технологий для повышения эффективности управления на транспортном предприятии.

Технологии Electronic Data Interchange могут сделать транспорт более безопасным и более автоматизированным. Такие технологии могут доставлять устойчивые сокращения как числа, так и серьезности несчастных случаев, предупредив водителей об опасных условиях и ситуации и, при необходимости, вмешательство во время вождения. Они могут применять правила безопасности, предотвращать опасное вождение, контролировать поток грузовиков для различных автомобилей и контейнеров. Electronic Data Interchange могут защитить уязвимых участников дорожного движения, они более значимы для водителей, при этом предоставляют возможность пешеходам и велосипедистам контролировать дорожное движение в целом [5].

Перегруженность является серьезной проблемой для всех видов транспортных предприятий. Таким образом, повышение эффективности существующих транспортных систем являются основной целью программ Electronic Data Interchange во всем мире. Принцип функционирования данных технологий представлен на рисунке 1.

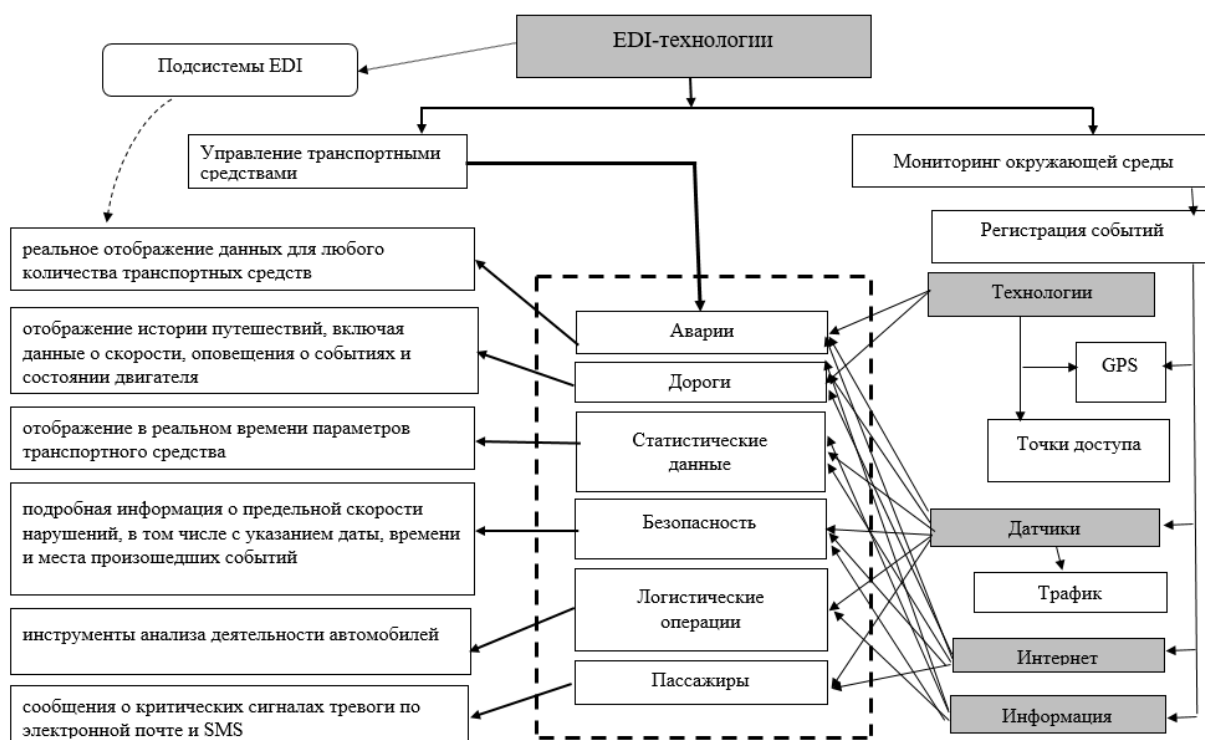


Рисунок 1. Принцип функционирования технологий Electronic Data Interchange

Мониторинг окружающей среды предприятия и оценка различных внешних и внутренних параметров окружающей среды являются особо важными, при количественной оценке влияния экономики, политики и финансовых программ на внедрение новейших информационных технологий [6].

Техника SWOT, которая широко используется в экономических исследованиях, позволит ответить на четырехсторонний запрос, и сформировать более детальную стратегию. Такой анализ воплощает в себе набор из четырех заранее определенных стратегических решений для развития Electronic Data Interchange-технологий, которые

имеют важную практическую значимость, поскольку акцент делается на их совместном воздействии, а не на воздействии отдельных факторов транспортной сферы в целом (таблица 1).

Таблица 1. SWOT-анализ внедрения технологий Electronic Data Interchange в транспортный сектор

<p style="text-align: center;"><b>Сильные стороны</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Модернизация управления движением с участием Electronic Data Interchange, обеспечивает безопасность и увеличение пропускной способности дорог;</li> <li>• Достаточно плотная сеть транспорта и коммуникаций благоприятна для внедрения транспортных технологий;</li> <li>• Городские и региональные общины и общество все больше осознают преимущества, предоставляемые применением решений Electronic Data Interchange.</li> <li>• Получение благоприятного экономического эффекта от внедрения Electronic Data Interchange</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Слабые стороны</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Значительно низкий уровень технической и организационной знания в этой области;</li> <li>• Низкоуровневая политическая и общественная осведомленность и поддержка;</li> <li>• Неопределенное финансирование из государственных и частных источники;</li> <li>• Трудности межведомственного сотрудничества.</li> <li>• Меры по совершенствованию инфраструктуры дорожной информации недостаточно применяются, и их эффективность в области безопасности дорожного движения неудовлетворительна.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Возможности</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Создание базы данных о дорожно-транспортных происшествиях;</li> <li>• Модернизация управления движением и контроля с участием Electronic Data Interchange, обеспечивая тем самым трафик безопасность и увеличение пропускной способности дороги;</li> <li>• Поддержка научно-исследовательских программ и использование возможностей развертывания Electronic Data Interchange</li> <li>• Путем тесного сотрудничества с заинтересованными сторонами.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Угрозы</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Дороги не будут соответствовать техническим требования качества;</li> <li>• Потеря финансов на неквалифицированных кадров и ошибки при внедрении системы, так как система внедряется впервые;</li> <li>• Быстрое развитие Electronic Data Interchange в зарубежных странах.</li> </ul>

При использовании возможностей внедрения технология Electronic Data Interchange на предприятие открываются перспективы создания базы данных о дорожно-транспортных происшествиях, модернизация управления движением и последующего его контроля с участием Electronic Data Interchange, обеспечивая тем самым трафик безопасность и увеличение пропускной способности дороги. Осуществляется поддержка научно-исследовательских программ и использование возможностей развертывания Electronic Data Interchange путем тесного сотрудничества с заинтересованными сторонами [7].

Однако, при внедрении инновационных решений на предприятии следует учитывать следующие проблемы. Во-первых, дорожная система может не соответствовать техническим и требования к качеству транспортной сети в целом. Во-вторых, следует также учитывать финансовые затраты при внедрении Electronic Data Interchange. Необходимо рассчитать эффект от внедрения Electronic Data Interchange.

Немаловажными являются также условия внедрения Electronic Data Interchange, полученные в следствие проведенного ранее SWOT-анализа (рис. 2).



Рисунок 2. Обязательные условия внедрения *Electronic Data Interchange*

Решение о *Electronic Data Interchange*-архитектуре должно быть скорректировано и адаптировано к местным условиям. Это будет выражено с учетом функциональных требований, логистической архитектуры и организационной архитектуры [8].

В то время как среда *Electronic Data Interchange* является сложной и многоаспектной, проблема их создания должна быть рассматриваемой на всех уровнях управления предприятием, а также заинтересованными сторонами [9].

При подведении итогов проведения SWOT-анализа необходимо выделить следующие шаги к эффективному внедрению *Electronic Data Interchange* -технологий на транспортном предприятии: проблемы внедрения, интеграция связей, наличие региональных (местных) программ поддержки внедрения, информирование предприятий и общественности о преимуществах внедрения EDI.

Проблемы внедрения *Electronic Data Interchange* целесообразно рассматривать как социальную проблему. Необходимо делать акцент на том, что из-за отсутствия *Electronic Data Interchange* предприятие будет испытывать как явные, так и неявные потери, которые включают потери времени, здоровья и мобильности сотрудников.

Создание интеграции различных связей между транспортными программами их по общим принципам (доступность, мобильность, безопасность движения и безопасность окружающей среды) будет способствовать повышению эффективности функционирования предприятия через появление синергетического эффекта.

Подготовку к внедрению следует проводить с помощью привлечения государственных долгосрочных разработок *Electronic Data Interchange* и переходной программы вместе с соответствующими региональными и местными программами. Важным шагом является определение четкой и точной компетентности и ответственности структуры, действующей в области развития *Electronic Data Interchange* и предвидеть их координационные действия в дальнейшем внедрении.

При формировании ИТ-характеристик и характеристик системы транспортные предприятия должны быть открыты для изменения, для новых форм государственных закупок и для финансирования соглашений.

Для лучшего информирования общественности, для более четкого объяснения *Electronic Data Interchange* для граждан и бизнесменов и общественности служащих на всех уровнях, необходимо обеспечить срочный выпуск популярных, легкодоступных публикации о *Electronic Data Interchange* и их возможностях. Использовать рекламу в социальных сетях, проводить «круглые столы», конференции, бизнес-классы.

Внедрение современных EDI-технологий позволит транспортным компаниям справиться со множеством организационных, информационных и финансовых проблем. Увеличит эффективность системы управления за счет гибкости принятия решений.

**Выводы.** Влияние внедрения EDI-технологий на процесс управления осуществляется следующим образом: Electronic Data Interchange повышает производительность работы с проектами, обеспечивая при этом гибкое управление портфелями проектов на каждом этапе работ; предоставляет ежесекундный онлайн-доступ для ведения работы и принятия управленческих решений через веб-браузер; улучшает производительность информационной работы в компании; предоставляет возможность быстрого общения между участниками проектов на всех уровнях управления предприятием; значительно прощает информационное обслуживание, тем самым экономит время управленцев; обеспечивает экономию материальных ресурсов.

Electronic Data Interchange технологии так же позволяют осуществлять процессы планирования и контроля работы руководством, выполнять постановку задач онлайн, заниматься отслеживанием фактического состояния проектов. Немаловажным фактором влияния EDI-технологий на управление предприятием является также обеспечение безопасности и надежности данных как во внутренней, так и во внешней среде транспортного предприятия.

#### Литература:

1. Бакаев О.О., Кутах О.П., Пономаренко Л.А. Теоретичні засади логістики: Підручник: У 2 т. – К.: Київ. ун-т економіки і технологій транспорту, 2013. – Т. 1. – 430 с.
2. Забуранна Л.В. Система електронного обміну даних (EDI) як ключовий аспект побудови сучасної інформаційної логістичної системи // Зовнішня торгівля: право та економіка. – 2017. – №2. – С. 22-25.
3. Качуровський В.Є Інформаційна логістика // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2014. – №690. – С. 53-59.
4. Качуровський В.Є., Волонтир Л.О. Створення логістичних інформаційно-програмних модулів на основі логіко-часових функцій // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2015. – №633. – С. 294-300.
5. Коваленко О.О., Марценюк Т.О., Яворська І.О. Проблеми використання інформаційних логістичних систем на українських підприємствах // Економічний простір. – 2014. – №19. – С. 274-282.
6. Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов / Под общ. и научн. ред. В.И. Сергеева. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 976 с.
7. Кривов'язюк І.В., Усков О.Р. Управління логістичними інформаційними системами підприємства: Монографія / Луцьк. нац. техн. ун-т. – Луцьк: Манускрипт, 2015. – 140 с.
8. Новак В.О., Андрійчук І.М. Особливості інноваційної діяльності сучасних підприємств // Проблеми системного підходу в економіці: Електронне наук. фахове видання. – 2013.– №3 // archive.nbuv.gov.ua.
9. Печенюк А.В., Гуцол Т.Д. Сучасні інформаційні технології в транспортній логістиці // Вісник СНУ ім. Володимира Даля. – 2010. – №6. – С. 1-4.
10. Харченко В.В. Сучасні системи підтримки рішень при управлінні виробничим потенціалом // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. – 2010. – №154, Ч. 2. – С. 308-311.
11. Прокудін Г. С. Особливості формування та перспективи розвитку транспортно-логістичних кластерів / Г. С. Прокудін, О. А. Чупайленко, К. Ю. Гілевська, К. О. Майданик // Вісник Національного транспортного університету. - 2020. - № 1. - С. 274-282. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vntu\\_2020\\_1\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vntu_2020_1_32).
12. Yunitarini R. An integrated website of electronic data interchange and computer-aided process planning in production outsourcing / R. Yunitarini, Pratikto Pratikto, o Budi Santoso Purnom, Sugiono Sugiono // Восточно-Европейский журнал передовых технологий. - 2018. - № 6(2). - С. 52-60. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vejpte\\_2018\\_6\(2\)\\_\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vejpte_2018_6(2)__7).

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

## THE USE OF THE "CULTURAL PROFILE" IN THE TRANSFER OF KNOW-HOW IN MANAGEMENT

## UTILIZAREA "PROFILULUI CULTURAL" ÎN TRANSFERUL DE KNOW-HOW ÎN MANAGEMENT

<sup>1</sup>Covaș Lilia

Conferențiar universitar, doctor în științe economice, e-mail: liliacovas@yahoo.com

<sup>2</sup>Pîrlog Angela

Lector superior, E-mail: angela.pirlog@yahoo.com

<sup>1,2</sup> ASEM, Chișinău, str. Bănulescu-Bodoni 61, www.ase.md.

**Abstract.** The present article is part of a larger study, which aim is to identify intercultural dimensions in the management of enterprises in the Republic of Moldova.

Globalization makes Moldovan companies transfer managerial know-how from countries with a higher level of development, but for this it is necessary to know the cultural profiles of the parties participating to this transfer. In this article we made an analysis of the dimensions of the national culture in the Republic of Moldova according to Hofstede's theoretical model in order to design the local "national profile" to be compatible with the methods, the managerial techniques, which are intended to be imported and to use them according to the particularities of the managerial system in our country.

**Key words:** transfer internațional de cunoștințe, management comparat, cultura națională, dimensiuni culturale, profil cultural, hartă culturală, Geert Hofstede

**JEL Classifications:** M140; O330, F230

### Introducere

În prezent, orice țară de pe mapamond, în proporție mai mare sau mai mică, este influențată de procesul de globalizare, care a contribuit semnificativ la sporirea nivelului de interdependență dintre state. Literatura de specialitate oferă multiple studii orientate spre determinarea particularităților acestei tendințe a economiei mondiale, fiind pe deplin argumentat faptul, că este un proces inevitabil, care trebuie să fie luat în considerare de agenții economici, ce optează pentru o încadrare viabilă în sistemul economic actual. Anume datorită globalizării, companiile pot profita de oportunitatea de a efectua un transfer de know-how managerial din țările cu un nivel de dezvoltare mai înalt.

În acest context, dorim să scoatem în evidență opinia lui Richard Farmer, care sublinia că "importul de cunoștințe de management poate fi mult mai productiv decât cel de tehnologii; este adesea mai ușor să conduci mai bine decât să îmbunătățești tehnologiile"[Farmer R., 1986, p.10]. Totodată, Iliș și Buse [Iliș&Buse, 2018, p. 58] menționează, că amploarea și viteza transferului de cunoștințe de management este condiționată de următorii factori:

- 1) Nivelul de pregătire a populației.
- 2) Limbile străine cunoscute de populația activă a unei țări.
- 3) Gradul de control și înregimentare al oamenilor la nivel macro și microsocial.
- 4) Mărimea companiilor sau firmelor.
- 5) Mobilitatea și libertatea personală față de cenzură.
- 6) Gradul de deschidere a societății.

Însă demersul de internaționalizare a dus la anumite probleme în ce privește compatibilitatea metodelor manageriale preluate din alte țări, fiind determinate de specificul culturii naționale. Exemplu elocvent poate servi cazul companiei Daimler Chrysler, când, la crearea acesteia, în 1998,



diferențele culturale între firma de origine americană (Chrysler) și cea de origine germană (Daimler-Benz) au generat dificultăți în relațiile de muncă, manifestându-se în conflicte legate de sistemele de beneficii și compensare, procesul de luare a deciziilor (la nivelul conducerii), codul vestimentar, programul de lucru (la nivelul angajaților), etc. [Mateescu, 2020, p.23]. Astfel, devine evident, că efectuarea unui transfer informațional de cunoștințe și know-how în management este posibil, doar dacă se ține cont de contextul cultural în țară.

Importanța studierii particularităților culturii naționale este încă slab conștientizată la nivel de management al întreprinderilor din Republica Moldova. De asemenea, se atestă un număr limitat de cercetări, efectuate în cadrul unităților economice din Republica Moldova, în vederea identificării specificului culturii naționale. Pe de altă parte, subiectul respectiv este tot mai des analizat în lucrările științifice ale savanților autohtoni. Cunoașterea dimensiunilor proprii culturii naționale din țară va permite identificarea dimensiunilor interculturale în managementul întreprinderilor din Republica Moldova, astfel, fiind posibilă determinarea metodelor de sporire a eficienței manageriale a unităților economice autohtone.

### **Impactul culturii asupra managementului**

Managementul preia conceptul de cultură din antropologie, unde cultura este tratată ca un produs al unui grup de persoane, care conviețuiesc în același loc și au atitudini și comportamente similare. Oamenii care aparțin uneia și aceleași culturi partajează istorie, limbi, religii, valori, norme și simboluri similare, care îi deosebesc de alții [Belias&Koustelios, 2014]. Astfel, există un număr mare de culturi naționale și un număr și mai mare de subculturi, care asigură un anumit tip de organizare și comportament.

Susan Wright, citat de [Mateescu, 2009], identifică patru modalități de folosire a conceptului de cultură în studiile organizaționale:

- 1) prin referire la problemele cu care se confruntă managementul firmelor care operează pe plan internațional (impactul culturii naționale);
- 2) prin referire la eforturile managementului de a integra o forță de muncă de proveniență diferită;
- 3) concepțiile, atitudinile și valorile informale ale forței de muncă,
- 4) practicile și valorile organizaționale impuse de management în vederea realizării unei unități a forței de muncă în scopul adaptării la schimbare și competiție.

Conștientizarea importanței studierii culturii naționale în management a provocat în a doua jumătate al secolului XX primul "boom" al managementului comparat. În deceniile care au urmat, studiile asupra fenomenului culturii au fost conduse de psihologi și sociologi. Anii '70, care s-au marcat prin sporirea globalizării economiei și creșterea concurenței între țări, au condus la migrarea unui număr mare de persoane spre statele mai dezvoltate, ceea ce a transformat organizațiile într-un mediu multicultural și divers. Scopul multor cercetări a fost acela de a studia dacă atitudinile, valorile și modurile de comportament ale angajaților influențează performanța lor de muncă și succesul afacerii.

Astfel, factorul cultural național a fost identificat și a început să fie luat în calcul în management, ca răspuns la internaționalizarea activității economice. Cultura națională, include modul de a gândi, religia, educația, procesele de formare a elitelor și constituie un fond comun care determină credințele, valorile, normele, simbolistica, perspectivele individuale și concepțiile despre mediul în care trăiesc membrii colectivității.

Pentru a evalua asemănările și deosebirile dintre culturile naționale este necesară cu siguranță, utilizarea unor modele specifice cu ajutorul cărora să se examineze dimensiunile valorilor culturale și să se compare diversele culturi naționale prin prisma acestor dimensiuni. Modelele propuse de diverși specialiști în domeniu nu sunt atotcuprinzătoare și nici nu se exclud mutual [Hofstede, 1982; Trompenaars&Hampden-Turner, 1998]. Ele, mai curând, propun modalități de examinare a asemănărilor și deosebirilor culturale. Fiecare abordare prezintă perspective diferite și poate fi utilă separat sau în combinație cu altele.

În baza dimensiunilor culturale identificate, Burduș propune de a contura particularitățile culturii naționale prin elaborarea „profilului cultural” pentru fiecare țară, pentru fiecare context sau cultură, în care se urmărește să se facă afaceri, sau cu care se intră în contact în domeniul managementului [Burduș, 2012, p.577]. Aceasta va permite de a prefigura deosebiri și asemănările între contextele culturale caracteristice acestor țări, ulterior oferind repere în determinarea metodelor și tehnicilor de management corespunzătoare. Totodată, Burduș atenționează, că nu trebuie de generalizat un astfel de profil cultural, deoarece într-o țară pot fi mai multe subculturi. Spre exemplu, în Canada există o subcultură a anglofonilor și a francofonilor.

În continuare, cunoașterea „profilului cultural” al unei țări se utilizează pentru a o încadra într-o „hartă culturală”, astfel determinând grupul de țări cu dimensiuni culturale apropiate, de unde fără dificultăți poate fi efectuat transferul de cunoștințe și know-how managerial. Și invers, poziționarea „profilului cultural” al unei țări și al țării de unde se preconizează să se facă importul de metode manageriale în diferite grupuri de țări (din harta culturală), permite de a diagnostica dificultățile potențiale.

### **Metodologia de cercetare**

Analiza literaturii de specialitate denotă că au fost efectuate multiple încercări de studiere a dimensiunilor culturale caracteristice diverselor state. Psihologul olandez Geert Hofstede este unul dintre cercetători, care și-a dedicat întreaga carieră academică analizând tipare comportamentale a diverselor culturi și impactul acestora asupra calității vieții în peste 50 de țări ale lumii. Cercetarea sa pornește de la concluzia antropologiei sociale: toate societățile moderne sau tradiționale se confruntă cu aceleași probleme fundamentale – doar răspunsurile diferă, respectiv ele pot fi cercetate și supuse unui studiu comparativ transcultural [Popov, 2019, p.4].

În urma cercetărilor, Hofstede a determinat un model din următoarele dimensiuni, după care pot fi caracterizate culturile naționale:

❖ **Distanța față de putere** - inechitatea socială, incluzând relația cu autoritatea. Cunoașterea indicelui de la această dimensiune permite să se prevadă din timp unele dificultăți, care pot surveni în colaborarea reprezentanților diverselor societăți: utilizarea unor tehnici de management, acceptarea unui anumit stil de management etc.

❖ **Colectivism față de individualism** - relația dintre individ și grup. Individualismul este caracteristic societăților, în care legăturile dintre indivizi sunt dispersate: se așteaptă ca fiecare să aibă grijă de sine sau să se îngrijească de familia sa. Iar colectivismul este specific societăților, care integrează oamenii în subgrupuri puternice, și care, pe tot parcursul vieții, îl protejează în schimbul unei loialități reciproce.

❖ **Feminitate față de masculinitate** - concepția de masculinitate și feminitate: implicațiile sociale ale nașterii ca băiat sau fată. Masculinitatea presupune că rolurile sociale ale sexelor sunt bine definite, iar feminitatea este proprie societăților în care rolurile sociale ale sexelor se suprapun (adică atât bărbații, cât și femeile se presupune că sunt modești, sensibili și preocupați de calitatea vieții).

❖ **Controlul incertitudinii** - modul de tratare a incertitudinii, referitor la controlul agresiunii și exprimarea emoțiilor. Controlul incertitudinii indică măsura în care membrii unei culturi se simt amenințați de situații neclare sau necunoscute și nivelul în care se pregătesc pentru ele.

❖ **Orientarea pe termen lung** - strategia de a rezolva o problemă pe termen scurt sau lung. În societatea orientată pe termen lung, timpul este perceput ca un vector, iar oamenii tind să privească în viitor mai mult decât să fie interesați de prezent sau să-și amintească trecutul. Astfel de societăți sunt orientate spre obiective și valorifică rezultatele. Culturile pe termen scurt apreciază metodele tradiționale, petrec mult timp dezvoltând relații și, în general, consideră timpul ca un cerc. Aceasta înseamnă că viitorul și evenimentele din trecut sunt interconectate, iar ceea ce nu se poate face astăzi se poate face mâine.

❖ **Permisivitate față de austeritate** - libertatea individului în raport cu normele culturale; determină capacitatea unei culturi de a satisface nevoile imediate și dorințele personale ale membrilor societății specifice. În societățile în care austeritatea este o valoare, prevalează regulile și normele sociale stricte; satisfacerea dorințelor personale este inhibată și descurajată.

În cazul Republicii Moldova analiza dimensiunilor culturale a fost efectuată de către Centrul de cercetare științifică în psihologie [Popov, 2019], precum și de către reprezentanții site-ului oficial Hofstede Insights [Hofstede Insights, 2021]. Rezultatele acestor studii au servit drept puncte

de reper pentru autorii articolului la identificarea „profilului cultural” al culturii naționale din Republica Moldova și determinarea poziției țării în „hărțile culturale” după diverse dimensiuni culturale. În așa mod, conturarea „profilului cultural” al țării a permis de a evidenția și argumenta cauza principalelor caracteristici ale metodelor manageriale utilizate de către companiile autohtone.

### Rezultate și concluzii

Fiind identificate principalele valori ale culturii naționale specifice țării noastre, se poate de menționat că ele reprezintă un fundament, pe care se construiesc comportamentele membrilor organizațiilor. După cum afirmă Hofstede, la nivel național, diferențele de cultură constau mai mult în valori, decât în practici, iar la nivel de companie, invers, mai mult în practici și comportamente, decât în valori naționale [Hofstede,1996, p. 210].

În urma analizei comparative a rezultatelor investigațiilor menționate mai sus [Popov, 2019; Hofstede Insights, 2021], care sunt orientate spre determinarea particularităților culturii naționale în Republica Moldova, am ajuns la concluziile evidențiate în continuare.

În Republica Moldova se observă o **distanță ierarhică** mare, **90 și 67**, în ambele studii, un **control al incertitudinii extrem de ridicat**, **95 și 101**, se atestă o cultură **colectivistă**, indicele respectiv fiind de **27 și 17** și trăsături **feminine** (indicele înregistrând **39 și 31**) cu orientări masculine. Descrierea acestor dimensiuni culturale caracteristice culturii naționale din Republica Moldova sunt prezentate în figura 1.

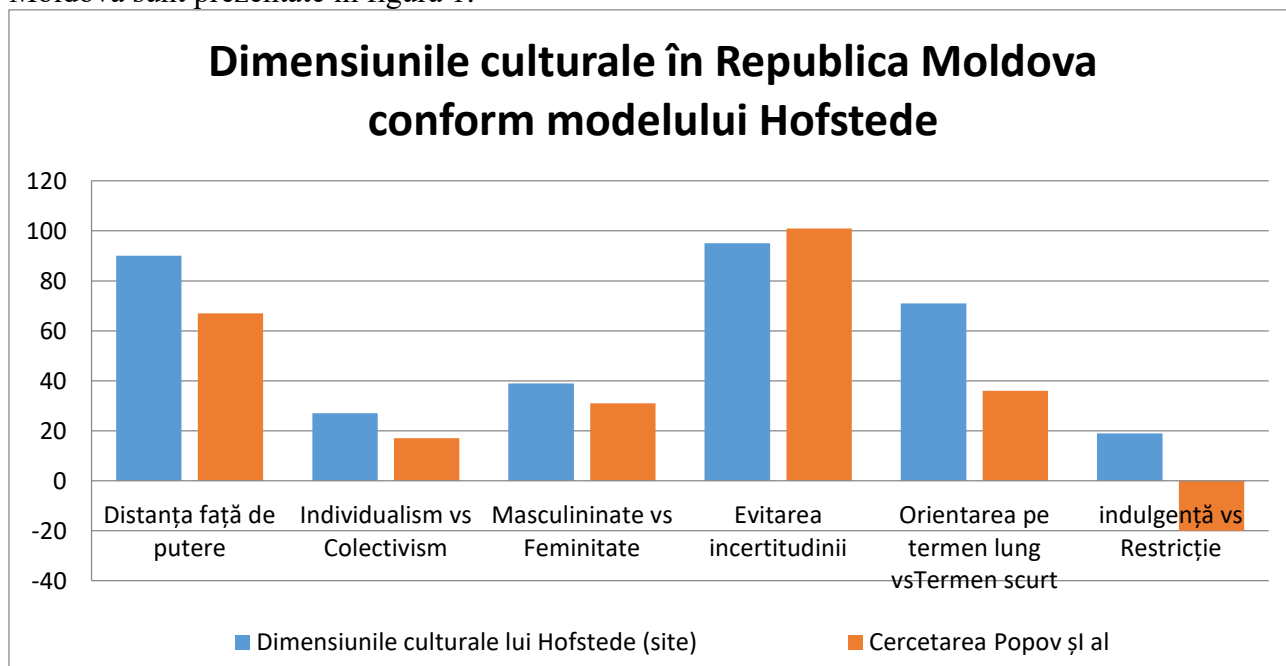


Figura 1. Profilul culturii naționale din Republica Moldova după modelului Hofstede  
Sursa: Elaborată după rezultatele studiilor Hofstede Insights, 2021 și Popov, 2019

Rezultatele obținute în urma conturării unui „profil cultural” pot fi utilizate la gruparea țărilor prin prisma dimensiunilor culturale, care vor permite de a identifica specificul, dar și asemănările și diferențele între țări. Astfel, utilizând informația disponibilă în literatura de specialitate [Burduş, 2012, p.580], precum și rezultatele studiului efectuat, vom contura poziția culturii naționale din Republica Moldova în comparație cu alte țări în scopul evidențierii specificului cultural în managementul întreprinderilor din Republica Moldova și identificarea țărilor compatibile pentru transferul de know-how managerial.

În ce privește gruparea țărilor prin prisma dimensiunilor distanței față de putere și individualism/colectivism poate fi prefigurată următoarea hartă culturală (Figura 2). În general, țările care înregistrează o **distanță ierarhică mare** sunt acelea care au păstrat o mentalitate **comunitară**. Ambele dimensiuni, cu toate că sunt concepte diferite, exprimă o dependență mai mică sau mai mare a indivizilor față de persoanele care dețin puterea (în cazul distanței ierarhice)

și față de grupurile, colectivitățile sau organizațiile din care fac parte (în cazul individualismului/colectivismului).

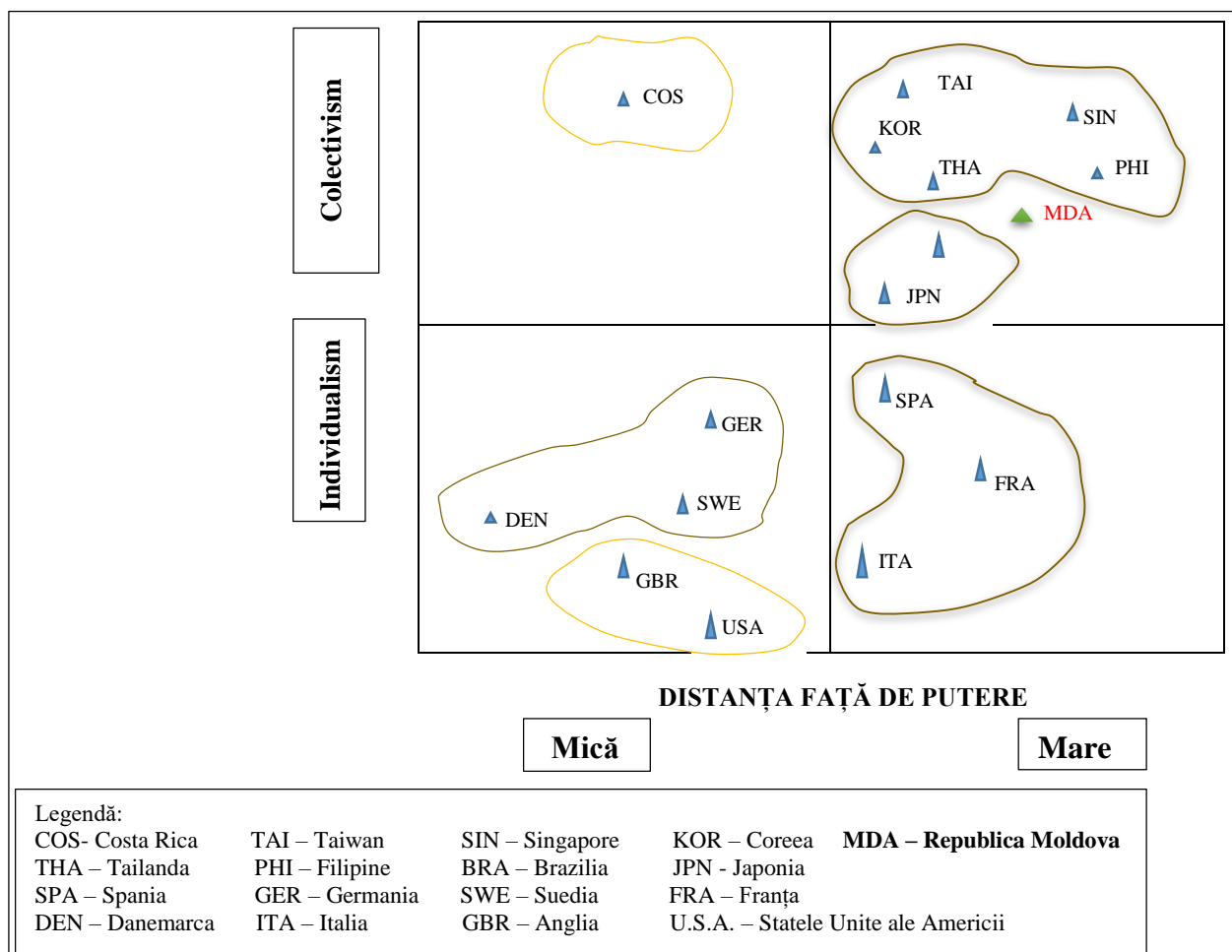


Figura 2. Gruparea țărilor după dimensiunile distanța față de putere (DFP) și individualism/colectivism (CI)  
 Sursa: Elaborată de autori după Burduș, 2012

Astfel, putem constata, că în Republica Moldova avem o **distanță ierarhică** mare, ceea ce arată nevoia unei autorități stricte din partea superiorilor ierarhici, totodată predominând valori **colectiviste**, cu tot mai multe accente individualiste, ceea ce ne face să afirmăm că oamenii din Republica Moldova sunt individualiști moderați, dependenți de autoritate și colectivitate. Aceste trăsături sunt contradictorii, deoarece autoritatea încă este prezentă în cadrul organizațiilor, dar mulți angajați doresc să elimine relațiile directe de dependență. Acest conflict se rezolvă printr-un sistem birocratic, care promovează centralizarea și impersonalizarea regulilor. Referitor la stilul de conducere, care va fi atras de aceste două dimensiuni culturale, putem afirma că Republica Moldova este caracterizată de un stil de management **autocratic**, acceptabil pentru subordonați, dar și de un stil **paternalist** cu inițiative individuale din partea angajaților.

Prezintă interes prefigurarea poziției culturii naționale din țară prin prisma dimensiunilor masculinitate/feminitate și controlul incertitudinii (figura 3).

Un control al **incertitudinii** ridicat influențează motivațiile angajaților, acestea fiind orientate spre siguranța personală prin apartenența și sprijinul grupului din care fac parte.

Într-o **cultură feminină** nu sunt acceptate ușor practicile "dure" din management, iar apartenența și **solidaritatea de grup** este importantă, chiar în raport cu binele individual. Într-o astfel de organizație de multe ori e acceptată și chiar se așteaptă recrutarea membrilor din cadrul aceleiași familii, de aceea în Republica Moldova "cumătrismul sau nepotismul" este foarte dezvoltat, mai ales în organizațiile publice. În ultimii ani s-au produs modificări considerabile în ceea ce privește caracteristicile culturale ale Republicii Moldova la nivel național, fiind înregistrate

tot mai multe trăsături masculine, de aceea sunt prețuite performanțele individuale, sub forma obținerii de bunuri materiale și a realizărilor personale.

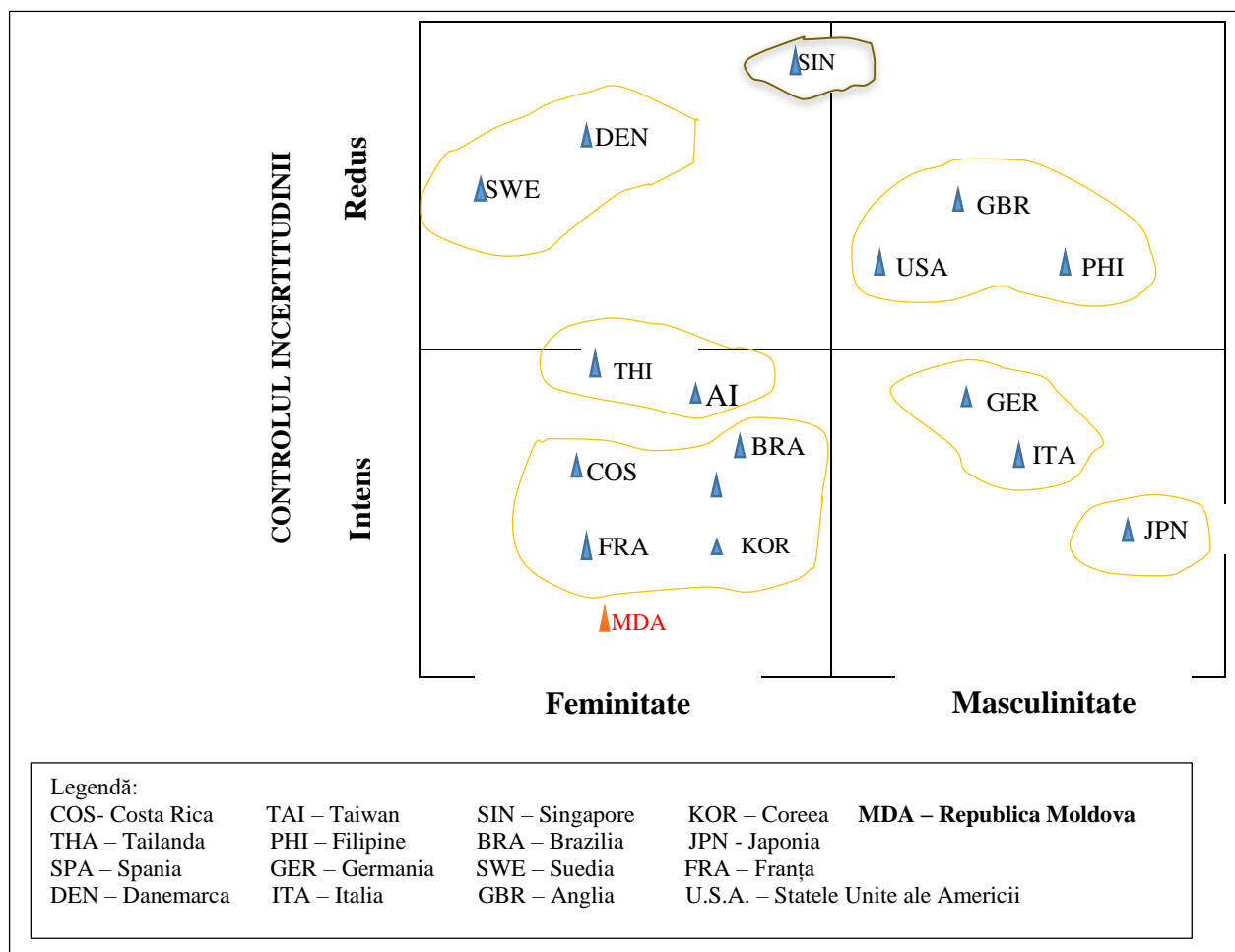


Figura 2. Gruparea țărilor după dimensiunile controlul incertitudinii (CI) și feminitate/masculinitate (F/M)  
 Sursa: Elaborată de autori după Burduș, 2012

Cu o **distanță ierarhică mare**, un **control al incertitudinii extrem de ridicat** și o orientare preponderent **feminină și colectivistă**, organizațiile moldovenești vor prefera un angajat care respectă nivelurile ierarhice și îndeplinește ordinele și sarcinile, chiar dacă nu este de acord cu ele, iar circulația informației și a documentelor este cuprinsă în specificațiile postului și descrisă în detaliu, deși, de cele mai multe ori, nu este focusată spre majorarea eficienței. Candidatul ideal va pune interesul de grup înaintea celui personal, fiind sociabil, cooperant și săritor la nevoie. Pentru a evita ambiguitatea și incertitudinea, managementul se bazează pe reguli și regulamente în care sunt stipulate sarcinile și specificațiile postului, dar datorită unei distanțe ierarhice mari, acestea nu sunt respectate de cele mai multe ori sau nu sunt luate în considerare, angajatul fiind bulversat de „avalanșa” unor noi sarcini de care nu era conștient.

**Orientarea pe termen scurt și evitarea incertitudinii ridicată** fac ca organizațiile moldovenești să reacționeze mai lent în fața schimbărilor, care se fac doar în caz de necesitate, utilizându-se mai des specializarea și lărgirea postului decât rotația posturilor și îmbogățirea acestora. Dintre practicile din managementul resurselor umane, evaluarea performanței este cea mai susceptibilă de a fi influențată cultural, subliniindu-se nivelul dorinței de implicare a angajaților în acest proces.

Există tendințe clare în rândul angajaților de a se implica tot mai mult în luarea deciziilor sau în procesele de evaluare a performanțelor și a calității. Dar, oricum, există și o **mentalitate a neimplicării, a delăsării, a “omogenizării”** în cadrul unui grup, prin aceasta dorindu-se o

vizibilitate cât mai redusă a angajatului ca persoană. În Republica Moldova, rezultatele evaluării sunt utilizate des pentru determinarea nivelului salariului și ajută la gestionarea acestuia.

Într-o cultură **feminină și cu o distanță mare față de putere** promovările de personal nu se bazează întotdeauna pe rezultate și **performanță sau pe competență**, ci pe relațiile care s-au stabilit în cadrul grupului și pe respectarea autorității. Și în cazul acesta s-au produs modificări, tot mai mult promovările sunt realizate pe baza evaluării **performanțelor și a competenței**, mai ales pentru acei manageri care au înțeles că resursa umană reprezintă un avantaj competitiv.

În unitățile economice din Republica Moldova încă se preferă beneficiile care oferă **siguranță și securitate**, atât pentru individ cât și pentru familie, văzută ca o colectivitate (pe lângă cea organizațională) de care trebuie să aibă grijă. De asemenea, datorită unei **distanțe ierarhice mari**, un manager nu va accepta o recompensă mai mică decât cea oferită subordonatului său, aceasta fiind resimțită în mod negativ și oarecum amenințătoare.

În opinia noastră, managementul moldovenesc, conform modelului lui Hofstede, preferă, în general, o instruire orientată spre grupuri, într-un cadru informal care să permită experimentarea și practica activă. În baza celor menționate mai sus putem generaliza că sunt necesare eforturi suplimentare pentru a organiza munca în echipă, deoarece angajații preferă de a realiza sarcinile în mod individual, atât la locul de muncă cât și într-un cadru educațional.

Concluzionând, trebuie să evidențiem că indicii obținuți la dimensiunile culturale după modelul lui Geert Hofstede pentru Republica Moldova, nu permit de a încadra cultura națională într-un anumit grup de țări. Această particularitate impune necesitatea analizei suplimentare, în vederea compatibilității metodelor, tehnicilor manageriale, care se intenționează să se importe, cu particularitățile sistemul managerial al companiilor autohtone.

#### Bibliografie:

1. Belias, D., Koustelios, A. Organizational Culture and Job Satisfaction: A Review. În: *International Review of Management and Marketing* [online]. 2014, vol. 4, nr. 2, pp.132-149 [citat 15.02.2019]. ISSN: 2146-4405. Disponibil: <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423904529.pdf>
2. Burduș, E. *Management comparat internațional*. Ediția a IV-a. București: Pro Universitaria, 2012. ISBN 978-606-647-160-2
3. Farmer, R., *Advances in International Comparative Management*, JAI Press Greenwich, Connecticut, London, vol. I, 1986
4. Hofstede, G. *Managementul structurilor multiculturale: software-ul gândirii*. Editura Economica, 1996. 304 p. ISBN 973-9198-01-5
5. Iliș, N., Buse, F. Rolul și funcțiile managementului comparat. În: *Dezvoltarea inovativă, colaborativă, incluzivă a cooperativelor: teorie, practică, perspective. Conferința științifico-practică internațională*. V.1, 13-14 septembrie 2018, Chișinău. Chișinău, Republica Moldova: Univ. Cooperatist-Comercială din Moldova, 2018, pp. 54-61. ISBN 978-9975-3272-5-1
6. Mateescu, V. *Management intercultural în România*. Presa Universală Clujeană, 2020, 320 p. ISBN 978-606-37-0901-2
7. Mateescu, V. *Cultura organizațională: aspecte teoretice și metodologice*. Cluj-Napoca: Editura Fundației pentru Studii Europene, 2009. ISBN 978-606-526-040-5
8. Popov, Ș. coord. *Analiza culturală și psihologică a societății din Republica Moldova (conform modelului teoretic a lui Geert Hofstede)* [online]. Centrul de cercetare științifică în psihologie. 2019. [citat 15.03.2021]. Disponibil la <https://www.researchgate.net/publication/338374501>
9. Trompenaars, F., Hampden-Turner, C. *Riding the Waves of Culture*. Second Edition. London: Nicholas Brealey Publishing, 2000. 265 p. ISBN 1-85788-176-1
10. WHAT ABOUT MOLDOVA? Hofstede Insights. [online]. [citat 16.03.2021]. Disponibil: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/moldova/>

## STRATEGY OF MANAGING SOCIAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT OF VILLAGE AND RURAL AREAS

## СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ СЕЛА И СЕЛЬСКИХ ТЕРРИТОРИЙ

Джаман Михаил

Доктор экономических наук, профессор, Институт подготовки кадров Государственной службы занятости Украины, 03038 м. Киев, ул. Нововокзальная, 17, тел / факс (044) 536-14 -85 <http://ipk.edu.ua/>,  
[modzh@ukr.net](mailto:modzh@ukr.net)

**Abstract.** This article indicates the relevance of research on the social and economic development of the countryside and rural areas of our country in the context of the global economic crisis. The main problems that have arisen in the agricultural sector are indicated: a high level of unemployment, a decline in social infrastructure, a low professional and qualification level of the population, spontaneous migration processes, in which, first of all, young people participate. Young people leave their homes and move to big cities and other countries in search of work. Based on the analysis of statistical data on large industrial centers of Ukraine, it was established that such spontaneity generates chaos and imbalance in the distribution of labor resources, on the one hand, and on the other, an increase in crime against the person (theft, robbery, murder, etc.). It was noted that the migration of young families abroad gave rise to such social problems as fatherlessness and homelessness of children who remained with their grandparents.

The article indicates the principles of sustainable development, which must be adhered to when planning the social and economic development of villages and rural areas, taking into account the harmonious combination of the main triad: man – economic activity – nature. Attention is drawn to the difference between the categories "sustainable growth" and "sustainable development". The factors influencing the location and development of the productive forces are listed, taking into account the careful and rational attitude to the environment.

As a result, proposals are made for the development of rural areas and the labor market – this is the introduction of state programs, monitoring of rural areas in order to create information bases necessary for a quick assessment of the actual state of the village in the spheres of social and economic life.

**Key words:** migration processes, united territorial communities, principles, natural and resource potential, region, labor market, social and economic development, sustainable development.

**JEL:** J21, J43, R13

**Актуальность темы.** Процесс социально-экономического развития села и сельских территорий всегда остается актуален, по-особому многогранен, разносторонен и осуществляется под влиянием многих факторов. В этой связи хочется отметить, что украинское село – это сущность украинской нации, сущность украинской идентичности и никакая реформа никогда не может ставить перед собой цель и не будет ничего стоить, если в результате ее деяния потеряется хотя бы одно село. Очень важно, чтобы крестьянин стал хозяином, который сможет накормить страну. Если мы не сможем остановить деградацию сельских общин – то вынуждены будем кушать чужой, импортный хлеб. Кроме этого нам никак нельзя потерять уникальный пласт украинской культуры, а вместе с ним – свои корни и свою украинскую идентичность. Но время проходит, а проблемы остаются, более того, они еще больше усугубились и это прискорбно. Поэтому мы должны приложить максимум усилий для сохранения нашего села, оно должно развиваться, сохраняя традиции во всех аспектах.

Понятие социально-экономического развития включает наличие такого поведения и возможностей работающих, которые бы абсорбировали современную экономику и новые технологии, базирующиеся на современном уровне образования, инфраструктуре и институциях. Ведь одной из главных целей социально-экономического развития является максимальное сокращение количества населения, находящегося за чертой бедности, путем предоставления им более широкого доступа к ресурсам, необходимым для нормальной жизни, к услугам здравоохранения, культуры, образования, жилищно-коммунального хозяйства, транспорта, связи и т.д. Основные направления преодоления бедности включают: а) содействие росту занятости и создание условий для трудовой деятельности

всем проживающим на данной территории; б) всему трудоспособному населению предоставление возможности обеспечить достаточный уровень дохода через получение реальной заработной платы; в) проведение активной социальной политики в области защиты от риска (болезни, инвалидности, ухода на пенсию, потери кормильца, безработицы и т.д.) через систему гибких программ; г) обеспечение социальной защиты малообеспеченных слоев населения. То есть, социально-экономическое развитие подразумевает высокую гражданскую ответственность и осознанную необходимость прогнозировать последствия на долгосрочную перспективу своих действий, умение предвидеть потребности будущих поколений, создав им для этого необходимую базу.

**Анализ последних исследований и публикаций.** С момента независимости Украины объективно возникла проблема реформирования существующей на то время командно-административной (планово-распределительной) системы ведения хозяйства. Необходима новая, прогрессивная система, которая уже применяется в экономически развитых странах мира. В этой связи в Украине появилось много публикаций, которые раскрыли содержание существующих проблем хозяйствования и предложений, связанных с социально-экономическим развитием украинского села и сельской территории. Какую же систему следует выстроить сегодня в Украине? Осуществляя научные исследования составляющих экономики, апробацию их результатов, наиболее прогрессивные исследования оказались, на наш взгляд, у таких отечественных ученых-экономистов: П.И. Гайдуцкого [1], М.В. Гладия [2], В.Я. Месель-Веселяка [4, 6, 9], П.Т. Саблука [1, 4, 6, 9, 10], М.М. Федорова [4, 8], Ю.О. Лупенко [1, 4, 5] И.Г. Кириленка [3], М.И. Малика [5, 7] и др. Однако, желательно, чтобы эти и другие отечественные ученые-экономисты более пристально рассматривали нынешние проблемы социально-экономического развития села и сельских территорий и конкретнее предлагали свои рекомендации и модели перспективного развития для правительства страны.

Мы в своей статье **ставим целью** показать стратегию управления социально-экономическим развитием села и сельской местности в условиях рынка, указав основные принципы, проблемы и пути их решения.

**Изложение материала.** Как только не пытаются ученые и инженера-конструкторы облегчить труд на земле при помощи сельхозтехники – он все-же остается тяжелым, а урожай зависит от нескольких постоянных объективных и субъективных факторов. - Это и климатические условия, и плодородие почв, и наличие в почве влаги с объективной стороны. С другой, субъективной стороны – землю надо любить, за ней надо ухаживать, как за ребенком, обливаться ее потом, вкладывать душу и тогда она тебя отблагодарит. Другими словами, если ты ей ничего не дашь, - она тебя ничем не отблагодарит. Кроме всего еще нужно учесть, что командно-административное управление сельскохозяйственным трудом в начале советского времени и придуманное обидное слово «кулак» для истинного труженика на земле (да еще с перспективой быть сосланным в Сибирь), только ухудшало отношение к земле.

В наше время нарастающая угроза глобального экономического кризиса, проблемы нищеты в развивающихся странах, международная преступность и пр. поставили мировое сообщество перед необходимостью поиска новой стратегии устойчивого развития. Мы убеждены, что модель устойчивого развития любой территории основывается на гармоничном сочетании основной триады: 1) *человек*, 2) *хозяйственная деятельность*, направленная на рациональное использование природных ресурсов и охрану исторического наследия, 3) *природа*, т.е. улучшение социального, экономического и экологического качества среды обитания, условий жизни и труда всех людей. Реализация данной модели возможна только на основании учета особенностей развития сельского региона в условиях необходимости разработки эффективных управленческих воздействий, обеспечивающих положительные изменения в удовлетворении жизненных потребностей населения.



Следовательно, мы считаем, что общесистемные условия устойчивого социально-экономического развития сельских территорий должны отвечать следующим принципам:

1) права граждан и общества в целом должны быть зафиксированы в научно обоснованной, ориентированной на общеевропейские стандарты, законодательной, нормативно-методической и информационной базе;

2) административно - территориальная среда должна обеспечивать населению достойный уровень жизнедеятельности, гарантию безопасности, занятости, возможность получения благоустроенного жилья, образования, медицинского обслуживания, воспитания детей и отдыха;

3) развитие административно-территориальной среды должно быть направлено на сохранение культурно-исторической преемственности поколений и национальных традиций;

4) охрану окружающей среды и ограничение потребления природных ресурсов, в т.ч. местных, необходимо рассматривать как одну из приоритетных и жизненно необходимых задач развития сельских территорий и поселений, а именно: территориально-отраслевые и структурные преобразования производственной сферы должны обеспечиваться за счет перехода на малоотходные или безотходные технологические процессы; на снижения энерго- и материалоемкости в производственном процессе; на широкое применение ресурсосберегающих технологий;

5) территориальное развитие должно способствовать повышению эффективности производства, активизации инвестиционной и инновационной деятельности, обязательно включая привлечение иностранных инвестиций;

б) антропогенное воздействие урбанизированных территорий на природную среду не должно иметь необратимых последствий на естественное восстановление природно-ресурсного потенциала территорий.

То есть, социальные, экономические и экологические интересы взаимосвязаны и взаимосвязаны между собой. Поэтому нам представляется целесообразным искать пути решения социальных и экономических проблем в первую очередь в сфере производства и четко уяснить, что функционирование социально-экономического развития в интересах общества возможно только тогда, когда будет обеспечена его стабильная природно-ресурсная основа и поступательное устойчивое развитие. Однако, в наше время эволюция взглядов на проблему «экономического развития» достигла более широкого понимания, чем оно подразумевалось в трудах кейнсианцев и неокласиков. Развитие нужно связывать в первую очередь с развитием всех сфер жизнедеятельности общества. Такое понимание и определило появление категории «устойчивое развитие». Здесь мы предлагаем провести уточнение и различие между категориями «устойчивый рост» и «устойчивое развитие». **Рост** следует рассматривать как количественное увеличение физических параметров социально-экономической системы, а **развитие** предполагает, на наш взгляд, качественные изменения системы в условиях динамического равновесия с окружающей средой [Джаман М., 2014]. Поэтому в качестве основных принципов построения устойчивых жизнеспособных территорий и поселений мы предлагаем: 1) рационально использовать природные ресурсы путем их сохранения, защиты и развития; 2) применять экосистемный подход к планированию территорий и, непосредственно, сельской местности, к их управлению на основе прогнозирования и предупреждения; 3) обеспечивать справедливое и рациональное распределение ресурсов для удовлетворения различных текущих потребностей населения и сохранения соответствующих возможностей для будущих поколений; 4) содействовать увязке экологических, социальных и экономических проблем с задачей обеспечения устойчивой экологической целостности, социального благосостояния, экономической жизнеспособности и при этом добиваться, чтобы деятельность одного сектора экономики не приводила к серьезным отрицательным последствиям для другого; 5) на основе принятия обоснованных и комплексных решений

разрабатывать и оценивать альтернативные сценарии устойчивого развития, тем самым предупреждая неприемлемые последствия или ущерб для социального, экономического и экологического состояния конкретной группы людей, региона.

Опыт экономически развитых стран мира подтверждает, что строительство страны необходимо начинать с обоснования схемы ее экономического развития и, соответственно, - всех регионов, территорий и отраслей. Большинство населения Украины положительно воспринимает идею построения социально ориентированной экономики. В этой связи нам представляется, что экономика нашей страны должна охватывать такие основные направления:

1. Объединить капитал земли с капиталом индустрии с целью обеспечения высокой эффективности его функционирования во всех связанных звеньях хозяйствования, поскольку экономика страны является целостной функционирующей системой.

2. Сосредоточить усилия образования и науки в сфере прогрессивных и информационных технологий с целью обеспечения высокоприбыльного функционирования объединенного капитала, эффективного внедрения их достижений в производство, или же в результативное функционирование системы «наука – образование – производство».

3. Направить основную массу полученной прибыли на разрешение проблем социума, что соответствует потребностям социально-ориентированной экономики. Ведь национальная идея должна объединять нацию, определять социальную ответственность и инновационную направленность экономики, стать двигателем национального прогресса. Такая модель экономической политики страны должна учитывать особенности каждого сектора экономики государства.

4. Современная политика должна учитывать и регулировать проблемы межотраслевых отношений, поскольку от этого зависит стабильность развития каждой отрасли в отдельности и государства в целом. Практика и жизнь подтверждает, что экономически развитые страны никогда не позиционируют себя как индустриальные или аграрные. Обе составляющие они рассматривают как единое целое. Индустрия там направлена, прежде всего, на развитие аграрной сферы, ровно также функционирование последней направлено на удовлетворение потребностей индустриального развития работающих там людей. Таким образом, становится очевидным, что в каждой стране необходимо формировать идеологию в соответствии, с которой развитие аграрного производства, а значит и сельских территорий, должно определяться как необходимое условие жизни людей и становление государства.

Особое место в социально-экономическом развитии территорий, на наш взгляд, принадлежит совершенствованию системы расселения на основе выравнивания социальных условий жизни населения в сельской местности. Определяющим здесь является не механическое выравнивание экономических показателей, а достижение нормативов, которые отличаются по сельским районам и населенным пунктам. Эти различия зависят, прежде всего, от потребностей населения и принципов территориальной организации его обслуживания, региональных и местных условий. Поэтому мы предлагаем в основу развития положить **четыре основных фактора**: *первый* – рациональное размещение производительных сил по территории, способствующей финансовой самостоятельности сельских поселений (в нашем случае объединенных территориальных громад); *второй* – обеспечение занятости всего трудоспособного населения путем создания новых рабочих мест; *третий* – совершенствование действующего законодательства в отношении развития мелкого и среднего бизнеса; *четвертый* – выравнивание социальных условий и качества уровня жизни населения в сельской местности (здесь имеется в виду наличие детских садиков, школ, детских школ искусств, отделений связи, аптек, медицинских учреждений и пр. элементов социальной инфраструктуры). Особенно учитывать развитие материального производства, которое является экономическим

базисом для социального развития территорий, т.к. оно представлено сегодня в основном бюджетными учреждениями.

Как показывает опыт многих стран мира, необходимо создавать программы социально-экономического развития, в которых центральным объектом оптимизации стоит человек. Но в украинских реалиях все тенденции, которые существуют в мире и имеют общий характер, к сожалению, на сегодняшний день игнорируются. Всесторонний анализ состояния социально-экономического развития сельских территорий показал, что в аграрном секторе экономики за годы независимости и суверенности нашей страны произошло разрушение украинского села. Состояние сельского рынка труда характеризуется обострением проблем занятости населения: низкий профессионально-квалификационный уровень незанятого населения, отсутствие рабочих мест. Эти и другие факты составляют угрозу продовольственной безопасности страны. Уровень жизни и доходов населения в сельской местности значительно снизился. В настоящее время в сельском хозяйстве заработная плата самая низкая среди отраслей экономики, возросло количество лиц, живущих за чертой бедности, все более углубляется разрыв между богатыми и бедными, исчезает так и не состоявшийся «средний класс», который должен был стать основанием развития цивилизованного общества.

Исследования показывают, что упадок сельской социальной инфраструктуры, отсутствие рабочих мест и элементарных культурно-бытовых условий жизни, низкий уровень развития сельских территорий, недостаточные условия для развития предпринимательской деятельности на селе только способствуют оттоку сельского населения (особенно молодого) в большие города или за границу в поисках лучшей судьбы. Все это приводит к вымиранию сел и к деградации, оставшейся в селе молодёжи. Стихийность миграционных процессов влечет за собой хаос и дисбаланс в распределении и использовании трудовых ресурсов, происходит разрушение трудового потенциала. Зачастую рушатся молодые семьи и, одновременно, возникает еще одна социальная проблема – безотцовщина. Дети, оставшиеся со стариками, растут без материнской ласки и отцовского воспитания, они волей судьбы преданы воспитанию улицы, а это дополнительная проблема - беспризорность. В то же время стихийная (бесплановая) миграция молодых людей в большие города и отсутствие в них рабочих мест влечет за собой образование лишнего молодого трудового потенциала и не сбалансированность городской экономики. В итоге, переизбыток молодых потребителей, которые не могут обеспечить свое проживание и удовлетворить свои желания приводит к новым социальным проблемам - это в первую очередь рост преступности против личности (грабежи, кражи, убийства, изнасилования на почве пьянства).

Учитывая то обстоятельство, что сельские поселения являются неотъемлемой частью всей системы размещения населенных пунктов страны, они испытывают влияние развития городов, агломераций и урбанизированных зон. В подтверждение сказанному за годы независимости и суверенности Украины с карты страны уже исчезло более 700 сел, а ведь села в первую очередь носители традиций, культуры и образа жизни народа [15]. В селе еще сохранилось влияние общественного мнения на происходящие события и срабатывает авторитетная поговорка: «не делай так, что же люди-то скажут!». Ведь в селах все друг друга знают вплоть до четвертого поколения, тесно поддерживают добрососедские и родственные отношения, сохранились многовековые традиции. Все это формирует менталитет сельского жителя, его авторитет среди односельчан и срабатывает, как сдерживающий фактор от непродуманных проступков. В настоящее время в Украине выделяется несколько промышленных центров, которые вобрали («поглотили») молодое сельское население, в связи с отсутствием рабочих мест по месту жительства. Это, в первую очередь, является следствием ликвидации колхозов и совхозов, отсутствием других предложений для трудоустройства. На первом месте - город Киев, вокруг которого исчезло более 80 сел Киевской области, более 75 сел Житомирской области и более 40 сел

Черниговской. На втором месте выделяется Харьков, вокруг которого не стало более 65 сел Харьковской, 52 села Полтавской и 35 сел Сумской областей. Ощутимое влияние в своем регионе оказали города Кривой Рог и Днепропетровск (ныне Днепр), которые «втянули» в себя более 25 сел Кировоградской, 15 сел Днепропетровской и более десятка сел Херсонской и Николаевской областей. Аналогичное локальное влияние на систему сельских поселений имеют крупные промышленные центры Донецк, Луганск, Запорожье, Одесса и Львов, которые «поглотили» в среднем от 15 до 25 сел [14, 15].

Следует обратить внимание и на тот факт, что в нынешних условиях отдельно выделяется западный регион Украины, в котором все же происходит незначительное увеличение количества сельских населенных пунктов: в Закарпатской области +16 сел, Волынской +9, Тернопольской +5, Ивано-Франковской +8 сел. Объяснение этому простое – с момента развала Советского Союза люди упомянутых областей постоянно выезжают на заработки в Европу (в Италию, Испанию и Турцию в основном женщины обслуживать старых пенсионеров; в Польшу, Чехию, Словакию и на Северо-запад России – мужчины, на строительные работы и лесоповал). Там они зарабатывают деньги и отправляют домой, где строят себе частные дома и оплачивают обучение своих детей в Украине, либо за границей. Люди сами создают для себя перспективу, которую они видят в наличии собственного дома и личного подсобного хозяйства. Поэтому рациональное, комплексное преобразование сельских территорий в стране мы видим, прежде всего, во внедрении комплексной государственной программы, успешное разрешение которой сможет охватить производственную сферу и социальную инфраструктуру сельской местности.

В настоящее время стало очевидным, что в целом по стране выживают только те села, которые расположены вдоль автотрасс, поскольку у людей есть возможность строить частные станции техобслуживания, шиномонтажные или кафетерии. В глубинке, подальше от центральных дорог, села просто вымирают. Остались пожилые пенсионеры с нищенскими пенсиями и уже спившиеся молодые люди, которые не выехали и теперь им негде применить свои силы. Большое количество домов просто покинуто. В этой связи мы предлагаем в малых городских поселках, где ощутимо ухудшилась структура населения, выравнивать условия труда и быта с целью создания условий для возврата молодых людей и, в первую очередь, молодых семей. Особенно перспективными, для этого должны стать бывшие райцентры и центры объединенных территориальных громад (ОТГ), в которых целесообразно развивать по возможности малый и средний бизнес, к примеру: деревообрабатывающие, швейные, плодоовощные и сокодавочные цеха, хлебопекарные заводы или заводы по производству стройматериалов, птицефермы и зверофермы и пр. Мы предлагаем системно объединить сельскохозяйственный и промышленный труд, превратить сельское хозяйство в высокопроизводительную и прибыльную отрасль, создать условия для саморазвития крестьян и преодолеть отставание от реальных потребностей современности, качественной перестройки структуры занятости. Мы разделяем мнение М.Х. Вдовиченко, который утверждает, что развитие сельской местности и агропромышленного производства на селе должно определяться отношением общества к социальным потребностям крестьян, к уровню их квалификации и культуры, к мотивации их трудовой и социальной активности в совершении радикальной экономической реформы, внедрением достижений НТП в сельскохозяйственное производство [Саблук П., 1993]. Необходимо приблизить переработку скоропортящихся овощей и продуктов к местам их выращивания, а если имеются рекреационные ресурсы, сохранились архитектурные памятники (или фрагменты исторических ландшафтов), то целесообразно развивать сферу услуг: санаторно-курортные оздоровительные центры или центры туризма. Всему этому должны благоприятствовать органы местного самоуправления и соответствующая нормативно-правовая база, регламентирующая функционирование малого и среднего бизнеса.

Очевидно же, что в малых городах и поселках городского типа (п.г.т.) сложно полностью создать такие социальные условия жизни, как в больших городах, поэтому повышение привлекательности этих поселений предлагаем компенсировать за счет внедрения определенных льготных условий. Например, наличием большего по площади частного жилья, особенно коттеджного типа; льготными условиями его строительства; наличием приусадебного участка и комплекса инженерных сетей с развитием передвижных форм техобслуживания. То есть, необходимо скорректировать схему сельского расселения на основе архитектурно-пространственной организации в составе государственных градостроительных проектов территорий в целом. Для чего предлагаем пристально изучить теории расселения Й.Г. Тюнена, В. Лаунгардта, А. Вебера, В. Кристаллера, А. Леша и др. [Семенов В., 2008.] с целью практического внедрения, а также изучить и внедрить современный опыт Беларуси в плане построения агрогородков в сельской местности.

Актуальность заключается и в том, что для развития мелких городков и п.г.т. требуется, чтобы их экономика имела в своем составе *три сбалансированных блока* отраслей, имеющих различные источники финансирования, различную подведомственность и по-разному участвующих в территориальном распределении труда. *Первый блок* – это отрасли, которыми определяется специализация города, его участие в экономике области (эти отрасли должны регулироваться со стороны областных или центральных административных органов). *Второй* – отрасли, которые обеспечивают эффективную работу специализированных отраслей городов и поселков – это так называемые вспомогательные или дополнительные производства. К ним можно отнести разнообразные ремонтные предприятия, производства стройматериалов, электроэнергии и др. Кстати, в этих отраслях должна получить развитие более глубокая приватизация (акционерная форма собственности, а не частная). *Третий* – это те отрасли, которые обеспечивают в городах и поселках воспроизводство населения и трудовых ресурсов. Обычно это большинство отраслей сферы обслуживания, значительная часть отраслей пищевой и легкой промышленности с негосударственной формой собственности (образование кооперативов).

Учитывая тот обстоятельство, что в сельских поселениях будут жить и работать в основном молодые люди и их семьи, государству необходимо: а) способствовать продуманному развитию фермерских хозяйств и сельскохозяйственных кооперативов по выращиванию и переработке сельскохозяйственной продукции, а для этого нужно обеспечить их малыми модулями; б) внедрять государственные программы по увеличению доли поселений многофункционального назначения; в) стимулировать процесс переселения горожан в село, создав соответствующую законодательную базу; г) сформировать в каждой области региональные научные экономические центры развития сельских территорий, объединив имеющиеся в наличии научные силы под руководством первых должностных лиц области. Они будут обеспечивать научное сопровождение производственной, экономической и социальной деятельности всех субъектов хозяйствования на их территории. Кроме всего, с целью обеспечения устойчивого развития поселений в сельской местности предлагаем *осуществлять мониторинг и создать соответствующую информационную базу*, которая будет содержать: *во-первых*, систематизированные отчетные данные для оперативного представления текущего положения в сферах социальной и экономической жизни, а также состояние в области окружающей среды; *во-вторых*, аналитические данные и нормативные материалы, необходимые для выработки текущих и перспективных решений, ориентированных на стабилизацию и прогрессивное развитие экономики, социальной жизни и экологических систем; *в-третьих*, данные об устойчивости развития подобных систем в развитых зарубежных странах для проведения сравнительного анализа и обоснования нормативов взаимодействия общества с окружающей средой, адекватных международным стандартам [Мороз А., 2008]. Ведь зарубежный опыт показал, что из-за условий, когда к традиционным

«провалам» рынка добавляются неразвитость, нестабильность, монополизация, структурные и другие проблемы, присущие экономике Украины, эффективной является индикативная форма планирования. Она предоставляет государству необходимые инструменты влияния и в тоже время не противоречит рыночным механизмам, при условии обязательного ухода от централизации и бюрократизации хозяйственного механизма.

**Выводы.** *Во-первых*, стратегической целью управления социально-экономического развития села должна стать комплексная, многофункциональная система развития сельских территорий, на основании которой увеличится роль пространственной базы не только сельскохозяйственного производства, но и несельскохозяйственных видов деятельности, а заодно – благоприятной среды обитания. В этой связи перед новым руководством Украины необходимо поставить задачу осуществить глубокие реформы с той целью, чтобы наше государство повысило уровень жизни людей на селе и вошло в список наиболее развитых европейских стран. Эти реформы необходимо завершить для того чтобы: 1) гарантировать продовольственную безопасность страны; 2) сделать аграрный сектор высокоэффективным, конкурентоспособным на внутреннем и внешнем рынках; 3) сохранить крестьянство как носителя украинской идентичности, культуры, традиций и духовности нации; 4) комплексно развивать сельские территории с целью положительного разрешения социальных проблем села; 5) сформулировать условия для реализации и защиты прав крестьян на землю, земельные отношения и охрану земельных ресурсов; 6) усилить социальную защиту сельского населения, активизировать рынок труда, установить заработную плату и пенсионное обеспечение работников сельского хозяйства не ниже среднего уровня в отраслях экономики страны.

*Во-вторых*, проблемы возрождения и развития аграрного производства должны быть в компетенции сельскохозяйственных предприятий, а занятость сельского населения, развитие и планирование сельских территорий, их социальное обустройство, должны стать прерогативой исключительно исполнительных органов государственной власти и сельских общин (ОТГ). Исключением могут быть только те участки социальной инфраструктуры, которые созданы внутри аграрных предприятий и содержатся за их счет.

*В-третьих*, концепция развития сельских территорий должна включать разработку основных документов: 1) целевые государственные программы построения социальной инфраструктуры и поселения; 2) комплексные программы социально-экономического развития сельских общин (ОТГ), 3) региональные программы социально-экономического развития сельских территорий области; 4) годовые планы и соответствующие бюджеты социального развития сельских общин (ОТГ) области.

Мы убеждены, что система показателей устойчивого развития сельских поселений, территорий и регионов в целом, опирающаяся на регулярный и системный анализ данных в сфере социальных процессов, экономического и экологического развития, должна стать постоянным компонентом оценки региональных условий, выработки стратегических направлений административно-территориального развития. Она будет способствовать совершенствованию информационно-аналитического обеспечения управления развитием сельских территорий.

#### БИБЛИОГРАФИЯ

1. Аграрна реформа в Україні / П.І. Гайдуцький, П.Т. Саблук, Ю.О. Лупенко та ін.; за ред. П.І. Гайдуцького. – К.: ННЦ ІАЕ, 2005. – 424 с.
2. Гладий М.В. Не думаю, что в этом году какая-то политическая сила сможет затормозить открытие рынка земли / М.В. Гладий // Бизнес информ. – 2007. - №5. – С.5-7.
3. Кириленко І.Г. Трансформація соціально-економічних перетворень у сільському господарстві України: проблеми, перспективи / І.Г. Кириленко. – К.: ННЦ ІАЕ, 2005. – 452 с.
4. Лупенко Ю.О. Результати і проблеми реформування сільського господарства України / Ю.О. Лупенко, П.Т. Саблук, В.Я. Месель-Веселяк, М.М. Федоров // Економіка АПК. – 2014. -№7. – С. 26-38.
5. Розвиток підприємства та відносин власності / Ю.О. Лупенко, М.Й. Малік / Соціально-економічні засади розвитку сільських територій (економіка, підприємництво і менеджмент): моногр. – К.: ННЦ ІАЕ, 2012. – С. 98-127.

6. Саблук П.Т. Міжгалузеві економічні відносини в Україні / П.Т. Саблук, М.Я. Месель-Веселяк; за ред. П.Т. Саблука // Організаційно-економічна модернізація аграрної сфери: наук. доп. – К.: ННЦ ІАЕ, 2011. – С. 325-329.
7. Соціально-економічні засади розвитку сільських територій (економіка, підприємництво і менеджмент): моногр. / за ред. М.Й. Маліка. – К.: ННЦ ІАЕ, 2012. – 642 с.
8. Федоров М.М. Рациональное використання земельно-ресурсного потенціалу та удосконалення земельних відносин в аграрній сфері. Стратегія розвитку агропромислового комплексу в Україні / М.М. Федоров. – К.: ІАЕ УААН, 2005. – 120 с.
9. Форми господарювання на селі (аналіз розвитку) / за ред. П.Т. Саблука, В.Я. Месель-Веселяка. – 4-те вид., доповн. – К.: ННЦ ІАЕ, 2008. – 100 с.
10. Вдовиченко М.Х., Якуба К.І., Горлатий М.К., Андрієнко Н.П. та ін. Соціальне відродження і розвиток села в умовах становлення ринкової економіки / За ред. П.Т.Саблука. – К., ІАЕ УААН, 1993.
11. Джаман М.О. Теорія економіки регіонів: навч. посіб./ М.О. Джаман – К.: «Центр учбової літератури», 2014.-384с.
12. Мороз А.И. Социально-экономическое развитие региона: проблемы и пути их развития: монография/ А.И. Мороз; под науч. ред. Г.М. Лыча – 2-е изд., испр. – Гродно: ГрГУ, 2008. – 257с.
13. Семенов В.Ф. Региональна економіка: навч. посіб. – К.: «МП - Леся», 2008. – 596с.
14. Статистичні щорічники України. Офіційна Інтернет-сторінка Держстату України. URL: <http://ukrstat.gov.ua>
15. Демографічні щорічники «населення України». Офіційна Інтернет-сторінка Держстату України. URL: <http://ukrstat.gov.ua>

## PUBLIC DEBT MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF COUNTRY'S DEBT SECURITY ENSURING

## УПРАВЛЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННЫМ ДОЛГОМ В СИСТЕМЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДОЛГОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ СТРАНЫ

<sup>1</sup> Chentukov Yurii

*Doctor of Economic Sciences, Professor, e-mail: ie@mdu.in.ua*

<sup>2</sup> Marena Tetyana

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, e-mail: t.marena@mdu.in.ua*

<sup>1,2</sup> Mariupol State University, 129a, Budiivnykiv Ave., Mariupol, Ukraine, +38 (0629) 58-75-91, <http://mdu.in.ua/>

**Abstract.** *The relevance of this study is related to the growing importance of reasoning the recommendations for the development of a balanced debt policy in accordance with the real state of public debt and the implementation of efficient measures on public debt management given the growing risks of deteriorating debt security of national economies. This paper is aimed at studying the public debt management as an integral part of the system of country's debt security ensuring, determining the current features and trends of public debt formation in Moldova and Ukraine and on this basis reasoning the recommendations towards public debt problems adjustment in the context of debt security. The study has been conducted using historical and logical methods, methods of generalization and abstraction, analysis and synthesis, a systematic approach. The comparison of the situation in the field of public and, in particular, external debt in Moldova and Ukraine is based on a comparative analysis of indicators that characterize the state of debt, the level of debt security and solvency of countries. Taking into consideration the state of indebtedness and the level of debt security of Moldovan and Ukrainian economies and based on the international experience of debt policy implementation and debt security ensuring, the prior measures for public debt management improving in both countries have been defined.*

**Key words:** *public debt, public debt management, domestic and foreign debt, debt policy, debt security.*

**JEL:** *F34, F52, H63*

### 1. Introduction

Public debt nowadays is an integral part of the financial systems of the vast majority of countries and. Given the efficient use of borrowed funds, public debt is rather an efficient tool for implementing the economic strategy of the state. The sensitivity of the national economy to the size of public debt depends on many factors, including the level of financial market development,

the quality of its infrastructure, the level and historical dynamics of debt, the ability of government and central bank to solve the most acute problems of public debt management.

Alongside it, in recent decades the tendency of increasing dependence of the national economies on domestic and foreign borrowings has been observed, which potentially increases the risk of debt crisis and reduces the level of countries' debt security. The experts of World Economic Forum identify the current high level of countries' debt as one of the most significant global risks. According to the International Monetary Fund, the level of debt burden is particularly significant in those countries whose financial sectors are systemically important for the global economy, reaching 250% of GDP. Moreover, according to the Global Financial Stability Report, over time, there is an increase in the level of debt, as far as in 2008 it averaged 210% [IMF, 2018].

Theoretical and empirical aspects of study of the public debt formation and service, debt policy implementation and countries' debt security assurance are presented in the analytical papers of the experts of the International Monetary Fund, the World Bank, the Bank for International Settlements, in the research works of foreign and Ukrainian scholars – B.M. Friedman [Friedman B.M., 2014], I. Liutyi [Liutyi I., Zykova S., 2019], T. Vakhnenko [Vakhnenko T., 2015], etc. The problems of ensuring countries' economic and, in particular, debt security are studied by O. Bulatova and O. Hrybinnenko [Hrybinnenko O., Bulatova O., Zakharova O., 2020], S. Londar [Londar L., 2016], O. Vlasyuk [Vlasiuk O., Shemaieva L., Londar L., 2016], etc.

However, due to a number of economic, political, social factors, the situation in the sphere of public debt in the vast majority of countries is very vulnerable. Countries' external debt in terms of financial globalization tends to increase, and the debt security indicators of the national economies show that the situation in the debt sphere is quite volatile. That is why, despite the large number of studies in this area, the task of reasoning the recommendations for the development of a balanced debt policy in accordance with the real state of public debt and the implementation of efficient measures on public debt management to achieve its secure level remains relevant.

## **2. Methodology**

This paper is aimed at studying the public debt management as an integral part of the system of country's debt security ensuring, determining the current features and trends of public debt formation in Moldova and Ukraine and on this basis reasoning the recommendations towards public debt problems adjustment in the context of debt security.

To achieve this goal, historical and logical methods, methods of generalization and abstraction, a systematic approach, analysis and synthesis, structural and functional analysis, statistical methods are applied. The comparison of the situation in the field of public and, in particular, external debt in Moldova and Ukraine is based on a comparative analysis of indicators that characterize the state of debt, the level of debt security and solvency of countries. In particular, the dynamics of absolute and relative indicators are analyzed, including: Public Debt (USD million), Gross External Debt (USD million), Public Debt to GDP Ratio (%), External Debt to Export Ratio (%), External Debt per Capita (USD), International Reserves to **External** Debt Ratio (%), Total Reserves in Months of Imports. The statistical base of the survey is represented by the official reports and statistical databases of the International Monetary Fund, the World Bank, UNCTAD.

## **3. Results**

The existence of public debt is an objective consequence of government borrowing. The Budget Code of Ukraine determines public debt as the total amount of the state debt obligations to repay received and outstanding loans (borrowings) on the reporting date, arising from government borrowing [The Budget Code of Ukraine, 2010]. Government borrowings are an important tool for ensuring the performance of state functions and economic growth accelerating. However, excessive accumulation of public debt can exacerbate the problems of state solvency, lead to the impossibility of its maintenance and entail a debt crisis.

The state budgets in Moldova and Ukraine have for many years been formed with a deficit, which requires the use of internal and external borrowing to finance the gap between revenues and expenditures. This is the main reason for the growth of public debt in nominal dimension. In



addition, after the global financial crisis, the government had to issue debt instruments in large quantities, in particular, to stabilize the banking system, and to attract funding from the IMF [Liutyi I., Zykova S., 2019].

Nowadays, under the impact of internal factors and external challenges, Ukraine's financial system has suffered and continues to suffer significant losses, which is reflected in the deterioration of almost all its components, in particular, the growing imbalances of state and local budgets, some manifestations of instability of the banking system, exacerbation of debt problems, declining liquidity of the state, etc. Among the main reasons for the increase in public debt are the following: annexation of the Autonomous Republic of Crimea and the military conflict in the East of Ukraine, political and socio-economic crisis, the need for the governmental support of state enterprises and banks, small and medium business, destruction of infrastructure and most industrial facilities in the temporarily occupied territory of the country. The main macroeconomic factors that have led to a critical increase in the debt burden in recent years are: a sharp decline in real GDP, declining domestic consumer demand due to inflation and the lack of significant growth in household incomes, the negative impact of the real interest rate of the National Bank of Ukraine on the debt sector and the restrictions of the capital market functioning [Vlasiuk O., 2016; Liutyi I., Zykova S., 2019].

The growth of public debt in Ukraine was also influenced by a number of budgetary factors including: a sharp increase in the state budget deficit due to lower budget revenues and an increase in budget expenditures (including expenditures on security and defense, financial and social support for internally displaced persons, social support for the Joint Forces Operation participants and volunteers, etc.); the need to cover the deficit of the Pension Fund at the expense of budget revenues; the need for further budget support for state-owned enterprises and banks; increase in the state budget expenditures on the domestic government bonds service [Liutyi I., Zykova S., 2019]. An important factor of exacerbating the budget deficit and public debt problems in Moldova and Ukraine is the growth of expenditures on health care due to the COVID-19 pandemic.

Therefore, the importance of public debt management as an element of national economic policy is growing, which requires the formation of an efficient debt policy. Current debt policy both in Moldova and in Ukraine in terms of external challenges and internal threats needs to be improved in order to ensure the stability of the national financial system. This task is especially relevant given the volatility of the situation in the debt sphere, which is confirmed by the dynamics of the public debt. During the period under analysis, Moldova's public debt has almost tripled, while Ukraine's debt has more than quadrupled (Figure 1).

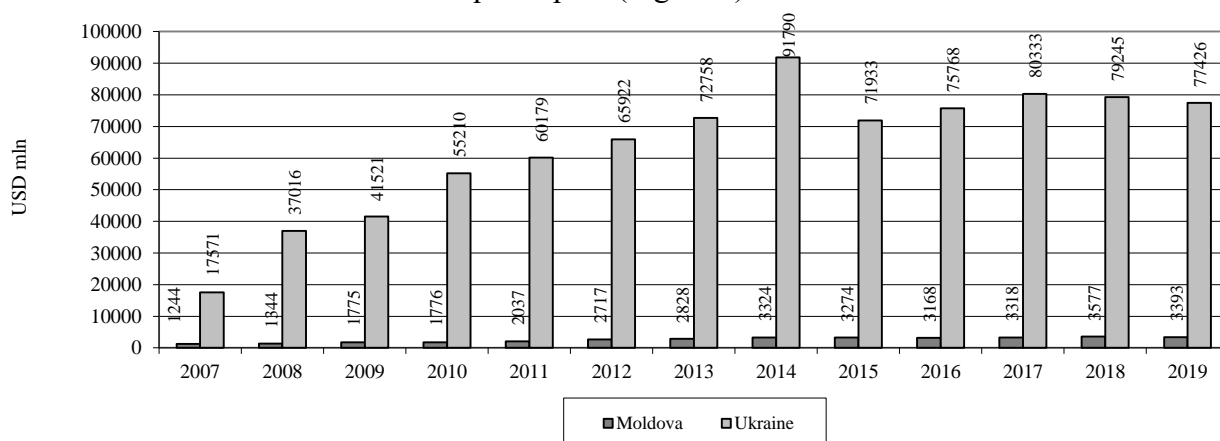


Figure 1. Public Debt of Moldova and Ukraine, 2007-2019, USD million

Source: IMF, World Bank

Given the limited own financial resources and deepening financial globalization, there is an increase in demand for borrowing from external sources, resulting in the formation of external debt. External public debt is the debt of the state to foreign lenders, mainly states, banks and

international financial organizations. External public debt is a part of the total external debt, which also includes the debt of the private sector. During 2007-2019 Moldova's gross external debt more than doubled, and Ukraine's external debt increased by 50 percent (Figure 2).

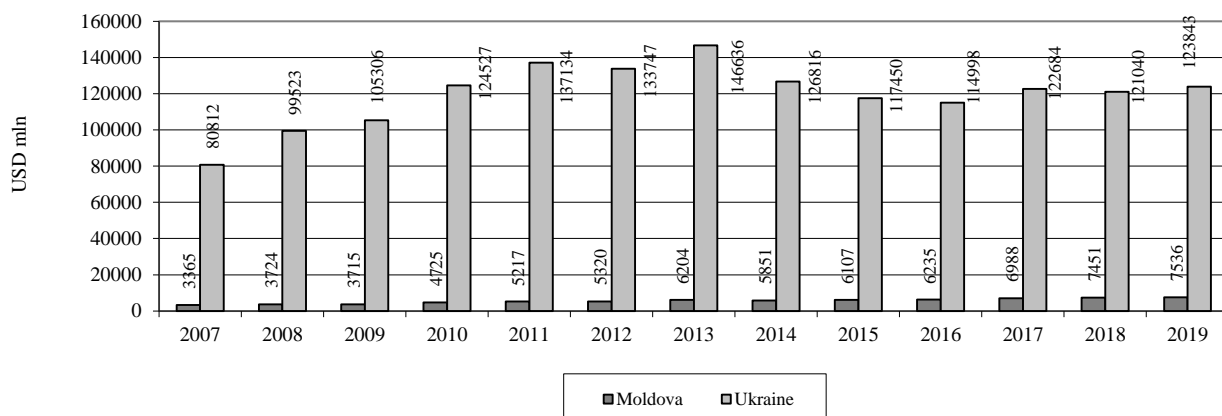


Figure 2. Gross External Debt of Moldova and Ukraine, 2007-2019, USD million  
Source: IMF, World Bank

In order to compare the situation in the field of debt security in Moldova and Ukraine, the relative indicators of indebtedness and solvency of both countries have been analyzed (Table 1).

Table 1. The indicators of debt and solvency of Moldova and Ukraine, 2007-2019

Indicator	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Moldova</b>													
Public Debt to GDP, %	28.3	22.2	32.6	25.5	24.2	31.2	29.8	35.0	42.4	39.2	34.3	31.6	28.4
External Debt to Export, %	167.8	150.7	185.2	243.4	190.5	196.2	203.6	197.4	247.2	239.1	232.4	215.8	200.5
External Debt per Capita, USD	815	906	907	1156	1279	1305	1522	1437	1500	1534	1721	1839	1864
The International Reserves to <b>External</b> Debt Ratio, %	39.6	44.9	39.8	36.4	37.7	47.3	45.5	36.9	28.8	35.4	40.1	40.2	40.6
Total Reserves in Months of Imports	3.7	3.5	4.5	4.6	4.0	5.1	5.4	4.2	4.3	5.5	5.9	5.3	5.2
<b>Ukraine</b>													
Public Debt to GDP, %	12.3	20.5	34.7	39.9	35.9	36.6	40.1	70.2	79.4	81.0	71.8	60.9	50.3
External Debt to Export, %	133.5	124.6	204.8	194.6	168.7	159.4	186.2	195.5	245.3	249.9	227.8	204.6	195.6
External Debt per Capita, USD	1743	2156	2291	2719	3006	2942	3238	2811	2615	2572	2758	2736	2815
The International Reserves to <b>External</b> Debt Ratio, %	40.2	31.7	25.2	27.8	23.2	18.4	13.9	5.9	11.3	13.5	15.3	17.2	20.4
Total Reserves in Months of Imports	5.3	3.6	5.2	5.4	3.7	2.7	2.3	1.2	3.1	3.2	3.2	3.1	3.5

Source: IMF, World Bank, UNCTAD

The level of debt security of Ukraine compared to Moldova is lower according to the indicators of the Public Debt to GDP Ratio, External Debt per Capita, International Reserves to **External** Debt Ratio, Total Reserves in Months of Imports. The dynamics of the indicator of External Debt to Export Ratio in Ukraine is slightly better than in Moldova. Alongside it, the level of some indicators in both countries (External Debt to Export Ratio, External Debt per Capita) exceeds the threshold recommended by international organizations. For instance, the external debt is considered to be normal if its amount per capita does not exceed 200 USD.

In general, one can state slight improvement of some debt indicators in both countries in 2019. Alongside it, further prospects for the development of the public debt situation are rather

uncertain. This is due both to the expected worldwide slowdown in countries' economic growth and the corresponding deterioration of the global economic situation, as well as to the formation of tighter and changing conditions in the global financial environment. The latest global non-economic factor that is shaping current challenges to debt security is the COVID-19 pandemic. Increasing the risks threatening Moldova's and Ukraine's financial systems and debt sustainability requires the development of a flexible adaptive system of public debt regulation.

The efficient system of public debt management should include three interrelated processes: selection of the appropriate type of financing; decision on the amount of borrowings; maintaining full reporting on government debt. The main criterion for the efficiency of public debt operations is achievement of the state budget fund savings [Liutyi I., Zykova S., 2019].

The main purpose of public debt management is to attract the necessary financing at the lowest possible cost, taking into account the risks. In this regard, four main goals of public debt management have been identified in the Medium-Term Public Debt Management Strategy for 2019-2022 (approved by the Cabinet of Ministers of Ukraine), namely: increasing the share of public debt nominated in the national currency, extending the medium maturity and ensuring a uniform schedule of public debt repayment, attracting long-term concessional financing, developing strong relations with investors and further public debt policy improving. The Strategy also contains an indicative action plan for the next two years, which provides, in particular, the possibility of issuing government bonds in euros and other currencies which don't have a high level of correlation with the Ukrainian hryvnia, issuing government bonds in hryvnia for international investors, expanding cooperation with the international financial institutions and foreign governments on preferential financing [Medium-Term Public Debt Management Strategy for 2019-2022, 2019].

An important prerequisite for the efficient functioning of the public debt management system is the choice of an effective model of debt policy. IMF experts distinguish three models of debt policy:

- the model of budget incentives (it provides for a coordinated budget and monetary policy to stimulate effective demand and economic growth by increasing government spending; it may result in short-term increase in the budget deficit);
- the model of budgetary consolidation (it consists in the achievement of control over the budget deficit and ensuring a reduction in the public debt growth rate; this can be achieved by a coordinated reduction of the budget expenditures and increase in the tax burden);
- the model of "financial suppression" (the government achieves an acceptable level of debt burden by creating a situation of simultaneous high inflation and relatively low nominal interest rates for commercial loans and government borrowing) [Vlasiuk O., Shemaieva L., Londar L., 2016].

Given the specifics of the Moldovan and Ukrainian economies functioning and the public debt formation, both countries have to develop their own model of debt management. Taking into account international experience in implementing debt policy and ensuring financial security, recommendations of leading domestic and foreign scholars, priority areas for improving public debt management in Moldova and Ukraine should include the following ones:

- development and implementation of a long-term public debt management strategy, consistent with the relevant short-term programs and medium-term strategies;
- close coordination of the public debt management system with the budgetary and monetary policy;
- revision of the structure of received loans, reorientation to loans in national currency, which allow to eliminate currency risks;
- intensification of the use of macroprudential tools to regulate borrowings;
- introduction of measures to overcome budget imbalances by continuing budget consolidation, increasing state budget revenues by improving the administration of taxes and customs payments, fighting corruption and shadow economy;

- improving the methodology for assessing the level of debt security, the implementation of the IMF methodology for assessing the debt sustainability of the economy;
- improvement of debt policy in terms of institutional regulation of state guarantees;
- transformation of sources of external financing by means of the gradual reorientation from attracting loans to foreign direct investment, which does not cause the accumulation of external debt;
- development of the financial market in general and the securities market in particular, in order to shape conditions for intensifying the processes of lending operations securitization.

The implementation of the above mentioned measures will allow to promote the debt sustainability and predictability of economic development, taking into account possible internal and external risks.

#### **4. Conclusion**

The problem of debt growth nowadays has become a global trend and is identified as one of the most serious risks to the functioning of the world economic system in general and national economies in particular. The level of debt security of Ukraine compared to Moldova is lower according to most indicators of indebtedness and solvency. Alongside it, the level of some indicators in both countries exceeds the threshold recommended by international practice. Moreover, further prospects for the development of the public debt situation are rather uncertain due to the expected worldwide slowdown in countries' economic growth and the deterioration of the global economic situation, the vulnerable conditions in the global financial environment. An important factor of exacerbating the budget deficit and public debt problems in Moldova and Ukraine is the growth of expenditures on health care due to the COVID-19 pandemic.

The optimization of debt policy in order to increase the level of financial security of Moldova and Ukraine requires the development and implementation of a complex strategy that combines the tasks of improving the institutional support of debt policy, taking into account short-, medium- and long-term markers of public debt management, debt burden reduction, reorientation to borrowing in the national currency and the development of alternative, non-loan instruments for financing budget expenditures. At the same time, national debt policy must be flexible and adapt quickly to changing conditions of the internal environment and external challenges.

#### **BIBLIOGRAPHY**

1. Global Financial Stability Report: A Decade After the Global Financial Crisis: Are We Safer? Washington, DC: IMF, 2018. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/GFSR/Issues/2018/09/25/Global-Financial-Stability-Report-October-2018>.
2. Friedman B.M. The Pathology of Europe's Debt. New York Review of Books, LXI, 2014.
3. Liutyi I., Zykova S. Public debt of Ukraine: dynamics and directions of management. Biznesinform, 2019, № 2, P. 383-389 (in Ukrainian).
4. Vakhnenko T. External debt obligations in the system of world financial and economic relations: monograph. Kyiv: Feniks, 2006, 536 p. (in Ukrainian)
5. Hrybinenko O., Bulatova O., Zakharova O. Financial indicators in the system of economic security of the world countries. Business and Management 2020: 11th International Scientific Conference, May 7–8, 2020. Vilnius, Lithuania, 2020, P. 273-281.
6. Londar L. Improving debt policy as a factor of increasing the level of financial security of the state. Stratehichni priorityty, 2016, № 3, P. 244-252 (in Ukrainian)
7. Vlasiuk O., Shemaieva L., Londar L. Debt stability as a strategic direction to increase the level of financial security. Kyiv : Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen, 2016, 50 p. (in Ukrainian)
8. Budget Code of Ukraine № 2456-VI dated 08.07.2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (in Ukrainian)
9. World Economic Outlook Database. International Monetary Fund. URL: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2019/01/weodata/index.aspx>
10. World Bank Open Data. URL: <https://data.worldbank.org/>
11. UNCTADstat. URL: <https://unctadstat.unctad.org/EN/>
12. On approval of the Medium-Term Public Debt Management Strategy for 2019-2022: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated June 5, 2019 № 473. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/473-2019-#Text> (in Ukrainian)

## STRATEGIES IN THE FIELD SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

### STRATEGII ÎN DOMENIUL MANAGEMENTULUI LANȚULUI DE APROVIZIONARE

**Negru Ion**

Doctor, conferențiar universitar, e-mail: negruion@gmail.com  
ASEM, Chișinău, str. Bănulescu-Bodoni 61, www.ase.md

**Abstract.** *The economic crisis has shown how important it is for companies to not only reduce costs, but also to find new innovative solutions to maintain the efficiency of supply chain management (SCM) in a difficult and poorly predictable macroeconomic environment. Those companies that managed to correctly assess the situation and reorganize over time for new lines of integration and coordination of both internal business processes and relations with supply chain agencies, were able not only to maintain their positions, but also achieve significant results in increasing competitiveness and strengthening market positions. And in this context, an important role belongs to the specific strategies of supply chain management.*

**Key words:** *strategy, Supply Chain Management, supply, decisions, corporate strategy, business strategy, functional strategy, Inclusion strategy, channel concentration strategy, personalized customer service strategy.*

**JEL CLASIFICATION:** *M 11, C 44*

Dezvoltarea rapidă a pieței, concurența mai dură, cerințele permanențe de îmbunătățire a calității serviciilor pentru consumatori, și mai nou, pandemia de COVID-19 reprezintă noi provocări pentru companiile din toată lumea. Pentru a fi competitive în condițiile create și a-și valorifica punctele forte, companiile trebuie să optimizeze toate procesele de creare a valorii din lanțul de aprovizionare - de la aprovizionarea cu materii prime și până la serviciile post-vânzare către clienții finali. Pentru a face față acestor provocări, conducerea multor companii apelează tot mai mult la soluțiile oferite de domeniul managementului lanțului de aprovizionare (SCM - Supply Chain Management).

Gestiunea lanțului de aprovizionare are ca obiectiv, pe de o parte, coordonarea activităților și fluxurilor de la furnizori și colaboratori până la clientul final și, pe de altă parte, de a integra gestiunea fluxurilor de-a lungul lanțului, în special prin intermediul informatizării datelor. Importanța este asigurarea unei circulații rapide a materialelor și informațiilor pentru garantarea unui serviciu optim pentru clienți și reducerea trezoreriei imobilizate în stocuri pentru întreprindere. Aceasta integrează lanțul de aprovizionare amonte, dar și fluxul de informații raportate la cerere. Acestea din urmă sunt constituite din trei informații principale: [3]

*Informația despre cerere.* Aici este vorba de studiul tendinței pieței, de unde trebuie să decurgă previziunile de vânzare, care sunt transformate, în plan director de producție, apoi în plan de aprovizionare și în sfârșit în necesar de componente.

*Informația despre comandă.* Acest flux de informații cuprinde oferta comercială și dezvoltarea produselor, apoi preluarea comenzii, urmărirea comenzii și în sfârșit facturarea. Acest proces este bazat pe schimb de informații despre comenzi și facturare. Din ce în ce mai mult, aceste sisteme de informații trec prin internet. De exemplu, acest lucru se întâmplă în cazul achizițiilor electronice sau în cazul datelor informatizate - EDI (Electronic Data Interchange). Primul caz se folosește pentru a armoniza procedurile de facturare și al doilea pentru schimb de informații.

*Informații despre realizarea comenzii.* Acestea constau în coordonarea operațiilor de achiziționare și aprovizionare cu componente, elaborarea planurilor de producție, urmărirea stocurilor de componente și pregătirea comenzii și expedierea ei.

În acest context, trebuie de luat în considerare tipurile deciziilor strategice specifice unui lanț logistic, care sunt prezentate în Figura 1.

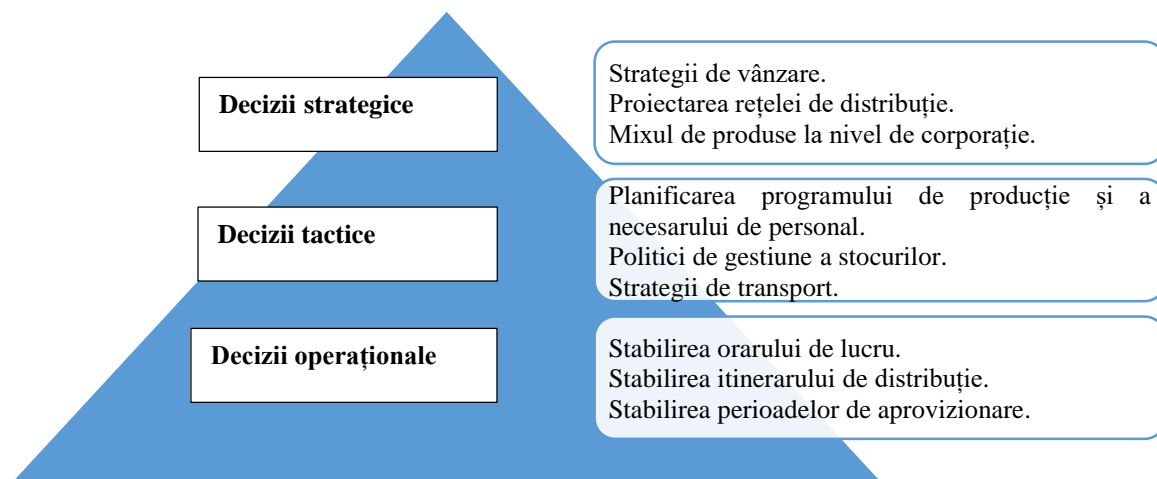


Figura 1. Deciziile tipice dintr-un lanț logistic

Strategia lanțului de aprovizionare joacă un rol important în planificarea strategică a unei companii. De aceea, trebuie de prezentat o viziune asupra tipurilor de strategii în conformitate cu nivelul lor din sistemul de planificare strategică. Dintre acestea cele mai importante sunt următoarele: [4]

**Strategia corporativă** este un plan general de management pentru o companie, care presupune un set de decizii privind alegerea ramurii industriale și regiunilor geografice de activitate a organizației, achiziționarea sau ieșirea dintr-o anumită afacere, alocarea resurselor cheie între diferite domenii de activitate etc. Putem spune că strategia corporativă reflectă deciziile privind alegerea domeniilor strategice ale managementului organizației. În esență, o strategie corporativă rezolvă problema investitorului - cum să distribuie investițiile în active pentru a maximiza randamentul economic din acestea. Înțelegerea tendințelor în dezvoltarea piețelor și a economiei în ansamblu joacă un rol cheie în elaborarea unei strategii corporative.

**Business strategia**, la rândul său, este un plan pentru dezvoltarea unei linii separate de afaceri pentru o companie. Pentru fiecare sferă (direcție) a activității organizației se formulează propria strategie. Acesta definește misiunea și obiectivele direcției, precum și modalitățile și mijloacele de realizare a competitivității produselor sau serviciilor relevante. Business strategia detaliază strategia corporativă pentru o anumită linie de activitate și descrie planul strategic pentru dezvoltarea acesteia. Totodată, business strategia conține strategii funcționale care descriu anumite aspecte ale acesteia.

**Strategia funcțională** este un set de activități și programe ale zonelor funcționale separate și ale subdiviziunilor unei companii. Fiecare subdiviziune funcțională din cadrul organizației (marketing, producție, finanțe, elaborarea și dezvoltarea produselor și serviciilor) determină care este contribuția sa la realizarea obiectivelor strategice ale organizației. Strategia funcțională este baza pentru acțiuni în cadrul afacerii. Aici putem scoate în evidență următoarele tipuri de strategii aparte, cum ar fi:

- ✓ *strategia de marketing*, în special, se concentrează pe selectarea și justificarea portofoliului de produse ale companiei și pe piețele de vânzări țintă,
- ✓ *strategia financiară* se referă la alegerea surselor de finanțare pentru activitățile organizației și evaluarea costului capitalului,
- ✓ *strategia pentru elaborarea și dezvoltarea de produse și servicii* se referă la crearea și pregătirea de noi produse pentru piață și valorificarea noilor tehnologii.
- ✓ *strategia operațională* este chemată să ajute la implementarea strategiei de marketing și a strategiei pentru elaborarea și dezvoltarea de noi produse, ținând seama de limitele dictate de strategia financiară.

În cele ce urmează, este bine să accentuăm unele caracteristici ale strategiilor operaționale. Prin urmare, strategia operațională se ocupă de componente precum gestiunea capacităților de producție, managementul lanțului de aprovizionare, managementul producției, precum și dezvoltarea organizațională și managementul competențelor organizaționale.

**Strategia lanțului de aprovizionare (SMC)**, la rândul său, poate fi reprezentată ca una dintre componentele strategiei operaționale, care se ocupă de problemele legate de gestionarea capacităților de producție a verigilor din lanțul de aprovizionare, precum și de gestionarea poziției și interacțiunii verigilor în lanțul de aprovizionare unul cu celălalt.

În procesul elaborării strategiilor SMC, este necesar să se determine rezultatul cel mai de dorit, atât pentru clienții finali, cât și pentru companie la general. Elementele de bază ale unei strategii SMC pot fi următoarele:

**Competitivitatea** care poate fi folosită pentru a descrie acest rezultat dorit. Mai mult, din punctul de vedere al clientului, este posibil să se distingă atât competitivitatea produselor/serviciilor, cât și competitivitatea proceselor de furnizare a produselor/proceselor de prestare a serviciilor. Competitivitatea unui produs arată cât de bine produsul corespunde cerințelor și așteptărilor clientului (mentenanța, proprietățile, prețul). Competitivitatea proceselor de livrare a produsului, la rândul său, este chemată să asigure fiabilitatea, viteza și flexibilitatea acestuia.

**Calitatea** care poate fi abordată sub două aspecte. Pe de o parte, calitatea poate fi evaluată ca o „măsură a excelenței”. Adică, cu cât produsul este mai perfect, cu atât este mai bun. Cu toate acestea, această abordare nu reflectă o viziune de afaceri. Din perspectiva business-proceselor, îmbunătățirea interminabilă a calității nu este o provocare. Provocarea este de a atinge un nivel de calitate recunoscut și plătit de către client. Cu alte cuvinte, calitatea ar trebui să fie suficientă, dar nu excesivă. Din acest punct de vedere, calitatea poate fi definită ca posibilitatea de utilizare a unui produs. Cu alte cuvinte, produsul trebuie să facă ceea ce este conceput să facă (adică să funcționeze așa cum este specificat în documentația sa sau așa cum se așteaptă de la el).

Calitatea poate fi caracterizată și măsurată folosind o listă de caracteristici și proprietăți ale unui produs sau serviciu. Acestea ar trebui încorporate în produs în stadiul elaborării sale și încorporate într-un produs real în stadiul de producție al acestuia (sau în furnizarea unui serviciu). Astfel, calitatea elaborării determină cât de corect sunt reflectate cerințele clientului în descrierea produsului/serviciului, iar calitatea producției determină dacă produsul în performanță reală corespunde cu ceea ce a fost conceput și dezvoltat.

Putem spune că calitatea este un factor specific produsului în sine. În același timp, se poate întâlni o calitate ridicată a produsului și un nivel foarte mediu al procesului de livrare a produsului (lent, inflexibil, nesigur). Adică, numai calitatea unui produs în sine nu asigură deloc competitivitatea acestuia.

**Viteza** reflectă timpul necesar unei companii pentru a finaliza un proces, ca de exemplu:

- viteza procesului de producție este caracterizată de durata ciclului de producție;
- viteza procesului de achiziție este caracterizată de durata ciclului de achiziție;
- viteza procesului de livrare a produselor către client se caracterizează prin timpul necesar primirii unei cereri de la client, întocmirea documentației și livrarea produselor;
- viteza procesului de elaborare și implementare a producției de produse noi se caracterizează printr-o perioadă de timp de la momentul prezentării unei idei de produs până la disponibilitatea livrării de produse în conformitate cu comenzile clienților.

Putem spune, că viteza este mai mult un factor în competitivitatea unei întreprinderi, decât competitivitatea produselor.

**Nivelul de servire** care presupune gradul de satisfacție în timp util a cererii, adică îndeplinirea comenzilor clienților la termenele stabilite și volumul livrării produselor sau prestarea de servicii. Acest nivel poate fi determinat prin două modalități. În primul caz, nivelul de servire este determinat ca procentul de comenzi care sunt preluate complet din stoc la primirea unei comenzi de vânzare sau ca procent din liniile de comandă care sunt preluate complet. În al doilea

caz, nivelul de servicii reprezintă procentul de cazuri în care a fost atinsă data de livrare solicitată sau convenită, adică produsul comandat a fost expediat.

Putem spune că nivelul de servicii caracterizează fiabilitatea companiei ca furnizor și este, fără îndoială, o caracteristică a competitivității procesului de furnizare a produselor.

**Flexibilitatea** care măsoară capacitatea unei companii de a se schimba atât volumul de produse sau servicii furnizate, cât și viteza de intervenire la schimbare. Adică flexibilitatea unei companii caracterizează cât de repede și cât de mult se poate schimba o organizație. Din acest punct de vedere, flexibilitatea poate fi de patru tipuri:

- flexibilitatea produsului – capacitatea unei companii de a aduce pe piață produse noi (servicii) sau de a le modifica pe cele existente. Cu o flexibilitate ridicată a produselor, o organizație este potențial capabilă să utilizeze aceleași capacități de producție pentru a produce noi produse sau pentru a oferi noi servicii;

- flexibilitatea nomenclurii – capacitatea de a schimba nomenclatura produselor fabricate într-o anumită perioadă de planificare. Această abilitate conferă companiei o stabilitate mai mare în cazul în care a existat o eroare în evaluarea structurii cererii în contextul tipurilor de produse;

- flexibilitate în volum – capacitatea de a modifica volumul producției, atât referitor la capacitatea de a crește sau a reduce cantitatea fabricată în condiții de eficiență economică;

- flexibilitate în aprovizionare presupune capacitatea de a modifica perioadele de livrare planificate sau anticipate ale produselor către clienți, ceea ce permite companiei să răspundă flexibil la solicitările clienților pentru modificări ale timpilor de livrare.

**Costurile** sunt un factor multidimensional, deoarece acestea reflectă atât competitivitatea produselor, cât și competitivitatea întreprinderii. Totodată consumurile ca și costul producției și distribuției vorbesc despre costul total al producției, precum și costul gestionării lanțului de aprovizionare. Acestea, la rândul său, afectează rentabilitatea producției. Dacă prețul este format ținând cont de costuri, atunci costurile devin un factor în competitivitatea produselor. Dacă prețul se formează pe baza unor estimări pur de piață, atunci costurile determină rentabilitatea producției, ceea ce contribuie la competitivitatea întreprinderii din punctul de vedere al eficienței economice a companiei.

Pe lângă costuri, este important să se ia în considerare utilizarea capitalului întreprinderii. Indicatorii de eficiență a capitalului caracterizează competitivitatea unei companii ca entitate economică.

**Capacitatea de producție** este producția maximă posibilă de produse sau furnizarea de servicii de către o companie pentru perioada planificată. Soluțiile de capacitate ale unei organizații pot fi împărțite în două grupe: soluții de configurare a capacității și soluții de dezvoltare a capacității. În procesul gestionării capacităților de producție la nivel strategic, se pot lua următoarele decizii de configurare:

- nivelul general al capacităților, inclusiv rezervele de capacități, care este importantă pentru a asigura flexibilitatea întreprinderii, viteza proceselor și nivelul costurilor;

- distribuirea capacităților pe subdiviziuni de producție și / sau servicii (adică, în ce măsură sunt centralizate sau distribuite operațiunile, indiferent dacă sunt integrate și cooperare în întreg lanțul de aprovizionare);

- specializarea capacităților pe subdiviziuni de producție și / sau servicii pentru eliberarea corespunzătoare grupelor de produse sau a tipurilor de servicii furnizate;

- amplasarea de producție și / sau servicii la nivel de țară sau regiune.

Deciziile de privind valorificarea capacităților de producție și / sau prestare a serviciilor reflectă trei aspecte principale:

- ✓ momentul modificării capacităților de producție și / sau servicii;

- ✓ amplitudinea modificărilor de majorare ale capacităților de producție și / sau servicii;

- ✓ timpul necesar pentru modificarea capacităților de producție și / sau servicii.

În ceea ce privește *momentul modificării capacităților de producție și / sau servicii* pot fi aplicate următoarele abordări strategice principale:



- capacitatea depășește cererea, adică capacități suplimentare sunt introduse înainte de creșterea cererii prognozată pentru produse / servicii,
- capacitatea este mai mică decât cererea, adică capacități suplimentare sunt introduse pe baza comenzilor clienților, care depășesc în mod regulat capacitatea disponibilă;
- dezechilibrul dintre capacitățile disponibile și cererea de produse este atenuat folosind formarea stocurilor (stocurile se formează în perioada în care capacitatea depășește cererea și se consumă în perioada în care cererea depășește capacitatea).

Fiecare dintre aceste abordări are propriile avantaje și dezavantaje.

*Amploarea modificărilor de majorare ale capacităților de producție și / sau servicii* poate implica două abordări principale:

- creșterea capacităților în proporții mari sau darea în exploatare a unor suprafețe de producție mari;
- modificarea lină a capacităților prin punerea în funcțiune a unor unități mici de capacitate, de fapt, este o strategie de menținere a capacității cât mai aproape de valoarea cererii de produse / servicii.

*Timpul necesar pentru modificarea capacităților de producție și / sau servicii* ar trebui să fie luat în considerare la alegerea dimensiunilor de timp în cadrul planurilor strategice.

Configurarea lanțului de aprovizionare. Întreprinderea alege pentru sine o poziție în lanțul de aprovizionare, adică care elemente ale lanțului de aprovizionare va controla direct prin relații de proprietate și cu ce elemente adiacente ale lanțului de aprovizionare va trebui să coopereze. Mai mult, în fiecare lanț de aprovizionare există o verigă care are cea mai mare influență asupra configurației și gestiunii lanțului de aprovizionare. În literatura de specialitate, astfel de întreprinderi sunt denumite channel master. În consecință, pentru fiecare întreprindere este important ce rol va juca în lanțul de aprovizionare, dacă va da tonul în practica lanțului de aprovizionare sau va fi într-o poziție subordonată, urmând regulile care sunt stabilite de către verigile cele mai influente.

Un alt punct important este luarea unei decizii cu privire la modul de a răspunde acelor forțe dinamice care afectează întreprinderea din lanțul de aprovizionare (modificări ale cererii clienților, dinamica fluxurilor de materiale, schimbări ale balanței de putere în lanțul de aprovizionare, dinamica fluxurilor de informații), adică modul în care compania își construiește strategic politicile privind SMC în ceea ce privește gestionarea cererii, stocurilor, achizițiilor, producției, distribuției etc.

Există două grupuri principale de soluții în domeniul configurației SMC: soluții pentru gestionarea poziției dvs. în lanțul de aprovizionare și soluții pentru alegerea tipului de relație cu contractorii (furnizori, clienți) din lanțul de aprovizionare.

Deciziile privind gestionarea poziției în lanțul de aprovizionare înseamnă alegerea de către o întreprindere a zonei sale de control direct în SMC. Mai mult, această zonă de control poate fi localizată la începutul lanțului de aprovizionare, la mijloc sau chiar la sfârșit. O variantă cu integrare verticală completă este de asemenea posibilă, atunci când compania controlează absolut toate verigile din lanțul de aprovizionare: de la extracția materiilor prime până la consumatorul final, deși o acoperire atât de largă este rareori îndeplinită în practică. În consecință, întreprinderea alege care dintre verigile lanțului de aprovizionare asigură în cea mai mare măsură competitivitatea sa durabilă.

Atunci când se alege o poziție în lanțul de aprovizionare, o companie trebuie să decidă, de asemenea, cu privire la necesitatea de a diferenția SMC în funcție de piața de vânzări pe care o deservește. Diferite piețe de vânzare pot prezenta diverse cerințe în ceea ce privește un set de factori de competitivitate. Este foarte posibil să se constituie mai multe lanțuri de aprovizionare independente axate pe diferiți factori cheie de succes (viteza de livrare, costuri acceptabile, calitatea produsului, etc.)

Alegerea tipului de relații din lanțul de aprovizionare pare să nu fie mai puțin importantă decât poziționarea companiei în lanțul de aprovizionare. În acest caz se pot lua decizii strategice precum:

- alegerea unei strategii bazate pe numărul de agenți din lanțul de aprovizionare (de exemplu, furnizori), adică dacă se alege o strategie de surse multiple de aprovizionare sau o singură sursă de aprovizionare, chiar dacă există surse alternative;

- alegerea tipului de relații pentru care se optează atunci când se interacționează cu alți participanți. În același timp, gama de tipuri de relații poate acoperi parteneriate sau chiar alianțe, pe de o parte, și cultivarea unei concurențe acerbe între furnizori pentru comenzile companiei, pe de altă parte. În prezența unor relații de parteneriat, compania explorează posibile opțiuni pentru dezvoltarea furnizorilor săi, pentru a asigura o bază de resurse mai fiabilă pe termen lung.

În cele din urmă, sarcina companiei în ceea ce privește dezvoltarea unei strategii de lanț de aprovizionare este de a crea o astfel de configurație care să sprijine realizarea și păstrarea valorilor țintă ale factorilor de competitivitate. Pentru a face acest lucru, în domeniile luării deciziilor strategice, organizația ia decizii cu privire la compoziția resurselor materiale și necorporale necesare, precum și la compoziția și proprietățile proceselor operaționale. Resursele și procesele formează colectiv așa-numitele capacități operaționale ale companiei. Dezvoltarea capacităților operaționale ale întreprinderii este una dintre sarcinile principale ale managementului strategic al lanțului de aprovizionare.

Dacă să ne concentrăm asupra strategiilor specifice SMC, atunci putem menționa că sursele de specialitate oferă mai multe tipuri de strategii în acest domeniul SMC, care sunt abordate în dependență de complexitatea lor. Și acestea sunt: [5]

**Strategia de incluziune** se concentrează pe asigurarea disponibilității produsului și este utilizată într-un mediu de cerere de produs previzibilă și semnificativă. Lanțul de aprovizionare asigură faptul că produsul este disponibil ori de câte ori și oriunde este necesar. Esența acestei strategii este organizarea unui sistem de distribuție extins, axat în mare parte pe marcă (de exemplu, lanțurile de aprovizionare care operează în industria alimentară).

Dezavantajele unei strategii incluzive sunt că:

- implementarea strategiei este asociată cu costuri ridicate de întreținere a rețelei de distribuție;

- gestionarea canalelor de distribuție multiple și potențial conflictuale introduce o complexitate suplimentară și o tensiune organizațională.

Companiile compensează adesea costurile suplimentare prin creșterea vânzărilor și încărcarea mărcii mai mari, mai ales dacă este lider de piață. Cu toate acestea, complexitatea crescută a gestionării lanțului de aprovizionare face dificilă alegerea acestei strategii de către companii, deși utilizarea tehnologiei informaționale integrate poate reduce această dificultate. Datorită costului și complexității managementului, această strategie este cea mai potrivită pentru companiile mari, bogate în resurse, care sunt lideri de piață.

**Strategia de concentrare a canalului** își propune să livreze produse într-un mod care să fie atractiv pentru canalul de distribuție. În acest caz, canalul își asumă responsabilitatea pentru vânzarea produselor. Principalul dezavantaj al acestei strategii este lipsa de comunicare între întreprinderile producătoare și utilizatorul final. De obicei, companiile care se concentrează pe o astfel de strategie lucrează îndeaproape cu partenerii lor pentru a determina cea mai bună opțiune pentru alocarea zonelor de responsabilitate din lanțul de aprovizionare între participanți, astfel încât să minimizeze costurile globale și, în același timp, să ofere toate serviciile necesare.

Această strategie este bazată pe costuri și servicii și necesită un lanț de aprovizionare eficient și performant, care poate satisface așteptările canalului.

**Strategia personalizată de servicii pentru clienți** este concepută pentru a valorifica caracteristicile lanțului de aprovizionare pentru a adăuga valoare clienților. Companiile pot crește marja pentru valoarea pe care o furnizează, ceea ce crește prețul unitar mediu al produselor lor.

Organizațiile care adoptă această strategie au resursele cheie necesare pentru a stabili relații bune cu clienții și pentru a le menține și întări.

În cadrul acestei strategii, întreprinderile lucrează separat cu fiecare client. Pentru a deservi această piață a lanțului de aprovizionare extrem de diferențiat, companiile mută de obicei unele lucrări de finisare în spatele lanțului de aprovizionare. Astfel, se oferă o gamă largă de consumatori, iar gama de stocuri este redusă.

Atunci când aplică această strategie, companiile se confruntă cu următoarele provocări:

✓ costuri ridicate de menținere a lanțului de aprovizionare atunci când interacționează cu consumatorii individuali (dar acestea pot fi compensate prin reducerea investițiilor în stocuri și reducerea volumului de produse învechite);

✓ confidențialitatea cerințelor clienților și utilizarea informațiilor colectate în timpul acestei opțiuni de vânzare.

**Strategia agilității operaționale** se concentrează pe dezvoltarea caracteristicilor care vă permit să schimbați rapid configurația parametrilor lanțului de aprovizionare și de produs pentru a satisface nevoile emergente ale clienților. Companiile care folosesc această strategie se concentrează pe obținerea unui markup pentru a fi primele care comercializează cu un produs nou.

Multe organizații care au adoptat această strategie își externalizează majoritatea funcțiilor lanțului de aprovizionare, concentrându-se în același timp pe dezvoltarea și comercializarea produselor. De obicei, au relații puternice cu o gamă largă de potențiali parteneri ai lanțului de aprovizionare.

Acest concept este utilizat în special pe scară largă în industria electronică, unde un număr semnificativ de producători și companii de semiconductori pot fi angajați ca parteneri contractuali.

Această strategie impune companiilor să fie dispuse și capabile să acționeze inovativ, astfel încât să fie dezvoltate în mod constant noi produse și procese pentru noi piețe. Dacă companiile au propria infrastructură, atunci trebuie să schimbe rapid punctul de vedere al infrastructurii și, după caz, să o adapteze la noile condiții. De obicei, pentru a obține o flexibilitate maximă, companiile trebuie să se mulțumească cu costuri mai mari.

Alegerea strategiei lanțului de aprovizionare ar trebui să se bazeze pe un echilibru de capacități și constrângerile existente ale contrapartidelor lanțului de aprovizionare pentru a realiza alinierea strategică.

#### BIBLIOGRAFIE

1. BALAN, C., *Logistica*, Bucuresti:Editura Uranus, 2006.
2. TURCOV, E., PETROVICI, S., PETROVICI, A., *Tehnologiile comerciale și logistica*. Chișinău: ASEM, 2005. 146 p. ISBN 978-9975-75-475-0.
3. <https://www.rasfoiesc.com/business/management/Gestiunea-lantului-de-aprovizionare.php>
4. <https://rostov-logist.ru/teoriya-logistiki/razrabotka-strategii-tsepi-postavok>
5. [https://studme.org/53489/logistika/bazovye\\_strategii\\_tsepi\\_postavok](https://studme.org/53489/logistika/bazovye_strategii_tsepi_postavok)
6. <https://elib.bsu.by/bitstream/123456789/194409/1/8-19.pdf>

## THE EFFECTS OF THE PANDEMIC CRISIS ON STAFF MOTIVATION

### EFECTELE CRIZEI PANDEMICE ASUPRA MOTIVĂRII PERSONALULUI

<sup>1</sup> Șavga Ghenadie

Doctor, conferențiar universitar, e-mail: savga ghenadie@ase.md

<sup>2</sup> Serduni Serghei

Doctor, conferențiar universitar, e-mail: serdunis@gmail.com

<sup>1,2</sup> ASEM, Chișinău, str. Bănulescu-Bodoni 61, www.ase.md

**Abstract.** The COVID-19 pandemic crisis has had negative effects on the world, macro- and microeconomic levels. In particular, these effects are becoming disastrous for less developed countries. Restrictive measures imposed by the authorities reduce the economic potential of business. The controversial situation of the management of national companies involves complex decisions, including socially - aimed at retaining and motivating staff.

**Key words:** COVID-19 pandemic, earnings, impact, informal sector, labor market, macroeconomic indicators, staff motivation

**JEL CLASIFICATION:** E20, E24, E26, J21, M12

#### *Influențe macroeconomice ale crizei COVID-19*

Evoluția societății umane s-a confruntat în nenumărate rânduri de crize economice, sociale și de altă natură, dar situația cu care se confruntă omenirea la ziua de astăzi este fără precedent după amploarea și complexitatea sa.

Criza COVID-19 a afectat toate domeniile activității umane – de la sistemul medical până la cel fiscal, de la nivel mondial – la nivel microeconomic, aceste efecte negative fiind la fel de pronunțate în țările economic dezvoltate, dar și cele mai puțin dezvoltate.

Indirect, putem aprecia influența crizei pandemice asupra economiei Republicii Moldova prin analiza evoluției următorilor indicatori macroeconomici.

**Tabelul 1. Evoluția unor indicatori macroeconomici ai RM (2019-2020)**

Indicatori	2019					2020				
	Trim.I	Trim.II	Trim.III	Trim.IV	Anual	Trim.I	Trim.II	Trim.III	Trim.IV	Anual
PIB, prețuri curente, mil lei <sup>1</sup>	43295	51894	68349	58240	221884	43685	44629	61719	56318	206352
În % față de perioada anului precedent	-	-	-	-	115,3 <sup>4</sup>	100,9	86,0	90,3	96,7	93,0
Populația ocupată, mii persoane <sup>2</sup>	829,0	901,1	909,8	849,7	872,4	806,3	821,5	863,4	845,6	datele lipsesc
Câștigul salarial mediu lunar, lei <sup>3</sup>	6923,0	7302,6	7385,0	7813,1	7356,1	7633,9	7849,0	8074,3	8859,9	8107,5

Sursa:

<sup>1</sup> Produsul Intern Brut în trimestrul IV și anul 2020 // <https://statistica.gov.md/newsview.php?l=ro&idc=168&id=6940>; valorile Produsului intern brut pentru anul 2019 au fost calculate de către autor în baza sursei citate

<sup>2</sup> [https://statbank.statistica.md/PxWeb/pxweb/ro/30%20Statistica%20sociala/30%20Statistica%20sociala\\_\\_03%20F M\\_\\_03%20MUN2019\\_\\_MUN010/MUN110100.px/?rxid=b2ff27d7-0b96-43c9-934b-42e1a2a9a774](https://statbank.statistica.md/PxWeb/pxweb/ro/30%20Statistica%20sociala/30%20Statistica%20sociala__03%20F M__03%20MUN2019__MUN010/MUN110100.px/?rxid=b2ff27d7-0b96-43c9-934b-42e1a2a9a774)

<sup>3</sup> [https://statbank.statistica.md/PxWeb/pxweb/ro/30%20Statistica%20sociala/30%20Statistica%20sociala\\_\\_03%20F M\\_\\_SAL010\\_\\_serii%20lunare/SAL014800.px/?rxid=b2ff27d7-0b96-43c9-934b-42e1a2a9a774](https://statbank.statistica.md/PxWeb/pxweb/ro/30%20Statistica%20sociala/30%20Statistica%20sociala__03%20F M__SAL010__serii%20lunare/SAL014800.px/?rxid=b2ff27d7-0b96-43c9-934b-42e1a2a9a774)

<sup>4</sup> recalculat de autori în baza PIB-ului anului 2019 de 192508,6 mil lei [https://statbank.statistica.md/PxWeb/pxweb/ro/40%20Statistica%20economica/40%20Statistica%20economica\\_\\_13%20CNT\\_\\_SCN2008\\_\\_CNT008/CNT008100.px/table/tableViewLayout1/?rxid=9a62a0d7-86c4-45da-b7e4-fecc26003802](https://statbank.statistica.md/PxWeb/pxweb/ro/40%20Statistica%20economica/40%20Statistica%20economica__13%20CNT__SCN2008__CNT008/CNT008100.px/table/tableViewLayout1/?rxid=9a62a0d7-86c4-45da-b7e4-fecc26003802)

Este evident că criza pandemică a influențat diminuarea PIB-ului în prețuri curente în anul 2020 față de anul 2019 cu 7% sau cu 15532, o parte din această reducere fiind determinată și de situația defavorabilă în sectorul agricol, din motivul unui an secetos (producția globală agricolă în anul 2020 constituind numai 72,9% de la valoarea anului 2019).

Recesiunea economică a influențat și caracterul sezonier al ocupației forței de muncă, aceasta în anii precedenți fiind mai solicitată în trimestrele 2 și 3. Cel mai mic nivel al populației ocupate a fost înregistrat în trimestrul 2 al anului 2019 – atunci când societatea s-a confruntat cu primul val al pandemiei, fiind dominante incertitudinea și indecizia atât la nivel guvernamental, cât și la cel al conducerii companiilor.

Totuși, putem constata o creștere continuă pe perioada analizată a câștigului salarial mediu lunar (cu excepția trimestrului I al anului 2020), fapt care indirect demonstrează că criza a afectat, totuși, mai puțin salariații calificați.

### **Situația pe piața forței de muncă**

Conform rezultatelor Anchetei forței de muncă, în trimestrul IV 2020, forța de muncă (populația activă) a Republicii Moldova (populația ocupată și șomerii), a constituit 877,4 mii persoane, fiind în descreștere cu 1,2% față de trimestrul IV 2019 (887,7 mii).

Rata de participare la forța de muncă a populației de 15 ani și peste (*ponderea forței de muncă de 15 ani și peste în populația totală de aceeași categorie de vârstă*) a constituit 40,8%.

Populația ocupată a constituit 845,6 mii persoane, fiind mai mică cu 0,5% față de trimestrul IV 2019 (849,7 mii).

Rata de ocupare a populației de 15 ani și peste (*ponderea persoanelor ocupate în vârstă de 15 ani și peste față de populația totală din aceeași categorie de vârstă*) a fost de 39,3% (39,1% în 2019).

Populația în afara forței de muncă de 15 ani și peste, în trimestrul IV 2020, a constituit 1273,6 mii persoane sau 59,2% din totalul populației (cea mai mare pondere - 45,7% revenind categoriei de pensionari).

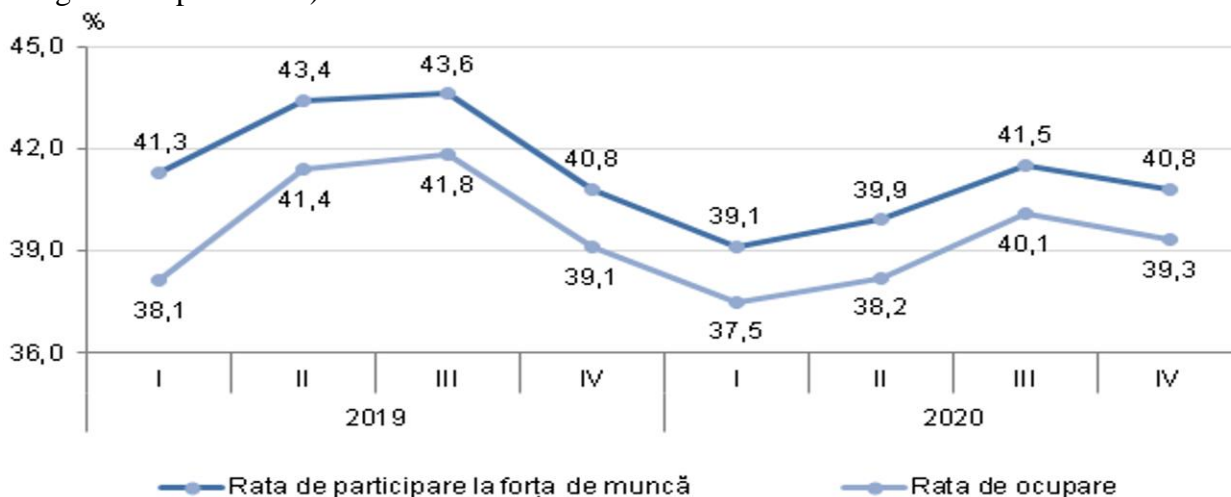


Figura 1. Evoluția ratelor de participare la forța de muncă și ocupare pe trimestre (2019-2020)

Faptul că populația în afara forței de muncă în trimestrul IV 2020 depășește cu 18,4 puncte procentuale populația activă amplifică efectele economice negative ale crizei.

Distribuția persoanelor ocupate pe activități economice ne permite a afirma că în sectorul agricol au activat 165,4 mii persoane sau 19,6% din totalul persoanelor ocupate (în trimestrul IV 2019 - 173,1 mii și, respectiv, 20,4%).

În activitățile non-agricole au fost ocupate 680,2 mii persoane.

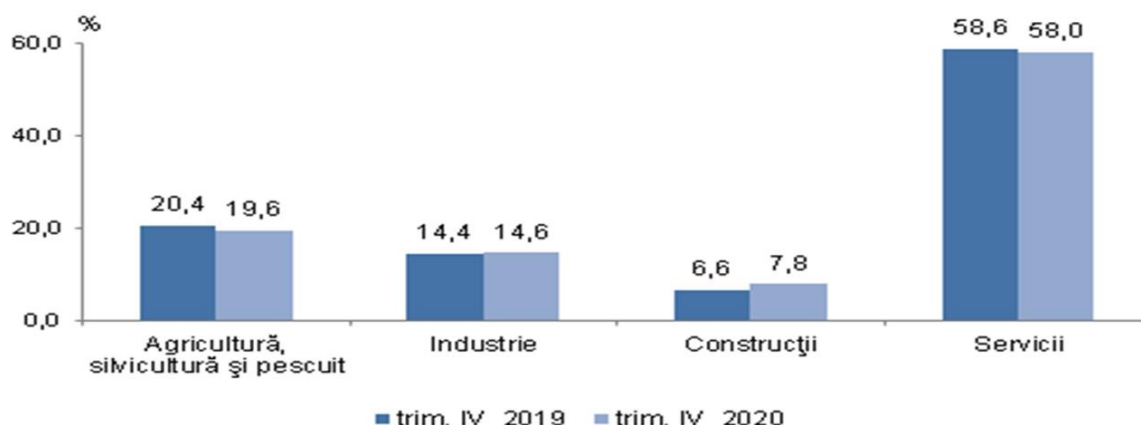


Figura 2. Distribuția populației ocupate după activitățile economice pe trimestre (2019-2020)

Din informația prezentată mai sus putem deduce că perioada crizei COVID-19 (anul 2020) a avut loc un flux de persoane ocupate din domeniile servicii; agricultură, silvicultură și pescuit în domeniile industrie și, în special, în construcții.

### ***Munca nedeclarată/informală<sup>1</sup>***

Conform statisticii sociale, criza pandemică a determinat și fluctuația angajaților spre sectorul informal al economiei naționale.

Astfel, conform datelor Anchetei forței de muncă<sup>2</sup> în anul 2020 în sectorul informal au lucrat 17,1% din totalul persoanelor ocupate în economie (în 2019 – 15,7%), iar 22,5% - au avut un loc de muncă informal (în trimestrul IV 2019 – 21,5%).

Cele mai mari ponderi ale salariaților, care lucrează doar în baza unor înțelegeri verbale, sunt estimate în agricultură (58,4%), construcții (19,4%), comerț (9,3%) și industrie (4,2%).

Salariu „în plic” au primit 6,7% din salariați, iar cele mai mari ponderi ale acestora se estimează pentru activitățile din agricultură (59,9%), construcții (18,5%), comerț (9,2%) și industrie (3,9%).

### ***Impactul pandemiei COVID-19 asupra angajaților***

Conform Comunicatului de presă al BNS "Forța de muncă în Republica Moldova: ocuparea și șomajul în trimestrul IV 2020"<sup>3</sup> numărul persoanelor ocupate, care au declarat că le-a fost afectată situația la locul de muncă datorită COVID-19 a constituit în trimestrul I 2020 - 33,2 mii persoane sau 4,1% din numărul persoanelor ocupate, 200,6 mii sau 24,4% - trimestrul II 2020 și 21,5 mii sau 2,5% - trimestrul III 2020, 15,7 mii sau circa 2,0% - trimestrul IV 2020) (figura 3).

Putem constata că pandemia COVID-19 a afectat într-o proporție mai mare populația feminină – 2,1%, în comparație cu cea masculină – 1,7% și, respectiv, populația din mediul urban - 3,4%, în comparație cu cea din mediul rural - 0,6%.

<sup>1</sup> Prin munca nedeclarată se înțelege orice muncă prestată de o persoană fizică pentru și sub autoritatea unui angajator fără a fi respectate prevederile Codului Muncii referitoare la încheierea contractului individual de muncă

<sup>2</sup> Ancheta forței de muncă (2019-2020)

[https://statbank.statistica.md/pxweb/pxweb/ro/30%20Statistica%20sociala/30%20Statistica%20sociala\\_\\_03%20FM\\_\\_03%20MUN2019\\_\\_MUN010/?rxid=2345d98a-890b-4459-bb1f-9b565f99b3b9](https://statbank.statistica.md/pxweb/pxweb/ro/30%20Statistica%20sociala/30%20Statistica%20sociala__03%20FM__03%20MUN2019__MUN010/?rxid=2345d98a-890b-4459-bb1f-9b565f99b3b9)

<sup>3</sup> Comunicatul de presă al BNS "Forța de muncă în Republica Moldova: ocuparea și șomajul în trimestrul IV 2020"  
<https://statistica.gov.md/newsview.php?l=ro&idc=168&id=6935>

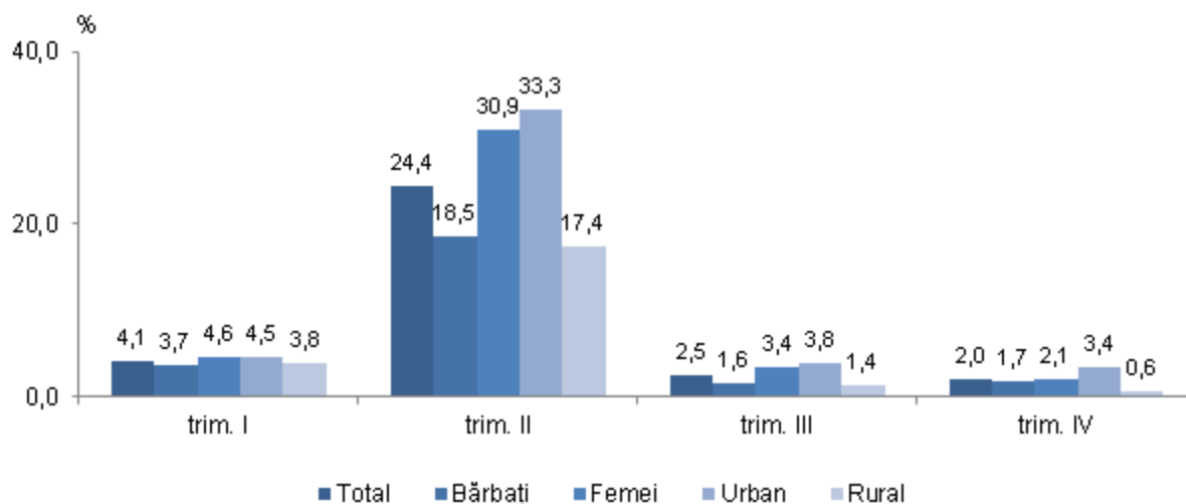


Figura 3. Ponderea persoanelor ocupate afectate de COVID-19 la locul de muncă, 2020 (pe trimestre, sexe și medii)

În trimestrul IV 2020 situațiile provocate de pandemie s-au soldat cu următoarele efecte asupra angajaților:

- 48,0% au avut un program mai redus,
- 40,5% au prestat munca la domiciliu/au lucrat la distanță,
- 28,6% au fost transferate la program de lucru parțial și
- 12,8% nu au lucrat deloc / au absentat de la locul de muncă.

Motive ale absenței temporare de la locul de muncă în legătură cu COVID-19 au constituit:

- concediile neplătite (33,2%),
- șomajul tehnic (27,4%),
- staționarea activității unității (21,9%),
- concedii de boală (17,5%) etc.

#### ***Directii/așteptări privind motivarea personalului***

- Dacă specificul jobului permite, este important de a acorda angajaților posibilitatea de a lucra de la distanță, pentru a nu expune riscului de transport în comun, suprafețe infectate, stres suplimentar
- Reorganizarea programului de lucru, încât o parte din angajați să se deplaseze spre/de la locul de munca înaintea orelor de vârf, iar cealaltă parte, după acestea;
- Organizarea transportului din partea companiei, compensarea costurilor de transport cu taxiul sau un serviciu de "ride sharing" către locul de muncă, astfel încât angajații să poată evita complet mijloacele de transport în comun
- Reorganizarea muncii de birou: înlocuirea ședințelor cu video conferințe, pauză de masă flexibilă, spații de lucru rearanjate
- Dezvoltarea sistemului IT ce permite angajaților teleducă și accesul la sistemele de fișiere și programe comune
- Menținerea salariilor și a beneficiilor extrasalariale
- Siguranța din punct de vedere sanitar în cadrul companiei

#### **BIBLIOGRAFIE**

1. Banca de date a BNS <https://statistica.gov.md/pageview.php?l=ro&idc=407&nod=1&>
2. Ancheta forței de muncă (2019-2020) [https://statbank.statistica.md/pxweb/pxweb/ro/30%20Statistica%20sociala/30%20Statistica%20sociala\\_\\_03%20FM\\_\\_03%20MUN2019\\_\\_MUN010/?rxid=2345d98a-890b-4459-bb1f-9b565f99b3b9](https://statbank.statistica.md/pxweb/pxweb/ro/30%20Statistica%20sociala/30%20Statistica%20sociala__03%20FM__03%20MUN2019__MUN010/?rxid=2345d98a-890b-4459-bb1f-9b565f99b3b9)
3. Comunicatul de presă al BNS "Forța de muncă în Republica Moldova: ocuparea și șomajul în trimestrul IV 2020" <https://statistica.gov.md/newsview.php?l=ro&idc=168&id=6935>

## CHANGE AS A STRATEGIC OPTION FOR STATE PUBLIC INSTITUTIONS

### SCHIMBAREA CA OPȚIUNE STRATEGICĂ PENTRU INSTITUȚIILE PUBLICE DE STAT

<sup>1</sup> Platon Nicolae

doctor habilitat, conferențiar universitar, e-mail: platonanat@yahoo.com

<sup>2</sup> Vieru Tatiana

doctorand, e-mail: tvieru@anre.md

<sup>1,2</sup> ASEM, Chișinău, str. Bănulescu-Bodoni 61, www.ase.md

**Abstract.** *Technological variations, automation and computerization of processes reveal that state institutions operate in a fairly dynamic external environment, which in turn imposes requirements to adapt and transform the organizational management of these institutions to developments in society. Managing the process of change within state institutions, in order to modernize them, is a fairly current and important issue in the governing act, because it is necessary to ensure a successful institutional management, which is able to attribute competitiveness and performance to these public institutions.*

*In this context, conducting research on how to manage the process of change in public institutions is a topic of major interest to society, because the complexity of the problems faced by these institutions must be elucidated, analyzed and consequently resolved.*

*In this article, the authors set out to investigate these issues and, as a result of research, to propose certain recommendations for improving the management of state public institutions.*

**Cuvinte cheie:** instituție publică, managementul schimbării, predispunere la schimbare, rezistență la schimbare, schimbare instituțională.

**JEL:** M1, D04

#### Actualitatea temei

Schimbarea organizațională, ca proces sau ca domeniu de cercetare, cuprinde o gamă largă de activități, de la constituirea unei echipe de conducere la nivelul managementului superior, până la elaborarea unei noi strategii, îmbunătățirea structurii organizatorice sau schimbarea culturii organizaționale.

Operarea schimbărilor în instituțiile de stat are ca scop crearea condițiilor necesare desfășurării activității în conformitate cu noile tendințe, care se înregistrează într-o lume modernă și plină de dinamism. Importanța și nivelul schimbărilor depind de măsura în care instituția de stat este pregătită să realizeze aceste schimbări. Există situații când, efectiv, nu sunt necesare schimbări, dar există situații când schimbarea este inevitabilă, datorită unor transformări radicale care au loc în entitate.

Toate instituțiile sunt cointeresate ca activitatea sa să se desfășoare în condiții de maximă eficiență. Dar pentru a realiza acest deziderat, instituția trebuie să se adapteze noilor condiții, care apar în mediul intern și extern al acesteia. Adaptarea ca regulă, de cele mai multe ori impune o schimbare organizațională, care se manifestă prin îmbunătățirea strategiei, a structurii organizatorice și a proceselor și metodelor de gestiune. În consecință, eficacitatea instituției trebuie să crească.

Trebuie totuși de specificat, că capacitatea instituției de stat de a asigura schimbarea anumitor procese și de a atinge aceste niveluri ale finalității operaționale, este destul de problematică. Aceasta schimbare trebuie înțeleasă de personal și manageri ca expresie a dinamismului funcțional al instituției, a capacității de flexibilitate la conjunctura pieței și a mediului de afaceri, iar rezultatul scontat, trebuie să se reflecte în deschiderea acestei instituții către societate în numele căreia ea activează. Ca totalizare a celor expuse, considerăm că această temă este actuală și necesită o abordare științifică mai largă.

**Scopul cercetării** îl reprezintă cercetarea modalităților de realizare a schimbărilor organizaționale în cadrul instituției de stat, elucidarea problemelor ce țin de rezistența personalului la schimbare, găsirea soluțiilor de depășire a obstacolelor generate de schimbare.

#### Metode aplicate



La elaborarea prezentului articol, autorii au utilizat 3 metode de cercetare, după cum urmează:

- *metoda cercetării fundamentale* care a permis: culegerea informației necesare, ce se referă la obiectul cercetării. Au fost realizate investigații sub formă de studii teoretice, care poartă un demers constructivist, bazându-se pe legile, principiile și categoriile logicii dialectice, rezultatul fiind formarea unor concluzii practice științific argumentate;

- *metoda cercetării aplicative*, care a avut ca sarcină colectarea de date necesare pentru direcționarea activității practice, în vederea creșterii muncii metodice și transpunerea în formă operațională a unor idei.

- *metoda istoriografică*, care a fost utilă pentru punerea în lumină a celor mai importante cercetări științifice, culegeri de materiale și articole la tema managementul schimbărilor organizaționale, fiind aplicată în special pentru cunoașterea, explicarea și înțelegerea subiectului de cercetare.

**Rezultate.** Cercetarea acestei teme va da posibilitate autorilor să formuleze anumite concluzii la acest subiect, și ca urmare, să propună persoanelor cu funcții de răspundere anumite soluții și recomandări, în vederea necesității operării schimbărilor instituționale, care vor aduce plusvaloare instituțiilor publice de stat.

**Supportul teoretico - metodologic** al temei investigate este asigurat de lucrările savanților, specialiștilor și experților, care au efectuat cercetări în acest domeniu.

### Introducere

Schimbarea s-a manifestat și se manifestă în toate domeniile, independent de conștientizarea sau nu a procesului în sine. Întreprinderile, organizațiile, instituțiile, indiferent de profilul activității acestora, sunt supuse procesului de schimbare. Ele funcționează azi mai mult ca oricând într-un mediu complex și extrem de dinamic. Capacitatea lor de adaptare a devenit în acest context o premisă fundamentală pentru reușită și într-un număr tot mai mare de cazuri, o condiție pentru supraviețuire.

Schimbarea implică, drept punct de plecare o ruptură cu situația existentă și direcționează activitatea instituției către o nouă dezvoltare organizațională. Calea către un nou, ca regulă, este pavată cu obstacole, dintre care cel mai cunoscut este fenomenul de rezistență la schimbare, subiect sensibil dar important pentru cercetare.

Motivarea caracterului incert al mediului extern sau discuția asupra necesității implementării anumitor schimbări nu mai sunt suficiente. Nu mai este suficient și argumentul privind necesitatea operării schimbărilor în organizarea muncii. Problema e de o altă amploare și mult mai profundă. Angajații trebuie să înțeleagă că este vorba de o criză „structurală”, care frânează și stagnează anumite procese de reformare organizațională în instituția publică. Fără operarea unor schimbări radicale de ordin strategic, managerial, tehnologic și inovațional, instituția publică nu are nici o șansă să facă față provocărilor unei societăți moderne.

Astfel, pentru a combate rezistența angajaților la schimbare, și a realiza reforma structurală prin operarea schimbărilor, este necesar de explicat acestora, care vor fi beneficiile schimbării pentru instituție, dar cel mai important, care vor fi beneficiile pentru ei înșiși.

### Abordarea subiectului

Explozia cunoștințelor, ca fenomen pregnant al epocii contemporane, necesită introducerea unor schimbări profunde în cadrul organizațiilor, prin acțiunile coordonate ale managerilor acestora [Burduș E., Popa I., 2018, p. 20].

În aceste condiții, cunoașterea procesului schimbării, cu scopul direcționării și monitorizării pe cât este de posibil al acestuia, reprezintă o caracteristică a unui management performant, care poate să asigure instituției publice competitivitate.

Există mai multe opinii în rândul specialiștilor, referitoare la managementul schimbării. Pornind de la echilibrul care se stabilește între sursele generatoare de schimbare și cauzele rezistenței la schimbare J. Kotter și L. Schlesinger au definit managementul schimbării ca o acțiune de învingere a rezistenței la schimbare. În opinia celor doi specialiști, „*managementul schimbării se concentrează pe identificarea surselor de rezistență la schimbare și furnizarea unor căi de depășire a acestora*” [Kotter J., Schlesinger L., 1979, pag.106].

Profesorul universitar Tiberiu Zorlențan consideră că „*schimbarea organizațională reprezintă o modificare sau transformare de natură tehnică, economică sau managerială care are loc în cadrul organizației*„,[Zorlențan T., 1998, pag.296].

În opinia cercetătorului științific Doina I. Popescu „*managementul schimbării reprezintă ansamblul proceselor de planificare, organizare, coordonare, antrenare și control al unor măsuri de înlocuire, modificare, transformare sau prefacere în formă și conținut a firmei sau a unor subsisteme ale firmei, cu scopul creșterii eficienței și competitivității acesteia*”[Popescu Doina I., 2013, pag. 325].

Managementul schimbării în versiunea profesorului universitar Dumitru Patriche „*reprezintă procesul de prevedere, organizare, coordonare și control al desfășurării activității de introducere a unei schimbări până la funcționarea sistemului în noua sa stare*”[Patriche D., 2007, pag. 254].

Schimbarea în opinia noastră, **reprezintă trecerea de la starea actuală la starea dorită a culturii organizaționale existente, a factorilor tehnici și tehnologici, a proceselor și relațiilor de management, considerate la moment inadecvate, pentru a răspunde mai bine exigențelor mediului extern sau noilor aspirații ale entității, care dorește să realizeze această schimbare.**

Dacă este să facem referire la calitățile și cunoștințele necesare unui specialist în managementul schimbărilor și în dezvoltarea organizațională, se consideră că acestea trebuie să se refere la trăsăturile de personalitate, experiență, cunoștințe și abilități privind legătura cu practica. Astfel, din cercetările întreprinse de specialiștii, axați pe această tematică, s-a conturat concluzia că aceștia dispun de: „*abilitatea de a diagnostica, cunoștințe de bază în domeniul comportamental, charismă, abilitatea de a stabili obiective, abilitatea de a soluționa probleme, obiectivitate, imaginație, flexibilitate, modestie, conștiinciozitate și încredere*”[Cummings T., Worley C.,1997, p.36].

Una dintre problemele generale ale schimbării constă în faptul că există mai multe forme de schimbare și mai multe rațiuni care determină resursele umane să-și reconsidere modalitățile obișnuite de a acționa. Trebuie să menționăm că problematica schimbării, pe care o avem în vedere, se limitează la acele tipuri de schimbări care intră în categoria „schimbărilor planificate”, în care dorința de schimbare este conștientizată și susținută. Ca urmare, se vor exclude acele eforturi pentru schimbare care au la bază intuiția sau instinctul managerilor de a se descurca într-un mediu intern și extern care se află în criză.

Schimbarea planificată necesită elaborarea unui plan, a unei metodologii, prin care se prevăd toate procesele care vor fi supuse schimbării. De asemenea este necesar de estimat consecințele pe care le va avea schimbarea, asupra celorlalte componente ale sistemului operațional al instituției de stat, în cadrul căruia acestea se produc.

Modelele tradiționale de introducere a schimbărilor în cadrul instituțiilor publice, sau în cadrul altor entități, sunt cunoscute în literatura de specialitate ca „planificarea schimbării”. Problemele ridicate de acest concept constau în faptul că specialiștii l-au interpretat, mulți ani la rând, ca o creștere focalizată pe măsurile de schimbare de la nivelul entității, excluzând schimbarea de la nivelul individului, a comunităților și a mediului social. Gândind astfel, un număr mare de specialiști în domeniul schimbării au început să facă referiri la inițiative de a aborda planificarea schimbării ca o acțiune asupra relațiilor umane.

Folosirea acestui termen a avut ca scop explicarea modului în care trebuie să gândească managerii, privind lărgirea sferei de cuprindere a problematicii schimbării. Acest termen a atras atenția asupra importanței dezvoltării unor teorii și practici referitoare la planificarea schimbării la toate nivelurile la care există o colaborare umană.

Practica schimbării sistemelor umane provine de la modele mult mai cunoscute, chiar tradiționale de management al schimbării, cum sunt planificarea strategică, opțiunea pentru calitate, sistemul de gândire socio-tehnic, procesul de învățare organizațională, schimbarea culturii organizaționale sau consultanța managerială.

În toate cazurile de intervenții asupra sistemelor umane se pornește de la premisa că este foarte importantă planificarea procesului de schimbare, acesta depinzând de folosirea unei mari varietăți de tehnici și modele puse la dispoziție de știința management.

O altă premisă fundamentală în abordarea schimbărilor sistemelor umane, inclusiv a entităților, constă în faptul că desfășurarea inițiativelor de schimbare la un anumit nivel al sistemului afectează celelalte domenii de la celelalte niveluri, de unde rezultă concluzia că, în esență, schimbarea sistemelor umane trebuie concepută în complex și nu pe anumite segmente sau dimensiuni. Astfel, multe dintre cercetările desfășurate în ultima perioadă arată că insuccesul eforturilor făcute pentru schimbare provine din faptul că se ignoră impactul schimbărilor dacă este realizat parțial și nu în complex.

O altă premisă de la care se pornește în efectuarea schimbărilor în cadrul instituțiilor publice, constă în recunoașterea necesității și importanței rolului managerului schimbării în realizarea acestei schimbări. Anumiți specialiști sunt pregătiți în domeniul analizei de sistem, în teoria organizației și în procesele de management, dispunând totodată de o înțelegere profundă a motivațiilor, care pot să determine schimbarea.

Trebuie de accentuat faptul că orice schimbare presupune trecerea de la o stare cunoscută la o altă stare necunoscută, ceea ce determină o anumită rezistență atât din partea membrilor colectivului, cât și din partea entității ca ansamblu de persoane. Ca urmare, sarcina principală a managementului constă în motivarea personalului pentru schimbare, ceea ce presupune o pregătire a schimbării și mai ales învingerea rezistenței la schimbare.

În opinia specialiștilor în schimbare, pot fi urmate trei căi de învingere a rezistenței la schimbare, și anume:

1. **Înțelegerea și susținerea** celor care se opun schimbării, din diferite rațiuni, care de multe ori rămân neelucidate. Identificarea acelor persoane care au suferit sau cred că vor suferi din cauza implementării schimbării poate să conducă la găsirea unor căi de depășire a acestor rezistențe.

2. **Comunicarea** reprezintă o altă modalitate prin care se poate învinge rezistența la schimbare, pentru că, în general, oamenii se opun acesteia când sunt nesiguri, deci neinformați despre consecințele acesteia. În lipsa unei comunicări adecvate, apar tot felul de zvonuri care măresc neîncrederea în consecințele schimbării. Ca urmare, o comunicare adecvată și corectă despre schimbare și consecințele acesteia poate să reducă speculațiile și temerile nefondate.

3. **Participarea și implicarea** directă a angajaților instituției publice, nu numai în implementarea schimbării, dar și în proiectarea ei, are menirea de a reduce substanțial rezistența la schimbare a acestora. O astfel de implicare mărește încrederea că interesele și nevoile salariaților vor fi luate în considerare pe tot parcursul procesului de schimbare.

În consecință, pentru depășirea rezistenței la schimbare, care, la nivelul personalului, poate să apară din cauza neliniștii acestora, este necesar ca managerul sau managerii responsabili de schimbare să ducă o amplă campanie de informare privind beneficiile schimbării.

În **Tabelul 1** sunt prezentate trei metode care pot contribui la evitarea insatisfacției condiționate de schimbarea organizațională.

**Tabelul 1. Metodele de evitare a insatisfacției privind schimbarea organizațională**

N/o	Metoda	Caracteristica
1.	Sensibilizarea instituției publice sau a entității în a face presiuni pentru schimbare	Intensificarea competiției pe piața serviciilor, schimbările rapide în domeniul tehnologiei, costurile de producție, etc., poate sensibiliza instituția publică sau entitatea să se autosesizeze privind necesitatea schimbării. Instituția publică poate fi sensibilizată la aceste presiuni prin dezvoltarea relațiilor cu alte entități din țară și din străinătate, prin vizitarea unor organizații care folosesc anumite standarde, condiționate de schimbările realizate.
2.	Reliefarea diferenței dintre starea actuală și cea dorită	Starea dorită, spre care se tinde, poate să cuprindă obiectivele instituției publice, standardele vizate, precum și o viziune generală asupra caracteristicilor stării în care se dorește să se ajungă, prin schimbări propuse și susținute de managementul instituției.
3.	Difuzarea unor așteptări pozitive în urma schimbării	Metoda respectivă are menirea de a motiva personalul pentru a se angaja în procesul de transformări impuse de schimbare. Se știe că dacă personalul este

	convins de succes el se va angaja cu toată energia pentru promovarea schimbării, chiar dacă aceasta presupune și o modificare a comportamentului.
--	---

Sursa: Adaptată de autor după *Managementul schimbării organizaționale* [Burduș E., Căprărescu Gh., Androniceanu A., Miles M., 1998, pag.296].

Odată cu combaterea fenomenului rezistenței la schimbare în rândul angajaților, apare predispunerea acestora la schimbare. Pentru ca procesul de schimbare în cadrul instituției publice sau entității să demareze cu succes, este necesar de îndeplinit anumite condiții de bază:

a) **Prima condiție** constă în capacitatea instituției publice sau entității de a fi predispusă la schimbare. Dacă lipsește această predispunere este practic imposibil să realizezi această schimbare.

b) **A doua condiție** este capacitatea instituției publice sau entității de a genera informații corecte despre situația sa în plan economic, social, material, uman și informațional. Fără această informație este imposibil să se intervină în instituția publică sau în entitate pentru îmbunătățirea acesteia, întrucât nu pot fi identificate problemele care trebuie soluționate.

c) **A treia condiție** constă în recunoașterea atât de către top-managerul responsabil de schimbare, cât și de către angajați, că instituția publică sau entitatea trebuie reformată prin schimbare organizațională.

d) **A patra condiție** care trebuie îndeplinită pentru eficacitatea proceselor de schimbare constă în atașamentul angajaților instituției publice sau a entității la strategia schimbării, rezultat din procesul de planificare, din metodologia folosită.

Când angajații vor observa că sunt informații și au libertatea alegerii modelelor prin care se intenționează să se producă schimbările, care au ca scop realizarea obiectivelor, se vor implica și se vor simți responsabili în susținerea acestor schimbări. Acest simț al responsabilității se va transforma într-o înțelegere mai profundă a necesității implementării strategiei. Rezultatul acestei stări de spirit a membrilor colectivului, se va materializa prin creșterea dorinței de punere în aplicare a planului de acțiuni și în înțelegerea faptului că punerea în practică a acestui plan, depinde mai mult de propriile forțe, decât de anumite surse externe.

În acest context, considerăm că pregătirea schimbării trebuie să pornească de la premisa că reușita unei schimbări depinde de necesitatea pe care o simt oamenii pentru schimbare. Aceasta presupune să-i faci pe oameni să simtă un disconfort în situația în care se află instituția, cu actualul lor statut, care să-i determine să încerce noi modalități de comportament. Or, se știe cât de dificil este să crezi astfel de insatisfacții într-un anumit echilibru deja creat. Este suficient să ne imaginăm ce dificultăți întâmpină cei care doresc să slăbească, sau cei care încearcă să se lase de fumat. În general oamenii trebuie să sufere suficient de mult înainte de a-și schimba ceva din comportamentul lor.

## Concluzie

Schimbarea continuă trebuie să fie un obiectiv major al instituțiilor de stat. Aceasta presupune ca toți angajații trebuie să se autoperfecționeze în permanență și să caute modalități mai bune de exercitare a atribuțiilor funcționale în vederea îmbunătățirii capacităților organizaționale ale instituției publice. Din această perspectivă, performanța instituțională, metodele moderne de lucru și obiectivele strategice sunt cele trei domenii cheie, unde schimbarea este vitală pentru ca instituția de stat să obțină și să mențină succesul. În aceste condiții, schimbarea va fi privită din trei aspecte: schimbarea printr-un control intern mai bun, schimbarea printr-o mai bună utilizare a resurselor umane, financiare, informaționale și materiale și schimbarea printr-o mai bună înțelegere a necesităților tuturor părților interesate.

În opinia noastră pentru a implementa cele relatate anterior este necesar de parcurs următorii pași:

1. Alinierea activităților de schimbare în conformitate cu planurile strategice ale instituției de stat.
2. Aplicarea conceptelor de bază privind schimbarea progresivă și schimbarea inovativă.
3. Utilizarea evaluărilor periodice pe baza criteriilor de excelență aprobate, pentru a identifica domeniile unde trebuie să se producă schimbarea.
4. Îmbunătățirea continuă a eficacității și eficienței tuturor proceselor.
5. Furnizarea pentru fiecare angajat a educației și formării corespunzătoare, cu privire la metodele și instrumentele schimbării, rezolvarea problemelor, reengineering-ul și procesul inovării.

6. Implementarea flexibilității organizaționale pentru a reacționa rapid la oportunitățile care reies din efectele schimbării.

7. Transpunerea mecanismului de îmbunătățire continuă a proceselor și sistemelor de operare într-un obiectiv al fiecărui angajat al instituției de stat.

### Recomandări

Pentru a fi eficienți în schimbare, este necesar ca conceperea, proiectarea și aplicarea măsurilor de intervenție asupra managementului organizațional al instituției publice, trebuie să se pornească de la următoarele premise esențiale:

- pentru a opera schimbările în instituțiile de stat trebuie elaborată și aprobată o planificare prealabilă a acestui proces;
- procesul de schimbare trebuie controlat și pe cit este de posibil de implementat de persoane predispușe la schimbare;
- abordarea procesului de schimbare trebuie să se facă sistemic, întrucât o schimbare a unui domeniu din cadrul instituției publice determină schimbări în toate domeniile vizate de această instituție;
- în procesul de producere a schimbării trebuie desemnat managerul responsabil pentru schimbare, care în calitatea lui de specialist consultant cunoaște mai bine motivațiile care pot determina schimbarea;
- necesitatea schimbării trebuie să reiasă din anumite raționamente care condiționează această schimbare.

### BIBLIOGRAFIE

1. Burduș E., Popa I. Metodologii manageriale. Ediția a II-a. București, editura Pro Universitaria, 2018, p. 20, pp.362, ISBN 978-606-26-0881-1
2. Burduș Eugen, Căprărescu Gherghița, Androniceanu Armenia, Miles Michael. Managementul schimbării organizaționale. Ediția a doua. București, editura Economică, 2003, p. 61.
3. Cummings T.G., Worley C.G. Organizations Development & Change. Ediția VI. Cincinnati, Ohio, South-Western College Publishing, 1997, p.36.
4. Kotter J., Schlesinger L. Choosing Strategies for Change. Harvard Business Review, 1979, pag.106.
5. Patriche Dumitru. Tratat de management comercial. București, editura Universitară, 2007, p. 254.
6. Popescu Doina I. Managementul general al firmei. Ediția a III-a. București, editura ASE, 2013, pag. 325, pp.390, ISBN 978-606-505-770-8.
7. Zorlențan T., Burduș E., Căprărescu G. Managementul organizației. Ediția a II-a. București, editura Economică, 1998, pag. 296, pp.736, ISBN 973-590-070-X

## STRATEGIC MANAGEMENT FOR ACTIVITY OF AGRARIAN ENTERPRISES OF UKRAINE

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ АГРАРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ УКРАИНЫ

**Korchevska Liliya**

*Doctor of Economics, Professor, Department of Management, Marketing and Tourism, Kherson National Technical University, Kherson, Ukraine, e-mail: lilkorchevska@gmail.com*

**Advokatova Nadiia**

*PhD in Economics sciences, Associate Professor of the Department Economics and Finance, Kherson State Agrarian and Economic University, Kherson, Ukraine, e-mail: nadinadvokat@gmail.com*

**Abstract.** Under modern economic conditions, agrarian enterprises of Ukraine have an objective need to develop strategic directions of management under conditions of uncertainty. Ukrainian farmers are forced to compete not only with each other, but also with producers-importers of agricultural products, who usually have more efficient technologies of production and distribution, so some farmers choose "niche crops" for further priority of business development. In the course of the research, the strategic directions of management of agrarian enterprises of Ukraine were determined; analyzed the factors influencing the modern development of agrarian enterprises under conditions of environmental uncertainty; the conditions of realization of strategic decisions are considered; the main goals of strategic management of competitiveness of agrarian enterprises are defined.

**Keywords:** agrarian enterprises, strategic directions of development, agrarian enterprises development, strategic management priority objectives, strategic decisions of agrarian enterprises.

**JEL:** Q1; M1

### **Formulation of the problem**

The process of change currently observed in Ukraine has penetrated into all spheres of economic life. The formation of market relations of the agro-industrial sector is closely linked with the strategic direction of the industry. The world community recognizes Ukrainian agro-industrial complex as having real prospects for conquering a significant segment of the international market of agricultural products.

### **Analysis of recent research and publications**

Foreign and domestic scientists: I. Ansoff, V. Ya. Ambrosov, V. I. Boyko, M. Y. Malik, M. M. Martinenko, V.D. Nemtsov, V.O. Tochilin, V.V. Chepurko, M.M. Fedorova, Z.E. Shershneva, A. Yu. Yudanov and others.

### **Setting objectives**

Under modern economic conditions, agrarian enterprises have an objective need to develop priority and strategic directions for their development under conditions of environmental uncertainty. Domestic farmers are forced to compete not only with each other, but also with producers-importers of agricultural products, which usually have more efficient technologies of production and distribution, so to deepen the study the following tasks were set: to identify strategic directions of agricultural enterprises in Ukraine; to analyze the factors influencing on the modern development of agricultural enterprises under conditions of environmental uncertainty; to consider strategic decisions of management of the agrarian enterprises of Ukraine.

### **Presentation of the main research material**

The strategic direction of development of agrarian enterprises is a process of maintaining agreement between the goals of agricultural enterprises and the resources it has, under market conditions and the rules of state regulation, which are constantly changing.

Among the factors influencing on the modern development of the agrarian enterprise are the following: management and management system, the nature of production relations, the level of economic development, natural resources and land structure, technical level and condition of fixed assets of the agrarian enterprise, labor resources, transport geographical conditions, etc. Crucial are economic factors the rational use of natural and land resources depend on, satisfying consumer demand, preserving the environment, etc. [Hayduts'kyi P. I., Sabluk P. T., Lupenko YU. O., 2009].

One of the priority tasks of agro-industrial policy is the formation of an effective mechanism of state regulation in the agro-industrial complex [Zinovchuk V. V., 2007]. With the possibility of exporting agricultural products abroad, Ukrainian farmers faced the problem of developing adaptation mechanisms that would promote sufficient flexibility in the behavior of economic entities at the foreign market and their effective management decisions. In addition, there are other negative aspects of foreign economic activity of domestic entities of agro-industrial complex.

Under modern conditions of management and administration, a large number of agrarian enterprises have the right to enter the world market independently, where success significantly depends on strategic decisions.

Among the main (necessary) conditions for the implementation of strategic management decisions are the following [Korchevs'ka L.O., 2016]:

- minimization of costs of growing agricultural products in order to gain a leading position compared to the pricing policy of competitors in the industry. Today it is quite difficult for domestic farmers, as the main competitors for Ukrainian farmers are Turkish and European farmers, who grow the same products with the largest volume at almost the same selling price for the international market. The only thing that farmers can make their own bets in the case of implementing this strategy is a combination of this strategy with socially responsibility, namely openness and transparency of their own cultivation process, demonstration of compliance with the basic principles of the Global Compact Network, compliance with responsible supply chain management, project implementation. and corporate social responsibility programs, etc. This tool

is mostly ignored by Turkish farmers due to their high cost, which is automatically reflected on the price of products;

- differentiation. The main disadvantage in the implementation of this strategic direction is the need to constantly adhere to technological advantages over major competitors, because for this administration of agrarian enterprise must direct a significant amount of its own financial resources for research and innovation in growing certain vegetables. In addition, it is necessary to adhere to a high level of quality of agricultural products;

- Focus or niche strategy. This strategy is completely new for domestic farmers, as it assumes a price advantage or a unique offer [Economic potential of niche crops, 2021].

The structure of the process of developing the strategy of the agrarian enterprise can be represented in general by three main elements, which include analysis, selection and implementation /

Strategic analysis is to determine the strategic position of agrarian company, ie how the capabilities of agrarian company correspond to its competitive environment. The main directions of analysis here are changes in the external environment, which can significantly affect the functioning and development of agrarian company; potential capabilities of an enterprise (land, material, financial, technical, human resources, etc.) [Sokolenke S.Y.,2012].

Choosing the strategic direction of its own competition, the administration of the agrarian enterprise must understand that the system of strategic general corporate competitiveness management should be an integral part of more complex and hierarchically higher systems: strategic competitiveness management of the region and the industry as a whole (Fig. 1).

Among the main principles of strategic management of a agrarian enterprises are: system approach (priority, clarity, feasibility, complexity, phasing, integration, dynamism):

- The principle of priority is that the main strategy should be "decomposed" into operational plans, which, in turn, should have a clearly defined order. In addition, the management of the agrarian enterprise must always maintain the priority of strategic plans for rapid response to changes in the business environment;

- the principle of clarity is based on the fact that all strategic goals must be clear, specific, realistic in terms of their feasibility, with deadlines, ie the rule of smart-goals should be applied to them;

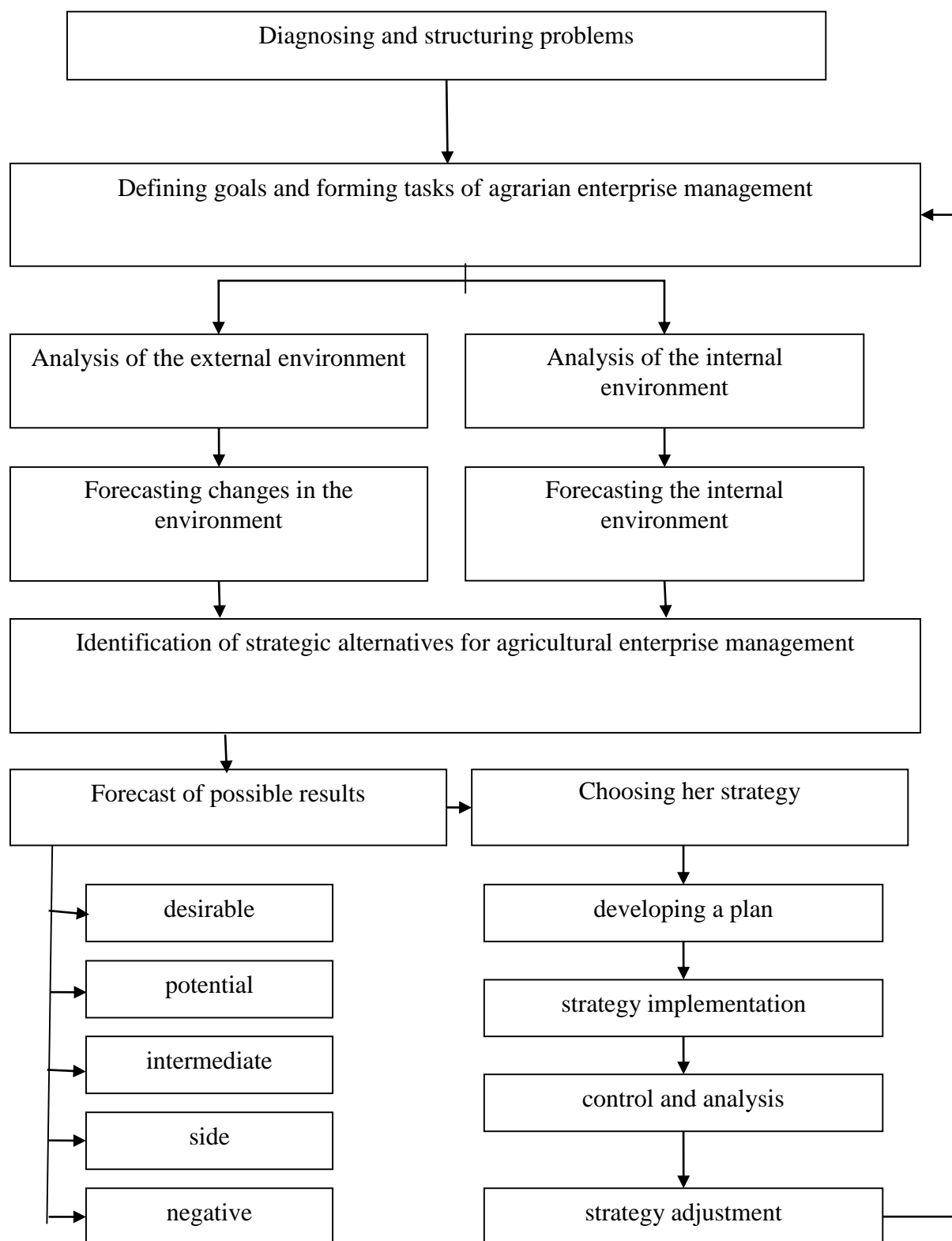
- the principle of feasibility is the need to set goals on the verge of their implementation, but they will have a greater opportunity to achieve them;

- the principle of complexity. To determine and develop an effective strategy for managing the competitiveness of an agrarian enterprise, it is necessary to carry out a detailed and in-depth analysis of real and potential factors of influence (external and internal), as well as to determine the degree of influence of a factor;

- the principle of integration is the need to develop such a management strategy of an agrarian enterprise, the effect of which can be an adequate and effective component of the management strategy of the industry as a higher level object (industry, region, country);

- the principle of dynamism. When choosing a management strategy for an agrarian enterprise, the company's top management must leave "room for maneuver", ie the ability to make adjustments and modify certain details of the strategy;

- the principle of adaptability. This principle is decisive in the case of choosing a situational approach to strategic management.



**Fig. 1. The process of strategic management of the agrarian enterprise**  
 Source: edited by the authors on the basis of [Advokatova N.O., Karnaushenko A.S., 2019]

Creating profitable and competitive agricultural products that satisfy global quality requirements in market conditions is the main strategic direction of Ukrainian farmers. To achieve this, it is necessary to create an effective management system at the enterprise, based on several criteria that determine the competitiveness of products: cost, quality level that satisfies the requirements of international standards and the appropriate level of storage and transportation of products [Ukrainian farming: features, problems, prospects, 2021].



It helps to understand the need for management decisions, to outline strategic directions for the development of the industry. The program is a consistent list of the main stages and activities to be implemented during the recovery of the industry.

### Conclusions from the study

The strategic management of agrarian enterprises of Ukraine is based on the general mission or concept of the enterprise (ie on the general philosophy, the only direction of activity, what farmers want to achieve in the future and what the model of its perspective state aspires to). This differs from the basic strategies of enterprise development. Strategic management of the agrarian enterprise is implemented on the basis of application of the system approach (achievement of the purposes) on a non-standard situation on the chosen horizon (interval) of planning for enterprise activity. Today, in the context of growing demand for Ukrainian agricultural products in domestic and foreign markets, farmers can apply approaches to strategic management based on focusing on priority and strategic areas of their development.

### References

1. Hayduts'kyi P. I., Sabluk P. T., Lupenko YU. O. Ahrarna reforma v Ukrayini . [Agrarian reform in Ukraine]. K.: NNTS IAE, 2009. 424 p.
2. Zinovchuk V. V. Orhanizatsiyni osnovy sil's'kohospodars'koho kooperatyvy [Organizational foundations of agricultural cooperatives]. K.: Lohos, 2007. 122 p.
3. Korchevs'ka L.O. Synerhetychne upravlinnya ekonomichnoyu bezpekoyu pidpryyemstva [Synergetic management of economic security of the enterprise]. Ekonomika rozvytku. Kharkiv: Kharkivs'kyi natsional'nyi ekonomichnyi universytet. 2016. pp. 48-57.
4. Sokolenko S.Y. Hlobal'nye rynky XXI stoletyya [Global markets of the XXI century]. Perspektyvy Ukrayny. K., 2012. 75p.
5. Ekonomichnyy potentsial nishevykh kul'tur [Economic potential of niche crops]. URL: <http://agro-business.com.ua/agro/ekonomichniyi-hektar/item/8958-ekonomichniyi-potentsial-nishevykh-kultur.html> (accessed: 01.03.2021).
6. Advokatova N.O., Karnausenko A.S. Priorytetni ta stratehichni napryamy rozvytku ahrarnykh pidpryyemstv Ukrayiny [Priority and strategic directions of development of agricultural enterprises of Ukraine]. Naukovyy visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu. Seriya «Ekonomichni nauky», Vypusk 33/2019. Kherson: Vydavnychyy dim «Hel'vetyka», 2019. pp. 43-47.
7. Ukrayins'ke fermerstvo: osoblyvosti, problemy, perspektyvy [Ukrainian farming: features, problems, prospects]. URL: [http://a7d.com.ua/agropoltika/aktualna\\_tema/firsthands/1827-ukrayinske-fermerstvo-osoblivosti-problemi.html](http://a7d.com.ua/agropoltika/aktualna_tema/firsthands/1827-ukrayinske-fermerstvo-osoblivosti-problemi.html) (accessed: 03.03.2021).

## TRANSFORMING THE BUSINESS MODELS OF THE ORGANIZATION: OBJECTIVES AND KEY COMPONENTS

## ПРЕОБРАЗОВАНИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ: ЗАДАЧИ И КЛЮЧЕВЫЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ

<sup>1</sup> Bilaș Liudmila

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management, e-mail: liudmila.bilas@mail.ru*

<sup>2</sup> Emelian Vitalie

*Doctoral Candidate, the Department of Management, e-mail: info1@md-int.com  
The Academy of Economic Studies of Moldova, Chisinau, str. Banulescu-Bodoni 61, www.ase.md*

### Abstract

**The relevance of the topic:** Modern trends, that determine the development of business and society, lead to rapid changes in technical equipment, technology, marketing, logistics, products and services. In order to cope with the unpredictable consequences of external challenges, it is necessary to transform all the key aspects of the company's activities that make up the business model. These includes strategies, organizational structure, business processes, corporate culture, management functions, and the competencies of managers, leaders, and employees.

**The problem** is that the ever-faster dynamics and risks of the business environment make us see all the components of the organization interact harmoniously in the context of the unpredictable external challenges. In these conditions, the approach used by the successful companies to building business models, as many researchers believe and make reference to, is considered to be a relevant and good example for other organizations aimed at resolving the problem mentioned above.

**The aim of the research is** to study the theoretical and methodological aspects of the meaning of the business model of an organization. Explain why a business model is needed. Consistently outline the issues of building and transforming a model on an innovative basis.

**Research objectives:** to confirm the importance of business models and their transformation in achieving the highest performance; consider the most effective business models used in successful companies, and formulate conclusions on the adaptation of approaches to building and transforming business models in the studied organizations in the context of dynamic changes.

**Research methods and results:** We used empirical methods of interviewing managers and employees of the studied organizations through questionnaires and oral interviews, which made it possible to obtain results related with their willingness and ability to create cross-functional leadership teams in order to develop optimal business models for companies.

**Key words:** business model, canvas method, innovation transformation, model components, model transformation, strategic approach.

**JEL Classification:** M1, M12.

**Introduction. The relevance of the topic** is dictated by the growing importance of the skill of business organizations to be competitive and effective. In order to gain these abilities under the conditions of unpredictable challenges in the external environment, companies have resorted to different strategies and methods of doing business. Many of them help organizations deliver the desired results. Nevertheless, increasing competition and growing risks in modern reality require companies to actively use such an approach as business modeling. Model building enables an organization to achieve success through the creation and implementation of innovative products.

**The problem** is in the fact that scientists believe this is not enough in the face of changes taking place in society and business today.

Companies, aiming at success in contemporary realities, are required to have not only an innovative product and an innovative process, they also need an innovative business model. Without relying on a clear concept of identifying the opportunities provided by an innovative business model, it is impossible to develop a systematic approach to the tasks of its construction and transformation, to correctly determine its key components and their interaction, considering changes in the external organizational environment.

**The aim and objectives of the study:** to study and set out in a consistent manner theoretical issues that reveal the essence of the business model; justify the need to create a business model of the organization as a continuous process of transforming the model according to changing conditions and challenges of modern reality; confirm that this approach creates additional potential for the organization to achieve top performance in a rapidly changing environment and unpredictable challenges.

#### **Theoretical aspects of the topic and research methodology**

In this study, we base and rely on the definitions of the term "business model" outlined in the literature and on explanations of its objectives and components.

First of all, the business model of an organization is viewed as a set of solutions that answer the questions: how does the company generate profit, incur costs and manage risks?

Secondly, the business model is distinguished by innovative solutions that determine when and what changes must be foreseen and carried out by the organization in the context of the ratio of revenues and costs, risks and competition.

Thirdly, the business model, presented as a decision-making process in the value proposition chain for target market segments, helps managers understand the purpose (tasks) of creating a business model. They involve developing competitive strategies and taking actions to reap the benefits of a new business model for the company.

It can be summarized: the purpose and tasks of business modeling in a systematic manner come down to focusing the attention of the company's management (CEO) on the relationship of processes: identifying target customers and creating a value proposition for them, building and using the best revenue model, optimizing processes and using key resources.

We share the opinion of scientists K. Girotra and S. Netessine ("The Risk-Driven Business Model: Four Questions That Will Define Your Company" In the book: "On Business Model

Innovation") [Girotra K., Netessine S., 2021, pp. 51-52], regarding those companies that develop and implement not only innovative products, but also provide the market with their innovative business models. As a result, these companies gain a sustainable competitive advantage, which can be manifested in them offering to the market their standards and rules for doing business. Through business models, the company is able to organize innovative processes within the organization and in relation to the external environment from more constructive synergetic positions, and transform the revision of business models into an inclusive and continuous process of updating them, amenable to continuous improvement of all components (elements, directions) of the business model.

Such a component approach - from the point of view of the key components of the business model, is suggested by scientists M. Johnson, C. Christensen, H. Kagermann. ("Reinventing Your Business Model". In the book: "On Business Model Innovation") (Figure 1). [Johnson M., Christensen C., Kagermann H., 2021].

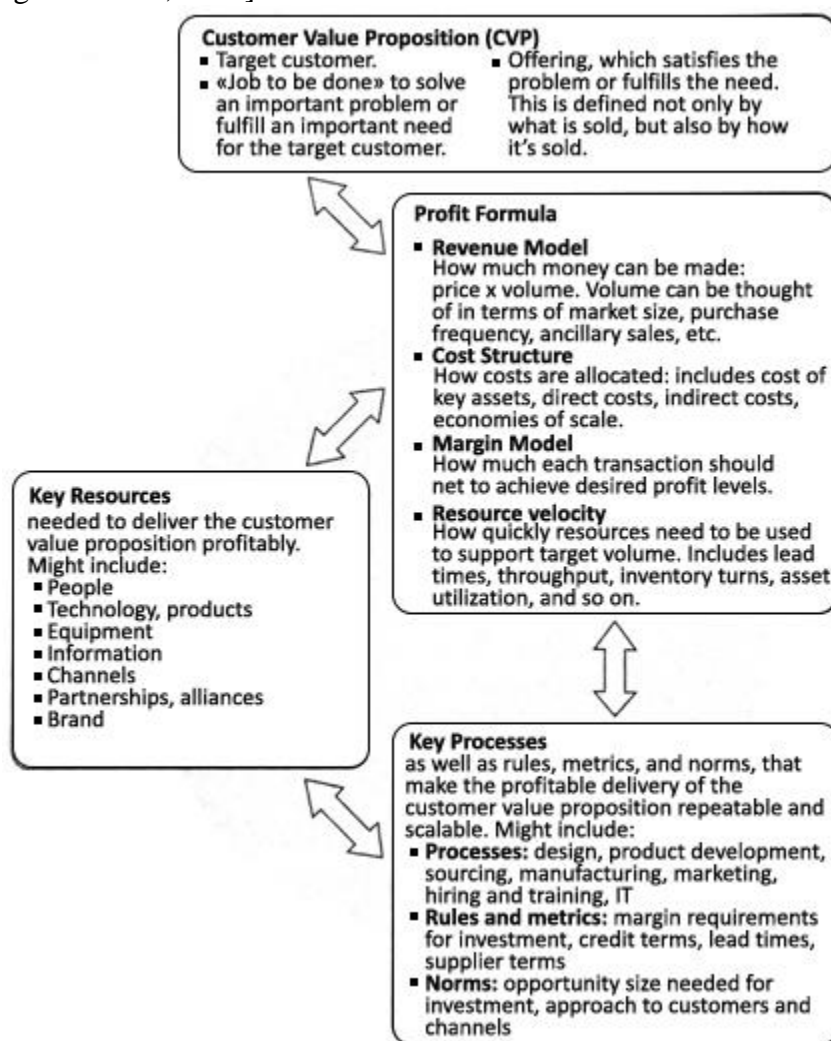


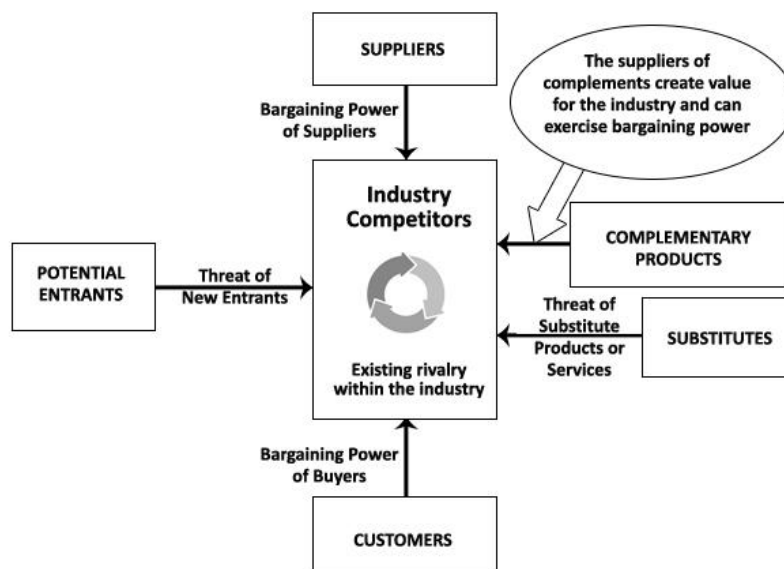
Figure 1. Successful business model elements.

Source: M. Johnson, C. Christensen, H. Kagermann. «Reinventing Your Business Model»: In the book: «On Business Model Innovation». - M.: Alpina Publisher, 2021. - 170 p. (Series "Harvard Business Review" HBR's 10 Must Reads") ISBN 978-5-9614-3999-1 (p. 29).

Summary - explanation to the model. Firstly, we share the authors' assertion that this concept allows to answer the question: which way are effective business models of an organization created? Every successful company, as the authors believe, works according to its optimal model, which includes interrelated elements. Its optimality is determined by the fact that the construction of a model should be understood as a systematic and continuous revision (transformation) of all

its components and the interrelationships between them, which are able to react and change according to and even ahead of rapidly changing business conditions associated with growing risks and increasing competition.

Secondly, offered approach gives managers, leaders, and employees the opportunity to understand how a business model can help to create value proposition to customers, thereby making profitability for organizations. How, at the same time, it is possible to use the key resources



more efficiently and to build all business processes in an optimal way. Thirdly, in the process of developing a model, the company's management - chief executive officers (CEOs) and leaders can evaluate how effectively the current model is working. By learning from the lessons and past experience, this comparison in the model transformation process allows to draw a constructive conclusion on the new innovative value proposition for target customers. In addition, it focuses the attention and competence of all participants in the business modeling process on developing a new value proposition for customers, in case it is needed.

We support the component approach proposed by these scientists, because it convinces and allows managers to assess whether updating business models will produce the desired effect. Experts M. Johnson, C. Christensen, H. Kagermann ("Reinventing Your Business Model", in the book: "On Business Model Innovation") [Johnson M., Christensen C., Kagermann H., 2021, pp. 35-36], offer a test. You can successfully pass it by answering "Yes" to all four of the following questions:

- Is the new business model capable of neutralizing competitors?
- Will the organization's performance highly improve if we offer the best value to the client - an innovative proposal?
- While developing a business model, is the company able to meet the conditions so that all its components in a complex: value proposition for the customer, profit generation, key resources and processes - work in the most efficient way and can help the customer do their job better than before?
- Is the created business model capable of developing a new direction that will not be affected by the main current business?

It is important to keep in mind that, according to this concept, building a new model for a new business does not mean that there is a threat to the current model or that it must be immediately eliminated. In our opinion, it is constructive to share the view that the new model should strengthen and complement all types of business that are relevant for the company.

Also, from a strategic point of view in a changing reality, the relevant question is being discussed by scientists: what can help expand the scope of the model in order to achieve competitive advantages that cannot be copied by competitors? The simplest way, for example,

according to R. Grant ("Contemporary Strategy Analysis") [ Grant R., 2021, p. 151], is to add to the outstanding M. Porter's concept of "Five Competitive Forces" ("On Competition"). [Porter M., 2000] the sixth force (*Figure 2*).

**Figure 2. Five forces, or six?**

Source: R. Grant. "Contemporary Strategy Analysis ". - SPb.: Peter, 2021 .-- 672 p. ISBN 978-5-4461-0381-1 (p. 151).

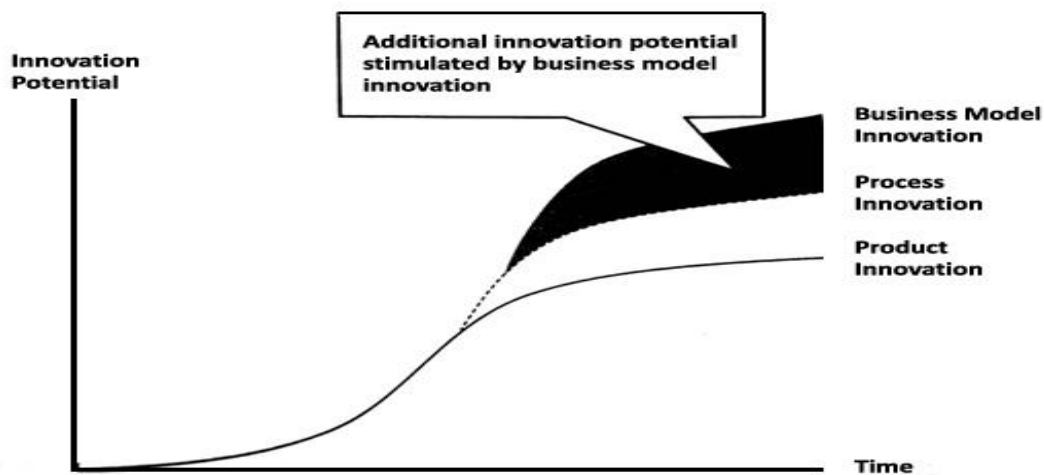
The scientist explains the importance of the sixth force on the example of digital markets, in which consumers usually need systems that are an intrinsic combination of hardware, operating systems, application software, Internet connection, and in which competition, the scientist believes, is shifting towards the rivalry of different platforms. Users and suppliers of applications tend to congregate around market-leading platforms. This phenomenon, writes R. Grant, is called the "network effect". As a result, markets are formed, the expert says, where the winner takes everything. In "winner-take-all" markets, any considerations about the attractiveness and profitability of an industry become meaningless: the industry becomes attractive only to the leader ("Contemporary Strategy Analysis"). [Grant R., 2021, pp. 152-153].

Suppliers of complementary products, who create value for the industry (the sixth power) (*see Figure 2*), can have a significant impact on gaining additional competitive advantage. It can be assumed that the business model built from such a strategic position is being translated into the strategy of the company entering the market space free from competition, which is called the "blue ocean" ("Blue Ocean Strategy". In the book: "On Strategy") [Chan Kim W., Mauborgne R., 2016, p. 157]. Unlike in the "blue ocean", the waters of which are free from competition, in the "red ocean" market space companies implement business models through strategies focused more on creating a unique product or at low costs, rather than on business models. Let us emphasize that the concept of building and transforming a business model contributes to the implementation of "blue ocean" strategies.

We point out that for companies, aiming at the top performance and competitiveness, a method for building and updating business models, such as canvas method, is in demand. This method (approach) makes it possible to figure out what a business model is, while also answering the question, why exactly innovative transformation is required. These questions involve theoretical conceptualization and deep understanding of the existing practical experience of innovative transformation of organizations based on the canvas method. It was proposed by well-known scientists Gassmann, O., Frankenberger, K., Csik, M., according to which many successful companies - Amazon, Apple, Procter & Gamble, Ford, Zara and others, successfully apply this method in the innovative transformation of their business models. ("The business model navigator: 55 models that will revolutionise your business") [Gassmann, O., Frankenberger, K., Csik, M., 2019, pp. 7-9, 410-420].

The Business Model Canvas includes elaboration of the answers to the following model questions: *Who*: Who are our key customers? Who do we produce added innovative value for?; *What*: What customer problem are we trying to solve?; *How*: Without what resources we will not be able to implement the innovative value proposition?; *Why*: What are the main costs of creating our business model?

We emphasize that the theoretical aspect of the analyzed approach, which is of high practical importance, allows us to answer the question: why is it necessary to transform the business model in an innovative way? In our opinion, the question is credibly presented in *Figure 3*.



**Figure 3. New business models reveal additional innovation potential, while driving the introduction of innovative products and processes.**

Source: O. Gassmann, K. Frankenberger, M. Csik. "The business model navigator: 55 models that will revolutionise your business", - M.: Alpina Publisher, 2019. --- 432 p. ISBN 978-5-9614-5952-4 (p. 17).

Researchers describe situations where companies that develop excellent high-tech products, who are able to amaze the world with their ability to innovate, suddenly lose their competitive edge after decades of successful work in the market - Agfa, AEC, DEC, American Airlines, Motorola, Nokia, Kodak. [Gassmann, O., Frankenberger, K., Csik, M., 2019, pp. 15-18]. The answer, as these scientists say, lies on the surface. In current realities, the competitive success of a company depends on its ability to create an innovative model.

The authors, referring to empirical studies, note that an innovative business model has a greater potential for competitiveness and success than an innovative product or process (*Figure 3*). In fact, these respected experts believe, and give examples, when the success of a company begins precisely with building a business model (or innovating it), and not just with an excellent product. Netflix had once put new life into video rental without owning a single physical store. Amazon has transformed itself into the largest online bookstore in the world, despite the fact that the company does not own a single traditional store. Apple is the largest retailer, although it does not sell CDs [Gassmann, O., Frankenberger, K., Csik, M., 2019, p 18].

A strategic approach creates a reliable platform for implementing the business model innovation methods proposed by scientists. It is being developed by the world-renowned scientist Ph. Kotler. The scientist defines a business model as an integrative strategy description system. The strategic approach, according to the scientist, allows you to more accurately determine the path from old business models to new ones. On this path there is a shift from separated transactions conducted by one company with an accurate product price and individual products to managing long-term customer relationships, to more complex revenue models, to integrated performance models, and to company networking ("The Quintessence of Strategic Management: What You Really Need to Know to Survive in Business") [Kotler Ph., 2016, p. 61]. Ph. Kotler points out that business models are a relatively recent attempt to formulate a simplified definition of a company's strategy based on instruments and analytical methods and concepts of strategic management. The method of building business models, the scientist believes, appeared as a response to the phenomena occurring both inside and around the company (in the network) in the networked economy. These phenomena, as the scientist concludes, have transformed the economy, which has moved from bidirectional to multidirectional in its relationship with the world outside. We share this important conclusion that explains the meaning of the concept of business models. The business model concept is being developed to meet this challenge in the networked economy. With the help of a business model, the company will be able to successfully make a profit in these new conditions ("The Quintessence of Strategic Management: What You Really Need to Know to Survive in Business") [Kotler Ph., 2016, pp. 59-61].

Companies at the center of modern trends - Amazon, Google, Uber, Apple, Facebook, which are representatives of the online market, develop business model maps in order to build an optimal business model. This approach to business models and the experience of the companies presented above are explained by the internationally recognized expert in this field, Tim O'Reilly.

The important functions of a business model map, according to the scientist, come down to the fact that it, first of all, helps to understand how all parts of the business fit together. Secondly, the map allows you to choose a well-grounded strategy for each component of the business model and, on this basis, apply strategically balanced solutions, connected with: developing a value proposition for customers; the formation of a profit formula (a mechanism for generating income); optimization of business processes; determining the resources necessary for the successful functioning of the organization according to this model.

Thirdly, through the map of the future business model, potential partners and competitors are identified, as well as possible directions and forms of the company's interaction with them in the long term. Thus, the company is able to fit into the business model of the economy of the future. ("WTF? What's the Future and Why It's Up to Us") [O'Reilly T., 2019, pp.97-98]

Figure 4. Shows one of the generalized versions of the business model map for Uber/Lyft, which was built analogical to the map for Southwest Airlines.

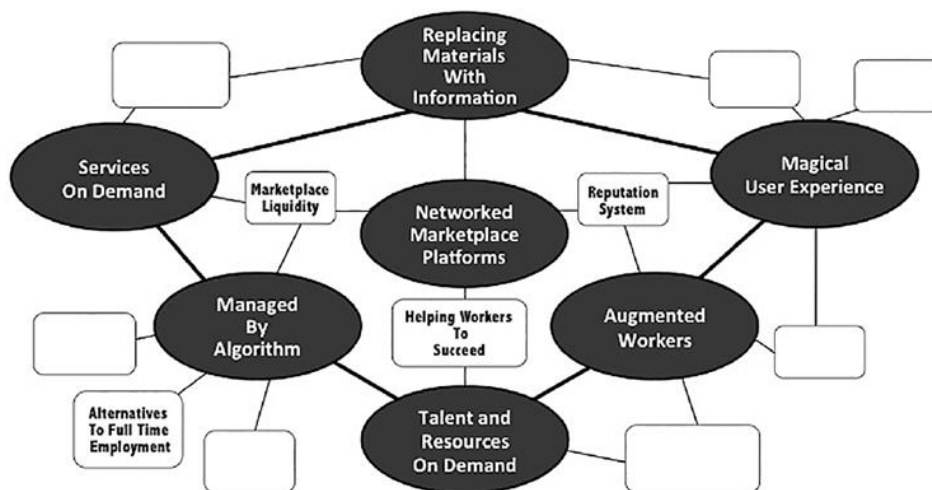


Figure 4. Business Model Map for the Next Economy.

Source: Tim O'Reilly. "WTF? What's the Future and Why It's Up to Us". - M.: Eksmo, 2019. --- 512 p. ISBN 978-5-04-091164-6 (p. 102).

Presenting the version of the Uber/Lyft business model map as a model of the economy of the future - the network economy, the expert points out that representatives of the network market in it produce and consume content, share it, and also produce advertisers who want to reach this audience.

We should consider one important aspect in this scheme. In the figure, the author leaves some of the blocks of the diagram unfilled, thereby suggesting that the map developers of a particular organization fill them in with factors relevant to the business model that is being created.

We may summarize: it should be accepted that working on a business model map in this way helps managers (CEOs) and employees think differently - in line with the business model that is being developed in the categories of the future economy. Working on the map, says Tim O'Reilly, encourages them to think in terms of gravitational forces, and not in rigid boundaries. This quality of an open mind becomes a necessary condition that allows "business leaders and managers to understand the meaning of the future and consider it in the business model of their organization, realizing at the same time that all ideas about it are not an idealized landscape, but a real one, full of contradictions and multi-vector space"[O'Reilly, T., 2019, pp. 106-107].

The rapid changes, the unpredictability of their consequences require company leaders to find new approaches to their activities. Recent studies of the role of business leaders (the results

of the studies are available in the literature) emphasize the need to change the perception of the work of managers. Their key role should be manifested more as leadership that creates an atmosphere, in which every employee has a chance for success, recognition, inspiration, mutual understanding, initiative, and his/her own vision.

At the same time, we see it as important that, as experts warn: there is no point in creating a favorable working atmosphere in a company if it is doomed to bankruptcy. Leaders need to be performance-oriented and make everyone be this way. We should also make it clear, as we share the concept of the well-known scientists S. Campbell, E. Samiec ("5-D Leadership: Key Dimensions for Leading in the Real World") [Campbell S., Samiec E., 2013, p. 43], who believe that outstanding and effective leaders show examples that sustainable results can be achieved only with the participation of people who are truly passionate about their work, talented and highly motivated.

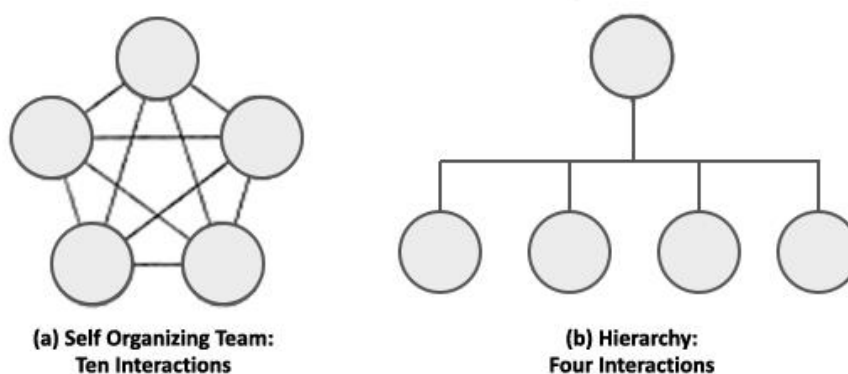
Effective leaders inspire the people they lead, motivate them to get the results they want, and do whatever it takes to get them done. Creating such work commitment through leadership finds expression in the corresponding type of corporate (organizational) culture, primed to perform, the value of which can hardly be overestimated. According to N. Doshi and L. McGregor ("Primed to Perform: How to Build the Highest Performing Cultures Through the Science of Total Motivation"). [Doshi N., McGregor L., 2017]

We share the authors' opinion that such an inspiring culture doesn't come out of nowhere. In our opinion, it relies on leadership. And you can shift towards a new type of organizational culture - primed for outstanding results, through the creation of a community of leaders and their teams.

Of course, the concept of leadership and teams is not new. But the modern view of teams and leadership, according to the world-renowned scientist M. Bower, lies in the need to transform both the business philosophy and the system and structure of the organization's management on their basis.

The author calls on companies to abandon the system based on authoritarianism, rigid hierarchy and vertical subordination, replacing it with a network of leaders and leadership teams. Only such an organizational structure is able to develop in employees all the best qualities of their talent, desire to work and creativity. The will to lead, as this scientist proclaims in his research, will allow each talented employee to be involved in the process of improving the company's performance ("The Will to Lead: Running a Business With a Network of Leaders") [Bower M., 2016, pp. 22-25].

Leadership teams operating as flexible, self-organizing entities are more effective than systems based on the principles of hierarchy. Managers who acknowledge this provision and carry



it out in the companies' activities develop optimal business models for their future. A comparison of self-organizing and vertical types of organization is presented in *Figure 5*.

*Figure 5. Self-organizing and hierarchical organizations (teams). Comparative aspect.*



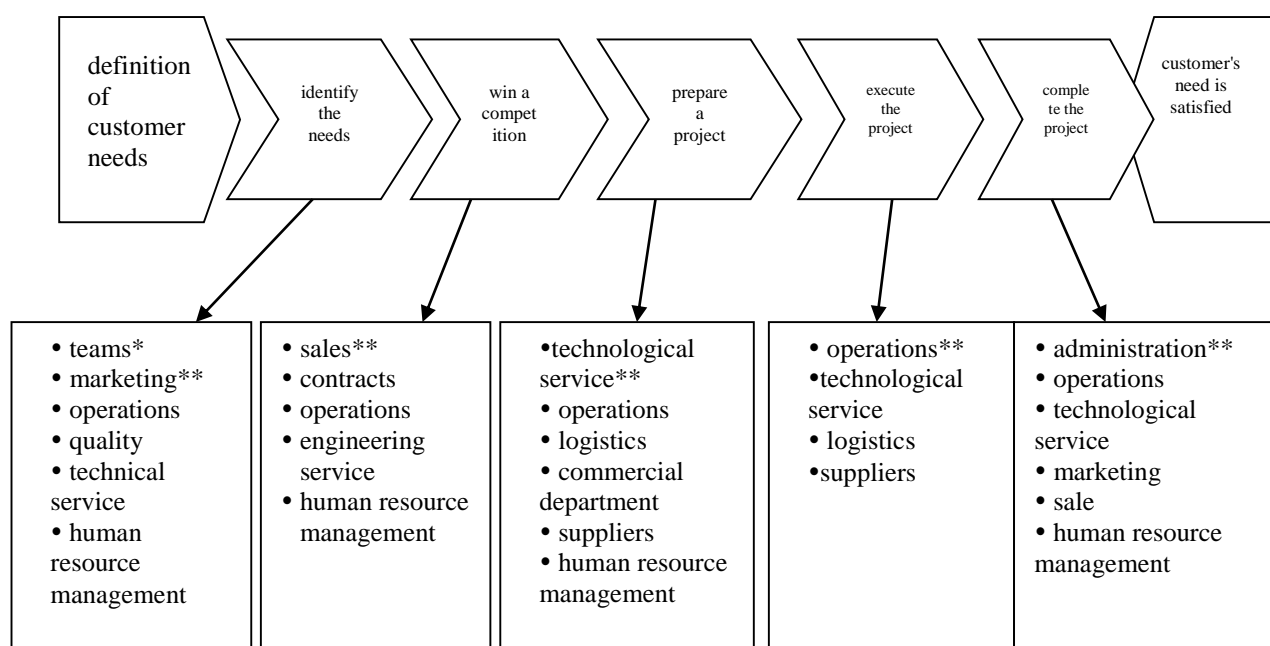
Source: R.M. Grant. *Contemporary Strategy Analysis. Text and cases.* - SPb.: Peter, 2021. -- 672 p. ISBN 978-5-4461-0381-2 (p. 246).

**In our research on the practical aspects of this topic**, we were basing on the methodology contained in the works of the famous authors presented above. The research was carried out through questionnaires and interviews (online) of managers and employees of the company "Kamoto" SRL (Ltd.) and its partners. The sample consisted of 57 people.

In the research process there was confirmed an assumption about the importance of leadership and teams for those involved in the development and transformation of business models for their organizations.

A significant number (73.5 - 75.0%) of employees from the number of the respondents confirmed that the team activity based on the principles of self-organization and leadership (*see Figure 5, a*), in their opinion, contributes to better coordination in developing a strategy, decisions and actions in different directions or components of the business model. Let us be clear that business modeling in a hierarchical organization is carried out by managers and employees from various functional departments (marketing, finance, production, logistics, human resource management, etc.), each of them is responsible for a certain component (direction) of the business model: value proposition; support of the revenue mechanism, determination of optimal processes and necessary resources. The employees of each of these divisions work independently to some extent. The coordination of their activities is carried out according to the hierarchy.

This creates a problem of consistency in their proposed strategies, solutions and actions related to different components of the common business model. The problem is aggravated by the fact that with such an organization of work on the business model, each of the departments compete with each other for common resources, time, attention, influence. As a result, the business model turns out to be unbalanced in terms of its components (directions). In our opinion, the construction and transformation of business models must be carried out through the creation of cross-functional self-organizing teams, which will include representatives of various functional divisions of the company. At the same time, in order to achieve the goals of successful business modeling, in our opinion, it seems relevant to follow the balanced scorecard methodology (*see Figure 6*).



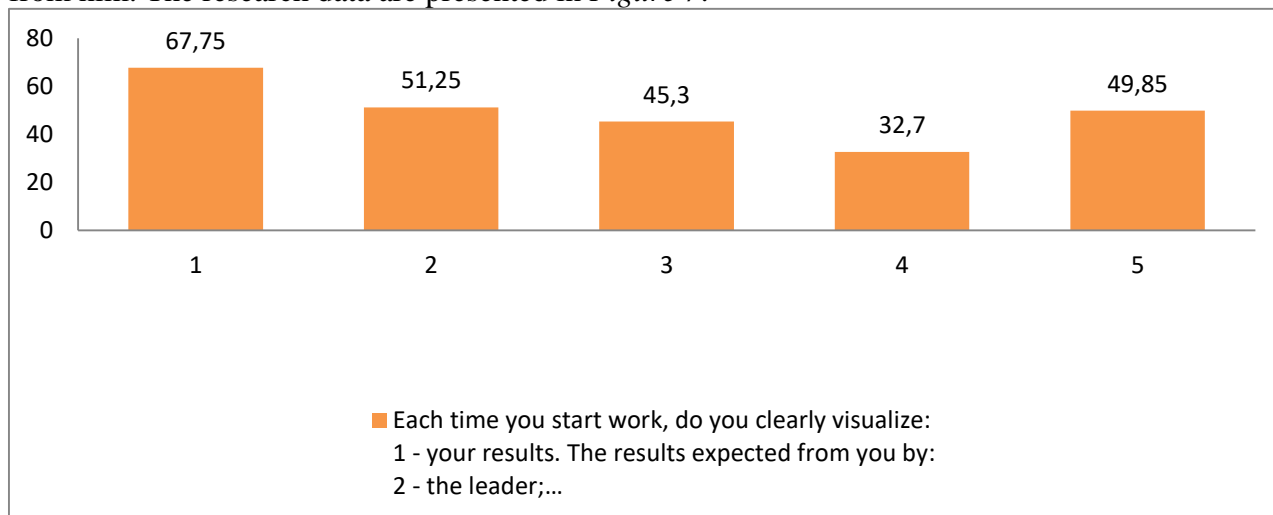
\* teams of cross-functional strategic action  
 \*\* team leader

**Figure 6. Cross-functional team model for solving strategic customer problems, made according to the value chain.**

Source: Kaplan, Robert S., and Norton, David P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. - 3rd ed. - M.: Publishing house "Olympus - Business", 2017, p. 239. ISBN 978-5-9693-0358-1

Cross-functional teams of employees with the appropriate skills, competencies and methods should be created, when building an innovative business model.

In order to turn the uncertainty of the company's future into an opportunity and achieve the desired results by means of the business model, in our opinion, it is advisable to take into account: how well each participant in the cross-functional process understands what results he should achieve, as well as how he can visualize the results the leader, the team and the organization expect from him. The research data are presented in *Figure 7*.



**Figure 7. Results, values and their balance in the team (in% of the number of respondents).**

Source: Compiled by the authors basing on the research data (sample: 57 people)

These studies confirm the importance of such a factor in realizing the potential of a cross-functional team engaged in the development of an organization's business model, as performance management based on achieving a balance of the values of each team member with the values of the team itself.

If the values coincide, meaning the team has common or shared values (mission, vision, all that is essential and important), then we can assume that there is effective leadership in the team that contributes to: the development of skills in people to carry out their tasks outside the comfort zone, show a sense of risk, readiness to express their creativity and, in general, realize their potential for the benefit of the team, as well as their own.

**The research allowed us to draw conclusions and formulate the following recommendations.**

- In a rapidly changing reality, it becomes more difficult for business organizations to ensure their growth and success by providing customers with only an innovative product.
- Companies in the center of modern trends ensure their competitive edge by offering the market their innovative business model.
- Of course, in the literature and in the business world, there are many examples of organizations owing their success to the new products. Their innovativeness plays a key part in creating a competitive advantage for any company on the way to success.

But we should point out that, with the emerging trends today and the concepts reflecting them, it happens only in combination with the business model.

- An optimal business model for an organization allows its management and employees to visualize their company in the future state of the economy (network), society, market, through coordinated and balanced strategies and solutions related to all components of the model: creating

a value proposition for customers; justification of the profit formula (income generation mechanism); optimization of business processes (internal and external); determination of the resources necessary for the functioning of the company according to this model.

- An innovative business model embodies the company's ability to offer greater value to customers by suggesting that the old way of doing business should be replaced with a new (innovative) one that is difficult or impossible for competitors to copy. As a result, the company gains a powerful competitive advantage that allows it to become an example or a standard of doing business (making a profit) in the industry.

- The practical value of the business model also lies in the fact that it draws the attention, initiatives and competencies of managers and employees to all processes, resources and components of the system in order to transform them into a synergetic system that works successfully as a unified entity in the economy (market, network) of the future. Understanding the objectives of the business model in this way, managers are required to be able to rally the company around the value that the company plans to create and implement in interaction with the future state of its external environment (market, society, partners, competitors). In order to accomplish the named task, the development of leadership and the creation of flexible self-organizing teams of cross-functional type can be recognized as a constructive recommendation for managers developing a business model.

#### References

1. Трансформация бизнес-модели. – М.: Альпина Паблишер, 2021. – 170 с. ISBN 978-5-9614-3999-1
2. Грант Р. Современный стратегический анализ. СПб.: Питер, 2021. – 672 с. (серия «Классики МВА») ISBN 978-5-4461-0381-2
3. Гассман О. Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов / О. Гассман, К. Франкенбергер, М. Шик. – М.: Альпина Паблишер., 2019. - 432 с. ISBN 978-5-9614-5952-4
4. Портер М. Конкуренция. – М.: Издательский дом. «Вильямс». – . 2000. -495 с. ISBN 5-8459-0056-7
5. Котлер Ф. Стратегический менеджер по Котлеру: Лучшие приемы и методы. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 132 с. ISBN 978-5-9614-5-582-3
6. Чан В. Ким. Моборн Рене. Стратегия голубого океана. В кн.: Стратегия. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 288 с. ISBN 978-5-9614-5861-9
7. Каплан Р.С., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: Издательство «Олимп-Бизнес», 2017. – 204 с. ISBN 978-5-9693-0358-4
8. Доши, Н., Макгрегор Л. Заряженные на результат. Культура высокой эффективности на практике. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 320 с. ISBN 978-5-00100-484-7
9. О'Рейли, Тим. WTF?: Гид по бизнес-моделям будущего. – Москва: «Эксмо», 2019. – 512 с. ISBN 978-5-04-091164-6
10. Кэмпбелл С., Самиек Э. 5 граней лидерства. – М.: Манн, Иванов и Фербер, «Эксмо», 2013. – 304 с. ISBN 978-5-91657-425-8
11. Ферр Н. Создавая инновации. М.: «Эксмо», 2017. – 304 с. ISBN 978-5-699-79329-7
12. Бауэр М. Курс на лидерство: Альтернатива иерархической системе управления компанией.- Альпина Паблишер. 2016.-198с. ISBN978-5-9614-5539-7.

## OPEN INNOVATION: CHALLENGES OF THE MODERN WORLD FOR UNIVERSITIES OF REPUBLIC OF MOLDOVA

**Dorogaia Irina**

*Doctor, conferențiar universitar, e-mail: dorogaia.irina.ion@ase.md*

*Relevance: The modern operating environment of organizations is pushing companies towards new approaches to doing business, including the stimulation and development of innovation. This new view of the development of innovative activities is "open innovation", which is widespread in foreign companies and to a less extent among Moldovan entrepreneurs. In addition to entrepreneurial organizations, any organization, including an educational institution, can use the experience of "open innovation".*

*The aim of this work is to reveal the essence of "open innovation", to confirm their advantages over the traditional approach, and to demonstrate the viability of open innovation on the example of educational institutions participating in the MHELM project.*

The main research methods include: comparative analysis, synthesis, observation, abstraction, ascent from the abstract to the concrete.

The results of the study underline the importance of the use of innovations by private and public organizations. One of the modern approaches to innovation is open innovation, the importance of which is confirmed by the success of many companies that apply them in practice.

**Key words:** innovation, open innovation, innovation management, traditional approach, stimulation of innovation, educational institutions, innovation effect.

**JEL CLASIFICATION:** O36, O35, A13

### 1. Dynamics changes - impetus to change the paradigm of education

The main feature of the modern environment is its constant change. Change is becoming more unpredictable and dynamic, and company managers are generating new approaches to operating in order to survive in difficult conditions and achieve success. Moreover, this feature applies both to private organizations with the goal of making a profit, and to non-profit organizations, government agencies, and of course, not least important, higher educational institutions.

National universities are faced with a large number of problems that were not so much expressed in previous periods of activity:

- ✓ this is a decline in the young population connected with migration processes,
- ✓ an increased interest in education abroad in order to stay in a job and stabilize life abroad,
- ✓ this is also a general decline in interest in education due to an increased interest in "fragmentary education" provided by the Internet space.

In many cases, the problems associated with declining interest in higher education boil down to a large difference between what students consider necessary and relevant to study and what they actually study. All of these moments prompt management personnel to take a fresh look at the education paradigm.

To form a fundamentally new approach, it is necessary to ask global questions about the goals, priorities, strategic alternatives and opportunities of the Higher Education Institutions of the Republic of Moldova. For this purpose, a consortium of representatives of the management personnel of seven universities of the Republic of Moldova was formed, with the support of representatives of the leading universities of the European Union. This consortium was created within the framework of a project MHELM – *Moldova Higher Education Leadership and Management (Reference number: 609656-EPP-1-2019-1-MD-EPPKA2-CBHE-SP)*, funded with support from European Commission with in Erasmus+ programme.

The main goal of the project is "Strengthen the governance, strategic planning and management in Moldovan universities in order to support the sector reform through increases in leadership and management capacity and capability" [1]. The project is aimed at rethinking the most important aspects of the activities of universities in Moldova through the development of educational programs for the management of universities and their implementation for the search and development of talents both among current leaders and among potential ones.

"The nine domains covered in the framework include leadership, managing resources, managing people, managing information and intelligence, as well as personal attributes such as drive and productivity. Using this framework to underpin the structure of the new programme will ensure the full range of qualities and skills needed for the good governance of higher education institutions". [1]

### 2. The concept of open innovation for universities

The concept of open innovation is relatively new. The importance of relationship management and partnerships in the business world was talked about somewhere in the 1960-1970s, while the term "open innovation" itself appeared much later. Its appearance dates back to 2003. When Henry William Chesbrough was published his book "Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology"(2003)".

*Open Innovation*- a term for a business paradigm that provides, in contrast to previously dominant approaches, a more flexible policy in relation to R&D and intellectual property. First,

the author developed the idea of open innovation for private business, but the concept soon developed in relation to various fields and activities.

Compared to "closed innovation", which implies a focus on internal sources of innovation - staff, subsidiaries and affiliates, open innovation draws ideas from everywhere, primarily from customers, to whom all activities are focused. [Chesbrough, 2003]

It is believed that such an approach carries the risks of adopting an innovative idea by competing organizations, since an organization, developing an innovative idea, does not hide it, as it was before. At the same time, this approach makes companies very flexible in responding to all the challenges of the external environment and even faster to introduce innovative ideas.

Open innovation offers several benefits to companies operating in the global partnership program:

- Reduced research and development costs;
- Potential for improved development efficiency;
- Connecting customers throughout the entire development process;
- Improving the accuracy of marketing and other research and customer focus;
- Potential for synergies, implying a relationship between internal and external innovation.

In our opinion, this is exactly the approach that is used in the development of innovative solutions, taking into account the experience and goals of the MHELM project.

So, on the one hand, Moldovan universities, within the framework of the consortium, exchange innovative ideas and develop educational products that have not been introduced yet, secondly, they accumulate a large amount of information and experience presented by foreign partners, thirdly, they exchange best practices in the framework of general activities.

As for one of the main aspects of the concept of open innovation - cooperation with stakeholders, this concept is developed in all modules of the program.

*Customer orientation:* firstly, the customers are students, masters, doctoral students and students enrolled in lifelong learning programs. Needs research is carried out using questionnaires (on-line and off-line), discussions, various tools for collecting proposals, participation in scientific and practical circles, conferences. The universities assess the level of customer satisfaction, bottlenecks in programs, wishes and suggestions.

Potential employers are the next interested party; orientation to their needs is also a priority task for universities. They participate in the development of curricula, assess students during the period of production and licensing practice. Also, representatives of employers are invited to open lectures, seminars, round tables, where the issues related to the formation of relevant competencies for university graduates are covered in more detail.

The next stakeholders are various government bodies, which are also interested in the formation of a quality labor market, increasing employment levels and sustainable economic development. From this position, in the formation of curricula, universities assess trends in the prevailing trends in the labor market, and also comply with the regulatory documents, which spell out the main educational guidelines. In addition, the management of universities constantly participates in events held by the Ministry of Education Culture and Research of the Republic of Moldova and other ministries and departments in order to exchange views on the prospects for the development of educational processes.

Thus, we can say that such close cooperation in planning changes not only in curricula, but also changes in all processes in higher educational institutions, puts such interaction in the rank of "open innovation" in the field of education.

In addition, the external stakeholders are the teachers themselves, who also make innovative proposals, engage in research, thereby increasing the level of both educational programs and the ranking of universities and changing the outdated paradigm.

Taking into account the interests of all parties and "fitting" them into the concept of open innovation, it can be seen that the additional usefulness of such knowledge is obtained through the synergistic effect of multidimensionality and multilateralism.

### 3. *Balanced assessment of all activities*

In addition to the constantly growing role of innovative approaches in teaching, it is necessary to note the multidimensional and interconnected nature of all processes in universities. In addition to realizing the interests of all interested parties, there are other areas of activity that cannot be ignored. To balance the consideration of all aspects in strategic planning, we turned to the Concept of the Balanced Scorecard, the authors of which are Norton and Kaplan.

Balanced Scorecard is a relatively new technology. It is developed based on the results of a study conducted in 1990. The main problem of the BSC: how to move from strategic objectives to specific tactical tasks and how to transform these tasks into numerical indicators. BSC transforms the company's general mission and strategy into a system of clearly defined objectives and objectives, as well as indicators that determine the degree of realization of these facilities in four main projections (perspectives, aspects): finance, marketing (customers), processes internal business, training and growth (development). The most important point is the causal relationship between these areas.[3]

For example, if a company wants to increase its profits, then it can either increase revenue (due to better quality - this is a direction of the customer) or reduce costs (for example, by increasing productivity - this is a direction of internal processes or development). After that, indicators are defined that describe each direction. Their current values are fixed, those planned are set, and those responsible for each indicator are named.

In such a system, a change in the value of one indicator will lead to a change in another or others in the cause-effect system.[3]

For the first time, the balanced scoreboard has been applied to industrial enterprises, where the main direction is financing, and the other 3 are subordinated to this direction.

In the last 10 years, the balanced dashboard has been applied to universities (USA, Europe, Asia, Russia). At the same time, customers are considered to be the main target. A fairly large number of practical applications of BSC for the university as a whole are known. For example, for the University of California at San Diego, Clemson University in Carolina, University of California Berkeley, University of Ohio (USA), Tammasat University in Thailand, University of Ottawa (Canada), University of Osaka (Japan), Universities in Edinburgh and Glasgow in Scotland. [4,5]

Analyzing the concept of BSC for higher education institutions, we reach the following *conclusions*:

1. The higher education institution shall develop its strategy taking into account its mission, vision and competitive advantages
2. almost all higher education institutions use 4 components for BSC
3. for almost all universities, the client component is essential and the rest are subordinate to it
4. The strategic objectives included in the BSC are those key moments on which the outcome of the university's work depends
5. When developing a BSC, the key point is to determine the indicators for each component

Bringing BSCs from a public and non-profit sector perspective, Kaplan (1999) states that "the beginning of any performance management exercise must be to reaffirm or focus the organization's strategy: defining what is uniquely qualified to do and rejecting which will not fulfill the mission and purpose of the organization". In addition, a well-articulated and focused strategy will help the evaluation with the BSC.

The first thing public organizations should do is to start by identifying a general goal for their mission at the top of the dashboard. Kaplan (1999) notes that the financial and customer perspective of BSCs can be combined to provide a framework in which a government organization has three high-level themes: costs incurred, value created and legitimizing support.

Once the top tier dashboard has been created, the next step for public and non-profit organizations, similar to private sector organizations, is to implement the process to its individual departments. The departmental dashboards must reflect on the themes and objectives set out in the

top-level dashboard. Local dashboards describe how each department does its job to contribute to higher-level organizational goals.

#### 4. Building a balanced scorecard for the university

As part of the activities related to the development of strategic alternatives in the MHELM project, we have developed a conceptual framework for the implementation of the Balanced Scorecard in the practice of our university - the Academy of Economic Studies of Moldova.

The whole process was broken down into three stages, which will be described below. The process began by clarifying the mission and strategic objectives of the institution.

*ASEM- mission to create new knowledge and train high quality specialists in the most diverse fields of economics, as well as in adjacent fields, able to participate as entrepreneurs and active and productive workforce in a competitive market and as responsible citizens in a constantly changing democratic society.*[6]

After that, the strategic goals of the university were clarified.

*Phase 1 - Strategy mapping:* is the key result of the BSC, which shows the relationships between the results of the process and capabilities. The phase is centered on a series of interactive workshops attended by a wide range of stakeholders working together to discuss the desired results - strategic, financial, user-centered, etc. and the processes and capabilities needed to achieve them.

*Phase 2 - Improving Services:* The strategic map is used as a quick way to assess the effectiveness of different processes in meeting the desired results. This phase should be made more real through the use of available evidence or data, complemented, where appropriate, by tools such as process maps, systems thinking and simple management.

*Phase 3 - Measurement and Evaluation:* Here the possible performance measures for each element of the strategic map should be considered, which should be selected on the basis that they provide value, are cost-effective and minimize any adverse effects. According to Moullin "Performance measures do not have to be strictly quantitative ... In many cases - especially in some areas of capacity - more qualitative approaches are preferable".[5]

Identifying the strategic direction - key factor of BSC (Customers)

For our example, we have chosen the next strategic goal: *"Modernization and improvement of the quality of the education process and methodical-didactic assurance"*.

After that, the following was refined and developed:

- specific goals,
- priority actions,
- indicators of the Balanced Scorecard,
- the intersection with other areas of the Balanced Scorecard.

All these areas are presented in the following table (Table 1).

**Table 1: An example of the development of a Balanced Scorecard for a strategic goal: "Modernization and improvement of the quality of the education process and methodical-didactic assurance"** (developed by the author based on the research results)

Specific objectives	Priority actions	Balanced Scorecard Indicators			Intersection with BSC domain
		Indicator	Parameters to be reached	Period	
Ensuring a training process connected to the latest developments in the field of	- correlation of the university curriculum with CNC, involvement in the business environment process, employers, ASEM Graduates Association, Student Senate	Increasing the number of people involved	At least 5 to 1 study program	1 year	The perspectives of innovation and learning

education at national and global level	-reviewing the course contents of all study cycles	Revised curricula	New curricula in 100% of disciplines	Until 31.08.21	The perspective of innovation and learning + internal processes
	Promoting joint study programs, organized in partnership with foreign universities	Collaboration agreements	At least 2 new agreements per year	Until 31.12. 21	Innovation and learning perspective + financial perspective
	Supporting and growing business consulting centers, considering them as a point of connection with economic relations, but also as a source of income	Increasing the number of contracts in consulting centers	At least 2 a year	Until 31.12. 21	Internal processes + financial perspective

Of great importance in this analysis is the establishment of interrelationships between areas and the establishment of interdependencies, which will necessarily be in case of a change in any objective from any area. Thus, the objectives in question should overlap with one or more areas.

Areas presented in the Balanced Scorecard for Higher Education Institutions are presented in Table 2.

What is important is that an evaluation strategy should be developed in an early stage project group, a working group, etc., as it helps to form strategies and processes for achieving the desired objectives.

The development team should include specialists from various departments, which is a logical requirement, based on the intersection of various areas-perspectives: financial, scientific, didactic.

**Table 2. The main areas of activity in the Balanced Scorecard for Universities** (developed based on research results [5,6])

<b>Perspectives of BS</b>	<b>Constituents of perspectives</b>
Customer perspective:	employers, faculties, graduates, parents; public image; faculty reputation, quality of services; continuous improvement.
The perspective of the internal activity	didactic excellence, the quality of the faculty; excellence and curricular innovation; effectiveness and efficiency of services; strategic issues
Innovation and learning perspective:	teaching and learning excellence and innovation; faculty development, technology leadership; teaching / learning innovation; program and curriculum innovations and improvements; improving teaching, distance learning; value-added learning, lifelong learning; the quality of the facilities, the reward system, and the mission-driven process
Financial perspective:	fundraising, revenues from operations; human capital investments, financial management; and foreign relations, public image

The following table (Table 3) also provides an example of the development of a Balanced Scorecard for the same strategic goal as indicated above, but with a different specific objective – “Modernization of the university curriculum from the perspective of modern teaching technologies”. Thus, we describe the achievement of the same strategic goal – on the perspective of BS clients.



**Table 3: The example of the development of a Balanced Scorecard for a strategic goal "Modernization and improvement of the quality of the education process and methodical-didactic assurance" towards another specific objective** (developed by the author based on the research results)

Specific objectives	Priority actions	Balanced Scorecard Indicators			Intersection with BSC domain
		Indicator	Parameters to be reached	Period	
Modernization of the university curriculum from the perspective of modern teaching technologies	Wider application in the study process of the opportunities offered by information technologies	Increasing the number of courses, which are placed on information platforms	100% courses are placed on Moodle	31.08.21	The perspective of innovation and learning + Perspective of internal activity + Financial perspective (attracting sources)
	Promoting a creative education, based on teamwork and orienting the content of studies towards the use of various interactive methods in the training process	Inclusion in the university curriculum. of student-centered teaching methods	100% revision of curricula with indication of teaching methods	31.08.21	The perspective of innovation and learning + The perspective of internal activity

After the development of a map of all processes, the stage of implementation and monitoring of processes follows. Make sure that the operations are carried out and oriented to achieve the desired objectives in an agreed time and budget (a note on the achievement of the objective will appear in the table). The achievement of the results is monitored and ensured periodically depending on the objective.

**Conclusion:** As a conclusion to the presented analysis, it can be noted that modern concepts of innovation management are applicable to higher education institutions. Universities as well as other institutions must develop in step with the times. To ensure a comprehensive transition to a new way of doing things, universities must constantly review the requirements of all stakeholders.

Also, to help the universities of the Republic of Moldova, with the support of the European Union, the MHELM project was created, which should help the managers of these institutions introduce new approaches to leadership, change and promotion of talents.

At the trainings organized by the consortium, representatives of the management of universities have the opportunity to gain new knowledge and apply it in the practice of their institutions.

One of these practical developments was the concept of Balanced Indicators as applied to higher education institutions.

This article reveals a step-by-step process of forming this methodology for ASEM, which will help coordinate both the strategic sectors of the institution and take into account the balance between them in the process of organizational change and innovation.

#### BIBLIOGRAPHY:

1. Official site of MHELM project: <https://mhelm.utm.md/#toggle-id-2>
2. Henry William Chesbrough. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. HBS Press. 2003. ISBN 978-1422102831
3. Robert S. Kaplan, David P. Norton *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Hardcover – September 1, 1996
4. Valentina Parakhina, Olga Godina, Olga Boris, Lev Ushvitsky. "Strategic management in universities is a factor of their global competitiveness". On-line: [https://www.researchgate.net/publication/312155468\\_Strategic\\_management\\_in\\_universities\\_as\\_a\\_factor\\_of\\_their\\_global\\_competitiveness](https://www.researchgate.net/publication/312155468_Strategic_management_in_universities_as_a_factor_of_their_global_competitiveness)
5. Cindy Brown. "Application of the Balanced Scorecard in Higher Education Opportunities and Challenges". On-line: <https://www.centenaryuniversity.edu/wp-content/uploads/2017/01/Brown-2012.pdf>

6. Planul strategic de dezvoltare al Academiei de Studii Economice a Moldovei pentru perioada 2018-2022, on-line: [https://old.ase.md/files/documente/regulamente/interne/1.2\\_plan\\_stragic\\_2022.pdf](https://old.ase.md/files/documente/regulamente/interne/1.2_plan_strategic_2022.pdf)

## ADAPTING THE ACTIVITY OF ORGANIZATIONS IN RESPONSE TO CRISIS SITUATIONS

### ADAPTAREA ACTIVITĂȚII ORGANIZAȚIILOR CA RĂSPUNS LA SITUAȚII DE CRIZĂ

Șendrea Mariana

doctor, conferențiar universitar, e-mail: [sendrea.mariana@ase.md](mailto:sendrea.mariana@ase.md)  
ASEM, Bănulescu-Bodoni, 61, 022402736, [www.ase.md](http://www.ase.md)

**Abstract.** *Managerii din toată lumea, inclusiv cei din Republica Moldova, se confruntă cu probleme de adaptare a unităților economice în încercarea de a face față provocărilor crizei. Acest efort are diferite rezultate și constituie cu siguranță o experiență care oferă multe lecții de învățat.*

*Scopul este analiza teoretică și practică a aspectelor legate de reacția la crize și sintetizarea diferitor opțiuni de a face față dificultăților cu care se confruntă organizațiile în activitatea lor.*

*Metodele de cercetare au fost: analiza și sinteza, comparația, deducția, abstracția, inducția*

*Rezultate cercetării: analizând modul cum organizațiile au făcut și fac față la schimbarea drastică-criză, vedem că au fost și sunt posibile opțiuni de a opera diverse schimbări în modul de organizare a lucrului, modul de comercializare a produselor, prestare a serviciilor, toate acestea în dependență de potențialul organizare de inovare, adaptare.*

**Key words:** *business, customers, crisis, danger, organization, solutions, uncertainty*

**JEL CLASIFICATION:** *M100, O310*

**Ce este criza.** Pentru medicii din antichitate, cuvântul grecesc „krisis” desemna momentul în care maladia suferea o schimbare subită și, în general decisivă, în bine sau în rău. Noțiunea de criză are definiții diverse și uneori contradictorii. Unii evidențiază gravitatea situației de criză, alții caracterul său imprevizibil, subit și excepțional. Conceptul de criză îmbracă forme variabile care subliniază una din principalele sale caracteristici, și anume derogarea de la norma stabilită.

Criza în mediul de afaceri, în opinia diferitor autori, este: „o perioadă în dinamica unui sistem, caracterizată prin acumularea accentuată a dificultăților, izbucnirea conflictuală a tensiunilor, fapt ce face dificilă funcționarea normală, declanșându-se puternice presiuni spre schimbare.” [Chiciudean I, Valeriu Țoneș, 2002]. Sau poate fi privită ca: „un eveniment, sau un set de circumstanțe care amenință integritatea, reputația sau însăși existența individului ori a organizației. Ea «încearcă» sentimentul de siguranță al publicului, valorile sale. Pagubele potențiale pentru organizație sunt considerabile.” [Caroline Sapriel, 2003]

Pentru o mai bună înțelegere a acestui fenomen, vom reda sumarizarea lui Herman Kahn care a listat o serie de 12 atribute generale ale crizei. Astfel criza:

(1) Este un punct de turnură într-o înșiruire de secvențe interconectate de evenimente și acțiuni;

(2) Este o situație în care cerința de acțiune este mare în mințile și planurile participanților;

(3) Este o amenințare la scopurile și obiectivele celor implicați;

(4) Este urmată de consecințe importante ale căror efecte vor contura viitorul părților implicate în criză;

(5) Este convergența evenimentelor a căror combinație produce un nou set de circumstanțe;

(6) Este o perioadă în care cresc incertitudinile legate de evaluarea situației și alternativele de folosit;

(7) Este o perioadă ori situație în care controlul asupra evenimentelor și efectelor lor descrește;

(8) Este caracterizată de un simț al urgenței, care de foarte multe ori produce stres și anxietate între actori;

(9) Este o circumstanță sau set de circumstanțe în care informația aflată la îndemâna participanților este inadecvată;

(10) Este caracterizată de o presiune crescândă a factorului timp asupra celor implicați;

(11) Este marcată de schimbări în ceea ce privește relațiile între participanți;

(12) Provoacă tensiuni între participanți. [Antony J. Wiener și Herman Kahn, 1993]

**Adaptarea ca reacție la criză** - este o reacție la un stimul (extern sau intern) care ar putea real sau potențial să afecteze eficiența sistemului, reacție menită să împiedice consecințele negative, fiind o însușire foarte importantă, deoarece fără ea este imposibilă existența sistemelor. Putem spune că un sistem este adaptiv dacă, la modificarea mediului interior sau exterior cu urmări negative asupra competitivității, acesta reacționează prin anumite acțiuni în interior sau exterior pentru a-și restabili eficiența. Astfel, adaptabilitatea reprezintă capacitatea unui sistem de a se modifica pe sine sau mediul exterior, în situațiile când schimbările prezintă un pericol, în așa fel ca să restabilească cel puțin parțial eficiența pierdută.

De obicei crizele apar în mod neașteptat. Deși se poate întâmpla să fim avertizați de apariția acestora, de cele mai multe ori nu există nici un semn care să dea de bănuț că va urma un astfel de eveniment. Un exemplu elocvent și inedit este *criza COVID* care a afectat toate țările din lume și toate sferile de activitate, însă în mod diferit, dar în mare parte negativ. Problemele cu care se confruntă agenții economici sunt similare, indiferent de geografie, tipul industriei sau de companie. Sunt expuși toți agenții economici la noi necesități, la intensificarea problemelor legate de angajați și resurse financiare, la perturbarea lanțurilor de distribuție, anxietăți și panică. Bunăoară, rezultatele unui studiu arată că 88% dintre companiile din Republica Moldova sunt afectate negativ de scăderea cererii la produse și servicii, spune un studiu al Camerei de Comerț Americane. [4]

În perioada de criză puterea de adaptare este elementul de bază. Criza COVID este un exemplu elocvent de testare a acestei abilități organizaționale. Majoritatea întreprinderilor au testat și testează soluții: și-au modificat temporar modul de lucru, de exemplu, cerând personalului să muncească de la distanță și organizând numai reuniuni online, realizând schimbări sortimentale s.a. Pentru întreprinderile din anumite sectoare, această tranziție s-a derulat fără probleme, dar pentru altele nu a fost chiar atât de simplu. Pentru multe întreprinderi, mai ales cele mici și mijlocii (IMM-uri), a fost esențial să reacționeze rapid în funcție de evoluția cererii și a ofertei. După cum menționează Vladimir Imbirovski, directorul general al companiei „Santino-Service” SRL „Inovația și capacitatea de adaptare rapidă la noile condiții sunt elementele indispensabile pentru dezvoltarea durabilă a unei afaceri. Orice criză, precum este și cea provocată de noul coronavirus, este o radiografie care scoate în evidență părțile slabe ale unei companii. De aceea, criza trebuie folosită ca o șansă de reinventare a afacerii, de sporire a competențelor și de lansare a unor noi produse, care pot fi oferite în actualele condiții”. [7]

Este bine cunoscut că sunt două semne prin care se exprimă cuvântul „criză” în chineză: ideograma WEI (primejdie) și JI (oportunitate). Dacă ne referim la criza COVID, atunci starea de urgență a obligat multe afaceri mici să-și suspende activitatea, însă o parte dintre acestea, au decis că nu pot pune punct și astfel au gândit soluții, instrumente și oportunități prin intermediul cărora continuă să-și servească clienții și chiar să-și întărească poziția în piață.

O sinteză a modalităților prin care firme din diferite sfere de activitate s-au adaptat la criza COVID este prezentată în continuare:

➤ **Descoperirea unui nou segment sau reinventarea parțială sau totală a afacerii:** În multe cazuri, clientela pe care micile afaceri se bazează nu mai are cum să beneficieze în mod direct de serviciile oferite de acestea. Astfel, business-urile s-au reorientat și și-au dezvoltat noi tehnologii de servire (online) sau segmente de piață pe care să le poată adresa în această perioadă. Iată câteva moduri în care diferiți antreprenori au ales să continue la distanță:

- Cafenelele cu specific pentru părinți au dezvoltat, în paginile de facebook sau website, magazine online prin care vând produse destinate copiilor (jucării, cărți etc.). Unele au mers chiar un pic mai departe, apelând la sprijinul clienților fideli care pot cumpăra vouchere de consum sau de organizare petreceri, valabile odată ce locația va fi redeschisă
- Saloanele de înfrumusețare "vând" clienților kituri de îngrijire acasă (formate din produse și consultanță).
- Unii producători de haine își concentrează acum energiile și forța de muncă pe producția de echipamente de protecție (măști, combinezoane etc.).
- O parte din producătorii de produse cosmetice și-au modificat liniile de producție astfel încât să poată produce dezinfectanți. [5]
- IMM-ul Jeanologia din Valencia oferă servicii ecologice de tratare a îmbrăcăminte. În timpul crizei, întreprinderea a curățat și dezinfectat măști de protecție pentru spitale – aproximativ 15 000 de măști pe zi. Fondatorul Jeanologia pregătește întreprinderea deja pentru perioada post-COVID-19, când va fi o cerere foarte mare de igienizare a îmbrăcăminte, iar producția durabilă și ecologică va avea un rol esențial.
- **Dydu** - o întreprindere franceză specializată în software pentru chatbot, *oferă chatboturi personalizate* care conțin o selecție de întrebări frecvente pentru a ajuta echipele din sectorul resurselor umane să vină în sprijinul personalului. Cu toate că chatbotul în sine este gratuit, Dydu își creează un portofoliu de clienți mai larg pentru viitor, ajutând astfel alte întreprinderi să facă față crizei.
- **Veoleo Press** - o editură mică de cărți educaționale în limba spaniolă pentru copii, a identificat rapid nevoia de a sprijini învățarea la domiciliu pe perioada în care școlile rămân închise. A colaborat cu artiști pentru a produce planșe de colorat, care sunt oferite pe baza principiului „plătești cât vrei”, pentru a-i ajuta pe părinți să continue predarea limbii spaniole acasă. Într-un răspuns la criză cuprinzător, Veoleo oferă și servicii video de învățare și noi conținuturi online.
- **10-Vins** este un startup francez care produce echipamente specializate în reglarea temperaturii și a ventilației pentru a optimiza degustarea vinurilor. Înainte de criză, majoritatea vânzărilor sale se adresau întreprinderilor cu somelieri profesioniști. În prezent însă, ca urmare a închiderii barurilor și a restaurantelor, 10-Vins vizează clienții privați și acordă prioritate vânzării către iubitorii de vinuri care doresc să se bucure de un vin foarte bun acasă, în timpul perioadei de izolare. De asemenea, întreprinderea a organizat două cursuri de formare online pentru persoanele interesate de producția de vin.
- În mod asemănător, **58-Gin** și-a pierdut principalul portofoliu de clienți – barurile și puburile – din cauza perioadei de izolare. A luat decizia grea de a nu mai produce gin artizanal, însă pentru a combate COVID-19, a identificat nevoia de un alt produs pe bază de alcool: dezinfectantul pentru mâini. Întreprinderea a putut să se adapteze rapid, întrucât o mare parte a procesului de producție se aseamănă cu cel de producere a ginului, iar ingredientul de bază, alcoolul, este același.
- **Oura Health** este un startup finlandez care produce așa-numitele „inele wellness”, care monitorizează ritmul cardiac, respirația și temperatura. După ce a fost contactat de unul dintre clienții săi care fusese testat pozitiv la virusul COVID-19, Oura Health a înțeles că tehnologia sa ar putea furniza alerte timpurii cu privire la simptomele virusului. Până acum, startupul a participat la un studiu în colaborare cu Universitatea California din San Francisco, în cadrul căruia a furnizat inele wellness pentru 2 000 de asistente medicale și a primit cereri similare din toată lumea. [6]
- **Reinventarea modului de a ajunge la clienți.** Mulți antreprenori, care nu au posibilitatea de se reinventa în această perioadă sau a crea noi produse sau servicii, au dat dovadă de foarte multă creativitate și tact în optimizarea canalului prin care produsele sau serviciile lor ajung la clienții finali. Iată câteva exemple:
- În cazul restaurantelor, care se bazau înainte de criză exclusiv pe contact direct cu consumatorul o parte continuă să-și răsfete clienții oferindu-le serviciile și produsele gastronomice

pe baza de comandă dezvoltându-și în site-urile proprii sau folosind instrumente facebook, platforme de comenzi unde afișează meniul ce va fi pregătit în zilele următoare.

- Este impresionantă povestea unui mic magazin de cadouri al cărui principal avantaj de piață era relația pe care managerul reușea să clădească cu fiecare client. A încercat să-și păstreze această autenticitate și în online unde își ajută clienții să facă alegerea cadoului potrivit folosind un chestionar dezvoltat prin Google Forms. Răspunsurile primite prin acest chestionar îi oferă cele mai bune indicii privind nevoia clientului, permițând livrarea rezultatelor așteptate și păstrarea unei relații apropiate cu clienții.

- O altă poveste interesantă este cea a unui magazin de jucării care, de când s-a mutat în online, oferă copiilor posibilitatea de a face un tur virtual în magazin cu ajutorul aplicației FaceTime și de a-și alege astfel jucăria pe care și-o doresc.

- De creativitate au dat dovadă și sălile de fitness sau yoga care au în continuare grijă de sănătatea și starea fizică a clienților lor, mutându-și cursurile în online folosind aplicații precum Zoom sau Facebook Live

- În segmentul floriștilor, am observat că cei ce își continuă activitatea și-au dezvoltat platforme online de comenzi flori și cadouri cu livrare acasă. Cei ce nu au această opțiune, au recurs la canalele existente de livrare, similar strategiei adoptate de restaurante.

➤ **Parteneriatele.** Parteneriatele, mai ales în vremuri tulburi, sunt o soluție foarte bună. Taximetriștii și firmele private de transport individual de persoane se numără printre industriile cele mai afectate de această criză. Sunt însă antreprenori care au înțeles rapid că dacă vor face un parteneriat în această perioadă le va fi mult mai ușor să traverseze orice vremuri tulburi. [5].

Dar chiar dacă pandemia a fost un blestem pentru unii, sunt și oameni care au văzut o oportunitate în aceste vremuri grele și au decis să pună pe roate o afacere. Iată care sunt afacerile care au apărut datorită coronavirusului:

➤ În luna mai 2020 în Republica Moldova a fost lansat WOOP-Phone, o boxă de dezinfectare a lucrurilor personale cu lumina UVC (ultraviolet în diapazonul C). Acest dispozitiv a venit ca o soluție pentru prevenirea infectării și transmiterii virusului. Utilizatorii pot plasa lucrurile personale în interiorul dispozitivului pentru cinci minute și acestea sunt dezinfectate. De exemplu, acolo pot fi puse cheile, telefonul, căștile, portofelul, ceasul sau alte obiecte mai mici care se utilizează mai des.

➤ **EPIața.md**. EPIața a fost lansată la începutul lunii mai 2020 și este o platformă digitală pentru comercializarea produselor alimentare. Platforma e-Piața susține producătorii mici și mijlocii. Platforma nu percepe taxe pentru gestionarea ei. În piața online se poate de cumpărat de la producătorii locali fructe, legume, brânză, miere, pește, carne, verdețuri sau chiar flori.

➤ **Piață online second-hand**. Tot în luna mai 2020 a fost lansată piața second-hand Gumka.me. Pe platformă propune haine pentru femei, bărbați și copii, încălțăminte, accesorii, și obiecte pentru casă.

➤ **allMAG.md** este platforma care leagă producătorii autohtoni / importatorii și clientul direct, care are posibilitatea să aleagă din: fructe, legume, verdețuri, pomușoare, produse alimentare, produse pentru casă, îmbrăcăminte și încălțăminte. Livrarea se face în 24h după plasarea comenzii în orice colț al Republicii Moldova, contra unei sume de bani, în funcție de distanța locației. ș.a. [4]

**Concluzii.** Acțiunii schimbării și crizelor îi este expus orice în lume, inclusiv și organizațiile indiferent de domeniul de activitate, dimensiuni ș.a. delimitări, dat fiind faptul că sunt sisteme social-economice deschise și există într-un mediu anumit de influența căruia nu pot fi scutite. Adaptarea presupune niște răspunsuri la provocări externe (din macro și micromediu) și/sau interne (inovații, crize, conflicte) și are drept scop racordarea întreprinderii la cerințele dezvoltării prin intermediul unor procese tranzitorii. Punctul de pornire în abordarea crizelor îl constituie schimbarea, care, indiferent de locul manifestării, necesită o abordare pozitivă și proactivă.

## BIBLIOGRAFIE:

1. Antony J. Wiener și Herman Kahn, On Escalation, New York, Praeger apud Patrick Lagadec-Preventing Chaos In a Crisis-Strategies for Prevention, Control and Damage Limitation, tradus în engleză de Jocelyn M. Phelps, McGraw-Hill Book Company, London, 1993, p. 32
2. Caroline Sapriel, Effective crisis management: Tools and best practice for the new millennium - Journal of Communication Management, London: 2003.Vol. 7, Iss. 4; în <http://proquest.umi.com/pqdlink?did=349922851&Fmt=4&clientId=65090&RQT=309&VName=PQD>, 02.03.200
3. Chiciudean, Ion, Valeriu Țoneș, Gestionarea crizelor de imagine, Comunicare.ro, București, 2002, p. 39
4. <https://www.moldova.org/afaceri-locale-aparute-pe-timp-de-criza/>
5. <https://www.patriabank.ro/blog/inspiratie/micile-afaceri-criza-covid-strategii-testate-de-antreprenori>
6. [https://ec.europa.eu/eures/public/ro/news-articles/-/asset\\_publisher/L2ZVYxNxK11W/content/id/12730816](https://ec.europa.eu/eures/public/ro/news-articles/-/asset_publisher/L2ZVYxNxK11W/content/id/12730816)
7. [https://www.md.undp.org/content/moldova/ro/home/presscenter/articles/2020/suedia-\\_i-pnud-susin-rintreprimerile-mici-i-mijlocii-s-depeasc-c.html](https://www.md.undp.org/content/moldova/ro/home/presscenter/articles/2020/suedia-_i-pnud-susin-rintreprimerile-mici-i-mijlocii-s-depeasc-c.html)

## RESEARCHES IN REGARDS OF THE "ALPHA" GENERATION NUTRITION

### CERCETĂRI PRIVIND ALIMENTAȚIA GENERAȚIEI „ALFA”

<sup>1</sup> Tabușnic Olga

Conferențiar universitar, doctor, e-mail: [olga.tabunscic@gmail.com](mailto:olga.tabunscic@gmail.com)

<sup>2</sup> Calmîș Valentina

Conferențiar universitar, doctor, e-mail: [valentinacalmas@gmail.com](mailto:valentinacalmas@gmail.com)

<sup>3</sup> Fedorciucova Svetlana

Conferențiar universitar, doctor, e-mail: [sveta\\_f05@yahoo.com](mailto:sveta_f05@yahoo.com)  
ASEM, Chișinău, str. Bănulescu-Bodoni 61, [www.ase.md](http://www.ase.md).

**Abstract.** *The Alpha generation is the one of children born after 2010, and the last born of this generation will be at the end of 2025. Investigations show that their number will reach 2 billion people and it shows this generation will be the most educated, the most dynamic and the richest. The Alpha generation will have a strong influence among the society, but the children in this category suffer from a number of diseases caused by poor nutrition, such as obesity, diabetes, malnutrition and food intolerances and this is the generation that consumes excessive fast food. -unhealthy sweets and soft drinks. An adequate eating behavior during the childhood prevents or delays the onset in adulthood of diseases such as coronary heart disease, high blood pressure, type II diabetes, some forms of cancer, etc. Nutrition possesses the both: physical and mental impact on the health status of children and adolescents. A proper nutrition helps to prevent the onset and development of some nutritional disorders such as iron deficiency and anemia, vitamin D deficiency and rickets, intestinal transit disorders, malnutrition, tooth decay. Based on the role and the importance of nutrition on the health state of children, we aimed to analyze how students are fed in the Republic of Moldova schools, compared to the same category of children from other countries, more economically developed, from the perspective of recommendations of the WHO. The menus offered by two school canteens in the Republic of Moldova, one from the private educational institution and one from the municipal institution, served as an object of study for the research. For this research were used methods such as: quantitative-qualitative analysis, comparative analysis and technological calculations. During the research were performed comparative calculations of lunches offered to students in schools in the Republic of Moldova, Italy, Japan and the USA. For comparison, were selected Italy and Japan - countries with the lowest infant mortality rate in the world and the lowest number of children with diabetes, obesity, thyroid disease and other diseases which are highly dependent on diet, and the United States - with many state programs that support education and school nutrition, but at the same time a country with a large number of obese people. The results of our research confirm that Italy has the best organized food system in schools, the menus offered to students in the US schools don't meet the recommended norms on calcium and phosphorus content, and the energy value exceeds the norm, which could be a factor that explains the high rate of obesity among the American children. The student lunches from the Republic of Moldova correspond practically with all the positions with those of Japan, with some deviations from the WHO recommendations, and the problem of diseases among the students from our country, results largely not only from the quality of school menus, but also because of the outside school nutrition, as well as other causes, such as poverty that generates malnutrition, excessive consumption of fast food that is sold near schools, poor water quality, environmental ecology and as well due to the unhealthy eating habits in the family.*

**Key words:** analysis, Alfa generation, energy value, nutrition, nutritional value, menus, health, schools

**JEL:** L83, Q 18

Generația Alfa include copiii născuți după 2010. Conform statisticilor această categorie reprezintă aproximativ 10 % din populația globului și 21 % din totalul populației Europei [9]. Mai multe studii au constatat că copiii, din această categorie, suferă de o serie de boli cauzate de alimentația incorectă, precum: obezitate, diabet zaharat, malnutriție, intoleranțe alimentare și este generația care consumă în exces alimente de tip fast-food, dulciuri și băuturi nesănătoase [1].

Creșterea și dezvoltarea armonioasă a copiilor este influențată de factori endogeni (ereditari) și exogeni (de mediu). Dintre factorii exogeni, alimentația posedă un rol decisiv, asigurând o bună stare de sănătate și contribuind la formarea unor deprinderi alimentare corecte pentru tot restul vieții.

Un comportament alimentar adecvat în perioada copilăriei previne sau întârzie apariția la vârsta de adult a unor boli, precum cele coronariene, hipertensiune arterială, diabet zaharat de tip II, unele forme de cancer, etc. De asemenea, o alimentație sănătoasă contribuie la prevenirea apariției și dezvoltării tulburărilor de nutriție precum deficiența de fier și anemia, deficitul de vitamină D și rahitismul, tulburările tranzitului intestinal, malnutriția, cariile dentare. Alimentația echilibrată și rațională asociată cu practicarea regulată a activității fizice are un rol fundamental în prevenirea supraponderabilității și obezității, cu vastul său cortegiu de complicații de temut, ca diabet zaharat, boli cardiovasculare, etc. [1].

Reeșind din rolul și importanța alimentației asupra stării de sănătate a copiilor din această categorie de vârstă ne-am propus să analizăm cum se alimentează elevii în școlile din Republica Moldova și din alte țări din perspectiva recomandărilor Organizației Mondiale a Sănătății (OMS).

Pentru a identifica problemele din sfera de interes s-a elaborat o procedură de cercetare care a combinat studiul materialelor documentare și a celor bibliografice cu utilizarea unui instrumentar elaborat pentru cercetarea directă a fenomenului luat în studiu.

Drept obiect de studiu pentru cercetările noastre au servit meniurile oferite de două cantine școlarești din Republica Moldova, una din instituție de învățământ privată și una municipală. Ca bază informațională au servit legile și hotărârile de Guvern în vigoare, standardele și Reglementările Tehnice, surse științifice, precum și date statistice.

Pentru cercetare au fost utilizate metode, ca: analiza cantitativ-calitativă, analiza comparativă și calcule tehnologice.

Alimentația organizată în școlile Republicii Moldova și în alte țări are un impact mare asupra stării de sănătate a copiilor generației Alfa și este o preocupare a tuturor statelor care au grijă de sănătatea generației în creștere și care tind să respecte normele de alimentație impuse de standardele internaționale.

Astfel, Japonia este una dintre țările dezvoltate ce se plasează pe primul loc la sănătate infantilă, are una dintre cele mai mici rate de mortalitate infantilă, iar proporția copiilor supraponderali sau obezi cu vârste cuprinse între 5 și 19 ani este de 14,42%, cu mult mai mică decât în majoritatea celorlalte țări dezvoltate. Conform acestui ultim criteriu, Statele Unite ale Americii se situează în fruntea clasamentului UNICEF cu 41,86%, Italia cu 36,87% și Franța cu 30,09%. Japonia dispune de indicatori excelenți pentru nutriție și sănătatea copiilor, având și cea mai mică rată de obezitate în rândul copiilor dintre cele 41 de țări dezvoltate, membre ale Organizației pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OCDE). Secretul lor este acordarea unei atenții deosebite alimentației și meniurilor oferite în cantinele școlilor. Acestea sunt elaborate de nutriționiști, masa de prânz fiind obligatorie și oferită gratuit tuturor, iar fiecare masă este calculată pentru a avea o valoare energetică de 600-700 kcal repartizate în mod echilibrat între principalii nutrienți: glucide, proteine, lipide, vitamine și substanțe minerale. Prânzul școlar este conceput pentru a aduce un aport de elemente nutritive care tind să lipsească din mesele consumate acasă [3]. Astfel, potrivit ultimilor studii realizate de autoritățile din domeniu la nivel internațional, **peste 40% dintre copii sunt supraponderali sau obezi**, iar ceea ce este și mai îngrijorător este faptul că o mare parte dintre aceștia au dezvoltat și afecțiuni metabolice grave asociate surplusului ponderal, precum sunt diabetul zaharat de tip 2, hipercolesterolemiile sau hipertensiunea. La fel, **unul din trei copii ce locuiesc în mediul rural suferă de malnutriție** sau de alte afecțiuni

periculoase datorate unui mod incorect de alimentație. De asemenea, dincolo de problemele datorate unei alimentații incorecte, o mare parte dintre copii suferă și de **intoleranțe sau alergii alimentare**, afecțiuni care nedepistate la timp pot avea un efect deosebit de negativ în dezvoltarea armonioasă a acestora [4].

Studii recente au arătat că, la nivel mondial, un deces din cinci este cauzat de alimentația necorespunzătoare. Iar atunci când este adusă în discuție alimentația necorespunzătoare se face referire la cea săracă în legume, fructe, cereale integrale, nuci și pește și, în același timp, bogată în grăsimi, sare, zahăr, asociată cu peste 10 milioane de decese (18,8% din totalul deceselor pe plan internațional) din întreaga lume. Astfel, alimentația neechilibrată are urmări grave și din copilărie trebuie impusă educarea corectă în domeniul respectiv pentru a asigura o creștere normală a copilului. Un factor ce influențează apariția bolilor cauzate de alimentație la copii reprezintă starea economică a țării, precum că în țările slab dezvoltate problema alimentară persistă, majoritatea copiilor suferind de malnutriție, în special în țările din Africa [5].

În figura 1 este indicată ponderea bolilor cauzate de alimentație în rândul copiilor.

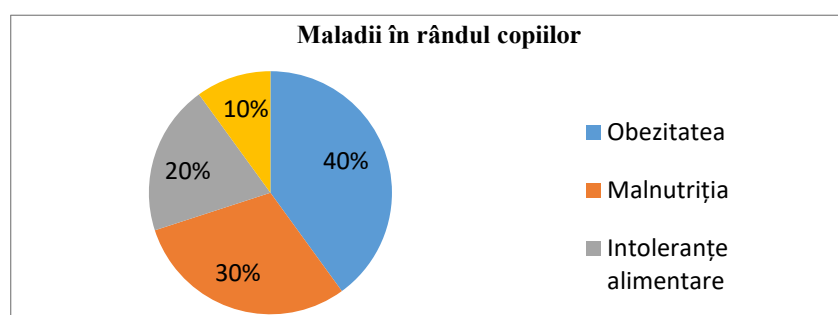


Figura 1. Ponderea bolilor provocate de alimentația incorectă în rândul copiilor  
Sursa: Elaborat de autori în baza sursei electronice. [4]

Organizația Mondială a Sănătății a elaborat anumite statistici care reflectă situația stării de sănătate a copiilor din țările dezvoltate, precum:

- 10 % din totalul copiilor sub 6 ani și 17% dintre adolescenți sunt obezi;
- topul țărilor cu copii obezi : Spania, SUA, Germania, Finlanda, Anglia;
- numărul elevilor obezi în țările UE este de 3 milioane;
- numărul elevilor obezi în țările UE crește anual cu aproximativ 85000;
- la nivel mondial, o treime din cei 676 milioane de copii cu vârsta sub 5 ani suferă de greutate excesivă sau malnutriție [6].

În țările dezvoltate, o atenție deosebită se acordă sortimentului de preparate culinare oferite în cantine. Elevilor care învață în primul schimb li se oferă micul dejun alcătuit din alimente bogate în proteine cu valoare biologică înaltă, ca: lapte, brânză, ouă, cereale cu un conținut ridicat de fibre (orez, ovăz). În aceste țări se practică oferirea pachetelului pentru școală de către părinți care constituie gustarea și este foarte recomandată de către nutriționiști. Acesta, de obicei conține fructe proaspete, sandvișuri din pâine integrală, sucuri naturale de fructe, iaurt, nuci, semințe și carne slabă. Pentru elevii care învață în schimbul doi, prânzul se servește cu cel puțin o jumătate de oră înainte de a pleca la școală. La fel, se respectă norma de kcal ce trebuie oferită la fiecare masă. Pentru copiii generației Alfa, dejunul trebuie să constituie 20% din consumul total per zi, iar energia furnizată trebuie să fie de 470 kcal. Prânzul trebuie să constituie 35 % din consumul total și să asigure un aport de 823 kcal. Aceste principii stau la baza elaborării meniurilor și toate mesele sunt elaborate conform normelor impuse de Organizația Mondială a Sănătății.

Astfel, în mare parte generația Alfa dispune de mese sănătoase în cadrul cantinelor școlare, cu un aport nutritiv suficient, țările dezvoltate având mereu tendința de a îmbunătăți meniurile școlare pentru a diminua apariția bolilor cauzate de alimentația incorectă.

Republica Moldova, fiind o țară în curs de dezvoltare, pe parcursul anilor a înregistrat un nivel scăzut la capitolul alimentația copiilor în școli și grădinițe. O cauză majoră a alimentării



incorecte și a asigurării cu o cantitate redusă de substanțe nutritive ce ar asigura starea bună de sănătate a copiilor este sărăcia. Potrivit celui mai recent Studiu de Indicatori Multipli în Cuiburi (MICS), 6% dintre copiii din Moldova sunt afectați de retard statutar, sau sunt prea scunzi pentru vârsta lor, 2% au retard ponderal (greutate mică pentru înălțime) și 2% sunt subponderali (greutate mică pentru vârstă). La fel, circa 5% dintre copii sunt supraponderali (greutate mare pentru înălțime). Potrivit unui raport elaborat de Centrul Național de Sănătate Publică (CNSP) există și alte probleme astfel, fiecare a zecea instituție preșcolară și școlară din țară nu corespunde normelor sanitare. Unele instituții de învățământ nu dispun de veselă necesară, sistem de ventilație și secții de prelucrare primară a cărnii și legumelor. La fel, la întocmirea meniurilor nu se respectă normele propuse de OMS. În meniuri sunt incluse cantități limitate de fructe și legume. În rândul copiilor din Republica Moldova s-a înregistrat consumul sporit de pâine, paste făinoase, produse de patiserie și ulei de floarea soarelui. În rația alimentară a copiilor este prezent un deficit de produse de origine animalieră, cât și a celor de origine vegetală. Potrivit datelor din anul 2019, asigurarea cu produse alimentare recomandate pentru consumul zilnic a permis acoperirea necesităților fiziologice ale elevilor doar cu 62,4% - la lapte și produse lactate; câte 66,6% - la legume; 77,2% - la carne și produse din carne și 79,3% - la fructe. În acest context, se atestă un deficit de următoarele grupe de produse alimentare: 31,6% lapte și produse lactate; 21,3% carne; 39,0% pește și 37,7% ouă [1].

Inspectorii Agenției Naționale pentru Siguranța Alimentelor (ANSA) în perioada 11–22 octombrie 2019, au efectuat 633 de controale în instituțiile de învățământ general și instituțiile pentru copii cu dezabilități. În urma verificărilor, au fost depistate un șir de nereguli grave. Astfel, au fost depistate peste 250 de kilograme de pește neconform, peste 140 de kilograme de produse alimentare neconforme și peste 100 de ouă cu termenul expirat. [7].

În urma unui studiu național, a fost întocmit un top al alimentelor preferate și al celor respinse de către copiii generației Alfa din Republica Moldova, prezentat în tabelul 1.

**Tabelul 1. Topul alimentelor preferate și respinse de copii**

Nr.	Alimente preferate	Alimente respinse
1.	Gustări dulci și sărate, biscuiți, produse zaharoase, chipsuri	Varza
2.	Produse lactate	Broccoli, conopida
3.	Carne și produse din carne	Țelina
4.	Paste	Piersici
5.	Fructe –pepene roșu, banane, căpșuni, pomușoare de pădure	Prune
6.	Preparate lichide - supe, ciorbe	Ciocolată neagră

Sursa: Elaborat de autori în baza sursei electronice [8]

Copiii aleg să se alimenteze cu dulciuri și produse de patiserie ceea ce are un impact negativ asupra sănătății. O altă problemă este și comercializarea acestor produse în incinta școlilor sau în gheretele din apropiere, elevii fiind tentați să cumpere astfel de produse nesănătoase. Este foarte important să se formeze obiceiuri alimentare sănătoase încă din copilărie. Rolul în formarea unui comportament alimentar adecvat copiilor îl joacă atât părinții cât și școala care trebuie să promoveze un mod de alimentație sănătos. Însă, din păcate, multe dintre școlile din Republica Moldova nu asigură copiii cu necesarul zilnic de substanțe energetice și nutritive, deoarece la elaborarea meniurilor nu se ține cont de cerințele impuse de organismele competente naționale și internaționale privind aportul de substanțe chimice esențiale pe care trebuie să le furnizeze organismului preparatele culinare incluse în meniurile școlare. La organizarea alimentației în școli influențează negativ și lipsa condițiilor de păstrare a produselor alimentare, deficitul de utilaj tehnologic și frigorific sau utilizarea unor utilaje învechite, precum și lipsa instruirilor personalului angajat.

Pentru a efectua o analiză comparativă a particularităților de alimentație a copiilor generației Alfa din țările europene, ne-am propus să examinăm rezultatele mai multor studii privind meniurile oferite în școli pentru a determina în ce măsură se respectă cerințele impuse de OMS. Un astfel de studiu a fost realizat de Centrul Comun de Cercetare al Comisiei Europene,

care a publicat un raport referitor la alimentația în școlile din Europa. Datele sunt prezentate în tabelul 2.

**Tabelul 2. Date privind respectarea normelor OMS la organizarea alimentației în școlile din Europa**

Țara	Nici unul	Oferirea cantității necesare de fructe și legume	Oferirea cantității necesare de alimente bogate în proteine	Oferirea cantității necesare de produse lactate	Oferirea cantității necesare de pește	Restricționarea produselor prăjite	Restricționarea dulciurilor	Restricționarea alimentelor preparate în grăsimi și cu adaos de amidon	Accesibilitatea maximă a apei potabile	Restricționarea băuturilor îndulcite și carbogazoase	Restricționarea excesului de sare	Restricționarea preparatelor de tip fast-food
Austria												
Bulgaria												
Croația												
Cipru												
Cehia												
Estonia												
Finlanda												
Franța												
Germania												
Grecia												
Ungaria												
Irlanda												
Italia												
Polonia												
România												
Spania												
Slovacia												
Slovenia												
Suedia												
UK												

Notă: Căsuțele marcate indică respectarea cerințelor propuse.

Sursa: Elaborat de autori în baza datelor raportului prezentat de către Comisia Europeană „Mapping of National School Food Policies across the EU28 plus Norway and Switzerland”.

În conformitate cu datele prezentate în tabelul 2, sunt țări, precum Cipru, Grecia și Polonia, care nu se bazează pe nici unul dintre principiile elaborate de OMS, țările, precum Croația, Germania, Ungaria, Spania și Slovenia se conduc în totalitate după criteriile OMS, deci au un sistem școlar alimentar bine organizat și sănătos.

Am analizat și sortimentul preparatelor culinare incluse în prânzurile oferite elevilor în cantinele școlare în diferite țări, iar rezultatele sunt prezentate în tabelul 3.

**Tabelul 3. Exemple de prânz incluse în rația alimentară a școlărilor în diverse state**

Țara	Exemple de prânz				
Italia	Pește pe pat de rucola	Paste cu sos de roșii	Salată Caprese	Pâine integrală	Struguri
Franța	Carne de vită	Sparanghel	Brânză	Morcovi	Fructe proaspete-kiwi, mere
Finlanda	Supă de mazăre	Salată de sfeclă	Salată de morcovi	Pâine integrală	Clătite cu fructe de pădure
Brazilia	Carne de porc, mix de legume	Orez cu fasole neagră	Salată cu roșii și frunze de salată	Pâine cu semințe	Banane coapte

Japonia	Supă de fructe de mare	Orez cu pește	Salată de alge, roșii proaspete	Pâine integrală	Lapte
SUA	Pui în crustă de fulgi de porumb	Piure de cartofi	Mazăre conservată	Biscuiți cu ciocolată	Compot de fructe
Coreea de Sud	Supă	Orez cu legume	Legume coapte - ardei, brocoli	Kimchi (amestec de legume cu sos de roșii);	Banană
Ucraina	Piure de cartofi cu cârnați	Piure de sfeclă roșie	Salată de varză	Clătite	
Republica Moldova	Borș	Pârjoală de pu terci de grâu	Salată de varză proaspătă	Pâine albă	Compot

Sursa: Elaborat de autori în baza cercetării meniurilor din diverse cantine școlare

În urma analizei compoziției meniurilor, s-a remarcat că în cantinele din SUA se oferă preparate ce nu corespund întocmai cerințelor. La fel, în multe țări nu este inclus un preparat lichid sau fructe proaspete. În Republica Moldova, Centrul Național de Sănătate Publică a elaborat în anul 2016 *Recomandări pentru un regim alimentar sănătos și activitate fizică adecvată în instituțiile de învățământ din Republica Moldova* și a propus meniuri model pentru școlile din țară cu regim de activitate de 6 ore pe zi, deci cu includerea dejunului și prânzului. În aprilie 2020 Ministerul Sănătății, Muncii și Protecției Sociale al Republicii Moldova, în scopul promovării alimentației sănătoase în rândul copiilor și executării prevederilor planului de acțiuni pentru îmbunătățirea alimentației și aprovizionării cu apă a elevilor din instituțiile de învățământ general, a instituit un grup de lucru, alcătuit din specialiști în domeniu, responsabil de Ajustarea meniului - model național recomandat elevilor din instituțiile de învățământ general conform normelor fiziologice de consum și elaborarea Standardului de alimentare în școli și grădinițe, iar începând cu 1 februarie 2021 în instituțiile de educație timpurie din Chișinău a fost implementat un meniu - model unic pentru sezonul iarnă - primăvară.

Pentru a stabili dacă se respectă cerințele implicate de OMS s-a efectuat o analiză a meniurilor pentru o săptămână oferite în școlile din or. Chișinău și s-a constatat faptul că acestea în mare parte corespund cerințelor de bază dar sunt și unele lacune, precum:

- în rație este inclusă doar pâine albă ( considerăm că opțiuni mai sănătoase ar fi: pâine integrală, de seară, graham);
- lipsa diversificării preparatelor din componența meniurilor;
- lipsa preparatelor de pește (aliment de bază în alimentația copiilor), bogat în proteine, fier, acizi grași Omega-3 sau Omega-6.

Este important de remarcat faptul că meniurile diferă în funcție de tipul școlii - de stat sau privată, reieșind și din costul zilnic suportat de părinți.

Analizând meniurile din ambele școli - de stat și privată, se observă o diferență la diversitatea și sortimentul preparatelor. Meniul din școala privată este mai bogat în alimente cu un conținut sporit de substanțe nutritive benefice organismului uman.

Indicii de bază ce denotă corectitudinea elaborării meniului reprezintă valoarea nutritivă (VN<sub>10</sub>) și energetică. Acestea trebuie să corespundă standardelor impuse de Organizația Mondială a Sănătății.

Este foarte dificil să se ia în calcul întreaga complexitate care determină valoarea nutritivă a unui produs alimentar. Pentru calculul valorii nutritive a unui produs alimentar se ține cont de numai 10 componente, indispensabile pentru fiziologia normală a organismului: proteine, lipide, glucide, calciu, fosfor, fier, vitamina A, vitamina B<sub>1</sub>, vitamina B<sub>2</sub> și vitamina C. În aceste condiții, indicele poartă denumirea de „Valoarea nutritivă a 10 componente” (VN<sub>10</sub>) și se calculează după formula [Calmîș V., 2020, p. 33]:

$$VN_{10} = 1/10*(Pr*F_{Pr} + L*F_L + G*F_G + Ca*F_{Ca} + P*F_P + Fe*F_{Fe} + A*F_A + B_1*F_{B_1} + B_2*F_{B_2} + C*F_C), \text{ unde:}$$

Pr- conținutul în proteine al produsului, g/100g;

L – conținutul în lipide al produsului, g/100g;

G – conținutul în glucide al produsului, g/100g;

Ca – conținutul în calciu al produsului, g/100g;

P – conținutul în fosfor al produsului, g/100g;

Fe – conținutul în fier al produsului, g/100g;

A, B<sub>1</sub>, B<sub>2</sub>, C – conținutul în vitaminele corespunzătoare, mg/100g de produs;

F – coeficientul pentru substanțe nutritive din principalele grupe de produse alimentare.

Pentru a stabili dacă s-a respectat valoarea indicatorilor alimentari, a fost realizat calculul valorilor energetice și nutritive (VN<sub>10</sub>) pentru o zi din ambele cantine școlare. Rezultatele calculelor sunt indicate în tabelele 4 și 5.

**Tabelul 4. Valoarea nutritivă (VN<sub>10</sub>) și energetică a meniului oferit în cantina școlii de stat**

Nr. d/o	Denumirea preparatului	Masa pentru o porție, g	Valoarea nutritivă (VN 10)		Valoarea energetică, kcal	
			pentru 100 g	pentru o porție	pentru 100 g	pentru o porție
<b>Dejun</b>						
1.	Paste făinoase	120	3,40	4,08	336,7	404,04
2.	Portocale	70	6,85	4,79	38,99	27,29
3.	Pâine cu unt	30	14,52	4,36	344,76	103,43
4.	Ceai negru cu lămâie	200	0,22	0,44	15,29	30,58
<b>Total</b>			<b>24,99</b>	<b>13,67</b>	<b>735,74</b>	<b>565,34</b>
<b>Prânz</b>						
1.	Borș roșu	250	0,58	1,45	18,63	46,57
2.	Terci de grâu	200	pentru 100 g		pentru o porție	
			3,20	6,40	pentru 100 g	pentru o porție
3.	Pârjoale de pui	70	5,08	3,56	140,61	281,22
4.	Salată de varză proaspătă	50	5,68	2,84	154,58	108,20
5.	Pâine	60	8,71	5,23	100,42	50,21
6.	Compot din caise	200	0,09	0,18	85,59	51,35
<b>Total</b>			<b>23,34</b>	<b>19,66</b>	<b>527,77</b>	<b>593,43</b>
					27,94	55,88

Sursa: Elaborat de autori

În tabelul 5 se prezintă analiza valorilor nutritivă și energetică a meniului oferit de cantina școlii private.

**Tabelul 5. Valoarea nutritivă și energetică a meniului oferit în cantina școlii private pentru o zi**

Nr. d/o	Denumirea preparatului	Masa pentru o porție, g	Valoarea nutritivă (VN 10)		Valoarea energetică, kcal	
			pentru 100 g	pentru o porție	pentru 100 g	pentru o porție
<b>Dejun</b>						
1.	Sufleu din brânză de vaci	70	7,55	5,30	124,65	87,25
2.	Portocale	70	6,85	4,79	38,99	27,29
3.	Terci de orez cu stafide	100	1,34	1,34	84,14	84,14
4.	Pâine de secară cu unt și cașcaval	40	8,22	3,28	372,56	149,02
5.	Lapte	200	3,52	7,04	62,15	124,3
<b>Total</b>			<b>27,48</b>	<b>21,75</b>	<b>682,49</b>	<b>472,00</b>
<b>Prânz</b>						
1.	Supă din legume cu perișoare din carne	250	2,39	5,97	68,95	172,38
2.	Terci din porumb cu ficat înăbușit în sos	200	42,77	85,54	192,62	385,24

3.	Mix de legume coapte	80	6,79	5,43	51,40	41,12
4.	Compot din coacăză	200	2,84	5,68	20,14	40,28
5.	Pâine de secară	60	56,63	33,97	241,00	144,60
<b>Total</b>			<b>111,42</b>	<b>136,59</b>	<b>574,11</b>	<b>783,62</b>

Sursa: Elaborat de autori

Datele prezentate ne permit să conchidem că meniurile din cantinele școlare din Republica Moldova diferă în mare parte de meniurile din țările dezvoltate la capitolul privind diversitatea preparatelor culinare din componența meniurilor. Pentru a efectua o analiză comparativă a meniurilor au fost selectate meniuri din Italia și Japonia, țări cu ponderea cea mai mică a maladiilor alimentare în rândul copiilor și care sunt considerate că au cel mai bun sistem alimentar organizat în cantinele școlare și meniul oferit de SUA, unde ponderea copiilor obezi este foarte mare. Datele sunt incluse în tabelul 6.

**Tabelul 6. Valoarea nutritivă (VN<sub>10</sub>) și energetică a prânzurilor oferite în cantinele școlare din statele dezvoltate**

Nr. d/o	Denumirea preparatului	Masa pentru o porție, g	Valoarea nutritivă (VN <sub>10</sub> )		Valoarea energetică, kcal	
			pentru 100 g	pentru o porție	pentru 100 g	pentru o porție
<b>Italia</b>						
1.	Pește pe pat de rucola	150	7,03	10,54	94,44	141,66
2.	Paste cu sos de roșii	100	4,75	5,70	335,35	335,35
3.	Salată Caprese	50	8,69	4,35	153,42	76,71
4.	Pâine integrală	40	12,17	4,86	246,60	98,64
5.	Struguri	50	1,52	0,76	74,00	37,00
6.	Lapte	200	3,52	7,04	62,15	124,30
<b>Total</b>			<b>37,68</b>	<b>33,25</b>	<b>965,96</b>	<b>813,66</b>
<b>Japonia</b>						
1.	Supă de fructe de mare	250	0,77	1,92	41,57	103,92
2.	Orez cu pește	220	3,54	7,78	137,64	302,80
3.	Salată de alge	70	3,50	2,45	21,51	15,06
4.	Pâine integrală	40	12,17	4,86	246,60	98,64
5.	Roșii proaspete	70	2,86	1,14	22,60	15,82
6.	Lapte	200	3,52	7,04	62,15	124,30
<b>Total</b>			<b>26,36</b>	<b>25,19</b>	<b>532,07</b>	<b>660,54</b>
<b>SUA</b>						
1.	Piure de cartofi	150	1,64	2,46	17,83	26,75
2.	Pui în crustă de fulgi de porumb	150	7,15	10,73	270,95	406,43
3.	Ketchup	25	27,91	6,97	110,62	27,65
4.	Mazăre	40	6,63	2,65	47,96	19,18
5.	Fursecuri cu ciocolată	70	9,34	6,54	508,00	355,60
6.	Compot de caise	200	0,11	0,22	33,94	67,88
<b>Total</b>			<b>52,78</b>	<b>29,57</b>	<b>989,30</b>	<b>903,49</b>

Sursa: Elaborat de autori

Datele prezentate în tabelul 6, permit să constatăm că meniul oferit în SUA este mai bogat în calorii în comparație cu meniurile din alte țări. Astfel, preparatele oferă un aport caloric mai mare organismului cu 9 %. Prânzul oferit în Italia furnizează energia necesară organismului - 814 kcal, corespunzător vârstei de 7-10 ani, având și cea mai mare valoare nutritivă, deci starea de sănătate bună a elevilor se datorează faptului că meniurile sunt bogate în substanțe nutritive și furnizează organismului cantitatea de energie necesară vârstei corespunzătoare. În Japonia, țara cu rata de mortalitate infantilă foarte scăzută și număr mic de copii subponderali sau obezi, meniul asigură 82 % din necesarul de energie, astfel starea bună de sănătate a elevilor mai este influențată

de interesul sporit pentru activitatea fizică, realizarea controalelor medicale periodice pentru copii. Pentru comparație a fost realizată o analiză a prânzurilor din diverse state și cel oferit de școlile din Republica Moldova - de stat și private, datele sunt prezentate în tabelul 7.

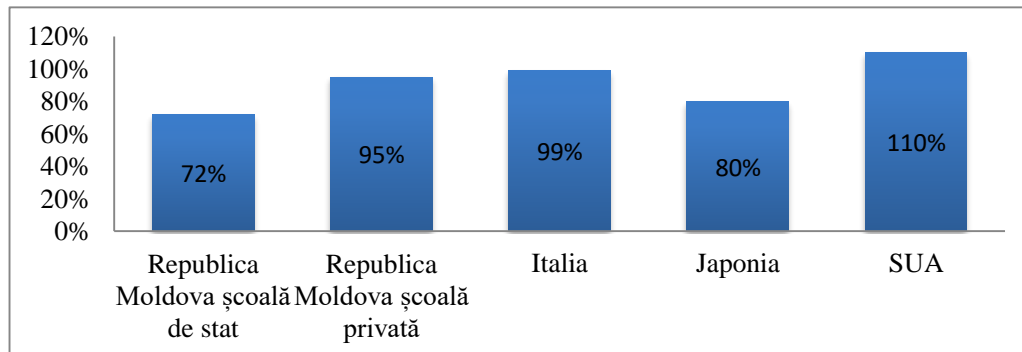
**Tabelul 7. Date privind valoarea energetică și cantitatea de trofine organice a prânzurilor școlare**

Țara	Valoarea energetică, kcal		Glucide, g			Proteine, g		Lipide, g	
			total	simple	fibre	total	animale	total	polin.
Italia	813,66		116,6	10,85	6,90	31,32	18,79	23,74	7,91
Japonia	660,54		77,25	8,00	5,90	26,46	15,87	18,26	6,08
SUA	903,49		93,42	15,60	8,60	24,30	14,58	32,67	13,0
Republica Moldova	De stat	593,4	70,58	6,80	14,08	32,01	19,18	20,31	6,77
	Privată	783,6	76,36	8,40	15,06	53,44	34,60	29,37	9,20
<b>Norma</b>	<b>823,0</b>		<b>117,0</b>	<b>12,0</b>	<b>15,0</b>	<b>27,0</b>	<b>16,0</b>	<b>28,0</b>	<b>9,3</b>

Sursa: Elaborat de autori

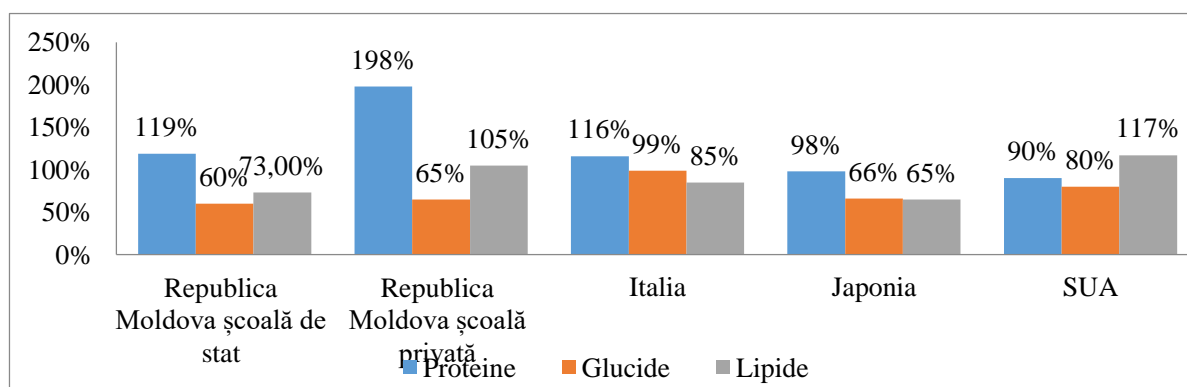
Conform valorilor prezentate, doar în Italia și în Republica Moldova în școala privată, se respectă cerințele alimentare referitoare la totalul de energie furnizată, valoarea cea mai apropiată de normă se înregistrează în Italia - 99 %, din necesarul pentru prânz. Meniul oferit în SUA furnizează o cantitate mare de lipide polinesaturate și un surplus de energie de 10 %, ceea ce poate avea impact negativ asupra sănătății școlărilor. Datele indică că meniurile conțin o cantitate insuficientă de glucide, excepție fiind Italia, unde se asigură 99 % din normă, iar în cazul proteinelor și lipidelor per general este asigurată norma zilnică. La fel, în statele dezvoltate nu se respectă norma de fibre alimentare necesare, care provin din alimente precum: cereale, fructe, legume, leguminoase.

În urma analizei datelor obținute pe parcursul cercetării, au fost întocmite totalurile ce relevă cantitatea de energie, substanțe nutritive, minerale și vitamine oferite zilnic școlărilor la prânz, în diverse state. Datele au fost prezentate în figurile 2, 3, 4 și 5.



**Figura 2. Valoarea energetică a prânzului din totalul necesar, %**

Sursa: Elaborat de autori



**Figura 3. Cantitatea de substanțe nutritive furnizată elevilor la prânz din totalul necesar, %**

Sursa: Elaborat de autori

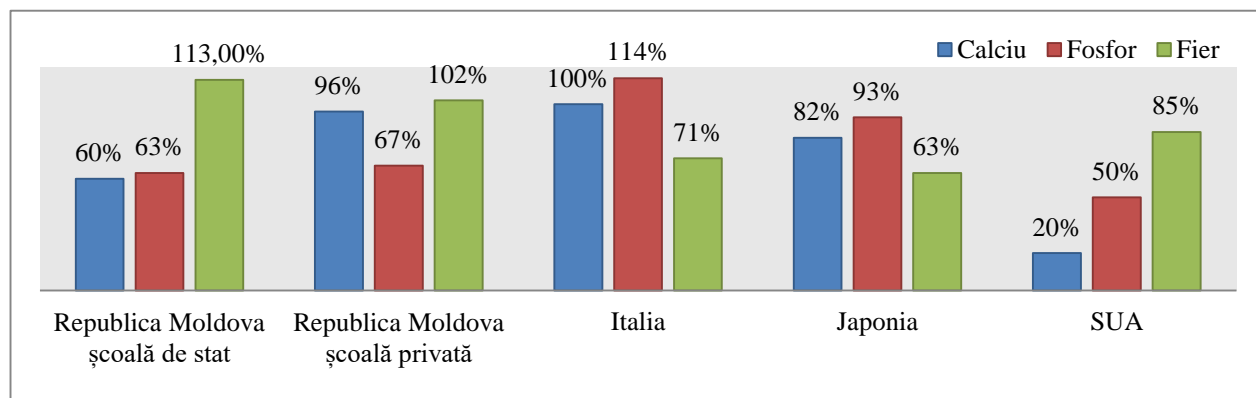


Figura 4. Cantitatea zilnică de elemente minerale furnizate elevilor la prânz din totalul necesar, %  
Sursa: Elaborat de autori

Datele demonstrează că meniurile prânzurilor școlare din majoritatea statelor asigură necesarul de energie, cel mai mic rezultat se constată în școala de stat din R. Moldova cu un deficit de 28 %, iar prânzul oferit în școlile din SUA furnizează cu 10 % mai mult calorii decât norma.

Din figura 3 se observă că în unele țări meniurile școlare conțin preparate bogate în proteine, astfel, în Italia depășesc conținutul în proteine cu peste 16 % de normă. În Republica Moldova în cadrul instituției private – cu 98 % mai mult decât normele recomandate, în școala de stat – cu 19 % peste normă. Aceasta se datorează faptului, că prânzurile conțin preparate culinare, precum: ficat de pasăre, carne de bovină, carne de pasăre, păstrăv, bogate în proteine. Prânzurile din Republica Moldova și Japonia sunt sărace în glucide, iar cele din SUA bogate în lipide, în ambele cazuri fiind un indicator rău.

Datele prezentate în figura 4, atestă că prânzul din SUA furnizează cea mai mică cantitate de substanțe minerale, în medie 50 % din totalul necesar, cel din Italia asigură practic norma zilnică, aproximativ 95 % din totalul necesar unui elev cu vârsta 7-10 ani. Prânzul din Japonia asigură în medie 80 % din normă, preparatele bogate în fier fiind mai puțin oferite. Pe când în SUA, se oferă cantitatea suficientă de fier, fapt datorat includerii ciocolatei în meniu - sursă bogată în acest element mineral. Prânzurile din școlile Republicii Moldova la acest capitol la fel deviază de la normative, astfel în școala de stat nu se acoperă necesarul de Ca și P cu 40% și respectiv 37%, iar cantitatea de Fe depășește norma cu 13%. În școala privată conținutul de Ca și Fe este aproape de normă, pe când se atestă o insuficiență de P de 33%.

În figura de mai jos se prezintă analiza meniurilor oferite la prânz, privind conținutul de vitamine în %.

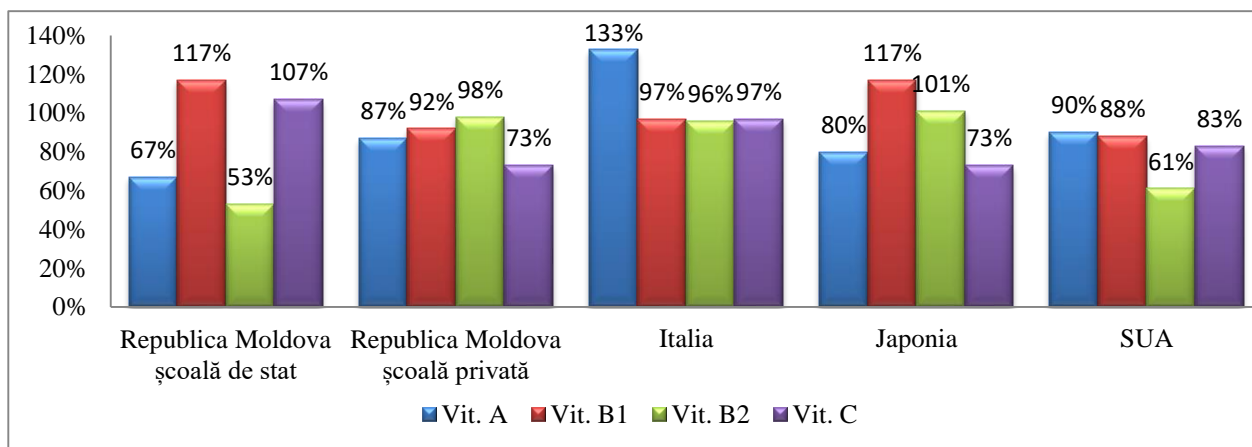


Figura 5. Cantitatea zilnică de vitamine furnizată elevilor la prânz din totalul necesar  
Sursa: Elaborat de autori

Conform valorilor indicate în figura 5, s-a stabilit că prânzurile din Italia și din instituția privată din Republica Moldova sunt cele mai bogate în vitamine. În SUA acestea oferă o cantitate

mai mică de vitamine – în medie 80 % din norma necesară. La fel, prânzul din școala de stat din Republica Moldova este sărac în vitaminele A și B<sub>2</sub>, asigurându-se doar 66 % din totalul zilnic de aceste vitamine.

## **CONCLUZII**

1. În lucrarea dată a fost realizat un studiu privind alimentația copiilor în școlile din Republica Moldova care demonstrează că preparatele oferite în școala de stat furnizează 72 % din necesarul de energie, iar cele oferite în școala privată asigură 95 % din normă.

2. Cu toate că valoarea energetică a meniurilor din instituția privată corespunde normelor internaționale și naționale, coraportul dintre principalele substanțe nutritive furnizoare de energie nu este respectat. În instituția privată s-a atestat un deficit de 35 % din cantitatea de glucide necesară, iar deficitul acestora în școala de stat este de 40 %. Cantitatea de proteine invers, depășește norma în ambele școli - cu 98 % în școala privată și cu 10 % în școala de stat. Conținutul de lipide depășește norma cu 5% în școala privată, iar în școala de stat s-a constatat o insuficiență de 27%.

3. În urma calculelor cu privire la echilibrul macro-elementelor s-a constatat, că preparatele oferite în ambele școli sunt sărace în calciu și fosfor, asigurându-se în mediu doar 60 % din normă pentru instituția de stat și 80 % pentru cea privată. La fel, s-a atestat o deficiență de 60 % de vitamina B<sub>2</sub> și 36 % de vitamina A, pentru școala de stat. Din cele expuse mai sus, putem concluziona, că în ambele școli din Chișinău, nu se respectă cerințele obligatorii cu privire la alimentația echilibrată a elevilor, ceea ce ar putea conduce la apariția în timp a problemelor de sănătate.

4. În premieră, în lucrarea dată s-au făcut calcule comparative a prânzurilor oferite elevilor în școlile din Italia, Japonia și SUA, pentru a putea realiza o analiză a situației cu privire la alimentația elevilor din Republica Moldova. Aceste țări nu au fost alese întâmplător. Italia și Japonia sunt țările cu cea mai mică rată a mortalității infantile în lume și cu cel mai mic număr de copii bolnavi de diabet zaharat, obezitate, boli ale glandei tiroide și alte maladii, care depind în mare măsură de alimentație. SUA a fost aleasă ca cel mai dezvoltat stat, cu multe programe de stat care susțin învățământul și respectiv alimentația în școli, dar totodată cu un număr mare de obezi. Rezultatele cercetărilor noastre confirmă faptul că Italia are cel mai bun sistem alimentar în școli. Aici prânzul asigură circa 99 % din valoarea energetică recomandată de normele OMS, 100 % din substanțele nutritive necesare, 95 % din cantitatea de minerale și un surplus neînsemnat de 6 % pentru cantitatea de vitamine. Mari deficiențe de calciu (80 %) și fosfor (50 %) s-au depistat la prânzurile incluse în meniul elevilor din SUA. Noi presupunem, că acest fapt poate fi explicat prin cantitatea redusă de produse lactate și de alimente bogate în fosfor (carne de pui, cartofi, ciocolată). Însă, valoarea energetică este peste normă, oferindu-se un surplus de 10 %, ceea ce ar putea fi un factor care explică rata înaltă a obezității în rândul copiilor americani - 42 %.

5. Prânzurile oferite elevilor în școlile din Japonia asigură 80 % din totalul de energie pentru prânz recomandat de OMS, 76 % din norma de substanțe nutritive, 79 % din necesarul de substanțe minerale și 93 % din cantitatea de vitamine. În cazul acestei țări, posibil rata mică a mortalității mai este influențată și de alți factori, precum: atenția deosebită acordată exercițiilor fizice, calitatea apei, poluarea mediului, masă corporală mai mică decât a europenilor și efectuarea regulată a controalelor medicale la copiii de toate vârstele.

6. În urma calculelor și studiului comparativ, s-a constatat că valorile obținute pentru prânzurile oferite elevilor în școlile din Republica Moldova, la majoritatea pozițiilor se apropie cu cele din Japonia. De aici am putea presupune, că problema maladiilor elevilor din țara noastră, nu rezultă doar din calitatea meniurilor școlare, dar și din alimentația din afara școlii, precum și alte cauze, precum sărăcia (25 % din populația țării) care generează malnutriția, consumul excesiv de alimente de tip fast-food care se comercializează în preajma școlilor, calitatea proastă a apei, ecologia mediului înconjurător, precum și activitate fizică redusă și obiceiurile alimentare nesănătoase din familie.

## **BIBLIOGRAFIE**



1. Recomandări pentru un regim alimentar sănătos și activitate fizică adecvată în instituțiile de învățământ din Republica Moldova. *Ministerul Sănătății al Republicii Moldova, Centrul Național de Sănătate Publică*. Chișinău, 2016.
2. Calmăș V., *Fundamentele Nutriției Umane*, Note de curs, Editura ASEM, Chișinău, 2020, 263 pag., ISBN 978-9975-980-9.
3. <https://www.libertatea.ro/stiri/unicef-japonia-are-cei-mai-sanatosi-copii-din-lume-cauza-este-calitatea-mesei-de-pranz-2772918> (accesat 06.02.2021).
4. <https://www.csid.ro/family/crestere-copii/cele-mai-frecvente-probleme-de-alimentatie-la-copii-14588920> (accesat 03.03.2020).
5. <https://a1.ro/lifestyle/health/importanta-alimentatiei-sanatoase-si-10-boli-grave-cauzate-de-lipsa-acesteia-id-787158.html> (accesat 03.03.2021).
6. [http://insp.gov.ro/sites/cnepss/wp-content/uploads/2016/05/PLIANT\\_obeziitate-copii.pdf](http://insp.gov.ro/sites/cnepss/wp-content/uploads/2016/05/PLIANT_obeziitate-copii.pdf) (accesat 14.03.2021).
7. <https://m.ro.sputnik.md/moldova/20191024/27978177/Ingrozitor-Peste-cu-viermi-si-oua-cu-termenul-expirat-gasite-in-scoli-si-spitale.html> (accesat 04.02.2020).
8. <https://www.ziarulnational.md/topul-alimentelor-preferate-de-copii-cum-ii-covingem-pe-cei-mici-sa-manance-mai-multe-legume/> (accesat 05.02.2020).
9. [https://www.qbebe.ro/psihologie/dezvoltare\\_emotionala/copiii\\_nascuti\\_dupa\\_2010?fbclid=IwAR2HkLv81tUXJF9t\\_gS7m9kINQ90Ug58MVWT5NZFY-7ozJWSDvvygSVik1Fo](https://www.qbebe.ro/psihologie/dezvoltare_emotionala/copiii_nascuti_dupa_2010?fbclid=IwAR2HkLv81tUXJF9t_gS7m9kINQ90Ug58MVWT5NZFY-7ozJWSDvvygSVik1Fo) (accesat 04.02.2021).

## RISK ASSESSMENT METHODS WITHIN PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP PROJECTS

### METODE DE EVALUARE A RISCURILOR PROIECTELOR DE PARTENERIAT PUBLIC-PRIVAT

Călugăreanu Irina

Doctor, conferențiar universitar, e-mail: [irinapoloz@gmail.com](mailto:irinapoloz@gmail.com)  
ASEM, Chișinău, str. Bănulescu-Bodoni 61, [www.ase.md](http://www.ase.md).

**Abstract.** Risk assessment is a fairly topical issue, which ensures control over minimizing and keeping project risks within planned limits. The risk assessment of a public-private partnership project is an important step in the risk management process, which is done after identifying and classifying the risks. The risk evaluation develops the management and the risk-sharing system, which is best suited for a given project and is impossible to be done without the previous stages of risk identification and classification. The present article distinguishes and analyzes the most commonly used methods of risk assessment of infrastructure projects in the context of public-private partnership.

**Key words:** risk management, risk assessment, method, public-private partnership, project.

**J.E.L.** O1, M1, M2.

## 1. INTRODUCERE

Evaluarea riscurilor reprezintă etapa de definire a problemelor din procesul de management al riscurilor, în care se identifică și se analizează problemele proiectului, din punctul de vedere al probabilității de apariție și al consecințelor, iar, uneori, și din alte puncte de vedere (de exemplu: frecvența de manifestare, durata până la impact, corelațiile cu alte riscuri). Rezultatele evaluării constituie informații esențiale pentru multe alte acțiuni ulterioare de management al riscurilor. Această parte a procesului de management al riscurilor se vedește, adeseori, dificilă, mai ales că nu există soluții rapide sau posibilități de extrapolare.

Evaluarea riscului este procesul, care identifică amenințările și riscurile și implică un nivel de risc. Evaluarea riscurilor este un proces continuu, care ajută organizațiile să anticipeze, să pregătească pentru a preveni, răspunde și a recupera de la întreruperi și întârzieri de implementare a activităților indiferent de sursă și orice aspect al proiectului, pe care-l afectează. Procesul de evaluare a riscului prevede controalele interne pentru determinarea gradului de vulnerabilitate.

În practica implementării proiectelor de parteneriat public-privat (în continuare PPP), există cazuri destul de rare, când partenerii publici și privați ai proiectului folosesc aceleași metode de evaluare a riscurilor. Astfel, partenerul public evaluează riscurile din perspectiva importanței proiectului pentru societate, importanța sa socială și acordă mai multă atenție parametrilor proiectului de parteneriat public-privat, în detrimentul apariției situațiilor de risc. În același timp,

partenerul privat al proiectului, dimpotrivă, acordă o atenție deosebită identificării și analizei riscurilor, care pot apărea, cel mai probabil, în timpul implementării proiectului, precum și evaluării consecințelor financiare în urma apariției situațiilor de risc [1, p.102].

Drept urmare, la etapa selecției partenerilor privați sau la etapa de încheiere a contractului de PPP, se utilizează abordări diametral opuse evaluării riscului, care permit elaborarea unui sistem probabilistic integrat de evaluare a riscurilor, în cadrul implementării proiectului de parteneriat public-privat, de care va depinde costul total al proiectului. În acest sens, autorul consideră că evaluarea riscurilor este o problemă destul de actuală, care asigură controlul asupra minimizării și menținerii riscurilor în limitele planificate.

## 2. METODOLOGIA CERCETĂRII

Metodologia de cercetare a compilat metode științifice generale - dialectică, logică, structural-funcționale, deducție și inducție, analiză și sinteză, analogie și comparație. Caracterul analitic al metodologiei de cercetare este axat în principal pe analiza cadrului conceptual-teoretic.

## 3. REZULTATE SPRE DISCUȚII

Fără evaluarea riscurilor unui proiect de parteneriat public-privat, cu utilizarea atât a metodelor cantitative (de exemplu, metoda statistică, teoria probabilităților), cât și a metodelor calitative, este imposibil de a determina modalitatea optimă de management al riscurilor unui astfel de proiect. În plus, utilizarea unei singure metode de evaluare a riscurilor, de exemplu – metoda calitativă, va fi insuficientă, deoarece, la decizia partenerului public cu privire la implementarea unui proiect, cu atragerea unui partener privat, determinarea costurilor și indicatorilor numerici ai proiectului prezintă de o importanță fundamentală și primordială, iar prin urmare, realizarea analizei cantitativă a riscurilor, care implică evaluarea costurilor și mărimii riscurilor specifice în condițiile de incertitudine inerente unui anumit proiect – este foarte importantă. Evaluarea riscurilor poate fi realizată prin metode *calitative și cantitative* de analiză [2, p.45].

**Evaluarea calitativă** a riscurilor proiectelor de PPP include metode de determinare a riscurilor prioritare identificate pentru planificarea acțiunilor ulterioare. Această metodă evaluează prioritatea riscurilor identificate utilizând probabilitatea apariției acestora, impactul acestora asupra obiectivelor proiectului, în rând cu alți factori, precum termenul și toleranța la risc a proiectului.

Efectul scontat, de la apariția situațiilor de risc, asupra costului și a condițiilor de realizare a proiectului poate fi împărțit pe categorii (tabelul 1, tabelul 2.). În această etapă a evaluării, impactul este clasificat ca fiind foarte înalt, înalt, mediu, scăzut sau foarte scăzut.

**Tabelul 1. Analiza calitativă a impactului riscului asupra costurilor de realizare a proiectelor de PPP**

		Influența asupra costurilor					
		Peste 25%	10% - 25%	3% - 10%	1%-3%	Mai puțin de 1%	
Scala		5	4	3	2	1	
Probabilitate	peste 70%	5	Foarte înaltă	Înaltă	Înaltă	Medie	Scăzută
	40% - 70%	4	Înaltă	Înaltă	Medie	Medie	Scăzută
	20% - 40%	3	Înaltă	Medie	Medie	Scăzută	Scăzută
	5% - 20%	2	Medie	Medie	Scăzută	Scăzută	Scăzută
	0% - 5%	1	Scăzută	Scăzută	Scăzută	Scăzută	Foarte scăzută

Sursa: elaborat de autor în baza [6, p.77]

**Impact asupra costurilor:** Pentru a determina impactul asupra costurilor ca procent din estimarea costurilor proiectului de referință, poate fi selectată una dintre următoarele opțiuni:

- Mai mult de 25%;
- 10% - 25%;
- 3% - 10%;
- 1-3%;
- Mai puțin de 1%.

**Impact asupra termenelor de realizare a proiectului:** Pentru a determina impactul asupra termenelor de implementare a proiectului – din punct de vedere al perioadei de timp, pentru care

realizarea proiectului va întârzia (sau accelera), dacă se va întâmpla o situație de risc, una dintre următoarele opțiuni poate fi selectată [4, p.61]:

- peste 52 de săptămâni;
- 16 - 52 săptămâni;
- 4 - 16 săptămâni;
- 1 - 4 săptămâni;
- de la 0 la 1 săptămână.

*Nivelul probabilității:* Orice eveniment de risc a cărui probabilitate de apariție este de 90% și mai mult, va fi inclus în compartimentul de evaluare a costurilor, și nu în registrul riscurilor. Pentru a determina probabilitatea de apariție a riscurilor, trebuie de ales una din următoarele opțiuni [3, p.105]:

- peste 70% (mai puțin de 90%);
- 40% - 70%;
- 20% - 40%;
- 5% - 20%;
- 0% - 5%.

**Tabelul 0. Analiza calitativă a impactului riscului asupra termenelor de realizare a proiectelor de PPP**

			Influența asupra costurilor				
			Peste 52 săptămâni	16 - 52 săptămâni	4 - 16 săptămâni	1-4 săptămâni	0-1 săptămâni
Scala			5	4	3	2	1
Probabilitate	peste 70%	5	Foarte înaltă	Înaltă	Înaltă	Medie	Scăzută
	40% - 70%	4	Înaltă	Înaltă	Medie	Medie	Scăzută
	20% - 40%	3	Înaltă	Medie	Medie	Scăzută	Scăzută
	5% - 20%	2	Medie	Medie	Scăzută	Scăzută	Scăzută
	0% - 5%	1	Scăzută	Scăzută	Scăzută	Scăzută	Foarte scăzută

Sursa: elaborat de autor în baza [6, p.67]

**Evaluarea cantitativă** a riscurilor se efectuează în funcție de riscurile determinate ca fiind prioritare în analiza calitativă, fiindcă pot influența potențial și semnificativ proiectul. Analiza cantitativă a riscurilor este realizată pentru a calcula riscurile, din punctul de vedere al costurilor și influența timpului. Analiza cantitativă a riscului permite evaluarea raportului „preț-calitate” atât la etapa achizițiilor preliminare, cât și după primirea propunerilor de la ofertanți. Aceasta poate fi utilă și la elaborarea clauzelor-cheie ale contractului [1, p. 134]. Alte metode de evaluare a riscurilor sunt prezentate în Figura 1.

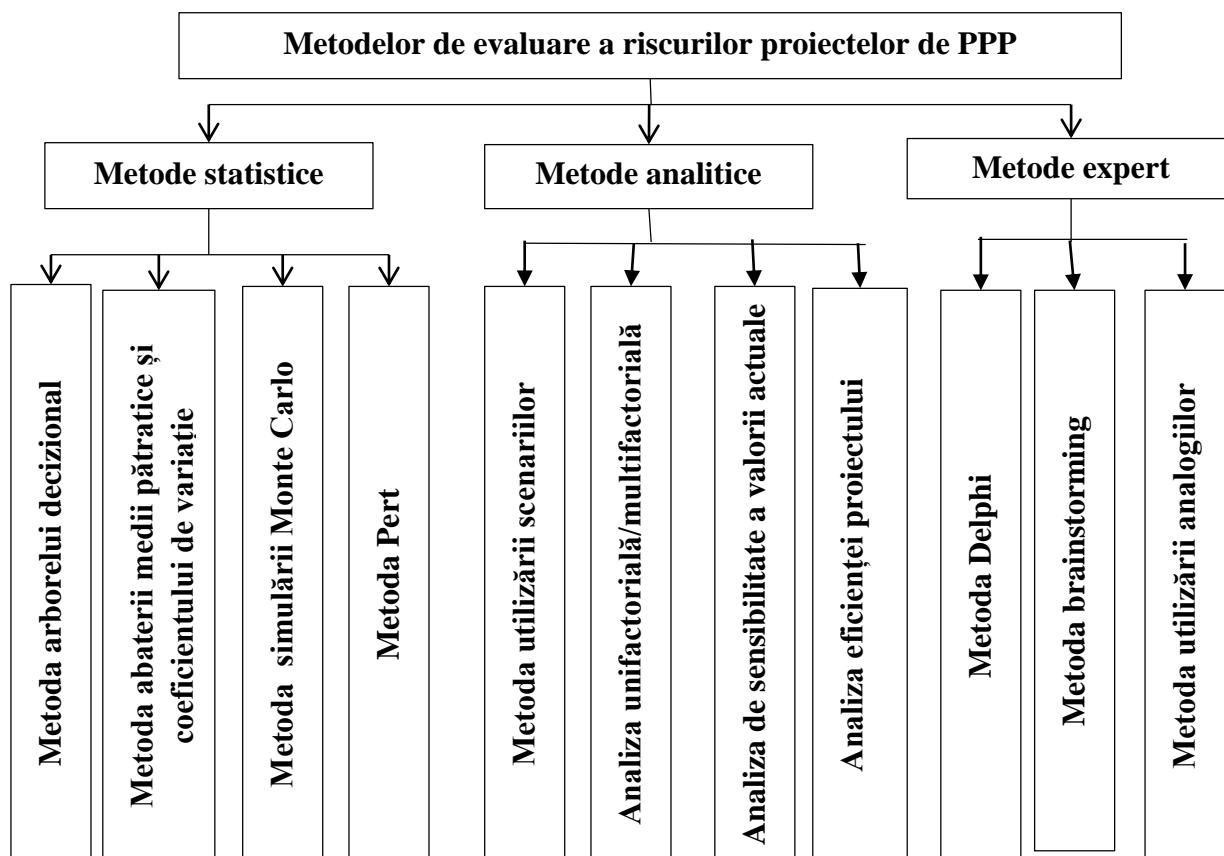


Figura 1. Metode de evaluare a riscurilor proiectelor de PPP  
Sursa: Adaptat de autor în baza [2, p. 80, 4, p. 90, 6, p.98]

După cum s-a menționat mai sus, utilizarea anumitor metode de evaluare a riscurilor depinde de informațiile, pe care le deține partenerul privat, atunci când decide să participe la un proiect, care este parte a parteneriatului public-privat. Evaluarea riscurilor poate fi realizată în baza informațiilor, deja, existente despre posibilele amenințări de apariție a riscurilor; prin calcularea nivelului acceptabil de risc, în limitele prestabilite de variația datelor inițiale; ca parte a evaluării rezultatelor obținute în baza calității deciziilor luate.

O abordare calitativă a evaluării riscurilor face posibilă identificarea tipurilor sau grupurilor de riscuri inerente proiectului PPP planificat pentru implementare, identificarea factorilor și cauzelor care determină apariția acestora, caracterizează toate consecințele posibile ale acestor riscuri și oferă o analiză a costurilor, propune implementarea anumitor măsuri de minimizare a riscurilor, sau compensații pentru posibilele pierderi rezultate de apariția lor, precum și costul acestora. La identificarea fiecărui tip de risc aferent proiectului de PPP, trebuie utilizată acea metodă, care permite evaluarea cauzelor de apariție a acestui tip de risc, consecințele negative ale apariției acestuia, precum și modalitățile de a minimiza probabilitatea de apariție în cadrul implementării proiectului de parteneriat public-privat.

În scopul unei evaluări calitative a riscului, se poate utiliza și metoda de evaluare a experților, care prevede utilizarea metodelor matematice, statistice, logice pentru analiza informațiilor și dezvoltarea unei decizii de expert, inclusiv evaluarea riscului, la fiecare etapă de realizare a proiectului, efectuarea sondajelor, metoda Delphi, analiza SWOT. Trebuie menționat că efectuarea unei analize calitative a riscului este indisolubil legată de stadiul de planificare a proiectului și, prin urmare, este, adesea, punctul de plecare pentru efectuarea unei evaluări cantitative a riscului unui proiect de PPP [6, p.180].

O evaluare cantitativă a riscului prevede stabilirea indicatorilor numerici ai riscurilor specifice în cadrul proiectului, precum și a nivelului de risc al proiectului de parteneriat public-privat, folosind diverse modele matematice, care exprimă relația dintre apariția evenimentelor de

risc și apariția consecințelor corespunzătoare. O analiză cantitativă a riscurilor se realizează în baza datelor obținute în urma calculării indicilor proiectului de parteneriat public-privat, a costurilor acestuia, precum și a rezultatelor unei analize calitative de risc, după cum sa menționat anterior. Printre cele mai relevante metode de analiză cantitativă a riscurilor pentru proiecte de PPP (menționate în figura 2.5) sunt metoda scenariului, arborele decizional, metoda Monte Carlo sau simularea, metoda de ajustare a ratei de actualizare, precum și analiza de sensibilitate a valorii actuale nete, indicele de rentabilitate, rata internă de rentabilitate etc. La evaluarea cantitativă a riscului, se mai pot aplica modele matematice, lingvistice, stocastice, deterministe etc. În plus, decizia de a utiliza un model de analiză se bazează pe disponibilitatea informațiilor despre proiect, condițiile și gradul de incertitudine aferente implementării proiectului de PPP [1, p.196].

Modelele deterministe sunt utilizate în evaluarea riscurilor proiectelor de PPP, atunci când sunt cunoscute cauzele apariției riscului și factorii de risc, precum și rezultatul fiecărei acțiuni întreprinse. Modelele stocastice sunt construite pe baza informațiilor statistice privind implementarea proiectelor similare, cauzele de apariție și factorii de influență a riscurilor fiind variabile aleatorii, iar riscul este descris ca o distribuție a probabilității în mulțimea specificată. Modelele lingvistice sunt utilizate, atunci când este imposibil să se stabilească, în mod fiabil, natura riscului și se utilizează metoda de evaluare a experților privind rezultatele posibile ale deciziilor luate. Atunci când este imposibil de descris incertitudinea și riscul, se aplică modele bazate pe reguli euristice.

În plus, în cadrul evaluării riscurilor pentru proiectele de PPP, se poate utiliza metoda analogilor, analizei expert și analiza probabilistică, analiza scenariului, analiza indicilor marginali ai proiectului. Deci, analiza experților este aplicabilă, când sunt insuficiente date inițiale despre proiect, analiza probabilistică – în cazurile în care este necesar să se stabilească probabilitatea pierderilor, în cadrul proiectului, pe baza datelor statistice disponibile. Metoda analogilor permite extrapolarea datelor cu privire la rezultatele proiectelor similare, deja, implementate anterior. Folosind analiza scenariului, este posibilă planificarea mai multor rezultate ale unui proiect de parteneriat public-privat de la cel mai probabil la cel mai pesimist, apoi, realizarea comparațiilor și efectuarea unor concluzii despre cea mai probabilă schimbare a indicatorilor proiectului. Atunci când se analizează indicatorii marginali ai proiectului, se măsoară sustenabilitatea proiectului la modificările condițiilor de implementare a acestuia, sensibilitatea la modificările indicatorilor de performanță în timpul implementării sale.

La efectuarea evaluării riscurilor proiectelor de parteneriat public-privat, partenerii de proiect, în funcție de datele inițiale ale proiectului, pot alege din varietatea de metode de analiză și evaluare a riscurilor pe cele mai acceptabile și aplicabile metode pentru a compila cel mai complet și mai fiabil sistemul de risc inerent proiectului de parteneriat public-privat.

Experiența mondială de elaborare și implementare a proiectelor de parteneriat public-privat nu denotă o practică unanim acceptată de toate țările și utilizarea metodelor comune de realizare a analizei și evaluării riscurilor proiectelor de PPP. În multe țări din lume, sunt emise recomandări metodice pentru evaluarea riscurilor, elaborate de instituțiile guvernamentale autorizate să implementeze proiecte de parteneriat public-privat [3, p. 345].

În același timp, majoritatea acestor recomandări metodice oferă anumite modalități de evaluare a riscurilor proiectelor PPP, cu condiția ca datele inițiale ale proiectului să permită o astfel de evaluare, adică, confirmând în avans că evaluarea riscului ar trebui să se bazeze pe informațiile disponibile partenerului proiectului PPP. În continuare, vom analiza câteva exemple.

În Germania, evaluarea riscurilor proiectelor PPP se realizează în baza Ghidului pentru „Justificarea economică ale parteneriatelor public-private”, conform căroră, după identificarea și clasificarea riscurilor în funcție de etapa proiectului, cu detalierea minuțioasă a acestora (de exemplu, în cadrul riscurilor aferente construcției, sunt evidențiate așa subcategorii - riscul majorării costului lucrărilor de construcție și riscul majorării perioadei de construcție), se realizează analiza calitativă a acestora [8].

O analiză calitativă implică elaborarea unei matrice aproximative a riscurilor și determinarea, în baza acesteia, a probabilității apariției situațiilor de risc și mărimea probabilă a pierderilor rezultate din adevărarea acestor situații de risc. În baza unei astfel de estimări aproximative, se ia o decizie cu privire la cele mai probabile riscurile, care pot apărea și care pot provoca pierderi financiare grave în timpul implementării unui proiect de parteneriat public-privat. Adică, prima etapă a unei analize calitative vă permite identificarea acelor grupuri de risc care trebuie supuse unei analize mai minuțioase.

În următoarea etapă, se realizează o analiză cantitativă a riscurilor, care pot avea un impact semnificativ asupra eficienței realizării proiectului și a fezabilității acestuia în general. Evaluarea exactă a valorii riscului este determinată ca produsul prejudiciului preconizat și probabilitatea apariției situației de risc. Se presupune că datele pentru determinarea valorilor riscului ale partenerului contractului de PPP pot fi obținute în baza caracteristicilor proiectului de parteneriat public-privat planificat pentru implementare și a datelor empirice statistice disponibile. Cu toate acestea, în unele cazuri, evaluarea riscului menționată anterior nu poate fi efectuată din cauza insuficienței informațiilor sau a lipsei de experiență în implementarea proiectelor similare. În acest caz, sunt analizate doar acele riscuri, care sunt specifice proiectului în cauză de parteneriat public-privat, pe baza determinării costului proiectului și probabilitatea creșterii sau scăderii acestuia și a pierderilor aferente.

Conform rezultatelor evaluării, Ghidului „Justificarea economică a parteneriatelor public-private”, riscurile sunt partajate între participanții la proiect, în baza principiilor optimalității și a eficienței managementului lor.

În cadrul Ghidului metodologic: Contracte de parteneriat elaborat de Ministerul Economiei și Finanțelor din Franța [5], evaluarea riscurilor este o componentă esențială a unei evaluări cuprinzătoare a proiectelor de PPP. Conform acestui manual, cea mai indicată și convenabilă metodă de clasificare a riscurilor este matricea riscurilor. În plus, matricea aproximativă a riscurilor conține, deja, graficele partajării riscurilor între participanții la proiectul de parteneriat public-privat. Transferul riscurilor către o parte sau alta a contractului de PPP, potrivit Ghidului, ar trebui efectuat numai în cazul încrederii depline că această parte este capabilă să gestioneze, pe deplin, aceste riscuri și are fonduri suficiente pentru a elimina potențialele consecințe negative ale acestora.

În baza rezultatelor clasificării și partajării riscurilor, acestea sunt evaluate, printr-o analiză a probabilității apariției unui eveniment de risc și analiza economico-financiară, adică, o estimare a costurilor consecințelor apariției unui eveniment de risc.

În ansamblul metodelor de evaluare a riscurilor, acest ghid oferă următoarele: metoda discretă de evaluare a riscurilor și metoda funcției continue. În primul caz, datele de evaluare a riscurilor sunt prezentate sub formă de tabele discrete, care conțin informații despre probabilitatea apariției unui anumit risc, evaluarea acestuia și gradul de influență asupra proiectului. De exemplu, creșterea costului efectuării unui anumit tip de lucrări de construcție poate fi definit ca semnificativă sau nesemnificativă.

Când se aplică metoda funcției continue, informațiile sunt prezentate grafic sub forma unei distribuții a probabilităților. În acest caz, se poate utiliza metoda Monte Carlo (în cazul în care este dificil să se efectueze o evaluare analitică a probabilității apariției riscurilor).

Trebuie remarcat faptul că cele mai dezvoltate țări din domeniul PPP precum Marea Britanie, Canada, Australia nu utilizează ghiduri metodologice la analiza riscurile proiectelor de parteneriat public-privat, cu toate acestea, autoritățile publice acordă o atenție deosebită analizei comparative a eficienței implementării unui proiect în cadrul sistemului contractual cu utilizarea mecanismelor de parteneriat public-privat.

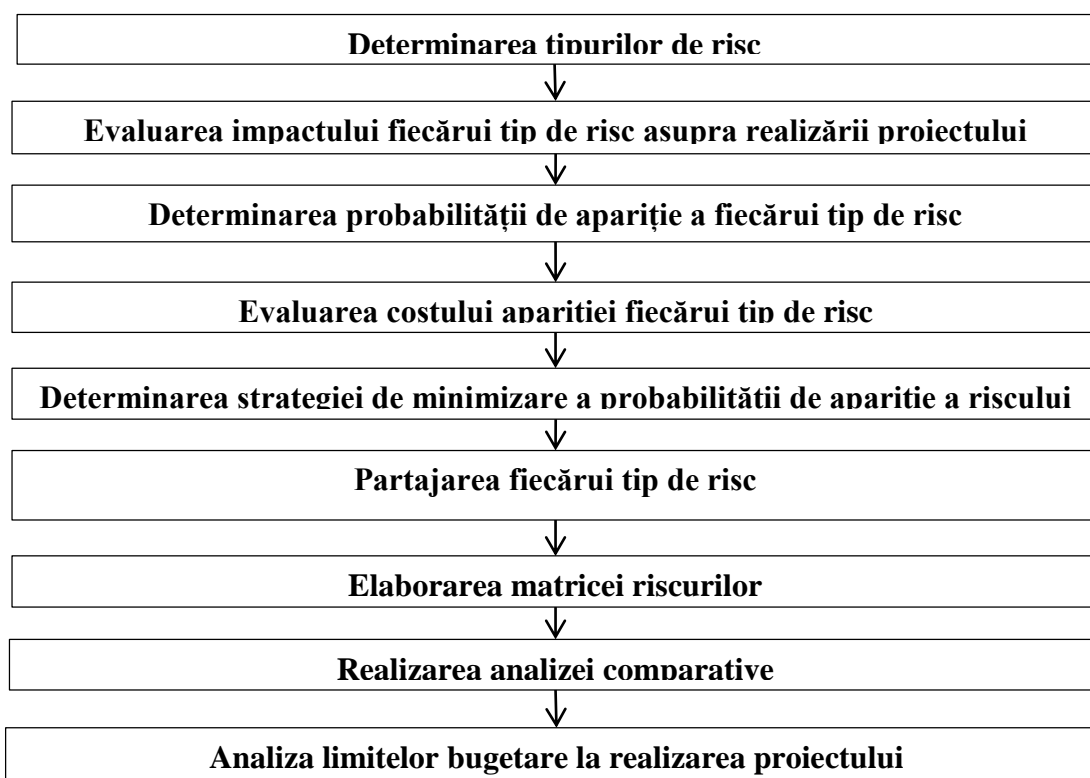
De exemplu, recomandările Marii Britanie, privind analiza eficienței implementării proiectului de PPP, menționează evaluarea riscurilor, în contextul gestionării fluxurilor financiare și al formării rezervelor corespunzătoare și are drept scop neutralizarea consecințelor riscurilor, ce apar în procesul de implementare a proiectului.

Ghidul privind dezvoltarea PPP, utilizat în Canada [9], stabilește o clasificare a riscurilor, a cărei utilizare este imposibilă de realizat în practică, datorită simplității acesteia, caracterului generalist, a ordinii de evaluare a riscurilor proiectelor PPP și a distribuției acestora. În același timp, acest proces de evaluare, descris în Ghid, nu conține metode cantitative de analiză a riscurilor.

Într-un studiu realizat de experții australieni privind analiza avantajelor comparative ale PPP și achizițiilor publice, accentul este pus pe evaluarea proiectului în timpul realizării acestuia în cadrul sistemului contractual sau al unui parteneriat public-privat. În cadrul acestei analize, se realizează o comparație a eficienței partajării riscurilor, care pot apărea în una sau altă variantă de realizare a proiectului, din punctul de vedere al economisirii acestora. Cu toate acestea, acest studiu, analizează în termeni teoretici rezultatele studiilor științifice privind riscurile financiare comune atât ale unui partener privat, cât și ale unui contractant guvernamental [3, p. 347-349].

Aceste exemple din practica mondială nu atestă greșeli ale autorităților publice din țările dezvoltate, în domeniul analizei riscurilor proiectelor de PPP, ci doar arată tradițiile predominante în activitatea economică și adoptarea deciziilor privind o anumită metodă de implementare a proiectelor, accentuând astfel specificul fiecărui proiect planificat pentru realizare și incapacitatea de a unifica evaluarea riscurilor.

În același timp, recomandările metodologice privind parteneriatul public-privat din țările în curs de dezvoltare conțin informații mai detaliate despre evaluarea riscurilor proiectelor de PPP, ceea ce se explică prin debutul relativ recent de utilizare a mecanismului de PPP și prin omogenitatea mai mare a proiectelor în curs de dezvoltare. Schema de evaluare a riscurilor, la analizarea posibilităților de implementare a proiectelor în cadrul parteneriatelor public-private, dedusă de autor în baza analizei savanților Băncii Mondiale Irwin T. și Mokdad, T. [6] este prezentată în figura 2. Ea reprezintă o succesiune de acțiuni pentru determinarea tipurilor de riscuri, impactului lor asupra implementării proiectului și pentru evaluarea probabilității apariției fiecărui tip de risc (sau a unui risc concret), evaluarea costurilor apariției riscurilor, determinarea unei strategii de minimizare a probabilității de apariție a riscurilor, partajarea riscurilor, elaborarea matricei riscurilor, realizarea analizei comparative de realizare a proiectului în cadrul parteneriatului public-privat, utilizarea exclusivă a sistemului de bugetare și analiză a limitelor bugetare privind realizarea proiectului.



**Figura 0. Succesiunea acțiunilor pentru analiza riscurilor utilizate în țările în curs de dezvoltare**

*Sursa: elaborată de autor în baza [10, p. 30-31]*

Prima etapă a analizei riscurilor este identificarea tipurilor de riscuri caracteristice unui proiect dat și care pot apărea în diferite etape ale implementării acestuia. Pentru a identifica aceste riscuri, se organizează seminariile și consultări cu participarea autorităților de stat, reprezentanții mediului de afaceri, precum și experții implicați, se determină tipurile de riscuri și se evaluează impactul acestora asupra implementării proiectului.

Obiectivul principal, urmărit de acest format deschis al analizei riscurilor, constă în obținerea unei imagini cât mai clare a riscurilor inerente proiectului, a componentelor acestora și a impactului lor economic.

În urma rezultatelor seminariilor și consultărilor, se realizează o descriere detaliată a fiecărui grup de riscuri identificate, se întocmește lista cea mai detaliată a riscurilor specifice proiectului, care, apoi, este transformată în matricea riscurilor proiectului de PPP, incluzând caracteristicile cantitative și calitative a riscului. În plus, în cadrul acestui proces, sunt luate în considerare informațiile despre implementarea proiectelor analogice, sunt utilizate date din documentele de concurs, materialele privind pregătirea acestor proiecte și evaluările de audit ale implementării lor [10, p.32].

În următoarea etapă a analizei, se evaluează impactul fiecărui tip de risc asupra proiectului. Se determină efectul impactului de la adevărea unui anumit risc asupra implementării proiectului, de exemplu, modul în care o anumită situație de risc poate afecta costul proiectului, perioada realizării acestuia; distribuția timpului de influență (de exemplu, riscurile de construcție sunt caracteristice, la începutul realizării proiectului, în timp ce riscul inflației este caracteristic, preponderent, perioadei de execuție a proiectului la finalizarea lucrărilor de construcție, precum și la începerea funcționării obiectului); tipul de risc (dacă nu s-a identificat în prima etapă); consecințele apariției riscurilor. În plus, descrierea detaliată a impactului direct al fiecărui tip de risc prezintă o importanță deosebită. Așadar, de pildă, apariția riscurilor de construcție poate fi asociată cu o mulțime de factori: modificarea costului materialelor de construcție, salariilor și a perioadelor de construcție. Modificarea fiecărui parametru al proiectului, stabilit inițial, va conține, într-o oarecare măsură, un eveniment de risc și va avea consecințe caracteristice în timp și cost [11, p.132].



Următoarea etapă a analizei – evaluarea probabilității de apariție a riscului – poate fi efectuată în baza unei evaluări subiective rezultate din experiența precedentă și în baza informațiilor fiabile. Scopul acestei etape constă în obținerea celui mai realist cost al proiectului, ținând cont că proiectul de PPP se realizează și din contul surselor publice, precum și examinarea comparativă a opțiunilor de implementare a proiectului, care vor necesita cele mai optime costuri financiare din partea statului. În aceste scopuri, sunt implicate organele specializate de stat, consultanți cu experiență în implementarea unor proiecte similare, se folosesc metode statistice de evaluare a riscurilor, deoarece sunt considerate a fi cele mai eficiente, fiindcă se bazează pe dinamica stabilă a proceselor economice. Cu toate acestea, la utilizarea acestor metode, pot surveni probleme la interpretarea indicatorilor economici pentru analiza proiectului, la obținerea informațiilor detaliate și fiabilitatea și asigurarea cu o cantitate suficientă de date.

După determinarea probabilității de apariție a unui sau altui risc la realizarea proiectului, se determină costul acestuia. Evaluarea costului riscului include determinarea costului subcategoriilor de risc, partajarea riscurilor la momentul apariției acestora, determinarea costului riscului, în fiecare etapă de realizare a proiectului, constituirea fluxurilor de numerar nominale pentru fiecare risc în vederea obținerii valorii sale nete curente.

În baza rezultatelor analizei, din etapele de mai sus, se stabilește o strategie de reducere a probabilității de apariție a riscurilor. Reducerea probabilității riscurilor concrete ale proiectului se realizează prin schimbarea condițiilor, în care există posibilitatea de apariție a acestora, sau efectuarea unei asigurări de risc. În acest caz, sunt estimate costurile asociate reducerii acestei probabilități.

Analiza ne permite să realizăm o partajare preliminară a riscurilor între participanții la proiect, în baza principiului minimizării raportului preț-calitate și a transferului riscului către participantul la proiect, care este cel mai în măsură să-l gestioneze.

Următorul pas constă în elaborarea unei matrice a riscurilor, care combină toate riscurile identificate, impactul lor asupra implementării proiectului și costurile asociate. O evaluare comparativă a implementării proiectului de PPP se efectuează și din contul fondurilor exclusiv bugetare, ținând cont de riscurile identificate și de evaluarea acestora. În baza rezultatelor unei evaluări comparative a proiectului de PPP, acesta este evaluat în funcție de limitele bugetare și, ulterior, se ia o decizie cu privire la modul de implementare a proiectului și realizare a acestuia în condițiile aferente.

De asemenea, în cadrul acestei metodologii de analiză a riscurilor, este obligatorie efectuarea unei analize independente a riscurilor pentru modelul selectat de PPP, costul acestora, pe care partenerul privat l-a inclus în costul implementării proiectelor similare de PPP, care, la necesitate, poate fi efectuată de partenerul public și completată cu date de piață.

La final, în baza analizei efectuate se realizează partajarea rațională a riscurilor și o ulterioară gestionare eficientă a lor.

În baza studiului practicilor de analiză a riscurilor implementării proiectelor de PPP, inclusiv a metodelor de evaluare a acestora realizate de autor, se poate concluziona că, în majoritatea cazurilor, nu este posibilă determinarea valorii exacte cantitative a fiecărui tip de risc a unui PPP la etapa de pregătire a acestuia. În același timp, o evaluare calitativă a riscurilor proiectului, realizată cu implicarea consultanților și experților atât din partea partenerilor publici, cât și a partenerilor privați și cu o cantitate suficientă de date privind costul proiectului și metodele de implementare a acestuia, inclusiv din punct de vedere financiar, ne permite ne formăm o imagine destul de realistă despre riscurile proiectului și dimensiunile acestora, pentru a implementa, în continuare, partajarea rațională între participanții la proiect și realizarea managementului în procesul de implementare a parteneriatelor public-private.

În situația economică actuală din Republica Moldova, autoritățile publice au o înțelegere clară că costul realizării unui proiect de infrastructură, din surse proprii cu atragerea executantului din mediul privat în cadrul comenzii de stat, depășește semnificativ costul proiectului în cadrul parteneriatului public-privat. Astfel, atunci, când se decide implementarea unui proiect social

semnificativ, partenerul de stat al proiectului nu trebuie să ia o decizie cu privire la modul de implementare a proiectului (în cadrul unei comenzi de stat sau al unui parteneriat public-privat).

Cu toate acestea, din cauza lipsei experienței vaste în implementarea proiectelor de PPP, în condițiile economice actuale și a unicității proiectelor, care sunt planificate a fi implementate ca parte a unui parteneriat public-privat, nu se poate recurge la utilizarea unei abordări unice pentru evaluarea riscurilor proiectelor PPP.

Între timp, chiar și ținând cont de caracterul unic a proiectului, atât partenerii privați, cât și cei de stat, au posibilitatea ca, pe baza informațiilor despre costul estimat al proiectului, parametrii tehnici și indicatorii financiari prognozați, să efectueze o evaluare cantitativă a riscului, folosind metode de evaluare a riscurilor, ca metodă de ajustare a ratei de actualizare; analiza de sensibilitate a indicatorilor de performanță (valoarea actualizată netă, rentabilitatea investiției, rata internă de rentabilitate, marja profitului, perioada de amortizare etc.) [7]. Cu părere de rău, Manualul privind practicile de implementarea proiectelor de parteneriat public-privat și concesiunilor, publicat de Agenția Proprietății Publice din subordinea Ministerului Economiei și Infrastructurii, nu conține metode cantitative de analiză a riscurilor, ci recomandă o metodă calitativă de evaluare a riscurilor, în special, a experților tehnici din autoritatea publică responsabilă, cu cunoștințe specifice despre proiect și elaborarea matricei preliminare de repartitie a riscurilor, care este, de obicei, utilizată pentru a determina nivelul de riscuri identificate într-un proiect PPP (modelul este prezentat în Anexa 1). În ceea ce privește această matrice, unele riscuri ar putea să nu fie relevante pentru un anumit proiect

De asemenea, Agenția Proprietății Publice [7] propune să se țină cont de două aspecte la determinarea nivelului de risc asociat unui proiect de PPP: probabilitatea de producere a unui anumit tip risc și consecințele rezultate din adevărea producerea acestuia sistematizate într-o matrice de evaluare a riscurilor. Nivelul de risc pentru fiecare cauză primordială, se raportează ca unul scăzut (culoarea verde), moderat (culoarea galbenă) sau înalt (culoarea roșie).

În cele mai multe cazuri, partenerul privat al proiectului recurge la calculul veniturilor actualizate din proiectul de PPP. Dar metoda de construire a unui arbore decizional, care prevede pregătirea instrucțiunilor, pas cu pas, pentru implementarea proiectului și realizarea în paralel a evaluării riscurilor în fiecare etapă, a câștigat cea mai mare popularitate.

În condiții de incertitudine, autorul consideră și utilizarea teoriei jocului de către un partener privat al proiectului PPP, ca fiind foarte relevantă, mai ales ținând cont de faptul că într-un mediu economic instabil, utilizarea unui model stocastic sau determinist este problematică. În acest caz, factorii mediului extern și intern, care influențează evaluarea eficacității și a luării deciziilor, în cadrul proiectului, pot fi împărțiți în patru grupuri: factori interni – specifici, care caracterizează punctele forte ale proiectului PPP și incerti, care reflectă punctele slabe ale proiectului; factori externi, care determină posibilitățile din cadrul proiectului și amenințările care pot influența realizarea proiectului de PPP.

Atribuirea factorilor concreți unei sau altei categorii de risc face posibilă elaborarea unei matrice a factorilor cert și incerti, de care depinde eficiența proiectului, cu alte cuvinte, matricea decizională este prezentată în tabelul 3.

Ca urmare a adoptării unei decizii, partenerul privat al proiectului se găsește într-una din situațiile preconizate. Dacă are suficiente oportunități financiare (fonduri de investiții) și este capabil să le folosească integral, în contextul condițiilor actuale externe, atunci, această situație poate fi numită cea mai favorabilă pentru implementarea proiectului de parteneriat public-privat, deoarece, în astfel de condiții, investitorul poate maximiza eficacitatea realizării oportunităților sale.

În situația inversă, când factorii mediului sunt mai puțin favorabili, se vor manifesta punctele slabe ale partenerului privat, în timpul căreia toate acțiunile ar trebui să fie orientate spre minimizarea acestora, inclusiv prin refuzul de a participa la proiect sau la implementarea acestuia și, în același timp, să întreprindă acțiuni pentru a depăși condițiile nefavorabile.

**Tabelul 3. Matricea deciziilor în implementarea proiectelor PPP**

Mediul intern	Mediul extern	
	Factori certți	Factori incertți
Factori certți	Cea mai favorabilă situație	Amenințări semnificative ale mediului extern
Factori incertți	Proiect investițional slab	Situație mai puțin favorabilă

Sursa: elaborat de autor

În același timp, un partener privat se poate confrunta și cu eșecul condițiilor favorabile de mediu, din cauza înseși a dezavantajelor proiectului, a incompetenței partenerului privat, sau a situației economice nesatisfăcătoare a acestuia. În acest caz, strategia unui partener privat ar trebui să se bazeze pe minimizarea punctelor slabe și inconvenientelor sale pentru a maximiza implementarea proiectului în condiții favorabile de mediu.

În situația în care factorii mediului extern nu permit unui partener privat utilizarea maximă a posibilităților sale, strategia investitorului trebuie să fie orientată spre nivelarea factorilor, care amenință proiectul în timpul implementării acestuia.

#### 4. CONCLUZII

În rezultatul implementării metodelor de evaluare a riscurilor proiectelor de PPP, părțile parteneriatului dețin o imagine completă a riscurilor asociate implementării unui sau altui proiect. Ideea prevalentă a riscului proiectului servește ca factor determinant în decizia părților de a participa sau nu la proiectul PPP și permite partajarea eficientă a responsabilităților pentru risc între participanții la proiect.

Implementarea managementului comun al riscurilor în cadrul realizării proiectelor de PPP, implică identificarea riscurilor la etapa de planificare a unui proiect de PPP, clasificarea, analiza și evaluarea riscului de participare la un astfel de proiect, utilizarea diferitelor metode de gestiune a anumitor tipuri de riscuri în elaborarea, construcția și operarea proiectelor de infrastructură în contextul PPP, permite părților partenerere, prin eforturi comune, reducerea probabilității de a avea efecte negative în rezultatul apariției consecințelor de risc ale proiectului și, astfel, să implementeze proiectul la nivel adecvat și să obțină rezultatele planificate.

În același timp, autorul a constatat că încă nu există instrumente și metodologii eficiente pentru o evaluare cuprinzătoare a numeroaselor riscuri care apar în timpul managementului proiectelor în cadrul PPP. Prin urmare, există o contradicție între necesitatea dezvoltării ulterioare a mecanismului PPP în implementarea proiectelor de infrastructură complexă și absența mecanismelor pentru o evaluare integrată a riscurilor emergente.

#### 5. REFERINȚE BIBLIOGRAFICE

1. AKINTOYE, A., BECK, M., HARDCASTLE, C. *Managing Risks and Opportunities*. Hoboken, New Jersey: Wiley-Blackwell, 2003. 448p. ISBN 978-0-632-06465-6
2. CHOU, J. S., PRAMUDAWARDHANI, D. Cross-country comparisons of key drivers, critical success factors and risk allocation for public-private partnership projects. În: *International Journal of Project Management*, 2015. Vol. 33, No 5, pp.1136–1150. ISSN 0263-7863
3. DUFFIELD, C. F., RAISBECK, P. Comparative performance of PPPs and traditional procurement in Australia. In: *Construction Management and Economics*, 2010. 28(4), pp.345-359. ISSN 0144-6193
4. GRIMSEY, D., LEWIS, M. *Public Private Partnerships: The Worldwide Revolution in Infrastructure Provision and Project Finance*. Cheltenham: Edward Elgar, 2007. 288 p. ISBN-13 978-1847202260
5. Guide Methodologique. Les contrats de partenariat. În: *Economie, des Finances et de l'Industrie*, [online] 2011. [citat 05 mai 2021]. Disponibil: <https://docplayer.fr/4687027-Les-contrats-de-partenariat-guide-methodologique.html>
6. IRWIN, T., MOKDAD, T. *Managing Contingent Liabilities in Public-Private Partnerships: Practice in Australia, Chile, and South Africa*. Washington, DC: World Bank, 75 p. [online] 2010. [citat 2 martie 2021] Disponibil: <https://ppiaf.org/documents/1919/download>
7. *Manualul privind practicile de implementarea proiectelor de parteneriat public-privat și concesiunilor*. Chișinău: Proiectul Twinning: Consolidarea Sistemului de Parteneriat Public-Privat în Republica Moldova. [online] 2013. 136 p. [citat 12 februarie 2021] Disponibil: [http://www.app.gov.md/storage/upload/publicpartnership/projects//home/app/tmp/phpOntVBW/twinning\\_maketa-1.pdf](http://www.app.gov.md/storage/upload/publicpartnership/projects//home/app/tmp/phpOntVBW/twinning_maketa-1.pdf)
8. Studii de rentabilitate pentru proiectele PPP – orientarea standard federal german. 2006, [online] 50 p. [citat 9 martie 2021] Disponibil: <https://docplayer.org/384606-Leitfaden-wirtschaftlichkeitsuntersuchungen-bei-ppp-projekten.html>

9. P3. Business Case Development Guide. [citat 10 martie 2021] Disponibil: <https://www.yumpu.com/en/document/read/38096532/p3-business-case-development-guide-ppp-canada>
10. ZIMMERMANN, J., EBER, W. Consideration of risk in PPP-projects. În: *Business, Management and Education*, 2014. Vol. 12, No 1, pp.30–46. ISSN 2029-7491
11. ВАРНАВСКИЙ, В.Г. *Государственно-частное партнерство* в 2-х томах. Москва: ИМЭМО РАН, 2009, 312 с. (том 1), 192 с. (том 2). ISBN 978-5-9535-0202-3

## THE LINKAGE BETWEEN GLOBALISATION AND POVERTY LEGĂTURA ÎNTRE GLOBALIZARE ȘI SĂRĂCIE

**Melnic Georgeta**

*dr. conf. univ, ASEM, str. Banulescu-Bodoni 61, MD-2005, Chișinău, RM, +373(022)22-41-28, ase.md, melnicgeorgeta@mail.ru*

**Lîsîi Aliona**

*dr. conf. univ, Universitatea de studii politice și economice europene "Constantin Stere", bd. Ștefan cel Mare și Sfînt, 200, MD-2004, Chișinău, RM, (+373 022) 74-94-86, uspee.md, aliona\_lisii@yahoo.com*

**Abstract:** *At the beginning of the third millennium, the social, economic and political realities of the 21st century highlighted the need to re-evaluate the knowledge gained about the essence and role of human and social development policy. In this historical period of globalization, characterized by complex and dynamic social transformations, political entities are forced to review their national interests and political behavior in terms of using available resources (human, natural, financial, informational, intellectual, etc.). Under the pressure of global problems, the individual and the entire population of the globe are forced to outline more precisely the values, rules, attitudes and interests of peaceful coexistence in the context of globalization. Today, the benefits and threats of globalization have divided the aspirations of politicians and ordinary citizens. The phenomenon of globalization, manifesting features of responsible and irresponsible governance towards the human being, has spread on the entire planet a dichotomous challenge of degradation or development of human potential. On the rise are the discontents and revolts related to the way of national and international governance in the process of globalization.*

**Key words:** *development of human potential, globalization, global problems, governance, national interests, social, economic and political realities, social transformations.*

**JEL CLASIFICATION:** A11, E10, J10

### Introducere

Noutatea cercetării asupra procesului de globalizare, în general, și impactul acesteia asupra proceselor economice, în special, este condiționată de o serie de circumstanțe și motive de natură teoretică, practică, didactică și cognitivă.

Dimensiunea teoretică a evenimentelor actuale constă în faptul că în societățile contemporane termenii „globalism” și „globalizare” au fost stabiliți împreună cu „globalizare” și „internaționalizare economică”. Alte fraze obișnuite pot fi raportate astăzi, cum ar fi „politicile economice globale / regionale”, „politicile financiare globale / regionale”, „procesele globale” și „problemele globale”, care aparțin tuturor subsistemelor sistemului social global: economic, politic, culturale, ecologice etc. Toate aceste zone de interferență între subsistemele menționate mai sus devin subiecte pentru cercetarea teoretică și empirică.

Tema globalizării este una care se regăsește aproape obsesiv în literatura economică, științe politice, sociologie și multe altele. Cărți, reviste de specialitate, articole, sesiuni de comunicare științifică abordează acest subiect. Zeci de autori, specialiști în sociologie, științe politice, economie etc. și-au exprimat deja punctele de vedere cu privire la procesul de globalizare. Fiind un proces foarte complex, care se întinde pe o perioadă îndelungată, principalul aspect pe care l-am luat în considerare este selectarea zonei de analiză a acestui domeniu - dimensiunea economică a globalizării.

### Dimensiuni conceptuale ale globalizării

Pe măsură ce devine din ce în ce mai mult o realitate contemporană, globalizarea devine unul dintre cele mai controversate concepte din literatura economică și politică internațională.

Trăim într-o lume globalizată și totuși nu există încă un consens cu privire la ceea ce înseamnă globalizare. În acest context, pentru unii, globalizarea înseamnă acces la Internet și, în același timp, pentru alții, posibilitatea de a lucra în străinătate. Globalizarea înseamnă a putea

cumpăra în România un tricou fabricat în China de o multinațională franceză cu acționari americani. Pentru investitori, înseamnă posibilitatea de a vă muta capitalul dintr-o țară în alta, de la o zi la alta, iar pentru lucrători, poate însemna fie un salariu peste media națională, care permite fie un trai decent, fie șomajul. Această ambiguitate în conceptualizarea globalizării provoacă cercetătorii în încercarea de a sintetiza punctele de vedere predominante în dezbateră privind globalizarea: o dezbateră care rămâne, evident, globală.

În literatură, unii autori, precum P.M. Defarges, folosesc termenul „mondializare” (fr. Pentru globalizare). Alți autori consideră relația dintre mondializare și globalizare ca parte a întregului, sau mai mult, globalizarea este o etapă a procesului de „mondializare”. P.M. Defarges, în lucrarea sa „La mondialisation vers la fin des frontières” (1993), afirmă că literatura franceză promovează conceptul de „mondialisation”, iar anglo-americanii preferă ca globalizarea să descrie și să caracterizeze același fenomen. În viziunea sa, „mondializarea” se caracterizează prin „extinderea și accelerarea fluxurilor de: bunuri, servicii, informații, idei, Fondul Monetar Internațional definește globalizarea ca fiind „creșterea interdependenței economice a țărilor din întreaga lume prin creșterea volumului și varietății tranzacțiilor de bunuri și servicii peste granițe, fluxul de capital internațional mult mai liber și mai rapid, dar și o difuzare mai largă a tehnologiei ..” (2002). În același timp, Banca Mondială definește globalizarea ca fiind "libertatea și capacitatea indivizilor și a firmelor de a încheia tranzacții economice voluntare cu rezidenți din alte țări" (2002). valori și frenezia călătoriilor (turism, emigrare temporară sau permanentă)” [DEFARGES P., 1993, p. 21].

Legături teoretice între globalizare și sărăcie

„Este posibil ca noii bogați să se îngrijoreze de invidie, dar toată lumea ar trebui să se îngrijoreze de sărăcie”. „O diviziune crescândă între cei care nu au și cei care nu au avut a lăsat un număr din ce în ce mai mare în Lumea a Treia într-o sărăcie cumplită, trăind cu mai puțin de un dolar pe zi”. [Stiglitz, 2002]

Una dintre cele mai mari preocupări ale criticilor globalizării este impactul său asupra săracilor. De ce este important să ne gândim și la impactul globalizării asupra inegalității într-un volum dedicat sărăciei?

Unii analiști se așteaptă ca o creștere mai mare să fie legată de deschiderea către tranziție, iar creșterea este bună pentru cei săraci. În consecință, ar trebui să ne așteptăm la o creștere a traficului pentru a duce la o sărăcie mai mică. Dar dacă deschiderea reală este corelată cu inegalitatea în creștere, atunci câștigurile din creșterea comerțului pentru cei din partea de jos a spectrului de venituri pot fi șterse. Altfel spus, dacă profiturile semnificative sunt extrem de inegale, atunci săracii nu prezintă beneficii. Unele dintre studiile efectuate indică faptul că globalizarea a fost legată de creșterea inegalității și că cei săraci nu participă adesea la câștiguri semnificative.

Săracii din țările cu o mulțime de forță de muncă necalificată nu câștigă întotdeauna din reforma comercială. [Ann Harrison, 2006]. Mulți economiști au folosit structura Heckscher-Ohlin (HO) în cadrul tranzacției internaționale pentru a argumenta că eliberarea comerțului ar trebui să crească veniturile necalificaților din țările abundente în muncă. O mare varietate de declarații optimiste sunt făcute de majoritatea oamenilor de știință care folosesc această paradigmă pentru a susține că globalizarea este benefică pentru lumea în curs de dezvoltare. Astfel de premise sunt puternic puse la îndoială - cum ar fi necesitatea tuturor țărilor de a fabrica toate produsele. Mai mult, studiile din țări arată că forța de muncă nu este la fel de mobilă pe cât presupune cadrul comercial HO; pentru un avantaj comparativ pentru creșterea salariilor necalificaților, aceștia trebuie să fie capabili să se îndepărteze de segmentele contractante și să le încurajeze. Un alt motiv pentru care săracii nu pot beneficia de reforme dificile este că țările dezvoltate au protejat în mod tradițional industriile care folosesc forță de muncă necalificată, cum ar fi textilele și îmbrăcămintea. Acest model de protecție, în timp ce se întâlnește cu ilustrații simple ale modelelor HO, are sens dacă presupuneri standard (cum ar fi egalizarea prețului factorilor) sunt relaxate. Reformele comerciale pot duce la o protecție mai mică pentru lucrătorii necalificați, cel mai

probabil săraci. În cele din urmă, chiar și în industriile care folosesc în mod tradițional forță de muncă necalificată, intrarea pe piețele globale necesită mai multă expertiză decât dețin săracii de obicei în țările dezvoltate.

Dezbaterile privind globalizarea și sărăcia generează opinii extreme. Mulți dintre aceștia văd procesul de globalizare ca un motor crucial al creșterii care a dus la câștiguri fără precedent în bunăstarea umană, și mulți au opinii opuse asupra impactului globalizării asupra sărăciei. Un număr mare de literaturi FMI ajută la convingerea că globalizarea a sporit salariile și nivelul de trai în fiecare colț al lumii [Masson, 2001]. Banca Mondială (2001) are o perspectivă similară despre globalizare. Alții, inclusiv guvernamentali, neguvernamentali și universitari au susținut că multe persoane defavorizate nu sunt în măsură să împărtășească beneficiile globalizării și ale comerțului. În comunitatea de dezvoltare au existat diverse argumente cu privire la cât de mult s-au făcut progrese în direcția sărăciei [Ravallion, 2003].

Disputele privind cererile de despăgubire și unii cercetători au raportat estimări că sărăcia este în scădere în general, în timp ce alții susțin că sărăcia este în creștere. Cifrele Băncii Mondiale (2001) arată că ponderea populației din țările în curs de dezvoltare trăia cu mai puțin de 1 dolar pe zi, a scăzut între 1987 și 1998 de la 28 la 24%. Mai mult, numărul persoanelor care suferă de sărăcie în lume se estimează a fi cu 200 de milioane mai puține în 1998 decât în 1980 [Banca Mondială, 2002].

Obiectivele de dezvoltare ale mileniului au anunțat că lumea și-a îndeplinit obiectivul de reducere a sărăciei cu cinci ani înaintea programului. Numărul persoanelor care trăiesc cu mai puțin de 1,25 USD pe zi în regiunile în curs de dezvoltare a scăzut de la 47% în 1990 la 22% în 2010. În 2010, aproximativ 700 de milioane mai puține persoane trăiau în sărăcie extremă decât în 1990 (United Nations Statistic Division, 2014). Chen și Ravallion (2004), raportează că în 2001 existau cu 400 de milioane mai puțini oameni mai puțini care trăiau în sărăcie decât cu 20 de ani mai devreme, adăugând chiar dacă treimile persistă între 1981 și 2001, apoi până în 2015, rata cumulată a sărăciei zilnice de 1 USD pentru 1990 ar fi aproximativ înjumătățit.

### **Impactul covid-19 la nivel global**

În aprilie, sa estimat că COVID-19 împinge între 40 și 60 de milioane în sărăcie extremă. De atunci, epicentrul pandemiei sa mutat din Europa și America de Nord către sudul global. Aceasta a crescut numărul morților în țările cu venituri mici și medii, a provocat închideri mai lungi și a crescut costurile economice ale pandemiei.

Noile previziuni de creștere ale pandemiei conțin două scenarii - linia de bază și dezavantajul - permițându-ne să explorăm două scenarii diferite pentru modul în care pandemia poate afecta sărăcia. Scenariul de bază presupune că focarul rămâne la nivelurile preconizate în prezent și că activitatea își revine la sfârșitul acestui an, în timp ce scenariul de dezavantaj presupune că focarele persistă mai mult decât se aștepta, obligând la menținerea sau reintroducerea măsurilor de blocare. În cazul în care scenariul de dezavantaj se va materializa, firmele vulnerabile ar părăsi piețele, gospodăriile vulnerabile ar reduce considerabil consumul, iar mai multe țări cu venituri mici și medii ar prezenta un stres financiar sporit. Scenariul de bază are o creștere globală care se contractă cu aproximativ 5% în 2020, în timp ce scenariul de dezavantaj prezintă o contracție de creștere globală de 8% în 2020. În cadrul scenariului de bază estimăm că COVID-19 va împinge 71 de milioane în sărăcie extremă, măsurată la pragul internațional de sărăcie de 1,90 USD pe zi. Cu scenariul de dezavantaj, acest lucru crește la 100 de milioane. Proiectarea a ceea ce se întâmplă în 2021 și nu numai vine cu o incertitudine și mai mare. Previziunile GEP se așteaptă ca producția economică globală să crească cu aproximativ 4% în 2021, totuși prognozele sărăciei Băncii Mondiale sugerează că numărul persoanelor care trăiesc în sărăcie extremă va fi aproape neschimbat între 2020 și 2021. Cum se poate? Multe au de-a face cu ratele de creștere ale țărilor cu cei mai săraci. Nigeria, India și Republica Democrată Congo - trei țări pe care le proiectăm găzduiesc mai mult de o treime din săracii lumii - se estimează că vor avea rate de creștere pe cap de locuitor în PIB real de -0,8%, 2,1% și 0,3%, respectiv. Cu rate de creștere a populației de 2,6%,

1,0% și 3,1%, acest lucru este cu greu suficient pentru scăderi durabile ale numărului sărăciei. [Lakner și colab., 2020 ].

La pragurile mai ridicate ale sărăciei, distribuția regională a săracilor adăugați se schimbă negativ. Din cele 176 de milioane de oameni care se așteaptă să fie împinși în sărăcie la pragul de sărăcie de 3,20 dolari în cadrul scenariului de bază, două treimi se află în Asia de Sud. Din cele 177 de milioane care se așteaptă să fie împinși în sărăcie la 5,50 dolari, mulți proaspeți săraci se află în Asia de Est și Pacific, iar puțini se află în Africa Subsahariană, pur și simplu pentru că puțini oameni au un nivel de trai la acest nivel. [Lakner și colab., 2020 ].

De exemplu, dacă luăm cazul uneia dintre țările cu sărăcie absolută: Mozambic. Pandemia de coronavirus ajunge în Mozambic într-un moment în care, după câțiva ani de performanță economică modestă, economia mozambicană începea să dea semne de redresare. Astfel, cele mai recente proiecții ale FMI din noiembrie 2019 au făcut ca economia mozambicană să crească la 6% în 2020, proiecțiile pe termen mediu ajungând la 9% și mai mult după 2023, în urma inițierii operațiunilor de explorare a GNL în nordul țării. În ciuda acestei perspective macroeconomice îmbunătățite înainte de izbucnirea pandemiei de coronavirus, condițiile de viață pentru mulți mozambicani rămân aspre. Sărăcia afectează aproape jumătate din populație, 46,1% conform sondajului național 2014/15 asupra gospodăriilor, iar mulți oameni continuă fără acces la serviciile de bază, proporția de mozambicani cu acces la alimentarea cu apă de bază, salubritatea de bază și electricitate rămânând foarte scăzută niveluri: 55,7%, 29,4% și, respectiv, 27,4% în 2017. Mai mult, în ciuda îmbunătățirilor condițiilor de sănătate, Mozambicani, în special femeile și copiii, continuă să fie grav afectați de boli și boli. În general, condițiile de viață tind să fie mai grave în zonele rurale decât în zonele urbane ale țării.

Pandemia de coronavirus va schimba cu siguranță această perspectivă economică pe termen scurt și mediu și ar putea avea un impact socio-economic foarte semnificativ în Mozambic. Cu toate acestea, în timp ce toate dovezile disponibile indică această direcție, în acest stadiu este dificil să se constate și să se cuantifice amploarea acestui impact, având în vedere viteza cu care lucrurile se schimbă în întreaga lume și incertitudinea care înconjoară profilul epidemiologic al virusului coronarian, care face dificilă evaluarea cât timp vor trebui să rămână în vigoare măsurile de izolare și blocare aplicate în întreaga lume. Deși o cuantificare detaliată a impactului socio-economic al pandemiei coronavirusului poate să nu fie fezabilă, este totuși utilă identificarea posibilelor canale de transmisie prin care pandemia poate afecta economia și societatea mozambicană. De asemenea, este util să se identifice problemele cheie care pot forma perspectivele socio-economice pe termen scurt și mediu în Mozambic, ca urmare a focarului pandemic de coronavirus din Mozambic. Următoarele secțiuni prezintă câteva dintre acestea. [Date PNUD, 2020 ]

Impactul asupra consumului și sărăciei: Impactul pandemiei Coronavirus asupra consumului gospodăriilor și asupra nivelului sărăciei din Mozambic va rezulta în principal din interacțiunea cu următorii factori: impactul crizei asupra cererii externe de produse agricole produse de fermierii mici, efectul acesteia asupra ocuparea forței de muncă în sectoarele agriculturii, producției și serviciilor, impactul acesteia asupra prețurilor de producție și de consum, precum și asupra modului în care pandemia afectează sănătatea bărbaților și femeilor mozambicane și, prin urmare, capacitatea lor de a lucra și de a-și câștiga existența. (Date PNUD, 2020)

La fel ca pentru orice altă țară, este important să contextualizați impactul potențial al afacerii cu coronavirus asupra consumului gospodăriei și a sărăciei în Mozambic. O mare parte a populației mozambicane trăiește în zonele rurale, trăind din activități agricole de subsistență. Prin urmare, expunerea lor la dinamica comercială globală, cum ar fi cele provocate de impactul pandemiei coronavirusului, este oarecum limitată. Evaluarea sărăciei din 2018 de către Word Bank oferă dovezi în acest sens. 10 Acest raport constată că orientarea către piață a fermierilor mici din Mozambic este scăzută, doar 13% fermieri mici vânzând o parte din producția lor pe piață, indicând astfel o situație în care cea mai mare parte a producției agricole deținând fermieri, în

principal femeii și, de obicei, mai săraci segmentul populației mozambicane, este păstrat de către consumul propriu în gospodărie. Din această perspectivă, impactul pandemiei de coronavirus asupra consumului gospodăriilor ar putea fi oarecum atenuat în zonele rurale. [Date PNUD, 2020]

Cu toate acestea, nivelul de trai din zonele rurale din Mozambic tind să fie foarte de bază, în special pentru cei săraci din zona rurală, ale căror mijloace de trai sunt extrem de sensibile la mici modificări ale mediului extern, indiferent dacă sunt modificări legate de modelele meteorologice, incidența dezastrelor naturale, membri ai gospodăriei sau șocuri macroeconomice. În acest sens, focarul de coronavirus ar putea provoca daune considerabile în segmentele mai vulnerabile ale populației rurale din Mozambic, dacă afectează gospodăria fragilă și mediul socio-economic mai larg în care trăiesc mulți dintre acești oameni, prin impactul asupra consumului de sănătate, și prețurile de producție și disponibilitatea bunurilor de consum de bază. Cu cât pandemia COVID19 este mai lungă în Mozambic înainte de stabilizare, cu atât se va observa un impact mai mare și pentru gospodăriile rurale. Inflația articolelor de bază, în principal a produselor alimentare, va avea un impact direct asupra bunăstării celor săraci din mediul rural. Mai mult, reducerea remitenței membrilor familiei care trăiesc și lucrează în zonele urbane poate afecta gospodăriile rurale. Dinamica economică regională ar putea intra, de asemenea, în joc, de exemplu în zonele de frontieră, unde politicile de blocare implementate în țările vecine sau restricțiile privind mișcările transfrontaliere și comerțul transfrontalier (cunoscut local ca Mukhero), ar putea avea un impact semnificativ în comunitățile locale.

În cele din urmă, consumul gospodăriei ar putea suferi, de asemenea, de posibile deficiențe de alimente și alte bunuri de consum de bază din țară. Acest lucru s-ar putea întâmpla dacă pandemia are ca rezultat întreruperea lanțurilor logistice și de aprovizionare la nivel mondial și regional. Alimentele pot deveni mai rare în timpul acestei urgențe de sănătate publică, forțând gospodăriile să se angajeze în mecanisme negative de coping. În cazul în care femeile și copiii mănâncă cel puțin, acest lucru poate duce la complicații suplimentare de sănătate și nutriție, inclusiv o susceptibilitate crescută la COVID-19. Creșterea malnutriției materne și a copiilor (subnutriția cronică în rândul copiilor cu vârsta sub cinci ani este deja alarmant de mare la 43%) va avea un impact direct asupra dezvoltării umane, ceea ce va afecta efectul pe termen lung asupra dezvoltării economice. Aceste probleme sunt tratate mai detaliat mai jos. [Date PNUD, 2020]

În examinarea impactului COVID-19 asupra sărăciei și consumului, va trebui acordată o atenție deosebită grupurilor vulnerabile ale populației, inclusiv persoanelor cu dizabilități. În acest sens, atât pandemia, cât și planurile de răspuns au potențialul de a avea un impact disproporționat asupra persoanelor cu dizabilități, având în vedere:

- Persoanele cu dizabilități sunt dublu afectate de focarul de coronavirus considerând că simplul fapt de a fi o persoană cu dizabilități este un acces la mijloace economice, afecțiunea coronavirusului a înrăutățit situația persoanelor cu dizabilități.

- În plus, majoritatea persoanelor cu dizabilități (în principal copii cu dizabilități) trăiesc în gospodării conduse de femei, care tind, de asemenea, să favorizeze în mod disproporționat situațiile de vulnerabilitate.

- Mai mult, persoanele cu dizabilități depind de sprijinul regulat al membrilor familiei lor, care vor fi afectați de deciziile angajatorilor de a răspunde la măsurile de oprire a răspândirii coronavirusului.

- Presiunea asupra sistemelor de sănătate pentru COVID-19 poate avea efecte secundare, prin faptul că nu poate ajuta pacienții cu alte boli comune din Mozambic (de exemplu, malarie, dengue etc.). Ca urmare, grupurile vulnerabile, cum ar fi persoanele cu dizabilități, pot suferi în mod disproporționat.

- Toți copiii și adulții cu dizabilități se bazează pe sprijin regulat comunitar și / sau acces la servicii terapeutice, servicii care ar putea fi mai dificil de accesat prin măsuri de distanțare socială. (Date PNUD, 2020)

## **CONCLUZII**



În cadrul comunității de dezvoltare au fost efectuate diferite anchete despre cât de mult s-au făcut progrese în ceea ce privește sărăcia [Ravallion, 2003]. Studiile au prezentat argumente și estimări contradictorii, puțini afirmând că sărăcia generală este în declin, în timp ce altele susțin contrariul. În timp ce Aminat (2002) și Harrison și McMillan (2007) au concluzionat în studiile lor că globalizarea a crescut veniturile și a ridicat nivelul de trai și că cei mai săraci sunt mai susceptibili de a participa la câștigurile obținute prin globalizare, există susținători ai creșterii pro-săraci care găsesc ideea că globalizarea produce pierzători mai mult decât ceea ce se poate numi „câștigători.” Pentru Stiglitz (2002), globalizarea eșuează în promovarea progresului și, astfel, continuă să creeze sărăcie și instabilitate. Această idee este susținută de Klasen (2005) în studiul său în care a concluzionat că globalizarea nu are ca rezultat în mod necesar reducerea sărăciei.

Din fericire, dezbateră asupra impactului globalizării și creșterii asupra sărăciei și a inegalității veniturilor nu a fost în întregime contradictorie. De exemplu, între punctele de vedere extreme, care insistă asupra faptului că creșterea prin globalizare, au sporit bogăția lumii și au redus sărăcia, și opoziția extremă opusă greșește globalizarea pentru că este săracă și perpetuează dependența economică a țărilor sărace. Globalizarea nu este în sine o prostie [Sen, 2001]; poate fi o forță pentru bine și are potențialul de a aduce beneficii tuturor, inclusiv celor săraci [Stiglitz, 2002].

Globalizarea pare a fi ireversibilă. Produce atât învingători, cât și învinși printre săraci. Prin urmare, întrebarea care trebuie abordată este cum putem governa mai bine acest proces pentru a-l face mai incluziv și mai rapid decât condițiile actuale. Adică nu ar trebui abandonată globalizarea, ci mai degrabă este o guvernare slabă a globalizării ceea ce trebuie contestat. Dacă este gestionat corect și echitabil în beneficiul tuturor, globalizarea ar putea fi o forță pozitivă. Comunitatea internațională ar trebui să acționeze împreună într-un efort de a pune la dispoziție resursele necesare pentru a lupta împotriva sărăciei și inegalității.

#### BIBLIOGRAFIE

1. AGENOR P., *Does globalization hurt the poor?*, p. 21-48, 2004.
2. BARI I., *Probleme globale contemporane*, Ed. Economica, București, 2003
3. BECK U., *Ce este globalizarea?*, Ed. Economica, București, 2003.
4. BERGH A., AND NILSSON T., *Is globalization reducing absolute poverty?*, p. 42-45, 2014
5. BHAGWATI J., *In defense of globalization*, OUP Oxford, 2007.
6. DEFARGES P., *La mondialisation vers la fin des frontières*, Dunod, Paris, 1993.
7. DINU M., SOCOL C., *O perspectivă istorică asupra globalizării*, Ed. Economica, București, 2003.
8. FERGUSSON N., (2011), *Civilization: The West and the Rest*, Penguin Books, USA.
9. HARRISON A., *Globalization and Poverty*, p. 1-10., 2007.
10. HARRISON A. AND MCMILLAN M., *On the links between globalization and poverty*, p. 123-134, 2006.
11. HEINZE J., *The impact of globalisation on poverty and inequality in the GlobalSouth*, p. 1-4., 2020.
12. RAVALLION M., *Looking beyond averages in the trade and poverty debate*, Working paper, p. 20-37, 2004.
13. SEGAL P., J. STIGLITZ, AND ANAND S., *Debates in the measurement of global poverty*, Institute of Developing Economies, p. 30-58., 2011
14. STIGLITZ J., *Realities and perspectives of economic globalization*, Ed. Economica, București, 2003
15. TABB K. W., *Unequal partners: A primer on globalization*, New press, USA, 2002.
16. Candelon B., Carare A., Hasse J., and Lu J., *Globalization and the new normal*, Working paper, available on: International Monetary Fund: <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2018/04/06/Globalization-and-the-New-Normal-45780>., 2018
17. Gonzalez A., *Globalization is the only answer*, Working paper, available on World Bank: <https://www.worldbank.org/en/news/opinion/2016/08/08/globalization-is-the->, 2016
18. <http://documents1.worldbank.org/curated/en/765601591733806023/pdf/How-Much-Does-Reducing-Inequality-Matter-for-Global-Poverty.pdf>

## IMPACT OF THE GLOBAL DETERMINANTS ON THE WORLD ECONOMY DEVELOPMENT

## ВЛИЯНИЕ ГЛОБАЛЬНЫХ ДЕТЕРМИНАНТ НА РАЗВИТИЕ МИРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

<sup>1</sup> Беззубченко Ольга

Кандидат экономических наук, e-mail: o.bezzubchenko@mdu.in.ua

<sup>2</sup> Захарова Ольга

Кандидат экономических наук, e-mail: o.zakharova@mdu.in.ua

<sup>1, 2</sup> Мариупольский государственный университет. Украина, г. Мариуполь, пр. Строителей, 129-а, тел. +380629587500, <http://mdu.in.ua/>

**Abstract.** *The impact of the global determinants on the world economy development is investigated in the research under way. The authors classified determinants in the main groups such as economic, geopolitical, environmental, social and technological determinants by the level of their impact. The study of the specifics of their impact is correlated with the global risks that determine the peculiarities of the world economy development.*

*Based on the analysis, it is substantiated that the degree of influence of all determinants groups is quite significant, but is characterized by a certain level of differentiation. Geopolitical and geoeconomic uncertainties remain the most significant determinants by the relative impact level on the world economic development. Key determinants such as the level of countries economic development, the environmental issues, the level of technologies development and health care remain important, and stakeholders must find ways to quickly and effectively respond within the existing global landscape to change and influence them.*

**Key words:** *global risks, global determinants, economic factors, geopolitical factors, social factors, environmental factors, technological factors, world economy development.*

**JEL:** F0, F5

Современный этап развития мирового хозяйства характеризуется слабым и неустойчивым экономическим ростом, обострением социальных противоречий из-за роста социальной поляризации и крайне высокого уровня неопределенности. Кроме того, традиционные политические механизмы, решающие подобные проблемы, стали менее надежными: так, меры денежно-кредитной политики, как правило применяемы для сглаживания экономических шоков и антикризисного стимулирования, утратили былую силу. Цифровизация экономик сопровождается концентрацией рынков, оставляя антимонопольные органы с устаревшим инструментарием. Также мировую экономику сотрясают торговые войны и климатические катастрофы, наиболее влияющие на население с низкими доходами, усиливая и так растущее неравенство. В свою очередь, переход к новой экономике - и цифровой, и зеленой - обостряет новые противоречия и провоцирует социальные конфликты.

Ключевые детерминанты, влияющие на глобальное экономическое развитие, следует рассматривать с позиции характера их воздействия, и соответственно классифицировать на экологические, социальные, технологические, геополитические и экономические. Их влияние связано с проявлением глобальных рисков, определяющих тренды и специфику развития мирового хозяйства.

По мнению экспертов [Desjardins J., 2018] к ключевым тенденциям, определяющим современное развитие, можно отнести следующее:

1. Технологическое вторжение. Технологические компании, такие как Apple, Amazon и Microsoft, разрабатывающие информационные решения, программное обеспечение и платформы для всех сфер бизнеса (коммерция, реклама, здравоохранение, финансы, производство, образование) практически вытеснили традиционные промышленные корпорации, и их влияние будет продолжать расти.

2. Изменение роли и понимания сущности денег. Так, традиционные формы денег становятся невостребованными, растет число и стоимость криптовалют. Банки создают триллионы денег из воздуха, а с помощью блокчейна можно быстро создать

конкурентоспособную криптовалюту. Объем займов растёт, так, мир накопил \$247 трлн долга, включая \$63 трлн заимствованных правительствами крупнейших стран.

3. Трансформация ландшафта мирового богатства. Некоторые технологические компании имеют капитализацию более 1 трлн. дол. США 35,2% мирового богатства приходится на Китай, 17,9% - на США, 8,6% - на Индию, 7,9% - на страны ЕС.

4. Концентрация влияние на быстрорастущей экономике стран Востока. Так, Китай продолжит наращивать экономический потенциал, размер экономики и населения Китая слишком велик, и экономика некоторых городов превышает целые страны. К 2030 году Азия превзойдет по мощности Северную Америку и Европу вместе взятых - по росту ВВП, по численности населения, по расходам на оборону и технологическим инвестициям. Состояние глобальной экономики будет в значительной степени связано с развитием развивающихся стран мира, нежели развитых. Кроме Китая, Индии и Бразилии на развитие глобальной экономики значительное влияние будут оказывать такие региональные игроки, как Колумбия, Индонезия, Нигерия, ЮАР и Турция. В то же время экономики стран Европы, Япония и России, скорее всего, будут переживать постепенное снижение. Благодаря коммуникационным технологиям власть будет смещаться в сторону многогранных и неуправляемых сетей, которые станут влиять на решения правительств и мирового сообщества. Страны, даже с максимальными показателями ВВП, численностью населения и т. д., не смогут наращивать свое глобальное влияние, пока не научатся действовать внутри сетей и коалиций многополярного мира.

5. Ускорение технологического прогресса. Мир меняется быстрее, чем раньше: каждый год происходит всё больше технологических прорывов. Растёт не только скорость новых изобретений, но и запуск стартапов. Рынок может быстро задействовать новые технологии и распространять их быстрыми темпами: новые продукты доходят до пользователей за несколько месяцев после их изобретения.

6. «Зелёная» революция. Цивилизация стоит на пороге перехода к устойчивым энергоресурсам, меняется рынок технологий развития энергетики, формируется новая энергетическая инфраструктуры.

7. Демографические изменения, к которым следует отнести следующие: рост численности населения в мире, сохранение замедленных темпов роста, наличие региональных различий демографической динамики, в частности сохранение высоких темпов роста в развивающихся странах, преимущественно Африки и Ближнего Востока с одной стороны, и уменьшение численности населения или невысокие замедленные темпы роста в развитых странах.

Изменения в возрастной структуре населения, в частности сохранение тенденции роста доли населения в возрасте 65+ в развитых странах, как следствие интенсификация процессов старения, повышение уровня демографической нагрузки на трудоспособное население.

Сохранение тенденции к росту уровня средней ожидаемой продолжительности жизни населения с достаточно высоким относительным степенью вариации между странами с различным уровнем социально-экономического развития. Сохранение глобального тренда по сокращению общего уровня фертильности, с выраженным высоким уровнем в развивающихся странах. Сохранение высокого уровня естественного прироста населения в развивающихся странах, что на фоне высоких показателей смертности обеспечивают высокие оценки уровня жизнестойкости населения. Снижение общей смертности населения, в частности уменьшение уровня детской смертности с сохранением высокого уровня вариации между данными показателями в странах с различным уровнем социально-экономического развития.

Сохранение роли международной миграции как весомого фактора демографических изменений в странах мира.

8. Торговые парадоксы, связанные с тем, что принципы свободной торговли (рациональной, взаимовыгодной) уже более не работают, на первое место выходят политические и социальные аспекты внешнеторговой политики, влияющие на формирования двусторонних торговых отношений, как следствие ограничительные меры, торговый войны между ключевыми игроками в мировой торговле.

9. Усиление дисбалансов в экономическом развитии на глобальном уровне, сближение уровня жизни в развивающихся странах с уровнем развитых стран, несмотря на положительные тенденции последних лет, не приводит к существенному выравниванию уровня социально-экономического развития, даже цифровая революция не приносит ускорение роста бедным странам.

10. Пандемия COVID-19, которая стала существенным шоком развития мирового хозяйства, вызвав сокращение мирового ВВП на 5,2%, обусловила сокращение уровня доходов на душу населения, вызвали необходимость принятия мер поддержки бизнеса, занятости, социальной защиты.

Всемирный экономический форум ежегодно на основе экспертных оценок представляет классификацию рисков развития мировой экономики на ближайшую перспективу с точки зрения вероятности наступления и силы влияния. Результаты последнего отчета (таблица 1) свидетельствуют о доминировании экологических рисков, которые составляют 40% и 50% (соответственно по вероятности и степени влияния) среди ТОП10 основных.

**Таблица 1. ТОП10 глобальных рисков мирового развития (по версии Всемирного экономического форума)**

Риски по вероятности наступления (тип)		Риски по степени воздействия (тип)	
1. Экстремальные погодные условия	экологические	1. Инфекционные заболевания	социальные
2. Неспособность адаптироваться к изменению климата	экологические	2. Провал климатических действий	экологические
1. Разрушение окружающей среды человеком	экологические	3. Оружие массового уничтожения	геополитические
2. Инфекционные заболевания	социальные	4. Уменьшение биоразнообразия	экологические
3. Уменьшение биоразнообразия	экологические	5. Кризис природных ресурсов	экологические
4. Концентрация цифровых ресурсов и знаний	технологические	6. Разрушение окружающей среды человеком	экологические
5. Неравный доступ к цифровым технологиям	технологические	7. Нехватка средств к существованию	социальные
6. Кризис межгосударственных отношений	геополитические	8. Экстремальные погодные условия	экологические
7. Крах кибербезопасности	технологические	9. Долговой кризис	экономические
8. Нехватка средств к существованию	социальные	10. Коллапс IT-инфраструктуры	технологические

Источник: The Global Risks Report, 2021

Пандемия COVID усилила социальные волнения, политическую раздробленность, геополитическую напряженность. Результаты проведенного в рамках исследования опроса показали, что в ближайшие два года наибольшую «явную опасность» представляют такие угрозы, как инфекционные заболевания и нехватка у населения средств для существования. За ними следуют угрозы, связанные с экстремальной погодой, сбоями в кибербезопасности и цифровой концентрацией власти. В среднесрочной перспективе (3-5 лет) на первый план выйдут другие «побочные эффекты» пандемии. Беспокойство вызывают «пузыри» на рынке каких-либо активов, сбои в IT-инфраструктуре, а также нестабильность цен, шоки на товарных рынках и долговые кризисы. В более долгосрочной перспективе (5-10 лет) главными рисками названы оружие массового поражения, крах государственности, утрата

биоразнообразия, неблагоприятный ход развития технических достижений и нехватка природных ресурсов.

Впервые за последнее десятилетие в пятерку главных глобальных рисков попали инфекционные заболевания. Серьезной проблемой названо цифровое неравенство и концентрация цифровой власти. Миллиарды людей рискуют попасть в сети цифрового разрыва, поскольку растущие диспропорции в доступе к технологиям создают все больше социальное напряжение и неравенство. В целом, экологические риски сохраняют свою актуальность: они остаются главной угрозой для человечества с точки зрения вероятности и масштаба последствий.

Анализ динамики глобальных детерминант с точки зрения рисков мирового развития за период 2012-2021 гг. показал:

- усилении части экологических рисков, которые составляют основу ключевых детерминант развития и усилий мирового сообщества (климатические проблемы, проблемы ресурсного обеспечения, усиление негативного антропогенного влияние, уменьшение биоразнообразия и др.);

- уменьшение степени влияния экономических детерминант, так если в 2012-2014 гг. среди основных рисков названы финансовые дисбалансы, неравенство в распределении доходов, безработица, то в последние годы экономические риски среди топ10 отсутствуют;

- социальные детерминанты, связанные с риском распространения инфекционных заболеваний, впервые за 10 лет вошли в топ 10 рисков;

- усиление влияние технологических детерминант, связанных с потерей данных и возможными кибератаками, риски чрезмерной цифровизации и т.д;

- если с точки зрения степени влияния в 2012-2014 гг. финансовые кризисы и их последствия связывали с основной угрозой мирохозяйственного развития, то в 2016-2018 гг. основной угрозой выступали геополитические детерминанты, обусловленные рисками использования оружия массового поражения, а в 2021 г. – риски распространяя инфекционных заболеваний.

На основе проведенного исследования авторами [Hrybinenko O., Vulatova O., Zakharova O., 2020] получены результаты оценки степени влияния различных детерминант, которые рассматривались в контексте концепции устойчивого развития в трех направления (экономические, экологические и социальные), на уровень безопасности международного экономического развития. Как показали результаты, именно на экологические факторы приходится основная доля влияния на уровень устойчивости развития (коэффициент корреляции составляет 0,78), социальные факторы также показали тесную корреляцию с уровнем безопасности (0,7), тогда как экономические факторы практически не коррелировали со степенью устойчивости развития.

На рис. 1. показано влияние различных социальных детерминант (представленных по укрупненным группам) на уровень безопасности. Так, выявлена тесная прямая корреляции уровня безопасности именно от уровня развития системы здравоохранения и образования. Среди ключевых индикаторов в этой группе рассматривались такие показатели, как государственные затраты на систему образования и здравоохранения в процентах от ВВП, доля зачисленных в высшие учебные заведения, индекс образования, число врачей, уровень заболеваемости инфекционными заболеваниями.

Умеренную корреляцию демонстрируют демографические факторы (темпы изменения численности населения, ожидаемая продолжительность жизни, коэффициент жизненности, уровень фертильности, доля населения 65+, демографическая нагрузка, коэффициент пенсионной нагрузки, коэффициент детской смертности, миграционный прирост) и показатели развития системы распределения доходов и неравномерности (доход на душу населения, коэффициент Джини, уровень бедности, доли доходов 10% и 1% самого богатого населения). Несущественная корреляция прослеживается между уровнем развития рынка труда и уровнем безопасности.

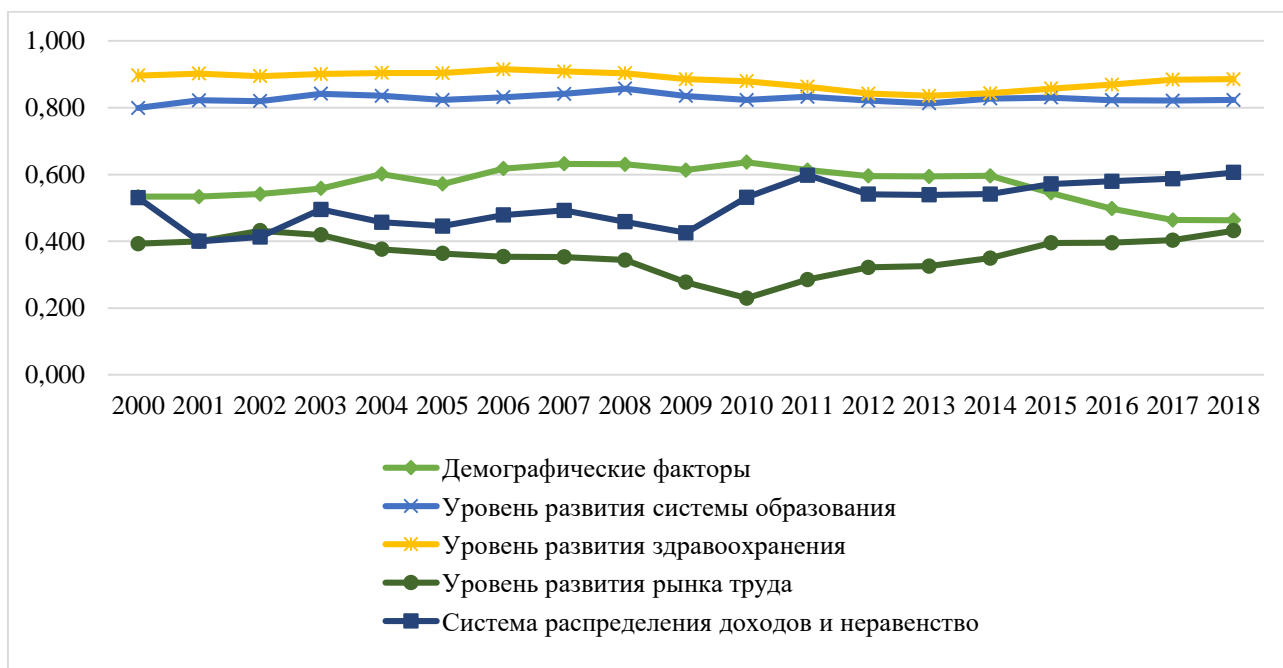


Рисунок 1. Динамика индексов корреляции социальных детерминант с уровнем экономической безопасности мирового развития  
 Источник: расчеты авторов

На рис. 2 представлены результаты корреляционного анализа экономических детерминант и общего уровня экономической безопасности.

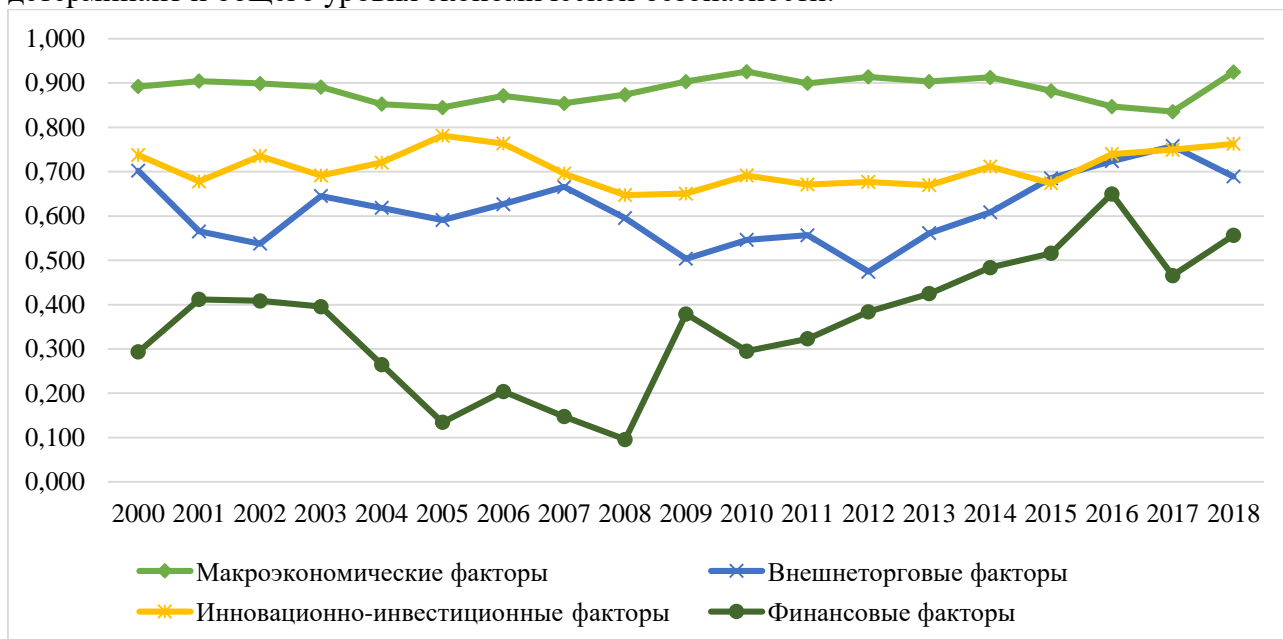


Рисунок 2. Динамика индексов корреляции экономических детерминант с уровнем экономической безопасности мирового развития  
 Источник: расчеты авторов

Так, в отношении экономических детерминант, следует обозначить, что макроэкономические и инновационно-инвестиционные факторы имеют наибольшее влияние на уровень экономической безопасности. В последние годы усиливается влияние внешнеторговых факторов и отмечается нестойкая динамика воздействия финансовых индикаторов.

Таким образом, полученные результаты исследований подтверждают гипотезы в отношении того, что в ближайшее время мировая экономика будет развиваться под

влиянием экологических вызовов, технологических трансформаций и возможности вовлечения национальных экономик в технологический прогресс, дигитализации всех сфер деятельности, необходимости обеспечения достаточного уровня безопасности личности и общества в целом под влиянием глобальных рисков.

#### БИБЛИОГРАФИЯ

1. Desjardins J. The 8 Major Forces Shaping the Future of the Global Economy. Visual capitalist, 2018. URL: <https://www.visualcapitalist.com/the-8-major-forces-shaping-the-future-of-the-global-economy/>
2. Global Economic Prospects: East Asia and Pacific. URL: <http://pubdocs.worldbank.org/en/973201588788003529/Global-Economic-Prospects-June-2020-Regional-Overview-EAP.pdf>
3. Global Economic Prospects: Latin America and the Caribbean. URL: <http://pubdocs.worldbank.org/en/876791588788341170/Global-Economic-Prospects-June-2020-Regional-Overview-LAC.pdf>
4. Global Economic Prospects: Middle East and North Africa. URL: <http://pubdocs.worldbank.org/en/638331588788199341/Global-Economic-Prospects-June-2020-Regional-Overview-MENA.pdf>
5. Hrybinenko O., Bulatova O., Zakharova O. Evaluation of demographic component of countries' economic security. *Business, Management and Education*. 2020. 18(2). P. 307-330. <https://doi.org/10.3846/jbem.2020.12309>
6. Hrybinenko O., Bulatova O., Zakharova O. Financial indicators in the system of economic security of the world countries. *11th International Scientific Conference "Business and Management 2020"*, Vilnius, LITHUANIA, 2020. P. 273-281 <https://doi.org/10.3846/bm.2020.672>
7. Human report development 2019. URL: [http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr\\_2019\\_ru.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_2019_ru.pdf)
8. The Global Risks Report 2021. World economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2021>
9. Zakharova O., Bezzubchenko O., Mityushkina K., Nikolenko T. Assessment of countries' international investment activity in the context of ensuring economic security. *Problems and Perspectives in Management*. 2020. 18(4). P. 72-84. doi:10.21511/ppm.18(4).2020.07
10. Мониторинг глобальных трендов цифровизации 2020. URL: [https://www.company.rt.ru/upload/iblock/6e0/ROSTELECOM\\_TRENDS2020\\_INTERACTIVE\\_FINAL.pdf](https://www.company.rt.ru/upload/iblock/6e0/ROSTELECOM_TRENDS2020_INTERACTIVE_FINAL.pdf)

## THE IMPACT OF THE PANDEMIC ON SMALL BUSINESS

### IMPACTUL PANDEMIEI ASUPRA MICULUI BUSINESS

Morei Virgiliu

Doctor în economie, Universitatea Agrară de Stat din Moldova, [virgiliuorei@gmail.com](mailto:virgiliuorei@gmail.com)

**Abstract.** *The COVID-19 pandemic has severely affected SMEs around the world. Measures to combat the pandemic by blocking and quarantining have led to severe declines in the use of production capacity, with supply chains disrupted, leading to a lack of materials and intermediate goods. As a result, there has been a dramatic and sudden drop in demand and incomes, respectively, which has severely affected the ability of SMEs to operate due to lack of liquidities.*

*In this article, the negative consequences of the pandemic on SMEs were highlighted, both in some EU countries and in the Republic of Moldova. At the same time, was reflected some measures taken by the governments of the respective countries to reduce the negative effects of the pandemic on the business environment.*

**Key words:** *consequences, measures, pandemic Covid-19, small and medium enterprises.*

**JEL:** *L11, L26, O17.*

Organizația Mondială a Sănătății (OMS) a declarat noul focar de coronavirus o pandemie pe 11 martie 2020. Pandemia COVID-19 a afectat semnificativ întreprinderile mici și mijlocii (IMM) 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 ce a afectat sever capacitatea IMM-urilor de a funcționa din cauza lipsei lichidităților, deoarece acest tip de entități sunt mai vulnerabile la „distanțarea socială” decât alte tipuri de companii.

La acea etapă la nivelul Uniunii Europene (UE) aproximativ 90% dintre IMM-uri raportau că sunt afectate economic, cel mai mult serviciile (60%-70%), construcțiile și industria (40-75%).

Circa 30% din totalul IMM-urilor raportau că cifra de afaceri suferea o pierdere de 80%, față de o medie a UE de aproximativ 50%. De exemplu, Belgia raporta o scădere a cifrei de afaceri cu 72% în IMM-uri, Germania – de 50%, Franța și Spania – de 80%, respectiv 75% [1]. Un sondaj în 445 de start-up-uri efectuat de Techleap în Olanda, publicat la 20 martie 2020, a constatat că 50% dintre acestea aveau venituri drastic diminuate și riscau să rămână fără lichidități în următoarele trei luni. Cei mai mulți întreprinzători reclamau o nevoie de 100.000-400.000 euro pentru finanțarea pe termen scurt a unei punți de supraviețuire [2].

Primele măsuri luate de guvernele europene au vizat amânarea plăților impozitelor și/sau contribuțiilor sociale, iar IMM-urile începuseră să utilizeze scheme de șomaj pe termen scurt. În medie (la data de 10 aprilie 2020), între 10% și 50% dintre IMM-uri aplicau acest procedeu. În Germania existau aproximativ 3,5 milioane de lucrători și 200.000 de companii care utilizau schema șomajului tehnic (circa 36%), în Austria existau 53.646 de cereri, în Belgia erau 1.075.000 de șomeri temporari, în Finlanda – 260.000, în Franța – 5.000.000, în Olanda – 300.000 și în Spania – 270.430. Pentru persoanele fizice independente se acorda o subvenție cuprinsă între 600 și 2.000 euro la nivelul UE, în Irlanda nivelul era de 1.517 euro/lună, în Italia 600 euro/lună, în Spania 670 euro/lună (în Catalunya 2.000 euro/lună). [3]

Majoritatea măsurilor erau legate de furnizarea de lichidități prin facilitarea unor împrumuturi. Să analizăm în continuare câteva exemple.

În Finlanda, Business Joensuu sprijinea companiile [4] inclusiv prin deschiderea unei linii de asistență pentru cele care se confruntau cu noi dificultăți.

Germania oferea, prin agenția de dezvoltare-ADR [5], un set de instrumente financiare nu doar din formele tradiționale, cum ar fi împrumuturi și subvenții nerambursabile, dar și unele mai puțin clasice, cum ar fi Fondul Micromezzanin, un hibrid de capitaluri proprii și datorii transformate în acțiuni de către stat.

Spania declanșase un set de măsuri de urgență, implementate prin agenția națională FOROADR [6], promovând o varietate de măsuri pentru a frâna declinul economic și a oferi firmelor informații privitoare la accesul sprijinului guvernamental pentru lichidități, suspendarea, sau amânarea plăților fiscale.

În Ungaria, guvernul aprobase un număr mare de reglementări pentru limitarea efectelor crizei [7]. IMM-urile cu un venit anual mai mic de 12 mil. forinți (aproximativ 34.000 euro), cu activitate în domeniul serviciilor de catering, hotelier, taxi, sport, arte și divertisment, construcții etc., erau scutite de impozit [8].

În Italia, guvernul acționase cu scopul de a împiedica prăbușirea veniturilor IMM-urilor, alocând suplimentar 5,1 mld. de euro [9], pentru a stimula creditul până la 350 mil. euro acordat acestor firme, precum și instrumentele folosite: moratoriu privind rambursarea împrumuturilor, generând astfel creșteri de lichidități cu 220 mld. euro; creșterea fondului de garantare pentru IMM-uri de la 40 la peste 100 mld. euro; relaxarea accesului la „Cassa Integrazione Ordinaria” – pentru plata salariilor de către stat, iar prin „Integrazione salariale” pe motiv de urgență, salarizarea pe perioada crizei [10].

În Franța, Nouvelle-Aquitania, agenție de dezvoltare regională, dezvoltase o platformă pentru conectarea inițiativelor IMM-urilor industriale [11]: experții furnizori de soluții și solicitanții puteau colabora pentru a realiza produse sanitare și echipamente de protecție etc. Pentru a preveni falimentele companiilor afectate, guvernul înființase un fond de sprijin de 45 mld. euro [12] pentru finanțarea șomajului parțial, iar 2 mld. euro erau oferite pentru sprijinirea IMM-urilor lovite de criză și a freelancerilor.

În afara programelor naționale, la nivelul UE fuseseră adoptate măsuri: Consiliul European (CE) propusese un răspuns mai flexibil la urgențele din domenii precum sănătatea și IMM-urile, alocând fonduri de 37 de mld. de euro pentru a face față consecințelor pandemiei [13] și creând un cadru de sprijin al economiei țărilor membre pentru a asigura suficientă lichiditate IMM-urilor prin intermediul Băncii Europene de Investiții [14]; IMM-urile sunt, de obicei, cele mai vulnerabile într-o criză și este esențial să fie susținute cu lichidități de până la 80%.



Un ajutor urgent către IMM-uri fusese inițiat în luna aprilie 2020 [15], pentru a sprijini satisfacerea nevoilor imediate de numerar, prin oferirea de garanții băncilor, scop în care CE a deblocat 1 mld. euro din Fondul European pentru Investiții Strategice (FEIS), prin Fondul European de Investiții (FEI), pentru garanții speciale oferite unui număr de cel puțin 100.000 de IMM-uri afectate. A fost creată și lansată o platformă dedicată (European Cluster Collaboration Platform-ECCP) special IMM-urilor industriale (COSME), având ca obiectiv combaterea efectelor pandemiei [16].

European Union Agency for Cybersecurity aprecia la acea etapă că pandemia putea fi o oportunitate pentru IMM-uri de a răspunde mai rapid la provocarea digitală. Conform Indicelui Economiei digitale (DESI), doar 77% din IMM-uri aveau un site web [17]. Grupul de lucru al OCDE privind IMM-urile (WPSMEE) realizase un tablou de bord pentru sprijinirea acestora și a antreprenorilor [18], prin finanțarea și din surse alternative, inclusiv leasing, factoring și crowdfunding, sugerând utilizarea unui mix de instrumente financiare. Consiliul Europei pusese la punct instrumente specifice [19], ca răspuns la provocările din sistemele de sănătate publică, iar Comisia Europeană, responsabilă și de criteriile fiscale ale pactului de stabilitate (SGP), era gata să ia în considerare o relaxare a obiectivelor fiscale [20]. Asociația Europeană a Agențiilor de Dezvoltare (EURADA), rețea cu 66 de membri din 21 de țări, realiza conectarea agențiilor naționale cu parteneri de afaceri și autorități europene [21].

Fusese accelerată finalizarea programului de creștere a competitivității IMM-urilor, COSME, cu un buget de 2,3 mld. euro [22], destinat inițierii tinerilor antreprenori printr-un program transfrontalier, parte a programelor Erasmus, pentru a învăța și acumula cunoștințe de la antreprenorii cu experiență [23].

Un inventar al măsurilor de sprijin pentru IMM-uri realizaseră în comun AECM – European Association of Guarantee Institutions [24], ELTI – European Association of Long-Term Investors [25] și NEFI – Network of European Financial Institutions for SMEs [26], constând, în principal, în acoperirea parțială a salariilor firmelor cu activitate suspendată, amânări la ratele creditelor, stimularea creditelor pentru investiții și lichidități prin subvenționarea dobânzilor și simplificarea procedurilor de accesare, constituirea de platforme online pentru facilitarea accesului la informații și proceduri [27].

În martie 2020, COVID-19 a ajuns și în Republica Moldova. Guvernul de la Chișinău, la fel ca și guvernele din celelalte state ale lumii, a aprobat o serie de restricții de circulație și activitate antreprenorială pentru a opri răspândirea infecției, dar care s-au soldat cu un impact dezastruos pentru mediul de afaceri.

În Moldova, IMM-urile reprezintă 98,7% din toate companiile, asigură aproape 60% din ocuparea forței de muncă în sectorul de afaceri și produc 70,8 din valoarea adăugată. Aceștia sunt actorii din prima linie a economiei, fiind cel mai afectați de criză. Indiferent de dimensiunea, sectorul, cifra de afaceri sau locația lor, restricțiile administrative au determinat, cu mici excepții, scăderi drastice ale vânzărilor tuturor companiilor, ceea ce a dus la suspendarea totală sau parțială a operațiunilor de afaceri; în timp ce 1/3 dintre acestea s-au confruntat cu acces restricționat la materii-prime (în special la cele importate), iar 1/4 – cu o cerere redusă din cauza scăderii veniturilor oamenilor.

Majoritatea IMM-urilor au raportat scăderi ale vânzărilor, de până la 75-100 la sută [28].

Conform studiului elaborat sub conducerea PNUD Moldova, transportul, HoReCa, turismul, comerțul, serviciile au fost cele mai afectate ramuri, în care s-au închis numeroase afaceri și s-au disponibilizat mii de salariați.

Unul dintre cele mai afectate sectoare al economiei a fost cel al serviciilor de cazare și de alimentație, deoarece majoritatea locațiilor au fost nevoite să-și sisteze activitatea în primăvara anului 2020. Salariații din acest sector, în special cei care lucrau în zonele urbane, au fost printre cei mai afectați. Numărul mediu de angajați scăzuse în al doilea trimestru al anului 2020 (comparativ cu aceeași perioadă a lui 2019) cu peste 60%.

Comerțul nealimentar, atât cu ridicata, cât și cu amănuntul, a fost grav afectat în special în timpul perioadei în care au fost luate măsuri de izolare, din cauza reducerii cererii, a problemelor de aprovizionare, a scăderii producției și a consumului de bunuri nealimentare.

Transportul a avut de suferit din cauza mobilității reduse a pasagerilor și a cererii scăzute de mărfuri. În comparație cu iulie 2019, transportul de pasageri s-a diminuat cu aproape 49%. Numărul mediu de angajați din acest sector a scăzut, de asemenea, în al doilea trimestru al anului 2020, comparativ cu perioada similară din 2019, cu 15,7%.

Vânzările din industria ușoară au fost afectate de dinamica piețelor externe în primele două luni ale anului 2020, urmate de o scădere masivă în perioada de izolare (martie-aprilie), cu o valoare maximă negativă în aprilie, cu o reducere de aproape 50% legată de măsurile de izolare din statele UE.

Agențiile de turism și turoperatorii au acordat în perioada lunilor ianuarie-august 2020 servicii la 82,1 mii de turiști și excursionsiști, de circa 3,9 ori mai puțin față de perioada similară a anului 2019. Scăderea respectivă a fost cauzată de reducerea numărului de participanți la turismul emițător (de 5,4 ori mai puțin), turismul receptor (-56,3%) și turismul intern (-23,9%).

Însă, amploarea crizei economice începuse să se vadă abia în toamna anului 2020. Astfel, fiecare a doua companie chestionată în perioada august-septembrie 2020 funcționa parțial sau era închisă, temporar sau chiar permanent. Sectoarele economice, inclusiv HoReCa și industria ușoară, care sunt reprezentate în cea mai mare parte de IMM-uri, se confruntau cu reducerea vânzărilor, diverse incertitudini, scăderea cererii, precum și cu lipsa lichidităților. [28]

Efectele negative ale pandemiei COVID-19 și măsurile întreprinse pentru combaterea acesteia au dus la slăbirea semnificativă a întregii economii naționale și nu numai, astfel reducând Produsul intern brut în perioada ianuarie-septembrie 2020 cu 8,2% (serie brută) față de perioada similară a anului 2019. (Figura 1)

Majoritatea sectoarelor economice au contribuit negativ la evoluția Produsului intern brut, dar influențe majore s-au remarcat din contul comerțului interior, transport și depozitare, sectorul HoReCa (contribuție de -2,4 p.p.), agricultura (-2,1 p.p.), industria (-0,9 p.p.) etc.

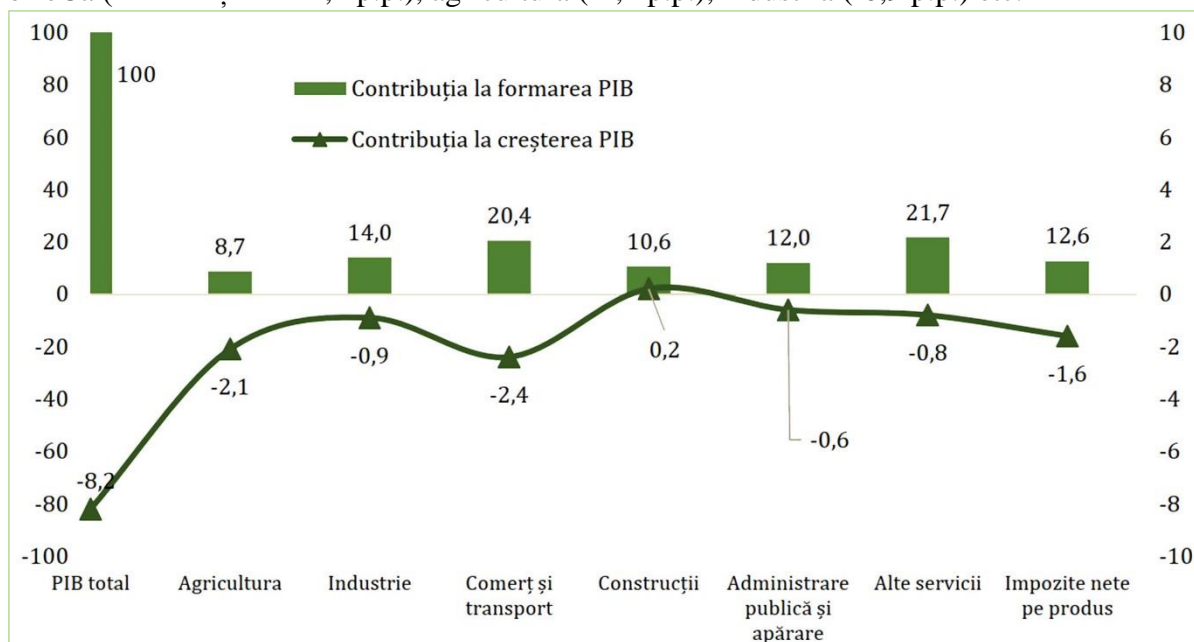


Figura 1. Contribuția componentelor de resurse la formarea PIB în ianuarie-septembrie 2020 și la creșterea acestuia față de ianuarie-septembrie 2019, %

Sursa: [29]

Potrivit datelor Ministerului Economiei și Infrastructurii [30], măsurile restrictive impuse în contextul răspândirii pandemiei au condus la diminuarea accentuată a consumului final, în special a consumului privat, influențând creșterea economică cu -7,7 p.p. Cea mai mare parte a

companiilor și-au diminuat activitatea investițională, fiind constrânse de insuficiența mijloacelor financiare și, astfel, formarea brută de capital a avut o contribuție de -1,9 p.p. la evoluția PIB.

Sectorul industrial a scăzut cu 5,5% în anul 2020. Diminuarea cererii externe din partea țărilor partenere afectate de COVID-19, concomitent cu seceta din anul 2020, au determinat scăderea producției în special în ramurile exportatoare și cele ale industriei alimentare: industria constructoare de mașini, industria ușoară, prelucrarea și conservarea fructelor și legumelor, fabricarea băuturilor, fabricarea altor produse alimentare.

Condițiile climaterice nefavorabile au determinat scăderea esențială a volumului producției agricole. În anul 2020 acesta s-a diminuat cu 27,1%. Producția vegetală a scăzut cu 35,9%, iar producția animalieră – cu 3,8%. Au înregistrat descreșteri semnificative majoritatea culturilor agricole: porumbul, floarea soarelui, grâul, strugurii, legumele, fructele, rapița, soia, orzul, sfeclă de zahăr.

Transportul de mărfuri și pasageri a fost unul din cele mai afectate sectoare de pandemie. În anul 2020 transportul de pasageri a scăzut aproape în jumătate (-46,1%), iar transportul de mărfuri – cu 12,5%. Închiderea hotarelor și restricțiile de călătorie, precum și restrângerea volumului schimburilor comerciale în timpul crizei pandemice au constituit factorii de bază ce au determinat aceste involuții.

Comerțul intern de bunuri cu amănuntul a fost în creștere, însă comerțul cu servicii s-a diminuat esențial din cauza efectelor pandemiei. În anul 2020, comerțul de bunuri cu amănuntul a înregistrat o creștere de 4,6% (în prețuri comparabile), celelalte domenii ale comerțului interior fiind în scădere: volumul serviciilor de piață prestate populației – -15,7% (în prețuri comparabile), volumul serviciilor prestate întreprinderilor – -15,5% (în prețuri curente), comerțul cu ridicata – -5,6% (în prețuri curente), comerțul cu autovehicule – -18,1% (în prețuri curente).

Pandemia COVID-19 a produs efecte dramatice industriei de turism. În anul 2020 agențiile de turism și turoperatorii au acordat servicii la circa 90,3 mii de turiști și excursioniști, ce constituie doar 24,1% față de anul 2019. Din numărul total de turiști, 68,2% au constituit turiștii rezidenți (locali) și 31,8% – turiștii nerezidenți (străini).

Deficitul de resurse financiare și incertitudinile create de criza pandemică au determinat scăderea investițiilor în active imobilizate. În anul 2020, volumul investițiilor în active imobilizate a scăzut cu 2,6%, însumând circa 27,1 mld. lei. Cele mai afectate de criză au fost investițiile din sursele proprii ale agenților economici (-6,6%), generând cel mai mare impact negativ asupra activității investiționale. Au scăzut esențial investițiile în mașini și utilaje (-11,4%), clădiri nerezidențiale (-13,5%) și rezidențiale (-5,1%). De asemenea, criza pandemică a influențat puternic fluxul investițiilor străine (-15,8%). Investițiile publice au fost limitate de constrângerile bugetare (-1,5%). Totuși, surse de susținere a activității investiționale în anul 2020 au fost investițiile în infrastructură finanțate din Fondul rutier (de 2 ori mai mult) și din împrumuturile externe (+32,3%).

Însă mediul de afaceri din Republica Moldova nu a fost afectat doar de limitările impuse în timpul crizei pandemice, dar s-a confruntat și cu provocări preexistente în rețelele sale de distribuție. Provocările respective includ limitări administrative și de mobilitate, rețele de furnizare și distribuție defectuoase, acces limitat la piețe (mai ales externe, dar și interne), infrastructură și soluții slabe sau absente ale tehnologiei informației și comunicațiilor (TIC), birocrație și reglementări guvernamentale lente sau inflexibile și acces limitat la capital. [28]

**Concluzie.** Pandemia COVID-19 a afectat puternic mediul de afaceri. Deși sectorul IMM-urilor este unul din cele mai flexibile în structura mediului de afaceri, care se poate adapta la eventuale schimbări economice structurale și ciclice, totuși pandemia l-a surprins cu multiple incertitudini și provocări: lipsa de continuitate a afacerii și de lichidități, diminuarea cererii pe piață, constrângerile de șomaj, lipsa unei infrastructuri disponibile pentru o transformare digitală rapidă a businessului etc.

Pandemia încă nu s-a sfârșit, și pe lângă o evaluare a impactului socio-economic autoritățile trebuie să vină și cu un răspuns de politici socio-economice bine articulate pentru această perioadă,

dar și pentru economia viitoare, care trebuie să fie una bazată pe principii de reziliență și durabilitate.

Totuși, criza actuală este în același timp o oportunitate pentru schimbare și necesită eforturi de colaborare, implicarea cetățenilor și a sectorului privat, o regândire a modelului de dezvoltare și explorarea noilor oportunități de creștere. Acestea ar putea include digitalizarea și modernizarea serviciilor publice și a întreprinderilor, precum și dezvoltarea de competențe și un sistem de educație modern, promovarea unei economii durabile, a bunei guvernări, accelerarea luptei cu corupția.

#### **BIBLIOGRAFIE**

1. Asociația Europeană a Meșteșugurilor, Întreprinderilor Mici și Mijlocii, <https://smeunited.eu/>
2. The Hague Security Delta, <https://www.thehaguesecuritydelta.com/news/newsitem/1522-impact-of-corona-on-the-dutch-startup-ecosystem>
3. [https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=119\\_119680-di6h3qgi4x&title=Covid-19\\_SME\\_Policy\\_Responses](https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=119_119680-di6h3qgi4x&title=Covid-19_SME_Policy_Responses)
4. <https://www.businessjoensuu.fi/en/news/business-joensuu-to-help-companies-during-coronavirus-epidemic/>
5. <https://www.nrwinvest.com/en/our-service/corona-information-for-companies/>
6. <https://www.foroadr.es/todas-las-noticias/11952-medidas-adoptadas-por-las-adr-s-ante-la-crisis-covid-19-adr-s>
7. <https://www.roedl.com/insights/covid-19/corona-hungary-governmental-measures-economic-consequences>
8. <https://hungarytoday.hu/>
9. Ministero dell'Economia e delle Finanze, <http://www.mef.gov.it/en/inevidenza/Protect-health-support-the-economy-preserve-employment-levels-and-incomes-00001/>
10. <https://www.friulia.it/it/news/friulia-approva-nuove-misure-urgenti-per-il-sostegno-finanziario-alle-imprese>
11. <https://nouvelle-aquitaine-covid-19.onlinemeetings.events/FR/>
12. [https://www.euractiv.fr/section/economie/news/apres-la-guerre-sanitaire-la-france-prepare-la-riposte-economique/?\\_ga=2.259718410.1655810940.1587418485-1516053119.15874184853](https://www.euractiv.fr/section/economie/news/apres-la-guerre-sanitaire-la-france-prepare-la-riposte-economique/?_ga=2.259718410.1655810940.1587418485-1516053119.15874184853)
13. European Commission, [https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/health/coronavirus-response/economy\\_en#state-aid-actions](https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/health/coronavirus-response/economy_en#state-aid-actions)
14. European Investment Bank, <https://www.eib.org/en/about/initiatives/covid-19-response/index.htm>
15. European Investment Fund, [https://www.eif.org/what\\_we\\_do/guarantees/news/2020/commission-eib-group-unlock-8-billions-small-medium-businesses.htm](https://www.eif.org/what_we_do/guarantees/news/2020/commission-eib-group-unlock-8-billions-small-medium-businesses.htm)
16. <https://www.clustercollaboration.eu/coronavirus>
17. Agenția pentru Cibersecuritate a Uniunii Europene, <https://www.enisa.europa.eu/>
18. Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică, <https://www.oecd.org/cfe/smes/financing-smes-and-entrepreneurs-23065265.htm>
19. Consiliul European, <https://www.consilium.europa.eu/de/press/press-releases/2020/04/09/report-on-the-comprehensive-economic-policy-response-to-the-covid-19-pandemic/>
20. European Commission, [https://ec.europa.eu/competition/state\\_aid/what\\_is\\_new/sa\\_covid19\\_temporary-framework.pdf](https://ec.europa.eu/competition/state_aid/what_is_new/sa_covid19_temporary-framework.pdf)
21. European Association of Development Agencies, <http://www.eurada.org/>
22. European Commission, <https://ec.europa.eu/easme/en/cosme-0>
23. <https://www.erasmus-entrepreneurs.eu/>
24. European Association of Guarantee Institution, [www.aecm.eu](http://www.aecm.eu)
25. European Association Long-Term Investors, [www.eltia.eu](http://www.eltia.eu)
26. Network of European Financial Institutions for Small and Medium Sized Enterprises, [www.nefi.eu](http://www.nefi.eu)
27. European Association of Guarantee Institution, <https://aecm.eu/wp-content/uploads/2020/04/2020.04.02-ELTI-NEFI-AECM-Coronavirus-COVID-19-Support-Measures-1.pdf>
28. [https://www.md.undp.org/content/dam/moldova/docs/Moldova%20Covid-19%20RO%20OCT\\_FINAL.pdf](https://www.md.undp.org/content/dam/moldova/docs/Moldova%20Covid-19%20RO%20OCT_FINAL.pdf)
29. Institutul Național de Cercetări Economice, [https://ince.md/ro/engine/open\\_file.php?id=1211](https://ince.md/ro/engine/open_file.php?id=1211)
30. Ministerul Economiei și Infrastructurii al Republicii Moldova  
[https://mei.gov.md/sites/default/files/document/attachments/raport\\_lunar\\_2021-01.pdf](https://mei.gov.md/sites/default/files/document/attachments/raport_lunar_2021-01.pdf)

## EVOLUȚIA ȘI IMPORTANȚA REGULILOR INCOTERMS ÎN COMERȚUL INTERNAȚIONAL

### EVOLUTION AND IMPORTANCE OF INCOTERMS RULES IN INTERNATIONAL TRADE

**Ulinici Andrian**

Doctor în economie, director comercial, Î.M. UNICAPS S.R.L., e-mail: ulinici@gmail.com

**Abstract.** *In our day INCOTERMS are extensively applied in international trade contracts concluded between foreign trade companies in different countries. INCOTERMS rules represent some rules that express trade practices, but also certain rules that have been borrowed from different national laws, or that are part of these laws and which, are favourable to international trade relations and are accepted by the parties involved in such relations. There is no doubt that these rules incorporate the established practice and usages between traders or, in other words, the usual rules of international commercial sales. The purpose of this article is to analyse the evolution and importance of the INCOTERMS rules according to the trends in the development of the world economy.*

**Key word:** *international trade, rules, sales, international trade, contracts, risks.*

**JEL classification:** *F1, M1, M2.*

#### INTRODUCERE

Comercializarea mărfurilor în sistemul comercial internațional este adesea un proces complex care necesită o definire clară a responsabilităților, costurilor și riscurilor pentru toate părțile implicate. De la plasarea comenzilor, până la ambalarea și etichetarea mărfurilor sau pregătirea certificatelor de origine pentru mărfuri, regulile Incoterms au devenit parte a tuturor activităților zilnice de afaceri, contribuind la facilitarea operațiunilor comerciale însoțitoare. Regulile Incoterms definesc o serie de termeni comerciali din trei litere care stabilesc condiții foarte precise pentru vânzarea de bunuri în întreaga lume. Astfel în continuare autorul își propune să analizeze evoluția și să definească importanța regulilor Incoterms necesare a fi respectate în activitatea comercială internațională actuală.

#### METODOLOGIA DE CERCETARE

Metodologia de cercetare are un caracter analitic axat în principal pe cercetarea literaturii și ghidurilor de specialitate și constă din mai multe referințe teoretice cu privire la evoluția regulilor Incoterms, metode și tehnici de manipulare a datelor (prelucrarea dimensiunii calitative), analiza teoretică logică a generalizării și sistematizării procedurilor, inducției și deducerii.

#### REZULTATE ȘI DISCUȚII

Una dintre tendințele dezvoltării economiei mondiale la sfârșitul secolului XX - începutul secolului XXI, este intensificarea relațiilor comerciale internaționale, fapt atestat și de creșterea valorii comerțului mondial (pentru perioada 1980 – 2012 înregistrându-se o majorare de nouă ori, de la 2 trilioane la 18,2 trilioane de dolari). În multe privințe, dezvoltarea reușită a relațiilor comerciale internaționale se datorează beneficiilor pe care le primesc țările implicate în schimbul internațional de mărfuri, precum și calitatea contractelor internaționale semnate. În același timp, în contextul intensificării concurenței internaționale, schimbării comportamentului strategic al producătorilor, precum și apariției unor complexități și contradicții între părți, atât în momentul încheierii contractului, cât și la momentul executării acestuia, complicarea relațiilor între părți a devenit inevitabilă, ca urmare, contribuind la apariția riscurilor și ducând la majorarea problemelor în relațiile comerciale internaționale [Ulinici A., 2018].

Drept condiții de bază în contractul de cumpărare-vânzare se numesc clauzele speciale, care determină obligațiunile vânzătorului și cumpărătorului pentru livrarea mărfii și stabilesc momentul de trecere a riscului de pierdere în împrejurări întâmplătoare, ori de deteriorare a mărfii în procesul de transport de la vânzător la cumpărător. Prin urmare, condițiile de bază determină cine își asumă costurile referitoare la transportul mărfii de la vânzător-exportator la cumpărător-importator. Costurile pentru livrarea mărfii, care le poartă vânzătorul, se includ în prețul mărfii - aceste condiții se numesc de bază deoarece stabilesc marja pe valoare adăugată a mărfii și influențează asupra nivelului prețului mărfii.

Condițiile de bază se elaborează de practica comercială internațională, care a simplificat și până la un anumit grad au standardizat operațiile de export și import. Conținutul acestor clauze nu este adoptat de toți partenerii în comerțul internațional și se determină, de regulă, de tradițiile comerciale, care s-au stabilit în practica comercială a unor țări aparte, a porturilor, caselor de comerț [Ulinici A., 2017].

Totodată, în cadrul oricărei operațiuni de tranzacționare, există o multitudine de probleme, multe din ele referindu-se la responsabilitatea pentru deplasarea mărfurilor, finanțarea și asigurarea acestora în timpul transportului, distribuirea taxelor în obținerea de licențe și vămuirea importurilor sau exporturilor etc. Toate aceste aspecte pot dura destul de mult timp, iar pentru a accelera acest proces, s-au dezvoltat reguli internaționale pentru interpretarea termenilor comerciali – INCOTERMS care este un acronim a "International Commercial Terms" sau, mai exact a termenilor/clauzelor de comerț internațional. Ultima versiune a fost adoptată de Camera de Comerț Internațional din Paris (prescurtat CCIP) în 2010. De altfel, în toate variantele anterioare, începând cu cea de bază, din 1953 – subtitlul care definește nemijlocit conținutul lor este "Reguli internaționale pentru interpretarea termenilor comerciali" (în original International Rules For The Interpretation Of Trade Terms sau Regles Internationales Pour L'interpretation Des Termes Commerciaux). Regulile INCOTERMS sunt publicate în ediție bilingvă (engleză și franceză) [Ulinici A., 2018].

Astfel, Incoterms reglementează o serie de aspecte de bază cele mai semnificative care sunt legate de organizarea transportul mărfurilor și livrarea lor către destinație, includ :

- distribuirea între vânzător și cumpărător a costurilor de transport pentru livrarea mărfurilor;
- determinarea momentului transferului de la vânzător la cumpărător a riscurilor de deteriorare, pierdere sau pierdere accidentală a mărfii;
- determinarea momentului transferului efectiv de către vânzător al bunurilor la dispoziția cumpărătorului sau a reprezentantului său.

Necâtând la aceasta, reglementarea aspectelor, cum ar fi reguli de reglementare a drepturilor de proprietate de la vânzător la cumpărător și consecințele nerespectării de către părți a obligațiilor în conformitate cu contractul de vânzare-cumpărare a mărfurilor, inclusiv motivele de exonerare în răspunderea părților, care este reglementată de legislația națională sau de Convenția de la Viena, în cadrul Incoterms nu este inclus.

Termenii Incoterms sunt recunoscuți de agențiile guvernamentale, birouri de avocați și întreprinderi comerciale din întreaga lume. Acestea sunt, de asemenea, utilizate de către exportatori, importatori, transportatori și asigurători.

Regulile unificate pentru interpretarea termenilor comerciali au fost elaborate de Camera Internațională de Comerț (ICC) - o organizație independentă non-profit formată în 1919. În prezent, aceasta cuprinde camere de comerț și industrie, companii și asociații din peste 140 de state. În plus față de regulile INCOTERMS, Camera Internațională de Comerț dezvoltă și emite documente precum regulile și obiceiurile pentru acreditivele documentare, culegeri de contracte internaționale tipizate, reguli de arbitraj etc.

Prima ediție a Incoterms a fost publicată în 1936. Aceste reguli sunt cunoscute ca Incoterms-1936. Unul dintre principalele motive pentru stabilirea unor norme comune, a fost necesitatea de abordare a problemelor care afectează deplasarea mărfurilor. În particular, părțile încheind un contract internațional, nu tot timpul aveau cunoștințe și competențe necesare privind practicile comerciale și modalitățile de efectuare a negocierilor în țările de origine a partenerilor, ca consecință apăreau unele dezacorduri despre termenii și condițiile de încheiere a unei afaceri, precum și alte probleme în domeniu și, de regulă, pentru soluționarea situațiilor de conflict, apărea necesitatea înaintării litigiilor. Prin această editare, Camera Internațională de Comerț de la Paris nu a făcut decât să dea o interpretare unor termeni deja existenți și utilizați în comerțul internațional.

Reieșind din acest context, Camera Internațională de Comerț a elaborat și publicat un set de norme internaționale pentru definirea precisă a termenilor comerciali, a căror utilizare a avut

drept scop prevenirea, sau minimizarea litigiilor. Pentru definirea principalelor reguli INCOTERMS s-au luat în considerare ca punct de plecare următoarele: predarea mărfii, stabilimentul vânzătorului și cel al cumpărătorului. Regulile privesc obligațiile fiecărei părți, care sunt grupate în articole, cu titluri identice pentru toate regulile. Întreaga listă de obligații și condiții a fost analizată cu grijă și grupată în 13 secțiuni/articole. Astfel, "Condițiile de bază ale aprovizionării" au apărut în uz comercial, fiecare detaliind obligațiile vânzătorului și ale cumpărătorului, determinând momentul în care poate fi transmis riscul pierderii accidentale de bunuri. Aceste condiții se numesc "de bază", deoarece în baza acestora, se stabilește prețul bunurilor contractuale, în primul rând, în funcție de faptul dacă cheltuielile de livrare sunt incluse în contract sau nu. În afară de aceasta, condițiile de bază ale livrării influențează structura costurilor incluse în valoarea de vamă a mărfurilor, concomitent cu formele aplicabile de decontări specificate în contractul de comerț internațional, influențând astfel organizarea evidenței contabilitate cu furnizorii străini [Корниенко О, 2010].

Pe măsura dezvoltării comerțului mondial, a modernizării ce au caracterizat procesul evolutiv al vieții economice internaționale, au fost făcute amendamente și completări la INCOTERMS-1936, prima variantă revizuită a fost adoptată la Congresul CCI de la Viena din 1953 și este cunoscută sub numele de INCOTERMS 1953, aceasta fiind prima variantă de bază a regulilor ce au recunoaștere internațională, ce cuprindea nouă termeni comerciali.

În special, actualizarea normelor au fost puse în aplicare în 1967, 1976, 1980, 1990, 2000, 2010, iar și de la ianuarie 2020 a intrat în vigoare noi norme privind condițiile de livrare Incoterms 2020. Fiecare ediție ulterioară a regulilor de interpretare a termenilor a vizat adaptarea acestora la practicile comerciale moderne [ICC, 2021].

Principalele motive pentru o astfel de serie de revizui, a fost perfecționarea continuă a termenilor comerciali și apariția noilor condiții de livrare datorate progresului științific și tehnic, necesitatea de a detalia în continuare drepturile și obligațiile părților în contractele mutuale de vânzare, apariția noilor modalități de livrare (transportul combinat), utilizarea sistemelor informatice și de comunicații moderne și altele.

Regulile globale introduse de Camera Internațională de Comerț și utilizate de către companii în nenumarate tranzacții de afaceri din întreaga lume sunt o parte esențială a activității acesteia, care o diferențiază de multe alte organizații de afaceri internaționale.

Nu există o organizație mai bine plasată decât Camera Internațională de Comerț – acesta organizație menține regulile Incoterms – pentru a ajuta comercianții în aplicarea corectă a normelor pentru operațiunile lor globale sau de vânzare pe piața internă [Ghidul Incoterms, 2010].

Camera Internațională de Comerț a subliniat întotdeauna că Incoterms se ocupă numai de relațiile dintre vânzatori și cumpărători în cadrul contractelor de vânzare și doar în anumite aspecte. Cu toate acestea, includerea Incoterms într-un contract, este privită ca o condiție de recunoaștere a drepturilor și obligațiilor, care au fost întotdeauna destinați în primul rând pentru a fi utilizați în cazurile în care mărfurile sunt vândute pentru livrare înafara granițelor naționale: prin urmare reprezentând astfel, termeni comerciali internaționali.

Scopul Incoterms este acela de a oferi un set de reguli internaționale pentru interpretarea celor mai utilizați termeni comerciali ce sunt încorporați în mod regulat în contractele de vânzare în întreaga lume și au devenit parte din limbajul cotidian al comerțului.

Regulile Incoterms sunt un standard recunoscut la nivel internațional și sunt utilizate la nivel mondial în contracte interne și internaționale pentru vânzarea de bunuri. Normele au fost dezvoltate și sunt întreținute de către experți și practicieni din domeniu, ele ajută comercianții în evitarea neînțelegerilor costisitoare, de clarificare a sarcinilor, a costurilor și riscurilor implicate în livrarea de bunuri de la vânzatori la cumpărători, Figura 1.

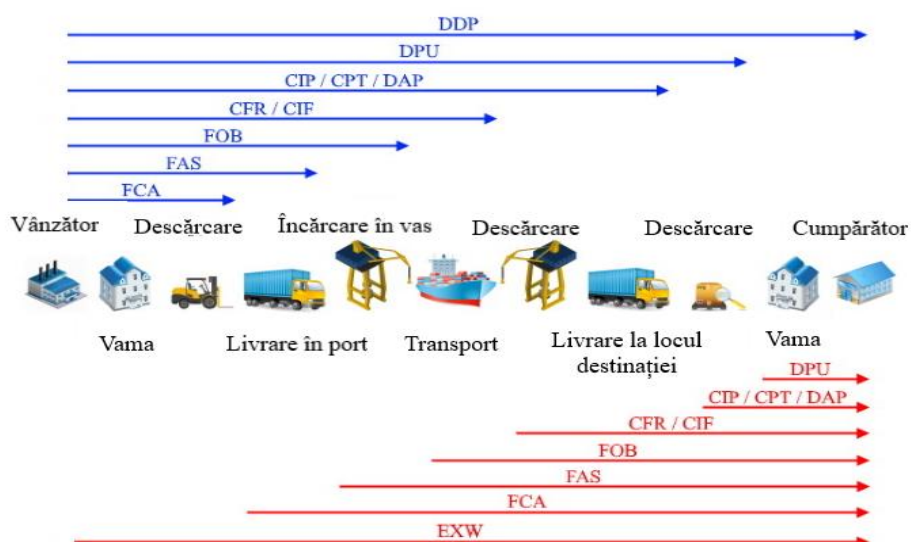


Figura 1. Termeni Incoterms 2020

Sursa: Adaptat de autor în baza [Ghidul Incoterms, 2020]

Cunoscând regulile „Incoterms” e ușor de a te orienta în structura cheltuielilor de livrare a mărfurilor, care sunt necesare de a fi adăugate ori, dimpotrivă, de a fi scoase din prețul contractual al mărfii, deoarece baza prețului mărfii de obicei se determină prin aplicarea termenului ”Incoterms” corespunzător, de exemplu FAS, DPU, CIP ș.a.

Tabelul 1. Reguli Incoterme 2020

Reguli Incoterme 2020 pentru orice tip de transport	Reguli Incoterme 2020 pentru transportul maritim și apele fluviale
EXW - Ex Works / Franco fabrică	FAS - Free Alongside Ship / Franco de-a lungul navei
FCA - Free Carrier / Franco transportator	FOB – Free on Bord / Franco la bord
CPT - Carriage Paid to / Transport achitat către	CFR - Cost and Freight / Cost și navlu
CIP - Carriage and Insurance Paid to / Transport și asigurare plătite către	CIF - Cost Insurance and Freight / Asigurarea costurilor și transportul de marfă
DPU - Delivered Named Place Unloaded / Livrat Locul numit descărcat	
DAP - Delivered at Place / Livrat la destinație	
DDP - Delivered Duty Paid / Livrat cu taxă plătită	

Sursa: Sistematizat de autor în baza [Ghidul Incoterms, 2020]

Incoterms 2020 poate fi împărțit în patru grupe de reguli pentru condițiile de bază ale livrării mărfurilor (E, F, C și D) în cadrul relațiilor dintre vânzător și cumpărător într-un contract care prevede deplasarea bunurilor între nu mai puțin de două țări și aceste probleme sunt [Ulinici A., 2018]:

- livrarea bunurilor;
- tranzitarea riscurilor;
- plata costului;
- liber de vamă;

Denumirea (abrevierea) termenilor din fiecare categorie începe cu o anumită literă, care este astfel comună pentru toți termenii din categoria respectivă. Aceste patru grupe de termeni sunt:

1. Grupa E, cu un singur termen EXW – Ex Works (... named place) / Franco fabrică (... locul convenit), conform căruia locul livrării este desemnat a fi sediul vânzătorului. Vânzătorul nu răspunde de încărcarea mărfii în mijlocul de transport pus la dispoziție de către cumpărător și nici de vămuirea mărfii la export, cu condiția că părțile nu au convenit altfel. Astfel, vânzătorul



este obligat să furnizeze bunurile gata de expediere. Cumpărătorul suportă toate costurile și riscurile pe care le implică preluarea mărfii de la sediul vânzătorului până la destinația dorită. Cumpărătorul este obligat să exporte, să importe și să livreze mărfurile. Riscurile sunt partajate în momentul transferului mărfii în depozitul vânzătorului. Principala diferență este că baza de livrare EXW impune vânzătorului obligații minime.

2. Grupa F, cu trei termeni:

-FCA – Free carrier (... named place)/Franco transportator (...destinația convenită);

-FAS – Free alongside ship (... named port of shipment) / Franco de-a lungul vasului (... port de încărcare convenit);

-FOB – Free on board (... named port of shipment) / Franco la bord (...port de încărcare convenit).

Vânzătorul este obligat să efectueze vămuirea la export și să expedieze mărfurile către transportatorul desemnat de cumpărător. Cumpărătorul este obligat să livreze mărfurile și să efectueze vămuirea la import. Riscurile sunt transferate atunci când vânzătorul predă mărfurile către transportator. În conformitate cu acești termeni, livrarea se consideră efectuată în momentul în care vânzătorul predă marfa transportatorului (cărăușului) desemnat de către cumpărător, transportul fiind plătit de către cumpărător.

3. Grupa C , cu patru termeni:

-CFR – Cost and Freight (... named port of destination) / Cost și navlu (...port de destinație convenit);

-CIF – Cost, Insurance and Freight (... named port of destination) / Cost, asigurare și navlu (port de destinație convenit);

-CPT – Carriage paid to (... named place of destination) / Transport plătit până la (locul de destinație convenit);

-CIP – Carriage and Insurance paid to (... named place of destination) / Transport și asigurare plătit până la (locul de destinație convenit) .

Conform acestor termeni livrarea se consideră efectuată în momentul în care marfa se predă cărașului (ca și la termenii F), însă vânzătorul este cel care trebuie să achite costul transportului, iar în cazul termenilor CIF și CIP – și asigurarea, însă fără să-și asume riscul de pierdere sau deteriorare a mărfii și fără să suporte costurile suplimentare, apărute ulterior livrării.

4. Grupa D, cu trei termeni:

-DAP – Delivered at Port (... named place) / Livrat la port (locul convenit). Vânzătorul este obligat să: efectueze vămuirea la export și să livreze mărfurile la destinația convenită. Cumpărătorul este obligat să: descarce marfa și să efectueze vămuirea de import. Transfer de riscuri la destinație.

-DPU - Delivered Named Place Unloaded / Locul de livrare numit descărcat. Vânzătorul este obligat să efectueze vămuirea la export, să livreze mărfurile la destinație și să le descarce. Cumpărătorul este obligat să accepte mărfurile și să efectueze vămuirea la import. Riscurile se transferă la destinație după descărcarea completă.

-DDP – Delivered duty paid (... named place of destination) / Livrat taxe vamale plătite (locul de destinație convenit).

Potrivit acestor termeni, predarea mărfii se face la frontieră sau în țara de destinație, iar vânzătorul trebuie să suporte riscurile și costurile legate de aducerea mărfii în acel loc.

Incoterms 2020 este cea mai recentă versiune a regulilor și se așteaptă să fie în vigoare timp de un deceniu, până în 2030. Următoarea revizuire a regulilor Incoterms va fi în 2029. Ajustările tehnologice pot fi acum de așteptat să reflecte evoluțiile comerțului digital și utilizarea tot mai mare a contractelor pentru proprietatea intelectuală, care lipsește din Incoterms 2020.

Astfel, evidența condițiilor de livrare este importantă pentru determinarea valorii în vamă a mărfii, deoarece costul livrării bunurilor poate ajunge până la 50% din costul bunurilor, iar în cazul livrării prin transport aerian poate depăși prețul. Costurile de transport pot fi defalcate cu

ușurință în componente și costurile taxelor vamale, precum și cota de costuri de transport [Инкотермс, 2010].

## CONCLUZII

Reieșind din cele expuse mai sus, ținem să menționăm că Incoterms poartă un caracter facultativ și utilizarea acestuia în întregime, sau a unei părți în contract depinde de dorința părților la negocierea contractelor de vânzare-cumpărare. La necorespunderea explicării condițiilor de bază în contract și în Incoterms prioritate o au condițiile contractului.

În prezent multitudinea diverselor variante de distribuire a obligațiilor pentru livrarea mărfii de la vânzător la cumpărător urmăresc regulile Internaționale de explicare a termenilor comerciali „Incoterms 2010” și „Incoterms 2020”. Incoterms 2020 reprezintă 11 reguli internaționale aplicate în comerțul internațional, care determină drepturile și obligațiile părților la contractul de vânzare în ceea ce privește livrarea și condițiile de livrare a bunurilor de la vânzător către cumpărător.

Termenii Incoterms ne urmăresc pretutindeni nu doar la întocmirea contractelor! Chiar și la etapa cotării transportului de mărfuri, sau la efectuarea de oferte comerciale de vânzare a produselor, trebuie de ținut cont în ce condiții clientul dorește livrarea produsului, și desigur, de a comunica aceste informații către expeditor pentru realizarea logisticii și vămuirii. Este întotdeauna mai ușor de a lucra la oferta de preț, atunci când se înțeleg riscurile clientului și se conștientizează natura serviciului necesar de realizat.

## REFERINȚE BIBLIOGRAFICE

1. Ulinici A. Uzanțe comerciale în contracte internaționale. Chișinău: ULIM, 2018. 206 p.
2. Ulinici A. Managementul operatorilor de transport rutier de mărfuri din Republica Moldova. Chișinău, ULIM, 2017. 380 p.
3. Корниенко О. Инкотермс-2000 с комментариями. Питер: Инфотропик Медиа, 2010.
4. Camera internațională de Comerț de la Paris. [online]. Disponibil: <https://iccwbo.org/>
5. Ghidul Incoterms 2010, [online], Disponibil: <http://store.iccwbo.org/content/uploaded/pdf/ICC-Guide-To-Incoterm%C2%AE-2010.pdf>
6. Ghidul Incoterms 2010, [online], Disponibil: <https://www.tradefinanceglobal.com/freight-forwarding/incoterms/>
7. Инкотермс. Международные правила толкования торговых терминов. Москва: Омега-Л, 2011. 80 с.

## REPRODUCTION TYPE IN AGRICULTURE: ASSESSMENT METHOD

## ТИП ВОСПРОИЗВОДСТВА В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ: МЕТОДИКА ОЦЕНКИ

<sup>1</sup> Пармакли Дмитрий

доктор хабилитат экономических наук, профессор

<sup>2</sup> Тодорич Людмила

доктор экономических наук, конференциар

<sup>3</sup> Дудогло Татьяна

доктор экономических наук, преподаватель,

<sup>1, 2, 3</sup> Комратский государственный университет, Р. Молдова

**Abstract.** It is emphasized that the development of an evaluation method of economic independence of manufacturers able to conduct both basic and expanded reproduction and which would be accessible for practical implementation by the specialists of agricultural enterprises and would be reflecting modern approaches to evaluating the levels of land management efficiency is in a high demand from both a theoretical and practical perspective. A key metric which allows to estimate economic safety of an enterprise is the operating leverage which is classified into the following two types: a price-based and a natural operating leverage respectively. It allows to determine relatively quickly an impact of revenue growth on the total net sales profit of an enterprise. Formulas for their calculation and the inter-relation between the two types of operating leverage are suggested. The work elaborates on a method of gradation of reproduction zones into a basic and an expanded type of reproduction depending on the coefficient of a price-based operating leverage. The given inter-relation is vividly presented on graphs. Based on an example of a specific agricultural enterprise the calculations for determining the above-mentioned zones are performed.

**Key words:** reproduction, agricultural production, operating leverage, sales profitability, crop yield, revenue, cost of production.

**Резюме.** В статье подчеркивается, что востребованным как в теоретическом, так и практическом аспектах является разработка методики оценки экономической независимости товаропроизводителей, способных вести как простое, так и расширенное воспроизводство, и которая была бы доступной для практического применения специалистами сельскохозяйственных предприятий и в тоже время отражала бы современные подходы оценки эффективности уровня хозяйствования на земле. Ключевым показателем, по которому можно говорить о состоянии экономической безопасности предприятия, является эффект операционного рычага (левериджа), который имеет две формы – ценовой и натуральный. Он позволяет достаточно быстро определить, как повлияют изменения объема продаж на прибыль от реализации продукции. Приводятся формулы для их определения, а также взаимосвязь между ними. В работе обоснована методика градации зон воспроизводства на простой и расширенный тип воспроизводства в зависимости от коэффициента ценового операционного левериджа. Данная зависимость наглядно представлена на графиках. На примере конкретного сельскохозяйственного предприятия выполнены расчеты по обоснованию указанных зон.

**Ключевые слова:** воспроизводство, продукция сельского хозяйства, операционный леверидж, рентабельность продаж, урожайность, доход, себестоимость.

УДК: 338.436.33

Жизнеспособность предприятия предусматривает стабильное развитие, благодаря эффективному использованию всех видов ресурсов и предпринимательских возможностей. Предприятие развивается в том случае, когда результаты деятельности позволяют ему за счет собственных средств вести непрерывное воспроизводство. В растениеводстве важным условием обеспечения высокой эффективности производства является получение высоких показателей урожайности производимой продукции, т.е. более полное использование потенциала продуктивности земли и биологического потенциала растений. Однако сами показатели выхода продукции с единицы площади непосредственно не характеризуют состояние уровня хозяйствования на земле. Вполне востребованным как в теоретическом, так и практическом аспектах является разработка методики оценки экономической независимости товаропроизводителей, способных вести как простое, так и расширенное воспроизводство, и которая была бы доступной для практического применения специалистами сельскохозяйственных предприятий и в тоже время отражала бы современные подходы оценки эффективности уровня хозяйствования на земле [1, с.59].

Ключевым показателем, по которому можно говорить о состоянии экономической безопасности предприятия, является эффект операционного рычага или операционный леверидж (L). Он количественно характеризуется соотношением между постоянными и переменными затратами в общей их сумме и вариабельностью показателя полученной прибыли. Он выше в тех компаниях, в которых выше соотношение постоянных затрат к переменным, и соответственно ниже в обратном случае. Понимание механизма действия операционного рычага позволяет целенаправленно управлять соотношением постоянных и переменных затрат в целях повышения эффективности текущей деятельности предприятия. Это управление сводится к изменению значения силы операционного рычага при различных тенденциях конъюнктуры товарного рынка. Показатель операционного левериджа позволяет достаточно быстро определить, как повлияют изменения объема продаж на прибыль от реализации продукции:

$$L_{\text{цен}} = \frac{N}{\Pi} \quad (1)$$

где: N – доход от реализации продукции;

Π - прибыль реализованной продукции.

Важно также обратить внимание на формулу 1 ( $L_{\text{цен}} = \frac{N}{\Pi}$ ), которая показывает, что ценовой леверидж есть отношение объема реализованной продукции в стоимостном выражении к сумме полученной прибыли. Нам известно также, что отношение прибыли к объему реализованной продукции есть рентабельность продаж. Таким образом, ценовой леверидж есть обратный показатель рентабельности продаж: высокая рентабельность

подтверждает низкое значение ценового левеиджа, что подчеркивает стабильность бизнеса.

$$L_{\text{цен}} = \frac{1}{P_{\Pi}} \quad (2)$$

Таким образом, оценка степени риска может проводиться как с использованием значения операционного ценового левеиджа, так и показателей рентабельности продаж. Чем ниже показатель операционного левеиджа и, соответственно, выше рентабельность реализуемой продукции, тем выше экономическая устойчивость возделывания зерна, подсолнечника, винограда и других культур.

Проведенные исследования показали, что в условиях южной зоны Республики Молдова, чтобы обеспечить расширенное воспроизводство предприятиям в сельском хозяйстве необходимо стабильно обеспечивать среднюю рентабельность реализованной продукции на уровне не ниже 32 % (или рентабельность продаж 24,2 %), то есть ценовой левеидж не должен превышать 4,13 [2, с.150].

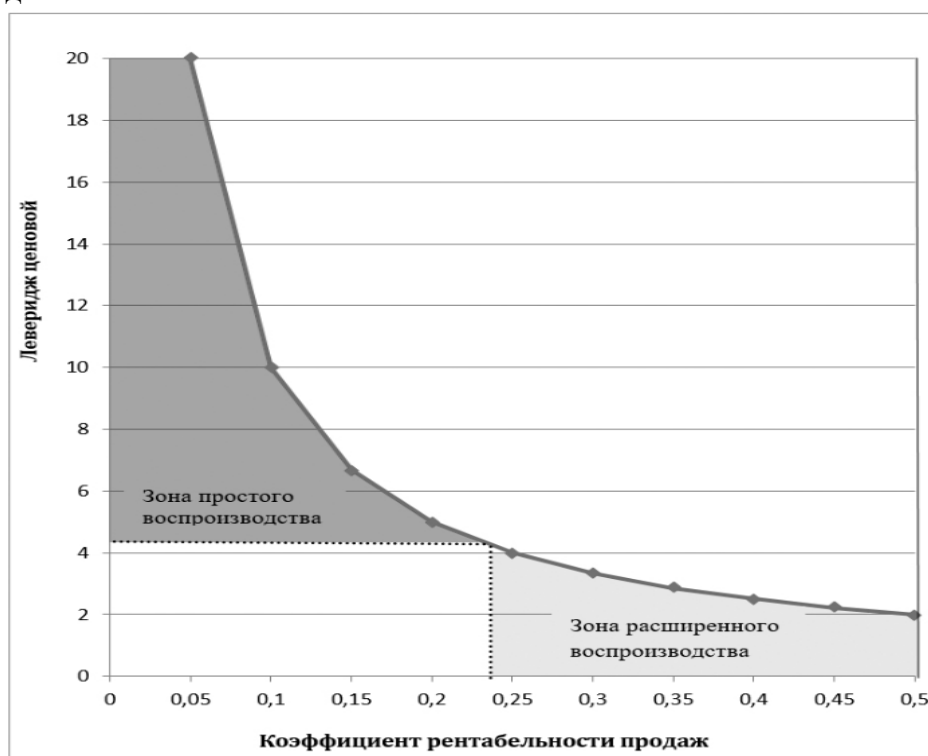
Взаимосвязь показателей эффективности реализованной продукции и ценового левеиджа можно наглядно представить на графике (рис.1).

Из рисунка видны зоны простого воспроизводства (ограничены коэффициентом ценового левеиджа выше 4,13 и коэффициентом рентабельности продаж ниже 0,242) и расширенного воспроизводства (коэффициент ценового левеиджа ниже 4,13, а коэффициент рентабельности продаж выше 0,242).

Справедливость вышеизложенного рассмотрим на примере SRL «Agro-Albota» Тараклийского района за 2020 год. Сложившиеся показатели производства и реализации продукции основных культур представлены в таблице 1.

Применяя формулу 1 определим показатели операционного ценового левеиджа при производстве пшеницы, ячменя, подсолнечника и рапса в выбранном предприятии.. Результаты расчетов сведем в таблицу 2.

Как показывают данные таблицы 2, в 2020 году низкий операционный риск имело предприятие при производстве рапса, подсолнечника и пшеницы так как значение ценового левеидже ниже контрольного показателя 4,13, необходимого для ведения расширенного воспроизводства.



**Рис.1. Взаимосвязь рентабельности продаж и ценового операционного левериджа**  
 Источник: пример условный

**Таблица 1. Исходные показатели производства и реализации продукции основных культур в «Agro-Albota» за 2020 год**

Показатели	Пшеница	Ячмень	Подсолнечник	Рапс
Доход, тыс.лей	6694	4001	6236	2044
Себестоимость, тыс.лей	4626	3423	4260	1196
Валовая прибыль, тыс.лей	2068	578	1976	848
Реализовано, ц	20830	16100	7840	2960
Площадь возделывания, га	491	348	208	95
Урожайность, ц/га	55,7	47,1	27,3	33,2

Источник: формы 7 и 9 АПК за 2020 год

Покажем на графике показатели взаимосвязи ценового операционного левериджа и коэффициента рентабельности продаж при производстве и реализации продукции основных культур в «Agro-Albota» за 2020 год (рис.2).

Из рисунка видно, что показатели ценового левериджа при возделывание пшеницы, рапса и подсолнечника в 2020 году расположены в зоне расширенного воспроизводства, производство и реализация ячменя способствовали ведению лишь простого воспроизводства.

**Таблица 2. Расчетные показатели производства и реализации продукции основных культур в «Agro-Albota» за 2020 год**

Показатели	Пшеница	Ячмень	Подсолнечник	Рапс
Цена реализации (р), лей/ц	321,4	248,5	795,4	690,5
Постоянные затраты (FC), лей/га	1633	1322	1598	1771
Удельные переменные затраты (AVC), лей/ц	192,8	184,5	484,9	350,7
Себестоимость (z), лей/ц	222,1	212,6	543,4	404,1
Леверидж ценовой (L <sub>цен</sub> )	3,24	6,92	3,16	2,41
Рентабельность продаж, лей/лей	0,309	0,145	0,317	0,415
Тип воспроизводства	расширенный	простой	расширенный	расширенный

Источник: выполнено по данным таблицы 1

Возникает вполне реальный вопрос: следует ли возделывать продукцию в отрасли, если показатели реализации не обеспечивают высокую экономическую эффективность, достаточную для обновления и совершенствования производства, для перевода технологии возделывания на более высокий современный уровень. Разумеется, желательно производить продукцию обеспечивающую самую высокую эффективность. Однако отрасль сельского хозяйства призвана производить не только продукцию для поставки промышленным предприятиям с целью производства тканей, лекарств, косметических и других видов товаров, но и, что очень важно, обеспечивать продовольственную безопасность страны. Разве можно отказаться от производства гороха, кукурузы, некоторых видов фруктов и ягод ввиду их низкой эффективности? Вполне очевидно, что возделывание одних культур характеризуются высокой степенью рентабельности, а других – более низкими значениями.

Другим важным фактором подтверждающим необходимость производства нескольких видов продукции являются требования чередования возделываемых культур в

рамках севооборота. Например, в условиях Республики Молдова нельзя бесценно возделывать колосовые культуры, подсолнечник и рапс. Последние как наиболее рентабельные требуют в качестве предшественника использовать посевы пшеницы, ячменя и/или кукурузы.

Таким образом, возможность возделывания важнейших продовольственных культур как пшеница, ячмень, рожь, овес и других объясняется их уровнями рентабельности, близкими к оптимальным значениям и, с другой стороны, они являются, как правило, незаменимым предшественником для возделывания других более рентабельных культур. Определяющим показателем совокупной оценки эффективности всех возделываемых культур является показатель операционного левеиджа.

Как отмечалось выше, если ценовой операционный рычаг (леверидж) ниже значения 4,13, то предприятие может вести расширенное воспроизводство, добиваясь совершенствования технологии возделывания, например, в условиях неустойчивого земледелия южной зоны станы внедрять Mini-Till технологию.

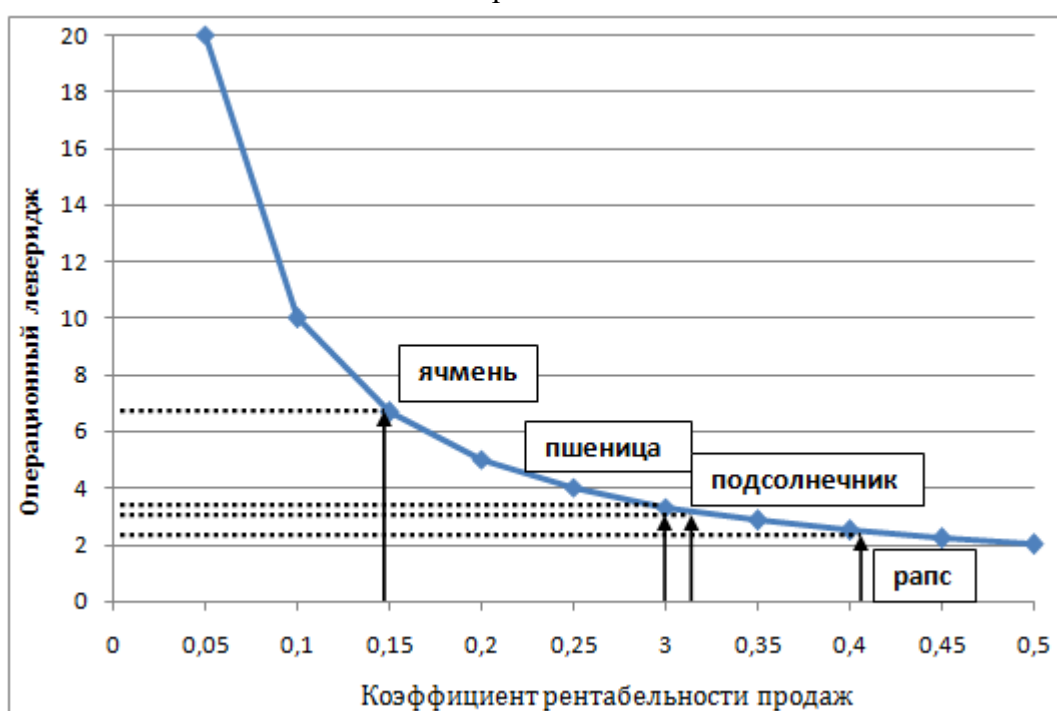


Рис.2. Показатели ценового левеиджа при производстве и реализации продукции основных культур в «Agro-Albota» за 2020 год

Источник: выполнено по данным таблицы

Каково же реальное экономическое состояние предприятий расположенных в южной зоне Республики Молдова - в зоне рискованного земледелия?

Расчетные значения операционного ценового левеиджа ряда предприятий в среднем за 2017-2019 годы сведены в таблицу 3.

Таблица 3. Показатели операционного ценового левеиджа в ряде предприятий южной зоны Республики Молдова в среднем за 2017-2019 годы

Наименование культур	SRL «Cotovagro» Комратского района	SRL «Iri Carmen» Кагульского района	SRL«Daalar Duzu» Чадыр-Лунгского района	SRL «Agrogled» Тараклийского района
Пшеница	2,50	3,21	205,7	5,72
Кукуруза	3,91	2,57	39,0	5,99
Подсолнечник	2,68	2,44	3,21	23,2
В среднем	2,71	2,75	7,47	9,2

Источник: расчеты авторов

Из таблицы видно, что за указанный период высокая эффективность возделывания сельскохозяйственных культур отмечается в SRL «Cotovagro» Комратского района и SRL «Iri Carmen» Кагульского района, у которых : показатели ценового левеиджа был ниже нормативного значения.. В то же время производство ведущих культур в SRL «Daalar Duzu» Чадыр-Лунгского района и SRL«Agrogled»Тараклийского района характеризуется низкой эффективностью: значение ценового левеиджа превышает нормативное значение соответственно в 1,8 и 2,2 раза. В SRL «Daalar Duzu» в среднем за 3 года возделывание пшеницы оказалось нерентабельным, а в SRL «Agrogled» производство реализация кукурузы принесли предприятию убытки.

В заключении отметим, что специалисты сельскохозяйственных предприятий, а также преподаватели и студенты высших учебных заведений могут проводить экономическое обоснование зон воспроизводства на простой или расширенной тип развития, применяя вышеизложенную методику, основанную на использовании такого показателя маржинального анализа как ценовой операционный левеидж .

#### Литература

1. Пармакли, Д.М., Дудогло, Т.Д., Кураксина, С.С., Тодорич, Л.П., Яниогло, А.И. Продуктивность земли в сельском хозяйстве (экономическая теория и хозяйственная практика): монография. Комрат: НИЦ Прогресс, 2017, - 242 с.

2. Пармакли Д., Тодорич Л. Проблемы экономической устойчивости сельскохозяйственных предприятий Республики Молдова (монография). – Комрат: Б.и., 2013 (Tipogr- centrigrafic). -207с.

## MARKETING APPROACH TO CONSTRUCTION AND ARCHITECTURE: PROBLEMS AND EXPERIENCE OF AFRICAN COUNTRIES

## МАРКЕТИНГОВЫЙ ПОДХОД В СТРОИТЕЛЬСТВЕ И АРХИТЕКТУРЕ: ПРОБЛЕМЫ И ОПЫТ СТРАН АФРИКИ

<sup>1</sup> Sychova Natallia

PhD in Economics, Associated Professor, e-mail: nata\_tsvetkova@gstu.by

<sup>2</sup> Manassé Mena

Master in Economics, e-mail: manassemena96@gmail.com

<sup>1,2</sup> Sukhoi State Technical University of Gomel, Belarus, 246746, Kastychnika Ave 48, rector@gstu.by

**Abstract.** Africa is now facing a major demographic challenge. According to recent United Nations projections, the continent is expected to double its population by 2050, from one billion people today to nearly 2.4 billion. Above all, half of its inhabitants will then be under 25, which raises the urgent question of the capacity of its economy to absorb the millions of new entrants who will inflate its job market but also all this population will need a roof over their heads, mobility infrastructures for their movement, hospitals for care, schools, universities to be supervised.

World population growth has halved since the 1960s, according to one study. It now stands at 1% per year. The population of sub-Saharan Africa, for its part, continues to grow by 2.7% per year due to continued high fertility. Young people under 25 now make up 62% of its population, compared to 44% in all developing countries and 27% in developed countries.

Between 2000 and 2014, sub-Saharan Africa also returned to strong economic growth of 5.1% per year. Most African countries then showed their desire to become emerging countries in their development plans or medium-term visions. But this growth has slowed sharply since 2015.

The objective of this study is to propose a means by which an architect or a construction company comes to overcome the urban planning, housing and infrastructure problem that is looming on the horizon and at the same time will promote the marketing of the company since it will be directly in projects that directly and intimately affect society.

**Key words:** architect, Demography, real estate developer, vernacular architecture, strategy marketing.

**JEL CLASSIFICATION:** J11, R3, L1.

In fact, faced with this situation we see a need to build infrastructure for African cities, this involves hospitals, schools, housing...

We cannot talk about construction without architects or a construction company, but Africa is the continent that makes less use of building specialists for their construction in rural areas. Very often the consultation of an architect is reserved for a small category of men. Indeed, the number of architects being low on the extent of the continent, and the fact that this is presented as a prestige does not favor neither the architects, nor the clients and consequently Africa presents several anarchic constructions.

Architect

In his classic sense, the architect is first and foremost an artist and secondarily a technician specializing in the art of building design. Responding to the needs of his client, he translates into a plan a reflection on space, light, volumes and materials, then leads the site. But also a philosopher, engaging in the problems of his society, his environment. He is called upon to juggle and find a perfect balance between art and philosophy.

Why I am talking about philosophy, an Architect is a thinker who not only imagines or draws a building but ensures the integration of the building in any environment, the sustainability of the building, the well-being of the people who will use the building, c is a conductor who anticipates the long term and who dictates a little according to his knowledge the life of a family, the circulation in a hospital for the good follow-ups and the good recovery of the sick, the good disposition of a school so that the teacher is at ease in the transmission of his knowledge and that the student is in an atmosphere which allows him to assimilate and exploit to the maximum of his capacities.

But then we're talking about Africa, let's talk about African architects.

Namely, of the 54 African countries, only 9 countries have a school of architecture and town planning: Algeria, Ivory Coast, Morocco, Tunisia, Democratic Republic of Congo, Senegal, Mali, Togo, Cameroon.

A very low rate of return in terms of building professionals, this even implies the contribution of know-how in this field cannot meet the strong demand that a continent like Africa can ask for. The government also does not often use architects, African urban planners.

We also have some African architects trained abroad such as in France, England or the United States, Canada like a great architect like Diedebi Francis Kierer, David Adjaye, ...

Difficulties for architects.

In the world of construction, the big markets are won by means of a competition, it can be international or national. Launched by either the government or promoters, donor, we see that for large-scale projects, the market is often won by foreigners, without calling into question the knowledge of the reality on the ground simply shows that the architecture foreigners cost us dearly, and sometimes do not adapt to our climates. In the mind of an African everything that comes from the West is better than what is produced locally.

Second way to win a contract is a direct contract between architect and client. But how many are those who resort to architects, it is considered that the architect is reserved for a category of society, but also in the face of a poor population, without jobs how to contract an architect. Faced with such a reality, the artist-philosopher who also has a family to support quickly finds himself less engaged in society because he has to concentrate a lot on how to improve the quality of life of his home and his family.

Problems of African cities.

African cities like Lagos, Kinshasa and so many others were designed for a determinate number of people, with basic infrastructure and housing. Then came the rural exodus, the war, the crisis, so many reasons besides the growth of the population and the cities were full and no longer met the needs of the population. This gives rise to the outskirts of the city, which is created without urbanization, basic infrastructure, and the more the years go by the bigger, vast and out of control the city becomes. African cities have a flaw in being horizontal cities since verticality is not exploited.



The contribution of an architect under the guise of a promising real estate is to propose a restructuring starting from the avenues of a district until touching the whole city.

If the population does not know how to reach an architect, the architect will come to them.

If the government doesn't know how to deal with housing demographics, the architect has a solution.

The restructuring takes place with the participation and collaboration of the inhabitants in 3 stages.

The first is to choose the medium on which we want to build.

Generally, a plot in this kind of city is 400m and if we have to multiply it by 10 or 20, i.e. the number of plots on an avenue, we reach an area of around 4000 to 8000m on which 20 to 30 housing units are anarchically built.

Second steps would be to present a plan of 150 to 200 housing units with common courtyards, according to standards, to choose a vertical, minimal and vernacular architecture that is to say uses only the materials present in the city and avoid any export. Thanks to that we save on expenses. Housing that will be accessible and will respond through the inhabitants of the chosen area.

The last step is that the construction company or the Architect in charge of this plan will be able to sell the apartments thus built or to collect rent at the end of the month for a specified time and at the end of the contract return the land to the original owner. So we have 7 times more housing but this time according to urban planning standards and which meet the needs of society.

This has a leverage effect on the construction company and makes it famous.

Most banks in Africa do not offer home loans to individuals, but they can do so for a company presenting a real estate project. Thanks to this, the architect becomes a promising real estate agent who watches not only the well-being of the inhabitants but also the urbanization of the city, sanitation and mobility in the city.

Africa, cradle of humanity, presents many challenges to be taken up, challenges which require a little reflection, the participation of each inhabitant and a determination. In the face of the housing challenge, we propose the involvement of architects under the umbrella of real estate developers to ensure a roof over the heads of their brothers and sisters, at the same time to make a fame in the world of construction, this is also a marketing strategy adapted to the African reality.

### **Conclusion.**

A good marketing strategy plays an important role in the success of a business. Every business chooses and spends a lot of money on a good marketing strategy in order to increase its income. This allows good visibility of the company.

Our marketing approach to the problems specific to Africa will be approached on two axes.

#### *1. Proximity to the customer.*

The architect must be very close to his clients, creating a feeling of trust with the clients or the population. To achieve this, we suggest that the architect or construction company presents itself as a real estate developer. Indeed, the technique of cause marketing, by practicing proximity to customers is one of the proposals of our work, the company will have to defend a cause and in our case it is that of providing cities with infrastructure.

#### *The concept Real estate developer.*

This concept allows the construction of housing, or other infrastructure such as schools, hospital, restaurant, hotel according to the needs of the population, which is also directly the customer long before the customer launches the offer. The architect after analysis proposes a solution to the company upstream, this allows proximity with customers, popularization, awareness.

This approach is accompanied by a second concept to easily meet the expectations of customers according to their means.

#### *2. Vernacular architecture.*

The vernacular architecture will allow us to build with the materials found on the construction site without importing from Western countries, thus the cost of carrying out construction projects is reduced and saves money. Vernacular architecture has many advantages not only for its reduced cost but also for its local workforce, the company finds itself with local partners. In fact, the vernacular architecture allows us to develop a business-to-business marketing strategy. That is to say an exchange of services or products between companies. In the field of construction, a relationship between companies producing building materials such as timber companies, clay bricks, materials made from recycled products, local steel and many others. The advantage in inter-company collaboration reduces expenses on the customer's note instead of import.



*In 2001, Kéré erected the first school in his native village of Gando, Burkina Faso (West Africa). © Eric-Jan Ouwerkerk*

This is a school made in Burkina Faso by the architect Kere, built by the inhabitants, this work done in earth made him even more famous in the world of architects contained, materials used, find on the construction site.

#### **Bibliography**

1. Department of Economic and Social Affairs <https://www.un.org/development/desa/en/news/population/world-population-prospects-2019.html>
2. 15 Types of Marketing Strategies [Types of Marketing Strategies - Marketing Strategies With Examples \(marketing91.com\)](https://www.marketing91.com/types-of-marketing-strategies/)
3. 52 types of marketing strategies [https://cultbranding.com/ceo/ 52- Types -of- Marketing -Strategies / \(cultbranding.com\)](https://cultbranding.com/ceo/52-types-of-marketing-strategies/)

## THEORETICAL APPROACHES TO THE STAKEHOLDER CONCEPT

### ABORDĂRI TEORETICE A CONCEPTULUI DE STAKEHOLDER

Nicolaescu Victor

drd., ASEM, departamentul Management și Antreprenoriat, e-mail: nicolaescu.victor@gmail.com

**Abstract:** *The current economic and managerial trends condition the realization of complex studies on the factors that have a significant impact on the economic agents. At the same time, it is certain that each factor has an influence on the development and functioning of other factors, which in turn influence this factor. Or, from a philosophical point of view, it is a complex, complicated process and that is why we consider it is important to study the impact of stakeholders on an economy or a separate economic agent. There are several theories and models that are oriented towards the study of stakeholders.*

**Key words :** *shareholder, stakeholder, economic theories of stakeholders, project, influence.*

**JEL CLASIFICATION:** *M1 Business Administration*

Studiul dat îl considerăm important de început de la concepția **pozitivismului economic** (teoria de agent **sau** modelul shareholderilor), care îl are ca principal susținător pe economistul american Milton Friedman (laureat al Premiului Nobel pentru economie în 1976). După Milton Friedman, într-o economie capitalistă există o singură responsabilitate a organizațiilor de afaceri, care are ca scop maximizarea profiturilor pe termen lung, respectând legea și libera concurență[1].

Managerii sunt agenții acționarilor și au obligația acontractuală de a acționa în sensul maximizării satisfacerii intereselor acționarilor. Esența teoriei de agent este aceea că singura responsabilitate a unei organizații de afaceri este de a obține beneficiul maxim în condițiile legii.

Adam Smith (1723-1790; economist, om politic și filozof scoțian, autorul lucrărilor „Avuția națiunilor, cercetare asupra naturii și cauzelor ei”) elaborează conceptul „mâinii invizibile”, subliniind astfel rolul regulator al forțelor pieței în alocarea eficientă a resurselor și în coordonarea organizației.

Punctul de vedere al lui Friedman pornește de la premisa că nimeni nu intră în afaceri cu un alt scop decât acela de a obține cele mai mari câștiguri posibile. Aceasta este o consecință a conceptului „mâinii invizibile” al lui Smith.

Baza teoriei de agent este teoria utilitaristă, conform căreia consecința unei acțiuni poate fi considerată etică dacă generează mai mult bine (mai multe venituri) decât rău (costuri).

Un număr tot mai mare de oameni de afaceri susțin că o companie nu poate acționa doar strict în interesul acționarilor săi. Conform umanismului economic (**conceptia umanismului economic**), un întreprinzător și firma sa au și responsabilități sociale, fapt ce impune luarea în considerare a intereselor tuturor celor afectați de acțiunile lor, adică a stakeholderilor sau a factorilor interesați[2].

O diferență majoră între viziunea unor autori și cea a lui Friedman este ceea ce consideră aceștia că "face ca afacerea să aibă succes". Friedman este de părere că acest factor este - maximizarea profiturilor. Alții consideră că, pentru a maximiza profiturile, companiile au nevoie de produse și servicii excelente pe care clienții le doresc, relații solide cu furnizorii de top, angajați inspirați care reprezintă misiunea companiei și împing compania să devină mai bină și comunități de suport care permit întreprinderilor să înflorească[3]. Altfel spus, se pune accent pe crearea valorii.

Mai mult ca atât, Michael Jensen, în lucrarea intitulată "Maximizarea, teoria părților interesate și obiectivul corporativ", susține că teoria părților interesate are nevoie de o funcție-obiectiv, și anume maximizarea valorii.

Începând cu anul 1980, Michael Porter introduce noțiunea de "strategie competitivă" ca o strategie centrală în cadrul companiei. Cea de-a doua carte importantă a lui Porter (1985) a adăugat o descriere a celor cinci forțe care determină natura și nivelul concurenței într-o industrie, precum și sugestii privind modul de utilizare a acestor informații pentru a dezvolta avantajul competitiv. Mai recent, Porter și Kramer (2006) au sugerat că companiile pot adăuga gândirea cu privire la

responsabilitatea socială corporativă și sustenabilitatea la arsenalele strategice pentru a obține avantaje.

Teoria părților interesate a evoluat pentru a aborda problemele de:

(i) înțelegere și gestionare a unei afaceri în lumea secolului al XXI-lea (problema creării de valori și a comerțului);

(ii) combinarea gândirii referitor la etică, responsabilitate și durabilitate cu viziunea economică obișnuită a capitalismului (problema eticii capitalismului);

(iii) înțelegerea a ceea ce trebuie să învețe managerii și studenții despre ceea ce este nevoie pentru a avea succes în lumea afacerilor actuale (problema mentalității manageriale).

În managementul strategic abordarea cu privire la părțile interesate a apărut la mijlocul anilor 1980. Un moment decisiv în această evoluție l-a constituit publicarea în 1984 a cărții lui **R. Edward Freeman** - "Strategic management: A stakeholder Approach". Impulsul din spatele managementului părților interesate a fost acela de a încerca să construiască un cadru care să răspundă preocupărilor managerilor care au fost învinși de nivelurile fără precedent ale turbulențelor și schimbărilor de mediu.

Abordările tradiționale asupra strategiei din acea perioadă nu au ajutat managerii să dezvolte noi direcții strategice și nici nu i-au ajutat să înțeleagă cum să creeze noi oportunități în mijlocul unor schimbări atât de mari. După cum a observat Freeman, "teoria actuală este inconsistentă atât față de cantitatea, cât și cu felul schimbărilor care au loc în mediul de afaceri al anilor 1980 ... Este nevoie de un nou cadru conceptual". O abordare a părților interesate a fost un răspuns la această provocare. Într-un sens evident al cuvântului "acționar", abordarea a urmărit să extindă conceptul de management strategic dincolo de rădăcinile sale economice tradiționale, definind părțile interesate ca fiind "**orice grup sau individ care este afectat sau poate afecta realizarea obiectivelor unei organizații**".

Scopul managementului părților interesate a fost acela de a elabora metode pentru a gestiona nenumăratele grupuri și relații care au rezultat din aplicarea strategiilor. În timp ce conceptul părților interesate a avut rădăcini în unele domenii academice, esența cercetărilor s-a bazat pe studiile empirice ale practicienilor în domeniul managementului care au fost efectuate mai mult de zece ani de către o serie de cercetători la Busch Center, Wharton Applied Research Center și Managerial and Behavioral Science Center, toate la The Wharton School, University of Pennsylvania.

În timp ce anii 1980 au oferit un mediu care a demonstrat puterea abordării părților interesate, ideea nu a fost cu totul nouă. Utilizarea termenului de stakeholder a apărut din activitatea de pionierat de la Stanford Research Institute (acum SRI International – în continuare SRI) în anii 1960. Activitatea SRI, la rîndul său, a fost puternic influențată de concepte dezvoltate în departamentul de planificare din Lockheed, iar aceste idei au fost dezvoltate în continuare prin lucrările lui Igor Ansoff și Robert Stewart. De la început, abordarea părților interesate s-a extins din practica de management.

Ansoff a lucrat pentru SRI în asociere cu Lockheed în anii 1960 (Friedman 2006). De asemenea, este clar că liderii în afaceri au gândit și au exprimat conceptul părților interesate cu mult înainte de începutul anilor 1960. Dodd (1932) afirmă că deja General Electric Company a identificat patru grupuri principale cu care trebuiau să se preocupe. Aceste patru grupuri au fost definite ca *acționari, angajați, clienți și publicul larg*. Mai mult, Preston și Sapienza (1990) au menționat că Johnson & Johnson a identificat *clienții, angajații, managerii și publicul larg* în 1947. Compania Sears a numit "patru părți în orice afacere în ordinea importanței lor: *clienții, angajații, comunitatea și acționarii*" în anul 1950. Schilling (2000) a menționat că începutul gândirii asupra conceptului de parte interesată a fost lucrarea lui Follet în 1918 [4].

SRI a susținut că managerii trebuie să înțeleagă preocupările acționarilor, angajaților, clienților, furnizorilor, creditorilor și societății, pentru a dezvolta obiective pe care părțile interesate le-ar susține. Acest sprijin a fost necesar pentru un succes pe termen lung. Prin urmare,

managementul ar trebui să exploreze în mod activ relațiile cu toate părțile interesate pentru a dezvolta strategii de afaceri.

În cea mai mare parte, aceste evoluții au avut un impact relativ redus asupra teoriilor de management ale timpului. Cu toate acestea, fragmente ale conceptului de parte interesată au supraviețuit și s-au dezvoltat în cadrul a patru fluxuri distincte de cercetare de management în următorii 20 de ani. Într-adevăr, prin extinderea acestor concepte legate de părțile interesate din domeniul planificării corporative, teoriei sistemelor, responsabilității sociale corporative și teoriei organizaționale, conceptul de parte interesată a cristalizat drept fundament pentru managementul strategic în anii 1980[5].

Lucrarea lui Freeman "Strategic Management: A stakeholder Approach "(1984) a avut un scop managerial și practic dar nu constituie într-adevăr o teorie. Cu toate că a constituit o bază pentru dezvoltarea teoriei părților interesate, care a fost dezvoltată pe scară largă încă din anii 1980. Conceptul de părți interesate a dat naștere unor evoluții teoretice eterogene care au fost rezumate în articolul lui Donaldson și Preston, "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications "(1995). Ei au sugerat că literatura cu privire la stakeholderi poate fi divizată ca trei ramuri:

1. **Descriptivă:** Scopul este de a înțelege modul în care managerii se ocupă de părțile interesate și de modul în care reprezintă interesele acestora. Corporația este văzută ca o constelație de interese, uneori competitive și uneori cooperante. Teoria analitică va arăta modul în care corporațiile multinaționale pot face față acestor interese divergente ale părților interesate.

2. **Abordare instrumentală:** Studiază consecințele organizaționale ale luării în considerare a părților interesate în management, examinând legăturile dintre practica managementului părților interesate și atingerea diverselor obiective de guvernare corporativă.

3. **Normativă:** Identificarea orientărilor morale sau filosofice legate de activitățile sau de conducerea corporațiilor.

Donaldson și Preston susțin că dacă aceste trei abordări sunt combinate fără conștientizarea nuanțelor, aceasta ar duce la confuzie. În primul rând vom studia **abordările normative** ale teoriei părților interesate, care sunt considerate de mulți ca nucleu al teoriei, apoi vom studia abordarea instrumentală și teoria descriptivă (analitică), iar în cele din urmă vom încerca să găsim concepte comune ale teoriilor părților interesate.

Obiectivul teoriei normative este de a răspunde la următoarele întrebări: "care sunt responsabilitățile companiei față de părțile interesate?" și "de ce companiile trebuie să aibă grijă și de alte interese decât interesele acționarilor?". Teoria normativă ține de morală, valori și scopuri filosofice. Pentru Donaldson și Preston (1995), teoria normativă este nucleul teoriei părților interesate. Pentru ei, părțile interesate au un interes legitim față de corporațiile multinaționale și interesele lor au valoare intrinsecă. Dar Freeman consideră că ideea lui Donaldson și Preston presupune o separare între sfera economică și etică. Pentru Freeman, fiecare teorie a organizației încorporează o dimensiune morală, chiar dacă este implicată de cele mai multe ori. În figura ce urmează prezentăm categoriile teoriei cu privire la stakeholderi – figura 1 [6].

Pentru mulți autori, relațiile dintre firmă și părțile interesate se bazează pe angajamente morale. Nu numai pentru optimizarea profitului relațiile cu părțile interesate se gestionează în mod optim. Relațiile dintre firme și părțile interesate pot fi valoroase pentru companie, ca o reflectare a valorilor și principiilor acesteia. Fiecare companie trebuie să definească principiile morale fundamentale și să folosească aceste principii ca bază pentru luarea deciziilor[7].

Definiția dată de Freeman este adesea citată ca fiind clasică, deși acest termen are și alte interpretări.

P.Littau și coautorii au analizat și sistematizat mai mult de 20 de definiții ale părților interesate. Autorii remarcă faptul că există două tipuri principale de definiții: primul tip se bazează pe definiția lui Freeman (stakeholderul influențează proiectul sau invers), iar al doilea tip se referă la definiția lui Cleland, care consideră că părțile interesate sunt cele care au un interes personal în rezultatele proiectului.

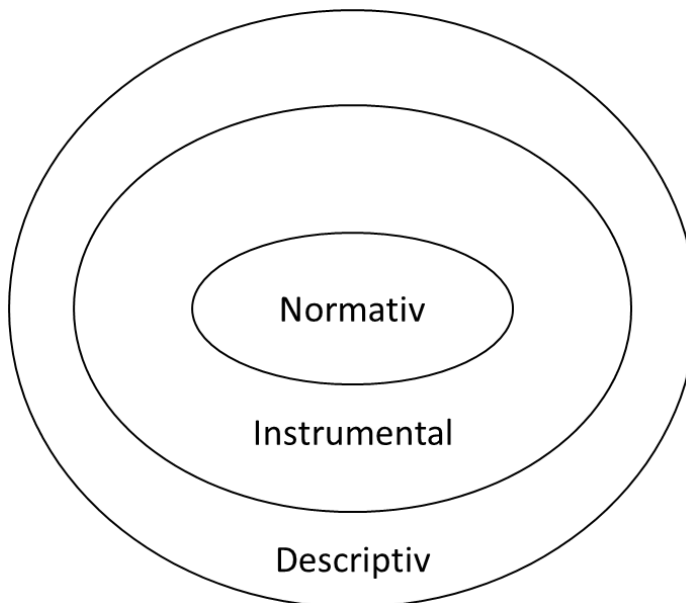


Figura 1. Cele trei aspecte ale teoriei stakeholderilor [6]

La primul tip se referă definiția data de Andersen: "... o persoană sau un grup de persoane care sunt influențate de proiect sau care sunt capabile să influențeze proiectul". La cel de-al doilea tip se referă definiția data de Dinsmore: "... cel, care are o parte din rezultatele proiectului" și Obeing: "... orice persoană interesată de proiect. Într-un proiect obișnuit există întotdeauna mai multe părți interesate care îl susțin și cei care se opun".

Există, de asemenea, un al treilea tip de definiție, care rezumă primele două. Astfel, Boddy și Paton definesc părțile interesate după cum urmează: "... persoane, grupuri sau instituții interesate de proiect și care au posibilitatea de a influența rezultatele proiectului". Definiția dată de Office of Government Commerce poate fi atribuită aceluiași tip: persoana interesată a proiectului este "o persoană, un grup de persoane sau o organizație interesată de proiect sau care influențează proiectul sau programul". În acest caz, de exemplu, Donaldson și Preston disting noțiunile "părți interesate" și "părți care influențează", deoarece unii oameni dintr-o organizație pot avea în același timp și influență și interes, iar altele - doar interes sau doar influență[8].

Friedman a menționat că sunt autori care se referă la părțile interesate fără să fie conștienți de problemele teoretice relevante ridicate în literatura de specialitate. Roberts și Mahoney au examinat 125 de studii contabile în care s-a folosit limbajul de părți interesate și au constatat că în aproape 65% de cazuri "termenul de stakeholder se utilizează fără referire la orice versiune a teoriei părților interesate". Lucrul important este că autorii folosesc aceeași etichetă pentru a se referi la multe concepte diferite. Aceasta, desigur, poate avea consecințe importante asupra concluziilor etice, politice și strategice.

Astfel, în scopul sistematizării multitudinii aspectelor din definițiile diferitor savanți cu privire la părțile interesate, în tabelul ce urmează vom prezenta principalele definiții ale termenului de stakeholder.

**Tabelul 1. Definiții ale conceptului de stakeholder**

<b>Autor/Sursa</b>	<b>Definiția</b>
Aspectul juridic	Stakeholderul este un concept foarte vechi din punct de vedere juridic. Un stakeholder era la origine persoana care deținea temporar banii sau alte proprietati pînă cînd se stabilea proprietarul de drept. Instanțele joacă în unele cazuri rolul de stakeholderi deținînd proprietatea pînă cînd litigiul dintre posibili proprietari este rezolvat și se stabilește proprietarul de drept. Împuterniciții pot juca de asemenea rolul de stakeholderi, deținînd proprietatea pînă cînd proprietarul intra în deplinătatea drepturilor legale. Ulterior conceptul a ajuns să includă toate părțile care au un interes (sau parte: " <i>stake</i> ") în proiectele organizației.
Raport intern SRI	<b>Cea mai veche definiție</b> se referă la 1963. Stakeholderii se definesc ca "acele grupuri fără ajutorul cărora organizația ar înceta să mai existe".
R. Edward Freeman	Stakeholder - "orice grup sau individ care este afectat sau poate afecta realizarea obiectivelor unei organizații".
D.Cleland	Părțile interesate sunt cele care au un interes personal în rezultatele proiectului.
B.Andersen	"... o persoană sau un grup de persoane care sunt influențate de proiect sau care sunt capabile să influențeze proiectul".
P.Dinsmore	"... cel, care are o parte din rezultatele proiectului".
E.Obeing	"... orice persoană interesată de proiect. Într-un proiect obișnuit există întotdeauna mai multe părți interesate care îl susțin și cei care se opun".
D.Boddy și R.Paton	"... persoane, grupuri sau instituții interesate de proiect și care au posibilitatea de a influența rezultatele proiectului".
Office of Government Commerce	Persoana interesată a proiectului este "o persoană, un grup de persoane sau o organizație interesată de proiect sau care influențează proiectul sau programul".
William M. Evan	Stakeholderii sunt toți subiecții care pot influența sau sunt influențați de către întreprindere.
James E. Post, Lee E. Preston, Sybille Sachs	"Stakeholderii într-o organizație sunt indivizii și constituenții care contribuie, voluntar sau involuntar, la crearea valorilor și deci potențialii beneficiari la profit sau riscuri."
PMBOK	Parte interesată a proiectului este un individ sau o organizație care sunt implicați activ într-un proiect sau ale căror interese pot fi afectate pozitiv sau negativ în dependență de executarea sau finalizarea unui proiect. O parte interesată poate influența, de asemenea, proiectul și rezultatele acestuia. "
Петров М.А.	Partea interesată este o anumită comunitate sau o persoană care este capabilă să influențeze în mod intenționat rezultatele activităților unei întreprinderi, atît pe termen scurt, cît și pe termen lung, sau este afectată de firmă.
P.Nutt, R. Backoff	"Toate părțile care vor fi afectate sau vor afecta strategia organizației".
J.Bryson	"Orice persoană, grup sau organizație care poate face o reclamație în atenția, resursele sau producția organizației sau este afectată de acea producție".
C.Eden, F. Ackermann	"Oameni sau grupuri mici cu puterea de a răspunde, de a negocia și de a schimba viitorul strategic al organizației".
IFC	Părțile interesate sunt persoane sau grupuri care sunt afectate direct sau indirect de un proiect, precum și persoanele care pot avea interese într-un proiect și / sau capacitatea de a influența rezultatul acestuia, fie pozitiv, fie negativ.
A. Kochan, A.Rubinstein	Un criteriu mai clar pentru atribuirea diverselor subiecte către părțile interesate a fost formulat în lucrarea lui. Aceștia sunt subiecți care oferă organizațiilor resurse valoroase (strategice) (inclusiv intelectuale sub formă de cunoștințe); sunt capabili, în virtutea intereselor și obiectivelor sau a relațiilor cu organizația, să influențeze rezultatele funcționării sistemului organizațional, vectorul și traiectoria dezvoltării acesteia; sunt capabili să influențeze organizația prin autoritate sau prin alte mijloace. O astfel de abordare ține seama, în primul rînd, de caracterul dinamic al relațiilor organizației cu diferiți stakeholderi, inclusiv schimbarea puterii și direcției influenței acestora asupra funcționării sistemului organizațional.

Sursa: Sistematizat de autor

Astfel, ca rezultat al sistematizării conceptelor de stakeholder putem evidenția **următoarele concluzii** cu privire la definițiile de bază și elementele definatorii ale stakeholderilor ce stau la baza acestor definiții:

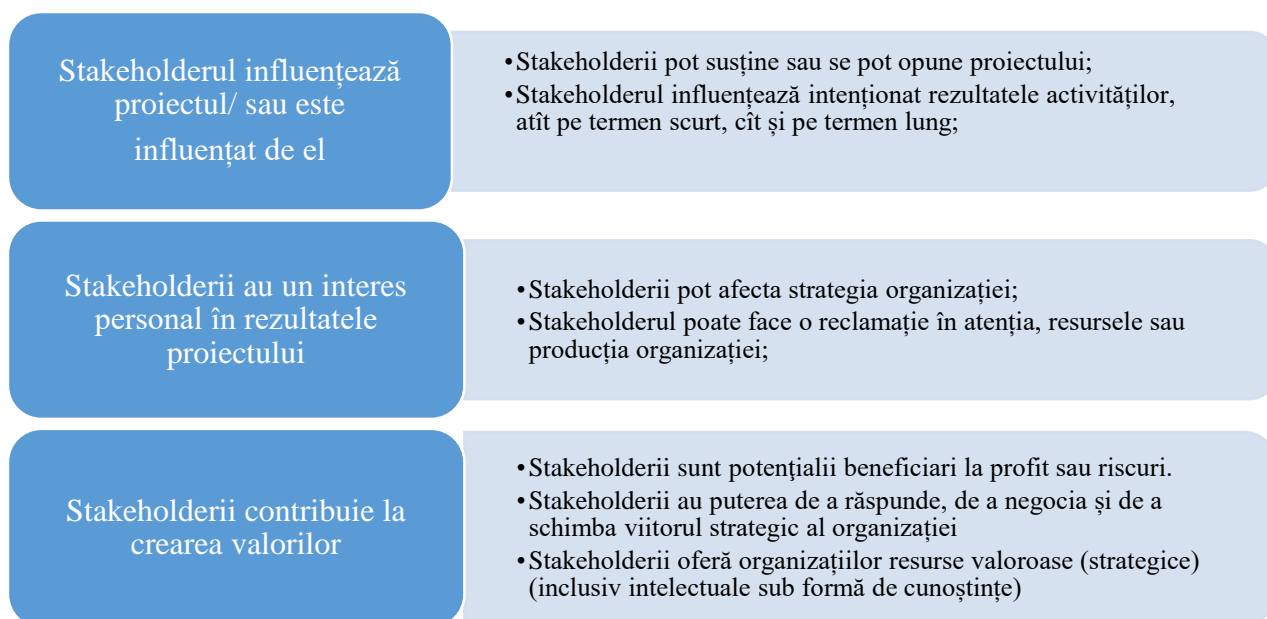


Figura 2. Elementele definiției ale stakeholderilor  
Elaborat de autor

În baza cercetărilor efectuate am ajuns la concluzia că conceptul de stakeholder are la bază trei elemente: *capacitatea de a influența proiectul, interes personal în proiect și crearea valorilor*. La rândul său, numeroase aspecte identificate în definițiile savanților într-o formă sau alta se atribuie la una dintre categoriile menționate.

Pe măsură ce teoria părților interesate a evoluat în ultimii 30 de ani, se pare că cercetătorii au ridicat cât mai multe întrebări, astfel ca răspunsurile privind dimensiunile teoriei și modul în care aceste dimensiuni să poată servi vreunui scop practic în cadrul firmei. Acest lucru este valabil mai ales în ceea ce privește efectele unei perspective a părților interesate asupra guvernării corporative. Din punct de vedere istoric, scopul guvernării corporative a fost maximizarea profiturilor pentru acționari (perspectiva acționarilor). Unele dileme semnificative s-au focusat asupra părților interesate, deoarece multe dintre funcțiile acestora par a fi o golire a activelor firmei, aparent fără beneficii directe sau chiar indirecte pentru acționari. Există două soluții la această dilemă: acceptarea necesității eforturilor părților interesate și golirea valorii firmei sau regândirea modului în care valoarea este reprezentată și raportată acționarilor pentru a vedea dacă există, de fapt, o valoare recunoscută din aceste cheltuieli. Prima soluție este inacceptabilă din punctul nostru de vedere, deoarece continuă să exagereze tensiunea care există între părerea acționarilor și părților interesate ale firmei.

Argumentul nostru este că reprezentarea formală a valorii părților interesate este un pas necesar în evoluția firmei de la aspectul pur economic spre aspectul ce combină atât elementul economic cât și responsabilitatea socială. Astfel, obiectivul nostru este de a crea un proces complex care să poată fi utilizat de întreprinderi, deoarece acestea încearcă să identifice ce valoare este creată prin perspectiva părților interesate și cum să se reprezinte acea valoare acționarilor și altor părți interesate în general[9].

Altfel spus, acțiunile corporațiilor în ideea de a satisface unele cerințe ale părților interesate intră în contradicție cu interesul primordial al acționarilor de a maximiza profitul, cel puțin pe termen scurt. În același timp, satisfacerea interesului părților interesate poate contribui la majorarea profitului pe termen lung și în sensul dat e necesar de a cuantifica valoarea adusă de către stakeholderi.

Modelul părților interesate se axează pe crearea de valoare pentru părțile interesate, pe extinderea platformei de creare a valorii și pe echilibrarea intereselor multiple ale părților interesate ca o condiție pentru alegerea inițiativelor strategice. Valoarea părților interesate reprezintă valoarea creată pentru întregul set de actori și părți interesate, pentru rețeaua de părți



interesate. În același timp, însăși rețeaua, precum și valoarea părților interesate, nu pot fi definite clar și definitiv, deoarece, potrivit lui T. Gilb, care a spus cu bună știință: "Există întotdeauna mai multe părți interesate decât știm, iar cei care îi cunoaștem au cu cel puțin o nevoie mai mult decât ceea ce știm acum".

Interesele părții interesate pot fi multidirecționale, ceea ce complică și problema stabilirii valorii. Cum să maximizăm valoarea părților interesate dacă, prin creșterea valorii unora, riscăm să o luăm de la ceilalți, neglijând interesele lor? În opinia savanților, aceasta este una dintre problemele cele mai fundamentale.

Dacă în ultimii 30 de ani s-au scris numeroase publicații despre părțile interesate (despre rolul părților interesate, despre necesitatea de a ține cont de interesele acestora, despre particularitățile identificării părților interesate, despre specificul analizei părților interesate), există mult mai puține studii privind aspectele aplicative ale modelului părților interesate și chiar mai puține publicații, unde este propusă metodologia pentru evaluarea valorii părților interesate precum și elaborări metodologice concrete pentru a evalua contribuția părților interesate în contextul anumitor categorii de părți interesate.

Cu toate acestea, în prezent sunt cercetări pe tema evaluării valorii stakeholderilor. În acest sens prezintă interes sistematizarea abordărilor existente pe acest subiect efectuată de cercetătorii ruși[10].

Anterior am menționat că chiar prin anii 1960 unele companii au identificat grupuri principale de părți interesate interesele cărora ar fi trebuit să fie luate în seamă. Printre ele s-au menționat acționari, angajați, clienți și publicul larg.

O listă restrânsă a stakeholderilor poate include: angajații, comunitățile, shareholder-ii, investitorii, conducerea. O listă mai largă a stakeholderilor include: furnizorii, sindicatele, grupurile industriale, asociațiile profesionale, grupuri de susținere, angajații/clienții probabili, colectivitățile locale/ colectivitățile naționale, publicul (comunitatea globală), competitorii. Putem evidenția următoarele tipuri de stakeholderi [11]:

1. Persoanele care nu sunt direct implicate în realizare dar care pot fi afectate ori pot influența (Ex.: managerii afectați de un proiect, deținătorii proiectului, oamenii care lucrează la proiect, departamentele interne care sprijină proiectul, departamentul financiar, furnizorii și chiar clienții).

2. Persoanele care sunt (sau pot fi) afectate de orice acțiune a organizației. (Ex.: părinții, copii, clienții, proprietarii, angajații, asociații, partenerii, contractorii, furnizorii).

3. Persoană sau un grup cu interese în organizație – succesul scopurilor propuse și în menținerea viabilității organizației și produselor și serviciilor organizației.

4. Orice organizație, entitate de conducere, sau individ care deține o parte sau poate fi afectat de poluare, conservarea energiei, reglementările de mediu.

5. Un participant la efortul comunității, reprezentând un segment particular al societății (Ex.: membrii consiliului școlar, organizațiile de mediu, reprezentanții aleși, camerele de comerț, liderii religioși constituie exemple de stakeholderi locali).

Există diverse abordări privind clasificarea părților interesate oferite de diferiți autori. Freeman subliniază în lucrarea sa că părțile interesate pot fi atât din mediul intern (lucrători, acționari, furnizori și cumpărători), cât și din mediul extern (organizații publice (pentru protecția drepturilor cumpărătorilor, a mediului), agențiile guvernamentale, mass-media, concurenți, grupuri speciale). Scopul companiei în managementul părților interesate este de a pune în aplicare decizii și soluții care să satisfacă atât cerințelor părților interesate cât și intereselor întreprinderii. În studiile lui I. Ansoff se remarcă faptul că trebuie să existe un echilibru între cerințele părților interesate și obiectivele organizației, este necesar să se monitorizeze în mod constant mediul, să se identifice părțile interesate importante și să se pună în aplicare activități privind îmbunătățirea calității interacțiunii cu aceștia.

I. Ansoff consideră părțile interesate conducerea companiei, angajații, proprietarii, vânzătorii și furnizorii. J. Harrison și C. John au sugerat divizarea părților interesate în mediul larg,

operațional și intern. În același timp, la mediul larg au fost atribuite societatea în ansamblu și a fenomenelor externe și politice, economice și de altă natură cu impact asupra companiei. Mediul operațional și intern trebuie gestionat și include furnizori, clienți, grupuri comunitare, comunități, creditori, sindicate, concurenți, stat; mediul intern cuprinde acționarii și angajații.

I. Fassin identifică, reieșind din funcția în relația cu compania astfel de părți interesate, cum ar fi reali, observatori și păzitori. G. Newboud și G. Lufman divizau părțile interesate în finanțatori, conducători, angajați și parteneri economici. În rândul autorilor ruși există o tendință de a diviza părțile interesate ca interne și externe. Trebuie de remarcat că G.K. Konstantinov a propus clasificarea părților interesate în funcție de interesele lor: financiare, de conducere, angajați, capital intelectual, grupe sociale. B.A. Yakubov a propus următoarea clasificare, subliniind părți interesate normative, funcționale, difuze și consumatoare[12].

Un loc deosebit în teoriile actuale, cu o legătură imediată în managementul strategic al firmei, îl dețin **acționarii și managerii**. Se consideră că aceștia au rolul cel mai important, pentru că au puterea cea mai mare și sunt cei mai interesați. De aceea, s-au dezvoltat modele și teorii cu ajutorul cărora să se realizeze prognoze privind comportamentul lor.

Preocuparea pentru acționari s-a manifestat odată cu dezvoltarea teoriei economice clasice. La momentul actual există o serie de modele de natură economică, dar nu numai, care explică preferințele acestora pentru un anumit set de performanțe ale firmei sau legatura dintre comportamentul acționarilor și strategia firmei. Un segment consistent al analizei financiare a firmei, conținând inclusiv modele matematice optimizatoare, îi este destinat acționarului. Acesta este ajutat să decidă într-o manieră economic rațională, astfel încât să transforme firma într-o entitate predictibilă. La prima vedere, s-ar crede că studiul sau este facil.

Simplificând la extrem comportamentul acționarului, se presupune că acesta acționează rațional ghidat de interese economice, adică este interesat de valoarea acțiunilor deținute și de dividendele asociate. Se observă imediat că și pentru această simplificare cele două mărimi de interes se află într-o relație complexă, greu de modelat într-o manieră unanim acceptată. În consecință, acest stakeholder generic se va dovedi neomogen din punctul de vedere al interesului, volatil și puțin predictibil.

Managerul reprezintă subiectul special de analiză al unui număr mare de științe ce au tangență cu managementul - economia, psihologia, sociologia etc. Paleta largă de abordări este suficientă pentru a oferi o imagine sugestivă a complexității comportamentale și a acestui stakeholder. Dintre acestea, o atenție deosebită merită așa-numita teorie a agentului, dezvoltată, printre alții, de Jensen și Meckling (1976) - care au introdus și conceptul de cost de mandat, ce fundamentează, de altfel, teoria - dar și de Allaire și Firsirotu (1990, 1998). Ea este importantă pentru că demonstrează că acest stakeholder nu poate fi inclus în schema simplistă prin care interesul său coincide cu cel al proprietarului (al acționarilor), vizînd maximizarea profitului. Deși, din punct de vedere numeric, acest stakeholder este reprezentat la nivelul unei firme de cîteva persoane, sau cel mai adesea, chiar de o singură persoană, importanța sa este primordială în orice proces strategic. Asimetria informațională în favoarea managerului îi conferă acestuia în practică un rol mai important decît cel al proprietarului, mai ales în situația în care acesta din urmă se concretizează într-o masă relativ atomizată de acționari.

Realitatea arată că managerii sunt stakeholder-ii cu posibilitățile cele mai mari de a imprima un curs dorit unei strategii. Aceștia sunt, de fapt, cei care realizează analiza strategică a stakeholder-ilor și o fac cu un scop operațional, adică doresc să transpună în practică o anumită conurație de interese. În cazul în care ceea ce rezultă în urma analizei nu lasă să se întrevadă un curs al acțiunii conform dorinței managerilor, aceștia vor încerca să intervină pentru "corectarea" poziției unor stakeholderi nefavorabili. Această intervenție generează semne de întrebare de natură etică. Echilibrul dintre manipulare și convingere este deosebit de fragil, fiind greu de sesizat unde se termină bunele intenții asociate credinței că un curs al acțiunii e cel mai bun" și unde începe jocul politic de manevră a celorlalți stakeholder-i (Ambrosini, Johnson și Scholes, 1998). De aici rezultă că managerii au o responsabilitate nu numai legată de scopuri, ci și de mijloace. Aceasta

este accentuată în cazul organizațiilor publice, în special al firmelor publice care operează în regim de monopol (Bacanu, 2002) [13].

**CONCLUZIE.** În acest context considerăm important acordarea unei atenție mai mari conceptului de interacțiune organizațională cu părțile interesate, care, spre deosebire de teoria relațiilor cu agenții, consideră părțile interesate nu ca un element al mediului extern, ci aproape ca colegi (se organizează întâlniri comune cu clienții, furnizorii sunt incluși în grupurile de planificare comună, sunt create alianțe temporare cu concurenții etc.) și, pe de altă parte, se bazează pe sinteza realizărilor altor abordări metodologice, precum, de exemplu, Standardul Internațional de Interacțiune cu părțile interesate AA1000SES (AA1000 Stakeholders Engagement Standard), elaborat de Institutul AccountAbility pentru audit și raportare nefinanciară în seria AA1000. Mai mult ca atât, acest concept se concentrează asupra unui nou tip de relații a organizației cu diverse subiecte prin schimbarea ideologiei managementului: de la percepția subiecților mediului extern și intern ca o potențială amenințare spre percepția lor ca noi oportunități de dezvoltare.

### BIBLIOGRAFIE

1. Friedman M. (1970), A Friedman Doctrine: the Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits, New York Times Magazine, New York., <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>
2. Etica și organizațiile de afaceri, <http://biblioteca.regielive.ro/cursuri/economie/etica-si-organiziatiile-de-afaceri-81757.html>, vizualizat pe 02.04.2019.
3. R. Edward Freeman, Jeffrey S. Harrison, Andrew C. Wicks, Bidhan L. Parmar, Simone de Colle, "Stakeholder Theory. The State of the Art", CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS, 2010, 363p., p.12.
4. Charles Fontaine, Antoine Haarman, Stefan Schmid, "The Stakeholder Theory", 2006, 36 pag., p.8.
5. R. Edward Freeman, John McVea, „A Stakeholder Approach to Strategic Management”, Darden Graduate School of Business Administration, University of Virginia, Working Paper No. 01-02, [https://www.researchgate.net/publication/228320877\\_A\\_Stakeholder\\_Approach\\_to\\_Strategic\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/228320877_A_Stakeholder_Approach_to_Strategic_Management).
6. Thomas Donaldson, LEE E. PRESTON, "The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications", 1995, p.74, file:///C:/Users/Intel/Downloads/rprnts.stakeholdertheoryofcorporation.pdf.
7. Charles Fontaine, Antoine Haarman, Stefan Schmid, "The Stakeholder Theory", 2006, 36 pag., p.15, <https://pdfs.semanticscholar.org/606a/828294dafd62aeda92a77bd7e5d0a39af56f.pdf>.
8. Ципес Г. Л., Шадаева Н. М., „Управление отношениями с заинтересованными сторонами проекта: от простого к сложному (часть 1)", Школа управления проектами, <https://grebennikon.ru/article-znjm.html>.
9. Donna M. Carlon, Alexis Downs, "Stakeholder Valuing: A Process for Identifying the Interrelationships between Firm and Stakeholder Attributes", 2014, [https://www.researchgate.net/publication/294425862\\_Stakeholder\\_Valuing\\_A\\_Process\\_for\\_Identifying\\_the\\_Interrelationships\\_between\\_Firm\\_and\\_Stakeholder\\_Attributes](https://www.researchgate.net/publication/294425862_Stakeholder_Valuing_A_Process_for_Identifying_the_Interrelationships_between_Firm_and_Stakeholder_Attributes).
10. ТКАЧЕНКО Ирина Николаевна, ЗЛЫГОСТЕВ Александр Андреевич, „Оценка вклада стейкхолдеров в стоимость компании: пример российского банковского сектора", УПРАВЛЕНЕЦ, 2018, Том 9. № 4. (<http://upravlennets.usue.ru/images/74/5.pdf> - vizitat pe 26.04.2019)
11. Stakeholderi, <http://www.stiucum.com/management/management-strategic/Stakeholderii21248.php>, vizualizat pe 05.04.2019.
12. Финогеева А.И., аспирантка департамента корпоративных финансов и корпоративного управления, Финансовый университет при Правительстве РФ, „Механизм управления ключевыми стейкхолдерами для российских компаний", с.3, <https://readera.org/mehanizm-upravljenija-kljuhevymi-stejkholderami-dlja-rossijskih-kompanij-142111413>.
13. Management-strategic, <http://www.stiucum.com/management/management-strategic/70/comportamente-tipice-si-astept73257.php>, vizualizat pe 22.04.2019.

## MODEL MANAGEMENT-TYPE STRATEGY FOR PUBLIC MEDICAL INSTITUTIONS

### MODELUL STRATEGIEI-TIP DE MANAGEMENT PENTRU INSTITUȚIILE MEDICALE PUBLICE

Niculiță Ana

Școala de Management în Sănătate Publică a Universității de Stat de Medicină și Farmacie „Nicolae Testemițanu”

**Abstrac.** Statul este garant al dreptului la ocrotirea sănătății, asigură minimul gratuit de asigurări medicale, stabilește structura sistemului național de ocrotire a sănătății și mijloacele de protecție a sănătății persoanei (Constituția Republicii Moldova, art. 36). Astfel, deciziile strategice în cadrul instituțiilor medicale publice, în majoritatea cazurilor, nu sunt luate independent de managementul acestora, ci depind de reglementările aprobate prin acte legislative și normative, iar strategiile, politicile și programele naționale și sectoriale stau la baza documentelor de strategie instituțională.

Scopul studiului este elaborarea unui model de strategie-tip de management acceptat la nivelul instituțiilor medicale, care ar facilita derularea procesului strategic instituțional și ar avea ca rezultat utilizarea eficientă a resurselor și satisfacerea nevoilor beneficiarilor. Modelul de strategie-tip de management este elaborat în baza analizei modelelor și abordărilor teoretice și cuprinde cinci etape consecutive: determinarea perspectivelor de dezvoltare instituțională/ strategia generală; strategia de valoare adăugată/ lanțul valorii; stabilirea strategiilor funcționale; implementarea strategiilor; monitorizarea, revizuirea și evaluarea strategiei.

**Cuvinte-cheie.** Strategie, strategie de management, sistem de sănătate, instituții medicale publice.

#### Introducere

Sistemul de sănătate din Republica Moldova este organizat în conformitate cu principiile de acces universal la servicii de sănătate de bază și de finanțare echitabilă și solidară a serviciilor de sănătate atât din partea statului, cât și din partea persoanelor fizice prin intermediul asigurărilor obligatorii de asistență medicală. Structura sistemului de sănătate este formată dintr-o serie de instituții medicale publice și private, dar și de alte agenții și autorități publice implicate în procesul de prestare, finanțare, reglementare și administrare a serviciilor de sănătate. Din punct de vedere a gradului de specializare, instituțiile medicale sunt de nivel primar, secundar și terțiar. Acestea prestează întregul spectru de servicii medicale pentru persoane fizice, cât și unele servicii orientate spre întreaga populație prin intermediul programelor naționale de control a unor maladii specifice: HIS/SIDA, tuberculoza, diabet zaharat și altele.

Majoritatea instituțiilor din sistemul de sănătate sunt publice, totuși, un șir de servicii medicale sunt prestate de către sectorul privat (preponderent furnizori de servicii specializate de ambulator, laboratoare de diagnostic, farmacii și, mai rar, instituții din medicina primară și spitalicească), care, de asemenea, pot fi contractate de către Compania Națională de Asigurări în Medicină. Există și alte instituții medicale publice subordonate altor autorități publice decât Ministerul Sănătății, Muncii și Protecției Sociale, care sunt finanțate de la bugetul de stat prin intermediul autorităților respective și, de asemenea, pot fi contractate de către Compania Națională de Asigurări în Medicină. [1]

În acest context, atât din punct de vedere juridic, cât și din punct de vedere economic, statul reprezintă primul și cel mai important exponent responsabil de prestarea serviciilor medicale. Statul realizează garantarea în apărarea intereselor populației în domeniul ocrotirii sănătății prin sistemul asigurărilor obligatorii de asistență medicală. De asemenea, statul este garantul calității serviciilor acordate populației de către instituțiile și întreprinderile medico-sanitare și farmaceutice, indiferent de tipul de proprietate, forma juridică de organizare și subordonarea administrativă, care este asigurată prin evaluarea și acreditarea capacităților acestor entități pe bază de standarde elaborate și aprobate de Ministerul Sănătății, Muncii și Protecției Sociale.

#### Analiza critică în domeniul problemei cercetate

Ceea ce deosebește procesul de stabilire a strategiei de management într-o instituție medicală publică de oricare altă întreprindere/firmă, este faptul că restructurările, schimbările majore instituționale, de obicei, nu le decide managementul instituției, dar sunt influențate de reforme la nivel guvernamental și sunt aprobate prin acte normative.

Din punct de vedere economic, statul, prin intermediul autorităților și agențiilor guvernamentale, are un rol important în procesul de reglementare a pieței serviciilor medicale, care poate lua trei forme: *reglementări tehnice* – se referă la personalul medical și nemedical (număr și calificare), bunuri/servicii medicale, instituții prestatoare (număr, structură recomandată, dotări necesare); *reglementări administrative* – statul urmărește controlul numărului de furnizori pe piață prin bariere birocratice, precum obținerea de acreditări, licențe sau competențe teritoriale; controlul prețurilor – prin fixarea de către stat a fiscalității (primelor de asigurări obligatorii de asistență medicală), *fixarea tarifelor* la serviciile medicale prestate de instituțiile publice și *controlul marjelor de profit* pentru unele bunuri (medicamente). [5, 6]

De asemenea, statul, prin intermediul instituțiilor medicale publice, este principalul actor al pieței responsabil de furnizarea serviciilor medicale, ca bunuri publice (sistemul de imunizări, serviciile medicale de urgență ș.a.), care pot fi folosite de oricine, indiferent dacă plătește sau nu pentru ele, respectiv, nici o persoană nu poate fi exclusă din sfera consumatorilor potențiali. *Non-excluziunea și non-rivalitatea* bunurilor publice, inclusiv și a unor servicii medicale, reprezintă una din caracteristicile situației de *eșec al pieței*, situație în care piețele libere nu ar fi în măsură să livreze aceste servicii în mod eficient, într-o cantitate suficientă, la un preț accesibil și ar duce la apariția inechităților în societate.

Pentru sistemul de sănătate este specifică și situația de *eșec al competiției* care apare atunci când situația de monopol nu poate fi evitată. Astfel, există un spectru de servicii specializate (psihiatrie, narcologie, fiziopneumologie), când statul, ca singur prestator, are posibilitatea de a controla acest segment. În acest caz, liberalizarea pieței duce la o utilizare neeficientă a resurselor, totodată, nefiind atractivă pentru agenții economici privați (reglementări stricte, tratamente de lungă durată, medicamente și consumabile costisitoare, beneficiari din grupurile social-vulnerabile ș.a.). Această situație de *monopol intenționat* are efecte benefice din punct de vedere economic și social.

O altă situație când economia națională nu ar putea să-și atingă întregul său potențial fără intervenția statului, este prezența *externalităților* – cazuri când acțiunile unui individ (consumator sau producător) influențează acțiunile altor indivizi. Astfel, costurile asociate cu utilizarea unui anumit bun/serviciu nu sunt plătite de consumatorul sau producătorul bunului/serviciului respectiv. În sistemul de sănătate, externalitățile pot fi *pozitive* – activități ce aduc beneficii pentru terțe părți: campaniile de informare, imunizările – vaccinarea unui individ protejează de maladii infecțioase și alți indivizi. Externalitățile *negative* sunt acele activități de producție sau de consum care generează costuri pentru terțe părți (populație, sistemul public de sănătate), influențând negativ starea de sănătate a indivizilor: produsele de tutun, produsele alcoolice, poluarea apei, poluarea aerului ș.a. În aceste situații, statul forțează producătorii bunurilor menționate mai sus să includă costuri externe în prețul produsului lor, în mod evident, agenții economici nu ar face-o din propria inițiativă. [6, 7]

Următoarea situație specifică care impune implicarea statului în prestarea unor servicii sau în producerea și comercializarea unor bunuri este *asimetria informațională*, disfuncționalitate ce apare datorită faptului că cei ce acționează pe piață au interese diferite și, de multe ori, opuse, iar una dintre părțile tranzacției (de obicei, consumatorul) are acces mai limitat la date privind bunul/serviciul sau una din părți are capacități limitate să analizeze aceste date sau deciziile de consum sunt luate pe baza unor prejudecăți cognitive (de exemplu, consumul de antibiotice). [7]

Totodată, un alt rol pe care trebuie să și-l asume statul, ca actor al pieței, prin intermediul autorităților guvernamentale sau al instituțiilor care îl reprezintă, este de a analiza ce servicii sunt prestate, în ce mod și pentru cine. În contextul în care serviciile medicale devin din ce în ce mai complexe, iar resursele publice sunt limitate în fața unor nevoi și dorințe crescânde ale

beneficiarilor, este necesar de a realiza evaluarea economică a eficienței îngrijirilor de sănătate. Acesta este un proces prin care se compară două sau mai multe alternative atât din punct de vedere a resurselor consumate (costuri), cât și a rezultatelor obținute. Respectiv, analiza de minimizare a costurilor, foarte des aplicată de către agenții economici privați ca modalitate de maximizare a profitului, este o modalitate de evaluare economică care poate fi aplicată pentru intervenții cu rezultate similare și în sistemul de sănătate, dar, nici pe departe, nu este unica. Astfel, rezultatele obținute în urma politicilor, programelor, reglementărilor și altor intervenții guvernamentale pot fi exprimate printr-un anumit tip de consecințe: *beneficii* (schimbări în folosirea resurselor: economii pentru pacient și familia sa, scăderea zilelor de absenteism), *efecte* (număr de vieți salvate, număr de copii vaccinați, ani de viață câștigați) sau *utilități* (numărul de ani de viață îmbunătățită calitativ) asociate fiecărei stări de sănătate. [6]

#### **Viziunea proprie asupra problemei și rezultatele obținute din cercetare**

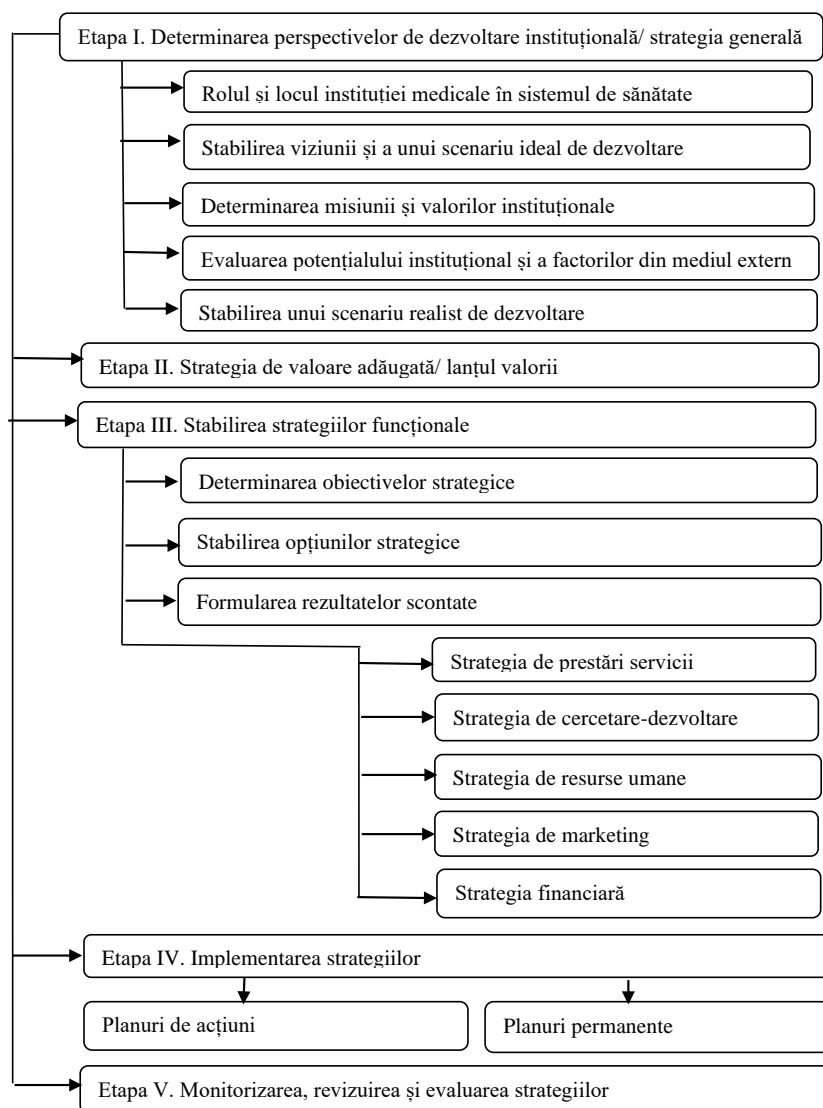
În virtutea rolului important pe care îl are în sectorul sănătății, statul, prin intermediul autorităților și agențiilor guvernamentale, stabilește priorități de dezvoltare pe termen mediu și lung prin documentele de politici (strategii, politici, programe naționale, concepții ș.a.) în care sunt determinate prioritățile și reformele planificate pe nivele de asistență medicală sau la nivel de instituții subordonate.

În acest context, un model de strategie-tip de management acceptat la nivelul instituțiilor sistemului de sănătate, ar facilita procesul strategic instituțional și ar contribui la armonizarea deciziilor la nivelul instituțiilor medicale cu prevederile documentelor strategice naționale și sectoriale.

Modelul strategiei-tip de management pentru instituțiile sistemului de sănătate (fig. 1) este elaborat de către autor în baza analizei modelelor și abordărilor lui J. Pierce și R. Robinson (*Modelul managementului strategic*), R. Rothwell (*Mecanismul strategic*), J.M. Bryson (*Ciclul de schimbare a strategiei în zece stadii*), I.G. Johnson și K. Schols (*Procesul strategic: etapele elaborării și realizării strategiei*), E. Burduș și I. Popa (*Metodologia de elaborare a strategiei organizației*), P. Vagu și I. Stegăroiu (*Procesul strategic și etapele sale*), ș.a. [2, 3, 4, 10] Modelul propus cuprinde cinci etape consecutive.

#### **Etapa I. Determinarea perspectivelor de dezvoltare instituțională/ strategia generală.**

O instituție medicală, ca orice organizație, reprezintă un sistem deschis, constituit din: intrări (resurse umane, informație, tehnologie, mijloace financiare ș.a.), care sunt supuse unor transformări, datorită proceselor instituționale, iar, la final, avem ieșiri, sub formă de servicii medicale. Însă, ca sistem deschis, aceasta este dependentă de factorii de mediu intern și extern, care îi influențează activitatea. Astfel, pentru a funcționa în condiții de eficacitate și eficiență maximă, este stringent necesar să se adapteze acestor factori variabili, care impun schimbări la nivel organizațional.



**Figura 1. Modelul strategiei-tip de management pentru instituțiile sistemului de sănătate (elaborat de autor)**

Schimbările instituționale se pot produce independent de voința managementului sau sub controlul acestuia, atunci când producerea schimbării reprezintă un deziderat al managementului. Indiferent de natura ei, schimbarea organizațională trebuie cunoscută, analizată și, pe cât posibil controlată [4], dacă se urmărește atingerea unor obiective, care ar avea ca efecte dezvoltarea instituțională.

Dezvoltarea instituției medicale trebuie să aibă ca finalitate o utilizare rațională a resurselor (umane, financiare, materiale, informaționale și de timp), în special a celor publice, creșterea eficacității și a eficienței, prin raportarea rezultatelor obținute, care pot fi sub formă de efecte, beneficii și utilități la costuri, creșterea calității serviciilor medicale și a satisfacției pacienților, evaluarea permanentă a nevoilor de servicii de sănătate și adaptarea ofertei la aceste nevoi, promovarea imaginii la nivel comunitar și stabilirea unei rețele de comunicare cu factorii interesați, creșterea productivității muncii, crearea condițiilor de muncă pentru angajați și introducerea unor metode moderne de diagnostic și tratament, perfecționarea sistemului de management și motivarea angajaților pentru diminuarea rezistenței la schimbare și acceptarea nevoii de dezvoltare. Pentru aceasta este nevoie de antrenarea întregului colectiv de muncă sau e grupurilor direct vizate, în procesul de schimbare și dezvoltare organizațională, de a asigura căi optime de comunicare cu angajații, astfel încât aceștia să manifeste interes față de perspectivele de dezvoltare.

**Rolul și locul instituției medicale în sistemul de sănătate** este procesul prin care instituția se auto-identifică ca entitate, își conștientizează și își asumă responsabilitățile la nivel de

comunitate și societate și stabilește legăturile cu părțile interesate. În acest sens, trebuie determinate care sunt provocările majore la nivel de sistem, care sunt documentele de politici (strategii și programe naționale) ce stabilesc liniile directorii de dezvoltare instituțională, cum are loc conlucrarea cu alte instituții medicale publice și private (de exemplu, o instituție de asistență medicală primară trebuie să aibă o viziune clară de conlucrare cu asistența medicală spitalicească sau cu instituțiile din domeniul sănătății publice) sau modul în care interacționează cu organizațiile non-guvernamentale active în domeniul sănătății. De asemenea, la această etapă este important de a determina lista părților interesate în activitatea instituției medicale, pentru a anticipa reacțiile la posibilele schimbări planificate și pentru a asigura acceptabilitatea strategiei alese.

**Stabilirea viziunii și a unui scenariu ideal de dezvoltare** reprezintă acel deziderat ideal al evoluției instituției medicale și al factorilor din mediu extern, care ar favoriza realizarea obiectivelor strategice pentru perioada pentru care se intenționează să se elaboreze strategia.

**Determinarea misiunii și valorilor instituționale** este activitatea prin care se explică raporturile între management, angajați și beneficiari, și acele angajamente pe care și le asumă instituția față de părțile interesate.

**Evaluarea potențialului instituțional și a factorilor din mediul extern** se referă la analiza diagnostic a factorilor proprii constituenți ai instituției medicale, care îi determină funcționalitatea și performanța, și analiza factorilor din extern, la schimbarea cărora, de cele mai multe ori, instituția trebuie să se adapteze.

**Stabilirea unui scenariu realist de dezvoltare** se bazează pe informațiile din analiza potențialului instituțional și a factorilor din mediul extern, care are ca obiectiv de a recomanda abordarea care asigură cea mai bună aliniere între mediul intern și extern. Alegerea strategiei corecte este în avantajul dezvoltării instituției medicale. Acesta dă posibilitate persoanelor implicate de a se angaja într-un proces de gândire strategică și facilitează formularea obiectivelor la următoarea etapă.

**Etapa II. Strategia de valoare adăugată/ lanțul valorii.** Valoarea, pentru o instituție din sistemul de sănătate, reprezintă totalitatea performanțelor, caracteristicilor și particularităților serviciilor medicale, oferită beneficiarilor, a cărei rațiune este îndeplinirea misiunii sociale într-un mod cât mai eficace posibil. Valoarea este un rezultat al procesului de transformare eficientă a factorilor de producție din sistemul de sănătate (munca, natura, capitalul și neo-factorii de producție) în bunuri și servicii medicale, de care beneficiarii au nevoie în cantitatea și la calitatea respectivă, și la momentul dorit de aceștia.

Procesul de creare a valorii pentru instituția medicală este unul complex și conține un șir de activități interdependente, realizate de către angajați individual sau de diferite subdiviziuni. În literatura de specialitate [2, 4, 10], acest proces se numește lanț de valoare. Din punct de vedere strategic, lanțul de valoare este instrumentul care permite determinarea activităților care aduc valoare suplimentară beneficiarilor sau contribuie la reducerea costurilor serviciilor medicale.

Activitățile creatoare de valoare pot fi divizate în activități principale (primare) și activități de suport [2]. **Activitățile primare** într-o instituție medicală se referă la totalitatea etapelor pe care le parcurge pacientul/ beneficiarul pentru a beneficia de serviciile medicale (etapa anterioară prestării, prestarea propriu-zisă și etapa ulterioară prestării). **Activitățile de suport** au rolul de a sprijini realizarea cu succes a activităților principale și se referă la aprovizionare (materiale, consumabile, medicamente ș.a.), dezvoltarea tehnologică, managementul resurselor umane (recrutare, angajare, integrare, perfecționare ș.a.) și administrare (finanțe, contabilitate, subdiviziunea juridică, relații externe, audit intern ș.a.).

**Etapa III. Stabilirea strategiilor funcționale.** La această etapă instituția medicală are două opțiuni: să elaboreze strategii separate pe domenii funcționale (prestări servicii, cercetare-dezvoltare, resurse umane, marketing, finanțe), după cum este descris mai jos sau să elaboreze obiective strategice pentru aceste domenii funcționale și să le integreze în strategia generală.

**Determinarea obiectivelor strategice** are la bază scopul strategiei funcționale (pentru prima opțiune) sau misiunea instituției (pentru a doua opțiune) și este rezultatul analizei resurselor



instituționale disponibile și prerogativele decizionale pe diferite niveluri ierarhice, și a forțelor de acțiune și a tendințelor din mediul ambiant [4] în care acționează instituția medicală. Un alt factor care determină modul de stabilire a obiectivelor strategice este concepția managementului de nivel superior, care este responsabil de procesul strategic instituțional. Astfel, acest proces este determinat de formarea și pregătirea managerilor, convingerile și experiența lor, cultura decizională promovată în instituție și informațiile în baza cărora se iau aceste decizii, ș.a.

**Opțiunile strategice** reprezintă acele variante/modalități prin care pot fi realizate obiectivele strategice. Este important de a avea în portofoliu câteva opțiuni pentru realizarea fiecărui obiectiv, inclusiv și opțiunea de status quo – starea care a existat înainte și se menține în prezent. Analiza acestor variante stă la baza deciziilor de dezvoltare a domeniilor strategice organizaționale și a cunoașterii reacțiilor posibile la factorii de presiune și influență. [2]

**Strategia de prestări servicii** rezultă din realizarea funcției principale a instituției medicale, cea de a acorda asistență medicală. Așa cum spectrul de servicii prestat de instituțiile publice este reglementat prin acte normative și depinde de nivelul asistenței medicale și de specificul instituției, accentul managementului instituțional trebuie să fie pus pe obținerea performanței în prestarea serviciilor medicale.

Astfel, deciziile strategice privind asistența medicală trebuie să fie fundamentate pe criteriile de: (1) *calitate* (prezența și respectarea ghidurilor și standardelor naționale și instituționale de diagnostic și tratament, managementul riscurilor, siguranța pacienților ș.a.), (2) *eficiență* (analiza cost-eficacității serviciilor/ a metodelor de diagnostic și tratament, asigurarea cu personal medical conform normativelor, numărul pacienților deserviți, numărul de investigații per utilaj medical, ș.a.), (3) *utilizare* (numărul de pacienți deserviți comparativ cu capacitatea instituției/ a secției/ a utilajului, rata de utilizare a patului ș.a.), (4) *acces* (acces fizic, acces financiar, acces informațional, disponibilitatea serviciului, nediscriminarea după anumite criterii: etnie, religie, ș.a.), (5) *învățare* (instruirea continuă pentru lucrătorii medicali și schimbul de experiență, implementarea inovațiilor în prestarea serviciilor, feedback din partea pacienților ș.a.) și (6) *sustenabilitate* (susținere politică, susținere financiară, suportul comunității și a pacienților, angajamentul personalului, ș.a.). [11]

**Strategia de cercetare-dezvoltare** se referă la stabilirea obiectivelor strategice în domeniul cercetării și inovării la nivel instituțional privind introducerea tehnologiilor performante: utilaje, echipament, software și hardware, introducerea de noi servicii pentru asigurarea accesului la metode și tehnici de diagnostic și tratament de ultimă generație, care ar trebui să aibă un impact pozitiv asupra sănătății pacienților.

**Strategia de resurse umane** derivă din realizarea funcției organizaționale de personal și are rolul de a asigura gestionarea eficace și eficientă la nivel instituțional al celui mai important factor de producție pentru prestarea serviciilor medicale – resursa umană. Strategia de resurse umane definește intențiile instituției în ceea ce privește direcția de dezvoltare a resurselor umane, precum și necesitățile sau cerințele ce trebuie satisfăcute în acest domeniu pentru a facilita atingerea obiectivelor strategice stabilite [9].

**Strategia de marketing** are la bază mix-ul de marketing sau cei patru P: produs/serviciu, preț, piață și promovare, care pot fi abordate diferit într-o instituție medicală publică și una privată, care se comportă ca oricare agent economic care are ca scop comercializarea serviciilor și obținerea de profit. Astfel, instituțiile medicale publice, comparativ cu cele private, nu pot alege spectrul de servicii oferit sau să renunțe la unele servicii, dacă costul lor este mai mare decât suma contractată de Compania Națională de Asigurări în Medicină.

Din punct de vedere al prețurilor, tarifele la serviciile medicale prestate de instituțiile medicale publice, de asemenea, sunt reglementate de către stat și, de regulă, sunt mai mici, decât tarifele la servicii similare prestate de instituții private, iar prestatorul public nu poate decide de sinistător majorarea tarifelor în condițiile creșterii costurilor. Aceste servicii sunt servicii non-market, iar tarifarea lor nu poate fi determinată de întâlnirea cererii cu oferta și de raporturile lor

pe piață. O parte din serviciile medicale publice, în contextul asigurării obligatorii de asistență medicală, nu fac obiectul actelor de vânzare-cumpărare și, aparent, sunt gratuite pentru beneficiari.

De asemenea, pentru serviciile medicale publice, nu există piață (situația de eșec al pieței), din cauza monopolurilor, a non-excluziunii, asimetriei informaționale și a externalităților, ceea ce face imposibile studiile de marketing ale pieței.

Totodată, și promovarea în instituțiile medicale publice se deosebește de cea în instituțiile private. În primul rând, prestatorii publici nu au bugete pentru promovare și costurile pentru aceasta nu sunt incluse în tarifele serviciilor medicale. Activitățile de promovare sunt concentrate spre promovarea imaginii instituției și a lucrătorului medical, implicarea în campanii de informare, de prevenire a îmbolnăvirilor și de reducere a riscurilor. Acest gen de promovare mai mult se aseamănă cu manifestarea responsabilității sociale, în special față de comunitate.

În contextul celor menționate mai sus, s-a dezvoltat conceptul de *marketing social*. Astfel, strategiile de marketing ale instituțiilor medicale publice trebuie să fie concentrate spre: identificarea problemelor de sănătate cu care se confruntă comunitatea; oferirea spectrului de servicii adaptat la nevoile și așteptările consumatorilor; oferirea serviciilor care aduc schimbări de comportament; identificarea barierelor cu care beneficiarii se confruntă și asigurarea accesului la servicii care vor duce la schimbarea de comportament dorită; construirea și menținerea căilor de comunicare adecvate cu publicul-țintă; stabilirea de parteneriate sociale pentru a realiza schimbarea de comportament; promovarea modului de viață sănătos ș.a. [8]

**Strategia financiară** are la bază funcția financiar-contabilă a instituției. Prin realizarea acestei funcții se asigură atragerea și utilizarea resurselor financiare pentru îndeplinirea misiunii/scopului instituției și se bazează pe activitatea economică, financiară și contabilă a acesteia. Pentru îndeplinirea funcției financiar-contabile se utilizează totalitatea metodelor și tehnicilor de înregistrare și evidență a veniturilor și cheltuielilor în conformitate cu legislația Republicii Moldova, și se asigură informația financiară, împreună cu altă informație (de exemplu: clinică, tehnică, cu privire la calitate, ș.a.), necesară managementului pentru luarea deciziilor.

De asemenea, strategia financiară trebuie să fie axată pe obținerea *eficienței*: gradul în care o anumită intervenție produce rezultate, raportate la resursele utilizate pentru aceasta. Resursele necesare sunt exprimate în costuri, iar rezultatele obținute pot fi exprimate printr-un anumit tip de consecințe (efecte, beneficii, utilități). Această abordare strategică a deciziilor privind mijloacele financiare include o înțelegere profundă a eficienței nu doar la nivel de instituție medicală, ci și în raport cu beneficiarii. Astfel, se pot lua decizii cu privire la introducerea metodelor noi de tratament, utilizarea utilajului performant, care pot să ducă, pe termen scurt, la creșterea costurilor, iar, pe termen lung, la scăderea lor, în schimb vor avea efecte benefice asupra stării de sănătate și a calității vieții pacientului.

**Etapa IV. Implementarea strategiilor.** Principalele instrumente utilizate în implementarea strategiilor sunt planurile. În afară de planurile de acțiuni, care tradițional descriu modul de transpunere în practică a prevederilor strategiei, sunt utilizate și planurile permanente: politicile, procedurile standard și regulile, care trebuie să fie revizuite de fiecare dată când se schimbă strategiile. Astfel, în noile condiții ce implică schimbări instituționale, unele planuri permanente trebuie modificate orientat, iar la cele, care nu pot fi adaptate situației actuale, trebuie de renunțat.

**Planurile de acțiuni** reprezintă instrumentul de bază utilizat de managementul instituției medicale pentru a implementa obiectivele strategice, care de obicei, sunt complexe și pentru realizarea lor este nevoie de urmat o succesiune de acțiuni, limitate din punct de vedere temporar, dar și din punct de vedere a resurselor disponibile.

Pentru implementarea strategiei sunt utilizate și **planurile permanente**: politicile, procedurile standard și regulile. **Politicile** reprezintă orientări generale a acțiunilor și a deciziilor care au rolul să faciliteze realizarea obiectivelor. Politica instituțională într-un anumit domeniu, poate fi considerată drept un „cod al legilor”, care explică cum pot fi atinse obiectivele, stabilind anumite puncte de reper în acest sens, pentru a evita anumite decizii bazate pe criterii de moment.

*Procedurile standard* descriu consecutivitatea acțiunilor care trebuie realizate într-o situație concretă și constituie decizii programate bazate pe o experiență anterioară. *Regulile* stabilesc precis cum acționează angajații instituției medicale într-o situație concretă.

**Etapă V. Monitorizarea, revizuirea și evaluarea strategiei.** Scopul proceselor de monitorizare și evaluare este de a asigura obținerea rezultatelor planificate la etapa de stabilire a obiectivelor strategice.

*Monitorizarea* este un proces continuu de colectare și analiză a informației, prin care persoanele responsabile determină progresul obținut. Instrumentul de determinare a progresului sunt indicatorii, care, fiind formulați corect, facilitează cu mult acest proces.

Dacă pe parcursul monitorizării, au fost depistate abateri de la prevederile strategiei sau managementul instituției decide schimbarea vectorului de dezvoltare în contextul modificării factorilor din mediul ambiant (de exemplu, schimbarea nevoilor pacienților, influența factorilor economici, modificările cadrului normativ), de cele mai multe ori, se decide *revizuirea strategiei*. Procesului de revizuire, de obicei, sunt supuse doar anumite prevederi/obiective ale strategiei sau un tip de strategie funcțională, dacă pe acest segment au apărut modificări legislative sau normative, care impun anumite reglementări tehnice sau administrative, diferite de cele existente.

*Evaluarea* este o analiză riguroasă a activităților în proces de implementare sau finalizate pentru a determina nivelul de realizare a obiectivelor planificate și contribuția acestora la atingerea misiunii instituției medicale. Evaluarea poate fi realizată la mijloc de termen de implementare a strategiei și după realizarea acesteia. Acest proces permite determinarea nivelului de realizare a obiectivelor, analiza și explicarea divergențelor apărute dintre acțiunile/obiectivele planificate și cele realizate și analiza relevanței, eficacității, eficienței, sustenabilității și impactului, dacă acesta există.

### Concluzii

1. Statul, ca actor al pieței, responsabil de prestarea serviciilor medicale și de sănătate non-marfă (publice și individuale), care aparent sunt gratuite pentru populație, datorită existenței asigurărilor obligatorii de asistență medicală, joacă un rol determinant în reglementarea activității instituțiilor medicale și în stabilirea priorităților de schimbare și dezvoltare strategică instituțională. Acest lucru impune existența unei abordări comune pentru instituțiile medicale publice privind elaborarea și implementarea strategiilor de management.

2. Procesul de stabilire a strategiilor instituționale în sistemul de sănătate este influențat de o serie de factori și anumite caracteristici specifice (fenomenul de eșec al pieței, monopoluri intenționate, externalitățile, non-excluziunea și non-rivalitatea serviciilor medicale, ș.a.)

3. Modelul strategiei-tip de management pentru instituțiile sistemului de sănătate este constituit dintr-o succesiune de cinci etape, care fiind parcurse de responsabilii pentru procesul strategic instituțional, are ca scop să faciliteze atingerea unui nivel optim de eficacitate și eficiență organizațională. Acest model asigură asumarea responsabilității instituției medicale față de societate, comunitate, părți interesate, angajați și beneficiari. În acest context, serviciile medicale sunt privite prin prisma procesului de creare a valorii pentru beneficiari (scăderea zilelor de absenteism, ani de viață câștigați, creșterea calității vieții), iar obținerea performanței în prestarea acestor servicii este într-o dependență directă și de calitatea altor activități instituționale (aprovizionare, dezvoltare tehnologică, managementul resurselor umane, administrare).

### Referințe bibliografice

1. Turcanu G. Domete S. Buga M. Richardson E. Republic of Moldova. Health system review, European Observatory on Health Systems and Policies, Vol 14, no. 7, 2012
2. Vagu P. Stegăroiu I. Strategii manageriale. Ed. Prouniversitaria, București, 2014
3. Bryson J.M. Planificarea strategică pentru organizații publice și nonprofit. Ghid pentru consolidarea și susținerea realizărilor organizaționale. Chișinău: ed. ARC, 2002
4. Burduș E., Popa I. Metodologii manageriale. București: ed. Pro Universitaria, 2014
5. Zaharia M. Economia serviciilor. București: ed. Universitară, 2005
6. Lozan O., Niculiță A. Economia sănătății. Chișinău, 2016
7. Kisilowski M. Administratie. Obținerea succesului personal în managementul administrației publice. București: Curtea Veche Publishing, 2017

8. Canja A. Railean A. Carmanovici I. Marketing social – esență, principii, utilitate. UTM. Disponibil la: [http://repository.utm.md/bitstream/handle/5014/2780/Conf\\_UTM\\_2014\\_Vol\\_III\\_pg419\\_422.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repository.utm.md/bitstream/handle/5014/2780/Conf_UTM_2014_Vol_III_pg419_422.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
9. Armstrong M. Taylor S. Armstrong's handbook of human resource management practice. 13th edition. Library of Congress Cataloguing-in-Publication Data, 2013. Disponibil la [https://www.academia.edu/32280546/ARMSTRONGS\\_HANDBOOK\\_OF\\_HUMAN\\_RESOURCE\\_MANAGEMENT\\_PRACTICE\\_i](https://www.academia.edu/32280546/ARMSTRONGS_HANDBOOK_OF_HUMAN_RESOURCE_MANAGEMENT_PRACTICE_i)
10. Băcanu B. Practici de management strategic. Metode și studii de caz. Iași: Polirom, 2016
11. Brodley E.H. Pallas S. Bashyal Ch. Berman P. Curry L. Developing strategies for improving health care delivery. Ghide to Concepts, Determinants, Measurement and Intervention Design. HNP, 2010

## ИНДУСТРИЯ ТУРИСТИЧЕСКОГО СЕКТОРА В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ В ПОСТПАНДЕМИЧЕСКИЙ ПЕРИОД

## TOURISM SECTOR INDUSTRY UNDER UNCERTAINTY DURING POST-PANDEMIC PERIOD

<sup>1</sup>Эльмира Магомед кызы Годжаева

доцент, д.ф.э., заведующая кафедрой «Маркетинг», e-mail: [e.qosayeva@atmi.edu.az](mailto:e.qosayeva@atmi.edu.az)

<sup>2</sup>Эмира Мадат кызы Годжаева

Преподаватель кафедры «Менеджмент», e-mail: [esmiragodjaeva98@gmail.com](mailto:esmiragodjaeva98@gmail.com)

<sup>1, 2</sup> Азербайджанский Университет Туризма и Менеджмента, Адрес: Кероглы Рагимов 822/23, Баку, 1172, тел.: +994 50 740 16 98

**Abstract.** *The tourism industry until 2020 was one of the world's socio-economic resources, as well as dynamic and popular directions of our time. In the USA, France, Spain, Turkey, Italy, and other countries of Europe and North America, which received large revenues from tourism, the role of this industry had a special weight in the economy.*

*The tourism sector has had a significant impact on increasing the productive capacity, profitability and employment of countries. Taking all this into account, the tourism industry is the main driving force behind the socio-economic development of many countries of the world and awakens to have its development in the post-pandemic period.*

*The theoretical and methodological basis for the sociological analysis of the strategy and tactics of the governments of various countries in the context of the coronavirus epidemic is in its infancy, which makes it difficult to conduct comparative studies and apply their results in the practice of managing the tourism industry.*

*It should be noted that the situation with the coronavirus (COVID-19) pandemic did not go unnoticed in the tourism sector of Azerbaijan, as well as in other countries. In 2020, 720,300 foreigners and stateless persons from 155 countries arrived in Azerbaijan, which is 3.7 times less than in the same period last year.*

*The introduction of temporary restrictions to prevent the spread of coronavirus infection led to a sharp decrease in the number of visitors to our country in 2020, and the visits were mostly non-tourist.*

**Key words:** *non-oil sector, post-pandemic period, competitiveness, tourism, tourism sector, survey, coronavirus infection.*

**JEL Classification:** F01; F60; I25; O11; Z32

**Аннотация.** *Индустрия туризма до 2020 года являлась одним из мировых социально-экономических ресурсов, а также динамичных и популярных направлений современности. В США, Франции, Испании, Турции, Италии, других странах Европы и Северной Америки, которые получали большие доходы от туризма, роль этой отрасли имел особый вес в экономике. Сектор туризма оказывал значительное влияние на увеличение производственного потенциала, прибыльности и занятости стран. Принимая во внимание все это, индустрия туризма является главной движущей силой социально-экономического развития многих стран мира и будет иметь свое развитие в постпандемический период.*

*Теоретико-методологическая база социологического анализа стратегии и тактики правительств различных стран в условиях эпидемии коронавируса находится в стадии становления, что затрудняет проведение сравнительных исследований и применение их результатов в практике управления туристической отраслью.*

*Надо отметить, что ситуация с пандемией коронавируса (COVID-19) не осталась незамеченной в туристическом секторе Азербайджана, как и в других странах. В 2020 году в Азербайджан прибыло 720,3*

тысячи иностранцев и лиц без гражданства из 155 стран, что в 3,7 раза меньше, чем за аналогичный период 2019 года.

Введение временных ограничений для предотвращения распространения коронавирусной инфекции привело к резкому снижению количества посетителей в страну за 2020 год, причем посещения были в основном не туристические.

**Ключевые слова:** нефтяной сектор, постпандемический период, конкурентоспособность, туризм, туристический сектор, опрос, коронавирусная инфекция.

Азербайджан обладает большим туристическим потенциалом, в том числе для приема иностранных туристов. Туризм в Азербайджане представлен большим разнообразием видов. Наиболее активно развиваются экологический, спортивный, познавательный, деловой, лечебно-оздоровительный, рыболовный, охотничий, событийный и гастрономический виды туризма. Создана необходимая нормативно-правовая база для развития этой отрасли.

С начала 2020 г. тема COVID-19 находится в эпицентре политического, общественного и экспертного обсуждения. Туризм – как внутренний, так и международный – оказался в числе отраслей, наиболее пострадавших от распространения новой коронавирусной инфекции. Авторы, опираясь на свой многолетний опыт исследования проблем туристической отрасли, рассматривают последствия влияния коронавируса на туризм, факторы, сдерживающие его развитие, связанные как с кризисными поведенческими и экономическими эффектами, так и с санитарными процедурами.

Азербайджанская Республика за 30-летний период после восстановления независимости в 1991г. добилась внушительного прогресса в укреплении своей государственности и социально-экономическом развитии.

За время независимости в республике были успешно реализованы важные программы индустриально-инновационного развития страны, Государственные программы социально-экономического развития регионов республики, осуществлена земельная реформа, реализованы программы развития здравоохранения и образования, реформирования системы социальной защиты населения, жилищного и дорожного строительства и т.д., что в итоге положительно сказалось на темпах роста благосостояния населения Азербайджана.

В октябре 2020 года объем операций, проведенных иностранцами по банковским картам в нашей стране, составил 24,9 миллиона манатов. В январе-октябре 2020 года с помощью банковских карт иностранцы совершили транзакций на 379,1 миллиона манатов.

В октябре 2020 года экспорт в нефтяном секторе составил 162,8 миллиона долларов. В октябре 2020 года доля продовольственных товаров в нефтяном секторе составила 48,8 процента, а в непродовольственном секторе - 51,2 процента.

В октябре этого года наибольший объем нефтегазовой продукции был экспортирован в Россию (64,7 миллиона долларов), Турцию (33,5 миллиона долларов), Швейцарию (10,7 миллиона долларов) и Грузию (9,5 миллиона долларов) и в США (5,4 млн долларов).

По данным Государственной пограничной службы, в январе-октябре 2020 года в Азербайджан прибыло 720,3 тысячи иностранцев и лиц без гражданства из 155 стран, что в 3,7 раза меньше, чем за аналогичный период прошлого года. Введение временных ограничений для предотвращения распространения коронавирусной инфекции привело к резкому снижению количества посетителей нашей страны в апреле-октябре этого года, причем посещения были в основном не туристические.

По данным Всемирного совета по путешествиям и туризму (WTTC), общий объем глобальных туристических услуг в 2018 году составлял около 8,8 триллиона долларов, или 10,4 процента мирового валового внутреннего продукта.

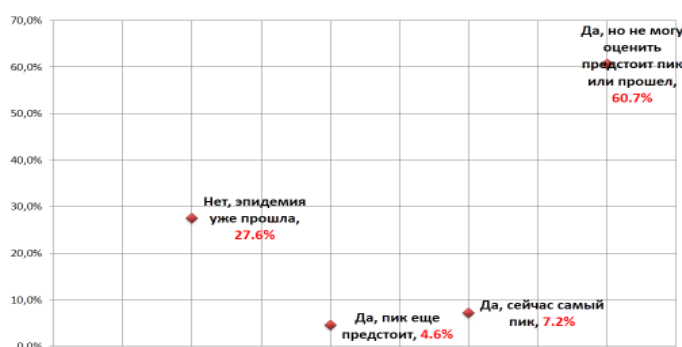
Количество людей, занятых в этом секторе, составлял 319 миллионов человек, что составляет 9,7% от общего числа людей, занятых в мире. Каждый десятый человек работал в этой сфере.

В то же время, по оценкам, каждое пятое рабочее место, созданное за последние пять лет, относилось к туристическому сектору.

С внутренней точки зрения конкурентоспособный туристический сектор имел и будет иметь социальное, культурное и политическое значение, принося пользу местному транспорту, гостиницам, ресторанам, культурным мероприятиям и торговым секторам, и в дальнейшем оказывал положительное влияние на экономику, которую можно было сгруппировать следующим образом [А.Д. Левашенко, 2020]:

- Как важный источник спроса и его роста;
- В качестве источника занятости на всех уровнях экономики путем создания устойчивых рабочих мест;
- В качестве важного инструмента для малых и средних предприятий в использовании деловых возможностей;
- Позволял распределять финансовые и экономические выгоды по различным секторам и уровням экономики, особенно на региональном уровне;
- Поспособствовал достижению государственных экономических и бюджетных целей;
- Значительно повлиял на ускорение государственно-частного партнерства [Dellaert, В., 2014].

Так, например в апреле 2020 года, проведенный социологический опрос показал, что пока многие не могут точно с уверенностью определить нынешнюю ситуацию с учетом того прошел ли пик эпидемии или нет.

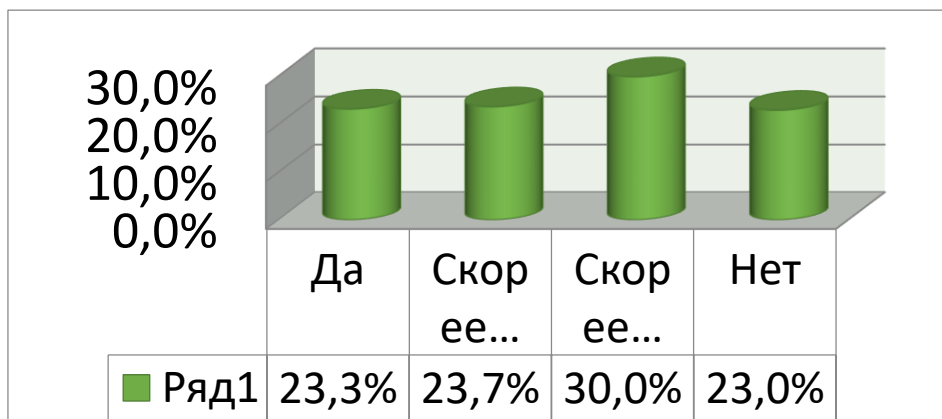


**Рис. 1. Как Вы думаете есть ли эпидемия COVID – 19 в Вашей стране?**

*Источник: На основе научных исследований авторами.*

Как видим социологический опрос показал, что 607% пока еще не могут с точностью определить прошел ли инфекционный период.

В нашей стране, обладающей богатым культурным и историческим наследием, старинными ремесленными традициями, уникальными природными условиями и другими ресурсами, как и во всех странах, желающих добиться экономического прогресса, обосновывается ее актуальность. В связи с этим, развитие внутреннего туризма на перспективу – это главное условие последствия выхода из пандемии.



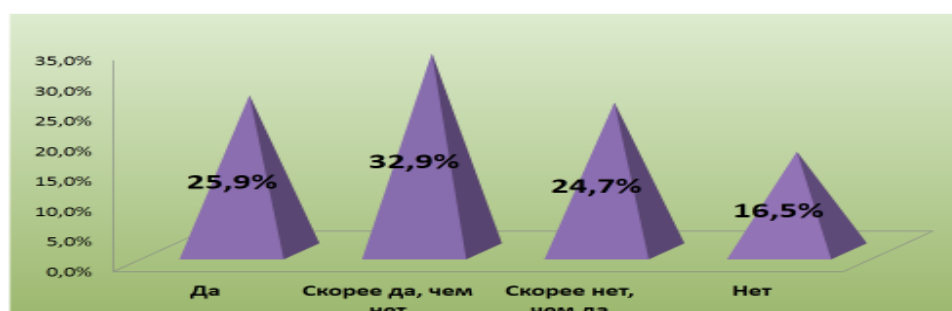
**Рис. 2. Думаете ли Вы предпринимать туристическое путешествие внутри страны при первой же возможности после отмены чрезвычайного положения в Вашей стране?**

*Источник: на основе научных исследований авторами.*

Как видим социологический опрос показал, что все же большое количество туристов неопределенно отвечают на поставленный вопрос, а если точнее 23,3% туристов ответило - да, а 23% ответило - нет.

Немаловажным фактом также является ценовая политика в туристическом секторе. Ценовая конкурентоспособность в туристическом секторе является одним из ключевых факторов при оценке конкурентоспособности отрасли, столь низкие цены делают страну привлекательной для туристов [MacCannell. D., 2015]. Так, данные показывают, что 32,9% населения будут иметь достаточные средства для последующего развития внутреннего туризма.

**Считаете ли вы, что после окончания пандемии или отмены чрезвычайного положения у вас будут ресурсы для туризма?**



**Рис. 3. Считаете ли вы, что после окончания пандемии или отмены чрезвычайного положения у вас будут ресурсы для туризма?**

*Источник: на основе научных исследований авторами.*

При оценке ценовой конкурентоспособности стран учитываются паритет покупательной способности, налоги на билеты и аэропортовые сборы, цены на топливо и налоговые ставки в стране.

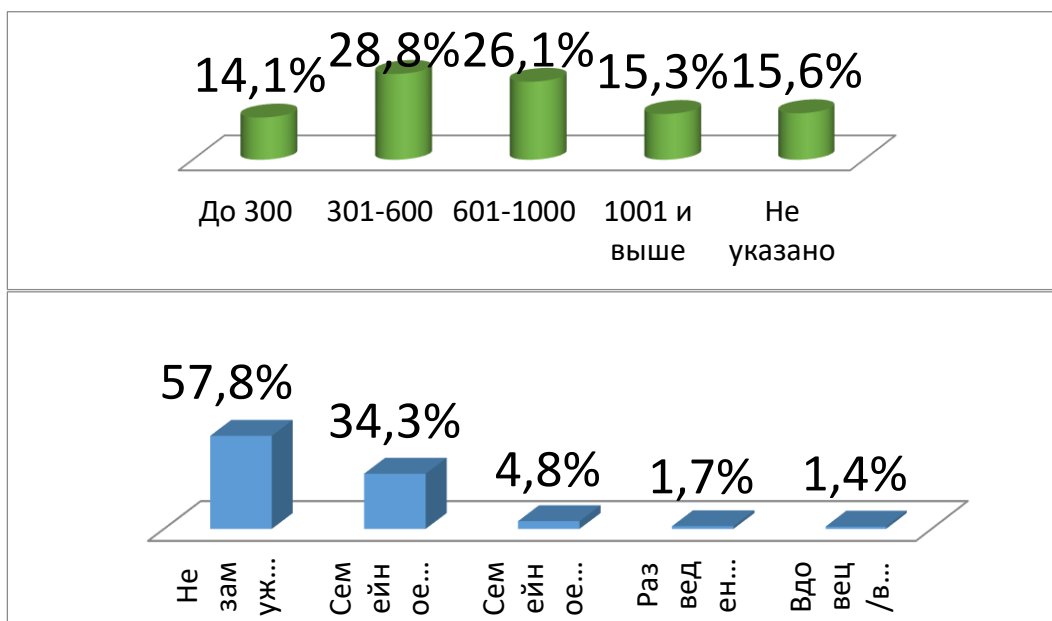


Рис. 4. Среднемесячный доход домохозяйств  
 Источник: на основе научных исследований авторами.

В основном население, не имеющее семейное положение свойственно путешествовать – 57,8%, тогда как 34,3%, имеющие семейное положение являются также параметром того, что им свойственно также путешествовать.

В дополнение к тому, что еще может больше влиять на туристический рынок, то конечно цены транспорт. Качество воздушного транспорта облегчает прилет и вылет в страну, а также перемещение внутри страны. При расчете этого показателя воздушный транспорт оценивается с учетом как количественных показателей, таких как пассажиропоток, количество рейсов, количество аэропортов и количество действующих авиакомпаний, так и качественных показателей инфраструктуры воздушного транспорта для внутренних и международных рейсов [Kortunov, V.V., 2014].

Качество и широта инфраструктуры наземного транспорта имеют большое значение для облегчения внутренних перевозок. Он учитывает качество автомобильных и железных дорог и портов, а также уровень развития внутренней транспортной сети. На туристическую инфраструктуру влияет наличие инфраструктуры размещения (количество гостиничных номеров) и наличие крупных компаний по аренде автомобилей, а также наличие финансовой инфраструктуры (количество банкоматов) [Electronic resource, 2020].



Рис. 5. Учитывая пандемию и ее влияние на туристические компании, планируете ли Вы использовать туроператора или турагенство при бронировании отеля, покупке авиабилета или трансфера?

Источник: на основе научных исследований авторами.

Как видим, наглядно мы видим, что 43% предпочитают резервацию трансфера. Информационная и телекоммуникационная инфраструктура в последнее время оказала значительное влияние на туристический сектор при планировании туристических



маршрутов и закупке туристических услуг. Он оценивает уровень развития инфраструктуры ИКТ (количество пользователей Интернета, телефонных линий, абонентов широкополосного Интернета), а также измеряет уровень использования Интернета при ведении бизнеса в секторе туризма [Hilman, H., 2014].

Это один из ключевых факторов при оценке конкурентоспособности туристической индустрии. Туристы не захотят ехать в опасные страны и места, и развивать туристический сектор в этих местах очень сложно [Electronic resource, 2020].

В связи с этим во многих странах мира сектор туризма считался и будет считаться важным источником экономической активности, занятости, налогов и поступлений в иностранной валюте. Поэтому учитывая роль туризма в экономике, многие развивающиеся страны и регионы в постпандемический период будут выделять значительные ресурсы на развитие этого сектора, чтобы повысить его привлекательность для местных и иностранных потенциальных туристов.

#### Использованная литература:

1. Левашенко, А.Д., Меры поддержки сектора туризма в условиях кризиса, вызванного COVID-19 [Электронный ресурс] / А.Д. Левашенко, С.М. Анес. –Режим доступа: [https://www.ranepa.ru/documents/monitoring/2020\\_10-112\\_April.pdf](https://www.ranepa.ru/documents/monitoring/2020_10-112_April.pdf). – Дата доступа : 14.10.2020.
2. Dellaert, B. Tourists' Mental Representations of Complex Travel Decision Problems / B. Dellaert, T. Arentze, O.Horeni. // Journal of Travel Research. – 2014. – Vol. 53.–P. 3-11. doi:10.1177/0047287513506297.
3. MacCannell. D. Staged Authenticity: Arrangements of Social Space in Tourist Setting / D. MacCannell // American Journal of Sociology . – 2015. – Vol. 79 (3). – P. 589-603.
4. Kortunov, V.V. Tourism as a Way of Expanding Human Existence / V.V. Kortunov, V.A. Chudinov, E.Y. Sokolova // World Applied Sciences Journal. – 2014. – Vol. 30 (1). – P. 124-127.
5. Recovery Scenarios 2020 & Economic Impact from COVID-19 Infographics: [Electronic resource]. – Mode of access : <https://wtcc.org/Research/Economic-Impact/Recovery-Scenarios-2020-Economic-Impact-from-COVID-19>. – Date of access : 20.08.2020.
6. Hilman, H. Market Orientation Practices and Effects on Organizational Performance: Empirical Insight from Malaysian Hotel Industry / H. Hilman, N. Kaliappen // SAGE Open. – 2014. – Vol. 4, № 4. – P.47-49. doi: 10.1177/2158244014553590.
7. UNWTO [Electronic resource]. – Mode of access : <https://www.unwto.org/>. – Date of access : 20.08.2020.

## TO THE QUESTION OF ATTRACTIVENESS AND COMPETITIVENESS OF THE KHERSON REGION IN THE TOURIST MARKET

### К ВОПРОСУ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ХЕРСОНСКОГО РЕГИОНА НА ТУРИСТИЧЕСКОМ РЫНКЕ

**Власенко Наталья**

*к.т.н., доцент, Херсонский национальный технический университет, 73028, Украина, м. Херсон,  
Бериславское шоссе 24 тел (0552) 326-947. <http://Vlasenko.anya@mail.ru>*

**Abstract.** *The coronavirus pandemic has wreaked harm on global tourism. At the same time, the Kherson region, which, after the weakening of quarantine restrictions, remained one of the most popular regions for tourism. The purpose of the robots is to explore innovative projects for the use of tourist resources of the Kherson region in order to increase the attractiveness of the region for tourists, which will contribute to the growth of competitiveness.*

*The Kherson region has unique tourist resources that are not fully utilized. To ensure the growth of the region's competitiveness, it is necessary to use its competitive advantages rationally and with the greatest effect. One of the components of the region's competitive advantages is the ability to best meet the diverse needs of consumers in the tourism industry.*

*In order to gain a competitive advantage, the dynamic development of the tourism industry needs ideas for development. An rational and urgent issue is the development and implementation of effective and efficient projects in the field of tourism. These projects include: the creation of the International balneological resort "Eco-Horodok" on Arabatskaya Strelka, the project "La Perla Azzurra", the construction area of which is almost 600 hectares, the pilot tourist investment project "Soliana Doroha", the creation of the first museum in Ukraine dedicated to artificially flooded lands and others. The implementation of these tourism projects can make the Kherson region even more*

*attractive for tourists at different times of the year and will contribute to the growth of the competitiveness of the region under study.*

**Key words:** *attractiveness, competitiveness, tourist flows, tourist industry, tourist projects, tourist resources.*

**JEL:** *M310; M111; Z320*

**Актуальность темы.** Пандемия коронавируса нанесла мировому туризму огромный ущерб, составляющий 320 млрд долларов за счет сокращения числа туристов на 300 млн. человек. Кроме того резкое сокращение туристических потоков оставило миллионы людей, задействованных в туристическом бизнесе, без средств к существованию.

В тоже время Херсонский регион, который после ослабления карантинных ограничений в конце мая 2020 года оказался в «зеленой зоне» адаптивного карантина, остался одним из популярных регионов для туризма. На основе данных мониторингового исследования туристических потоков только за 11 месяцев 2020 года Херсонщину посетили свыше 3,8 млн. посетителей, среди них – 57,4 тыс. иностранных туристов. Можно подчеркнуть и рост экскурсантов и туристов, которые предпочли (а довольно часто и объединили) активные экскурсионные предложения пассивному пляжному отдыху. Так количество экскурсантов, посетивших заповедники и парки в 2020 году, возросло на 15,3% по сравнению с 2019 годом [1].

Согласно информации, предоставленной Главным управлением Государственной налоговой службы Украины в Херсонской области, Автономной Республике Крым и городе Севастополь за январь – декабрь 2020 года сумма поступлений туристического сбора к местным бюджетам составила около 4,5 млн. гривен (приблизительно 163 тыс. долларов). Субъектами туристической деятельности (заведения размещения и туристические агентства) Херсонской области уплачено бюджетам всех уровней почти 37 млн. гривен (приблизительно 1335,7 тыс. долларов). Кроме того, от сопутствующих экономических сфер, что является основой туристических услуг (торговля, развлечения, отдых, транспорт, питание), поступило 1359,8 млн. гривен (приблизительно 49,09 млн. долларов). То есть, можно констатировать, что, невзирая на трудности, вызванные пандемией COVID-19, прошлый год выдался довольно продуктивным для туристической сферы Херсонщины [2].

Учитывая приведенные факты можно уверенно констатировать, что для повышения конкурентоспособности Херсонского региона актуально исследовать возможные пути увеличения туристических потоков.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Весомый вклад в исследование устойчивого экономического развития территории в рыночных условиях, обеспечение конкурентоспособности туризма сделали отечественные и зарубежные ученые, среди которых можно назвать: Ф. Котлера, М. Портера, А. Хобайбы, А. Александрова, Н. Бандуру, О. Бейдика, М. Биржакова, В. Василенко, Г. Жукова, С. Писаренко, С. Соколенко, Т. Ткаченко, А. Требух и других. Однако данный вопрос мало изучался на примере Херсонской области и требует дальнейших исследований.

**Цель работы** – исследовать инновационные проекты использования туристических ресурсов Херсонской области с целью увеличения привлекательности региона для туристов, что будет способствовать росту конкурентоспособности.

**Изложение материала.** В современных условиях повышения роли регионов, как в национальном, так и в мировом масштабе, они (регионы) все в большей степени становятся субъектами конкуренции. В большинстве работ украинских и зарубежных ученых делается упор на то, что устойчивое развитие экономики региона зависит от эффективного использования конкурентных преимуществ, что обеспечивает получение высоких доходов и прибыли, и на основе этого – повышение жизненного уровня населения региона.

Херсонская область обладает уникальными туристическими ресурсами, которые не используются в полной мере (рис.1). Имея огромный туристический потенциал, она, однако продолжает использовать в основном одни и те же культурно-исторические и природные объекты, что может привести в будущем к постепенному снижению интереса к региону.



Рис. 1. Туристические ресурсы Херсонской области [3]

Чтобы обеспечить рост конкурентоспособности Херсонской области необходимо рационально и с наибольшим эффектом использовать свои конкурентные преимущества. Одной из составляющих конкурентных преимуществ региона является возможность наиболее полно удовлетворять разнообразные потребности потребителей в туристической отрасли. Поэтому учитывая последние тенденции, необходимо повышать привлекательность Херсонской области для туристов. Исходя из этого, для популяризации названного региона необходима постоянная работа с привлечением богатейших туристических ресурсов области и создание конкурентоспособных проектов развития территорий.

В Херсонской области предпосылками формирования и развития туризма являются благоприятные климатические условия; наличие обширных водных пространств; культурно-исторические ресурсы; минеральные источники; лечебные грязи и т.д. Действительно, Херсонщина – уникальная территория для туризма, отдыха и рекреации. Это край заповедных территорий, где расположены около 80 объектов природно-заповедного фонда, два из четырех биосферных заповедников Украины (Черноморский и Аскания-Нова), которые входят во всемирную сеть природных охраняемых территорий ЮНЕСКО, 4 национальных природных парка: Олешковские пески, Азово-Сивашский, Джарылгачский и Нижнеднепровский.



Рис.2. Гейзер «Горячий ключ» в селе Облоу [4]

Херсонщина единственная область Украины, которая омывается водами Черного и Азовского морей (200 км морского побережья), рукотворным Каховским морем и соленым Гнилым морем (озером Сиваш), которое славится своими целебными грязями и термальными источниками. В целом по области 75 источников минеральных и термальных вод (рис. 2). Например, Голопристанские грязи или Семиозерье с белой глиной и практически черной водой от йода, а также розовые озера (рис. 3). Уникальные экологически чистые естественные рекреационные ресурсы: дельта Днепра, Арабатская стрелка (самая длинная песчаная коса в мире), Кинбурнская и Тендровская косы, острова Бирючий и Джарылгач (самые большие в Европе безлюдные острова), Олешкивские пески (естественная пустыня – уникальный природный объект, не имеющий аналогов не только в Украине, но и во всей Европе), Олешковский лес (самый большой в мире рукотворный лес площадью 100 тыс. гектаров), уникальные солевые озера. Незабываемые впечатления дарят путешествия по берегам Тендровского, Джарылгачского, Ягорлычского заливов.

На Херсонщине сосредоточено свыше 5 тыс. объектов историко-культурного наследия: скифские курганы, античные городища, остатки турецких укреплений, казацкие кресты, многочисленные храмы и прочие. Развиваются разные виды туризма: водный, сельский зеленый, винный, экологический, историко-культурный, оздоровительный и др. виды. Уникальны выставочные объекты под открытым небом, например, Зеленые Хутора Таврии (Украина в своей исторической и культурной миниатюре) – единственный в восточной Европе комплекс, расположенный на нетронутой территории Таврийской степной зоны (рис. 4). Территория хуторов занимает больше 100 га.



Рис.3. «Мертвое» Розовое озеро в Херсонской области [5]



Рис. 4. Зеленые Хутора Таврии [6]

Следует заметить, что в 2020 году так же наблюдалась положительная динамика посещения районов и городов, которые не имеют выхода к морю. Так, в Бериславском, Олешковском районах, городах Голая Пристань и Новая Каховка констатировалось увеличения гостей с показателем от 4% до 19%. Возможно, что такой рост был вызван ростом интереса туристов к активному и познавательному отдыху.

Для получения конкурентных преимуществ динамичное развитие туристической отрасли нуждается в идеях для развития. Целесообразным и актуальным вопросом является разработка и внедрение эффективных и результативных проектов в области туризма. Поэтому основными векторами развития туризма Херсонщины на 2021 год является:

- разработка конкурентоспособных туристических проектов;
- формирование кейсов качественных турпродуктов Херсонской области для внутренних и иностранных туристов, их продвижение на национальном и международном рынке в условиях диджитализации;
- создание современной туристической инфраструктуры;
- повышение уровня подготовки специалистов индустрии гостеприимности и качества предоставляемых услуг;
- внедрение международных стандартов в сфере туризма;
- сохранение и рациональное использование природных ресурсов.

Учитывая выше изложенное, одним из перспективных проектов является проект «La Perla Azzurra» который включает строительство современных гостиничных комплексов, апартаментов, коттеджей, торгово-развлекательных центров, аквапарков, дельфинариев, яхт-клубов вдоль побережья Черного моря на площади почти 600 га (рис.5). А главное, он рассчитан на круглогодичное функционирование с предоставлением бальнеологических и лечебных услуг [7, 8].



*Рис. 5. Проект «La Perla Azzurra»[8]*

Не менее масштабным является проект Международного бальнеологического курорта «Эко-Городок» на Арабатской Стрелке. Он предусматривает открытие многофункционального реабилитационного центра «Intermedicalesocisty» для реабилитации пациентов с заболеваниями нервной системы, опорно-двигательного аппарата и другими хроническими неврологическими патологиями.

Следующими проектами, заслуживающими внимания и представленными для участия в программе «Культура. Туризм. Регионы» Украинского культурного фонда являются:

- проект «Сокровища Гилеи Днипровской», направленный на изучение и популяризацию историко-культурных памятников Нижнего Поднепровья. В рамках проекта планируется разработка первого на Херсонщине водного культурно-туристического маршрута с элементами анимации и исторической реконструкции. Маршрут будет пролегать по территории пяти территориальных общин Нижнего Поднепровья и будет способствовать повышению их туристической привлекательности и конкурентоспособности.

- «Тайны острова Джарылгач». Тема и ведущая идея проекта – создание современного музея острова Джарылгач. Планируется показ уникальных экспонатов, которые раньше не были доступны для широких масс туристов. Цель проекта – привлечь внимание к острову Джарылгач, Джарылгачскому заливу, маяку известного французского архитектора Г. Эйфеля (рис. 6) и городу-курорту Скадовск в контексте решения актуальных вопросов (отсутствие единого туристического продукта, опасность потерять культурное наследие, экология, индифферентность местного населения в социально-культурном аспекте).
- «Краеугольные камни времени: неизвестный Юг» – проект, предполагающий создание мультикультурного туристического маршрута в Новой Каховке и Тягинке.
- Культурно-туристический маршрут «Скадовск исторический», «Легенды Хорлов», «Живой музей южных традиций» на острове Белоградский.



*Рис. 6. Маяк на острове Джарылгач (архитектор Г. Эйфель) [9]*

Интересным проектом является и идея создания первого в Украине музея, посвященного искусственно затопленным землям Херсонщины. Реализация уникального проекта позволит притронуться к самой большой тайне Херсонской области. В рамках проекта планируется создание интерактивного музея, где будут храниться экспонаты, найденные на дне Каховского водохранилища, создание исследовательской лаборатории и проведение дайвингов-экскурсий. Следует отметить, что водами Каховского водохранилища было затоплено около 90 сел, историческая местность – Большой Луг, столица хана Мамаю – город Замик. Исследование и изучение этих памятников историко-культурного наследия имеют огромное значение не только для Херсонщины, а и для всей Украины.

Заслуживает внимания и пилотный туристическо-инвестиционный проект по развитию внутреннего туризма, а в перспективе и въездного, «Туристический кластер «Соляная дорога»» (рис. 7). Он объединит 15 населенных пунктов, 36 туристических локаций и 15 инвестиционных предложений. Планируется начало маршрута в Бериславском районе, далее он будет проходить через остров Казацкий и Новую Каховку, Каховку, три объединенные общины и будет направляться к морям. Создание такого туристического пути, который будет пролегать от центральной части Херсонской области к побережью, поможет увеличить количество туристических потоков.



Рис.7. Проект «Соляная дорога» [10]

Цель названного кластера – создать сеть усадеб зеленого туризма и предложить уникальные развлечения в степях юга Украины, где когда-то чумаки за солью ходили. На сегодня проект этого туристического маршрута имеет протяженность примерно в 250 км. Он предусматривает возможное добавление интересных туристических локаций и закольцевание туристического маршрута через западную часть Херсонщины. Следует подчеркнуть, что данный проект «Соляная дорога» не нуждается в больших бюджетных «вливаниях», ведь к его реализации будут привлекаться местные предприниматели. Прогнозируется, что при условии запланированной реализации проекта greenways «Соляная дорога» до 2025 года турпоток будет увеличиваться ежегодно на 30%.



Рис. 8. Проект термального курорта [11]

Следующий проект связан с тем, что на территории Геническа находится один из термальных лечебных источников Украины. На основании этого Urban Re-public представил концепцию экономического развития города. Архитекторами разработан проект, в рамках которого планируется создать комфортабельный многофункциональный комплекс, основа которого термальная скважина, а на огромной территории моделируется современный мини-городок, который будет направлен на развитие и модернизацию окружающей городской структуры (рис. 8). Проект планирует использовать территорию недействующего маслосырзавода, где собираются возвести термально-банный комплекс,



лечебный корпус, приемный блок, культурно-развлекательный комплекс, детские и спортивные площадки, а также гостиницы разных типов. Проект также включает постройку сезонного понтонного пляжа-острова на Утлюцком лимане.

Также заслуживает внимания проект развития Национального природного парка «Нижнеднепровский». Можно сказать что этот парк, наиболее прогрессивный национальный парк Херсонщины. Так, в 2020 году экскурсионными услугами Парка воспользовались 7521 посетитель, что на 79% больше чем в 2019 году (4200 посетителей). Хотя, потенциально парк посетили значительно больше людей, ведь он расположен на территории Дельты Днепра.

Благодаря активной работе работников Нацпарка его популярность каждый год увеличивается. Разрабатываются новые маршруты, проводятся разные мероприятия по экологической пропаганде. Также местный туристический бизнес проводит мощную промоцию и активные продажи прогулок на байдарках, которые стали одной из «фишек» Херсонской области.

Для создания сети маршрутов активного туризма на территории Херсонской области были презентованы следующие проекты: «Станиславские скалы» (рис. 9), «Каменская Сечь – наследие потомкам», «Лабиринты Херсонских плавней», «К удивительным Аджигольским маякам», «Жемчужина на Юге Украины» (Новая Каховка), «Каменные вышиванки» Новой Каховки», экологическая тропа «Удивительный мир природы Буркют».



*Рис.9. Станиславские скалы [12]*

Информационная специфика туристической отрасли заключается в максимально полном изложении информации о существующих в границах определенной территории возможностях для организации и проведения туристических мероприятий, где лидирующую роль играет как общий облик природы региона, так и его отдельных элементов. В качестве товара туристская отрасль предлагает не только комплекс товаров и услуг, но и привлекательность того или иного места, территории, объекта. Поэтому достоверная и главное своевременная информация будет способствовать повышению конкурентоспособности региона. Исходя из этого, возрастает интерес к туристическо-контентному проекту "TripMustGoOn", в пределах которого планируют создание информационного портала, чатботов, буклетов-путеводителей, проведение экспедиций, фотовыставок и конкурсов. Реализация проекта направлена на популяризацию Херсонщины как неисследованного туристического направления. Кроме создания контента, который должен заинтересовать туриста из других регионов, также цель проекта – показать и жителям Херсонщины как много замечательных туристических локаций есть

в области, потому что затрагиваются локации не только популярные, но и те, что остаются «за кадром», куда добраться сейчас не просто, например, остров Бирючий. Буклеты-путеводители планируется распространять на национальных и международных туристических выставках, в туристических информационных центрах, отелях, через других участников рынка туристических услуг.

**Выводы.** Резюмируя, можно с уверенностью сказать, что несмотря на карантинные ограничения, введенные из-за угрозы распространения коронавирусной инфекции COVID-19, в 2020 году Херсонская область стала одной из наиболее привлекательных и посещаемых областей Украины.

Развитие уникальных территорий Херсонщины необходимо рассматривать не только с точки зрения тактических решений на ближайший сезон и особенностей туристических потоков Украины в условиях пандемии, но и стратегических когда границы будут полностью открыты. Поэтому сохранение и увеличение туристических потоков Херсонского региона имеет приоритетное значение. Исходя из этого, реализация масштабных туристических проектов может сделать Херсонщину еще более привлекательной для туристов в разные времена года и будет способствовать росту конкурентоспособности исследуемого региона.

#### **БИБЛИОГРАФИЯ**

1. Курортно-туристичний сезон - 2021: Херсонщина готується приймати туристів. URL: <https://khoda.gov.ua/kurortno-turistichnij-sezon-2021%3A-hersonshhina-gotu%D1%94tsja-prijmati-turist%D1%96v%C2%A0>
2. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-tourism/3182136-hersonsina-za-rik-otrimala-45-miljona-griven-turistichnogo-zboru.html>
3. Херсонщина Туристическая. URL: <https://khersonregion.com/xt-2018/>
4. Горячие источники Херсонщины: почему оздоровиться на гейзерах Арабатки и в Облоях. URL: <https://khersondaily.com/news/hersonschina-i-ee-termalnye-istochniki-pochem-ozdorovitsja-na-gejzerah-arabatki-i-v-oblojah>
5. Уникальное розовое озеро на Херсонщине и его целебные свойства <http://05542.com.ua/obschestvo/1118-unikalnoe-rozovoe-ozero-na-hersonschine-i-ego-celebnye-svoystva.html>
6. Целебный Гейзер и «Зеленые Хутора Таврии». URL: <https://www.ganezh.odessa.ua/celebnyj-gejzer-i-zelenye-hutora-tavrii>
7. Реалізація масштабних туристичних проєктів зробить Херсонщину привабливою для туристів у різні пори року. URL: <https://khoda.gov.ua/real%D1%96zac%D1%96ja-masshtabnih-turistichnih-pro%D1%94kt%D1%96v-zrobit-hersonshhinu-privablivoju-dlja-turist%D1%96v-u-r%D1%96zn%D1%96-pori-roku---serg%D1%96j-kozir>
8. На Херсонщині хочуть збудувати курорт за мільярд доларів. URL: <https://firstregion.com.ua/novyny-hersonshhyny-na-hersonshhyni-hochut-zbuduvat-kurort-za-milyard-dolariv/>
9. Необитаемый остров Джарыгач. URL: <https://travels-ukraine.com/ostrov-dzharylgach/>
10. Проект «Соляна дорога». URL: <https://www.arr.ks.ua/greenways/>
11. На Херсонщине планируют построить уникальный термальный курорт. URL: <https://kherson.net.ua/news/na-hersonschine-planirujut-postroit-unikalnyj-termalnyj-kurort>
12. Необитаемый остров, пустыня, розовые озера: невероятные места для отдыха на Херсонщине. URL: [https://lifestyle.24tv.ua/ru/puteshestvija\\_po\\_ukraine\\_neverojatnye\\_mesta\\_hersonshhiny\\_kotorye\\_porazhajut\\_krasot\\_oj\\_n1009940](https://lifestyle.24tv.ua/ru/puteshestvija_po_ukraine_neverojatnye_mesta_hersonshhiny_kotorye_porazhajut_krasot_oj_n1009940)

## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПИЩЕВОГО МАРКЕТИНГА

### STRATEGIC DIRECTIONS OF FOOD MARKETING

**Илаха Ариф кызы Алиева**

Докторант Азербайджанского Университета Туризма и Менеджмента, Адрес: Кероглы Рагимов 822/23,  
Баку 1172, Тел.: +994 50 201 23 54 Электронная почта: ilaha.92.aliyeva@gmail.com

**Abstract.** In the article, the author notes that modern agribusiness reflects an open system, which is strongly influenced by the external environment. This requires the development of an appropriate long-term strategy for the development of the organization. Therefore, the problem of adapting an enterprise to changes in the external environment has acquired particular importance and urgency at the present time. The degree to which the economic behavior and management decisions of the company are adequate to the requirements of the market today is a decisive factor in the long-term success of the company.

Thus, the main factor hindering the effective operation of the enterprise is the insufficient elaboration of the development strategy or its absence at all.

**Key words:** agromarketing, strategic direction, competitiveness, sales of agricultural products, marketing strategy.

**Резюме.** В статье, автором отмечается, что современный агробизнес отражает открытую систему, на которую сильно влияет внешняя среда. Это требует разработки соответствующей долгосрочной стратегии развития организации. Поэтому проблема адаптации предприятия к изменениям внешней среды приобрела в настоящее время особую важность и актуальность. Степень адекватности экономического поведения и управленческих решений компании требованиям рынка сегодня является решающим фактором долгосрочного успеха предприятия.

Таким образом, основным фактором, препятствующим эффективной работе предприятия, является недостаточная проработка стратегии развития или ее отсутствие вообще.

**Ключевые слова:** агромаркетинг, стратегическое направление, конкурентоспособность, реализация сельскохозяйственной продукции, маркетинговая стратегия.

Необходимость исследования проблемы формирования маркетинговой стратегии усугубляется отсутствием комплексного механизма стратегического управления маркетингом в фирмах, нечеткими целями, отсутствием маркетинговых приоритетов и критериев, недостаточным применением современных маркетинговых технологий, преобладанием операционного маркетинга над стратегическим [1].

В развитых странах стратегический подход к управлению фирмой стал довольно популярным и стал важным фактором в создании долгосрочной высокой эффективности и конкурентоспособности. Однако в условиях интенсивно меняющейся внешней среды и жесткой конкуренции проблемы стратегического развития фирмы остаются новыми и недостаточно изученными. Их деятельность, в свою очередь, направлена на аграрные предприятия, которые активно влияют на рынок и его структуру. Основная задача аграрных сервисных фирм - оказывать сельскохозяйственным производителям различные услуги для повышения эффективности и прибыльности их основной деятельности.

Специфика агропромышленного производства и реализации сельхозпродукции отдельными фирмами определяет разнообразие конкретных маркетинговых схем. Однако все они основаны на наборе базовых принципов, включая изучение состояния и динамики потребительского спроса и использование информации при принятии решений, максимальную адаптацию производства к рыночному спросу (в данном случае прибыль как критерий), рекламируя и влияя на рынок и потребительский спрос с помощью таких инструментов, как стимулирование продаж.

Принципы маркетинга должны лежать в основе управления, потому что основной задачей практически для всех сельскохозяйственных фирм является сосредоточение внимания на продажах продукции, росте доходов, высококонкурентной среде и колебаниях цен на энергию.

Изменения в сельском хозяйстве являются результатом многочисленных управленческих решений, принимаемых руководителями сельскохозяйственных предприятий на основе маркетинговых исследований и выбранных маркетинговых стратегий. Эти решения являются их ответом на динамично меняющуюся среду. Наиболее важные из этих изменений касаются технологий, форм собственности, цен и других экономических факторов. При этом следует отметить, что любое управленческое решение приводит к положительным или отрицательным экономическим последствиям.

Современные тенденции развития агрофирмы в конкурентной среде определяют проблемы управления маркетингом. Это, прежде всего, высокий уровень конкуренции в большинстве сегментов, особенно в международном сегменте, прозрачное происхождение капитала, отсутствие адекватной маркетинговой подготовки топ-менеджеров и владельцев бизнеса, а также высокий уровень регулирования некоторых сегментов. Для решения существующего набора проблем необходимо разработать набор необходимых стратегических решений. Некоторые из этих решений систематизированы в Таблице 1.

**Таблица 1. Набор необходимых стратегических решений для аграрных фирм с проблемами в маркетинговой деятельности**

<b>Проблемы</b>	<b>Способы их решения</b>
Измерение себестоимости продукции и сельхозпродукции	Снижение стоимости продукта
Измерение колебаний цен на сельскохозяйственную продукцию	Разработка четкой ценовой политики, соблюдение технологии расчета цен
Невозможность быстрого внедрения новых видов продукции	Невозможность быстро выводить на рынок новые продукты приводит к необходимости формирования системы обслуживания
Наличие на рынке большого количества заменителей	При наличии большого количества заменителей следует обращать внимание как на формирование спроса, так и на другие аспекты, формирующие спрос
Сложность формирования бренда на рынке	Консолидация и объединение сельскохозяйственных предприятий с целью создания бренда
Целевые аудитории для продаж продуктов признаны неэффективными	Формирование организованной и рациональной системы управления продажами продукции
Отсутствие развития рыночной инфраструктуры	Создание кластеров, организация аграрного портала с описанием видов продукции и цен
Сложность в обеспечении качества и хранения продукции	Организация кластеров в сельском хозяйстве
Позиционирование аналогичных товаров на рынке	Объединяться в виде крупных брендов, использовать оптовые рынки, использовать прямой маркетинг

Агробизнес претерпел значительные преобразования во всех сферах деятельности (производство, переработка и обслуживание). Это требует улучшения маркетинговой системы.

На данном этапе развития рыночных отношений в агропромышленном секторе ни одно предприятие не может нормально работать без применения системы агромаркетинга с целью изучения своего положения на рынке, его возможностей, анализа рыночной среды, определения стратегии развития и т. д.

В настоящее время в пищевой промышленности насчитывается около 30 направлений и подсекторов. Эти области включают: пищевая промышленность, консервирование, вино, молочные продукты, пивоварение, мясо, безалкогольные напитки, масло, рыба, макаронные изделия, соль, кондитерские изделия, сахар, фрукты и овощи, табак, хлеб, производство масла и сыра. Наличие благоприятных условий для роста производства в пищевой промышленности обусловлено сильной сырьевой базой, которую формирует

сельское хозяйство страны. Любая производственная деятельность связана с торговлей. На сегодняшний день пищевая промышленность - одна из ведущих отраслей. Это объясняется высокой степенью устойчивости к экономическим изменениям и прибыльности [2].

В последние годы пищевая промышленность может характеризоваться положительными тенденциями с точки зрения производства. Адаптация любого производственного процесса обеспечивается за счет разработки рациональной маркетинговой стратегии предприятия.

Маркетинговая стратегия - это совокупность мер, проблем, показателей и принципов для принятия решений, необходимых для достижения целей фирмы.

Обычно стратегия включает 4 уровня, которые показаны на рисунке 1. Корпоративный уровень: портфельные стратегии, стратегии роста, конкурентные стратегии. В свою очередь, существует 5 основных конкурентных стратегий: стратегия лидерства по затратам, стратегия широкой дифференциации, стратегия оптимальных затрат, стратегия фокусировки на основе низких затрат, стратегия фокусировки на дифференцированном продукте.

<b>Уровни маркетинговой стратегии</b>			
<b>Корпоративный уровень</b>	<b>Бизнес уровень</b>	<b>Функциональный уровень</b>	<b>Инструментальный / практический уровень</b>
Разрабатывает стратегию организации в целом	Стратегия действий	Разрабатывает стратегию для каждого подразделения	Стратегия для основного структурного подразделения внутри функционального подразделения

*Рисунок 1. Уровни маркетинговой стратегии*

Конкурентные стратегии и рыночная политика разрабатываются на уровне стратегий бизнес-единиц. На функциональном уровне выделяются следующие стратегии: стратегия сегментации рынка, стратегия позиционирования, стратегия комплексного маркетинга.

Маркетинговая стратегия отражает каждый вид деятельности, направленный на достижение целей предприятия. Разработка и развитие маркетинговой стратегии - один из ключевых вопросов при планировании деятельности фирмы.

Маркетинговая стратегия - это официальный документ, утвержденный фирмой. Этот документ определяет положение фирмы на рынке и основан на выборе одной из следующих стратегий: максимизация доли рынка, максимизация продаж и прибыли.

Кроме того, необходимо обратить внимание на следующие направления: регулирование товарного ассортимента, оценка уровня предпочтений потребителей, обоснование маркетинговой политики фирмы и развития маркетинговой деятельности [3].

В настоящее время маркетинг - популярное и стремительно развивающееся направление современных предприятий. К сожалению, наличие маркетинговой стратегии не всегда приводит к выводу, что фирма будет успешной на рынке. В первую очередь это связано с тем, что деятельность предприятия не соответствует принятым стратегиям. Если у фирмы нет опыта использования набора маркетинговых инструментов, даже конкурентоспособный продукт не всегда может быть прибыльным для фирмы.

Реализация маркетинговой стратегии выступает объективной необходимостью ориентировать научно-техническую, производственную и сбытовую деятельность предприятия на учет интересов и желаний, изучающих рынок и покупателей. Деятельность фирм требует совершенствования организации, планирования и регулирования производственно-хозяйственной деятельности, разработки новых экономических подходов.

Требования к оптимизации прогнозирования ряда аспектов деятельности фирмы в современных условиях обусловлены необходимостью разработки бизнес-моделей, которые могут быть успешно реализованы в условиях неопределенности. Этот процесс стал еще более важным в динамично развивающейся среде Интернета. Такая среда предоставляет идеальные возможности для планирования, реализации, мониторинга, мотивации и координации общения с клиентами как на веб-сайте компании, так и за его пределами. Выбор метода прогнозирования, позволяющего получить наиболее вероятную оценку развития ситуации, очень важен для всех типов предприятий [4].

Стратегический маркетинговый анализ, как независимая наука, широко использует потенциал демографии, которая имеет значительный исследовательский потенциал. Стратегический анализ выявляет закономерности социально-демографической ситуации, позволяет оценить прогноз населения и определить количество и состав семей. Половозрастная структура населения, в свою очередь, оказывает сильное влияние на размер и структуру спроса на многие виды пищевых и непродовольственных товаров (общественное питание, одежда и обувь и т. д.). Человеческие потребности увеличиваются с возрастом, и его качество расширяется, однако этот процесс имеет свои пределы или свою точку насыщения. После этого спрос пожилого населения снова падает. Требования можно рассматривать как функцию возраста [5].

В то же время сказывается размер и состав семей. В частности, востребованность товаров, качество жизни, условия проживания, степень комфорта и т. д. Однако следует отметить, что ряд товаров (телевизоры, холодильники, стиральные машины, предметы домашнего обихода и т. д.) приобретаются для коллективного семейного пользования. Фактор социальной дифференциации действует на стыке демографической и экономической среды. Однако бывают случаи несоответствий и различий в распределении доходов и сбережений населения. Воздействие фактора роста доходов, как было показано ранее, предотвращает инфляцию.

Рассмотрим вышеупомянутые подходы на примере практического примера Азербайджанской Республики. Минимальная потребительская корзина в стране по многим продуктам питания отвечает потребностям дня. Однако сегодняшнее потребление продуктов питания все еще отстает от оптимальных норм. В частности, за 2013-2018 годы снижается потребление некоторых продуктов питания: крупы - с 10,4 кг до 9,8 кг; картофель - от 74,5 кг до 73,5 кг; помидоры - от 44,8 кг до 38,0 кг; дыни - от 39,7 кг до 35,3 кг и др. (См. табл. 2).

*Таблица 2. Потребление основных видов растительной продукции на душу населения в килограммах в год*

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Всего зерна (за исключением риса)	10,4	10,2	9,8	9,9	10,0	9,8
Пшеница	9,1	8,2	7,9	8,4	8,4	8,3
Кукуруза	1,2	1,6	1,8	1,5	1,3	1,4
Другие виды круп	0,04	0,41	0,12	0,03	0,23	0,13
Бобовые	3,2	3,1	3,3	3,0	3,7	3,9
Картофель	74,5	72,5	71,6	74,9	75,2	73,5
Все виды овощей	112,1	108,0	110,4	105,1	104,1	112,9
Помидоры	44,8	41,3	43,8	38,4	41,7	39,0
Продукты из дыни	39,7	40,0	43,6	41,3	39,1	35,3
Фрукты и ягоды	67,0	66,9	72,7	70,4	71,2	74,2
Грецкие орехи и фундук	3,0	2,5	3,1	2,7	2,8	2,7
Гранаты	13,6	14,3	15,0	13,3	13,9	14,5
Виноград	9,6	9,0	9,9	8,8	9,4	10,2

Как видим, обсуждаемые выше исследования позволяют периодически определять соотношения потребления, иными словами, возрастные уровни потребления, доведенные до уровня потребления пожилого населения. Расходы на потребление определяются в расчете на душу населения и домохозяйство. При анализе рыночной ситуации понятие потребительской корзины, а точнее определенного набора товаров и услуг, используется как основа для определения покупательной способности населения и динамики потребительских цен. При этом учитываются природно-климатические и региональные особенности потребления.

Таким образом, основная задача маркетинговой системы в современных условиях - адаптироваться к изменяющемуся и динамичному спросу на производство и продажу сельскохозяйственной продукции, а также к организационным и технологическим изменениям для интенсификации продаж.

**Список использованной литературы:**

1. Коваленко Н.В. Активизация маркетинговой деятельности с/х предприятий на продовольственных рынках. Авт. кан. дис. СПб.: СПбГАУ. 2012, - 22 с.
2. Кизим А.А. Особенности применения маркетинга в деятельности современных с/х предприятий // Научный журнал КубГАУ, №81(07). 2017.
3. Куликова А.В. Маркетинговые исследования. Н./Новгород: НГУ. 2017, - 70 с.
4. Калышко В.Н. Эффективность маркетинговой деятельности и возможности ее оценки // Экономические науки. №2(147), 2017, с. 55-60.
5. Лясников Н.В. Маркетинг в предприятиях АПК и проблемы его развития. // Проблемы рыночной экономики. 2018, №1, с. 14-19.

## **ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ АЗЕРБАЙДЖАНА В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ**

### **ECONOMIC SECURITY OF AZERBAIJAN IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION**

**Фархад Панах оглы Рахманов**

д.э.н., профессор Азербайджанского Государственного Экономического Университета (UNEC) заслуженный учитель республики, Адрес: Гасан Алиев 135, г. Баку Тел.: +994 50 369 56 61, e-mail: farhad.rahmanov@atmu.edu.az

**Эльмира Магомед кызы Годжаева**

доцент, д.ф.э., Заведующая кафедрой «Маркетинг», Азербайджанский Университет Туризма и Менеджмента. Адрес: Кероглы Рагимов 822/23, Баку 1172, Тел.: +994 50 740 16 98. e-mail: e.qocayeva@atmu.edu.az

**Abstract.** Ensuring the economic component of national security means neutralizing or minimizing adverse external and internal impacts on the state's economy in the context of its integration into the world economy, the global division of labor, maintaining socio-economic and political stability in society, the sustainability of the functioning of all sectors of the economy, the integrity of the internal economic space with the aim of improving the level and quality of life of citizens of Azerbaijan.

Therefore, the problem of economic security must be considered in the economic sphere itself, including domestic and foreign economic problems, including problems at their junction: in the areas of intersection of the economic sphere with adjacent non-economic spheres. These include: the military-economic sphere; the sphere of protection of the scientific, technical and intellectual potential of the country; the sphere of ensuring public safety (problems of the shadow economy, organized crime and corruption in the economy, economic scams carried out within the framework of the law, etc.); the sphere of interaction between the economy and nature, etc.).

**Key words:** economic security, socio - economic development, foreign trade turnover, state strategy, stability.

**JEL Classification:** F01; F60; I25; O11; Z32.

**Резюме.** Обеспечение экономической составляющей национальной безопасности означает нейтрализацию или сведение к минимуму неблагоприятных внешних и внутренних воздействий на экономику государства в условиях ее интеграции в мировое хозяйство, мирового разделения труда, сохранение социально-экономической и политической стабильности в обществе, устойчивости функционирования всех секторов экономики, целостности внутриэкономического пространства с целью повышения уровня и качества жизни граждан Азербайджана.

Поэтому проблему экономической безопасности необходимо рассматривать в собственно экономической сфере, включая внутриэкономические и внешнеэкономические проблемы, в том числе проблемы на их стыке: в областях пересечения экономической сферы со смежными внешнеэкономическими сферами. К ним относятся: военно-экономическая сфера; сфера защиты научно-технического и интеллектуального потенциала страны; сфера обеспечения общественной безопасности (проблемы теневой экономики, организованной преступности и коррупции в экономике, экономических афер, осуществляемых в рамках закона, и т.д.); сфера взаимодействия экономики и природы и т.д.).

**Ключевые слова:** экономическая безопасность, социально – экономическое развитие, внешнеторговый оборот, государственная стратегия, стабильность.

В условиях глобализации одной из приоритетных задач является обеспечение экономической безопасности страны.

Под экономической безопасностью подразумевается такая степень защищенности народного хозяйства от внешних внутренних угроз, при которой экономическая жизнь страны способна обеспечивать поступательное развитие общества, обеспечивать социально-экономическую и политическую стабильность, даже при наличии напряженности, исходящей от неблагоприятных внешних факторов. Экономическая безопасность государства является важнейшей составляющей его национальной безопасности [1].

Экономическая безопасность государства определяется комплексом экономических, геополитических, экологических, правовых и иных условий, обеспечивающих:

- предпосылки для ее выживания в условиях кризиса и будущего развития;
- защиту жизненно важных интересов страны в отношении ее ресурсного потенциала, сбалансированности и динамики развития и роста;
- **международные экономические отношения** создание внутреннего иммунитета и внешней защищенности от дестабилизирующих воздействий;
- конкурентоспособность страны на мировых рынках и устойчивость ее финансового положения;
- создание достойных условий жизни и устойчивого развития личности.

**Обеспечение экономической составляющей национальной безопасности означает нейтрализацию или сведение к минимуму неблагоприятных внешних и внутренних воздействий на экономику государства в условиях ее интеграции в мировое хозяйство, мирового разделения труда, сохранение социально-экономической и политической стабильности в обществе, устойчивости функционирования всех секторов экономики, целостности внутриэкономического пространства с целью повышения уровня и качества жизни граждан Азербайджана [2].**

**Государственная стратегия экономической безопасности Азербайджана — составная часть национальной безопасности в целом, развивает и конкретизирует соответствующие положения Концепции национальной безопасности с учетом ее национальных интересов в области экономики и ориентирована на реализацию осуществляемых в Азербайджане экономических преобразований.**

Цель Государственной стратегии экономической безопасности— **обеспечение такого развития экономики, при котором были бы созданы необходимые и достаточные условия для жизни и всестороннего развития личности граждан Азербайджана, повышения уровня и качества жизни населения, сохранения демографической, социально-экономической и политической стабильности общества, социально-экономической и военно-политической стабильности государства в целом, обеспечивающей сохранение его суверенитета и целостности, успешного и эффективного противостояния влиянию внутренних и внешних угроз.**

**Защита национальных интересов и обеспечение безопасности государства в сфере экономики на современном этапе социально-экономического развития АР в условиях ускорения процессов глобализации и информатизации в мире, усиления**



**конкуренции на мировых рынках, вступления в ВТО требует не только гражданского согласия, но и системных и скоординированных действий всех ветвей власти на всех уровнях, предпринимателей и общества в целом [3].**

**Проблема экономической безопасности имеет как собственный объект, так и объекты на пересечении и взаимном проникновении (влиянии) с другими возможными сферами деятельности: военной, социальной, политической, экономической, информационной и т.д.**

В качестве «хронической» угрозы производственной безопасности *Азербайджанской Республики* необходимо выделить унаследованную со времен СССР структурную деформированность экономики. Суть данной структурной деформации заключается в гипертрофированном развитии отраслей ТЭК, с одной стороны, и отсталом состоянии отраслей и сфер производства, работающих непосредственно на человека и удовлетворяющих его потребности и нужды — с другой.

Имеется в виду отставание легкой и пищевой промышленности, индустрии услуг и быта и др. Если в развитых государствах на долю услуг в ВВП приходится от 40 до 60%, при этом наблюдается постоянный рост этой доли (за счет сокращения доли промышленного производства), то доля услуг в ВВП *Азербайджана* составляла всего 15% [4].

В условиях всемерно расширяющихся интеграционных процессов формирование национальной экономики *Азербайджанской Республики* и ее будущее развитие в значительной степени обусловлены ролью внешнеэкономических факторов, развитием сотрудничества со странами мира, достижением в самой рациональной форме интеграции её в мировую экономику.

После обретения независимости одной из приоритетных задач для развития экономики *Азербайджана* стало налаживание внешнеэкономических связей в нужных направлениях. Экономический потенциал страны, сырьевые и минеральные запасы, природные условия и выгодное экономическое и географическое положение способствуют увеличению сотрудничества.

Углубление и расширение экономического сотрудничества со странами мира, развитие на качественно новой основе экономических связей с республиками, составляющими постсоветское пространство, образует одно из приоритетных направлений внешнеэкономической стратегии *Азербайджана*.

*Азербайджан* активно развивает свои внешнеэкономические связи, в первую очередь по линии нефтегазовой промышленности. Помимо экспорта нефти и газа, растет также экспорт отраслей ненефтяной промышленности [5].

После обретения государственной независимости *Азербайджанская Республика* в своей внешней политике стала уделять особое внимание связям с международными финансово-кредитными и экономическими организациями.

За прошедший период в этой сфере было проделано достаточно работ. Можно сказать, что *Азербайджан* стал членом всех престижных международных организаций, включая Международный Валютный Фонд, Всемирный Банк, Европейский Банк Реконструкции и Развития, Азиатский Банк Развития, Организация Экономического Сотрудничества (ОЭС), Организация Черноморского Экономического Сотрудничества (ЧЭС), Содружество Независимых Государств (СНГ), Всемирная Торговая Организация (ВТО), Совет Европы.

Являясь мусульманской страной, *Азербайджан* стал членом нескольких Исламских организаций. Самой престижной из них является Организация Исламская Конференция (ОИК), включающая в себя больше всего членов и одновременно все Исламские страны. Организация Исламская Конференция является первой организацией регионального значения, в которую интегрировался *Азербайджан* после восстановления независимости.

Исламский Банк Развития и Исламский Фонд Солидарности вложили инвестиции в различные отрасли экономики *Азербайджанской Республики*. Тем самым иностранный

капитал и инвестиции были направлены на развитие сельского хозяйства, особенно на мелиорацию и отрасль водного хозяйства.

Азербайджан также является членом и одним из учредителей организации демократического и экономического развития ГУАМ. Другими членами этой организации являются Грузия, Молдова и Украина. ГУАМ был создан 10 октября 1997г.

Указанные факты свидетельствуют о структурных и качественных изменениях во внешнеэкономических связях в последние годы и являются примером интеграции Азербайджана в мировую экономику [6].

Сотрудничество с зарубежными государствами дает Азербайджану преимущества для разностороннего развития национальной экономики. Именно поэтому, налаживание обоюдных экономических связей с зарубежными государствами и их развитие является важным фактором в формировании национальной экономики Азербайджана.

Одним из важных средств на пути вовлечения страны во внешнюю торговлю является таможенный тариф.

После принятия «Таможенного Кодекса» Азербайджанской Республики, Закон о «Таможенных тарифах» вступил в силу 20 июня 1995 г. Этот закон, обеспечивая взаимовыгодную связь внутреннего рынка с внешним рынком, формирует и применяет таможенные тарифы являющиеся важными средствами государственного регулирования иностранного рынка, а так же правила удержания таможенных пошлин с товаров пересекающих Азербайджанскую границу.

Азербайджан установил режим свободной торговли с рядом стран СНГ, была оформлена правовая база для свободных инвестиций.

Если в начале XX в. Азербайджан экспортировал рыбу, икру, нефть и шелк только в ближнее зарубежье, то в XXI в. Азербайджан имеет экономические отношения со многими странами мира.

Азербайджанская Республика экспортирует нефть, нефтепродукты и оборудования, хлопок, волокно, табак, спиртные напитки (вино), холодильники и кондиционеры, цветные металлы и химические продукты, а взамен импортирует продовольственные товары (масло, мука, сахар, зерно, цитрусовые), автомобили и промышленное оборудование, металл и лесные материалы, товары легкой промышленности (ткань, одежда, обувь), минеральные удобрения и хозяйственные товары.

В будущем Азербайджан планирует экспортировать больше промышленных товаров. Азербайджан стремится увеличивать производство продукции ненефтяной индустрии. Мы создали индустриальные парки и инвестируем значительные средства в создание индустриальных мощностей, одним из основных рынков для которых также будет российский. Кавказский рынок всегда был нам интересен, и Азербайджан будет увеличивать свое экономическое присутствие на Северном Кавказе, особенно принимая во внимание, что дистанционно мы близки и традиционно азербайджанцы очень активно ездят в республики Северного Кавказа. Мы уже наращиваем потенциал сотрудничества: около 10 разных инфраструктурных объектов уже строятся, работают и функционируют. К примеру, в Краснодаре есть завод Azersun.

Турция — второй по величине объема поставок в Азербайджан торговый партнер, при этом товарная структура этого потока характеризуется высокой степенью диверсификации. В структуре поставок преобладают оборудование и механические устройства (14,9% в 2018 г.), электрические машины и оборудование (8,1%), пластмассы и изделия из них (7,5%), изделия из железа и стали (6,9%).

В последние годы значительно возросла роль импорта продукции из Китая. Основными ввозимыми в Азербайджан продуктами являются оборудование и механические устройства (27,3% в 2017 г.), электрические машины и оборудование (18,0%), транспортные средства (кроме железнодорожных составов и трамваев), их комплектующие (6,6%).

**Внешней торговлей** в Азербайджане в январе 2018 г. занимались 3568 лиц, которые вели торговые операции с 121 страной мира.

Внешнеторговый оборот Азербайджанской Республики в 2018 г. со 183 странами мира составил 22,6 млрд. долл. и повысился на 27,8% по сравнению с аналогичным периодом 2017 г, в т.ч. экспорт – 13,8 млрд. долл. США (+51,1 %), импорт 8,8 млрд. долл. (+2,9 %). Положительное сальдо внешней торговли Азербайджана составило 5,0 млрд. долл..

**Таблица 1. Внешняя торговля Азербайджана в 2014-2018 гг.**

	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Товарооборот	34687,9	31016,3	21945,8	17675,7	22593,6
Динамика в %	+ 3,4	-10,5	-33,4	-19,5	+27,8
Экспорт	23975,4	21828,6	12729,1	9143,2	13811,6
Динамика в %	+0,3	-8,9	-47,7	-28,2	+51,1
Импорт	10712,5	9187,7	9216,7	8532,5	8782,0
Динамика в %	+10,9	-14,2	+0,3	-7,4	+2,9
Сальдо	13262,9	12640,9	2203,0	610,8	5029,6

Источник: Данные Государственного Таможенного Комитета Азербайджанской Республики

Стоимостной объем экспорта Азербайджана в 2018 г. составил 13,8 млрд. долл.. Основными экспортными статьями Азербайджана в рассматриваемый период являлись сырая нефть (77,5 % от общего объема экспорта), природный газ (8,7 %), фрукты и овощи (3,6 %), нефтепродукты (2,5 %), прочие товары – 7,7 %.



**Рисунок 1. Основные страны –экспортеры азербайджанской продукции**

По итогам 2018 г. основными странами покупателями азербайджанской продукции выступали: Италия – 4725,1 млн. долл. (доля 31,9 %), Турция – 1366,4 млн. долл. (9,9%), Израиль – 638,9 млн. долл. (4,6%), Россия – 587,0 млн. долл. (4,3 %).

**Таблица 2. Основные экспортные позиции Азербайджанской Республики в 2018г.**

Наименование продуктов	Количество	Стоимость (тыс. долл.)	Доля в объеме экспорта, %
Сырая нефть, тонн	27 227 902,15	10 706 817,77	77,52
Нефтепродукты, тонн	835 452,74	339 159,34	2,46
Природный газ, тыс. куб. м	7 543 483,34	1 193 712,38	8,64
Электрическая энергия, тыс кВт/час	1 160 196,03	50 968,96	0,37

Овощи и фрукты, тонн	548 998,73	502 826,59	3,64
Чай, тонн	1 734,96	10 232,65	0,07
Растительные и животные масла, тонн	15 753,23	17 046,85	0,12
Сахар, тонн	61 206,76	39 515,08	0,29
Алкобольные и безалкогол. напитки, тыс. дол	-	21 923,11	0,16
Химическая продукция, тонн	325 259,11	79 562,43	0,58
Пластмасса, тонн	147 873,89	101 120,08	0,73
Хлопковое волокно, тонн	24 655,69	33 753,40	0,24
Хлопчатобумажная пряжа, тонн	7 028,61	15 922,59	0,12
Черные металлы, тонн	163 994,87	82 885,92	0,60
Алюминий и изделия из него, тонн	59 579,85	117 674,28	0,85
Остальные	-	<b>498 503,02</b>	<b>3,61</b>

Источник: Данные Государственного Таможенного Комитета АР

В 2018 г. наблюдался рост почти по всем основным видам продуктов, экспортированных из Азербайджана. Большая часть экспорта Азербайджана (77,52 %) пришлась на сырую нефть.

В 2018г. из страны было экспортировано нефти на сумму 10,7 млрд. долл.. Стоит отметить, что, в частности, компания SOCAR поставляет нефть из Азербайджана в более чем 30 стран Европы, Азии и Америки.

По данным Государственного таможенного комитета Азербайджана, в 2018 г. экспорт нефтепродуктов из Азербайджана снизился на 17,23 % по сравнению с 2017 г. Сокращение экспорта нефтепродуктов связано с реконструкцией нефтеперерабатывающих заводов в стране.

В 2018 г. положительная динамика наблюдалась в объеме экспорта электроэнергии. Несмотря на то, что его доля в общем экспорте Азербайджана составил 0,4%, относительно аналогичного периода 2017 г. данный показатель возрос на 79,4%. Так, в зарубежные страны было продано 1,16 млрд. кВт/час электроэнергии.

В 2018 г. объем экспорта природного газа в стоимостном выражении вырос на 23 %. Азербайджан в январе-декабре 2018 г. экспортировал 7,54 млрд. м<sup>3</sup> природного газа. Стоимость этих объемов природного газа составила 1193,71 млн. долл. США.

Увеличившийся рост экспорта алкогольных и безалкогольных напитков Азербайджана стало следствием государственной поддержки в деле поощрения отечественных производителей, а также развитие бренда Made in Azerbaijan. Так, за 2018 г. страна экспортировала алкогольные и безалкогольные напитки на сумму 21,9 млн. манат, что превышает аналогичный показатель прошлого года на 17 %.

Экспорт овощей и фруктов, составляющих основу сельскохозяйственного экспорта Азербайджана, продолжает расти. По данным ГТК Азербайджана, по сравнению с 2017 г. экспорт сельскохозяйственной продукции Азербайджана в 2018г. вырос на 45,2 %. Из страны в большом количестве экспортируются помидоры и огурцы, а также грецкие орехи и фундук, хлопок, табак. Аграрная продукция в основном была экспортирована в Россию, а также Украину и Казахстан.

Представлен ноябрьский номер журнала «Обзор экспорта» Центра анализа экономических реформ и коммуникации за 2020 год. За первые десять месяцев 2020 года Азербайджан экспортировал 12,2 миллиарда долларов, в том числе 1,4 миллиарда долларов

в нефтефтяном секторе. В январе-октябре этого года нефтефтяных товаров на сумму 550,6 миллиона долларов было экспортировано в Россию, 285,5 миллиона долларов в Турцию, 176 миллионов долларов в Швейцарию, 109,1 миллиона долларов в Грузию и 34,7 миллиона долларов в Китай.

В список нефтефтяного экспорта в январе-октябре 2020 года входят помидоры (173 миллиона долларов), золото (не используется в чеканке, другие необработанные формы - 158,7 миллиона долларов) и хлопок (94,7 миллиона долларов) занял третье место.

За первые 10 месяцев 2020 года экспорт фруктов и овощей составил 467,3 миллиона, экспорт хлопкового волокна - 95,8 миллиона, экспорт алюминия и алюминиевых изделий - 86,7 миллиона, экспорт химической промышленности - 70 миллионов, черные металлы и изделия из них 42,9 млн, экспорт хлопчатобумажной пряжи 13,6 млн, алкогольных и безалкогольных напитков 9,7 млн, сахара 16,8 млн, растительных и животных жиров и масел 19,2 млн, чая 7,7 млн долларов США сформирован.

В октябре 2020 года экспорт в нефтефтяном секторе составил 162,8 миллиона долларов. В октябре 2020 года доля продовольственных товаров в нефтефтяном секторе составила 48,8 процента, а в непродовольственном секторе - 51,2 процента.

В октябре 2020 года наибольший объем нефтегазовой продукции был экспортирован в Россию (64,7 миллиона долларов), Турцию (33,5 миллиона долларов), Швейцарию (10,7 миллиона долларов) и Грузию (9,5 миллиона долларов) и в США (5,4 млн долларов США).

В нефтефтяном секторе экспорт в октябре 2020 года занял первое место с финиками (19,7 миллиона долларов), очищенными фундуками (17 миллионов долларов) и другими свежими фруктами (13,6 миллиона долларов).

В ноябрьском выпуске журнала Export Review также представлен рейтинг крупнейших экспортеров нефтефтяного сектора. В десятке лидеров рейтинга негосударственных экспортеров за январь-октябрь этого года представлены: Azerbaijan International Mining, Land Logistic LLC, MKT Istehsalat Kommersiyya LLC, Sun Food LLC, Global Trade Group LLC, Fruit Store LLC, Baku Steel Company, Agrovest.

Список государственных компаний, участвующих в экспортных операциях в нефтефтяном секторе, возглавляет Департамент маркетинга и экономических операций Государственной нефтяной компании Азербайджанской Республики. В этом списке представлены следующие компании: ЗАО Azergold, ООО Azeraluminium, Azerenergy ATSC, ООО «Аграрный промышленный комплекс Азерпамбиг», ЗАО «Азербайджанские авиалинии», ООО «Аграрный промышленный комплекс Азертутун», Azerbaijan Heat ООО «Электростанция», Государственная энергетическая служба Нахчыванской АР и ООО «Каспиан Дриллинг Компани Лимитед».

В январе-октябре 2020 года Azercosmos экспортировал услуг на сумму 37,8 миллиона долларов (услуги спутниковой связи и оптические спутниковые услуги) в 30 стран. Выручка Azercosmos от экспорта услуг составила 90 процентов от общей выручки.

В октябре 2020 года Azercosmos экспортировал услуг на сумму 6,9 миллиона долларов в 21 страну. Основными странами, куда Azercosmos экспортирует услуги в январе-октябре 2020 года являются Франция, США, Великобритания, Малайзия и ОАЭ.

Таблица 3. Доля торговых партнеров в товарообороте Азербайджанской Республики в 2017 и 2018 гг.  
(по данным ГТК АР, млн. долл.)

Страна	2017 г.				2018 г.			
	Внешнеторго вый оборот, млн. долл.	Экспорт млн. долл.	Импорт млн. долл.	Рейти нг	Внешнеторго вый оборот, млн. долл.	Экспорт, млн. долл.	Импорт, млн. долл.	Рейт инг
	Доля в т/о	Доля в экспорте	Доля в импорте		Доля в т/о	Доля в экспорте	Доля в импорте	
<b>Италия</b>	1892,2 10,70	1559,9 17,06	332,3 3,89	3	4725,1 20,91	4406,4 31,90	318,7 3,63	1
<b>Турция</b>	2314,4 13,09	1132,8 12,39	1181,6 13,85	1	2640,1 11,68	1366,3 9,89	1273,7 14,50	2
<b>Россия</b>	2051,1 11,60	409,3 4,48	1641,8 19,24	2	2141,3 9,48	638,93 4,25	1554,3 17,70	3
<b>Китай</b>	975,4 5,52	271,5 2,97	703,9 8,25	5	1298,3 5,75	443,8 3,21	854,5 9,73	4
<b>ФРГ</b>	1010,0 5,71	610,8 6,68	399,2 4,68	4	894,1 3,96	450,4 3,26	443,7 5,05	5
<b>Украина</b>	334,2 1,89	44,5 0,49	289,7 3,40	13	810,3 3,59	350,4 2,54	459,9 5,24	6
<b>США</b>	552,2 3,12	80,4 0,88	471,8 5,53	10	781,7 3,46	61,1 0,44	720,6 8,21	7
<b>Израиль</b>	679,7 3,85	664,1 7,26	15,6 0,18	7	671,6 2,97	638,9 4,63	32,7 0,37	8
<b>Чехия</b>	316,3 1,79	214,4 2,34	101,9 1,19	14	664,5 2,94	556,8 4,03	107,7 1,23	9
<b>Канада</b>	76,2 0,43	62,2 0,68	14,0 0,16	-	549,9 2,43	534,3 3,87	13,6 0,18	10

В таблице: «экспорт» - экспорт азербайджанских товаров, «импорт» - импорт товаров Азербайджанской Республикой

В 2018 г. расклад тройки стран по наибольшему объему импорта выглядит следующим образом: первое место принадлежит России (1,55 млрд. долл.), на которую пришлось 17,7 % азербайджанского импорта, Турция занимает второе место - 1,27 млрд. долл., а третье - Китай (854,52 млн. долл.).

В стоимостном выражении в структуре азербайджанского импорта удельный вес машин, механизмов, электрической аппаратуры, оборудования и их запчастей составил 21,3 %, пищевой продукции – 16,0 %, транспортных средств и их запчастей – 12,3 %, черных металлов и изделий из них – 10,1 %, пластмассы и изделий из нее – 3,6 %, фармацевтической продукции – 2,8 %, древесины и изделий из нее – 2,4 %, табака и табачных изделий – 1,9 %, мебели и ее запчастей – 1,0 %, цемента – 0,1 % и прочих товаров – 28,5 %.

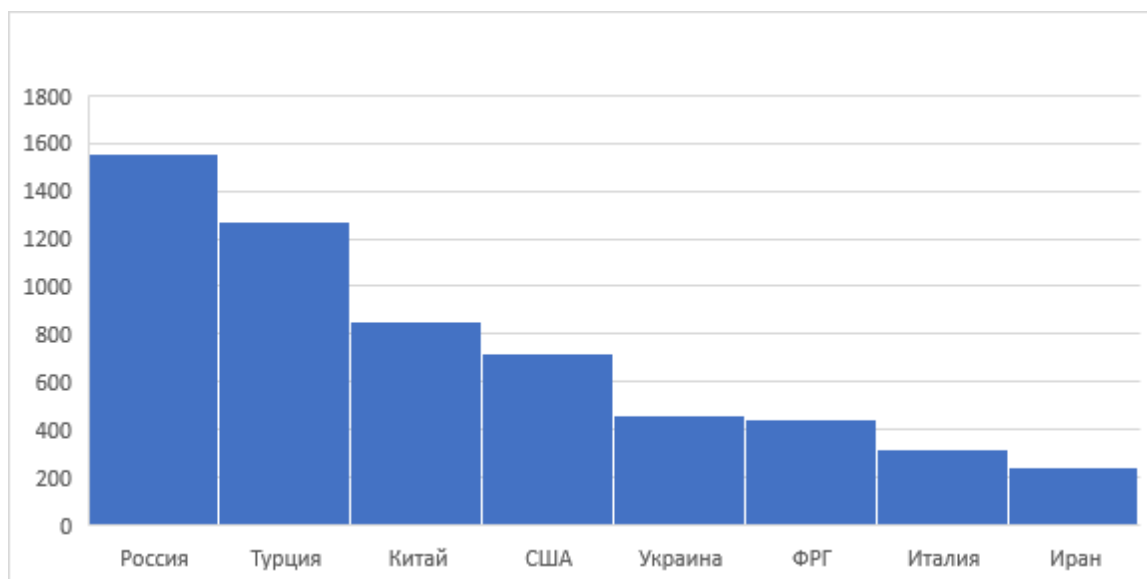


Рисунок 2. Основные страны-партнеры Азербайджана по импорту (млн. долл., 2018 г.)

В 2018 г. было импортировано машин и оборудования на сумму 1,86 млрд. долл., что ниже показателя аналогичного периода 2017 г. на 7,3 %.

Фармацевтическая продукция за год сохранила прочные позиции во внешней торговле страны. Доля этой продукции в общем объеме импорта составила в 2018 г. 2,8 %, в номинальном выражении этот объем составил 249 млн. долл. США, что на 26,8 % выше показателя 2017 г.

Также в страну были завезены транспортные средства и запчасти к ним на сумму 1,07 млрд. долл. (доля в общем импорте - 12,3%). По сравнению с 2017 г. стоимость импорта этой продукции повысилась на 32,5 %.

По данным ГТК Азербайджана, в 2018 г. Азербайджан импортировал 13 098 единиц автотранспортных средств, против 5746 единиц, ввезенных в 2017 г. Из общего числа импортированных за прошлый год в страну автотранспортных средств 11610 - автомобили и моторные транспортные средства. Кроме того, в 2018 г. в Азербайджан было импортировано 1227 грузовых автомобилей. Оставшаяся часть импорта пришлась на другие виды автотранспортных средств.

Продолжает расти импорт масла и мясомолочной продукции. Так, за рассматриваемый период, по сравнению с 2017 г. импорт мяса вырос на 63,4 %, молока - на 78,5%, а масла - на 38,26 %.

Таблица 4. Основные импортные позиции Азербайджанской Республики в 2018 г.

Наименование продуктов	Количество	Стоимость (тыс, долларов)	Доля в объеме импорта, %
Мясо, тонн	40 101,81	63 128,12	0,72
Молоко, тонн	8 872,91	14 344,20	0,16
Масло, тонн	13 811,07	66 900,27	0,76
Овощи - фрукты, тонн	280 025,96	132 381,84	1,51
Чай, тонн	13 585,45	53 984,09	0,61
Зерно, тонн	1 274 434,18	227 167,82	2,59
Растительные масла и жиры, тонн	151 982,80	148 319,80	1,69
Сахар, тонн	368 724,27	169 756,96	1,93
Табак, тыс, долларов	-	166 527,87	1,90
Цемент, тонн	30 504,58	6 966,36	0,08
Фармацевтическая продукция, тонн	15 650,07	249 015,83	2,84

Пластмасса, тонн	181 538,62	318 227,10	3,62
Древесина и изделия из нее, тыс. дол	-	212 848,91	2,42
Черные металлы, тонн	804 809,52	885 767,10	10,09
Машины, механизмы, электротовары, оборудования, тыс. дол	-	1 866 664,76	21,26
Транспортные средства и запчасти, тыс. дол	-	1 078 789,51	12,28
Мебель и ее части тыс. дол	-	85 313,34	0,97
Другие	-	2508068,25	28,55

Источник: Данные Государственного Таможенного Комитета

За 2018г во внешнеэкономической деятельности в целом участвовали 16 086 юридических и физических лиц (6013 - юридических, 10 073 - физических лиц).

Доля госсектора в экспорте составила 8,83 млрд. долл., частного сектора - 4,8 млрд. долл. США, физических лиц - 177,22 млн. долл..



Рисунок 3. Пострановая структура импортных операций в 2018г.

Доля госсектора в импортных операциях составила 1,19 млрд. долл. США, частного - 7,1 млрд. долл. США, физических лиц - 487,97 млн. долл. США.

Высокие цены на нефть на мировых рынках стали причиной дальнейшего увеличения доли углеводородных ресурсов в структуре экспорта страны.

Основным экспортными товарами в январе 2018 года стали сырая нефть – 874,8 млн. долл. (84,2%), природный газ – 22,7 млн. долл. (2,19%) и фрукты и овощи – 34,8 млн. долл. (3,36%).

В импорте товаров ведущее место заняло оборудование от ведущих производителей мира, что связано с ожиданием ввода в строй новых предприятий, оснащенных современными производственными линиями.

Импорт в основном пришелся на машины, электрические аппараты, оборудование и запчасти – 151,1 млн. долл. (21,94%), транспортные средства и запчасти – 103,5 млн. долл. (15,4%) и продовольственные товары – 99,2 млн. долл. (14,41%).

По данным Export Review, ситуация с пандемией коронавируса (COVID-19) не осталась незамеченной в туристическом секторе Азербайджана, как и в других странах. По данным Госпогранслужбы, в январе-октябре 2020 года в Азербайджан прибыло 720,3 тысячи иностранцев из 155 стран, что в 3,7 раза меньше, чем за аналогичный период прошлого года. Введение временных ограничений для предотвращения распространения коронавирусной инфекции привело к резкому снижению количества посетителей нашей страны в апреле-октябре этого года, причем посещения были в основном не туристические.



В октябре 2020 года объем операций, проведенных иностранцами по банковским картам в нашей стране, составил 24,9 миллиона манатов. В январе-октябре 2020 года с помощью банковских карт иностранцы совершили транзакций на 379,1 миллиона манатов.

В «Обзоре экспорта» также представлена информация об экспортных заказах, полученных порталом Azexport.az в январе-октябре 2020 года. Было отмечено, что в январе-октябре 2020 года портал Azexport.az получил экспортных заказов на сумму 512,2 миллиона долларов, а по сравнению с аналогичным периодом прошлого года экспортные заказы, полученные порталом за 10 месяцев этого года, выросли по стоимости на 7,3 процента.

Таким образом, в октябре 2020 года стоимость экспортных заказов, введенных на портал, составила 49,8 миллиона долларов, а по сравнению с тем же месяцем прошлого года экспортные заказы выросли по стоимости на 21,5 процента. В октябре текущего года наибольшее количество экспортных заказов на портал Azexport.az составили куриное мясо и яйца, хлопковое масло, фундук, табак, чай, подсолнечное масло, яблоки, вино, кондитерские изделия, кетчуп, гранат, груша, моторное масло косметическое, мед, краска, шафран, пиявка лекарственная и др. С января 2017 года по 31 октября 2020 года (за 46 месяцев) объем экспортных заказов, полученных порталом Azexport.az из 142 стран, составил 2,9 миллиарда долларов. Стоимость ненефтяного экспорта через Центр поддержки экспорта в рамках единого окна в ноябре этого года составила 16,7 млн долларов. В январе-октябре 2020 года Единый центр поддержки экспорта выдал соответствующие экспортные сертификаты сотням предпринимателей, в результате чего экспорт, не связанный с нефтью, составил 165,3 миллиона долларов.

#### Литература

1. Конституция Азербайджанской Республики, Баку, 1995г.
2. Стратегическая дорожная карта по развитию национальной экономики и ее важнейших секторов. Баку, 2016.
3. Азербайджан в 2019г. Статистический сборник, Баку, Изд-во Государственного комитета по статистике Азербайджанской Республики, 2018, 808 с.
4. Аббасбейли А., Соло Дж., Геостратегия в XXI веке, Возрождение, XXI век, 2010 №7-8, с 112-118.
5. Национальная экономика в условиях глобализации / Гос. Ун-т – Высшая школа экономики. М.: Магистр, 2007, 429с.
6. Пизон Ж. Все страны мира, 2015 // Население и общество. Информ. бюл. 2015, №143.
7. Рахманов Ф.П. Диверсификация экономики Республики Азербайджан на базе устойчивого развития ненефтяного сектора. Анализ аналогичного зарубежного опыта. MANEKO (Journal of Corporate Management and Economics), Bratislava, №1, 2017.
8. Роузфилд С. Сравнительная экономика стран мира: Культура, богатство и власть в XXI веке / Пер. с англ. М.: «Российская политическая энциклопедия» (РОССПЭН), 2004, 432 с.
9. Рустамов Э. Экономическая модернизация Азербайджана: вызовы и решения, Москва: Эконом-Информ, 2010, с. 209.
10. Самедзаде З.А. Этапы большого пути. Экономика Азербайджана за полвека, ее новые реалии и перспективы. Баку: «НУРЛАР», 2004, 936 с.
11. O.Aras, E.Suleymanov, K.Mammadov. Economy of Azerbaijan, 25 Years of Independence, Baku, 'Sharq-Garb'. 2016, p.412
12. <http://www.azerbaijan.az/>
13. <http://worldofscience.ru>
14. <http://www.azerbajjans.com>
15. <http://unec.edu.az/application/uploads/2015/07/Mezhdunarodnye-e-konomicheskie-svyazi-azerbajdzhana.pdf>
16. <https://az.sputniknews.ru/economy/20180219/414114139/azerbaijan-eksport-import-partnery-rost.html>
17. <http://www.dslib.net/economika-mira/vneshnejekonomicheskie-aspekty-nacionalnoj-bezopasnosti-azerbajdzhana.html>

## ON THE QUESTION OF CALCULATING THE EFFECTIVENESS OF THE PRODUCTS SOLD

### К ВОПРОСУ РАСЧЕТОВ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛИЗОВАННОЙ ПРОДУКЦИИ

<sup>1</sup> Пармакли Дмитрий

доктор хабилитат экономических наук, профессор

<sup>2</sup> Дудогло Татьяна

доктор экономических наук, преподаватель

<sup>1,2</sup> Комратский государственный университет, Р. Молдова

**Abstract.** The work contains representation of the system of indicators, which characterize the efficiency of the products sold and the formula for calculating the minimum yield (break-even point). The necessity of calculating two types of break-even points has been substantiated in the article. The first type reflects the value of the minimum yield in the process of production activities, while the second refers to the operational activities. The explanation of the need to analyze both production and operational activities of the enterprise is given. On the example of the activities of a particular enterprise, a methodology for determining the indicators of production and operational efficiency of sold products is presented, which includes the calculation of the profitability of sales, calculation of the products profitability and the return on costs in two versions - production and operating activities. For better clarity, the cost recovery indicators are presented in the graph.

**Keywords:** efficiency, break-even point, profitability, cost recovery, production and operational activity.

**Резюме.** Представлены система показателей характеризующих эффективность реализованной продукции и формула расчета минимальной урожайности (точки безубыточности). Обоснована необходимость расчетов двух видов точек безубыточности. Первая отражает значение минимальной урожайности в процессе производственной деятельности, вторая – операционной деятельности. Приводится объяснение необходимости проведения анализа как производственной, так и операционной деятельности предприятия. На примере деятельности конкретного предприятия представлена методика определения показателей производственной и операционной эффективности реализованной продукции: выполнены расчеты значений рентабельности продаж, рентабельности продукции и окупаемости затрат в двух вариантах – производственной и операционной деятельности. Для лучшей наглядности показатели окупаемости затрат представлены на графике.

**Ключевые слова:** эффективность, точка безубыточности, рентабельность, окупаемость затрат, производственная и операционная деятельность.

УДК: 338.314

При расчетах экономической эффективности производства и реализации продукции на предприятиях используется система показателей. Чаще всего рассчитывают рентабельность реализованной продукции, рентабельность продаж и окупаемость затрат [1, с.202]:

- рентабельность реализованной продукции

$$P = \frac{\Pi}{Z}, \text{ лей/лей} \quad (1)$$

- рентабельность продаж

$$P_{\Pi} = \frac{\Pi}{N}, \text{ лей/ лей} \quad (2)$$

- окупаемость затрат

$$P_o = \frac{N}{Z} \text{ лей/лей}, \quad (3)$$

где:  $\Pi$  – валовая прибыль (прибыль от реализации продукции), лей;

$Z$  – себестоимость продукции, лей;

$N$  – объем реализованной продукции, лей.

В сельском хозяйстве важным с экономической точки зрения представляются расчеты порогового или минимального значения урожайности (так называемой точки безубыточности -  $q_{\min}$ ), ниже которой наступают убытки от реализации продукции. Обычно расчеты проводят по формуле:

$$q_{\min} = \frac{FC}{p - AVC}, \text{ ц/га} \quad (4)$$

где: FC – постоянные затраты на 1 га, лей;  
p – цена реализации продукции, лей/ц;  
AVC – переменные затраты на 1 ц продукции, лей.

Когда мы говорим о точке безубыточности, следует иметь ввиду, что речь идет о равновесии дохода от продаж и себестоимости. Другими словами, от реализации продукции предприятие не получит прибыли. Вот почему точку безубыточности называют еще порогом рентабельности. Однако в точке безубыточности всегда будут иметь место операционные убытки. В связи с этим не корректно говорить, что преодолев точку безубыточности предприятие начинает получать прибыль. Не редко необходимость расчетов порога рентабельности связывают с анализом состояния эффективности отдельных культур, что не может изменить природу формирования операционной прибыли. Операционная прибыль или прибыль от реализации всего объема продукции наступит лишь в том случае, когда доходы от реализации превысят все затраты и расходы, прямо или косвенно связанные с операционной деятельностью. Напомним, что административно-управленческие и коммерческие расходы не включаются в себестоимость продукции. Они вычитаются из валовой прибыли от реализации продукции, образуя в итоге операционную прибыль. Мы подошли к вопросу определения точки «безубыточности два» [2, с.119-120]. Только преодоление данной точки позволит предприятию обеспечить операционную прибыль (рис.1).

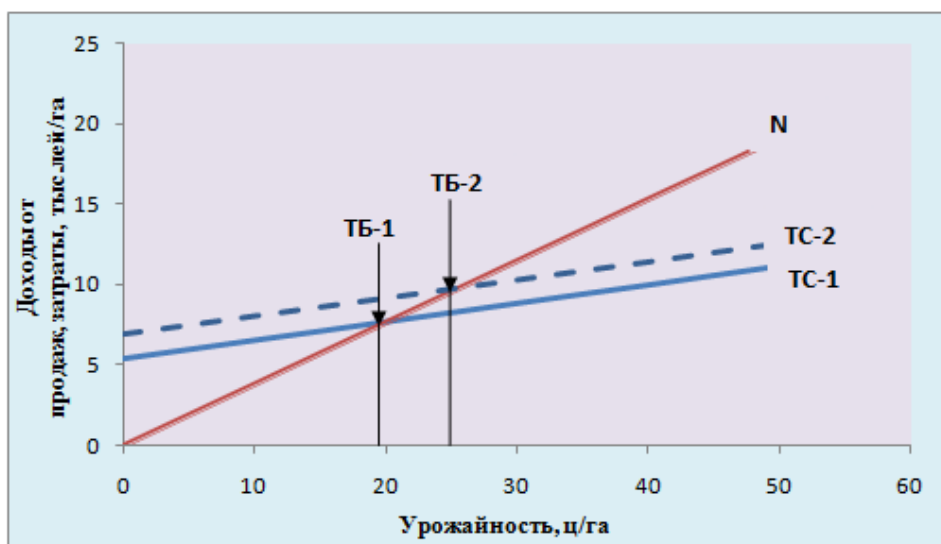


Рис.1. Графическое изображение корректировки показателей минимальной урожайности культур

Источник: предложено авторами (пример условный)

(N – объем реализации продукции, тыс.лей; ТС-1 и ТС-2 - соответственно производственные затраты и совокупные затраты и расходы операционной деятельности, тыс.лей, ТБ-1 и ТБ-2 – соответственно точка безубыточности производственной и операционной деятельности, ц/га)

Величина точки безубыточности может быть использована при сравнительном анализе эффективности товарной продукции. Более низкий показатель порога рентабельности, как правило, предполагает более высокую эффективность производства и реализации данного вида продукции. Как следует из формулы 4 более высокие постоянные затраты на единицу площади и переменные затраты на единицу продукции способствуют росту показателя порога рентабельности, что, разумеется, приводит к снижению доходности возделывания зерна, винограда и другой продукции. В связи с этим сельские товаропроизводители решают всегда двуединую задачу – снизить затраты на производство и реализацию и повысить цену на все виды товарной продукции.

Вышеизложенное рассмотрим на примере производства и реализации продукции в SRL «Iri Carmen» Кагульского района за 2019 год. Согласно статистической отчетности по

форме №2 «Данные о прибылях и убытках» доход от реализации всех видов продукции (строка 010) составил - 54575 тыс. лей, себестоимость (строка 020) – 46 361 тыс.лей, валовая прибыль (строка 030) – 8214 тыс.лей. Как видим уровень рентабельности всех видов реализованной продукции составила 17,8% ( $\frac{8214}{46361} \cdot 100$ ). Данный показатель отражает лишь производственную сторону эффективности.

В том же отчете формы №2 показано, что предприятие в результате операционной деятельности получило (строка040) еще 1 252 тыс.лей дохода (всего доход составил 55827 тыс.лей), но при этом понес дополнительно расходы, связанные с обращением продукции (строка 050) на сумму 1595 тыс.лей, административные (строка 060) и другие расходы (строка 070) составили соответственно 1 625 тыс.лей и 65 тыс.лей. Таким образом суммарные затраты и расходы достигли 49646 тыс.лей, а прибыль (строка 080) – 6181тыс.лей (55827 – 49646). Следовательно, уровень рентабельности продукции в целом операционной деятельности составил 12,5 % ( $\frac{6181}{49646} \cdot 100$ ). Как видим, операционная рентабельность ниже производственной более чем в 1,4 раза (17,8/12,5).

Подчеркнем, что все расчеты, проводимые с использованием цифр строк 010, 020 и 030 отчета №2, отражают производственную сторону эффективности. И лишь применение показателей строк 040-080 позволяют выявить эффективность операционной деятельности в целом по предприятию. Таким образом, следует различать **производственные** и **операционные** показатели эффективности.

В связи с этим при проведении расчетов экономической эффективности производства и реализации зерна, подсолнечника и другой продукции, в том числе всех видов продукции в целом, следует выявлять не только производственные показатели, но и показатели операционной деятельности. Если последнее не вызывает затруднений при определении экономической эффективности в целом всех видов продукции, т.е. операционной деятельности всего предприятия, то расчеты рентабельности и точки безубыточности отдельных видов продукции связаны с определенными затруднениями. Дело в том, что операционные доходы и расходы приводятся в упомянутой форме в целом по предприятию. Вот почему специалистам предприятий приходится выполнять дополнительные расчеты, чтобы распределить данные строк 040 - 080 по каждой культуре. Для этого, как правило, находят удельный вес производственных затрат от реализации каждого вида продукции и в соответствии с ним определяют долю дополнительных расходов. Покажем это на примере того же SRL «Iri Carmen» за 2019 год (таблицы 1,2 и 3).

Таблица 1. Расчеты по определению производственной и операционной прибыли продукции ведущих культур SRL «Iri Carmen» за 2019 год (тыс.лей)

Наименование культур	Доход от реализации		операц	Себестоимость		Прибыль от деятельности	
	производств			производств		производств	операционная
	всего	%		всего	%		
Зерновые культуры	17695	32,4	18088	13221	28,5	14149	3939
Подсолнечник	13104	24,0	13398	9818	21,2	10525	2873
Рапс	6254	11,5	6420	5991	12,9	6404	16
Фрукты	785	1,4	782	727	1,6	794	- 12
Виноград	16306	29,9	16692	16295	35,1	17426	-734
Прочие	431	0,8	447	309	0,7	348	99
Всего	54575	100	55827	46361	100	49 646	6181

Источник: формы отчетности №2 и 7АПК SRL «Iri Carmen» за 2019 год

На основании полученных данных, приведенных в таблице 1, используя формулы 1,2 и 3, находим производственные и операционные показатели рентабельности продаж, рентабельности продукции и окупаемости затрат при производстве и реализации продукции ведущих культур (таблица 2). Для наглядности представим показатели окупаемости затрат на графике (рис.2).

Чтобы возместить все операционные расходы, связанные с жизнедеятельностью предприятия, значительная часть валовой прибыли «расходуется» на покрытие указанных расходов. В результате чего, прибыль от производства и реализации продукции (валовая прибыль) предприятия сокращается с 8214 тыс.лей до 6181 тыс.лей (операционная прибыль) или в 1.3 раза

Таблица 2. Показатели эффективности реализованной продукции ведущих культур в SRL «Iri Carmen» за 2019 год

Наименование культур	Рентабельность, %				Окупаемость затрат, лей/лей	
	продаж		реализованной продукции			
	производ.	операц.	производ.	операц.	производ.	операц.
Зерновые культуры	25,3	21,8	33,8	27,8	1,34	1,28
Подсолнечник	25,1	21,4	33,5	27,3	1,33	1,27
Рапс	4,2	0,3	4,4	0,2	1,04	1,00
Фрукты	7,4	- 1,5	8,0	- 0,2	1,08	0,98
Виноград	0,07	- 4,4	0,1	- 4,2	1,00	0,96
Прочие	28,3	22,2	39,5	28,5	1,39	1,28
Всего	15,0	11,1	17,6	12,5	1,18	1,12

Источник: выполнено по данным таблиц 2 и 3

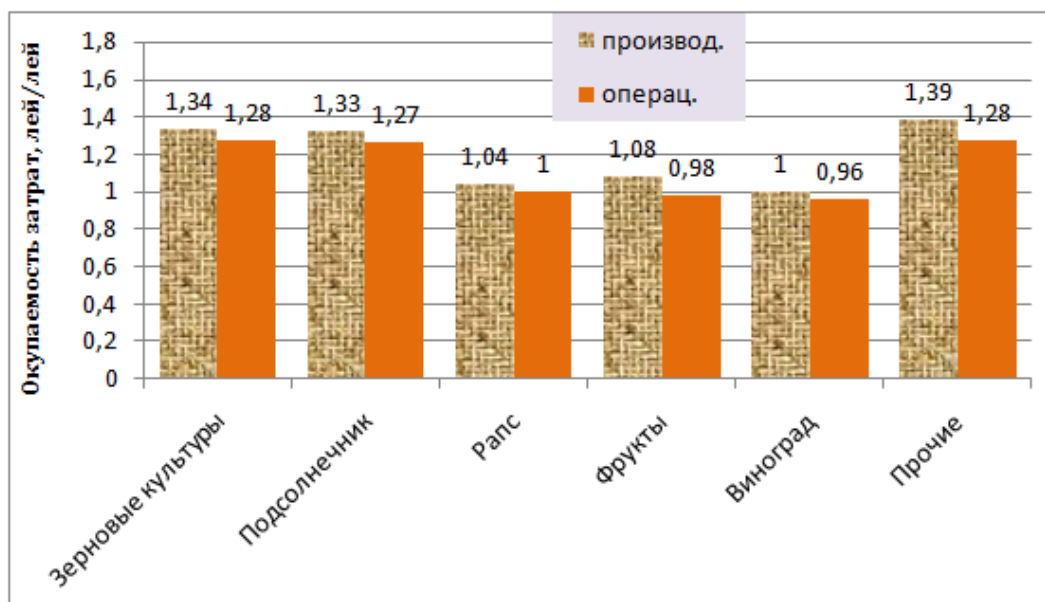


Рис.2. Показатели производственной и операционной окупаемости затрат при возделывании ведущих культур  
 Источник: выполнено по данным таблицы 2.

Столь значительная разница между валовой и операционной прибылью не может не сказываться на операционную эффективность предприятия. Вот почему помимо зерновых культур, подсолнечника и рапса производство и реализация фруктов и винограда оказывается уже убыточным. Данный вывод подтверждает необходимость проведения анализа не только производственной, но и операционной эффективности.

Литература

1. Пармакли Д.М., Тодорич Л.П., Дудогло Т.Д. Экономика современного предприятия. Учебное пособие.- Комрат гос. ун-т, Н-и. центр «Прогресс».- Комрат, КГУ, 20108, -252р.
2. Пармакли Д.М. Эффективность использования земли в сельском хозяйстве АТО Гагаузия: теория и практика.- Комрат ,Научно-исследовательский центр Гагаузии им.М.В.Маруневич, 2019.- 278р.

## INNOVATIVE TRANSFORMATION OF THE BUSINESS MODELS OF THE ORGANIZATION: APPROACHES, STRATEGIES AND FACTORS

### ИННОВАЦИОННАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ: ПОДХОДЫ, СТРАТЕГИИ И ФАКТОРЫ

**Emelian Vitalie**

*Doctoral Candidate, the Department of Management, e-mail: info1@md-int.com  
The Academy of Economic Studies of Moldova, Chisinau, str. Banulescu-Bodoni 61, www.ase.md*

**Abstract.** *The relevance of the topic is dictated by the fact that the success of a company depends upon choosing the most appropriate business model for it. The need to address this topic is connected with the fact that creating and implementing business models on an innovative basis is also an important task for both start-up organizations and those seeking to rebuild their business and achieve better results. In this regard, it is necessary to understand what approaches, strategies, factors lie at the heart of the transformation of the company's business models and determine their choice.*

*There is an assumption that tomorrow's business advantage will be based less on innovative products and services than on innovative business models. **The problem** is that, as experts note, there is some underestimation of this statement. In this regard, **the goal and objectives** of the study within the framework of this publication, in our opinion, are to study the theoretical and methodological aspects of the innovative transformation of the organization's business models, contributing to the achievement of the company's competitiveness and ensuring its leadership in the industry (in the market).*

**Research methods and results:** *We used empirical methods of interviewing managers and employees of the studied organizations through questionnaires and oral interviews, which made it possible to obtain results related with their willingness and ability to create cross-functional leadership teams in order to develop optimal business models for companies.*

**Keywords:** *business model, components of a business model, innovative transformation of a business model, key factors, strategies for developing a business model.*

**JEL Classification:** M1, M12.

**Introduction: The relevance of the topic.** Current trends that determine the development of business and society are driven by the rapid changes in technology, manufacture, marketing, logistics, products, services. Innovations in various spheres and areas of business reduce distances, speed up the "flight" of time, providing business with new opportunities.

In order to benefit from them, manufacturing, product, technical and technological innovations are necessary, which in turn can be successful only in combination with organizational innovations that link all processes into a unified business model. These include various aspects and directions of the organization's management - strategies, management structures, business processes, functions and roles of managers. In turn, the ever-faster dynamics and risks of business conditions drastically change the role of interpersonal relations in companies. They are most often determined by the factors of leadership, team interaction, motivation, realization of potential, attitudes towards performance and talent.

These questions are widely presented in the literature and have a rich history of discussion and solutions. But nevertheless, in addition, there remains **a relevant problem:** which way it is best to use them in the context of the innovative transformation of the business models of organizations into a unified synergetic integrity. The issue remains relevant and is the subject of discussions both in the academic scientific community and among practical managers.

In this regard, we see the **aim** of this publication in the study of the key aspects of the innovative transformation of business models and in the rationale for the practical value of this concept in achieving better performance results. **Research objectives:** to study and systematically outline theoretical and conceptual issues of innovative transformation of business models; make

sure of the need for innovative transformation of the organization by creating business models for it that have additional potential to achieve higher performance compared to the one provided to the company only by its innovative product.

### **Theoretical aspects of the topic and research methodology**

Recognizing the important role of innovative products and technologies, we nevertheless note that, according to world-renowned experts (J. Dyer, C. Christensen, N. Furr, M. Johnson, H. Kagermann), it is not enough for the company to provide the customer with a great product in order to be successful; it needs an innovative business model. In this regard, the following questions are pertinent: Is it possible to ensure the growth and performance of a business only on the basis of a key innovative product? Or does an organization need to update its business model to be competitive? Moreover, should the transformation of the business model be recognized and made a continuous innovation process?

In search of answers to these questions, let us first address the definition of the term "business model". There are various definitions in the literature. In the context of the tasks formulated in this study, we emphasize: many researchers focus their attention, first of all, on the elements that make up a business model and their connection; secondly, on the structure and sequence of processes taking place in the organization and its relationship with the external environment; thirdly, on the key resources of the company required for the functioning of the business model. Along with these definitions, in our opinion, it is important to recognize that the concept of a business model, both in theory and in the business community, is viewed as a way (method) for the company to make profit. It should be noted that the above definitions of the business model can be found in the studies of famous scientists A. Osterwalder and Yves Pigneur ("Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers") [Osterwalder A., Pigneur Yv., 2019]. It contains relevant and, undoubtedly, constructive approaches to answering the questions formulated above.

One of them, we believe, is the approach that contributes, in our opinion, to the solution of the tasks formulated in this study, which comes down to transforming the business models of an organization through creating model templates (canvas). Model templates (canvas) describe an organization as a system of interlinked elements, processes and key resources. Thus, various companies, from start-ups to multinationals, have the opportunity to choose the optimal model of functioning in a changing reality.

The template/canvas as a layout or a description of organizations in the categories of the business model includes the following nine clusters: customer segments; value proposition for customers; channels of interaction with the customer segment; customer relationship; financial sustainability (generating revenue streams from each customer segment); key resources required for the functioning of the business model; key activities required to implement the business model; key partners (a network of suppliers and partners, whereby the business model can function successfully); cost structure (the most significant costs required to successfully operate within a specific business model).

Sharing the views of the authors A. Osterwalder and Yves Pigneur, we emphasize that this approach to transforming business models by identifying their possible templates is being successfully developed by such famous scientists as O. Gassmann, K. Frankenberger, M. Csik ("The business model navigator: 55 models that will revolutionise your business") [Gassmann O., Frankenberger K., Csik M., 2017]. Let us give a schematic methodology of innovative transformation of the organization's business models through templates proposed by these scientists (see Figure 1) and explain it by means of questions that reveal the essence of this concept (see Table 1).



**Figure 1. Innovative transformation of the business model.**

Source: Gassmann O. «The Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionise Your Business». M.: Alpina Publisher, 2017. ISBN 978-5-9614-5952-4, (p. 20.)

**Table 1. The Who-What-How-Why Questions You Need To Ask**

Who	Customers	Questions
	Stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Who do we produce added value for?</li> <li>▪ Who are our key customers?</li> </ul>
	Distribution Channels	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ What channels do we use to reach our customers?</li> <li>▪ Are these channels integrated into our other economic activities?</li> <li>▪ Are the channels meeting customer needs?</li> </ul>
	Customer Segments	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Have we segmented our customer base?</li> <li>▪ What business relationships do you need to build for each customer segment?</li> </ul>
What	Value Proposition	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ What customer problem are we trying to solve?</li> <li>▪ What customer needs are we trying to meet?</li> <li>▪ What products and services specific to a particular segment do we offer our clients?</li> <li>▪ What value do we deliver to our customers?</li> <li>▪ How does our value proposition differ from the ones of the competitors?</li> </ul>
How	Internal Resources	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ What are the crucial resources for delivering value proposition?</li> <li>▪ How can we effectively allocate resources?</li> </ul>
	Activities and Strengths	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ What types of key activities does delivering our value proposition require?</li> <li>▪ What types of activities are we able to carry out taking into account our specialization?</li> <li>▪ What additional activities and specializations do we need?</li> </ul>
	Partners	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Who are our most important partners?</li> <li>▪ Who are our main suppliers?</li> <li>▪ What functions can our partners take on, and what is their specialization?</li> <li>▪ What do our partners get from working with us, and how can we bind them?</li> </ul>
Why	Sources of costs	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ What are the main costs of our business model?</li> </ul>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ What are the financial risks? How do we plan to avoid them?</li> </ul>
	Revenue stream	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ What are our sources of income?</li> <li>▪ What are customers willing to pay for?</li> <li>▪ How do customers currently pay? How will they be paying in the future?</li> <li>▪ What percentage of the total turnover is each revenue stream?</li> </ul>

Source: O. Gassmann, K. Frankenberger, M. Csik "The business model navigator: 55 models that will revolutionise your business" M.: Alpina Publisher, 2019. -- 432 p. ISBN 978-5-9614-5952-4, (p. 79.)

We emphasize that the theoretical aspect of the analyzed approach includes the study of the concept of the business model innovation and the need to answer the question: why precisely an innovative transformation of the business model is required. The answers can be summarized as follows. Firstly, experts believe that if any formerly successful company is losing ground after a long enough period of successful activity, then this has to do with it not being able to adapt its business model to the changing environment. It can avoid this situation with the help of the innovative transformation of the business model. In other words, long-term competitiveness of the organization is determined by its ability to create an innovative business model.

Secondly, the next statement, which has almost become a credo in the innovative transformation of business models, narrows down to the following: the future competitive success of an organization, we emphasize, is based not so much on innovative products, services or processes as on innovative business models. Thirdly, the essence and relevance of the concept is dictated by the fact that the company's success depends on its choice of the most appropriate business model.

Experts note, moreover, that the creation, selection and implementation of innovative business models are also important for both start-up companies and those who plan to rebuild their business and achieve radically greater results.

And fourthly, all the essential reasoning presented above allows us to acknowledge that experts include the following questions as part of pertinent issues of transforming business models: how can a company become a role model for other organizations in its industry (market, business)? How to update the business model in this context and shift from the old to a more advanced and efficient one?

The scientists note that in the past disruptive technologies and introduction of an unconventional product were enough for success ("Meeting the Challenge of Disruptive Change" In the book: "Business Management") [Christensen C., Overdorf M., 1997, pp. 7-30].

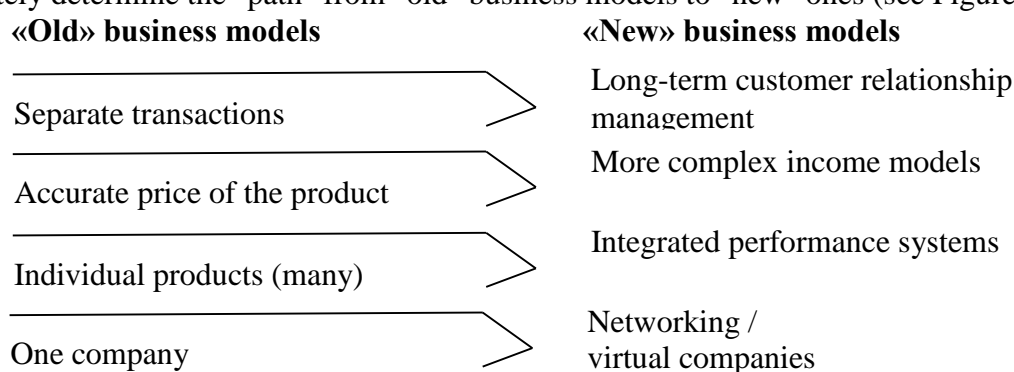
As a result, that kind of company with a breakthrough competitive asset "crashed" the market, introducing a lot of products with innovative features into the market. In the context of a rapidly changing reality, scientists believe, it is impossible to be limited to an innovative product.

There are many factors that undermine the leading positions of companies with only an innovative product. Experts state that there is a bigger potential in the business model - the ability to change market rules, established standards and profit mechanisms in the industry - than there is in an innovative product. For this reason, the leading companies in the market, which set a new logic for the operation of the industry (market), are able and do update their business model twice as often as other companies that follow the leaders [Gassmann O., Frankenberger K., Csik M., p. 17].

The next approach, which focuses on the transformation of business models, in our opinion, is connected with the way one should assess the relevance and benefit of a business model. Experts have proposed and are successfully using various theories that allow to assess the current business model in the company and determine the best option for its transformation. According to J. Magretta ("Why Business Models Matter." In the book: "On Business Model Innovation") [Magretta J., 2002, pp. 7-20], a business model contributes to the fact that the company is now capable to offer more significant value to customers, replace an outdated way of doing business

and become the standard, the rule for other companies. J. Magretta validates two tests (approaches) that business models must pass in terms of market leadership, efficiency, competitiveness and effectiveness. The first, the expert believes, is the narrative test. If the story of the company does not make sense (mission, values, vision), then the business model is unlikely to be meaningful and won't be able to benefit the company and customers. The second test is numbers test. If there is no profit, then it is problematic to classify the model as useful, which, in fact, is obvious and does not require proof. A model that has passed this test remains important for every company, be it a new venture, or a competitive company with a renowned reputation.

In our opinion, constructive and relevant approach to innovating business models that creates a reliable platform for their practical usability and significance in achieving market leadership is a strategic approach. It is developed by the famous scientist Ph. Kotler ("The Quintessence of Strategic Management: What You Really Need to Know to Survive in Business"). [Kotler Ph., 2016, pp. 59-61]. The scientist defines a business model as an integrative strategy description system. The strategic approach, according to the scientist, allows you to more accurately determine the "path" from "old" business models to "new" ones (see Figure 2).



**Figure 2. Shifting from old business models to new ones**

Source: Ph. Kotler. "The Quintessence of Strategic Management: What You Really Need to Know to Survive in Business". - M.: Alpina Publisher, 2016. -- 132 p. ISBN 978-5-9614-5582-3 (p. 61).

The scientist points out that the business model is a recent attempt to set out a simplified definition of the firm's strategy, based on the tools and analytical methods of strategic management. A method of building a business model, as the scientist believes, appeared as a response to the phenomena taking place in and around the networked economy - the technological progress, brought about by the Internet, and the globalization of companies and economic processes.

These phenomena have transformed economic activity, which has moved from bidirectional processes to multidirectional interrelated exchange relationships. The concept of a business model, according to the scientist, was developed to deal with this situation. It permits to develop a business model for the company to run a business (in other words, to profit), actively involving into the orbit of its activities, understanding it "without borders", large groups of representatives of the organizational environment on the principle of a network, while creating a strong competitive edge. [Kotler Ph., 2016, pp. 59-61].

It is also important to understand that from a strategic point of view, business models innovation is translated for the company into a strategy of entering a free from competition market space, which is the blue ocean strategy. This strategy, developed by internationally recognized scientists W. Chan Kim and Renée Mauborgne ("Blue Ocean Strategy"), becomes attainable and feasible if the value proposition as a set of benefits that the organization can offer customers, is focused on meeting their entirely new needs which do not really exist on the market. Comparative characteristics of fundamentally different positions of the strategies of the red and blue oceans are presented in Table 2.

**Table 2. Strategies of red and blue oceans: comparative characteristics**

<b>Red ocean strategy</b>	<b>Blue ocean strategy</b>
1. Competition in the existing market space	1. Creation of a market space free from competition
2. Victory over competitors	2. Avoiding competition
3. Exploitation of market demand	3. Creation of new demand
4. Compromise: customer value - cost price	4. Refusal to compromise: customer value - cost price
5. Building the entire system of the organization's activities depending on the strategic choice, focused on creating a unique product or at low costs.	5. Building the entire system of the company's activities according to the task of creating a unique product and simultaneously cutting costs.

Source: W. Chan Kim, Renée Mauborgne. Blue ocean strategy. In the Book: Strategy. - M. Alpina Publisher, 2016. -288 p. ISBN 978-5-9614-5861-9. (p. 157)

While studying the issues of business models innovation, it is also necessary, in our opinion, to consider the question on updating the existing business model in the company. When, at what time does it become clear that the business model should be updated? What is the best way or method to do this? What factors determine this process? An explanation of these issues, it seems to us, can be found in the studies of scientists M. Johnson, C. Christensen, H. Kagermann ("Reinventing Your Business Model"). [Johnson M., Christensen C., Kagermann H., 2008, pp. 21-44]. The experts name the challenges involved in this process and formulate the following recommendations on how to meet them [referenced above, pp. 23-24].

First of all, the problems are caused, in the authors' view, by the fact that there are often no clear definitions regarding the dynamics and process of developing a business model. The company requires in-depth research in the context of strategic management in order to meet this challenge.

Secondly, many managers of companies, according to these scientists, do not fully understand the existing business model in their companies, the principles and dynamics of its development, the interrelationship of all its components, their pros and cons.

For this reason, it is difficult for managers and employees in companies to define when a new business model is needed. Thirdly, updating the business model is also hampered by the fact that CEOs (top managers) fairly see innovative business models as complex structures and processes, and thus find it difficult to compare them with the existing model. For this reason, they cannot always assess the potential of the latter. As a result, it becomes a challenge to judge when changes are required and when a company should completely change its current business model.

In the research process, we confirmed the credibility and relevance of the recommendations of these experts on when the change of the existing business model in the organization is needed. The following is required:

- Determine: what factors make the current model successful? Hence, it is important to clarify: what customer's need does the model in the organization meet? How does the company profit using this model?
- Consistently monitor possible appearing of new successful competitors, realizing that this is a key factor and that the current model (models) need to be changed.
- Systematically figure out if updating the business model is worth the effort and money spent on it? The answer is yes, in case the new model changes the rules and standards in the industry (or market).

The authors of this studied concept, M. Johnson, C. Christensen, H. Kagermann [Johnson M., Christensen C., Kagermann H., 2008, p. 29], acknowledge that every successful company operates according to its own effective business model. A systematic review of all its components gives leaders, CEOs and employees of the company the opportunity to understand how the model contributes to the creation of a value proposition (CVP), generating profit for the company and efficiently using key resources and processes (internal and external) in the context of the network economy. Understanding this, scientists believe, the company's management can assess how

effectively the same model can be used for better delivery of the value proposition to the customer and what has to be done to develop a new value proposition, be it needed.

Firstly, building business models requires leaders, managers, and employees to consider thoroughly all aspects of the business, including strategy, structure of the organization, resources, organizational culture. Renowned experts in this field see the business model as a strategic planning tool that allows you to focus on how the elements of the system fit together. A business model describes how the elements of a business interact to form a single system to resist competition. Secondly, for example, the famous scientist Tim O'Reilly ("WTF? What's the Future and Why It's Up to Us") [O'Reilly T., 2019], explaining the instruments for building models from Amazon, Google, Uber, Apple, Facebook, IBM, believes: "What is up to us - the leaders of these companies, the author writes, - is not to replace people, but to expand their capabilities through the development of leadership, teamwork and motivation" [O'Reilly T., 2019, pp. 396-401]. An important step towards a breakthrough in the area of additional opportunities is training and the transition to self-organizing, in fact, self-learning organizations and teams of talented people. In our opinion, these crucial key factors should be taken into account when building and implementing business models.

We should keep in mind that the business model of any company has its own story. Let's illustrate this using Walmart as an example. When Sam Walton ("Made in America. My Story") [Walton S., 2018] opened his first Walmart back in 1962, the retail discount business model was already in place. Sam Walton's idea was to cut costs and offer lower prices than convenience stores. The result is a retail discount business model. The business model was based on the following decisions and actions:

- décor elements of the store, such as carpeting and chandeliers, were removed.
- fewer sellers were left to serve more customers, and customers were allowed to serve themselves.

After these actions, the business model of low prices still allowed to earn a profit. Walmart offered a range of products carefully selected for customers at a low price. Let's emphasize the importance of the business model, that is in the fact that the model changes the rules and the economy in the industry and it (business model) is difficult to copy. The business model is designed to create a strong competitive advantage for the company. At the same time, we note that the business model is one of the most loosely interpreted terms in business. But this concept has great practical value. "Apple", for instance. The company applied the following solution: Apple took good "technology and packed" it into a great business model. Thus, the company created a disruptive business model that combined efficient and progressive provision and service. ("Inside Apple: How America's Most Admired—And Secretive—Company Really Works") [Lashinsky A., 2012]; ("WTF? What's the Future and Why It's Up to Us") [O'Reilly T., 2019]. A key component and driver of an effective business model for Netflix, for example, is characterized by: first of all, a new approach to working with people. It is about promoting freedom and responsibility. Secondly, human resource management in this company is built as innovation management ("Powerful: Building a Culture of Freedom and Responsibility") [McCord P., 2019, pp. 12, 15, 17]. The business model, IKEA, for example, is assessed by experts as a unique company that has managed to achieve a combination of affordable prices, excellent functional design and thoughtful store arrangement ("Leading by Design. The IKEA story") [Kamprad I., 2018].

It can be summarized from the examples above that success doesn't start with thinking about a business model. It all starts with thinking about how to meet the needs of a real customer, create the best value proposition by developing a scheme (sequence) of internal and external business processes, which will present how the company is going to meet the needs of customers at a profit for them and for itself.

The concepts and approaches of world-famous authors to the innovative transformation of business models, in our opinion, are also relevant for companies operating in various areas of business in Moldova. At the same time, we take into account the important fact that the concepts,

strategies and approaches to business modeling put forth by scientists have the potential of practical value, since they are successfully used in such thriving global companies as Google, IBM, Ericsson, Netflix, Apple, Amazon. But we are also attentive to the recommendations of experts A. Osterwalder, Yves Peigner, C. Christensen, O. Gassmann and other scientists, whose works formed the theoretical and methodological basis of this study (see References). Let us point out that their recommendations are connected with such factors of successful transformation and implementation of innovative models as leadership development, team building and motivation. To launch a business model, scientists emphasize, it is necessary to assemble a team. This important recommendation - the creation of teams of talented and highly motivated leaders - leadership teams, was taken into account and analyzed within the framework of this **empirical research** conducted by us in the context of key factors in developing innovative business models. We came to the conclusion that it is necessary to build up and implement in the process of business models innovation the potential of leadership, teamwork on the principle of self-organizing teams with a focus on talent, performance and absolute motivation. Here are some practical aspects of the research on these factors, substantiated through interviewing employees of the company "Kamoto", SRL (Ltd.) and its partners. The sample consisted of 57 people. The methodology of the research was based on the fundamental theories of I. Adizes ("Leading The Leaders: How To Enrich Your Style of Management and Handle People Whose Style Is Different From Yours") [Adizes I., 2016]; S. Campbell, E. Samiec ("5-D Leadership: Key Dimensions for Leading in the Real World") [Campbell S., Samiec E., 2013]; M. Buckingham, D. Clifton ("Now, Discover Your Strengths") [Buckingham M., Clifton D., 2010]; D. Pink ("Drive. The Surprising Truth About What Motivates Us") [Pink D., 2019].

This research confirmed the assumption about the importance of team leadership for company employees in the context of their participation in various processes connected with the transformation of the organization's business models.

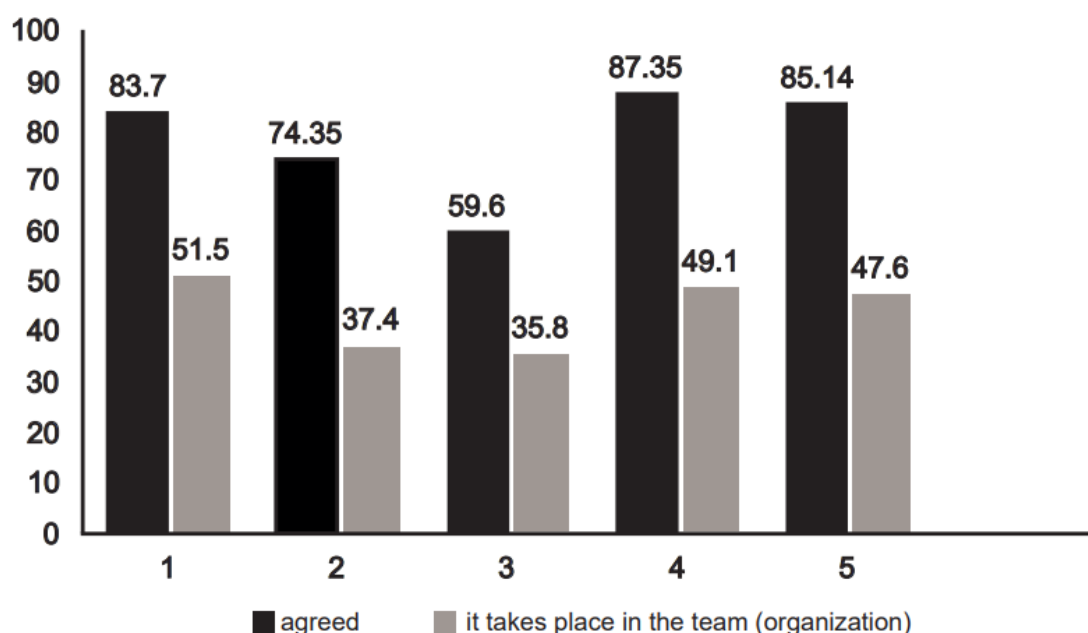


Figure 3. Employees' understanding of the team leader's role (in % of the number of respondents, 57 people)

The manager as a leader in the process of business models transformation

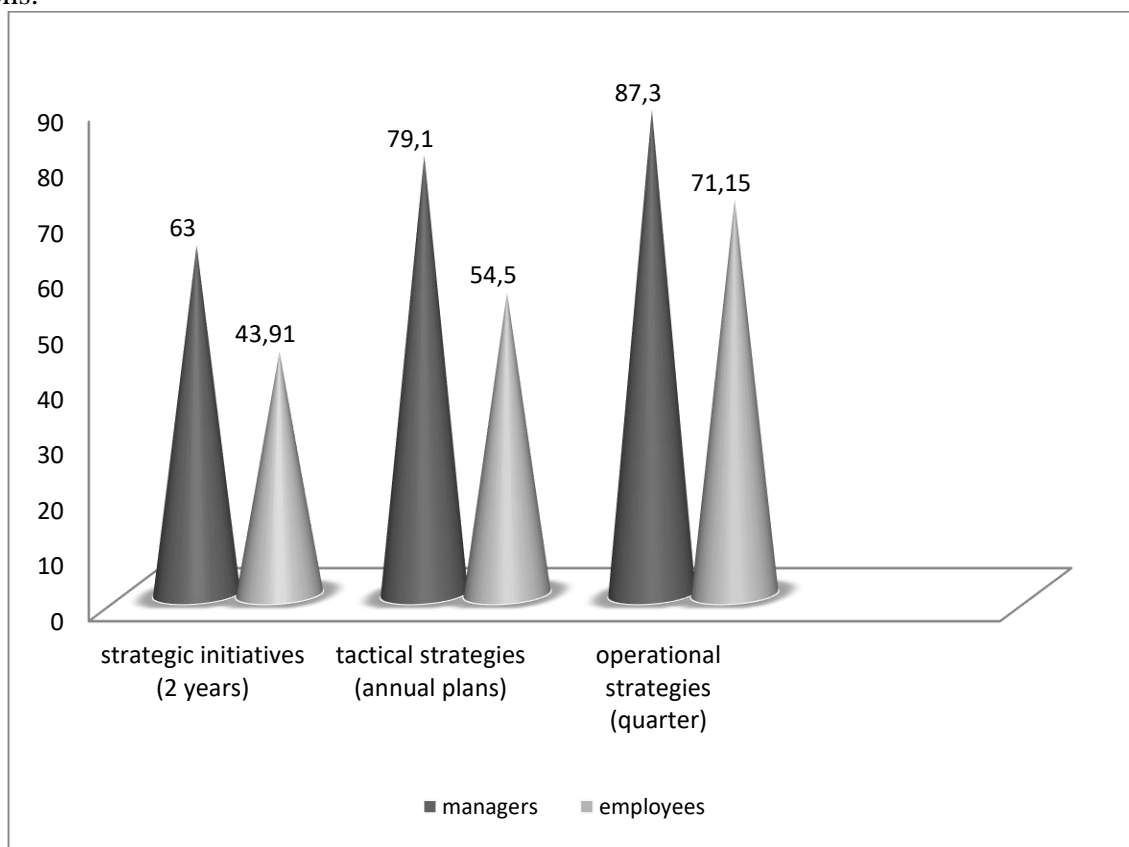
- 1 - understands his/her strengths and more often strives to achieve his/her potential for the benefit of the team
- 2 - is well aware of the mission, goals and values of the team (organization, department) he/she heads up and communicates them to the employees
- 3 - often pre-empts the events
- 4 - sees his/her actual role in the development (training) of employees and helps them to achieve their full potential

5 - builds up communication in the team (organization) in the context of cooperation and trust on the "win-win" principle

When asked, whether employees believe that the advantages of a team organization are associated with the fact that teams are more involved in the work process, and thus, are more interested in achieving greater efficiency, taking into account the needs of customers (internal and external), a significant number (73,50-75.0%) of employees gave a positive response. The teamwork, in their opinion, helps focusing the efforts of team members on meeting the needs of customers on time and on budget.

At the same time, more than half of employees and 69.7% of managers believe that: in order to put into practice the named benefits of the teamwork within the context of innovations and updating the business model, it is advisable to include in the teams, in participation of various sorts the employees, who are representatives of different functional areas of management (marketing, finance, accounting, production, etc.). Such teams, built on a cross-functional basis, are quite in demand in organizations, and in many ways, determine the success of building (transforming) the business model of an organization.

A topical issue for managers and specialists of the studied enterprises, connected with the need to overcome resistance to innovations, was the question of their knowledge and understanding of strategic initiatives. The chart shows the results of respondents' answers to these questions.

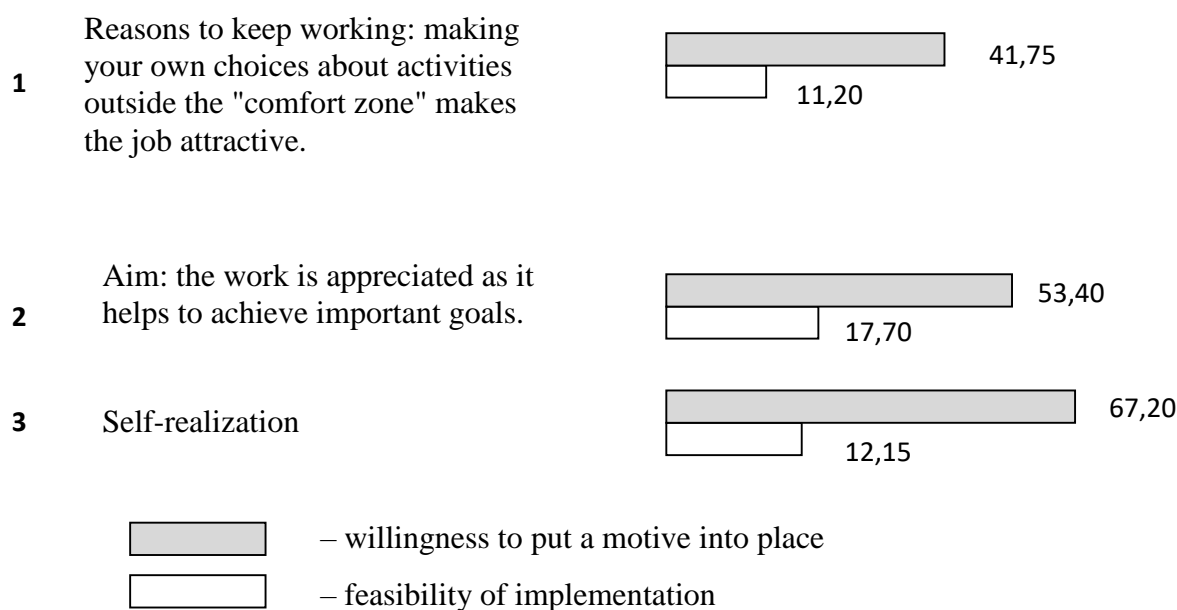


**Figure 4. Strategic initiatives defining the transformation of the business model: they know and understand, and are prepared to put into place (linear distributions, in % of the number of respondents).**  
 Compiled by the authors based on research data, (sample - 57 managers and employees).

The survey shows that tactical and operational strategies are clearer for managers and employees. Strategic goals and planned changes turn out to be less clear due to the high degree of uncertainty in the external environment and, in particular, increased competition.

In addition, the data may also indicate that respondents tend to link the outcome with tactical and current goals. The strategic effect remains inactive for a significant part of managers (36.80%), and even bigger number of employees (56.81%) do not have the opportunity to participate in the strategic process of organizational transformation of the business model (changes) due to the fact that they do not know the relevant strategies. As you know, the lack of information about the upcoming changes in the organization increases tension, anxiety and fear and manifests itself in resistance to them. This definitely affects motivation.

Thus, the comparison of the factors of absolute motivation (three factors in Figure 5.) based on the concept of N. Doshi and A. McGregor ("Primed to Perform: How to Build the Highest Performing Cultures Through the Science of Total Motivation") [Doshi N., McGregor A., 2017] according to the answers of the respondents was as follows:



*Figure 5. The value of factors of absolute motivation (1,2,3).  
 Linear distributions of respondents' answers (in % of the total number of respondents (57 people).  
 Compiled by the author basing on the research results.*

Of course, it is important to link the factor of the increasing value of motivation with the attitude towards talents, which allows to handle constructively the transformation of the organization's business models and make this process continuous, implementing it on an innovative basis.

In the context of the analyzed concepts and models, the topical questions based on the results of our research are the following, requiring further study: How to get employees to maximize their abilities (potential)? What conditions do they need to enjoy their work? What is the best way to monitor performance both by an individual employee and by teams? What approaches and methods can best link individual and team performance? What should managers and leaders do to avoid turning the performance assessment system into a bureaucratic procedure? We believe that the answers to these questions can help managers get rid of one important question, that is: "Why aren't they working?"

**The study allowed us to draw conclusions and formulate the following recommendations**

- The rapidly changing business environment, continuous innovations, that characterize modern reality, define the relevance of the tasks of the well-balanced development of all internal factors and processes in the organization's activities in tandem with external factors. In these conditions, it becomes problematic for companies to ensure their growth and well-being only on the basis of an innovative product.

- In order to achieve long-term competitiveness, it is not enough for the organization to provide the customer with an excellent innovative product, it needs an innovative business model.

- There is a strong assumption in the business and scientific community (literature, research) that new technologies, product and other innovations certainly play a key role in achieving efficiencies in any organization, but only in tandem with a business model.

- The concept of the business model, actively implemented by high-performing companies, allows managers to better understand the elements of the model and get clear and constructive answers to classic questions: target customer (who?); value proposition (what?); value proposition creation (how?); profit-making mechanism (why does the business model generate profit?).

- We point out that a business model, being built on the basis of innovation the right way, allows managers to find the correct answers to the fundamental questions of doing successful business: what, who, how and why?

- The practical value of a well-designed innovation model is that it embodies the ability to offer greater value to the customer and thereby completely replace the old way of doing business and become the standard (rule) of doing business for other companies in the industry. When a new business model changes the economy of an industry, it is difficult to copy. It creates a powerful competitive advantage for the company.

- An effective business model is recognized as a relevant instrument for every successful organization, be it a new venture or a company with an established successful reputation for high-performing business.

- The strength of the business model, which distinguishes it from other approaches, is that it focuses the attention of managers and employees on all elements of the system that fit together into a single functioning entity.

Therefore, in the process of innovative transformation of the business model, managers are advised to thoroughly think through all aspects of the business, their interaction and transformation into synergetic integrity. In other words, it is required to rally the company around the value the organization is planning to create.

- The implementation of the named competence assumes that for a manager in the context of business model innovation, a cornerstone of its viability will be the following factors: leadership development, the creation of leadership teams, the realization of the potential and motivation of talented employees with the ability to achieve high performance.

Since the business model describes how all the components of the business interact, turning into a single system, insofar as clarity on innovative business modeling allows to realize the potential of leadership and teamwork on a motivational basis.

- Should managers' key expertise include business model testing skills to determine when the business model needs to be transformed? In the first case, if it does not pass the narrative test, the business story of the company (mission, vision, values) does not make sense. In the second case, if the company fails the following numbers test (no profit). Referring to the concept of business models and understanding the essence and value of their innovative transformation as an ongoing process excludes negative scores on these two tests.

#### **REFERENCES:**

1. Адисес И. Развития лидеров: понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей. – М.: Альпина Бизнес-Букс, 2016. – 259 с. ISBN 978-5-9614-4718-7.
2. Бакингер М., Клифтон Д. Добейся максимума: Сильные стороны сотрудников на службе бизнеса. – М.: Альпина Паблишер, 2010. – 240 с. ISBN 978-5-9614-1258-1.
3. Гассман О., Франкенбергер К. Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов. – М.: Альпина Паблишер, 2017. ISBN 978-5-9614-5952-4.
4. Доши Н., Макгрегор Л. Заряженные на результат. Культура высокой эффективности на практике. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 320 с. ISBN 978-5-00100-484-7
5. Управление бизнесом. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 290 с. (Серия «Harvard Business Review: 10 лучших статей»). ISBN 978-5-9614-6011-7.
7. Кэмпбелл С., Самиек Э. 5 граней лидерства. – М.: Манн, Иванов и Фербер, «Эксмо», 2013. – 304 с. ISBN 978-5-91657-425-8.



8. Котлер Ф. Стратегический менеджер по Котлеру: Лучшие приемы и методы. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 132 с. ISBN 978-5-9614-5-582-3.
9. Лашински А. Внутри Apple: Как работает одна из самых успешных и закрытых компаний мира. – М.: Калибра, Азбуки-Аттикус, 2012. – 304 с. ISBN 978-5-389-03423-5.
10. О'Рейли, Тим. WTF?: Гид по бизнес-моделям будущего. – М.: «Эксмо», 2019. – 512 с. ISBN 978-5-04-091164-6.
11. Остервальдер А., Ив Пенье. Построение бизнес-моделей: Книга для стратега и новатора. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 288 с. (Серия «Сколково»). ISBN 978-04-4708-76411.
12. Пинк Д. Что на самом деле нас мотивирует. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 267 с. ISBN 978-5-9614-2696-0.
13. Уолтон С. Как я создал Walmart. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 222 с. ISBN 978-5-9614-6956-1.
14. Ферр, Н. Даер, Дж. Кристенсен, К. Создавая инновации. – М.: «Эксмо», 2017. – 304 с. ISBN 978-5-699-79329-7.
15. Чан В. Ким, Моборн Рене. Стратегия голубого океана. М.: Альпина Паблишер, 2016. – 288 с. ISBN 978-5-9614-5861-9.
16. Трансформация бизнес-моделей. – М.: Альпина Паблишер, 2021. – 170 с. (Серия «Harvard Business Review: 10 лучших статей»). ISBN 978-5-9614-3999-1.
17. МакКорд П. Сильнейшие. Бизнес по правилам Netflix. М.: «Эксмо», 2019. – 192 с. ISBN 978-5-04-045557-2.
18. Кампрад И. Есть идея! История ИКЕА. М.: Альпина Паблишер, 2018. – 293 с. ISBN 978-5-9614-6822-9.

## ORGANIZATIONAL MECHANISM OF THE MUNICIPALITY MANAGEMENT SYSTEM DEVELOPMENT

## MECANISMUL ORGANIZAȚIONAL AL ELABORĂRII SISTEMULUI DE MANAGEMENT A MUNICIPALITĂȚII

Cocerhan Mihai

PhD student, România ULIM. str. Vlaicu Pârcălab 52, Chișinău. e-mail: cocerhan.victorian@gmail.com

**Abstract.** *The specificity of the local self-government system in the processes of socio-economic development of Romania requires the application of new approaches within the efficient organizational structures of municipal management. The need to maintain a constant pace of development in Romania and in all its municipal territories requires the creation of a results-based management mechanism. In this regard, it is of particular relevance the further reform of the local system of self-government, increases the efficiency of the municipal authorities activities and the quality of the provided services. The specifics of the current moment in the municipal governance system development can be described by the formula "transition from operation to management". The new tasks require new management technologies that need to improve the organizational mechanism of the existing management systems. Ensuring a sustainable socio-economic development of municipalities requires the transition of the administration to a well-built organizational structure that effectively achieves strategic objectives and benchmarks. Strategic management is based on defining a mission and strategic development objectives that are an integral part of the methods of managing the organizational mechanism of the municipalities. The structure of the organizational mechanism is understood as an ordered set of stably interconnected elements that ensure the functioning and development of the organization as a whole, which implies the need to use programs as a management tool.*

**Key word:** *Municipal management, local administration, municipality, management, strategy, programs, business environment, innovations, self-government, organizational mechanism, structure.*

**Adnotare.** *Specificitatea sistemului de auto-guvernare locală în procesele de dezvoltare socio-economică a României impune aplicarea unor noi abordări în cadrul structurilor organizatorice eficiente ale managementului municipal. Nevoia de a menține un ritm constant de dezvoltare în România și în toate teritoriile sale municipale necesită crearea unui mecanism de gestionare bazat pe rezultate. În această privință, reformarea în continuare a sistemului local de auto-guvernare, creșterea eficienței activităților autorităților municipale și a calității serviciilor pe care le furnizează, este de o relevanță deosebită. Specificul momentului actual în dezvoltarea sistemului de guvernare municipală poate fi descris prin formula „tranziția de la funcționare la management”. Noile sarcini necesită noi tehnologii de management, necesită îmbunătățirea mecanismului organizațional al sistemelor de management existente. Asigurarea unei dezvoltări socio-economice durabile a municipalităților impune trecerea administrării la o structură organizațională bine construită care să atingă în mod eficient obiectivele strategice și criteriile de referință. Managementul strategic se bazează pe definirea unei misiuni și a obiectivelor strategice de dezvoltare. Elaborarea conceptului de dezvoltare este o parte integrantă a metodelor de gestionare a mecanismului organizatoric al municipalităților. Structura mecanismului organizațional este înțeleasă ca un set ordonat de*

*elemente stabil interconectate care asigură funcționarea și dezvoltarea organizației în ansamblu, ceea ce implică necesitatea utilizării programelor ca instrument de management.*

**Cuvinte cheie:** Managementul municipal, administrația locală, municipiu, gestiunea, strategie, programe, mediu de afaceri, inovații, auto-guvernare, mecanismul organizatoric, structura.

**JEL:** H70, M1

## INTRODUCERE

Caracteristica managerial - economică a municipalității o reprezintă ca pe o unitate structurală a economiei societății, sau un subsistem al sistemului economic. Acest subsistem include diverse elemente sociale, economice și juridice, dar principala caracteristică a economiei municipalităților este atașarea la anumite condiții geografice și resurse teritoriale.

Astăzi, dezvoltarea mecanismului organizațional al sistemului de management municipal se confruntă cu două tendințe principale - necesitatea extinderii nivelului de independență și de responsabilitate a municipalităților, precum și creșterea rolului autoguvernării locale, pe de o parte, și nevoia unei dezvoltări echilibrate a întregului sistem economic, pe de altă parte. Prin urmare, poziția municipalităților nu este exclusiv o chestiune „internă” a așezării locale - economia acestora fiind strâns integrată în sistemul social-economic al județului și al României per ansamblu. Astfel, dezvoltarea mecanismului organizațional al sistemului de management municipal și a municipiului nu poate fi izolată de procesele de dezvoltare social-economică a societății. Formarea unei societăți informaționale globale și a unei economii post-industriale și europene stabilește noi condiții pentru activitatea economică, creează noi provocări și amenințări pentru comunități și necesită un mecanism organizațional al sistemului de management municipal corespunzător. Criteriile de creștere economică astăzi nu mai pot fi singurii indicatori ai dezvoltării social-economice și ai obiectivelor de management al municipiului. În prezent este necesar să se realizeze indicatori sisteme, complexe și calitative de dezvoltare durabilă prin pizma noului mecanism organizațional al sistemului de management municipal.

## METODOLOGIA CERCETĂRII

Prezentul articol este realizat prin aplicarea metodelor științifico-manageriale, metodele analizei sisteme, și analizei economice. Baza informațional - empirică a cercetării au format-o materialele monografiilor, articolelor în publicații periodice, publicațiilor științifice, precum și materialele conferințelor științifico -practice în domeniul administrării publice. Au fost folosite acte normative, rapoarte ale administrației locale, date statistice, articole și rapoarte științifice și ale centrelor științifice din lume și documentele primare al administrării publice.

## REZULTATE ȘI DISCUȚII

În etapa actuală, prioritatea Uniunii Europene constă în sporirea calității vieții umane, nivelului educației și ocrotirii sănătății, gradului de soluționare a problemelor de mediu, dezvoltării culturii, științei, disponibilității resurselor naturale, rentabilității societăților comerciale, nivelului concurenței în regiune, dezvoltării IMM, stării comunicațiilor și a altor facilități de infrastructură. Deasemenea situația demografică, calitatea resurselor de muncă, nivelul culturii economice și a muncii, nivelul de dezvoltare creativă și intelectuală a cetățenilor și potențialul acestora deasemenea reflectă prioritățile UE. Creșterea economică și soluționarea problemelor financiare de azi nu ar trebui să fie un obstacol pentru calitatea vieții generațiilor viitoare.

O problemă particulară este atingerea obiectivelor de dezvoltare durabilă la nivelul municipalităților. Administrația publică locală ar trebui să se concentreze pe crearea de sisteme care să permită atingerea obiectivelor de dezvoltare economică și socială, luând în considerare un management echilibrat din punct de vedere al mediului, soluționarea problemele din trecut și prevenind cele de viitoare. În combinație cu această sarcină, trebuie să fie luată în considerare și distribuirea socială echitabilă, prevenirea tensiunii sociale, conflictele interregionale, interetnice și religioase.

Putem spune că, autonomia locală din România se formează ca o instituție socială stabilă și eficientă, capabilă să stabilească obiective și să rezolve probleme locale de dezvoltare durabilă. Anume la nivelul autoformărilor municipale, trebuie să se realizeze pe o bază unică și

fundamentală, procesul complex de integrare a autonomiei locale și a puterii publice centrale, care și presupune scopul dezvoltării sociale și economice strategice a societății, compus din dezvoltarea teritoriilor sale individuale.

Totuși, în prezent există o tendință către naționalizarea autonomiei locale, ceea ce duce la o serie de probleme în dezvoltarea municipalităților locale. Acest aspect vizează, îndeosebi, dependența financiară a multor municipalități de bugetele județene, sau de stat. Ca rezultat, structura internă a organelor administrative se bazează pe puterea executivă și se adaptează la soluționarea sarcinilor tactice și nu strategice - rezolvarea problemelor financiare urgente și a problemelor de afaceri prioritare.

Trebuie remarcată și pasivitatea societății civile locale, care nu tinde să se implice în cadrul proceselor de autogovernare locală, iar de multe ori nu prezintă suficientă activitate în alegerile municipale. De fapt, principala problemă este nesoluționarea aspectelor cu privire la măsura includerii sistemului de autogovernare locală în puterea guvernamentală - adică problema autonomiei autogovernării locale și a mecanismelor relațiilor județene și ineficiența mecanismului organizațional al sistemului de management municipal. Cartea Europeană a Autonomiei Locale, adoptată în 1985 și ratificată de statul român prin Legea nr. 199/1997, reprezintă cadrul legal al autonomiei locale [1,2,3]. Astăzi, în comunitățile științifice și politice există puncte de vedere polare. Astfel, de exemplu, L. Popescu și A. Profiroiu, consideră că autonomia locală este o zonă funcțională specială a puterii publice centrale, parte a unui sistem unic de administrare publică [8]. Mulți autori văd în dezvoltarea independenței și autonomiei administrației publice locale tendințe periculoase care conduc la o slăbire a puterii publice centrale și la o breșă a fundației administrației publice a țării.

Lipsa unei abordări științifice, metodologice, politice unice privind sistematizarea principiilor managementului municipalităților duce la scăderea eficacității practicilor manageriale și împiedică dezvoltarea teritoriilor locale și soluționarea rapidă a problemelor sociale și economice regionale. Autorul consideră că eficiența deciziilor manageriale este deosebit de pronunțată în sfera economică. Urgența numeroaselor încercări de reformă nu prea este justificată. Orice încercări de optimizare în acest domeniu sunt întotdeauna criticate din cauza lipsei unei funcții obiective de administrație publică, a unor indicatori integrali recunoscuți pentru evaluarea calității acestora și a metodelor corecte de măsurare a acestora.

Organizarea activităților practice referitoare la managementul municipalităților din România necesită astăzi nu numai cunoașterea teoriei managementului, a economiei politice, teoriile structurii sociale, dar și cunoașterea experienței internaționale și în special europene. Dacă vorbim despre experiența administrării municipalităților din afara țării noastre, este necesar să distingem, în primul rând, cele două modele cele mai comune și cunoscute: anglo-saxon și continental [3].

Modelul anglo-saxon este predominant în principal în țările cu același sistem juridic: Marea Britanie, SUA, Canada, India, Australia, Noua Zeelandă, etc. Caracteristicile sale fiind:

- un grad ridicat de autonomie a autogovernării locale, electivitate, control clar și constant al autorităților publice locale de către societatea civilă;
- lipsa administrațiilor publice locale (autoritățile administrației publice locale);

Principiul de bază aici este „de a lua decizii independente în limitele puterilor acordate (de exemplu, în Marea Britanie, puterile sunt acordate de parlamentul țării, în SUA de către state, adică la nivel regional). Organele alese ale autogovernării locale, în cadrul legii, tradițiilor, practici consacrate, precedente judece, independent și pe propria responsabilitate, soluționează probleme care nu sunt de competența statului. Reglementarea de stat poate fi realizată într-o formă indirectă, de exemplu, prin adoptarea de legi model pe care administrațiile locale le pot implementa pe teritoriul lor, cu anumite modificări. Controlul de stat asupra activităților autorităților locale se realizează prin control judiciar. Mijloacele de influență a statului pe teritoriile locale sunt subvențiile de stat. Modelul continental este răspândit în țările Europei continentale (Franța, Italia,

Spania, Belgia) și în majoritatea țărilor din America Latină, Orientul Mijlociu și Africa (fostele colonii franceze). Caracteristicile acestuia sunt:

- combinarea autogovernării locale și a administrației publice locale (autoritățile administrației publice locale), alegeri și desemnarea membrilor;
- ierarhie definită a sistemului de management în care autonomia locală constituie un element inferior al puterii superioare de stat;
- autonomie limitată a administrației publice locale.

Un exemplu de astfel de model este Franța, unde autonomia locală este asigurată la nivel de comune, iar cantonele și județele mai mari reprezintă nivele de guvernare locală, elemente ale autogovernării reapar la nivel de departament pentru a fi înlocuite complet de puterea centrală la nivel regional. Principala verigă a autonomiei locale este comuna, fiecare comună are propria sa autoritate reprezentativă - consiliul și primar-ales dintre adjuncții consiliului. Primarul și Deputații Consiliului Municipal, care lucrează pe o bază permanentă, formează municipalitatea. În același timp, „primarul este funcționar public. Activitățile primarului sunt controlate de consiliul municipal și de comisarul administrativ al republicii. Acesta din urmă monitorizează, de asemenea, legalitatea deciziilor luate de comună și, dacă este necesar, face apel la instanță pentru anularea acestora (principiul controlului administrativ nu se mai aplică consiliului municipal). În Germania, Austria, Japonia și în unele țări post-socialiste și în curs de dezvoltare, funcționează modele mixte care încorporează diferite caracteristici ale modelului anglo-saxon și continental.

Cea mai semnificativă caracteristică a municipalităților din țările democratice - prezența unui sistem dezvoltat de autogovernare locală, instituționalizarea formală și informală a mecanismelor și procedurilor pentru alegerea și controlul autorităților locale și transparența activităților acestora. Acest lucru face posibilă utilizarea unor mecanisme mai flexibile pentru gestionarea dezvoltării municipalităților, în special, pentru utilizarea mecanismelor parteneriatului social, pentru atragerea mediului de afaceri la soluționarea problemelor sociale.

Instituționalizarea structurală a sistemelor internaționale de autogovernare municipală este destul de diversă. Cu toate acestea, în țările democratice dezvoltate, principiul asigurării sistemelor de management are două obiective principale: 1) protejarea drepturilor și libertăților cetățenilor, inclusiv dreptul lor la autogovernare și 2) asigurarea dezvoltării social-economice a teritoriilor, care nu trebuie să fie în detrimentul protecției mediului și dezvoltării culturale.

Procesul de management presupune existența unui scop, pe care îl urmărește și îl respectă. Prin urmare, în cazul managementului municipalității, scopul este atingerea, păstrarea și menținerea dezvoltării durabile a sistemului prin gestiunea instrumentelor de management al acestuia.

În prezent există un număr mare de instrumente de management a sistemelor municipale, printre care cele mai principale fiind următoarele: politica investițională, politica inovațională, politica de clustering economic, politica de susținere întreprinderile mici și mijlocii (IMM), crearea zonelor teritoriale cu regimuri economice speciale și planificarea strategică. Acestea sunt strâns legate între ele și nu există o municipalitate să implementeze doar unul dintre ele.

În același timp, instrumentele, reflectate în tabelul 1, sunt foarte diferențiate în dependență de influența exercitată asupra sistemelor economice municipale [3,4,5,6].

*Tabelul 1. Instrumente de management a sistemelor municipale*

<b>Instrumente de management</b>	<b>Influența exercitată</b>
Planificarea strategică	Procesul de creare și implementare a algoritmilor de acțiune legate de performanțe și deadlinuri orientate spre realizarea obiectivelor de lungă durată cu privire la dezvoltarea social-economică a municipalității și teritoriilor aferente.
Politica investițională	Un sistem de măsuri orientat spre determinarea structurii și volumului investițiilor, sursele investiționale și direcționarea utilizării social-economice al acestora.

Politica inovațională	Organizarea unei baze politice, juridice, economice și organizaționale favorabile pentru stimularea și creșterea eficienței economice a capacității inovaționale, precum și promovarea și fortificarea interacțiunii domeniilor de cercetare și dezvoltare cu agenții economici.
Politica de susținere a IMM	Crearea condițiilor economice, juridice, politice pentru dezvoltarea liberă a IMM.
Politica de clustering economic	Un sistem de măsuri și mecanisme de susținere a grupurilor și inițiativelor de cluster, care asigură o creștere a nivelului de dezvoltare economică a teritoriului municipalității dezvoltarea instituțiilor care stimulează formarea clusterelor și implementării inovațiilor.
Crearea zonelor teritoriale cu regimuri economice special	Atragerea investițiilor și stimularea dezvoltării activității antreprenoriale prin introducerea unor regimuri juridice speciale de activitate.

Sursa: Elaborat de autor în baza [3,4,5,6,7]

Cel mai mare interes prezintă așa mecanisme de management precum politica de clustering a economiei, politica investițională și planificarea strategică, deoarece au drept scop creșterea competitivității teritoriului prin dezvoltarea diferitelor forme de afaceri, creșterea activității inovaționale, creșterea nivelului și calității vieții populației, stimularea interacțiunii dintre stat, antreprenariat, comunitate științifică și populația locală, precum și au un efect cuprinzător asupra tuturor sferelor de activitate vitală a municipiilor.

Din cele de mai sus, rezultă că mecanismele moderne elaborate pentru managementul administrației publice municipale ar trebui să reflecte în complex procesele activității sale, precum și să îndeplinească cerințele unui sistem ierarhic multilateral de guvernare.

## CONCLUZII

În concluzie putem sintetiza că modernizarea mecanismului organizațional al sistemului de management municipal necesită aplicarea instrumentelor moderne concepute pentru gestionarea administrației publice municipale și realizarea, în acest sens a cerințelor pentru un sistem ierarhic multilateral de guvernare a județului. Elaborarea unui sistem de documente de planificare și prognoză pentru organizarea activității municipalității este o condiție necesară pentru formarea unui sistem de management eficient. Iar pentru a atinge cele mai semnificative obiective pe termen lung, un management eficient trebuie să găsească un echilibru în distribuția resurselor pentru rezolvarea sarcinilor conflictuale ale managementului operațional și strategic, ceea ce sugerează o combinare optimă a eforturilor.

## BIBLIOGRAFIE

1. Legea administrației publice locale nr. 215/2001. În: Monitorul Oficial nr. 123 20 februarie 2007
2. Legea nr. 286/2006 pentru modificarea și completarea Legii administrației publice locale nr. 215/2001 Monitorul Oficial al României nr. 621 din 18 iulie 2006.
3. Legea pentru ratificarea Cartei europene a autonomiei locale, adoptată la Strasbourg la 15 octombrie 1985, nr. 199/1997. În Monitorul Oficial nr. 331 din 26 noiembrie 1997
4. Forsell A. Reform Theory Meets New Public Management in New Public Management - The Transformation of Ideas Practice. GB: Cornwall, 2003. 353p Alexandru I., Ivanoff I., Gilia C. Sisteme politico-administrative europene Târgoviște: Bibliotheca, 2008. 576 p.
5. Androniceanu A. Noutăți în managementul public. București: Economică, 2003. 112 p.
6. Калугаряну И.В., Кочерхан М.П. Проблемы оценки конкурентоспособности муниципальных образований Румынии. În «Интерактивная наука», №12 (46), 2019, p.28-33
7. Profiroiu A., Popescu I. Bazele administrației publice. București: Economica, 2005.478p.

## COUNTRY SECURITY IN THE FACE OF MODERN GLOBAL RISKS

### БЕЗОПАСНОСТЬ СТРАНЫ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННЫХ ГЛОБАЛЬНЫХ РИСКОВ

Карпенко Александр

Аспирант кафедры экономики и международных экономических отношений. Мариупольский государственный университет Украина, Донецкая область, город Мариуполь, проспект Строителей 129-а.

**Abstract.** *The modern industrialised world is moving towards a risk society, in which the distribution of wealth is replaced by the distribution of risk. The new risk environment and unpredictable global realities of today demonstrate the inadequacy of national efforts to ensure the effective development of the national economic system. The importance of inter-state interaction and cooperation to jointly address risk impacts is increasing. Each country's national security is an important component in the international security system. International organisations have an important role to play in shaping the global security system by harmonising relations between countries, transforming each country's interests into common interests. Studies of contemporary international security risks have become particularly relevant in the context of the fourth industrial revolution, with the emergence of new technologies (primarily digital, biological), the impact of which forms new challenges to the development of national economies and their security.*

**JEL F 20**

Усиление рисков развития мирового хозяйства трансформирует торгово-экономические политики стран, что, в свою очередь, влияет на изменение инструментов регулирования внешней торговли, которые применяют национальные правительства для обеспечения национальных интересов [Vulatova O., Trofymenko M., Karpenko O. and Fedorov E., 2020]. Так, одностороннее изменение тарифного регулирования внешней торговли, введенное администрацией Д.Трампа, существенно повлияло на торгово-экономические отношения между странами-партнерами США. А дальнейшее усиление торгового напряжения привело к значительным разрушительным последствиям – торговой войне между США и Китаем.

Современный индустриальный мир движется к обществу риска, в котором на смену распределению богатства приходит распределение риском. В таком случае, в современных условиях неопределенности и рисковости усиливается значимость межгосударственного взаимодействия и сотрудничества с целью совместного противодействия рискам.

С появлением новых технологий (цифровых, биологических) в современном обществе формируются новые вызовы для развития и безопасности национальных экономик [The Global Risks Report, 2019; Панченко В.Г., Резникова Н.В. и Булатова О.В., 2020]. Новые условия существования мирового хозяйства вызывают новые направления развития конфликтов в мировом сообществе [Beck U., 2009].

Мультиполярность и мультиконцептуальность современного мира [Global Risks Report. 2017], усиление экономического национализма в мировой политике [Reznikova N., Rachenko V. and Bulatova O., 2018], углубление зависимости между странами [Резникова Н.В., 2018] актуализируют исследования современных рисков международной безопасности.

Национальная безопасность каждой страны является важной составляющей в системе международной безопасности в целом, соответственно, наличие общих интересов должно определять направления международного сотрудничества стран.

Геоэкономическое и геополитическое напряжение в мире постоянно растет, обострение конфронтации между основными игроками мирового рынка еще больше усиливает рискованность глобальной среды. По данным Global Trade Alert начиная с ноября 2008 года правительствами различных стран были имплементированы более 17,7 интервенций. Наиболее распространенными среди инструментов регулирования стали субсидии (7415), экспортные мероприятия (включая экспортные субсидии) (3763), тарифные ограничения (2424) и др. Наибольшее количество ограничительных мер было

применено со стороны Китая (2888), США (2089), Германии (1684), Индии (1009) и др. Отраслевой анализ применения ограничительных торговых инструментов выявил, что наибольшее количество защитных инструментов было реализовано по отношению к продукции металлургической и сталелитейной отрасли, торговле транспортными средствами, органической химией. Так, за период с начала 2017 года и до 15 ноября 2019 года применяемые национальными правительствами торговые меры способствовали искажению мировой торговли на 40%, из которых 23% приходится на США и Китай [The GTA reports, 2021]. Одностороннее повышение со стороны США тарифов спровоцировало адекватное внедрение компенсационных тарифов со стороны Китая, европейских стран, Канады, Мексики и других государств. Как следствие, такие действия повлекли сдвиги не только в мировой торговле, но и в инвестиционных планах бизнеса. Все это позволяет говорить о возникновении в мировом хозяйстве своеобразной спирали, которая характеризуется, с одной стороны, появлением новых компенсационных торговых тарифов, а с другой - замедлением инвестиционных потоков [Bollen J. and Rojas-Romagosa H., 2018].

Национальные правительства активно проводят целенаправленные политики для обеспечения более справедливых результатов распределения [Gunnella V. and Quaglietti L., 2019], в том числе используя разнообразные инструменты защитного, стимулирующего, дискриминационного и рестрикционного характера, динамика которых ежегодно растет (табл.1) [Global Trade Alert: official website, 2021].

Таблица 1. Динамика применения ограничительных и либеральных торговых средств в мировом хозяйстве

Года	всего	Ограничительные средства	Либеральные средства
2009	1906	1451	455
2010	1937	1387	550
2011	2001	1423	578
2012	2378	1711	667
2013	2470	1785	685
2014	2407	1745	662
2015	2470	1727	743
2016	2381	1597	784
2017	2651	1799	852
2018	2883	2204	679
2019	1605	1291	314
2020	521	384	137

Источник: составлено по данным [Global Trade Alert: official website, 2021].

Важная роль в формировании глобальной системы безопасности принадлежит международным организациям, деятельность которых направлена на гармонизацию взаимоотношений между странами, трансформацию интересов каждой страны в общие (глобальные) интересы. Фактически, только путем международного сотрудничества возможно решение проблем транснационального масштаба, в том числе невоенного характера, которые, которые вызывают напряженность в социуме, имеют на него мультипликативное влияние [Beck U., 2009].

Баланс сил в современной международной системе определяется соответствующими правилами и нормами, которые характеризуются следующим [Karlan M., 2005]:

- 1) увеличивать возможности, вести переговоры, а не бороться;
- 2) не столько бороться, сколько усиливать возможности;
- 3) лучше прекратить борьбу чем устранить важного актора;
- 4) противостоять любой коалиции или отдельному актору, который стремится занять позицию преобладания в системе;

5) сдерживать субъектов в соответствии с наднациональными организационными принципами;

б) разрешать основным субъектам (в случае их исключения) вновь вернуться к системе.

Фактически, речь идет о том, что любой конфликт будет влиять на развитие национальной экономической системы.

На Всемирном экономическом форуме «Глобализация 4.0 формирования новой архитектуры в эпоху четвертой промышленной революции» [Schwab K., 2018] подчеркивалось, что для построения общей архитектуры глобального управления нужны две составляющие со стороны международного сообщества: привлечение всех заинтересованных сторон к устойчивому диалогу будет иметь решающее значение, системное мышление, не ограничиваемо краткосрочными институциональными и национальными соображениями. Неприятие такого нового подхода станет трагедией для человечества.

**Выводы.** В современных реалиях развития мирового хозяйства риски усиливаются, а коллективные средства урегулирования не способны их решить. Усиление рисков развития мирового хозяйства трансформирует торгово-экономические политики стран, меняются инструменты регулирования внешней торговли для обеспечения национальных интересов.

В сфере международного обмена торговый конфликт непосредственно влияет не только на сферу внешнеторговой безопасности, но и на национальную безопасность в целом. Исследуя связь между международной торговлей и национальной безопасностью, можно отметить, что, с одной стороны, наблюдается взаимное положительное влияние между ними, а с другой - могут существовать существенные противоречия, когда для защиты национальной безопасности применяются специальные торговые меры.

Расширение международной торговли способствует усилению национальной безопасности. С другой стороны, торговые санкции негативно влияют на общее развитие международной торговли, поэтому их введение должно быть только в соответствии с международными нормами и правилами, включая соглашения ВТО. Односторонние изменения регулирования внешней торговли существенно усиливают напряженность в мировом сообществе, негативно отражаясь на развитии торгово-экономического сотрудничества между странами. В свою очередь, ухудшение условий торгово-экономического сотрудничества между странами усиливает рискованные условия развития для всех стран

#### Библиография

1. Beck U. Critical Theory of World Risk Society: A Cosmopolitan Vision. *Constellations*, 2009, Volume 16, No 1, p.3-22.
2. Bollen J. and Rojas-Romagosa H. Trade Wars: Economic impacts of US tariff increases and retaliations, an international perspective. CPB Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis, 2018. 44 p.
3. Bulatova O., Trofymenko M., Karpenko O. and Fedorov E. The external component of national economic security. *Przegląd Strategiczny*, 2020, Issue 13, p.425-437.
4. Global Risks Report. World Economic Forum: official website, 2017. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2017>
5. Global Trade Alert: official website, 2021. URL: [https://www.globaltradealert.org/global\\_dynamics/area\\_all](https://www.globaltradealert.org/global_dynamics/area_all)
6. Gunnella V. and Quaglietti L. The economic implications of rising protectionism: a euro area and global perspective. *Economic Bulletin Articles*, 2019, vol. 3, URL: [https://www.ecb.europa.eu/pub/economic-bulletin/articles/2019/html/ecb.ebart201903\\_01~e589a502e5.en.html](https://www.ecb.europa.eu/pub/economic-bulletin/articles/2019/html/ecb.ebart201903_01~e589a502e5.en.html)
7. Kaplan M. System and Process in International Politics. Colchester: ECPR Press, 2005, 260 p.
8. Reznikova N., Panchenko V. and Bulatova O. The Policy of Economic Nationalism: from Origins to New Variations of Economic Patriotism. *Baltic Journal of Economic Studies*, 2018, Vol. 4, № 4, p. 274-281.
9. Schwab K. Globalization 4.0 – what does it mean? World Economic Forum, 2018. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2018/11/globalization-4-what-does-it-mean-how-it-will-benefit-everyone/>
10. The Global Risks Report 2019 14th Edition. World Economic Forum: web-site. URL: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Global\\_Risks\\_Report\\_2019.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2019.pdf)



11. The GTA reports. Global Trade Alert: official website, 2021. URL: <https://www.globaltradealert.org/reports>

12. Панченко В.Г., Резнікова Н.В. и Булатова О.В. Регуляторна конкуренція в цифровій економіці: нові форми протекціонізму. Міжнародна економічна політика, 2020, №1-2(32-33). с. 50-80.

13. Резнікова Н.В. Економічна незалежність країн в умовах глобальних трансформацій: монографія. Київ: Аграр Медіа Груп, 2018. 460 с.

## PARTICULARITIES OF SERVICE MANAGEMENT AND THEIR ROLE IN THE ECONOMY OF THE REPUBLIC OF MOLDOVA

### PARTICULARITĂȚILE MANAGEMENTULUI SERVICIILOR ȘI ROLUL LOR ÎN ECONOMIA REPUBLICII MOLDOVA

Litvin Eugeniu

Doctorand, ASEM, Chisinau, str. Bănulescu Bodoni, 069529396, eugeniu1litvin@gmail.com

**Abstract.** Services are one of the most modern sectors of any national economy. Services influence the development of other sectors. If we refer to the American economy, we can say that at the beginning of the twentieth century, 30% of employees were in the service sector, in the middle of the century the level of the indicator was 50% and in the 1990s the share increased to 75%, reaching 76 % in 2003. For the less economically developed countries, the development trend of the services sector with large potential reserves compared to the representative countries is obvious.

The purpose of the research is to demonstrate the role of the services sector in the country's economy. The following research methods were used in this paper: monograph, statistics, analysis, comparison, demonstration.

**Key words:** economy, development, Republic of Moldova, services, service process matrix

**JEL CLASIFICATION** M2, O1, O2, O120

Serviciile reprezintă unul din cele mai moderne sectoare din cadrul oricărei economii naționale. Serviciile, influențează dezvoltarea unor alte sectoare. Dacă ar fi să ne referim la economia americană, putem spune că la începutul secolului XX, 30% din angajați erau în sectorul serviciilor, la mijlocul secolului nivelul indicatorului era de 50% iar în anii 1990 ponderea a crescut spre 75 %, ajungând la 76% în anul 2003. Pentru țările mai puțin dezvoltate economic este evidentă tendința de dezvoltare a sectorului serviciilor cu rezerve potențiale mari comparative cu țările reprezentative.

În literatura de specialitate se delimitează câteva definiții cu privire la servicii:

- ✓ reprezintă "fapte, procese și performanțe" – [Zeithaml&Britner, 1996, pag.5]
- ✓ este o "activitate sau o serie de activități mai mult sau mai puțin tangibile, care apar la interacțiunea dintre client și angajați, și/sau resurse fizice sau bunuri, și/sau sisteme ale furnizorului de servicii, care oferă soluția la problemele clientului" - [Gronros, 1990, pag.27]
- ✓ este o "experiență intangibilă, nestocabilă, realizată pentru un client care are rol de co-participant" – [Fitzsimmons, 2006, pag.4]
- ✓ ca act reprezintă "prestarea efectivă și pune în legătură activitatea prestatorului, mijloacele materiale ale prestației și obiectul serviciului, respectiv realitatea materială sau socială de transformat sau modificat" – [Ionciă, 2006, pag.11]

În mod tradițional serviciile aparțin sectorului terțiar al unei economii. Datorită diversității și complexității serviciilor considerăm oportună abordarea lui Foote și Hatt, din 1953, potrivit căreia serviciilor le revin sectorul terțiar, cuaternar și sectorul 5, delimitate astfel:

- Sectorul terțiar include serviciile tradiționale, caracterizate prin simplitatea procesului cele specifice alimentației publice, spălătorii, uscătorii, reparații, coafură-frizerie.
- Sectorul cuaternar (4) include acele servicii care se diferențiază de altele printr-un anumit grad de standardizare și intensitate a capitalului, cum ar fi servicii comerciale, transport, comunicații, finanțe-asigurări, afaceri imobiliare, servicii guvernamentale.
- Sectorul 5 include acele servicii legate de afirmarea și dezvoltarea omului, cum ar fi servicii educaționale, de sănătate, de cercetare, artele.

Din punct de vedere a stadiilor de dezvoltare ale economiei, serviciile corespund societății post industriale, care s-a dezvoltat ca urmare a unor necesități rezultate din stadiul precedent, cel care corespundea afirmării sectorului secundar, industria. Astfel dezvoltarea serviciilor provine din următorii factori:

- Apariția unor servicii care să sprijine dezvoltarea industriei: activități de transport, întreținere-reparații, distribuția mărfurilor;
- Automatizarea industriei duce la un excedent de forță de muncă ce are potențial de absorbție în sectorul serviciilor;
- Creșterea populației a determinat creșterea consumului și, implicit dezvoltarea comerțului;
- Dezvoltare comerțului a determinat dezvoltarea altor tipuri de servicii, cum ar fi cele bancare, de asigurări sau imobiliare;
- Creșterea populației duce la dezvoltarea și a altor tipuri de servicii cum ar fi cele medicale, educaționale sau turistice;
- Creșterea reală a veniturilor duce la satisfacerea și a altor nevoi decât cele de până atunci și, în timp la orientarea spre o varietate.

Considerăm că, în perioada actuală, asistăm la un nou stadiu de dezvoltare, respectiv cel în care economia se bazează pe noi experiențe, în care "valoarea se creează prin angajarea și conectarea la client într-un mod personal și memorabil"[3]. În acest studiu accentul se pune pe acele elemente implicite ale serviciului, care ajung să determine clientul să revină cu solicitarea asupra acestuia. Astfel, devine importantă ambianța unui restaurant sau a unui aeroport, și nu serviciul în sine de a lua masa sau de deplasare dintr-un loc în altul. Conceptele managementului serviciilor trebuie aplicate oricărei firme prestatoare de servicii. Pentru a demonstra că problemele în sfera serviciilor sunt comune în cadrul industriei serviciilor Roger Schmenner [6] propune matricea procesului de servire conform tabelului 1.

**Tabelul 1. Matricea procesului de servicii**

		<b>Grad de interacțiune și personalizare a serviciului</b>	
		<b>Redus</b>	<b>Ridicat</b>
Grad de intensitate a muncii	Redus	Servicii tip fabrică, repetitive : Companii aeriene Companii de transport auto Hotelărie Stațiuni turistice	Servicii tip atelier, nerepetitive : Spitale Reparații auto Alte servicii de reparații
	Ridicat	Servicii de masă : Comerțul Aspecte comerciale în sectorul bancar Educația	Servicii profesionale : Consultații medicale Avocatura Arhitectura consultanța

Sursa: Roger Schmenner, in *How can service businesses survive and prosper*, in *Sloan Management Review*, vol.27, nr.3, 1986, pag.25

În funcție de apartenența la una din cele patru categorii de servicii managerii sunt puși în fața unor provocări diferite referitoare la luarea celor mai bune decizii de dezvoltare a firmei pe care o conduc.

Astfel, pentru cei care conduc un serviciu caracterizat printr-un grad redus de intensitate a capitalului (serviciile tip fabrică sau atelier), caracterizate printr-o calificare redusă a forței de muncă implicate, deciziile cele mai importante sunt legate de:

- Decizii legate de capital,
- Tehnologia avansată,
- Managementul cererii pentru evitarea neonorării cererii maxime,
- Promovarea acesteia în perioadele mai slabe,

- Planificarea livrării serviciilor.

În opoziție, cele caracterizate printr-un grad ridicat al intensității capitalului (serviciile de masă și cele profesionale), aduc managerului provocări legate de:

- Selecția și recrutarea personalului,
- Pregătirea continuă a resurselor umane,
- Aspectele sociale ale dezvoltării legate de resursa umană,
- Planificarea resurselor umane,
- Dezvoltarea unor unități de presatru noi,
- Dezvoltarea managementului.

Pentru serviciile care se caracterizează prin grad redus de intensitate dar și ridicat de personalizare, managerii trebuie să acorde atenție următoarelor probleme:

- Politica de marketing,
- Să crească gradul de dezirabilitate al serviciului,
- Analiza fizică a vecinătăților firmei de prestare,
- structură organizatorică rigidă, cu nivele de ierarhizare multe, relații prioritar dezvoltate pe verticală-subordonare
- Dezvoltarea unor proceduri standard de prestare a serviciului.

Pentru serviciile care se caracterizează prin grad ridicat de intensitate dar și ridicat de personalizare, managerii trebuie să acorde atenție unor criterii legate de:

- Costuri și menținerea lor în limite de competitivitate,
- Asigurarea unui nivel constant și ridicat de calitate,
- Reacție promptă la implicarea clientului în procesul de prestare,
- Livrarea unor servicii în corelație cu specificul clientului,
- Dezvoltarea unor relații de colaborare prioritar orizontale- colaborare, cu puține nivele ierarhice,
- Câștigarea increderii angajaților.

În condițiile în care asistăm la o diversitate tot mai mare a tipurilor de servicii, atât extensiv prin apariția unor servicii noi dar și intensiv prin diversificarea unei grupe deja existente, clasificarea acestora pe grupe și categorii omogene devine o necesitate evidentă. Această grupare constituie premise pentru ca organizarea și conducerea activităților să se realizeze pe principii de eficiență și performanță. În același timp este dificil de realizat armonizarea diferitelor clasificări, datorită particularităților de dezvoltare a diferitelor țări sau a criteriilor alese drept criterii de referință. Dificultatea de armonizare poate proveni din:

Ramurile dintr-o țară dezvoltată nu se regăsesc identic într-una cu un alt nivel de dezvoltare. În țări diferite un același serviciu poate fi raportat diferit, datorită gradului diferit de externalizare, de exemplu:

- Apartenența diferită a unui același serviciu,
- Detalierea diferită a statisticilor în diferite țări,
- Neincluderea în evidențele statistice a sectorului aferent economiei paralele sau subterane, de multe ori cu un grad mare de influență.

Din multitudinea criteriilor de clasificare pe categorii de servicii menționăm:

După **natura beneficiarului** serviciile se clasifică în servicii intermediare și servicii finale.

➤ **Serviciile intermediare** sunt activități (servicii) care participă la producția de bunuri sau a altor servicii. (serviciile administrative, financiar-contabile, serviciile comerciale, logistice, de comunicare).

➤ **Serviciile finale** sunt servicii destinate nevoilor de consum ale populației atât la nivel individual (sănătate, alimentație, etc.), cât și colective (apărare etc).

După **natura nevoilor satisfăcute**, serviciile pot fi servicii:

➤ **Serviciile private** sunt destinate satisfacerii nevoilor particulare ale indivizilor

➤ **Serviciile publice** sunt destinate satisfacerii nevoilor colectivităților umane. (asistență socială, apărare, protecția mediului, iluminatul public etc),

În funcție de necesitatea sau nu a **prezenței clientului în timpul prestării serviciilor**, acestea se grupează în: servicii care necesită prezența beneficiarului (serviciile medicale, de învățământ, transport de pasageri, etc) și servicii în care prezența beneficiarului nu este obligatorie (reparații, transport de mărfuri, poștă).

**După modalitatea de dobândire sunt** : servicii marfă și servicii ne-marfă.

➤ **Serviciile marfă** se procură de pe piață la un nivel al tarifului (prețului). În această categorie intră serviciile de piață pentru populație (hoteluri, restaurante, închirieri etc), serviciile de piață pentru întreprinderi (servicii administrative, comerciale, logistice etc), precum și serviciile publice pentru care piețele respective au fost liberalizate (comunicații, învățământ, sănătate etc).

➤ **Serviciile ne-marfă** cuprind serviciile publice colective (apărare, ordine publică, justiție, administrație), precum și serviciile publice de care beneficiază direct indivizii (învățământul de stat, ocrotirea sănătății, asistență socială etc). De asemenea, din această categorie fac parte și serviciile prestate de instituții non-profit, precum serviciile de caritate și serviciile religioase.

**Din punct de vedere al posibilităților de comercializare**, serviciile se împart în două categorii: servicii comercializabile și servicii necomercializabile.

Posibilitățile de comercializare ale unui serviciu sunt puternic influențate de caracteristicile lor (imaterialitatea, nondurabilitatea, precum și de simultaneitatea producției și consumului).

➤ **Serviciile comercializabile** (transferabile) sunt servicii care pot face obiectul schimburilor la distanță, precum și al revânzării (tragerii de la un beneficiar la altul). De fapt, proprietatea unor servicii de a fi comercializabile este dată, nu de serviciul ca atare, ci de existența unui suport material al serviciului. În aceste condiții, serviciul este transferabil prin transferabilitatea suportului. De exemplu, serviciul cultural sau spiritual făcut de un autor cititorilor săi este transferabil datorită suportului (carte, suport electronic). De asemenea, din categoria serviciilor comercializabile, alături de serviciile editoriale, mai fac parte serviciile cinematografice, de transport, telecomunicații etc.

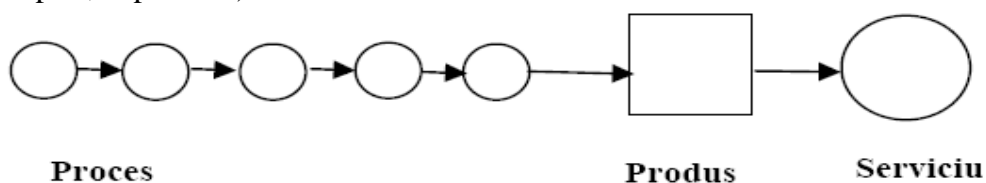
➤ **Serviciile necomercializabile** (netransferabile) cuprind o gamă foarte largă de servicii la care suportul material lipsește sau al căror consum este simultan cu producția precum și cele care implică simultaneitatea prestatorului și utilizatorului (asistență medicală, transport de persoane, serviciile hoteliere, teatre etc). În cazul acestor servicii, libera circulație a prestatorilor și beneficiarilor este esențială.

Pornind de la nivelul de contact mare sau mic cu clientul (timpul de aflare a clientului în sistem) în procesul de acordare a serviciului, **R.Chase** evidențiază astfel de servicii:

- **pure** (servicii hoteliere),
- **mixte** (vînderea unui telefon în oficiul companiei de telefonie),
- **cvasi - industriale** (servicii de retranslare),
- **ex tracția / industriale**.

Serviciile au devenit în ultimul deceniu principalul subiect al competiției economice. Mai mult, studiind dorințele clienților, s-a dovedit că produsele sunt cumpărate pentru serviciile pe care ele le oferă și nu ca entități în sine.

Un produs adus pe piață înglobează mai multe servicii decât prelucrări: dezvoltare tehnologică, control tehnic, distribuție, depozitare etc. Și agricultura este dependentă de servicii (transport, depozitare).



**Figura 1. Etapele dezvoltării serviciilor**

Sursa: Ionciță, Maria, *Economia serviciilor. Abordări teoretice și implicații practice*, Editura URANUS, 2006, pag.81

Unele servicii au apărut pentru că oferă alternative superioare (ca timp și cost) față de munca prestată de un neprofesionist, altele pentru că satisfac nevoi psihologice (amuzament, eliberare de munci dezagreabile), iar unele pentru că oferă prilej de dezvoltare intelectuală (învățatură și creație).

**Asociația Americană de Marketing definește serviciul** ca o activitate ce creează utilitate și beneficii pe piață. Clientul obține astfel o utilitate, iar prestatorul un beneficiu. Serviciile produc o utilitate care nu are o existență materială. Cu toate acestea ea poate fi obținută prin intermediul unui produs.

**Serviciul este o activitate ce se prestează pentru un client.** Această activitate are o utilitate pentru el (îi satisface o nevoie) încât prezintă o valoare economică (o valoare de schimb, în schimbul serviciului plătindu-se un preț).

**Dex-ul** definește serviciul astfel: acțiunea, faptul de a servi, de a sluji, formă de muncă prestată în folosul cuiva.

Potrivit dicționarului serviciile sunt tratate ca activități în al căror proces de realizare nu se creează un produs care anterior nu exista dar se modifică doar calitatea produsului deja existent. În așa mod beneficiile se aduc nu sub formă de bunuri dar activități. În atare tratare „serviciul” este aproape de noțiunea „deservire”

Multiplele tratări ale noțiunii servicii în esență pot fi grupate în două grupe:

- **serviciul ca activitate** - potrivit acestei tratări serviciul este o activitate ce aduce utilitate, acordă ajutor altuia.

- **serviciul ca produs al activității**

Astfel, principalele caracteristici ale serviciilor sunt: (valabil pentru serviciile pure)

- Imaterialitatea și intangibilitatea;
- Nestocabilitatea sau perisabilitate (nu pot fi depozitate);
- Interacțiunea dintre prestator și beneficiar;
- Eterogenitate – chiar dacă sunt standardizate nu se repetă;
- Nu apare dreptul de proprietate;
- Pondera mare a manoperei în cost.

**Imaterialitatea și intangibilitatea** reprezintă una din cele mai importante și, definitorii caracteristici ale serviciilor. Imaterialitatea reprezintă „însușirea sau starea a ceea ce este imaterial adică lipsit de formă precisă, de contur, de consistență, iar intangibilitatea ca ceva „care nu poate fi atins, de neatins”. Imaterialitatea și intangibilitatea fac evaluarea serviciilor dificilă și, adesea, subiectivă. În timp ce produsul există prin el însuși, serviciul este împalpabil, intangibil, nu poate fi văzut, încercat, gustat. Din cauza acestei caracteristici, serviciile sunt considerate invizibile, iar comerțul cu servicii este denumit comerț invizibil.

**Nestocabilitatea.** Exceptând serviciile cu suport material (editură, IT etc), serviciile nu pot fi stocate și păstrate în vederea unui consum ulterior. Această caracteristică determină neajunsuri în asigurarea echilibrului ofertă - cerere și în realizarea efectivă, adică, serviciile odată oferite, dar neutilizate, reprezintă pierderi de mijloace umane și materiale, ele neputând fi păstrate pentru a fi consumate ulterior. Serviciile se fac la cerere pentru a reduce risipa de resurse.

**Interacțiunea dintre prestator și beneficiar** presupune inseparabilitatea serviciilor de persoana prestatorului, precum și a utilizatorului. Pentru ca serviciul să fie prestat sunt necesare două condiții:

- un contact direct între ofertant și cumpărător;
- participare activă a consumatorului în timpul utilizării

De exemplu, serviciile prestate de medici, cadrele didactice. În consecință, pentru prestatori este necesară adaptarea permanentă la contacte numeroase și variate, fiecare client are propria personalitate. Astfel inseparabilitatea conduce spre personalizarea serviciilor. În plus, trebuie bine cunoscute nevoile pieței și trebuie delimitată sfera de acțiune, pentru că același producător nu-și poate oferi serviciile simultan pe mai multe piețe. Aceasta caracteristică a serviciilor impune o atenție sporită **la locul de amplasare** a unității prestatoare de servicii.

**Eterogenitatea sau variabilitatea serviciilor.** Această caracteristică trebuie privită atât pentru ansamblul serviciilor în raport cu sectorul terțiar (care e constituit din activități cu un conținut foarte diferit), cât și pentru fiecare serviciu în parte, ca variație dependentă de specificul prestatorului, modul de implicare și participare a utilizatorului sau condițiile de mediu specific. Are drept consecințe asupra prestatorilor standardizarea și uniformizarea, care sunt dificil de realizat, precum și imposibilitatea prestării serviciilor în mod identic. Eterogenitatea este determinată de inseparabilitate, astfel serviciile similare oferite la diferite persoane sunt de fapt servicii care se deosebesc între ele.

**Lipsa proprietății** - Un serviciu oferă consumatorului un avantaj sau o satisfacție fără a avea drept rezultat transferul proprietății asupra vreunui lucru. De exemplu, turistul beneficiază de serviciile unui hotel sau restaurant, fără a fi proprietar. Acest lucru are următoarea consecință: furnizorul de servicii face eforturi speciale pentru a-și fideliza clientela, oferind diferite stimulente consumatorilor sau creând cluburi, lăsând astfel impresia că oferă un drept de proprietate. Lipsa proprietății conduce spre dificultăți în protecția juridică a serviciului care se reduce de fapt doar la protecția mărcii.

**Ponderea manoperei în costuri este foarte mare. LA general** în cadrul serviciilor manopera reprezintă aproximativ 70% din cost, în comparație cu producția unde reprezintă circa 30%.

*Tabelul 2. Diferențe între bunuri și servicii*

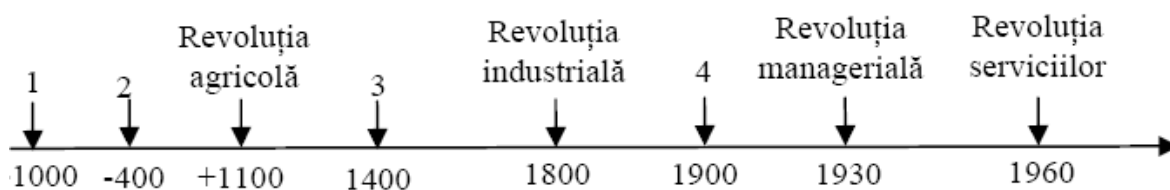
	<b>Bunuri</b>	<b>Servicii</b>
1	Aspect material	Imaterial
2	Poate fi înmagazinat	Nu poate fi înmagazinat
3	Poate fi analizat înainte de cumpărare, consumul este precedat de producție	Nu există înainte de cumpărare, consumul se desfășoară concomitent cu producerea
4	Sunt contacte indirecte între întreprindere și consumator	Este necesar contactul cu clientul
5	Fabricantul produce	Clientul participă la producție
6	Producția, vânzarea și consumul se desfășoară în locuri diferite	Toate activitățile sunt în același loc
7	Are loc transfer de proprietate	De regulă proprietatea nu se transferă
8	Poate fi transportat și exportat	Serviciul nu poate fi transportat și exportat dar prestatorii se pot deplasa și sistemul de prestare poate fi exportat
9	Variabilitate mică și majoritatea sunt standartizate	Variabilitate foarte mare și standartizare minimă
10	Proiectarea este centrată pe producător	Proiectarea centrată pe client

Sursa: Ionciă, Maria, Economia serviciilor. Abordări teoretice și implicații practice, Editura URANUS, 2006, pag.81

Pornind de la aceste elemente distinctive dintre bunuri și servicii, majoritatea specialiștilor privesc serviciile ca un sistem de utilități, în care beneficiarul cumpără sau folosește nu un produs, ci o anumită utilitate, care-i oferă anumite avantaje (neconcretizate în majoritatea cazurilor într-un bun material) destinate satisfacerii unor nevoi personale sau sociale.

Apariția serviciilor pe prim planul vieții economice este urmarea unui fenomen profund ce a avut loc în economie și care este numit „**revoluția serviciilor**”. Acest lucru reprezintă de fapt prestarea serviciilor după principiile industriale.

Momentul revoluției serviciilor a apărut în jurul anului 1960 (1 reprezintă apariția serviciilor comerciale, 2 apariția serviciilor militare, 3 momentul identificării importanței diviziunii muncii, 4 apariția serviciilor turistice).



**Figura 2. Revoluția serviciilor**

Sursa: Bell D. *The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting*. New York: Basic Books, 1973. 620 p.

**Sectorul Serviciilor este** constituit din totalitatea ramurilor, subramurilor și activităților din cadrul sistemului de producție socială a căror destinație constă în producerea și realizarea serviciilor și bunurilor spirituale.

Ultimele decenii sunt marcate de schimbări radicale care au loc în cadrul economiei mondiale: astfel practic pentru toate economiile este caracteristic fenomenul de majorare a rolului sectorului serviciilor. Se majorează spectrul de servicii acordate, numărul angajaților. În anul 2019, 20% din populația SUA lucra în producție și circa 80% în servicii.

La nivel mondial în acest sector al economiei activează peste 50% din populația activă, și se realizează circa 70% la sută din PIB însumat. În țările industrial dezvoltate ritmul mediu anul de creștere în sector este în jur de 6 la sută depășind-ul semnificativ pe cel din sectorul industrial care este de doar 2,5 %. O tendință asemănătoare este și în țările în curs de dezvoltare.

Formarea unui tip nou de economie este determinat de modificarea structurii ramurale a economiei. Allen Fischer (1926) a prezentat pentru prima dată o clasificare a ramurilor economice, astăzi vorbindu-se de sectoarele:

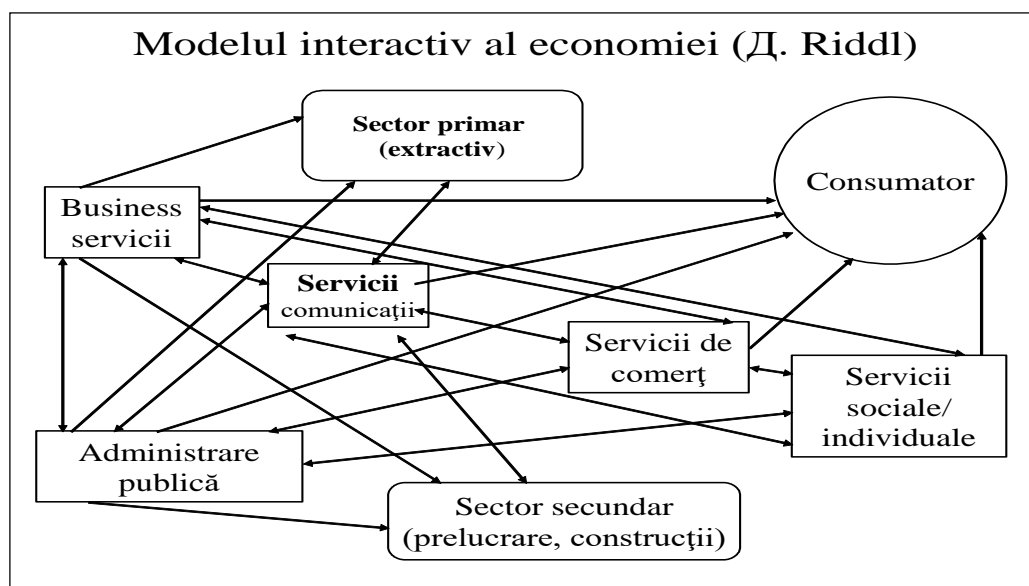
- primar: agricultură și extracția minereurilor;
- secundar: industrie prelucrătoare și construcții;
- terțiar: servicii (bunuri nemateriale)

**Tabelul 3. Ponderea sectoarelor, %**

Zona	Primar	Secundar	Terțiar
America de Nord	1,5	25	73
Europa de Est	1,5	35	64
Europa de Vest	6	38	55

Sursa: Fisher, R.A., and Wishart. J. (1930). The arrangement of field experiments and the statistical reduction of the results. *Imperial Bur. Soil Sci., Tech. Comm.*, 123.

Interacțiunea dintre aceste trei sectoare ale economiei este ilustrată de modelul interactiv redat de D. Riddl și prezentată de savantul Ionică M.



**Figura 3. Modelul interactive al economiei**

Sursa: Ionciță, Maria, Economia serviciilor. Abordări teoretice și implicații practice, Editura URANUS, 2006, pag.81

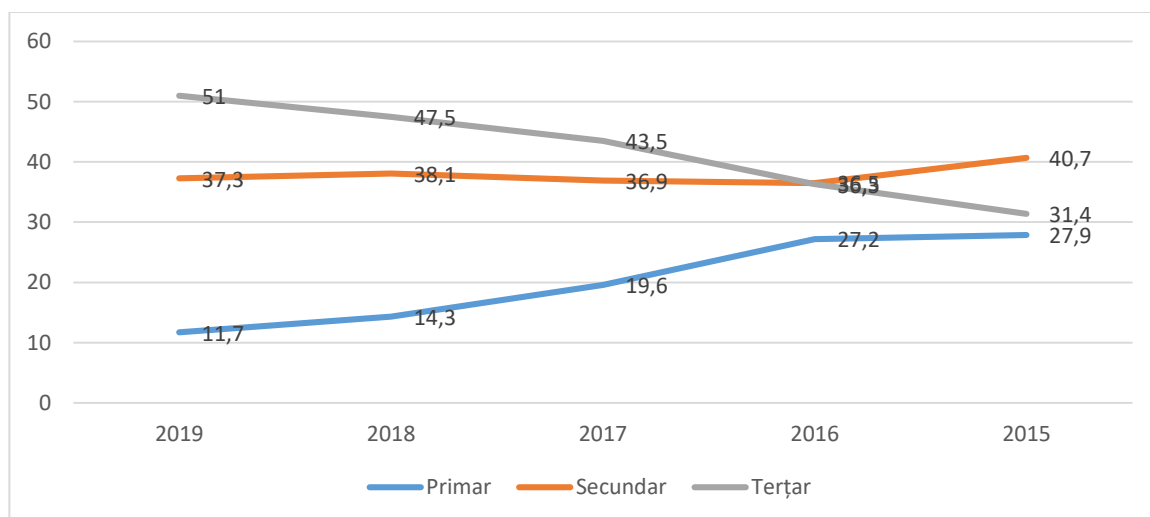
Potrivit modelului sectorul serviciilor este divizat în 5 grupe:

- Business-servicii - consultanță, servicii financiare și de contabilitate
- Servicii de comerț - Comerț, aprovizionarea tehnico materială. Reparații
- Servicii de comunicații –comunicații și transport
- Servicii sociale - alimentare, medicina
- Administrare publică - învățământ, administrare statului

Atunci când vorbim despre importanța sectorului de servicii în cadrul economiei este necesar de a precua cîțiva indicatori:

1. Participarea serviciilor la crearea PIB-ului.
2. Populația ocupată în sectorul serviciilor.
3. Mărimea fondurilor fixe existente.

Pentru Republica Moldova, analiza structurii PIB –lui în dinamică pentru perioada de timp 2015-2019, atestă schimbări considerabile, ponderea sectorului de servicii în PIB practic sa dublat. Vom menționa aici că schimbările de structură nu se datorează exclusiv sporirii volumului de servicii acordate. În acești ani primele doua sectoare au înregistrat chiar scăderi ale volumului de activitate în valori absolute.



**Figura 4. Structura PIB pe resurse în Republica Moldova**



Sursa: datele Biroului Național de Statistică

Paralel cu majorarea volumului de prestații ale sectorului terțiar aici se înregistrează și majorarea numărului de angajați. Tendința referitor la structura este identică cu cea a valorii absolute. Comparând indicatorul ce caracterizează forța de muncă și volumul de producție putem face concluzii referitor la productivitatea muncii. Cea mai înaltă productivitate este în sectorul secundar, urmează serviciile iar agricultura este la urma.

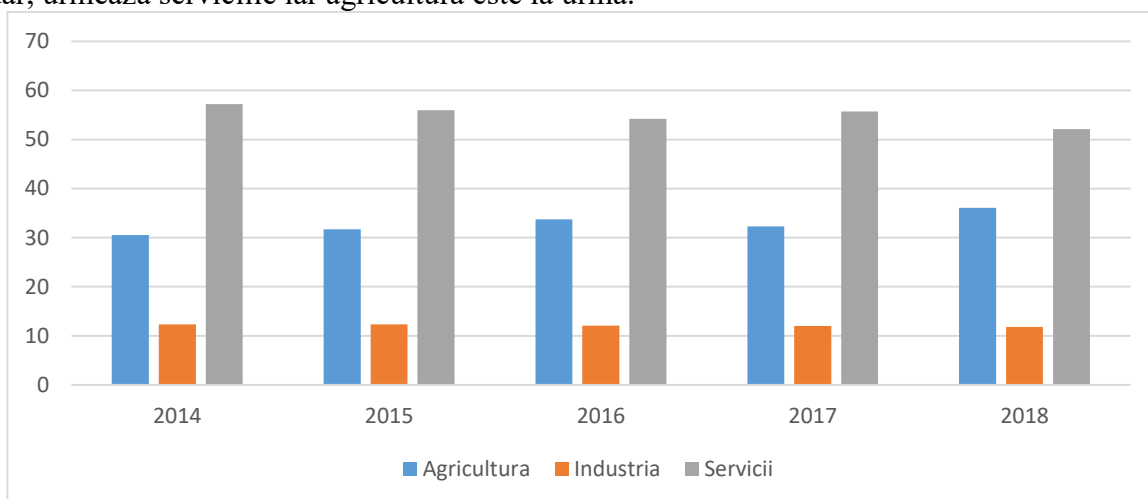


Figura 5. Distribuția populației ocupate pe sectoare (Informația este prezentată fără datele raioanelor din partea stînga a Nistrului și mun. Bender.)

Sursa: datele Biroului Național de Statistică

### CONCLUZIE

Potrivit teoriei societății postindustriale a lui D. Bell, [1] există trei etape de dezvoltare economică a societății: **preindustrială, industrială și postindustrială**. La prima etapă se observă utilizarea forței de muncă în ramurile extractive, pescuit, agricultură. Societatea industrială potrivit lui Bell există în condițiile producției în masă a mărfurilor. Apariția societății postindustriale este însoțită de dominarea clasei profesionale și ingineresti în cadrul resurselor de muncă în loc de proletariatul industrial. Trecerea de la etapă industrială la cea postindustrială are câteva etape:

- Dezvoltarea industriei presupune expansiunea transportului și altor servicii legate de deplasarea bunului
- Creșterea sectoarelor de distribuție, finanțe, asigurări și operațiuni cu imobilul
- Creșterea venitului național este însoțit de diminuarea cheltuielilor alocate alimentației, surplusul de venit fiind orientat pentru început la procurarea bunurilor de folosință îndelungată, apoi a celor de lux, odihnă și consumul altor servicii.

D. Bell menționează că, societatea postindustrială este definită acea societate în al cărei economie prioritatea trece de la sectorul de producție a bunurilor materiale la cel de prestare a serviciilor, efectuare a cercetărilor, organizarea sistemelor de învățământ și ridicarea calității vieții în care principala grupa profesională a devenit clasa specialiștilor tehnici. Un aspect important este că implementarea inovațiilor tot mai mult depinde de realizările cunoștințelor teoretice astfel că forța motrice a economiei devine elaborările științifice. În producții resursa dominantă este informația și cunoștințele, cel mai valoroase calități devin nivelul de instruire, profesionalismul, perfecționarea continuu și creativitatea angajatului. Economia postindustrială presupune apariția unei noi clase profesionale cum ar fi consultanții, experții sau tehnocrații.

La moment la nivel mondial atestăm procesul de globalizare a sistemului economic, ceea ce ne permite să vorbim despre o nouă etapă a dezvoltării economice – Postindustrială.

### BIBLIOGRAFIE

1. Bell D. The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting. New York: Basic Books, 1973. 620 p.

2. Fisher, R.A., and Wishart. J. The arrangement of field experiments and the statistical reduction of the results. 1930. *Imperial Bur. Soil Sci., Tech. Comm.*,
3. Fitzimmons, James, Fitzimmons, Mona, *Service Management. Operations, Strategy, Information Technology*, Irwin McGraw Hill, USA, 2006, pag. 605.
4. Gronroos, C. 1990, *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Lexington Books, Lexington., pag.512
5. Ionică, Maria, *Economia serviciilor. Abordări teoretice și implicații practice*, Editura URANUS, 2006, pag.81
6. Schmenner R., How can service businesses survive and prosper?, in *Sloan Management Review*, vol.27, nr.3, 1986, pag.25
7. Zeithaml V., Britner M., *Service Marketing*, McGraw Hill, 1996, pag.700

## MANAGEMENT CAREER OPTIONS OPȚIUNI DE CARIERĂ MANAGERIALĂ

Cuconașu Viorica

Doctorand, Departamentul „Management”, ASEM. e-mail: viorelia.cuconasu@mail.ru

**Abstract.** The study comes to complete some concepts and meanings regarding the professional career, career planning, and development, possibilities for career creation, and accomplishment within the economic agents (firms) in the Republic of Moldova, in the context of gender equality. Based on the systematization of the scientific and specialized literature, the author proposes a new approach regarding the professional career, revealing some barriers and obstacles encountered by women from the Republic of Moldova in their career development. Thus, this article includes the analysis of the survey conducted among young specialists (master students) regarding their aspiration of creating and achieving a career in the context of self-confirmation and personal and professional achievements. The research contains the analysis of the opinions offered by master students from 8 universities in the Republic of Moldova.

**Key words:** career, career planning, and development, career management, career barriers, gender aspect in career.

**Abstract.** Studiul vine pentru a completa unele noțiuni și semnificații ale carierei profesionale, planificare și dezvoltarea carierei, posibilități de creare și realizare a carierei în cadrul agenților economici din RM, în contextul egalității de gen. Pe baza sistematizării literaturii științifice și de specialitate, autorul propune o nouă abordare referitor la cariera profesională, relevând unele bariere și obstacole în cariera doamnelor din Republica Moldova. Astfel, acest articol include analiza sondajului efectuat printre tinerii specialiști (masteranzi) referitor la aspirațiile de creare și realizare a carierei în contextul autoconfirmării și realizărilor personale și profesionale. Cercetarea conține analiza părerilor oferite de masteranzii din 8 universități din RM.

**Cuvinte-cheie:** carieră, planificarea și dezvoltarea carierei, managementul carierei, bariere în realizarea carierei, aspectul gender în carieră.

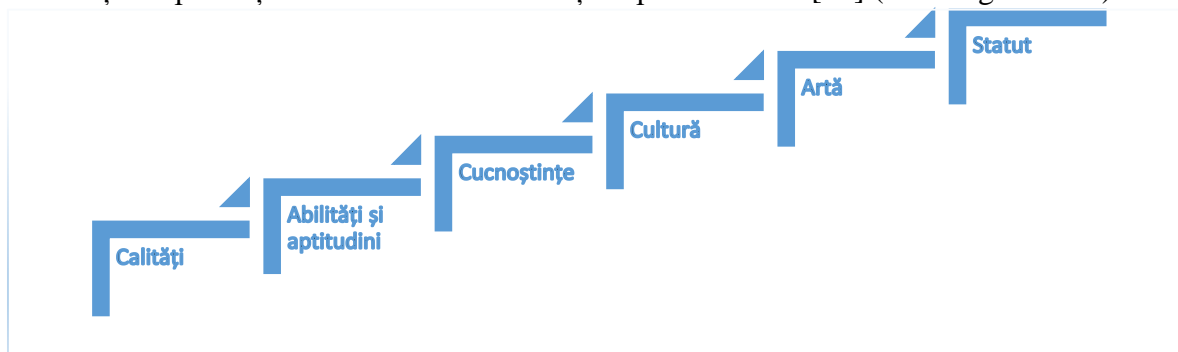
Studiind noțiunile de carieră, cercetătorii propun mai multe definiții ale conceptului care pot fi sistematizate în funcție de elemente, posturi, mobilități profesionale etc. ([1], [2], [4], [8], [10], [11]) (Vezi Figura nr. 1)



Figura 1. Definiții de carieră, elaborată de autor pe baza sistematizării literaturii de specialitate.  
Sursa: elaborată de autor în baza literaturii de specialitate.

Cariera este tratată de unii autori ca calea spre succes profesional, obținerea unui statut social, precum și diferite și multiple autorealizări profesionale și individuale.

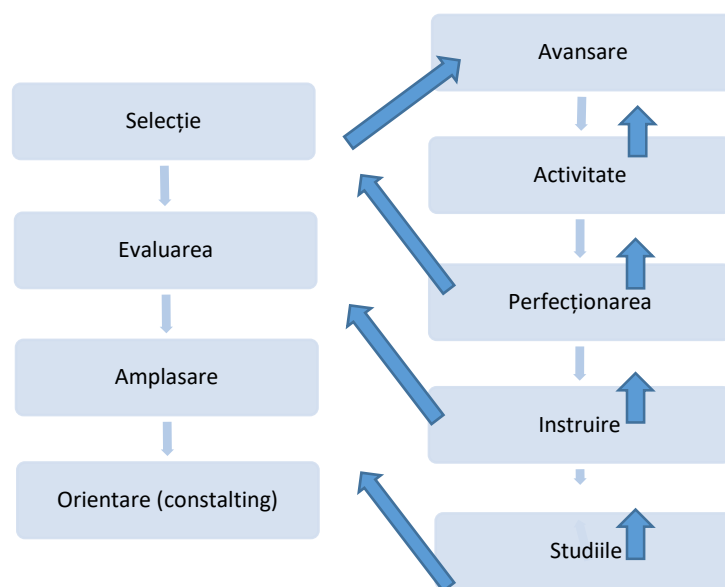
Alți cercetători definesc cariera ca o mișcare pe scara ierarhică, pe parcursul activității sale. În acest context ei subliniază că pentru a avea o carieră de succes e nevoie pe parcursul activității de perfecționarea continuă a calităților profesionale. [15] (Vezi Figura nr. 2)



**Figura 2. Elementele și motivele carierei, sistematizată de autor.**

*Sursa: elaborată de autor în baza literaturii de specialitate.*

Suntem de acord cu specialiștii, care analizând etapele carierei, pe prim plan pus o consecutivitate de activități, cum ar fi selecția, evaluarea, amplasarea, orientarea, studii, instruire, avansări.



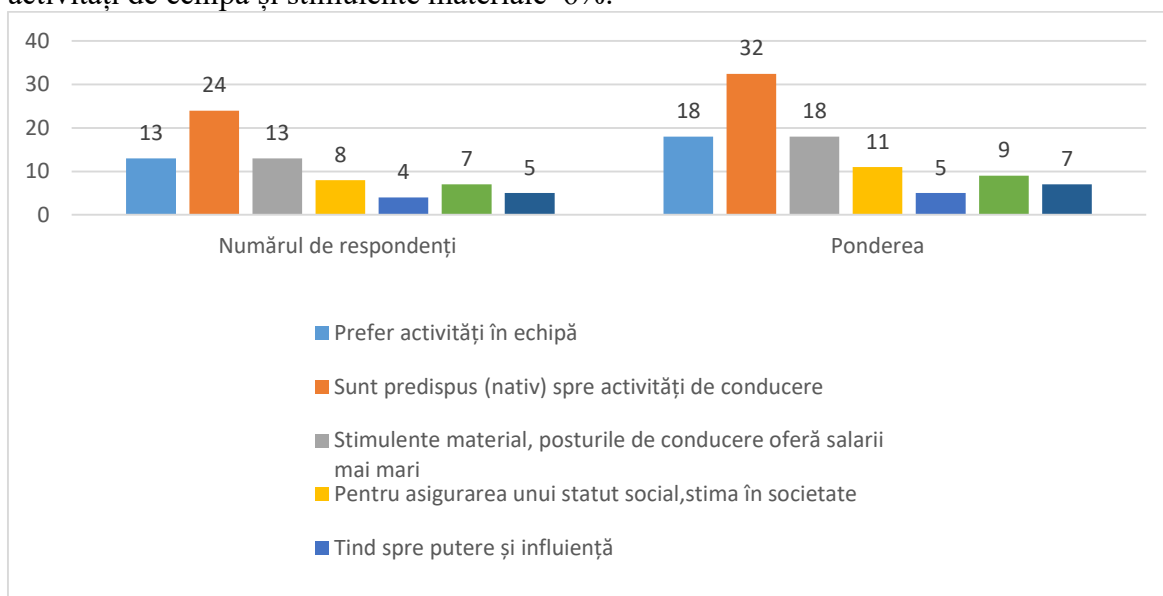
**Figura 3. Etape de gestiune a carierei, elaborat de autor pe baza literaturii de specialitate.**

*Sursa: elaborată de autor în baza literaturii de specialitate.*

Reieșind în faptul că RM se află la etapa de preaderare la UE, trebuie să efectuăm reforme în diferite domenii, unul dintre care ar fi o nouă abordare a conceptului de carieră ținând cont de teoria și practica managementului European. În RM spre regret predomină conceptul de carieră tradițională, fără a lua în considerare egalitatea de șanse, alte aspecte gender. Pentru a evidenția unele aspecte ale carierei profesionale am efectuat un sondaj printre masteranzii instituțiilor superioare de învățământ din Republica Moldova.

Pentru a evidenția unele aspecte ale carierei, autorii au efectuat un sondaj printre masteranzii instituțiilor de învățământ superior din RM: Academia de Studii Economice din Moldova, Universitatea de Stat din Moldova, Universitatea de Stat de Medicină și Farmacie „Nicolae Testemițeanu”, Universitatea Agrară de Stat din Moldova, Universitatea Pedagogică de Stat "Ion Creangă", Universitatea de Stat "Bogdan Petriceicu Hasdeu" din Cahul, Universitatea Liberă Internațională din Moldova. La sondaj au participat 79 de persoane.

Datele colectate în cadrul studiului, relevă câteva tendințe și particularități a carierei în viziunea tinerilor specialiști la începutul carierei sale profesionale. Astfel 94% din participanți au indicat că doresc să realizeze o carieră profesională pe viitor, argumentând dorința de carieră prin faptul că posedă calități native pentru o activitate de conducere (24 de persoane sau 32%), preferă activități de echipă și stimulente materiale 6%.



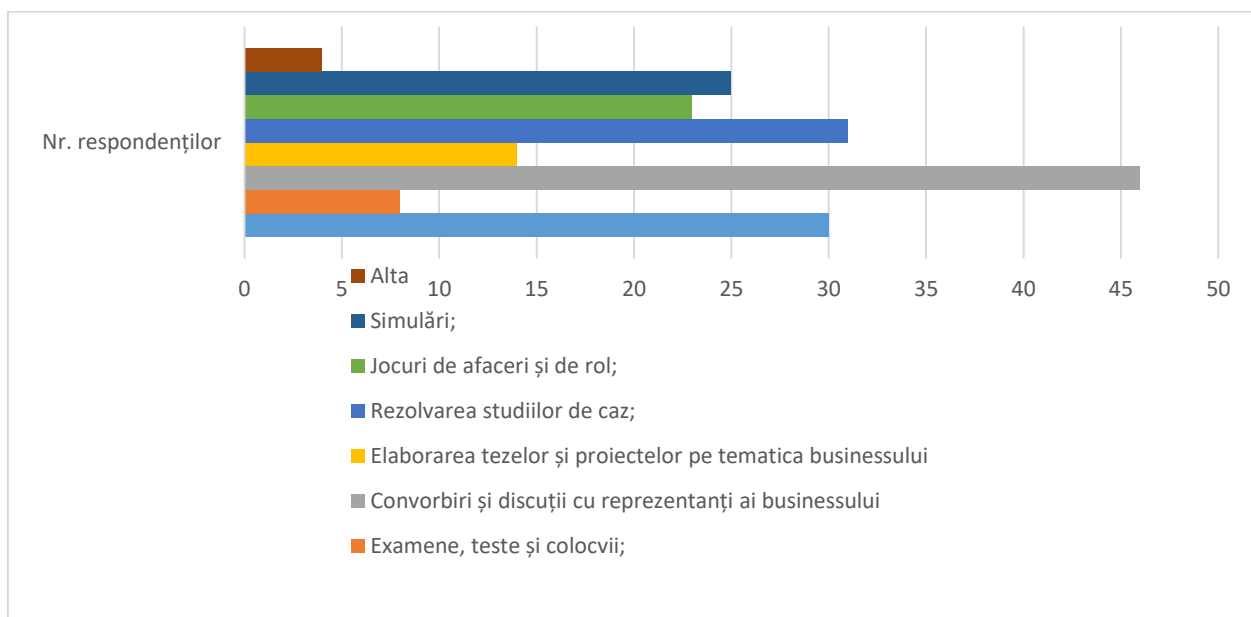
**Figura 4. Factorii motivaționali în realizarea unei cariere**  
Sursa: elaborată de autor în baza literaturii de specialitate.

În viziunea noastră răspunsurile oferite au fost în contextul cunoașterii teoriei și practicii managementului de către angajații din cadrul agenților economici din RM. Majoritatea specialiștilor și managerilor tratează managementul mai mult o artă de cât o știință, iar chestiunile referitor la statutul social, stimulentele morale, nu sunt actuale pentru tinerii specialiști.

Foarte puțini au indicat nevoia de putere și influență fără care cariera în general și cea managerială în particular nu este posibilă. După părerea noastră noțiunile de carieră, putere și influență sunt tratate nu în sensul plin a acestor semnificații și noțiuni.

Printre afirmațiile de ne dorință de a realiza o carieră sunt menționate programul de activitate a managerului, care de regulă depășește programul oficial, ne dorința de asumare a responsabilităților suplimentare și eforturi, cheltuieli pentru o instruire continuă pe parcursul carierei.

Rezultatele obținute, ne permit a concluziona că cele mai apreciate și eficiente tipuri de instruire în viziunea respondenților, sunt considerate convorbirile și discuțiile 46 de răspunsuri, rezolvarea studiilor de caz, lecții și seminare 30 de respondenți (Vezi Figura nr. 5)



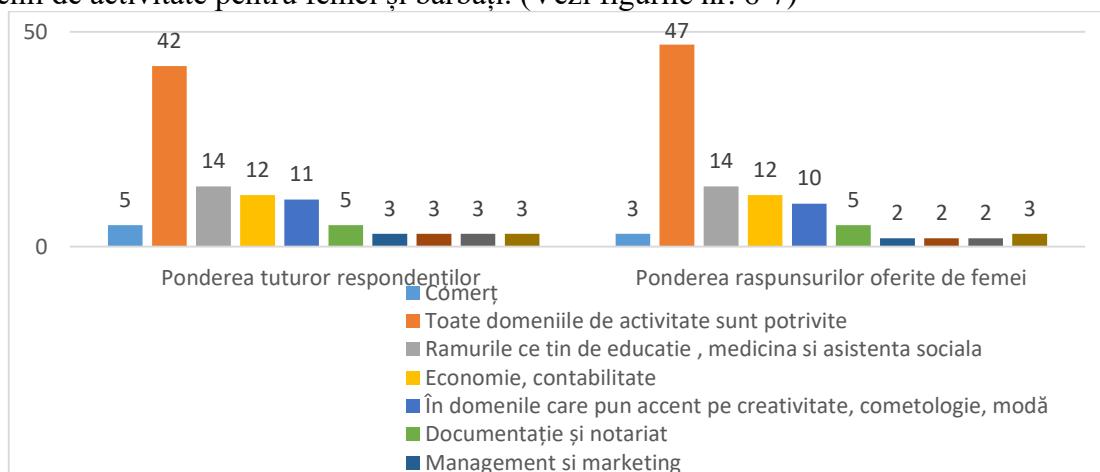
**Figura 5. Eficiența tipurilor de instruire a în cariera profesională**  
Sursa: elaborată de autor în baza literaturii de specialitate.

În general suntem de acord cu cele indicate de tinerii specialiști însă suntem de părere ca eficiența tipurilor de instruire este într-o corelare cu nivelurile manageriale.

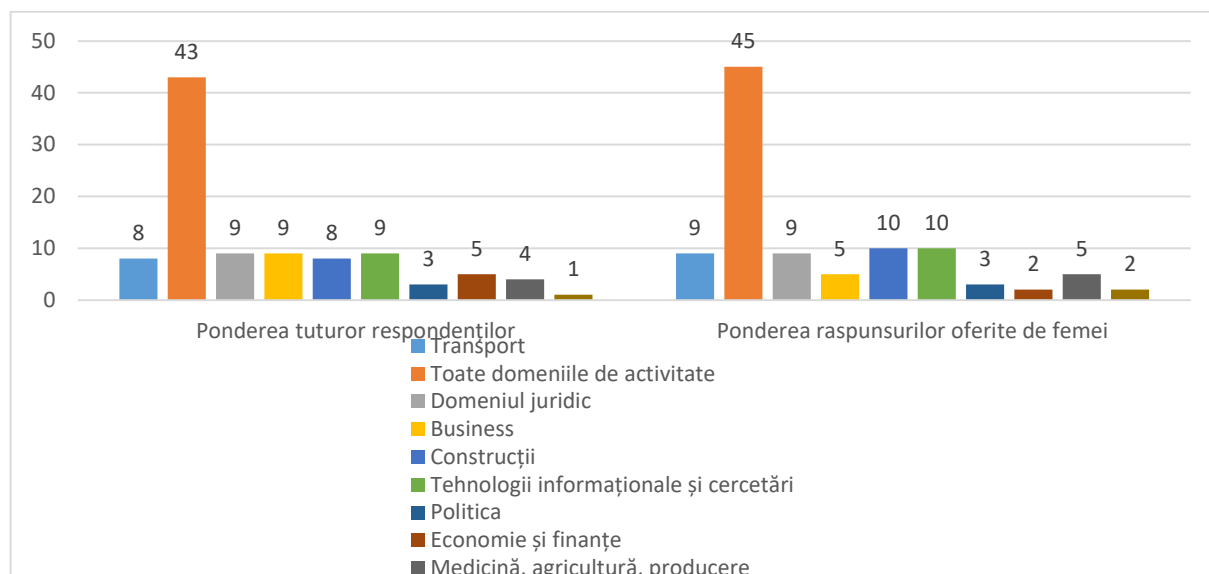
Referindu-ne la aspectul posibilităților de realizare a unei cariere de succes pentru bărbați și femei, majoritatea 78% au indicat că în RM șansele sunt aceleași. Apreciem faptul că la începutul carierei majoritatea sunt optimiști însă practica agenților economici și entităților din RM demonstrează că nu în totdeauna șansele sunt egale, fapt susținut și de respondenții de sex feminin care au accentuat cele mai des întâlnite bariere în cariera lor:

- deoarece în Republica Moldova, încă se menține discriminarea de gen în anumite domenii de activități;
- mai persistă concepția misogină (în ultimii ani în descreștere dar totuși încă exista);
- în majoritatea cazurilor se acordă prioritate genului masculin la posturile de conducere;
- exista discriminare, stereotip de gen la selecția în posturile de conducere;

Cercetarea a permis de a releva opiniile masteranzilor referitor la cele mai potrivite domenii de activitate pentru femei și bărbați. (Vezi figurile nr. 6-7)



**Figura 6. Domeniile de activitate considerate potrivite doamnelor**  
Sursa: elaborată de autor în baza literaturii de specialitate.



**Figura 7. Domeniile de activitate considerate potrivite bărbaților**  
 Sursa: elaborată de autor în baza literaturii de specialitate.

Suntem de acord cu părerea respondenților că doamnele pot activa eficient în toate domeniile și ramurile din economia națională, așa au răspuns 42% din respondenți și 47% din doamne, care a participat la sondaj. Răspunsuri similare au fost obținute la posibilitățile de activitate a doamnelor în economie și contabilitate, documentație și notariat. În același timp evidențiem faptul că în viziunea respondenților în activități corelate cu tehnologii informaționale, construcții, transport și domeniul politic șansele doamnelor sunt minime.

### Concluzie

După cum am constatat, abordările existente în literatura științifică și de specialitate, referitor la noțiunile de carieră profesională, managerială, corporativă sunt studiate de mulți cercetători din RM și alte țări. Fiecare dintre ei completează aceste noțiuni prin prisma etapelor carierei, dezvoltarea și managementul activității profesionale, bariere și obstacole în realizarea carierei de succes.

În viziunea noastră, analiza carierei trebuie să conțină mai multă informație despre etapa „precarieră”, adică studiile până la începutul carierei și instruirea continuă pe parcursul carierei.

Considerăm că un aspect foarte puțin studiat este caracteristica rolului doamnelor manageri, relevarea particularităților, stilurilor de management utilizat de doamne la posturile de conducere, precum și alte elemente ținând cont de egalitatea de gen și de șanse în activitatea managerială.

### Bibliografie

1. Analele Academiei de Studii Economice din Moldova, Chișinău: Editura ASEM, 2006, p. 200, ISBN 978-9975-75-086-8
2. Bârcă, A. Managementul resurselor umane / A. Bârcă. - Chișinău : ASEM, 2005.
3. Bogathy Z. Manual de psihologia muncii și organizațională, Editura Polizom 2004, p. 313-314.
4. Chivu I.; Dimensiunea europeană a managementului resurselor umane, manual, București- Editura Luceafărul, 2003, p.192. ISBN 973-85399-7-8
5. Dygert C. B., Jacob R. A. „Managementul culturii organizaționale”, Editura Polirom 2006, p.183- p.184
6. Dogaru M.M.; Zaharia V.; Managementul resurselor umane și muncă în echipă, București: Editura Universitară, 2016, p. 48. ISBN 978-606-28-0414-5
7. Economic growth in conditions of internationalization Chișinău, International Scientific and Practical Conference, 2010, p. 98 . ISBN 978-9975-4087-6-9
8. Jumbei V. „Planificarea și gestiunea carierei manageriale” –teza de doctor în economie, Chișinău 2007, p.11
9. Gamov, I. Managementul personalului / I. Gamov, A. Gamași, S. Garștea. – Chișinău : Evrica, 2004.
10. Manualul gower de management, București: Editura Codecs , 2001, p.733, ISBN 973-8060-43-5
11. Mathis R.L. „Managementul resurselor umane” Editura Economică, București 1997 p.135
12. Noutăți în managementul public, București: Editura Universitară 2003. IBSN 973-8499-28-3

14. Petrescu, I. Managementul personalului organizației / I. Petrescu. - București : Editura Expert, 2003, p. 630.
15. Латфуллина Г.Р.; Громовой О.Н.; Организационное поведение, Учебник для вузов, Питер 2007, 1с .
351. ISBN 978-94723-872-3
16. Цветаев, В. М. Кадровый менеджмент / В. М. Цветаев. – Москва : Проспект, 2004. - р. 159

# ENTREPRENEURSHIP FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT ANTREPRENORIAL PENTRU DEZVOLTARE DURABILĂ

## INNOVATION AND INTELLECTUAL PROPERTY – SUSTAINABLE STRATEGIES FOR FAMILY BUSINESSES

### INOVAREA ȘI PROPRIETATEA INTELLECTUALĂ – STRATEGII SUSTENABILE PENTRU AFACERILE DE FAMILIE

Stihi Liudmila

Doctor în economie, conferențiar universitar, Departamentul Management, e-mail: lstihi@gmail.com  
Academia de Studii Economice a Moldovei, or. Chișinău, str. Bănulescu-Bodoni, 61. www.ase.md

**Abstract.** Family business plays an important role in the economic and social development of most countries in the world, which unfortunately is not always sufficiently visible and recognized. Due to the behavioral and management peculiarities, identified in the multiple international researches, it was found that family businesses represent a specific business model focused mainly on a slow and long-term economic growth strategy. At the same time, the great challenges generated by the rapid changes and evolutions of technological and economic progress impose new standards and requirements on products, services and processes that not all family businesses can cope with. Thus, innovation and intellectual property become important activities that can help family businesses not only survive in these specific conditions, but also become important actors in ensuring sustainable development by increasing the competitiveness of both their own business and the economy of the country of origin. In this article we set out to study the role of innovation and intellectual property as a competitive advantage for family business based on the analysis of the opinions of scientists concerned with this issue and the research of the situation in the Republic of Moldova. We highlighted the importance of these aspects for increasing the competitiveness as a sustainable strategy of family businesses and the ways that could apply it. As a result of the analysis, a hypothesis was partially confirmed by which innovation and intellectual property can give family businesses a competitive advantage not only for short periods but also for long periods of time

**Key words:** innovative family business, innovation, intellectual property, technology transfer, intangible assets, patent, assets, investment, competitiveness, competitive advantage, sustainable development

**JEL Classification:** M10; M11; M16; O30; O32; O34

#### INTRODUCERE

Deseori, de către mai mulți savanți [Pohjola, Koponen 2012: 266], afacerile de familie sunt caracterizate drept afaceri conservative, cu un nivel redus al predisunerii spre risc, orientate în dezvoltare pe termen lung, reticente la creștere și cu o creștere lentă, greoaie la luarea deciziilor, și puțin capabile să reacționeze la schimbări, slab orientate antreprenorial comparativ cu afacerile non familiale. Toate aceste caracteristici induc spre opinia că afacerile de familie nu sunt suficient de capabile pentru a investi în inovații. Inovația reprezintă un element important pentru asigurarea competitivității întreprinderii în special în condițiile actuale de globalizare și de accelerare a proceselor de dezvoltare economică. Totodată creșterea economică și asigurarea locurilor de muncă sunt într-o dependență puternică de capacitatea de inovatoare a companiilor. Inovația se poate referi la produse, servicii, procese, forme organizaționale, piețe care influențează asupra competitivității companiilor fiind determinată nu numai de performanța produselor și serviciilor lor, ci și de procesele de producție și cele manageriale corespunzătoare. O întreprindere inovatoare trebuie să dețină un set de caracteristici precum: flexibilitate, deschidere spre învățare continuă, spre inovații și transfer tehnologic, acceptarea și participarea la networking, investiție în imagine, marcă, construirea brandului companiei, implementarea de standarde de calitate, optimizarea costurilor, protecția obiectelor de proprietate intelectuală, atragerea de investiții străine prin modele noi (îngerii de afaceri, fonduri de venture, platforme de multifinanțare etc.). Astfel, în dorința de a fi competitivă firma este nevoită permanent să prospecteze piața și necesitățile



clienților, dar și să nu uite de analiza competitorilor săi. Aceasta le va permite identificarea unor avantaje competitive care fie că le oferă clienților costuri mai mici, fiecă o nouă soluție (produs, serviciu, tehnologie), fie că completează produsul cu noi caracteristici care vin să justifice prețul stabilit. Întrucât marea majoritatea afacerilor de familie sunt întreprinderi mici și mijlocii, focusarea managementului acestora pe dezvoltarea și implementarea inovațiilor reprezintă o prioritate pentru acestea întru asigurarea unei sustenabilități economice. Prin acest studiu ne-am propus să abordăm problematica privind rolul inovațiilor în determinarea avantajelor competitive pentru afacerile de familie și măsura în care influențele familiei asupra inovației în afacerile de familie ar putea oferi informații importante pentru a le ajuta la dezvoltarea unor strategii eficiente de dezvoltare sustenabilă.

## **GRADUL DE ABORDARE ȘTIINȚIFICĂ A TEMEI ÎN LITERATURA ȘTIINȚIFICĂ**

În mediul de cercetare termenul de inovare și importanța acesteia în asigurarea competitivității pentru afaceri în general a fost examinat de mai mulți cercetători. În opinia [Rickards 1985; Schaper și Volery 2004] O inovație poate fi definită ca implementarea cu succes a proceselor în care noile idei creative sunt puse în practică în cadrul unei organizații; după părerea [Leenen 2005]; Inovațiile sunt privite drept expresia activității antreprenoriale care pot contribui la supraviețuirea pe termen lung a unei afaceri; Un segment semnificativ al literaturii dedicat managementului inovării subliniază importanța inovației ca parte a strategiei corporative care are drept scop de a menține competitivă compania și afacerea [Hakala 2011]. Inovația crește unicitatea sistemelor, produselor, proceselor și serviciilor, ceea ce duce la o rentabilitate mai mare și la o creștere mai mare a rezultatelor [Damanpour et al. 1989]. Deci observăm că în majoritatea definițiilor oferite inovației, competitivitatea întreprinderii [Pohjola, Koponen 2012:268-269], asigurarea unei dezvoltări de lungă durată reprezintă aspectele comune menționate de către cercetătorii din domeniu.

Cu toate acestea există relativ puține studii prin care s-ar determina gradul de inovare al afacerilor de familie în comparație cu cele non familiare [Tanewski și colab., 2003]. Capacitățile de inovare ale afacerilor de familie pentru asigurarea sustenabilității și dominării pe piață au fost un factor omis în cercetări deoarece mai mult era studiată inovația pentru un anumit segment decât model de afacere. Primele studii privind inovațiile în afacerile de familie au arătat că ele sunt mai puțin predispuse spre aceste procese atât la nivel de atitudine cât și de rezultat. De exemplu, Morck și colab. (2000) arată că firmele canadiene gestionate de moștenitori au fost mai puțin active în cercetare și dezvoltare decât firmele non familiare de aceeași vârstă și dimensiune în aceleași industrii. Într-un studiu mai recent organizat pe un eșantion de 2000 de afaceri de familie din Australia din sectoarele de producție și servicii, Tanewski și colab. (2003) consideră că afacerile de familie au un nivel mai mic de inovație în materie de produse și procese decât firmele non-familiale, însă care aplică strategii mai complexe de dezvoltare [Llach, Nordqvist 2010:382]. Pe de altă parte conform [Rondi, De Massis și Kotlar, 2018; Kammerlander și van Essen, 2017] afacerile de familie sunt percepute ca fiind relativ rigide, cu reguli și proceduri bine înrădăcinate, și care în același timp se constată a fi mai inovatoare sau mai eficiente în procesul lor de inovare [Feninger, Kammerlander 2018]. În acest context o investigație mai aprofundată a inovării în afacerile de familie este necesară, deoarece, în general, inovația este corelată pozitiv cu performanța firmelor, durabilitate și crearea de valoare pe termen lung [Eisenhardt & Schoonhoven, 1990; Zahra, Jennings & Kuratko, 1999; van Beers, 2008].

## **SURSE DE DATE ȘI METODE UTILIZATE**

Ce înseamnă inovația pentru o afacere de familie?

Cu toate că afacerile de familie utilizează aceleași resurse ca și cele non familiare pentru asigurarea dezvoltării și competitivității, totuși modul de gestiune a acestora cât și impactul asupra dezvoltării afacerii este unul diferit. Spre exemplu:

a) Resursele umane. În afacerile de familie aceste resurse sunt foarte importante deoarece prin competențele, abilitățile și atitudinile sale pot oferi avantaje competitive

semnificative fiind influențate/dependente de cultura și tradițiile familiale cât și o puternică legătură cu regiunea în care este desfășurată activitatea (adesea este regiunea de baștină). Totodată o limită importantă legată de această resursă este lipsa de personal calificat în rândul rudelor/membrilor familiei care pot fi atrași în afacere și genera idei inovatoare;

b) Capitalul social. Conform lui James Hoffman [Hoffman 2006:235-45] este definit drept resursele care există în relațiile dintre oameni și de calitatea cărora depinde activitate și supraviețuirea afacerii. În această ordine de idei afacerea de familie ar putea avea anumite avantaje legate de capacitatea de dezvoltare a unor relații de lungă durată cu principalii stakeholderi (în special consumatorii), care de cele mai multe ori susțin în timp afacerea și o apără în anumite situații neplăcute/dificile. (multiple exemple de o astfel de susținere am putea urmări la moment în situația de pandemie COVI-19, unde la apelul de a susține afacerile locale consumatorii sunt foarte receptivi și deschiși să-i ajute)

c) Capitalul de marketing. Inovația nu poate genera succes afacerii dacă nu este comercializată. Astfel odată creată inovația trebuie testată, verificată, promovată pentru a fi siguri că aceasta vine să satisfacă necesitățile consumatorilor și va avea o cerere corespunzătoare. Afacerile de familie cu un capital social înalt au acces la diferite resurse precum informația, tehnologia, cunoștințe, relații de distribuție și relații cu actori guvernamentali, care le permit să aibă un nivel eficient de comunicare direct sau indirect cu consumatorii întru facilitarea inovării [Llach, Nordqvist 2010:387]

Toate aceste trei resurse sunt într-o interdependență strânsă care în situația unei bune gestiuni pot oferi afacerii de familie avantaje competitive semnificative și de durată. De faptul cum este introdusă pe piața inovația, cum ea este promovată și către cine, depinde supraviețuirea afacerii de familie cât și dezvoltarea acesteia. Deseori activitatea de inovare reprezintă un indicator important analizat de către potențialii investitori, dacă compania decide să-i atragă sau reprezintă unul din indicatorii care este analizat la determinarea costului companiei, care se determină în baza numărului de produse lansate pe piață într-o anumită perioadă de timp.

Pentru a cunoaște care este situația în domeniul inovației anual se realizează studiul Global Innovation Index (GII), scopul căruia este de a furniza date relevante despre inovare și, la rândul său, de a ajuta economiile în evaluarea performanței lor în materie de inovare și includerea considerentelor relevante în politicile de inovare. Acest studiu permite economiilor țărilor să evalueze performanța relativă a sistemului lor național de inovare; oferă un impuls puternic economiilor pentru a da prioritate și a colecta rezultatele inovării. Analiza GII din 2019 [Dutta, Lanvin, Wunsch-Vincent 2019] a fost focalizată pe evaluarea aspectelor de inovare în domeniul sănătății și medicinei.

Dacă e să ne referim la clasamentul Republicii Moldova în această evaluare atunci pe parcursul anilor 2011-2019 valoarea medie a acestui indicator a fost de 38.7 puncte (din 100 de puncte posibile), cu un minim de 35.5 puncte în 2019 sau locul 58 din total 129 de țări participante și 40.9 puncte în anul 2013 sau locul 45.

Evoluțiile celor mai relevanți indicatori de inovație al Republicii Moldova sunt determinate în cadrul GII.

**Tabelul 1. Clasamentul R. Moldova pe indicatorii relevanți ai GII**

	<b>Indicator</b>	<b>Locul deținut conform GII</b>
1	Cheltuieli de cercetare și dezvoltare, procente din PIB, 2018	54
2	Exporturile de tehnologie informațională, procente din totalul exporturilor de bunuri, 2017	79
3	Exportul de tehnologii moderne, 2018	98
4	Cereri de brevet de către rezidenți, 2018	71

Sursa: Moldova: Innovation index. Consultat 17.08.2020  
[https://www.theglobaleconomy.com/rankings/Patent\\_applications\\_by\\_residents/](https://www.theglobaleconomy.com/rankings/Patent_applications_by_residents/).

Ceea ce putem observa este că pe mai mulți indicatori Republica Moldova a înregistrat evoluții oscilante cu tendințe spre înrăutățire a situației în domeniul dat. Acest fapt ne indică că mediul economico-social din țară nu este foarte favorabil pentru activitățile de inovare și nu permite întreprinderilor să beneficieze de multitudinea oportunităților pe care le oferă variatele forme de inovație pentru sporirea competitivității dar și asigurarea unei dezvoltări sustenabile.

La nivelul țărilor UE se realizează un alt studiu European Manufacturing Survey [Christian Lerch 2014] (EMS) organizat din 2001 de un consorțiu de institute de cercetare și universități din întreaga Europă. Prin intermediul acestui studiu se analizează utilizarea inovațiilor tehnologico-organizaționale în producție și creșterea performanței realizabile în acest sector. Studiul se realizează în baza mai multor indicatori în domeniul inovării precum: performanța, adaptabilitatea, flexibilitatea, stabilitatea, promptitudinea (pregătirea pentru trecerea la Industria 4.0), eficiența energetică. Totodată se pune accent pe așa procese precum: „modernizarea tehnică a proceselor cu valoare adăugată”, „introducerea conceptelor și proceselor organizaționale inovatoare” și „noi modele de afaceri pentru completarea portofoliului de produse cu servicii inovatoare”.

## **REZULTATELE CERCETĂRII PROPRII ȘI DISCUȚII**

Pot afacerile de familie să creeze inovații?

Contrar multiplelor afirmații și aprecieri că domeniul inovării este caracteristic doar companiilor mari (care de cele mai dese ori nu fac parte din grupa afacerilor de familie) considerăm că este o viziune eronată. În activitatea mondială sunt cunoscute multiple exemple când afacerile de familie mici sau mijlocii vin cu inovații interesante și necesare potențialilor consumatori. Prezentăm doar câteva exemple consolidate de către Family Business Consulting Group [Family Business Consulting Group. Innovation in family business ].

Compania Herr's potato Chips, amplasată în Philadelphia, este un actor mic în marea industrie de producere a gustărilor rapide (snacks). Ea ocupă locul 11 din toate companiile din domeniu, care anual introduce între 5-10 noi gustări pe an și care are în portofoliu de circa 375 de produse. Cum de reușește această companie să vină cu atâtea inovații? După spusele profesorului în marketing alimentar Richard George din Universitatea Sf. Joseph “Ei sunt mici și activi. Punctul lor de diferențiere se bazează pe unicitatea produsului. Faptul că sunt afaceri de familie le permite repede să ia decizii importante într-un mediu de conducere și de proprietate suprapus în linii generale de aceleleași personae, ceea ce le permite repede să pună la dispoziția pieței inovația”.

Un alt exemplu,

Compania care oferă servicii de arendă/chirie a automobilelor gestionată de familia Taylor, SUA (cifra de afaceri 9 bil\$). Una dintre inovațiile lor se referă la activitatea resurselor umane. Ei se mențin de principiul că chiar și la o spălătorie trebuie să lucreze muncitori calificați. Astfel ei anual instruiesc circa 7000 de personae, care ulterior sunt distribuite să lucreze în filialele lor din țară, ceea ce este mai mult decât în orice altă companie din SUA. Totodată ei au introdus inovație la nivel de proces de management, unde fiecare filială este un centru de profit care are libertatea de ași crește profiturile și de a optimiza cheltuielile. Performanța fiecărei filiale este măsurată de către clienți prin indicatorul gradului de satisfacție, ceea ce le permite să încazeze la final și bonusuri semnificative.

În Republica Moldova, la fel avem exemple relevante privind inovațiile în afacerile de familie.

Astfel compania cu numele comercial Dulcinella, este un exemplu de implementare a inovațiilor la nivel de produs dar și management. Pentru a rezista în mediul competitiv creat ei au recurs la fabricarea unor torte cu rețete specifice cărora le-au dat nume proprii. A fost o inovație simplă, fără costuri mari dar care le-au permis să sporească vânzările de torte și în același timp să promoveze și o imagine mai prietenoasă consumatorului. <https://www.dulcinella.md/>

DAVITEX NEO SRL este o afacere de familie relativ tânără specializată în domeniul implementarea ideilor inovatoare legate de îmbrăcămintea pentru copii prematuri și cu masă corporală redusă. Având specializarea în domeniul designului vestimentar întreprinzătoarea Victoria Dănilă colaborează cu medicii din secțiile copiilor nou născuți prematuri și dezvoltă

soluții constructive și tehnologice(îmbrăcăminte) adaptate caracteristicilor antropomorfofologice și fiziologice ale copilului prematur, fiind corespunzătoare cerințelor de îngrijire în departamentul de neonatologie-pediatrie și compatibile cu echipamentele medicale din medicina neonatală. La moment antreprenoarea are înregistrate la AGEPI: Produsele de îmbrăcăminte funcțională pentru prematuri ca modele Industriale; Înregistrarea mărcii comerciale MINO DORA anul 2016. Inovațiile create de către întreprinzătoare au fost apreciate cu medalii de aur la multiple concursuri naționale și internaționale: Pro-Invent 2018, Cluj Napoca, INFOINVENT 2017 Republica Moldova, INVENT-INVEST Iasi 2016, Euro INVENT Iasi 2016 etc.

Compania Rikipal, care de 15 ani activează în sectorul de producere și comercializare a ambalajelor din lemn. Una din inovațiile cu care au venit pe piață utilă cultivatorilor de fructe și legume a fost containerul extensibil care se mărește sau se reduce odată cu gradul de umplere a acestuia. <http://www.rikipal.md/ro/produse/paleti#/all>

Cu siguranță că astfel de exemple pot fi găsite în multe afaceri de familie mari și mai mici din Republica Moldova precum: Azamet Grup SRL, Grupul de companii DAAC, Pegas, Acvilin-Grup, Avante, Rogob, Trabo-Plus sub marca- Andy's Pizza și La Plăcinte, Cristina SRL, ÎI Hîncu, SRL Burlac, SRL Rifero, Fromage, Ferma cu Origini, DAVITEX NEO, SRL LANACOMLUX etc, care au reușit să valorifice propriile idei, ideile angajaților săi cât și să se adapteze la noile cerințe ale consumatorilor, asigurând astfel o sustenabilitate afacerii.

### **Protecția proprietății intelectuale**

Există mai multe motive [ Săvescu Adrian Budală 2008] care fac ca protecția proprietății intelectuale să fie imperios necesară pentru întreprinderi:

- progresul și prosperitatea umanității, în mare măsură, depind de creativitatea ei în domeniile științific, tehnic și cultural;
- protecția juridică a creațiilor noi încurajează creativitatea, investițiile și creează condiții favorabile pentru comercializarea lor;
- promovarea și protecția proprietății intelectuale stimulează creșterea economică, duc la crearea de noi locuri de muncă și noi ramuri de activitate și la îmbunătățirea calității vieții.

Ca și orice întreprindere, afacerile de familie creează și comercializează diverse bunuri și servicii uneori inovatoare, necesare consumatorilor și pieței, care adesea reprezintă sursă de creștere a performanțelor firmei. În aceste condiții activele intelectuale precum proprietatea intelectuală, capitalul uman, capacitățile organizatorice și strategiile de marketing, joacă un rol important în menținerea unui nivel înalt al competitivității afacerilor de familie, asigurând-le și o durabilitate financiară. Totuși, în comparație cu companiile mari, acestea au capacități și posibilități mai reduse în implementarea inovațiilor, din motive de insuficiență de resurse financiare necesare, laboratoare proprii de cercetare –dezvoltare și testare a prototipului etc, ceea ce le face mai vânabile pe piața concurențială. Ele întâmpină mari greutăți în atragerea surselor externe de finanțare pentru a putea pune în practică proiectele și activitățile de cercetare și dezvoltare.

În acest sens vom menționa că proprietatea intelectuală poate fi folosită drept un activ pentru atragerea de fonduri sau pentru a garanta împrumuturile, uneori acestea fiind singurul activ valoros pe care îl posedă o afacere de familie. Atunci când este utilizată în mod eficient, proprietatea intelectuală, devine un instrument important în dezvoltarea tehnologică și crearea unei imagini pentru întreprindere în mintea clienților actuali și potențiali dar și pentru poziționare cât mai reușită a afacerii în piață.

Utilizarea obiectelor de proprietate intelectuală este actualmente profund integrată în orice activitate economică începând cu crearea produselor și tehnologiilor noi, elaborarea unui design nou și atractiv, promovarea în rețelele comerciale, prelucrarea informațiilor aferente proceselor economice și tehnologice, extinderea afacerii în străinătate prin acordarea de licențe și francize.

În aceste condiții proprietatea intelectuală se transformă dintr-un element auxiliar al infrastructurii economice într-un activ dominant ponderea căruia este într-o permanentă creștere. Astfel, activitatea întreprinderii într-o societate a cunoașterii se divizează în două componente

funcționale: active material/corporale (clădiri, mașini, activele financiare și de infrastructură) și nemateriale/necorporale/intangibile, constituite din obiecte ale proprietății intelectuale (brevete, mărci, design, know-how, software, baze de date etc). Recent, toate aceste tipuri de active intangibile, au fost redenumite în terminologia și legislația contabilă a Republicii Moldova ca "imobilizări necorporale".

În mod tradițional, activele fizice reprezintă cea mai mare parte a valorii unei societăți, și au fost considerate a fi în mare parte responsabile pentru determinarea competitivității unei întreprinderi pe piață.

Totuși, odată cu digitalizarea activităților economice tot mai importante devin investițiile întreprinderii în active necorporale [CCI Galați, 2011] ori și protejarea acestora, care adesea devin și surse mai valoroase de venituri ulterioare, precum:

- ✓ produse și procese inovatoare- prin brevete și de invenție;
- ✓ opere culturale, artistice și literare, inclusiv, în majoritatea țărilor, de asemenea, pentru programele de calculator și compilare a datelor - prin intermediul dreptului de autor și mix de protecție a drepturilor;
- ✓ proiecte creative, inclusiv design-textil - prin drepturi de design industrial;
- ✓ semne distinctive - cea mai mare parte prin protecția mărcilor, inclusiv mărci colective și de certificare, dar în unele cazuri, prin intermediul indicațiilor geografice;
- ✓ microcipurile - prin protecția aspect-design sau topografilor de circuite integrate;
- ✓ cultul pentru produsele de o calitate determinată sau reputația pot fi atribuite originii geografice - prin protecția indicației geografice;
- ✓ secretele comerciale - prin protecția informațiilor confidențiale cu valoare comercială.

Pentru o întreprindere care este o afacere de familie proprietatea intelectuală îndeplinește mai multe funcții, inclusiv:

Funcția de protecție juridică a invențiilor – oferă o siguranță privind drepturile patrimoniale asupra creațiilor intelectuale, contribuie la și combaterea concurenței neloiale, menține controlul în cazul tentativelor nesancționate de transfer tehnologic, servește sursă de venituri suplimentare.

Funcția de valorificare a produselor inovative – ideile inovatoare și creative se află în centrul celor mai multe afaceri de succes. Cu toate acestea, propriile idei au o valoare mică. Ele au nevoie să fie elaborate, transformate în produse sau servicii inovatoare și comercializate cu succes, astfel încât să permită firmei să beneficieze de avantajele inovației și creativității. Proprietatea intelectuală, brevetele, în special, pot fi cruciale pentru materializarea ideilor inovatoare și invențiilor în produse competitive, care cresc în mod semnificativ marjele de profit. De asemenea brevetele pot fi folosite pentru a câștiga din acordarea licențelor pentru utilizarea acestor invenții brevetate de alte firme care au capacitatea de a le valorifica.

Funcția de atragere a resurselor financiare – investitorii sunt interesați în afaceri care repede și eficient pot valorifica resursele financiare ale acestora cu riscuri mai mici. Obiectele de proprietate intelectuală pot fi vândute, licențiate, utilizate ca garanții de securitate sau pentru finanțarea datoriei, sau pot furniza o bază suplimentară sau alternativă pentru atragerea de capitaluri de la fonduri de investiții sau de risc, investitori privați, așa-numiți "business angels", care investesc în întreprinderile mici și necotate la bursă etc. Pe de altă parte, în majoritatea țărilor, guvernul prevede încurajarea și sprijinul high-tech start-up-uri și alte firme inovatoare prin subvenții, garanții, și / sau sisteme de împrumut speciale, care sunt furnizate prin intermediul diferitelor instituții de finanțare publice și a băncilor ce în mod direct sau indirect recunosc importanța activelor de proprietate intelectuală.

Funcția de creștere a valorii firmei - o marcă cu o bună reputație în rândul consumatorilor, poate spori valoarea curentă a companiei și poate contribui decisiv la realizarea de produse și servicii mai atractive pentru consumatori. Totodată, includerea obiectelor de proprietate intelectuală în bilanțul întreprinderii, care în special operează în sectoarele bazate pe cunoaștere

și extrem de inovatoare, sporește substanțial valoarea ei și oferă întreprinzătorului o putere de negociere mai mare.

Funcția de comercializare a mărcilor – se referă preponderant la semnele distinctive și, în primul rând, la mărci, indicații geografice, denumiri de origine și specialități tradiționale garantate, în calitatea acestora de instrumente de comunicare a producătorilor cu consumatorii. Această comunicare este utilizată pentru familiarizarea potențialilor consumatori cu informațiile privind calitatea mărfurilor și reputația companiei, contribuind la promovarea vânzărilor, pe de o parte, și la creșterea valorii întreprinderii (în cazul cotațiilor la bursă sau intenției de vânzare a acțiunilor), pe de altă parte.

Funcția de investiție durabilă. Investiția în echipamente, imobiliare, dezvoltarea produsului, marketing și cercetare pot consolida puternic situația companiei din punct de vedere financiar prin extinderea bazei de active și creșterea productivității în viitor. Alocările în proprietatea intelectuală au, de obicei un efect similar. Piețele apreciază compania, pe baza activelor sale, operațiunilor curente de afaceri și profiturilor viitoare. Există numeroase exemple de companii, inclusiv și afaceri de familie, care au înregistrat o creștere a valorii lor de piață peste noapte, ca urmare a achiziționării de brevete importante în domeniul tehnologiilor-cheie.

Funcția de garanție a împrumuturilor – în cazul necesității unui credit bancar pentru dezvoltarea afacerii proprietatea intelectuală poate servi drept garanție, deseori mai valoroasă decât bunurile materiale care uneori nu generează venituri durabile.

Astfel, analiza funcțiilor ne permite să concluzionăm că, pentru afacerile de familie proprietatea intelectuală reprezintă o sursă importantă de creștere a competitivității, care pe de o parte contribuie la materializarea inovațiilor, iar pe de altă parte reprezintă active importante pentru dezvoltare și extinderea activității întreprinderii.

Rolul transferului de cunoștințe și tehnologie în dezvoltarea afacerilor de familie.

Transferul tehnologic reprezintă introducerea în circuitul economic a tehnologiilor și utilajelor specifice, a echipamentelor și instalațiilor, a hibridilor, soiurilor, raselor, preparatelor, rezultate din cercetare sau achiziționate, în vederea sporirii eficienței și calității unor produse, servicii, procese sau obținerii altora noi, care sunt cerute pe piața sau prin care se adoptă un comportament inovativ, inclusiv activitatea de diseminare a informației, de explicare, de transmitere a cunoștințelor, de consultanță, realizându-se transferarea unei idei sau tehnologii de la titular/autor la beneficiar. Transferul tehnologic a rezultatelor științifice din mediul de cercetare în cel economic este metoda principală de stimulare a creșterii economice, aplicată în toată lumea. În domeniul tehnic de exemplu, acest proces complex consta în transformarea rezultatelor activității de cercetare sau a unei invenții într-un produs sau procedeu industrial nou sau substanțial îmbunătățit. [Newslater EEN Nr.6/2016]

Transferul de tehnologie poate fi realizat în cadrul aceleiași organizații, între diferite ramuri industriale sau între companiile din aceeași ramură industrială. Un rol din ce în ce mai important însă îl joacă diferite instituții sau agenții guvernamentale, dar și incubatoarele de afaceri, parcurile științifico-tehnologice, clusterelor etc..

O componentă esențială a inovării o reprezintă gândirea creativă care contribuie la selectarea de soluții noi necesare pentru îmbunătățirea activității. Pentru a crea soluții care să poată constitui premisa progresului tehnologic, este nevoie de un personal instruit, cunoștințele constituind piatra de temelie, componenta cheie a unei economii globale bazată pe cunoaștere. Pe de altă parte, datorită numeroaselor constrângeri financiare la care sunt supuse afacerile de familie, rareori reușesc să aplice tehnologii de ultimă generație. De cele mai multe ori, ele apelează la o combinație de tehnologii simple cu tehnologiile moderne, adaptându-și în funcție de cerințe și de posibilitățile financiare gradul de înzestrare tehnică. Un mijloc mai facil pentru întreprinderile care nu își permit să investească în cercetare este accesul la rezultatele ei prin transferul de cunoștințe și de tehnologie. Accesul la informații, urmărirea cerințelor pieței și a ofertelor furnizorilor de tehnologie oferă posibilitatea unei reacții rapide la schimbările ce au loc cu adaptarea produselor și serviciilor.

Principalele etape ale transferului tehnologic către o întreprindere includ: 1. obținerea unei tehnologii noi de către cercetători cu testarea și perfecționarea acesteia; 2. Confirmarea de către AGEPI că tehnologia dată poate fi brevetată, depunerea cererii și obținerea brevetului de invenție; 3. estimarea potențialului economic al invenției și elaborarea planului de afacere; 4. Întocmirea acordului de licență între investitor/instituția de cercetare și întreprindere.

Valorificarea transferului tehnologic de către afacerea de familie le oferă un set de beneficii și oportunități care accelerează dezvoltarea și obținerea rezultatelor așteptate contribuind la menținerea unui nivel înalt al competitivității. Dezvoltare tehnologică rapidă la nivel global, apariția și persistența situațiilor de criza, schimbarea rapidă a cerințelor pieței, valorificarea insuficientă a proprietății intelectuale și utilizarea inefficientă a resurselor, reprezintă principalele premise pentru utilizarea transferului tehnologic de către afacerile de familie și nu numai.

Principalele impedimente ale transferului tehnologic în favoarea întreprinderilor din Republica Moldova se manifestă în: lipsa strategiei complexe de achiziție a tehnologiei; resursele financiare limitate; suport insuficient din partea statului; grad redus de informare și comunicare a întreprinzătorilor privind posibilitățile de transfer tehnologic; potențial de piață privind transferul tehnologic necunoscut și nivel de competitivitate neevaluat; ponderea redusă a businessului, inclusiv al afacerilor de familie în portofoliul de brevete înregistrate de titularii raționali din RM; colaborare redusă dintre mediul de cercetare și întreprindere; lipsa personalului calificat și pregătit pentru realizarea proiectelor de transfer tehnologic din rândul membrilor de familie sau pe piața muncii etc.

Prezența acestor impedimente nu trebuie să influențeze predispunerea și dorința întreprinzătorului de a utiliza transferul tehnologic, iar deciziile trebuie să fie luate exclusiv în baza evaluării impactului transferului tehnologic și a inovării pentru activitatea întreprinderii.

Astfel orice activitate de transfer tehnologic și de inovare urmează a fi evaluată pe mai multe dimensiuni și anume:

Impactul inovativ al transferului tehnologic se manifestă în gradul de noutate și potențialul inovației. În această ordine de idei este important de a constata noutatea și perspectivele aplicării ei.

Impactul tehnico-științific se estimează prin numărul obiectelor de proprietate intelectuală înregistrate de întreprindere, fapt ce le poate asigura o protecție a afacerii pe piața internă cât și pe cea externă.

Impactul economic-financiar constituie un indicator al contribuției proprietății intelectuale la asigurarea eficienței întreprinderii.

Impactul social și de mediu reprezintă un indicator al rolului proprietății intelectuale în crearea noilor locuri de muncă, eficientizarea celor existente din punct de vedere al aplicării competențelor și cunoștințelor necesare, soluționarea altor probleme de ordin social, ecologic etc.

În baza analizelor realizate în prezentul articol putem constata că ipoteza înaintată pentru cercetare inovația și proprietatea intelectuală reprezintă un avantaj competitiv pentru afacerile de familie, a fost parțial validată.

## **CONCLUZII**

Scopul acestui articol a fost să sporim nivelul de cunoaștere a rolului inovației și proprietății intelectuale în asigurarea competitivității și dezvoltării sustenabile a afacerilor de familie. Astfel analiza realizată a diverselor cercetări internaționale din domeniu ne-a permis să stabilim că aceste elemente sunt în egală măsură importante atât pentru afacerile de familie cât și pentru cele non familiare. Datorită unor particularități specifice ale inovației în afacerile de familie identificate în cadrul mai multor cercetări [ Tanewski și colab., (2003), Morck și colab. (2000) ] putem afirma că ele dețin potențial de inovare și sunt capabile să genereze inovații pe diverse dimensiuni – produs, proces, sistem, resurse, relații etc. Pentru afacerile de familie inovația reprezintă un element vital în asigurarea existenței preponderent pe termen lung, pentru dezvoltarea și menținerea unor relații sociale eficiente și valorificării legăturilor specifice create cu diferiți stakeholderi din proximitatea activității sale [James Hoffman., (006) ].

Întru identificarea nivelului de inovație și a gradului de intervenție a acestei în crearea și comercializarea de produselor cu valori adăugate înalte sau dezvoltarea/îmbunătățirea proceselor din cadrul întreprinderii (de producție, manageriale, logistice, informaționale etc), la nivel internațional și european sunt realizate diverse studii (spre exemplu GII și EMS), care permit factorilor de decizie la nivel național să dezvolte politici de suport și promovare a inovației prin care se va asigura o competitivitate mai înaltă a întreprinderilor și implicit a țării la nivel mondial.

Conform Global Innovation Index Republica Moldova deține o valoare medie a acestui indicator de 38.7 puncte din 100 posibile, iar pe unii indicatori dinamica este spre descreștere în clasamentul respectiv, ceea ce indică asupra unui nivel relativ scăzut de valorificare a inovațiilor și proprietății intelectuale întru sporirea competitivității afacerilor de familie.

În același timp, la moment sunt foarte puține cercetări specifice, inclusiv la nivel mondial axate în special pe analiza particularităților inovării în afacerile de familie, care ne-ar oferi o imagine vis-a-vis de atitudinea și comportamentul proprietarilor afacerilor de familie față de procesele de creare și valorificare a inovațiilor. Astfel de studii sunt realizate în țările UE (European Manufacturing survey) iar Republica Moldova ar putea adera la acestea sau iniția un studiu propriu.

Totodată propriile observațiile realizate pe parcursul colaborării cu reprezentanții mediului de afaceri, cât și exemplele prezentate în acest articol ne permit să afirmăm că un număr relativ mic al afacerilor de familie din Republica Moldova au o abordare sistemică pentru dezvoltarea și implementarea inovațiilor, obținând rezultate benefice pentru asigurarea competitivității afacerii.

Stimularea afacerilor de familie din Republica Moldova pentru o deschidere mai mare spre implementarea inovațiilor și valorificării oportunităților privind proprietatea intelectuală necesită din partea statului suport pe mai multe dimensiuni (educație, informare, tehnic și financiar) iar managementul afacerilor de familie să integreze în propriile strategii de dezvoltare obiective specifice domeniilor respective și să le promoveze către următoarele generații de moștenitori.

#### BIBLIOGRAFIE

1. Emanuela Rondi, Alfredo De Massis, Josip Kotlar. Unlocking innovation potential: A typology of family business innovation postures and the critical role of the family system. *Journal of Family Business Strategy* 10(4) DOI: 10.1016/j.jfbs.2017.12.001. 2018
2. Christian Lerch. European manufacturing survey EMS. Report on 2014.  
<https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/regional-innovation-monitor/sites/default/files/report/European%20Manufacturing%20Survey.pdf>
3. Family Business Consulting Group. Innovation in family business.  
<https://www.thefbcg.com/resource/innovation-in-family-business/>
4. Josep Llach, Mattias Nordqvist, Innovation in family and non-family businesses: a resource perspective. *Int. J. Entrepreneurial Venturing*, Vol. 2, Nos. 3/4, 2010.
5. James Hoffman. „Achieving Sustained Competitive Advantage: A Family Capital Theory”. June 2006. *Family Business Review* 19(2):135 – 145. DOI: 10.1111/j.1741-6248.2006.00065.x;
6. Mikko Pohjola, Aki Koponen. “Innovation in family firms: an empirical analysis linking organizational and managerial innovation to corporate success”. *Rev Manag Sci* (2012) 6:265–286 DOI 10.1007/s11846-011-0065-6.pag.268-269.
7. Moldova: Innovation index [https://www.theglobaleconomy.com/Moldova/GII\\_Index/](https://www.theglobaleconomy.com/Moldova/GII_Index/)
8. Moritz Feninger, Nadine Kammerlander, Alfredo De Massis. Family business innovation: A circular process model. *Competitive advantage* Publisher: Edward Elgar. 2018. DOI: 10.4337/9781788970181.00017, pag 6-7.
9. Proprietatea intelectuală pentru afaceri. CCI Galați. 2011. Enterprise Europe.189 pagini
10. Soumitra Dutta, Bruno Lanvin, and Sacha Wunsch-Vincent. GLOBAL INNOVATION INDEX 2019 Creating Healthy Lives—The Future of Medical Innovation. 12<sup>th</sup> edition
11. Schoonhoven, C.B., Eisenhardt, K.M. and Lyman, K. (1990) Speeding Products to Market: Waiting Time to First Product Introduction in New Firms. *Administrative Science Quarterly*, 35, 177-207. <http://dx.doi.org/10.2307/2393555>
12. Săvescu Dan Adrian Budală . Proprietatea intelectuală în România și unele țări din UE. Brașov : Lux Libris, 2008. ISBN 978-973-131-051-0  
<http://itaproenerg.unitbv.ro/ro/files/pi-carte.pdf>
13. Shaker A Zahra, Daniel F. Jennings, Donald F. Kuratko. Corporate Entrepreneurship and Wealth Creation: Contemporary and Emerging Perspectives. *Entrepreneurship Theory and Practice* 24(2):5-8, 1999. DOI: 10.1177/104225879902400201



## CHALLENGES AND OPPORTUNITIES OF ENTREPRENEURSHIP IN EUROPEAN ECONOMY IN THE COVID PANDEMIC CONDITIONS

## PROVOCĂRI ȘI OPORTUNITĂȚI ALE ANTREPRENORIALITĂȚII ÎN ECONOMIA EUROPEANĂ ÎN CONDIȚIILE PANDEMIEI COVID

<sup>1</sup> Coban Marina

Conferențiar universitar, doctor, e-mail: [mcoban.mcoban@gmail.com](mailto:mcoban.mcoban@gmail.com)

<sup>2</sup> Tomșa Aurelia

Conferențiar universitar, doctor, e-mail: [aureliatomsa@yahoo.fr](mailto:aureliatomsa@yahoo.fr)

ASEM, Chișinău, str. Bănulescu-Bodoni 61, [www.ase.md](http://www.ase.md).

**Abstract.** This article presents the challenges and the perspectives for entrepreneurship development in European countries in the covid pandemic conditions. The research consists of the comparative analysis of statistical data of the entrepreneurial activity and confirm the differences in this activity at European level during the crisis. The article exposed some difficulties of businesses to the development of electronic markets in European Union countries: difficulties of taxation, of customs and transport, differences between countries in the legal framework, fragmentation in the industry, difficulties of small businesses, insufficient appropriate marketing strategies, differences in culture and language.

**Keywords:** coronavirus, fears, entrepreneurs, crisis, online sales.

**JEL:** M21, O11

Criza Covid-19 a condus la o schimbare a paradigmelor de gândire ale antreprenorilor. Această criză face dificilă anticiparea și planificarea afacerilor pentru viitor [Ratten V.,2020]. Situația pandemică necesită moduri noi de gândire pentru adaptarea la noul mod de viață și de activitate. În condițiile de profundă incertitudine, este nevoie ca antreprenorii să recunoască riscurile și oportunitățile, ceea ce le va permite să înțeleagă nevoile societății. În mai multe domenii de activitate antreprenorii sunt nevoiți să schimbe semnificativ direcția de afaceri.

Este cunoscut faptul că întreprinzătorii sunt mai riscanți, mai inovatori și mai activi decât non-antreprenorii. Aceasta înseamnă că antreprenorii au anumite trăsături și abilități care le permit să răspundă nevoilor situației pandemice. Antreprenorii pot răspunde la o criză în moduri diferite, de la o restructurare a practicilor comerciale la o reducere a activității. Modul în care antreprenorii reacționează va determina capacitatea lor de a avea un model de afaceri durabil care să supraviețuiască pe piață.

Incetudinea implică reflecții asupra riscurilor potențiale. Anticiparea riscurilor permite antreprenorilor să se adapteze la schimbări și să reia activitatea mai repede. Antreprenorii trebuie să se adapteze la schimbările de pe piață înainte, în timpul și după criză. Gestionarea unei crize este un proces complex, un proces de căutare a soluțiilor la problemele curente și la cele care se prevăd în viitor. Astfel, nu există un mod unic de a răspunde la o criză, deoarece aceasta depinde de o multitudine de factori. Marile afaceri, pot răspunde la crize mai eficient comparativ cu cele mici datorită resurselor de care dispun.

Pentru a face față crizei este necesară o orientare antreprenorială. Orientarea antreprenorială se referă la caracteristicile comportamentale la nivel de firmă, la promovarea comportamentului inovator în cadrul firmei. Căutând în mod eficient noi oportunități, antreprenorul se concentrează pe activități bazate pe creativitate, inovație și digitalizare. Criza pandemică a creat oportunități, astfel încât unele organizații de antreprenori au învățat să devină mai inovatoare decât au fost înainte. Astfel, pe unii dintre antreprenori, această criză i-a scos din rutină și din zona de confort, căutând soluții creative în rezolvarea problemelor.

Criza pandemică a contribuit la dezvoltarea afacerilor on-line. Utilizarea tehnologiei informației și comunicațiilor a dat șanse afacerilor on-line de a cuceri ușor noi piețe, de a micșora

prețul de vânzare și cheltuielile de distribuție ale produselor. Afacerile on-line au arătat că pot fi foarte profitabile, de aceea multe companii mențin și dezvoltă aceste afaceri.

Mulți producători de produse cosmetice și-au schimbat liniile de producție și au început să producă dezinfectanți. Restaurantele livrează bucate acasă prin intermediul platformelor specializate. Producătorii de îmbrăcăminte produc echipamente de protecție -măști, salopete etc. S-au deschis magazine online livrând diverse produse.

Companiile care realizează afaceri on-line obțin avantaje considerabile:

- ❖ atrag noi clienți;
- ❖ extind piețele de afaceri de la nivel local la nivel național sau chiar mondial;
- ❖ utilizează noi oportunități de afaceri la nivel global;
- ❖ îmbunătățesc deservirea clienților;
- ❖ înțeleg mai bine comportamentul cumpărătorilor.

Figura 1 prezintă datele ce țin de întreprinderile din UE cu niveluri ridicate de intensitate digitală.

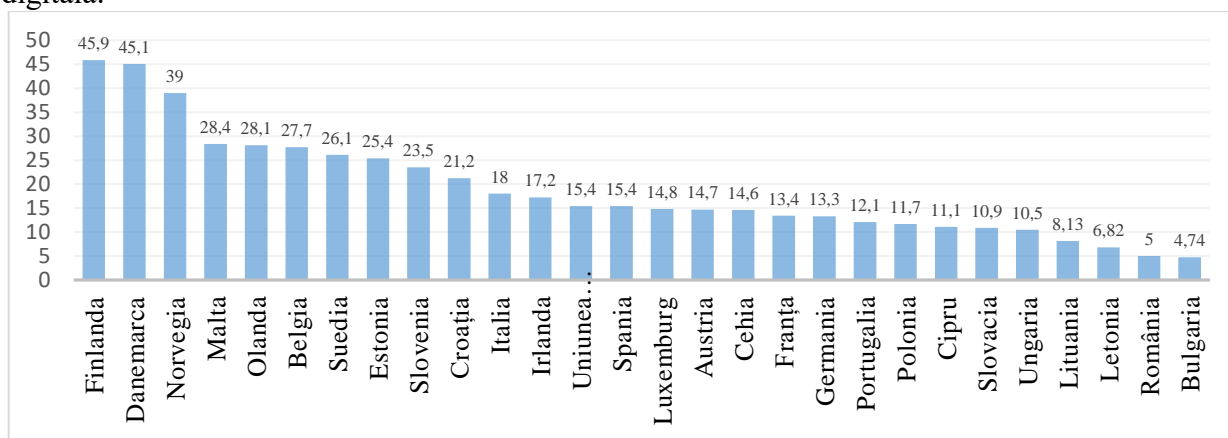


Figura 1. Ponderea întreprinderilor din UE cu niveluri ridicate de intensitate digitală, anul 2020

Sursa: <https://digital-agenda-data.eu>

După cum urmează din figura 1 există un nivel ridicat de intensitate digitală în următoarele țări: Finlanda-45,9%, Danemarca-45,1%, Norvegia-39%. În unele țări, un număr mic de întreprinderi au un nivel ridicat de intensitate digitală, de exemplu în Letonia-6,82%, România-5%, Bulgaria-4,74%.

Figura 2 prezintă ponderea întreprinderilor din UE care fac vânzări on-line.

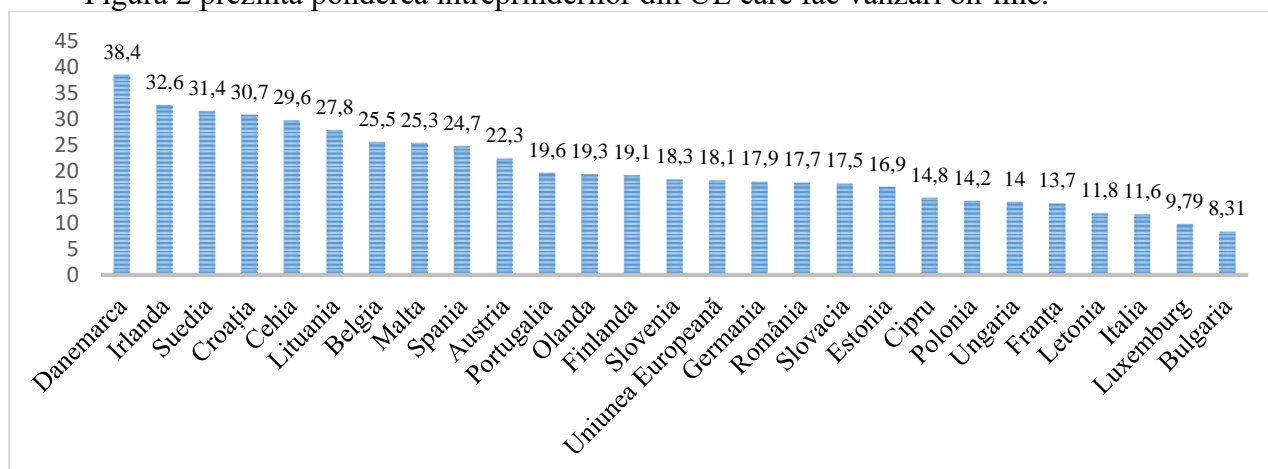


Figura 2. Ponderea întreprinderilor din UE care fac vânzări on-line, 2020

Sursa: <https://digital-agenda-data.eu>

După cum urmează din figura 2 în rândul statelor membre UE, desfășurarea vânzărilor electronice a fost cea mai frecventă pentru întreprinderile din Danemarca-38,4%, Irlanda-32,6%,

Suedia-31,4%, iar o pondere mică a întreprinderilor ce fac vânzări on-line se constată în Luxemburg-9,79, Bulgaria-8,31.

Figura 3 prezintă situația vânzărilor totale electronice, ca % din cifra de afaceri în țările UE.

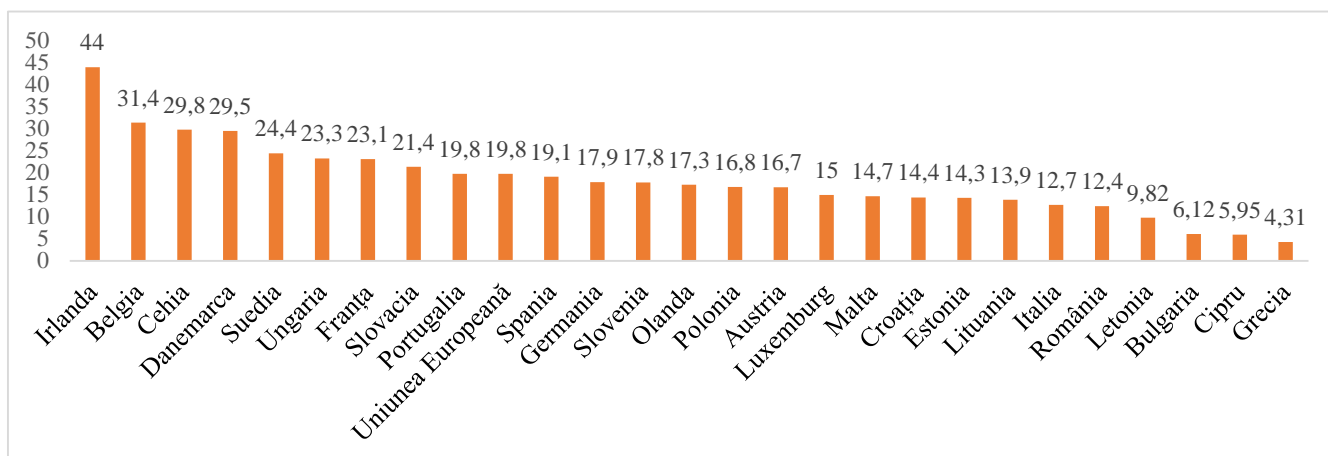


Figura 3. Vânzările totale electronice, ca % din cifra de afaceri, 2020

Sursa: <https://digital-agenda-data.eu>

După cum urmează din figura 3 vânzările totale electronice cu o pondere cea mai mare din cifra de afaceri se constată în Irlanda -44%, Belgia- 31,4, Cehia 29,8, iar o pondere mai mică se constată în Bulgaria-6,12%,Cipru-5,95%,Grecia-4,31%.

Figura 4 prezintă ponderea întreprinderilor din UE care au pagina web.

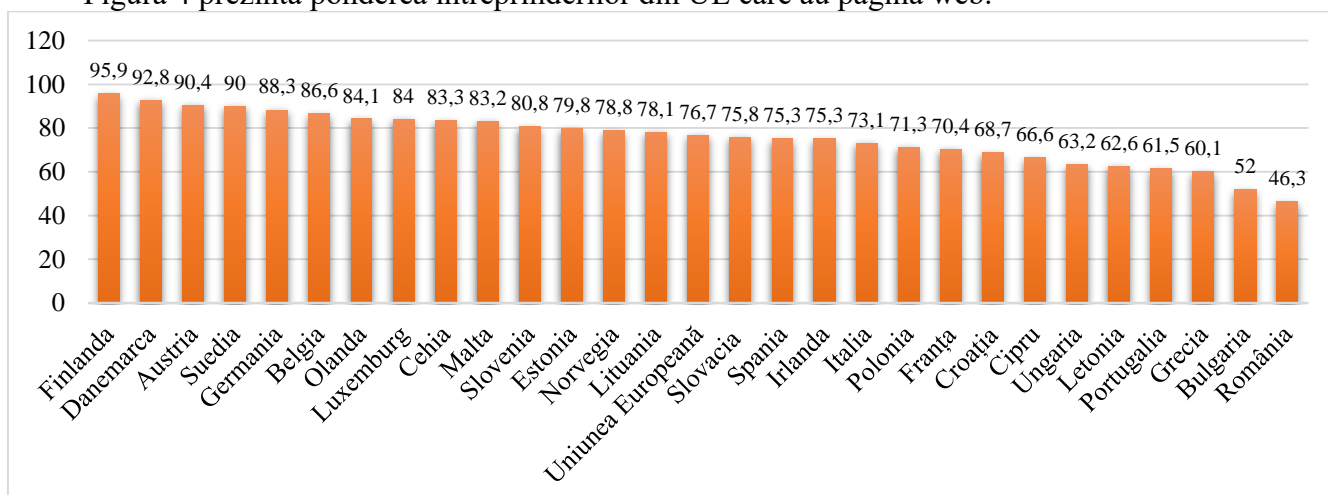


Figura 4. Ponderea întreprinderilor din UE care au pagina web, 2020

Sursa: <https://digital-agenda-data.eu>

După cum urmează din figura 4 majoritatea întreprinderilor care au un site web se constată în Finlanda 95,9%, Danemarca-92,8%, Austria-90,4%. În țări precum Portugalia, Grecia Bulgaria, România, acest indicator este respectiv-61,5%, 60,1%, 52%, 46,3%.

Figura 5 prezintă ponderea întreprinderilor din UE care folosesc pagina web pentru vânzări on-line.

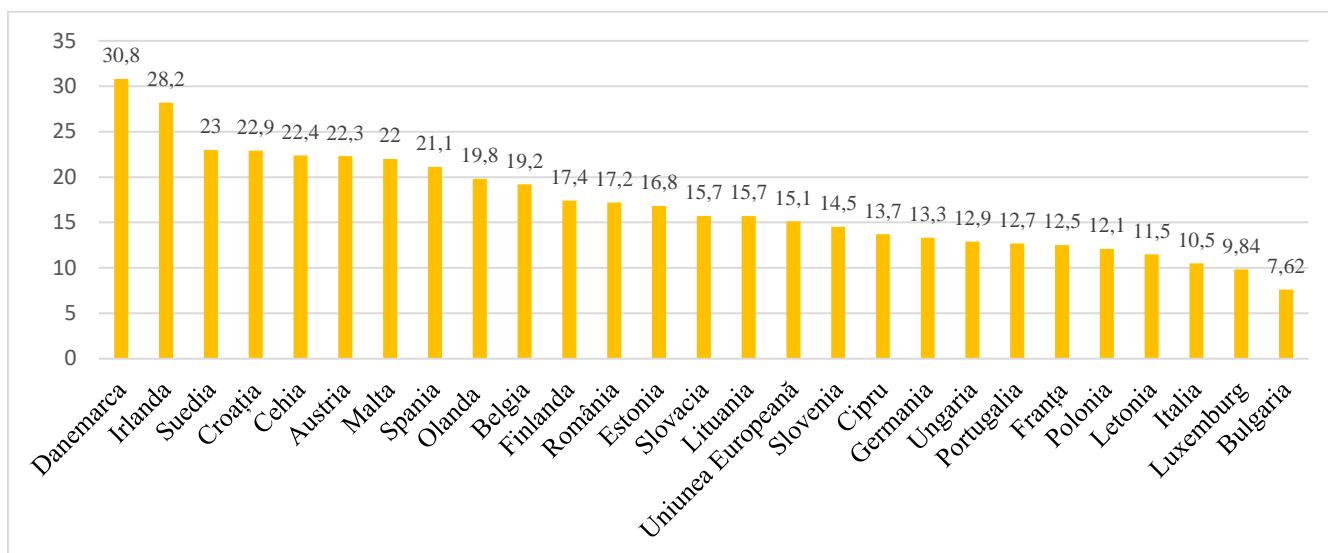


Figura 5. Ponderea întreprinderilor din UE care folosesc pagina web pentru vânzări on-line, 2020  
 Sursa: <https://digital-agenda-data.eu>

După cum urmează din figura 5 majoritatea întreprinderilor din UE care folosesc pagina web pentru vânzări on-line se constată în Danemarca-30,8%, Irlanda-28,2%, Suedia-23% Croația-22,9%. În țări precum Letonia, Italia, Luxemburg, Bulgaria, acest indicator este respectiv-11,5%, 10,5%, 9,84%, 7,62%.

Plasarea comenzilor la companii care vând online se poate face prin intermediul site-urilor web sau al aplicațiilor. Companiile pot oferi una sau ambele opțiuni clienților lor.

Figura 6 prezintă ponderea IMM și al întreprinderilor mari cu vânzări on-line în perioada 2019-2020.

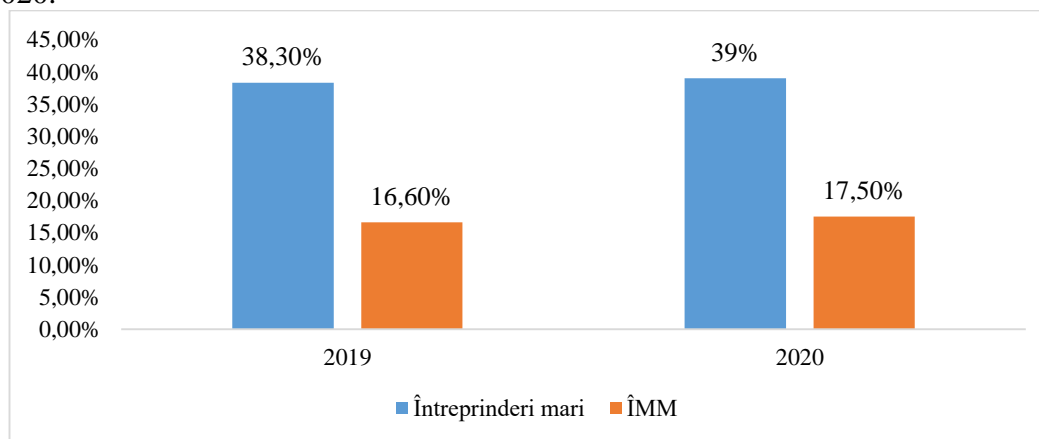


Figura 6. Ponderea IMM și al întreprinderilor mari cu vânzări on-line 2019-2020  
 Sursa: <https://digital-agenda-data.eu>

După cum urmează din figura 6 numărul întreprinderilor mari ce au realizat vânzări on-line în 2020 a fost 39% din totalul întreprinderilor, pe când ponderea întreprinderilor mici 17,5%.

Pentru întreprinderile mici și mijlocii vânzările on-line reprezintă o oportunitate de a-și extinde activitățile în afara hotarelor naționale și de a activa în condiții de pandemie, însă presupune anumite dificultăți ce țin de:

- impozitare, proceduri vamale, de transport;
- de cadrul juridic;
- fragmentarea în industrie;
- particularitățile micilor întreprinderi;
- strategii de marketing insuficient adecvate;
- diferență de cultură, limbă;

➤ diferența în practica comercială.

*Dificultăți de impozitare, vamale și de transport.* Odată cu trecerea la comerțul online, sunt necesare noi abordări pentru evitarea lacunelor în domeniul impozitării. Țările UE contribuie în mod activ la activitatea OCDE cu privire la erodarea bazei impozabile, transferul profiturilor și la elaborarea soluțiilor pentru economia digitală. Comisia Europeană a elaborat un Plan de acțiune împotriva fraudei și a evaziunii fiscale, care include inițiative pentru economia digitală. Este vorba de baza fiscală comună a societăților și de directivele privind impozitul pe profit.

*Cadru juridic.* Diferențele între țări în cadrul juridic constituie o altă barieră pentru comerțului electronic. Deja sunt realizări semnificative în adaptarea cadrului legal la realitatea comerțului electronic. Cu toate acestea, legile vizează o singură țară și nu pot fi aplicate în mai multe țări. Adesea dificultățile în comerțul electronic global sunt create de diferențele în sistemele legislative în activitatea comercială.

*Fragmentarea în industrie.* O altă barieră în crearea piețelor electronice globale este fragmentarea în sectorul industrial. În țările în care industria este divizată în multe firme mici, poate fi dificil de atins economia de scară necesară creării unei piețe electronice globale. Cea mai potrivită soluție este crearea unor rețele de afaceri în care se creează un sistem viabil între întreprinderile mari și cele mici.

*Particularitățile micilor întreprinderi.* Micile întreprinderi întâmpină unele dificultăți în cadrul piețelor electronice globale. În primul rând, acestea se referă la volumul relativ scăzut al resurselor de capital și personal, lipsa de vizibilitate a mărcilor de fabricație. În cazul IMM-urilor, este necesară utilizarea strategiilor de genul parteneriatelor strategice, a aranjamentelor privind împărțirea segmentelor de piață ca, a franchisingului, concentrarea asupra unor nișe de piață, cooperarea cu alte firme mici în vederea promovării exporturilor. În calitate de participanți individuali la piețele electronice, întreprinderile mici pot întâmpina mari dificultăți deoarece, la etapele inițiale ale unor astfel de piețe electronice, va crește mai degrabă transparența prețurilor decât transparența caracteristicilor produselor în general - calitate, termen de livrare, nivelul serviciilor.

*Strategii de marketing insuficient adecvate.* Companiile care vor să participe la comerțul electronic global trebuie să depășească obstacolele din mediile lor de afaceri și să-și soluționeze principalele probleme interne. Este necesar de a utiliza anumite strategii de marketing orientate către o piață globală a produsului cu un suport lingvistic multiplu. Cele mai mari obstacolele sunt de natură operațională, cum ar fi organizarea livrării globale. Vânzările online necesită soluționarea problemelor ce țin de expediere, de diferențele de impozitare și vamale.

*Diferență de cultură și limbă.* Diferența de cultură și limbă continuă să rămână un obstacol semnificativ al globalizării piețelor electronice. Aceasta se referă atât la cultura afacerilor cât și la activitatea comercială.

Dezvoltarea vânzărilor online scoate în evidență și alte probleme ale pieței cum ar fi:

- schimbările în structura industriilor globale;
- impactul vânzărilor online asupra competitivității globale;
- rolul guvernelor în sprijinirea și reglementarea vânzărilor online.

În scopul încurajării antreprenorilor care fac vânzări online Comisia Europeană a definit cinci priorități pentru a înlătura barierele în dezvoltarea serviciilor digitale :

- elaborarea unui cadru juridic pentru facilitarea ofertelor transfrontaliere de produse și servicii online;
- combaterea abuzurilor și soluționarea litigiilor într-un mod mai eficient;
- asigurarea unor sisteme de plată și de livrare fiabile și eficiente;
- consolidarea informării operatorilor și a protecției consumatorilor;
- implementarea unor rețele de mare viteză și a unor soluții tehnologice avansate.

În concluzie putem menționa că criza pandemică a amenințat stabilitatea diferitelor domenii de afaceri. În ciuda tuturor dificultăților cu care se confruntă întreprinderile, mulți

antreprenori au găsit modalități de adaptare la noua situație. Multe întreprinderi au construit site-uri web pentru a genera mai multe vânzări și au trecut pe deplin la vânzări online.

Digitalizarea afacerilor a devenit una din soluțiile de menținere și dezvoltare a afacerilor în condițiile actuale de criză pandemică. Tehnologiile digitale au perturbat afacerile existente și au deschis noi oportunități. Viitorul afacerilor în țările din UE în condițiile crizei pandemice va depinde atât de progresul digital cât și de climatul de afaceri. Dezvoltarea afacerilor în condițiile actuale de pandemie prin utilizarea tehnologiilor digitale e posibilă doar prin înlăturarea anumitor obstacole, prin utilizarea mai multor instrumente, pârghii și oportunități.

**Bibliografie:**

1. Ratten V. Coronavirus (covid-19) and entrepreneurship: changing life and work landscape  
Journal of small business & entrepreneurship 2020, vol. 32, N. 5, 503–516 [online]. Disponibil:  
<https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1790167>
2. 3 key entrepreneurship lessons COVID-19 has taught us. [online]. Disponibil: <https://www.necic-ohio.org/blog/2020/04/24/3-key-entrepreneurship-lessons-covid-19-has-taught-us>
3. Coronavirus response in relation to mitigation of effects on SMEs [online]. Disponibil:  
[https://ec.europa.eu/growth/smes\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes_en)
4. Jobs and economy during the coronavirus pandemic [online]. Disponibil: <https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/coronavirus-response/jobs-and-economy-during-coronavirus-pandemic>
5. Digital technologies - actions in response to coronavirus pandemic. [online]. Disponibil:  
<https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/content/digital-technologies-actions-response-coronavirus-pandemic>

## INVESTMENTS - THE LEVER OF PERFORMANCE MANAGEMENT IN THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF POMICULTURE

### INVESTIȚIILE – PÂRGHIA MANAGEMENTULUI PERFORMANT ÎN DEZVOLTAREA DURABILĂ A POMICULTURII

<sup>1</sup> Litvin Aurelia

Profesor universitar, dactor habilitat, e-mail: [a.litvin@uasm.md](mailto:a.litvin@uasm.md)

<sup>2</sup> Dobrovolschi Ludmila

Doctor, e-mail: [dobrovolschiludmila@gmail.com](mailto:dobrovolschiludmila@gmail.com)

<sup>1,2</sup> UASM, Chișinău, str. Mircești 42, 022 432 432

**Abstract.** The issue of attracting investments to the sustainable development of the fruit sector is becoming relevant in the Republic of Moldova. And this is due to the fact that small and medium agricultural producers are oriented towards the development of the high value agricultural sector, which offers them the highest profits and which could become an important source of increasing incomes in rural areas. At the same time, domestic producers are limited to various necessary information, economic, marketing, technological, legal, to operate with greater success in the sector of production of high value-added products.

**Key words:** cost, economic efficiency, entrepreneurs, fruit production, investments, income, pomiculture, profit, sustainable development.

**JEL CLASIFICATION:** Q 010, M210, O4

Modernizarea sectorului pomicol al Republicii Moldova și transformarea acestuia într-un sector competitiv poate fi efectuată cu suportul unor investiții importante, prin eforturi comune ale instituțiilor de stat (elaborarea de politici agricole sectoriale adecvate) și ale mediului de afaceri.

Investițiile reprezintă una din pârghiile managementului performant, care ar contribui la dezvoltarea durabilă a pomiculturii Republicii Moldova, prin creșterea economică la nivel de ramură, prin soluționarea problemelor privind re tehnologizarea și modernizarea entităților agricole ce activează în acest sector având la bază inovațiile în domeniu; prin dezvoltarea infrastructurii post-recoltare, de marketing și a celei de irigare, etc. Astfel, la etapa actuală, atragerea investițiilor devine o prioritate strategică a pomiculturilor, deoarece investițiile reprezintă suportul material necesar creșterii economice și dezvoltării durabile.

Problema atragerii investițiilor la dezvoltarea durabilă a sectorului pomicol capătă actualitate în Republica Moldova. Și aceasta datorită faptului, că producătorii agricoli mici și medii

sunt orientați spre dezvoltarea sectorului agricol de valoare înaltă, care le oferă cele mai mari profituri și care, ar putea deveni o sursă importantă de majorare a veniturilor în spațiul rural. Totodată, producătorii autohtoni sunt limitați la diverse informații necesare, de ordin economic, marketing, tehnologic, juridic, pentru a activa cu un succes mai mare în sectorul de producere a produselor cu valoare adăugată înaltă. Acest fapt, cauzează apariția dificultăților și problemelor:

- în alegerea corectă a culturilor și soiurilor performante pentru creștere și cultivare în dependență de preferințele consumatorului final (cumpărătorului),
- la implementarea tehnologiilor moderne de înființare, creștere și întreținere,
- la determinarea bugetului de venituri și costuri, cât și a profitabilității.

Determinarea și monitorizarea nivelului costurilor devine din ce în ce mai importantă, deoarece procesul de producție, cât și de desfacere, necesită consumuri de anumiți factori de producție (resurse, servicii), care în prezent, sunt destul de costisitori. Expresia bănească a factorilor de producție utilizați pentru producerea și desfacerea bunurilor economice reprezintă *costul de producție*. [2, p.15]

Pentru desfășurarea unei activități optime și profitabile, antreprenorii agricoli trebuie să cunoască foarte bine nivelul, structura și dinamica costului. Costul reprezintă un important instrument economic necesar în fundamentarea și adoptarea deciziilor referitoare la alocarea și gestionarea resurselor, determinarea volumului și structurii producției, mărirea sau micșorarea ofertei de produse, inovarea tehnică și tehnologică, stabilirea prețului de vânzare, etc. În parteneriatele cu agenții economici-cumpărători, datorită cunoașterii nivelului exact al costurilor de producție, vânzătorul va cunoaște mult mai bine în ce limite să negocieze prețul de vânzare, astfel încât să-și recupereze aceste costuri și să obțină și un anumit profit, care să-i asigure un nivel optim de profitabilitate.

În contextul dat, autorii au considerat oportun de a elabora și a propune antreprenorilor reali și potențiali din domeniul pomicol, *metodologia necesară* pentru evaluarea cu o mai mare ușurință a nivelului investițiilor, veniturilor, costurilor, pe care le implică practicarea unei sau altei tehnologii de cultivare a fructelor. Prin această metodologie, autorii demonstrează și nivelul eficienței economice ce poate fi atins în cultura pomicolă bazată pe diferite tehnologii de producere, aceasta fiind și o sursă binevenită de argumentare economică a afacerilor din ramura respectivă, precum și de stimulare a investițiilor.

Costul vânzării este un indicator economic important de care depinde în mod direct nivelul profitului obținut în urma comercializării produselor finite, a executării lucrărilor, a prestării serviciilor. Pentru început, prezentăm informația economică privind componența, mărimea și structura costurilor vânzării pentru diferite tehnologii de cultivare a culturilor pomicole, pentru perioada de fructificare a lor. Această informație a fost colectată și prezentată sistematizat, în tabelul 1, în baza bugetelor economice, de venituri și costuri, elaborate pentru activitățile din sectorul vegetal al Republicii Moldova, inclusiv și pentru culturile pomicole.

**Tabelul 1. Determinarea costurilor vânzării, la 1ha de livadă, în baza bugetelor de venituri și costuri elaborate pentru culturile pomicole**

Specificarea culturii și tehnologiei de cultivare aplicate	Costul vânzării la plantații în rod, lei/ha					
	total	inclusiv				
		costuri de materiale directe	servicii	costuri directe privind retrib. muncii	alte costuri (inclusiv întrețin. mijl. fixe)	costuri neprevăzute (10% din total)
Mere MM 106	59686	20451	4943	20379	8487	5426
<i>Structura costurilor, %</i>	<i>100</i>	<i>34,3</i>	<i>8,3</i>	<i>34,1</i>	<i>14,2</i>	<i>9,1</i>
Mere M 26	<b>88165</b>	23951	6651	30390	19158	8015
<i>Structura costurilor, %</i>	<i>100</i>	<i>27,2</i>	<i>7,5</i>	<i>34,5</i>	<i>21,7</i>	<i>9,1</i>
Mere M 9	<b>138437</b>	25701	7547	4.806	49799	12585
<i>Structura costurilor, %</i>	<i>100,0</i>	<i>18,6</i>	<i>5,5</i>	<i>30,9</i>	<i>36,0</i>	<i>9,1</i>
Mere M 9 + plasa antigrindină	<b>162121</b>	25701	7547	42806	71329	14738

Structura costurilor, %	100	15,9	4,7	26,4	44,0	9,1
Prune obișnuit	50660	13532	3605	20506	8411	4606
Structura costurilor, %	100	26,7	7,1	40,5	16,6	9,1
Prune intensiv	<b>75793</b>	13532	4126	27970	23274	6890
Structura costurilor, %	100	17,9	5,4	36,9	30,7	9,1
Cireșe Mahaleb	47549	5927	2351	24617	10332	4323
Structura costurilor, %	100	12,5	4,9	51,8	21,7	9,1
Cireșe Maxima 14	<b>76185</b>	9084	3519	34283	22372	6926
Structura costurilor, %	100	11,9	4,6	45,0	29,4	9,1
Cireșe Gisela 6	<b>123225</b>	11884	4001	47333	48805	11202
Structura costurilor, %	100	9,6	3,2	38,4	39,6	9,1
Cireșe Gisela 6+plasa antigrindină	<b>153305</b>	11884	4001	47333	76150	13937
Structura costurilor, %	100	7,8	2,6	30,9	49,7	9,1
Vișina obișnuit	66361	5550	2,511	32203	20064	6033
Structura costurilor, %	100	8,4	3,8	48,5	30,2	9,1
Caise obișnuit	52738	6418	2709	20379	18438	4794
Structura costurilor, %	100	12,2	5,1	38,6	35,0	9,1
Pere obișnuit	50854	10535	3522	20827	11347	4623
Structura costurilor, %	100	20,7	6,9	41,0	22,3	9,1
Persici obișnuit	44643	10048	3758	18613	8166	4,9059
Structura costurilor, %	100	22,5	8,4	41,7	18,3	9,1
Nuci obișnuit	56034	9918	3105	16030	21887	5094
Structura costurilor, %	100	17,7	5,5	28,6	39,1	9,1

Sursa: DOBROVOLSCHI, L. Dezvoltarea durabilă a pomiculturii Republicii Moldova prin prisma managementului performant. Teză de doctor în științe economice. Chișinău: UASM, 2020. 146 p.

În baza datelor din tabelul 1, observăm că cele mai mari costuri a vânzărilor se înregistrează la acele culturi pomicole, la care sunt aplicate tehnologiile de creștere și întreținere intensive și super-intensive. Totodată, constatăm că aceste costuri se îndreptățesc, ca urmare a folosirii mult mai raționale și eficiente a tuturor factorilor de producție utilizați în practicarea acestor tehnologii.

În structura costului vânzărilor la cultura mărului, cele mai mari ponderi, în cazul aplicării diferitor tehnologii, revine costurilor directe privind retribuirea muncii, costurilor de materiale directe și altor costuri (inclusiv pentru întreținerea mijloacelor fixe).

Aceiași situație se înregistrează și la cultura prunului.

În ceea ce privește cultura cireșului, se observă o pondere mai semnificativă a costurilor directe privind retribuirea muncii pentru toate tehnologiile de cultivare, urmate de alte costuri (inclusiv pentru întreținerea mijloacelor fixe), iar mai apoi de costurile directe de materiale. Această situație se explică prin efectuarea mult mai multor operații manuale, comparativ cu alte culturi pomicole.

La celelalte culturi pomicole la fel predominante sunt costurile privind retribuirea muncii urmate de alte costuri (inclusiv pentru întreținerea mijloacelor fixe), iar mai apoi de costurile directe de materiale.

Datorită aplicării tehnologiilor intensive și super-intensive în ramura pomicolă, se asigură creșteri esențiale a recoltei la ha, creșterea calității fructelor, utilizarea mai eficientă a factorilor de producție, inclusiv și a forței de muncă. Prin urmare și veniturile din vânzări sunt mult mai mari, din care se acoperă costurile destinate vânzărilor, cât și se obține o marjă de profit mult mai mare decât în cazul tehnologiilor obișnuite.

Pomicultura este o ramură agricolă cu un potențial mare de dezvoltare, dar care necesită și investiții importante. În acest sens, autorii vin cu o recomandare către antreprenorii actuali și potențiali din domeniu, ca înainte de a lua o decizie ce ține de aplicarea, implementarea unei sau altei tehnologii de cultivare a fructelor, să determine corect ce investiții sunt necesare, în ce mărime, pe ce perioadă, care este perioada de recuperare a investițiilor (aceasta fiind deseori influențată de perioada de timp de la plantare până la perioada de fructificare), care este eficiența acestora, pentru a vedea dacă se merită sau nu, a fi efectuate investiții în aplicarea acestor



tehnologii de cultivare. Analiza efectuată din aceste puncte de vedere, le-ar oferi acestora ajutor în adoptarea unor decizii corecte de implementare a acelei tehnologii de creștere, care prezintă mai multe avantaje și mai puține riscuri comparativ cu altele.

Reieșind din acest aspect, care este unul important pentru antreprenorii pomicoli, prezentăm sistematizat în tabelul 2, informația generală de ordin tehnic referitoare la investiții, care trebuie de avut în vedere în procesul luării deciziilor referitoare la implementarea diferitor tehnologii de cultivare a fructelor.

Din datele tabelului 2, observăm că și investițiile efectuate în practicarea tehnologiilor intensive și super-intensive în cultura fructelor asigură obținerea unor recolte mult mai mari, perioada de intrare în rod este mai mică, iar termenul de recuperare a investițiilor la fel este unul mai mic. Pe lângă aceste aspecte importante, antreprenorul trebuie să țină cont și de tendințele viitoare ale consumului de fructe de către consumatori, de preferințele acestora, pentru ca investițiile efectuate să fie utilizate cu maximum de eficiență.

În tabelul 3, prezentăm informația privind volumul investițiilor la o unitate de suprafață, necesar până la intrarea pe rod a livezii, care este determinat de costurile cumulative pentru cultivarea fructelor în funcție de cultură și tehnologia de cultivare.

În baza datelor bugetului de investiții, prezentat în tabelul 3, observăm că cele mai mari investiții, pentru înființarea plantațiilor pomicole și întreținerea lor până la fructificare deplină, la o unitate de suprafață, necesită culturile cu tehnologiile de cultivare intensivă și super-intensivă, cum ar fi: Mere M 9 + plasă antigrindină, Cireșe Gisela 6 + plasă antigrindină; Mere M 9, Prune intensiv, Cireșe Gisela 6.

**Tabelul 2. Prezentarea tehnologiilor aplicate la producerea fructelor și a informației tehnice pentru 1ha de suprafață**

Specificarea culturi și tehnologiei de cultivare aplicate	Perioada de exploatare, ani			Termen recuperare investiții, ani	Recolta la hectar, t/ha	Schema de plantare, m	Numărul de pomi la hectar, pomi
	Total, ani	inclusiv					
		Perioada de vegetație	Perioada roditoare				
Mere MM 106	31	6	25	9,00	25,00	4 X 3	833
Mere M 26	25	5	20	6,69	41,18	4 X 1,7	1471
Mere M 9	19	4	15	5,79	60,32	3,5 X 0,9	3175
Mere M 9 + plasa antigrindină	19	4	15	6,95	60,32	3,5 X 0,9	3175
Prune obișnuit	36	6	30	8,68	20,00	5 X 3	667
Prune intensiv	30	6	24	7,38	30,30	4,5 X 2,2	1010
Cireșe Mahaleb	31	6	25	7,22	7,50	5 X 4	500
Cireșe Maxima 14	26	6	20	5,83	11,67	5 X 3	667
Cireșe Gisela 6	20	5	15	6,03	16,25	4 X 2	1250
Cireșe Gisela 6 + plasa antigrindină	20	5	15	7,67	16,25	4 X 2	1250
Vișina obișnuit	31	6	25	7,02	10,67	5 X 3	667
Pere obișnuit	32	7	25	9,26	21,43	4 X 3,5	714
Persici obișnuit	26	6	20	9,76	20,00	5 X 4	500
Caise obișnuit	21	6	15	7,16	14,58	6 X 4	417
Nuc obișnuit (clasic)	48	8	40	10,44	1,53	12 X 12	69

Sursa: DOBROVOLSCHI, L. Dezvoltarea durabilă a pomiculturii Republicii Moldova prin prisma managementului performant. Teză de doctor în științe economice. Chișinău: UASM, 2020. 146 p.

**Tabelul 3. Bugetele de investiții pentru înființarea și întreținerea până la fructificare deplină a 1ha de plantație pomicolă, în mediu pe perioada 2014-2018**

Specificarea culturi și tehnologiei de cultivare aplicate	Investiția necesară, lei/ha	Costuri de plantare, creștere și îngrijire până la transferarea pe rod (pe articole de costuri), lei / ha					
		total	inclusiv				
			costuri de materiale directe	servicii	costuri directe privind retribu. muncii	alte costuri (inclusiv întrețin. mijl. fixe)	costuri neprevăzute
Mere MM 106	135425	125425	61057	26339	25967	660	11402
Mere M 26	193927	159927	79090	29078	36671	550	14539
Mere M 9	<b>580046</b>	538046	395533	42015	51145	440	48913
Mere M 9 + plasa antigrindină	<b>903011</b>	861011	722751	41725	50975	440	45120
Prune obișnuit	121530	111530	56412	22919	21400	660	10139
Prune intensiv	<b>140014</b>	140014	72796	24393	29436	660	12729
Cireșe Mahaleb	93090	83090	38352	19024	17500	660	7554
Cireșe Maxima 14	130471	100471	52466	20366	17956	550	9134
Cireșe Gisela 6	<b>300863</b>	258863	175396	27275	32110	550	23533
Cireșe Gisela 6 +plasa antigrindină	<b>711041</b>	669041	588015	26888	32550	550	21037
Vișina obișnuit	130391	96391	43300	22268	21400	660	8763
Pere obișnuit	144730	134730	70422	25156	26133	770	12248
Persici obișnuit	110467	100467	49669	23505	17500	660	9133
Caise obișnuit	123598	77598	33789	20545	15550	660	7054
Nuc obișnuit	134686	134686	80831	24292	16439	880	12244

Sursa: DOBROVOLSCHI, L. Dezvoltarea durabilă a pomiculturii Republicii Moldova prin prisma managementului performant. Teză de doctor în științe economice. Chișinău: UASM, 2020. 146 p.

Bazându-ne pe informația expusă în tabelele 1 și 3 s-a elaborat bugetul pentru 1ha de plantație pomicolă pe rod și s-a determinat rentabilitatea activelor biologice, reieșind din elementele componente ale costului vânzărilor (tabelul 4).

**Tabelul 4. Bugetul de venituri și costuri pentru 1 ha plantație pomicolă pe rod, în mediu pe perioada 2014-2018**

Specificarea culturi și tehnologiei de cultivare aplicate	Venituri din vânzări, lei / ha	Costul vânzărilor, lei/ha	Profit, lei / ha	Rentabilitatea activelor biologice, %
Mere MM 106 - extensiv	102500	59686	42814	71,7
Mere M 26 – semi-intensiv	189412	88165	101247	114,8
Mere M 9 - intensiv	408651	138437	270214	195,2
Mere M 9 + plasa antigr. super-intensiv	408651	162121	246530	152,1
Prune obișnuit	90400	50660	39740	78,4
Prune intensiv	174242	75793	98449	129,9
Cireșe Mahaleb clasic	111750	47549	64201	135,0
Cireșe Maxima 14 intensiv	207083	76185	130898	171,8
Cireșe Gisela 6 super-intensiv	373750	123225	250525	203,3
Cireșe Gisela 6 + plasa antigrindină s-i	373750	153305	220445	143,8
Vișina obișnuit	170667	66361	104305	157,2
Pere obișnuit	110571	50854	59717	117,4
Persici obișnuit	72000	44644	27356	61,3
Caise obișnuit	153125	52738	100387	190,3
Nuc obișnuit	183333	56034	127299	227,2

Sursa: DOBROVOLSCHI, L. Dezvoltarea durabilă a pomiculturii Republicii Moldova prin prisma managementului performant. Teză de doctor în științe economice. Chișinău: UASM, 2020. 146 p.

În baza datelor privind bugetul de venituri și costuri, prezentate în tabelul 4, observăm obținerea unor venituri din vânzări, la 1ha de suprafață pe rod, mult mai mari anume la culturile pomicole cu aplicarea tehnologiilor de cultivare intensive și super-intensive, iar la culturile pomicole cu aplicarea tehnologiei obișnuite de cultivare, veniturile din vânzări la 1 ha sunt mai

mici. De exemplu, la cultura prunelor cu aplicarea tehnologiei intensive de cultivare, veniturile din vânzări la 1 ha sunt mai mari de cca. două ori, decât la producerea prunelor cu aplicarea tehnologiei obișnuite de cultivare.

Cu toate că aceste tehnologii performante sunt mai costisitoare, implică și creșterea costurilor vânzărilor, datorită nivelului mult mai înalt al veniturilor din vânzări se obțin și niveluri ale profitului și rentabilității mult mai mari. În cazul prunelor, cu aplicarea tehnologiei intensive de creștere, comparativ cu prunele cultivate după tehnologia tradițională, profitul obținut este de 2,5 ori mai mare, iar rentabilitatea activelor biologice este cu 51,5 p. p. mai înaltă.

Prin urmare, constatăm cu certitudine, că tehnologiile intensive și super-intensive, în pofida faptului că sunt costisitoare, asigură rezultate economice mult mai înalte antreprenorilor. Acest fapt demonstrează încă odată în plus, că orientarea antreprenorilor mici și mijlocii spre implementarea tehnologiilor respective, reprezintă una din căile ce le garantează obținerea unor rezultate economice considerabile, însă dacă se respectă în același timp toate condițiile prevăzute de aceste tehnologii.

Orice proces decizional trebuie să aibă la bază o anumită argumentare. Pentru a alege cea mai optimă variantă a tehnologiei de cultivare trebuie să ne axăm anume pe așa indicatori cum ar fi costul și profitul. În continuare vom prezenta analiza cumulativă a eficienței economice pe culturi pomicole în parte.

Analizând mărimea indicatorilor economici cumulativi ce caracterizează eficiența economică în cultura fructelor sămânțoase, pe perioada efectivă de exploatare (figura 1), observăm, că o eficiență economică mai înaltă se înregistrează la acele livezi de mere, la care se aplică tehnologii de producere în sistemul super-intensiv și intensiv.

Astfel, cele mai înalte valori cumulative ale venitului din vânzări, a profitului brut, a profitului brut în mediu la 1 an de exploatare, revine culturii mărului cu tehnologia de cultivare intensivă – M9 și super-intensivă - M9 + plasă antigrindină, la care suma veniturilor din vânzări total cumulative variază în limitele 6675 și 6748 mii lei, profitul brut cumulativ constituie în jur de 4000 mii lei, iar profitul brut în mediu la 1 an de exploatare ajunge să constituie cca. 200 mii lei.

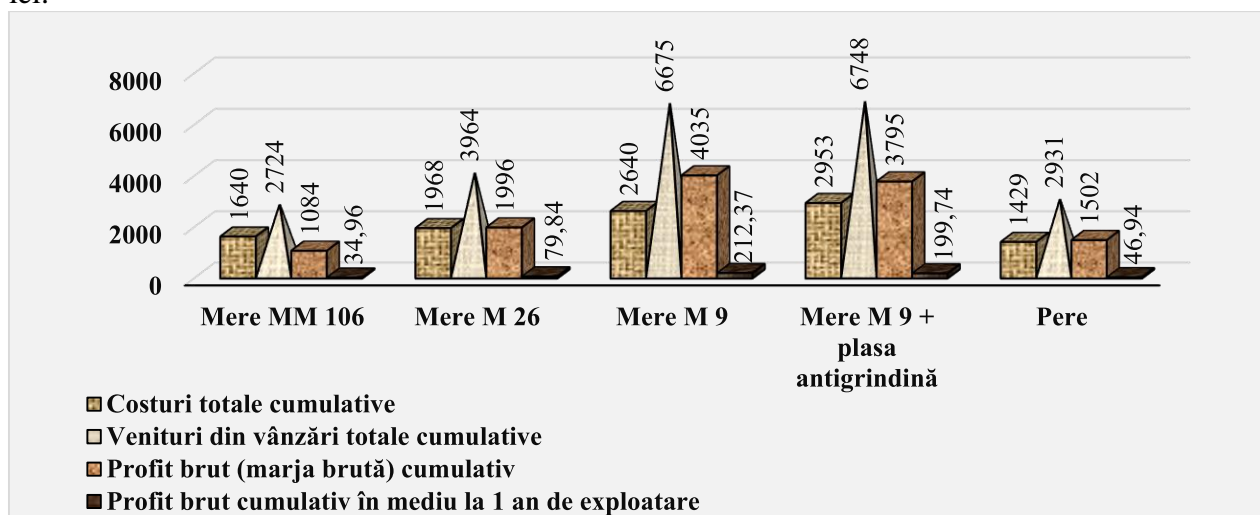


Figura 1. Analiza comparativă cumulativă a eficienței economice în cultura fructelor sămânțoase bazată pe diferite tehnologii de cultivare pentru perioada efectivă de exploatare, mii lei

Sursa: DOBROVOLSCHI, L. Dezvoltarea durabilă a pomiculturii Republicii Moldova prin prisma managementului performant. Teză de doctor în științe economice. Chișinău: UASM, 2020. 146 p.

Comparativ cu tehnologia de cultivare extensivă (obișnuită) – MM106, nivelul profitului brut în mediu la 1 an de exploatare este de 5,7 ori mai mare, iar față de tehnologia de cultivare semi-intensivă – M26 este mai mare de 2,5 ori. Aceste rezultate confirmă necesitatea efectuării investițiilor, anume în cultivarea merelor cu aplicarea tehnologiilor intensive și super-intensive, deoarece într-o perioadă mai mică de exploatare se obțin rezultate economice mult mai mari și în

cele din urmă și o competitivitate mai înaltă a fructelor, cerință importantă impusă la exportul merelor pe piețele externe, dar și pi piața internă.

Aspectele comparative cumulative ale eficienței economice în cultura fructelor sămburoase, bazată pe tehnologii de producere în diferite sisteme, pentru perioada de exploatare efectivă se prezintă în figura 2:

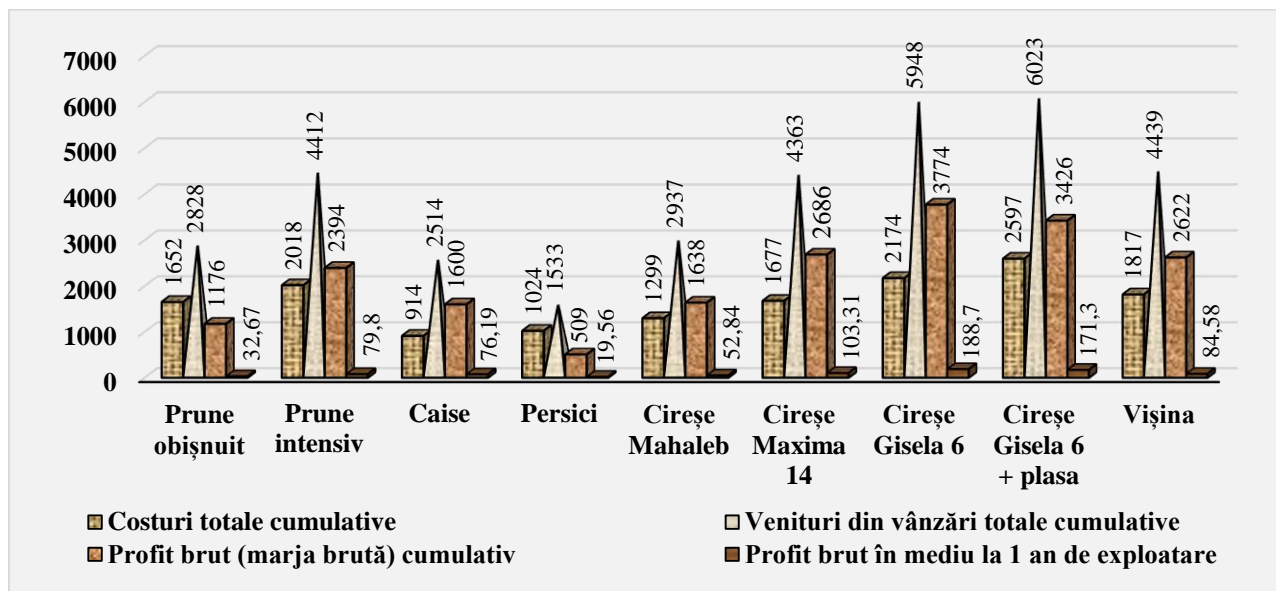


Figura 2. Analiza comparativă cumulativă a eficienței economice în cultura fructelor sămburoase bazată pe diferite tehnologii de producere pentru perioada efectivă de exploatare, mii lei

Sursa: DOBROVOLSCHI, L. Dezvoltarea durabilă a pomiculturii Republicii Moldova prin prisma managementului performant. Teză de doctor în științe economice. Chișinău: UASM, 2020. 146 p.

Referindu-ne la datele prezentate în diagrama din figura 2, constatăm că, ca și în cazul sămânțoaselor, valoarea cea mai mare a indicatorilor economici analizați o au culturile sămburoase – prunele, cireșele, la creșterea cărora se folosesc de asemeni tehnologiile intensive și super-intensive, precum și vișinele.

În cazul producerii prunelor în sistem intensiv, constatăm o creștere a profitului brut în mediu la 1 an de exploatare de 2,4 ori comparativ cu tehnologia obișnuită de cultivare.

În cazul producerii prunelor în sistem intensiv, constatăm o creștere a profitului brut în mediu la 1 an de exploatare de 2,4 ori comparativ cu tehnologia obișnuită de cultivare.

La cireșe, cu sistemul intensiv de cultivare Maxima 14 și sistemele super-intensive Gisela, comparativ cu tehnologia clasică Mahaleb, profitul brut în mediu la 1 an de exploatare este mai mare de cca.2 ori, de 3,2 ori și de 3,6 ori respectiv.

Prin urmare, odată cu creșterea eficienței economice (ca urmare a tehnologiilor performante aplicate), managementul operațional înregistrează cele mai înalte rezultate în cultura fructelor sămburoase.

Mărimea indicatorilor cumulativi ce determină eficiența economică la cultura nucului în sistemul clasic (extins) se prezintă în diagrama din figura 3:

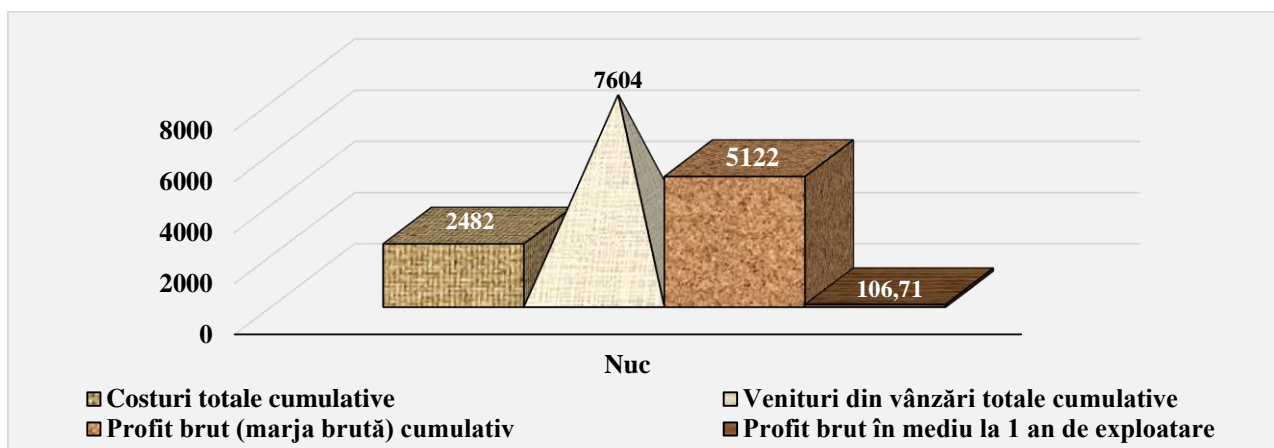


Figura 3. Analiza eficienței economice în cultura nucului bazată pe sistemul clasic de producere, pentru perioada efectivă de exploatare, mii lei

Sursa: DOBROVOLSCHI, L. Dezvoltarea durabilă a pomiculturii Republicii Moldova prin prisma managementului performant. Teză de doctor în științe economice. Chișinău: UASM, 2020. 146 p.

În baza datelor diagramei, cultura nucului bazată pe sistemul clasic (extensiv) de producere, pentru perioada efectivă de exploatare (48 ani, cu densitatea de 60-80 pomi/ha, cu un termen de recuperare a investițiilor de 10 ani), asigură un profit brut în mediu la 1 an de exploatare de 106,71 mii lei, care la fel este unul esențial.

Deoarece actualmente, tot mai mulți antreprenori autohtoni se orientează spre plantarea livezilor de nuc, considerăm oportun și recomandăm acestora să aplice sisteme moderne (intensiv, super-intensiv) în cultura nucului, deoarece acestea le pot asigura profituri mult mai substanțiale, dar având în vedere și suprafața destinată plantării.

Generalizând, asupra eficienței economice în cultura pomicolă, cu aplicarea diferitor tehnologii de cultivare, menționăm, că cel mai înalt nivel de profitabilitate este asigurat de acele culturi pomicole, la cultivarea cărora se aplică tehnologii intensive și super-intensive, fapt ce demonstrează încă odată avantajele practicării acestora în atingerea performanței și creșterii competitivității ramurii pomicole.

Cultura baciferelor, în ultimii ani, în Republica Moldova înregistrează tendințe de creștere continuă, fapt demonstrat de creșterea suprafețelor ce sunt plantate cu astfel de culturi. Orientarea antreprenorilor spre cultivarea pomușoarelor, este determinată de cererea în creștere atât pentru consumul în stare proaspătă, cât și pentru sectorul de procesare.

Creșterea nivelului de consum în stare proaspătă se datorează calităților înalte atât nutritive, cât și gustative. Aceste fructe conțin substanțe necesare organismului omului și anume: vitamine (în cea mai mare cantitate C și P), diverse microelemente și substanțe active, care influențează asupra eliminării din organism a elementelor radioactive, asupra procesului de digerare a alimentelor, scăderii tensiunii arteriale, etc. La procesare aceste fructe se folosesc mai mult la producerea magiunului, dulceții, siropului, sucului, compotului, pentru peltea, etc.

Interesul sporit al antreprenorilor în cultura fructelor moi, este determinat și de alți factori, deosebit de importanți pentru ei din punct de vedere economic, tehnologic, cum ar fi: implică mai puține riscuri; multiplicare rapidă; investițiile pentru înființare și întreținere se recuperează în perioade mici de timp; productivitate înaltă; fructe calitative și competitive, în cazul cultivării soiurilor noi și aplicării corecte a tehnologiilor de producere și a sistemului de irigare, care dau posibilitate de a păstra aceste fructe, în stare congelată, o perioadă mai mare de timp.

Specialiștii în domeniu, recomandă antreprenorilor reali și potențiali, că în cazul producerii acestor fructe moi, o atenție sporită trebuie acordată soiurilor noi și posibilităților de irigare a acestora, deoarece în condițiile climei secetoase, plantațiile respective suferă mult și nu mai pot fi restabilite, iar fructele sunt de o calitate inferioară, acestea nefiind competitive pe piața de desfacere.

Luarea deciziilor calitative în alegerea culturilor și soiurilor pentru cultivare, trebuie efectuată reieșind din analiza complexă a o serie de factori, de care vor depinde în final rezultatele scontate.

În acest context, recomandăm antreprenorilor implicați în cultura baciferelor, să ia în calcul metodologia expusă în continuare pentru cultura baciferelor, în scopul analizei complexe a factorilor care vor influența succesul afacerii cu fructe moi.

În tabelul 5, prezentăm datele tehnice referitor la cultura arbuștilor fructiferi și căpșunului și a tehnologiilor de cultivare ce pot fi aplicate:

**Tabelul 5. Informațiile tehnice la producerea pomușoarelor pentru 1ha de suprafață**

Specificarea culturii și tehnologiei de cultivare aplicate	Perioada de exploatare, ani			Termen recuperare investiții de la plantare, ani	Recolta la hectar, t/ha	Numărul de plante la hectar, plante
	Total, ani	inclusiv				
		Perioada de vegetație	Perioada de fructificare			
Căpșun anual	1	-	1	0,40	22,96	51020
Căpșun multianual	3	1	2	3,49	20,41	51020
Căpșun - spațiu protejat	3	1	2	4,12	27,78	55556
Zmeur sezonier	9	2	7	2,76	12,00	10000
Zmeur remontant	9	2	7	2,38	14,00	10000
Zmeur remontant șpalier	9	2	7	2,49	20,00	12500
Mur șpalier	14	2	12	2,83	14,67	2667
Coacăz negru	15	2	13	3,04	10,00	5000
Coacăz roșu	20	2	18	3,25	12,80	4000
Agriș	18	3	15	4,60	8,80	4000
Scoruș negru (aronia)	25	5	20	3,85	12,22	2222
Cătină albă	26	3	23	3,83	11,43	2286
Afin	25	5	20	6,28	6,67	2222
Goji	10	2	8	2,82	10,00	3333
Corn	25	3	22	4,34	11,11	2222
Măceș	25	3	22	4,47	6,22	2222

Sursa: DOBROVOLSCHI, L. Dezvoltarea durabilă a pomiculturii Republicii Moldova prin prisma managementului performant. Teză de doctor în științe economice. Chișinău: UASM, 2020. 146 p.

Conform datelor tabelului 5, observăm că perioada de exploatare la fructe moi variază în limitele de la 1 an la 26 ani, perioada de vegetație - de la 1 an la 5 ani, perioada de fructificare - de la 1 an până la 23 ani.

Termenul de recuperare a investițiilor este mai mic decât la alte culturi pomicole și variază în mediu între 4 luni și 4,5 ani, cu excepția afinului, la care termenul de recuperare a investițiilor este de 6,2 ani. Recolta variază și ea în funcție și de tehnologia aplicată la fiecare cultură.

Prin urmare obținerea unor productivități înalte, perioada de intrare în rod mult mai mică, termenul de recuperare a investițiilor unul mult mai mic demonstrează oportunitatea dezvoltării sectorului bacifer în Republica Moldova, dar cu luarea în considerație a tendințelor viitoare ale consumului de către consumatorii finali.

Bazându-ne pe informația privind bugetarea activităților din sectorul vegetal al Republicii Moldova [2], s-a elaborat bugetul de investiții pentru 1ha de plantație baciferă pe rod și s-a determinat rentabilitatea activelor biologice, reieșind din elementele componente ale costului vânzărilor. Datele respective sunt prezentate în tabelul 6:

**Tabelul 6. Bugetele de investiții pentru înființarea și întreținerea 1 hectară de plantații bacifere pe rod**

Specificarea culturi și tehnologiei de cultivare aplicate	Investiția necesară, lei/ha	Venituri din vânzări anual, lei/ha	Costul vânzărilor anual, lei/ha	Profit anual, lei/ha	Rentabilitatea activelor biologice, %
Căpșun anual	231611	523469	361745	161724	44,7
Căpșun multianual	293660	414286	239603	174683	72,9
Căpșun - spațiu protejat	2187674	1055556	383373	672183	175,3
Zmeur sezonier	125910	201600	89610	111990	125,0
Zmeur remontant	139763	352800	105544	247256	234,3
Zmeur remontant șpalier	242431	504000	151108	352892	233,5
Mur șpalier	220051	299200	106619	192581	180,6
Coacăz negru	156930	228000	86338	141663	164,1
Coacăz roșu	137625	192000	89371	102629	114,8
Agriș	178062	193600	88651	104949	118,4
Scoruș negru (aronia)	153366	256667	85790	170877	199,2
Cătină albă	160666	342857	146219	196638	134,5
Afin	855385	750000	127416	622584	488,6
Goji	579271	895000	204845	690155	336,9
Corn	147453	182222	78896	103326	131,0
Măceș	107787	155556	67712	87843	129,7

Sursa: DOBROVOLSCHI, L. Dezvoltarea durabilă a pomiculturii Republicii Moldova prin prisma managementului performant. Teză de doctor în științe economice. Chișinău: UASM, 2020. 146 p.

Datele tabelului 6, demonstrează că, cele mai mari investiții sunt necesare pentru cultivarea căpșunului în spațiu protejat, comparativ cu celelalte culturi ale căpșunului. Însă, aceste investiții se dovedesc a fi eficiente ca urmare a obținerii unor valori mult mai mari la ceilalți indicatori, în special a nivelului rentabilității activelor biologice, care este mai mare cu respectiv 130,6 p. p și 102,4 p. p. comparativ cu căpșunul anual și căpșunul multianual.

Investiții mai mari, după cultura căpșunului în spațiu protejat, necesită cultivarea afinului și gojilui, dar care înregistrează în schimb niveluri foarte ridicate de rentabilitate.

În ceea ce privește celelalte culturi bacifere, la care nivelul investițiilor este unul mai mic, la fel se asigură rezultate economice destul de bune, însă cu condiția că se respectă condițiile tehnologice de cultivare.

În continuare (tabelul 7), prezentăm analiza cumulativă a eficienței economice pe culturi bacifere în parte. Indicatorii economici cumulativi principali sunt determinați pentru perioada optimală de exploatare a plantațiilor de culturi bacifere.

Analizând datele tabelului constatăm, că producerea fructelor moi este un sub-sector pomicol rentabil, deoarece antreprenorul poate obține profituri mai mari în comparație cu costurile de producere.

Datele economice cumulative pentru perioada eficientă de exploatare, dovedește faptul, că cultivarea fructelor moi oferă posibilitatea de a obține rezultate economice înalte, iar rentabilitatea economică se dovedește a fi peste 100%, practic la toate culturile bacifere, cu excepția căpșunului anual, căpșunului multianual, zmeurului sezonier și agrișului, la care nivelul rentabilității economice este sub 100%.

În ansamblu, datele tabelului demonstrează oportunitatea și avantajele pe care le pot avea antreprenorii ca urmare a practicării producerii fructelor moi, dar luând în calcul, în același timp și dezavantajele cultivării acestor fructe.

**Tabelul 7. Analiza principalilor indicatori economici cumulativi pentru perioada de exploatare în cultura baciferelor**

Specificarea culturii și tehnologiei de cultivare aplicate	Indicatorii de bază pentru perioada de fructificare a plantației, lei				Rentabilitatea economică cumulativ, %
	Costul vânzărilor cumulativ	Venituri din vânzări cumulativ	Profit brut (marja brută) cumulativ	Profit brut (marja brută) cumulativ în mediu pe an de exploatare	
Căpșun anual	361745	523469	225724	225724	62,4
Căpșun multianual	824270	1144939	320669	106890	38,9
Căpșun - spațiu protejat	1109586	2745167	1635581	545194	147,4
Zmeur sezonier	797053	1582991	785937	87326	98,6
Zmeur remontant	920585	2702865	1782280	198031	193,6
Zmeur remontant șpalier	1355499	3866193	2510695	278966	185,2
Mur șpalier	1546491	3835585	2289095	163507	148,0
Coacăz negru	1322676	3120025	1797350	119823	135,9
Coacăz roșu	1793127	3594708	1801582	90079	100,5
Agriș	1559786	3041467	1481681	82316	95,0
Scoruș negru (aronia)	1929164	5902264	3800761	152030	197,0
Cătină albă	1931387	4305421	2374034	91309	122,9
Afin	3466487	16093498	12627011	505080	364,3
Goji	2234921	7619882	5384961	538496	240,9
Corn	1775691	4172500	2262668	90507	127,4
Măceș	1595187	3230102	1680881	67235	105,4

Sursa: DOBROVOLSCHI, L. Dezvoltarea durabilă a pomiculturii Republicii Moldova prin prisma managementului performant. Teză de doctor în științe economice. Chișinău: UASM, 2020. 146 p.

Condițiile economiei de piață impun producătorilor agricoli să-și orienteze activitatea prin practicarea afacerilor care se încadrează și respectă următoarele aspecte importante: implementarea tehnologiilor moderne și intensive, dezvoltarea lanțului valoric pe produs, practicarea agriculturii comerciale, dezvoltarea infrastructurii de marketing, asocierea în organizații profesionale pe interese și pe produse omogene și cooperarea pentru promovarea și cucerirea de noi piețe avantajoase etc.

### Concluzii

Pentru dezvoltarea sustenabilă a sectorului pomicol, un imperativ important este promovarea investițiilor orientate la sporirea capacităților de păstrare și procesare a producției pomicole, diversificarea piețelor de desfacere, perfecționarea lanțului valoric, etc. ceea ce este important pentru toți participanții din acest sector.

În condițiile economiei de piață, întreprinderile agricole mici și medii (cu suprafața în limitele a 10–100 ha) trebuie să-și concentreze atenția la implementarea agriculturii intensive bazate pe tehnologii avansate, preponderent pe implementarea agriculturii de valoare înaltă și cu specializare îngustă / adâncă.

Rezultatele economice diferă considerabil la fructe prin mărirea profitului brut și rentabilitatea obținută în dependență de nivelul de intensitate. Analiza comparativă a datelor demonstrează că odată cu creșterea argumentată a nivelului de intensitate sporește eficiența economică și rezultatele din activitatea operațională, astfel managementul operațional înregistrează cele mai înalte rezultate.

### Bibliografie

1. DOBROVOLSCHI, L. Dezvoltarea durabilă a pomiculturii Republicii Moldova prin prisma managementului performant. Teză de doctor în științe economice. Chișinău: UASM, 2020. 146 p.
2. ZBANCA, A., PANUȚA, S., STRATAN, A., FALA, I. et al. Bugetarea activităților din sectorul vegetal al Republicii Moldova. Chișinău: Editura Print-Caro, 2017. 249 p. ISBN 978-9975-64-147-0



## PARTICULARIZATION OF NEGOTIATION STYLES IN THE TOURISM BRANCH

### PARTICULARIZAREA STILURILOR DE NEGOCIERE ÎN RAMURA TURISTICĂ

<sup>1</sup> Platon Nicolae

doctor habilitat, conferențiar universitar, e-mail: platonanat@yahoo.com

<sup>2</sup> Juraveli Tatiana

doctorand, e-mail: director@condor.md

<sup>1,2</sup> ASEM, Chișinău, str. Bănulescu-Bodoni 61, www.ase.md

**Abstract.** *Negocierea este o activitate socio-umană, care are drept scop motivația antreprenorială, care este cauza ce determină alegerea acestei soluții în defavoarea altora, ce imprimă o anumită abordare din partea negociatorilor.*

*Particularizarea abordării modului de organizare a tratativelor ține de tipologia stilurilor de negociere utilizate de negociator pentru ași realiza scopul. În aceste condiții, negociatorul ca regulă, își desfășoară activitatea de negociere în baza propriului stil dezvoltat, reieșind din practica și experiența acumulată pe parcursul activității sale profesionale.*

*Acest subiect a generat interes pentru autori în vederea studierii mai aprofundate a tematicii stilurilor de negociere utilizate în practica internațională din domeniul turismului și de a formula anumite concluzii științifice argumentate, menite să îmbunătățească mecanismul de purtare a tratativelor în mediul de afaceri turistic.*

**Cuvinte cheie:** negociere, negociator, proces de negociere, stil de negociere, turism, ramură turistică.

**JEL:** M19, Z32

#### Actualitatea temei de cercetare

Locul pe care îl ocupă negociatorul în mediul de afaceri turistic ca practician al acestei industrii, valorile umane care pot să fie promovate de acesta în activitatea de negociere, dimensiunile personalității de negociator, au determinat autorii să investigheze tipologia stilurilor de negociere utilizate în practica internațională în domeniul turismului.

În prezent, stilul negociatorului este descris în literatura de specialitate cu ajutorul psihologiei comportamentale, deoarece este susținut faptul că un negociator este o persoană care se pricepe la oameni.

Practica a demonstrat că o persoană nu ar putea deveni un bun negociator în turism, fără să parcurgă un proces de studiere, formare și experimentare, de acumulare în timp a abilităților retorice, adică fără să însușească pe parcursul vieții secretele argumentării, secretele psihologiei și comunicării interumane.

În această ordine de idei, considerăm că acest articol este o investigație științifică, care abordează o temă destul de importantă, iar efectele cercetării vor fi materializate în plusvaloare tematicii respective, în ceea ce privește modul de organizare a negocierilor prin prisma tipologiei stilurilor de negociere.

Abordând un subiect atât de important cum este managementul negocierii afacerilor, autorii consacră acest studiu științific mediului de afaceri turistic, care în opinia noastră, ar permite îmbunătățirea calității tratativelor demarate, iar participanții la negocieri vor avea numai de câștigat, urmând recomandările expuse.

#### Metode aplicate

Pentru cercetarea tematicii tipologiei stilurilor de negociere utilizate în practica internațională în domeniul turismului, au fost utilizate metodele tradiționale de analiză, cum sunt: *metoda structural – funcțională*, *metoda comparativă*, *metoda behavioristă*, *metoda instituțională* și *observația*. Demersul nostru științific a fost consolidat și prin utilizarea analizei de conținut calitative, al cărei obiectiv este de a analiza textul scris sau vorbirea transcrisă. În această ordine de idei, retorica a fost canalizată spre folosirea analizei de conținut calitative, orientată spre descrierea fenomenului cercetat. *Metoda structural-funcțională* a asigurat o cercetare de ansamblu a negocierilor de afaceri, raportate la specificul businessului turistic, reliefând elementele definitorii și principiile de funcționare ale pieței turistice, examinând funcțiile diferitor modele ca parte a unui sistem integrat. *Metoda comparativă* a permis de a supune analizei subiectul abordat prin raportul general-particular, urmărindu-se determinarea trăsăturilor comune și elucidarea celor specifice, identificarea repetabilității și specificarea ineditului în evoluția stilurilor de negociere utilizate pe plan național și internațional. *Metoda behavioristă* a oferit posibilitatea de a studia comportamentul

negociatorilor, aceștia fiind influențați de diverși factori externi. *Metoda instituțională* a fost folosită pentru a elucida modul de stabilire a relațiilor personale în procesul organizării și desfășurării tratativilor, fiind totodată respectat conținutul deontologiei ce a însoțit acest fenomen. *Observația* a fost utilizată pentru a analiza comportamentul negociatorilor, inclusiv în momentele de criză, informație necesară din raționamente gnoseologice și teoretico-metodologice.

**Scopul cercetării** constă în dezvoltarea fundamentelor teoretice, metodologice și aplicative a tipologiei stilurilor de negocieri aferente afacerilor în turism, prin identificarea și evaluarea problemelor, care generează un management defectuos al procesului de organizare a negocierilor.

#### **Supportul informațional al cercetării.**

Drept suport bibliografic pentru cercetarea tematicii respective a servit: publicațiile științifice la tema investigată, materialele analitice și instituționale, materialele articolelor științifice, monografiile și edițiile periodice.

#### **Valoarea aplicativă a temei cercetate**

Constatările teoretice și concluziile formulate în baza investigației respective, vor constitui o bază consistentă pentru elaborarea unui studiu complex în domeniul tipologiei stilurilor de negociere utilizate în practica internațională în domeniul turismului

#### **Introducere**

Negocierea afacerilor în ramura turistică este o activitate de mare complexitate, iar această complexitate derivă din schimbările care au loc în mediul de afaceri turistic. Unele dintre aceste schimbări au o serie de efecte benefice pentru actorii pieței turistice, dar altele comportă numeroase riscuri care pot avea efecte dezastruoase pentru cei care nu țin pasul cu ritmul schimbărilor care se produc în industria turistică.

Menționăm că negociere prezintă o serie de caracteristici comune indiferent de domeniile de aplicare. Fiecăreia dintre negocierile respective îi corespund modalități specifice de abordare a tratativilor iar finalizarea se concentrează în instrumente diferite. Astfel în cazul negocierilor internaționale în domeniul turismului se pot încheia tratate și acorduri, care la rândul lor pot fi diferite, având un caracter general în cazul organizațiilor nonguvernamentale de profil sau având un caracter specializat în cazul agenților pieței turistice.

Negocierea este un proces irepetabil, nu doar prin modificarea circumstanțială a condițiilor în care se poartă tratativele, dar și prin stilurile utilizate de negociatori, care derivă din diferențele de natură socială și culturală a participanților la negociere. Particularitățile naționale și culturale dețin de asemenea o importanță specială în managementul negocierilor, abordarea corectă impunând luarea în considerare a acelor trăsături specifice și studierea modelului de gândire promovat de acestea.

#### **Descrierea subiectului**

Stilul negociatorului a fost descris în literatura de specialitate de mulți experți familiarizați cu arta tratativilor. Majoritatea experților sunt de părerea că stilul este condiționat în mare măsură de psihologia comportamentală a individului.

Este pe deplin îndreptățită aprecierea lui Georges Louis Leclerc de Buffon, căruia îi sunt atribuite cuvintele: „stilul este omul însuși”<sup>4</sup>. Experiența a demonstrat că nu există doi negociatori identici în ceea ce privește stilul de negociere. Fiecare negociator are un mod specific de a acționa, este unic în felul său, atât prin stilul de abordare al procesului de negociere, cât și prin dispoziția de moment.

În plus, pe lângă toate acestea, apare și influența mediului din care face parte negociatorul, educația sa, experiența pe care a acumulat-o în timp, formarea sa ca individ, cultura sa.

Personalitatea negociatorului prezintă importanță atât din perspectiva evaluării și ameliorării propriei conduite, cât și din punct de vedere al evaluării partenerului de negociere și al identificării metodologiei adecvate de răspuns la profilul acestuia. Tipurile de reacție și

<sup>4</sup> Laissus Y. Buffon, la nature en majesté. Paris, éditer Gallimard, 2007, pag. 64, 128 pages.

comportament ale oamenilor, psihologia negociatorului permit o evaluare a capacității de convingere a partenerilor și chiar de influențare și determinare a comportamentului.

Astfel, în opinia noastră, *negociatorul este o persoană cu abilități retorice, care desfășoară activitatea de negociere în baza propriului stil dezvoltat, reieșind din experiența și viziunile sale profesionale*. Continuând logica expunerii la definiția prezentată, considerăm că negociatorul trebuie să întrunească talent, intuiție, empatie, răbdare, putere, farmec personal, adică ceva ce ține de individualitatea naturală a fiecăruia, de trăsăturile sale, de temperamentul și caracterul acestuia. Toate acestea dacă sunt bine dezvoltate, pot forma o nouă personalitate, un nou caracter și un nou stil.

Ioan Deac în lucrarea sa „Introducere în teoria negocierii”, consideră că, de regulă, în negociere pot fi identificate **cinci stiluri**, în funcție de personalitatea negociatorului<sup>5</sup>:

- **colaborativ**: negociatorul recunoaște existența divergenței de interese și urmărește rezolvarea problemelor în așa fel încât, la încheierea acordului, ambele părți să-și atingă scopurile;
- **compromisoriu**: negociatorul nu recunoaște deschis existența unui conflict de interese, sperând ca, prin eludare, soluții de compromis sau recurgerea la un terț, să ajungă la o soluție acceptabilă;
- **conciliant**: negociatorul consideră că relațiile dintre părți sunt mai importante decât interesele în joc și recurge la concesii pentru a menține raporturi amiabile cu partenerul;
- **autoritar**: negociatorul urmărește cu orice preț realizarea propriului interes, vizează câștigul fără să cedeze nimic celeilalte părți;
- **evitant**: negociatorul consideră că un conflict trebuie evitat cu orice preț și nu ia o atitudine fermă când se opun interesele, preferând formule evazive și ezitante.

Jeffery Edmund Curry argumentează necesitatea alegerii stilului potrivit în negociere, identifică nu mai puțin de douăzeci și trei de stiluri personale de negociere, „diferite mult unul de altul”<sup>6</sup>. O reflectare simplificată a acestor stiluri este realizată de Ioan Popa în lucrarea sa „Negocierea comercială internațională”<sup>7</sup>, prezentată în **Tabelul 1**.

**Tabelul 3. Stiluri personalizate de negociere**

N/o	Stilul	Caracteristici
1.	Agresiv	Duritate prin ignorarea părții adverse
2.	Tolerant	Concesii prin amânarea problemelor litigioase
3.	Pasiv	Așteptare și discreție prin analizarea părții adverse
4.	Impasibil	Aparentă de indiferență prin așteptarea reacției din partea adversă
5.	Intimidant	Timorare a celuilalt prin stăpânirea situației
6.	Tehnocrat	Exactitate de date și siguranță profesională
7.	Finanțist	Competență financiară și accent deosebit pe cifre
8.	Avocățesc	Apelează la legislație hărțuind oponentul prin norme juridice
9.	Conspirativ	Confidențialitate sporită și limitare în informații
10.	Disimulativ	Ascunderea intențiilor proprii prin inducerea în eroare a adversarului
11.	Speculant	Exploatarea punctelor slabe ale celuilalt
12.	Încăpățânat	Pronunțat pe poziții, nu cedează în fața oponentului
13.	Ambivalent	Nehotărât, incapabil de a lua decizii
14.	Pragmatic	Urmărește eficiența, planificarea detaliată, discuție la obiect
15.	Ultimativ	Amenințarea cu ruperea negocierilor
16.	Arogant	Tratează cu superioritate pe partener, afișează siguranță de sine
17.	Filistin	Face dovadă de bune intenții, considerente altruiste, morale
18.	Irezistibil	Copleșirea partenerului cu argumente și atenții
19.	Expeditiv	Negociere în viteză, mod impetuos
20.	Riguros	Rece, metodic, fără umor
21.	Sociabil	Accent exagerat pe comunicare și familiarism
22.	Brigandaj	Furtul de informații, documente, spionajul

<sup>5</sup> Deac Ioan. Introducere în teoria negocierii. București, editura Paidera, 2002, pag. 49-51, pp. 108, ISBN 973-596-118-0

<sup>6</sup> Curry Jeffery Edmund. International Negotiating. Planning and Conducting International Commercial Negotiations. Published by World Trade Press, 1998, p.67, 184 pages, ISBN: 978-1-885073-51-8.

<sup>7</sup> Popa Ioan. Negocierea comercială internațională. București, editura Economică, 2006, pag.173, pp. 429, ISBN 978-973-709-260-1

23.	Conciliant	Atitudine indulgentă, urmărirea de rezultate mici, progresiv
-----	------------	--

Sursa: Adaptată de autor după Ioan Popa

În opina expertului în negocieri Toma Georgescu, „negociatorul experimentat este cel înnăscut cu aptitudinea de a comunica, este cel care are capacitatea de a cunoaște profilul psihologic al celor cu care negociază”<sup>8</sup>. Caracteristicile specifice fiecărui tip de personalitate psihologică au în vedere trei mari factori, numiți în literatura de specialitate factori bio-fiziologici înnăscuți<sup>9</sup>:

✓ *emotivitatea* – care reprezintă reacția vie a unui individ la anumite evenimente: entuziasm, indignare, plâns, râs, etc.

✓ *durata răspunsului la evenimente* – care reprezintă fie o reacție primară, scurtă, fie o reacție secundară, îndelungată;

✓ *caracterul activ sau inactiv al individului* – care conturează un rezultat tipologic în corespundere cu anumit tip de personalitate.

Stilul personalizat de purtare a negocierilor apare pentru mulți oameni ca un reflex pentru persoanele care poartă trataive, în unele situații aceștia trebuind să își modeleze personalitatea înspre modele care să permită succesul efectiv.

Școala de Negocieri de la Harvard Law School a clasificat stilurile de purtare a negocierilor în **patru categorii**, prezentat în **Tabelul 2**.

**Tabelul 2. Stiluri de purtare a negocierilor**

N/o	Stiluri de purtare negocierilor	Caracteristici
1.	Individualist	Se concentrează în principal pe maximizarea rezultatelor proprii, arătând prea puțin interes pentru urmărirea obiectivelor celeilalte părți
2.	Cooperativ	Are ca scop maximizarea rezultatelor, atât proprii, cât și a interlocutorului. Acesta este stilul generator de plusvaloare și corespunde negocierii principale;
3.	Competitiv	Urmărește maximizarea diferenței dintre câștigul propriu și cel al partenerului de discuție, care a fost calificat drept distructiv, întrucât nu permite identificarea unor soluții cooperative
4.	Altruist	Are ca prioritate maximizarea rezultatului pentru partenerul de discuție

Sursa: Adaptată de autor după Adriana Almășan<sup>10</sup>

**Stilul individualist** fracționează concesiile, tocmai pentru a nu se desprinde prea mult de terenul pe care se simte confortabil, diminuând atât informația prezentată de partenerul de afaceri, cât și eventuala cedare a poziției inițiale. Negocierea purtată de o persoană individualistă poate să se transforme într-o negociere pozițională prin simplul fapt, că acesta, transformă tratativele într-un ritual autoritar de supremație în fața partenerului. Dacă negociatorul individualist forțează dur prea mult, partenerul poate să se simtă neprotejat, având o reacție de frustrare, această situație ducând chiar la ruperea negocierii.

**Stilul cooperativ** poate avea particularități care presupun diferențe mari de stil de negociere, mai ales în domeniul turismului. În opinia expertului în negocieri de afaceri internaționale G. Goodpaster, „unii negociatori cooperativi sunt sofisticati, alții sunt expuși exploatării, iar o a treia categorie expune la conlucrare patologică, care are caracter invariabil și neadaptiv, trădând practic finalitatea colaborării”<sup>11</sup>. O provocare a negocierii rezultă din confruntarea unor stiluri de negociere diferite. Atunci când ambii negociatori sunt cooperanți și provin din același segment a businessului turistic, nu apar nici un fel de probleme. Dar posibilitatea de a întâlni parteneri de discuție cu același stil în industria turistică este destul de redusă. În aceste condiții, în opinia noastră, când negociatorii au stiluri diferite, ei trebuie, în primul rând, să identifice stilul celuilalt, iar apoi să stabilească reacția cea mai potrivită la respectivul stil, încercând nu neapărat să adapteze stilul său, cât să contrapună acțiuni specifice și să adapteze

<sup>8</sup> Georgescu Toma. Negocierea afacerilor: ghid practic. Galați, editura Porto-Franco, 1992, p.16, pp.140, ISBN 973-557-179-X.

<sup>9</sup> Idem, p.16.

<sup>10</sup> Almășan Adriana. Negocierea și încheierea contractelor. București, editura C.H. Beck, 2013, pag.64, pp. 277.

<sup>11</sup> Goodpaster G. Competitive Bargaining Primer. În: Journal of dispute resolution, editor HeiOnLine, 1996, pad.371.

strategia. Considerăm că elementele care trebuie să fie prezente la stilul cooperativ de negociere sunt: compromisul, colaborarea în rezolvarea problemei, alegerea unei strategii adecvate stilului respectiv.

**Stilul competitiv** apare pentru mulți oameni ca un reflex pentru negociatori, în unele situații aceștia trebuind să își modeleze personalitatea înspre modele care să permită succesul efectiv. Maximizarea diferenței poate genera un rezultat mai palpabil în situațiile valorificării unei bune puteri de negociere, însă în cele mai multe cazuri această abordare este pur și simplu neacceptată de partenerii de afaceri din turism. În literatura de specialitate s-a arătat că atitudinea competitivă este reacția firească atunci când părțile se află în mod natural în condiții conflictuale. În aceste condiții, puterea de negociere este semnificativ superioară, iar situația poate fi în mod natural dominantă. Negociatorul cu experiență percepe activ o oportunitate de a obține un câștig fără efort, iar cealaltă parte se apără împotriva mișcărilor agresive.

**Stilul altruist**, este un stil foarte rar întâlnit în mediul de afaceri turistic. Negociatorul altruist s-ar putea să piardă prea mult timp și concentrare asupra păstrării bunelor relații, ignorând în acest fel obiectivele proprii și poate chiar și procesul negocierii. criteriile „ce este rezonabil” sau „ce este corect” pot fi utile principial, însă, transformate în condiționări permanente aplicate tratatelor purtate, ele pot să îndepărteze negocierea de efectul scontat. Negociatorul altruist nu este prototipul negativ de negociere, anumite valori promovate de acest stil de negociere conducând la efecte favorabile succesului.

### **Concluzie**

Negocierea este un proces ce presupune comunicare și se fundamentează pe interacțiune umană. Participanții la acest proces sunt persoane educate și formate diferit, în medii diferite cu anumite tradiții și rigori comportamentale. Toate acestea înseamnă o amprentă specifică, care determină semnificativ comportamentul, stilul de comunicare și negociere, modul de a crea și întreține relații umane, dar și o integrare într-un mediul social și apartenență la un anumit grup.

Negociatorilor le este de mare ajutor să cunoască în ce lumină sunt văzuți de către partenerii lor din turism și ce idei au despre ei. Această cunoaștere îi ajută să înțeleagă mai bine modul în care partenerii acționează și recepționează în procesul negocierii afacerilor în turism. Autocunoașterea este deci un proces esențial formării unui bun negociator. Indiferent de stilul de negociere și de profilul socio-cultural al acestuia, simplul fapt că acesta este controlat, conduce la un câștig. Ameliorarea acelor aspecte de stil ce nu se potrivesc cu profilul unui negociator de succes, dar și studiul particularităților ce ar putea să caracterizeze partenerii de negocieri sunt demersuri obligatorii.

La etapa actuală se depun eforturi de adaptarea a managementului negocierilor afacerilor la particularitățile existente pe piața turistică națională și internațională. În cadrul acestui proces sunt implicate persoane cu experiență bogată în purtarea tratatelor, în selecția și adaptarea strategiilor, a tacticilor și tehnicilor de negociere în domeniul turismului. Comunitatea respectivă face parte din cadrul Școlii Superioare de Turism și Servicii Hoteliere din ASEM.

În opinia noastră, personalizarea stilului constituie pasul cel mai important al procesului de negociere. Stilul de negociere în industria turismului este determinat de factorii de personalitate și de comunicare, dar și de motivații. Spre deosebire de abilitate, care se apreciază a fi însăcuită, stilul de negociere se dobândește prin activitate cotidiană din exercițiu funcției, negociatorul fiind cel în măsură să-și selecteze și să-și adopte un stil adecvat.

De asemenea, identificarea stilului de negociere atât propriu cât și al partenerului de discuție din turism reprezintă o importanță specială. Pe de o parte, identificarea propriului stil îți creează un anumit grad de siguranță în purtarea tratatelor, iar pe de altă parte, identificarea stilului de negociere al partenerului își generează cu siguranță de cele mai multe ori un avantaj asupra lui, fie datorită unor calități personale, fie datorită condițiilor de negociere, fie pur și simplu circumstanțelor.

În concluzie, observăm că în practică se înregistrează o serie de stiluri de negociere, reflectare a faptului că motivații deosebite duc la abordări diferențiate. De asemenea, clasificările

reflectă înțelegeri diferite asupra criteriilor care conduc la formarea tipologiilor stilurilor de negociere.

Cercetarea fenomenului negocierii trebuie să aibă în vedere cu prioritate conceptul de motivație a tot ceea ce intră în tezaurul științei respective, de adaptare la specificul negociatorilor moldoveni, la cerințele ameliorării poziției acestora pe piața turistică internațională, precum și prin abilitatea deosebită pe care trebuie să o manifeste în domeniul tratativelor.

#### BIBLIOGRAFIE

1. Almășan Adriana. Negocierea și încheierea contractelor. București, editura C.H. Beck, 2013, pag.64, pp. 277.
2. Curry Jeffery Edmund. International Negotiating. Planning and Conducting International Commercial Negotiations. Published by World Trade Press, 1998, p.67, 184 pages, ISBN: 978-1-885073-51-8.
3. Deac Ioan. Introducere în teoria negocierii. București, editura Paidera, 2002, pag. 49-51, pp. 108, ISBN 973-596-118-0
4. Georgescu Toma. Negocierea afacerilor: ghid practic. Galați, editura Porto-Franco, 1992, p.16, pp.140, ISBN 973-557-179-X.
5. Goodpaster G. Competitive Bargaining Primer. În: Journal of dispute resolution, editor HeiOnLine, 1996, pad.371.
6. Laissus Y. Buffon, la nature en majesté. Paris, éditer Gallimard, 2007, pag. 64, 128 pages.
7. Popa Ioan. Negocierea comercială internațională. București, editura Economică, 2006, pag.173, pp. 429, ISBN 978-973-709-260-1

## THE CONCEPT OF THE NEW EFQM MODEL OF BUSINESS EXCELLENCE

### CONCEPTUL NOULUI MODEL EFQM DE EXCELENȚĂ ÎN AFACERI

**Oberst Ala**

Conferențiar universitar, doctor, Universitatea Tehnică a Moldovei, blvd. Stefan cel Mare 168, MD-2004, Chișinău, Republica Moldova, www.utm.md, ala.oberst@emin.utm.md

**Abstract.** The European Foundation for Quality Management (EFQM) provides organizations around the world with a model to develop a culture of improvement and innovation. The article presents the up-to-date content of the model, revised in 2020, which include a summary of megatrends and various global shifts that are reshaping the modern world, formalized in evaluation criteria. The business excellence model is a flexible framework suitable for any organization in its approach of progress and improvement in economic, environmental and social conditions in the ecosystem in which it operates. The predictability of this behaviour represents and determines an increased credibility, providing support in achieving success by measuring opportunities in creating sustainable value. The strategic nature of the EFQM Model, combined with its focus on operational performance and a results orientation, makes it the ideal framework for testing the coherence and alignment of an organization's ambitions for the future in terms of ways of working and its responses to challenges and pain-points.

**Key words:** assessment, criteria, EFQM, fundamental concepts, performance, RADAR scoring matrix charts.  
**JEL CLASIFICATION:** M1 Business Administration.

#### Introducere

Premiile naționale și internaționale ale calității au devenit o realitate a culturii economice contemporane. Apariția lor s-a petrecut în ultimele decenii, astăzi existând cinzeci de astfel de distincții în multe state ale lumii [Stanciu I., 2003, p. 411].

Pentru utilizarea practică se folosesc modele de excelență (modele de organizații ideale). Sunt cunoscute șapte modele principale: australian, european, ibero-american, indian, Singapore, SUA și japonez. Coordonarea se realizează în cadrul Consiliului GEM (Global Excellence Model).

Concurența acerbă de pe piața care s-a manifestat în ultimele decenii a determinat necesitatea de departajare și diferențiere a produselor și serviciilor realizate în întreprinderile care au implementat un sistem de management și au obținut rezultate foarte, excepționale, față de cele similare care nu au preocupări speciale în domeniul calității. [Stanciu I., 2003, p. 412]

„A excela” înseamnă a fi mai bun sau a face mai bine decât alții, a-i depăși pe ceilalți, a le fi superior prin ceva anume.

„Excelența” se referă la performanțele deosebite realizate se exprimă un nivel ridicat de încredere în organizația care le-a deținut. Astăzi „excelența” este râvnită nu numai de către agenții economici, ci și de către organizațiile non-profit, universități, spitale, administrația publică [Stanciu I., 2003, p. 413]

Excelența în afaceri se referă la performanțele realizate de o organizație, acest statut denotă capabilitatea de a genera nivel maxim de încredere în ceea ce privește realizarea cerințelor clienților și a tuturor părților interesate. Unii experți în domeniu preferă asocierea „excelenței în afaceri” cu „calitatea organizației”. Predictibilitatea acestui comportament reprezintă și determină o credibilitate sporită.

Premiile pentru calitate se acordă pe baza unui model al „excelenței” care are un referențial cu mai multe criterii și subcriterii de evaluare, de regulă cuantificate. Printre cele mai importante premii pentru calitate se regăsește și Premiul European pentru Calitate.

Acest premiu este administrat de Fundația Europeană pentru Managementul Calității (EFQM - European Foundation for Quality Management), începând cu anul 1991.

Economia de piață a fost, este și va fi o competiție tot mai complexă și mai dificilă – uneori chiar dură, acerbă sau de nesustenit. Între agenții economici prezenți pe o anumită piață, pentru ași promova și impune propriile standarde și produse/ servicii pentru a avea cât mai mulți clienți și a vinde cât mai mult fiecăruia, precum și pentru a obține performanțe cât mai ridicate (în special în ceea ce privește productivitatea, cifra de afaceri, profitul și segmentul de piață ocupat) [Drăgulănescu N., 2003, p. 69].

În condițiile actuale consumatorii sunt mai exigenți la cerințele sale față de calitatea produselor sau serviciilor procurate, ceea ce generează o preocupare permanentă a agenților economici față de excelența în realizarea produselor sau serviciilor de o calitate potrivită.

### **Istoricul EFQM**

Premiul European pentru calitate acordat începând din anul 1992 este administrat de European Foundation for Quality Management (EFQM) cu sprijinul Comisiei Economice Europene (CEE) și al European Organisation for Quality (EOQ).

Credibilitatea acestui Premiu este mai presus de orice îndoială, întrucât:

- Implică criterii și subcriterii clare și obiective de evaluare;
- Procedura de selecționare a candidaților este transparentă (implicând o autoevaluare prealabilă a fiecărui candidat urmată de evaluarea dosarului de candidatură și a de o vizită la sediul candidatului, ambele efectuate de auditori special calificați denumiți „asesori”);
- Administrarea Premiului European pentru calitate nu constituie monopolul unei organizații.

EFQM – este o organizație neguvernamentală fondată în 1988 de către 14 mari întreprinderi vest-europene cu sediul la Bruxelles, care a contribuit la implementarea Modelului de excelență în peste 30.000 de organizații din UE și alte țări din lume. Ideea EFQM este marcată cu ziua de 15 septembrie, 1988 când liderii celor 14 companii au semnat „scrisoare de intenție” de a crea o Fundație Europeană specializată în sporirea competitivității businessului european.

Momentul înregistrării EFQM este considerată luna octombrie a anului 1989 când CEO/ Președinții a circa 67 de companii europene au semnat Politica EFQM și au asumat angajamentul de a realiza misiunea și viziunea EFQM.

Fundația a creat echipe de experți din industrie și mediul academic pentru a elabora Modelul de Excelență EFQM, un cadru holistic, care poate fi aplicat de orice organizație indiferent de mărime sau sectorul de activitate. Pentru prima dată acest model a fost aplicat pentru evaluarea companiei în cadrul Premiului European în domeniul calității în anul 1992.

EFQM și-a propus să consolideze poziția industriei europene pe piața mondială aflată în competiție tot mai dură cu industriile americană și din Extremul Orient prin conceperea și oferirea unui model European al Excelenței.

Programele și acțiunile EFQM vizează printre altele crearea unei rețele europene tot mai dezvoltate de întreprinderi, universități și institute de cercetare puternic implicate în cunoașterea, dezvoltarea și aplicarea principiilor managementului total al calității (TQM).

În cei treizeci de ani din momentul creării Modelului de Excelență acesta în permanență trecea prin procedurile de adaptare pentru a reflecta schimbările care s-au produs pe piața globală. Un lucru care nu s-a schimbat este sporirea competitivității organizațiilor europene și asigurarea unui suport de dezvoltare sustenabilă a economiei europene. Modelul EFQM a cunoscut de-a lungul anilor o serie de cicluri de îmbunătățire pentru a rămâne relevant și continuă să stabilească agenda de management pentru orice organizație care dorește un viitor sustenabil pe termen lung.

Misiunea de bază a EFQM – este asigurarea suportului pentru membrii săi în călătoria spre excelență. Deși EFQM se concentrează pe Europa, această tinde spre o acoperire globală în valorificarea oportunităților de a sprijini toate organizațiile.

Modelul european al excelenței la care a aderat și Republica Moldova în anul 2007, a rezultat instituirea Premiului Național pentru realizări în domeniul calității similar conceptual și funcțional premiului european pentru calitate și a fost reprezentat de cele nouă criterii esențiale ale Premiului European pentru Calitate [3].

Principalele obiective ale Premiului European pentru Calitate sunt următoarele [Drăgulănescu N., 2003, p. 94]:

- Orientarea și concentrarea atenției salariaților din întreprinderile europene în mod cât mai pertinent și eficient asupra activității implicate de TQM precum și asupra rolului benefic al TQM.
- Impulsionarea întreprinderilor și a persoanelor fizice în sensul dezvoltării preocupărilor lor pentru ameliorarea continuă a calității.
- Demonstrarea rezultatelor benefice optenabile (în toate aspectele activităților unei întreprinderi) în implementarea principiilor TQM.

De exemplu, Versiunea precedentă a premiului EFQM este reprezentată în figura 1.

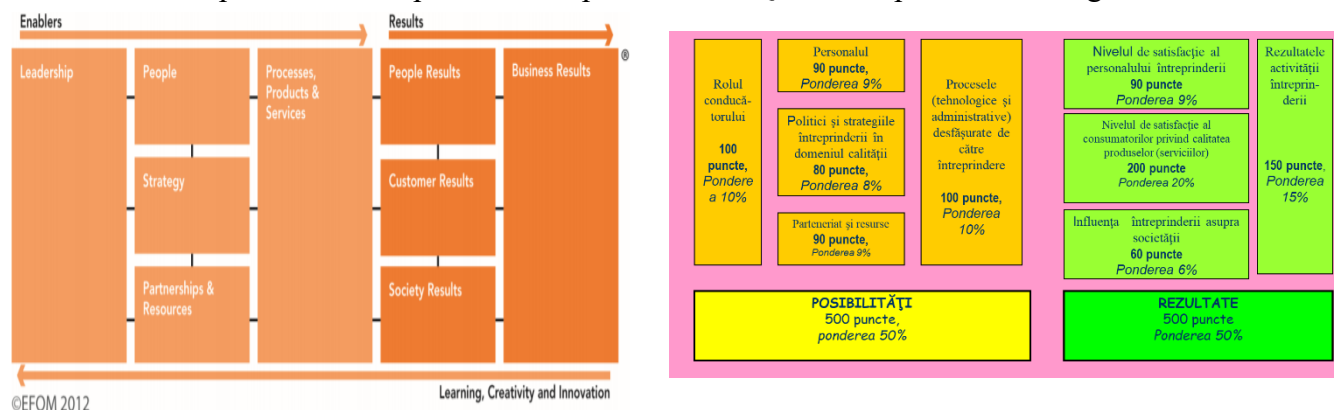


Figura 1. Structura modelului de excelență EFQM versiunea anului 2012 (pe partea stângă a figurii) și Modelul de excelență al Premiului pentru realizări în domeniul calității a Republicii Moldova, anul 2007 (pe partea dreaptă a figurii)

Sursa: preluat din <https://team4excellence.ro/> și [3]

Din anul 2012 responsabilitatea pentru organizarea concursului anual al Premiului pentru realizări în domeniul calității produselor și serviciilor a fost atribuită Camerei de Comerț și Industrie a Republicii Moldova, acest premiu se decernează anual, pentru obținerea de către agenții economici a rezultatelor semnificative și stabile în domeniul calității precum și a metodelor eficiente de management al calității, pe criteriile reprezentate în figura 2.



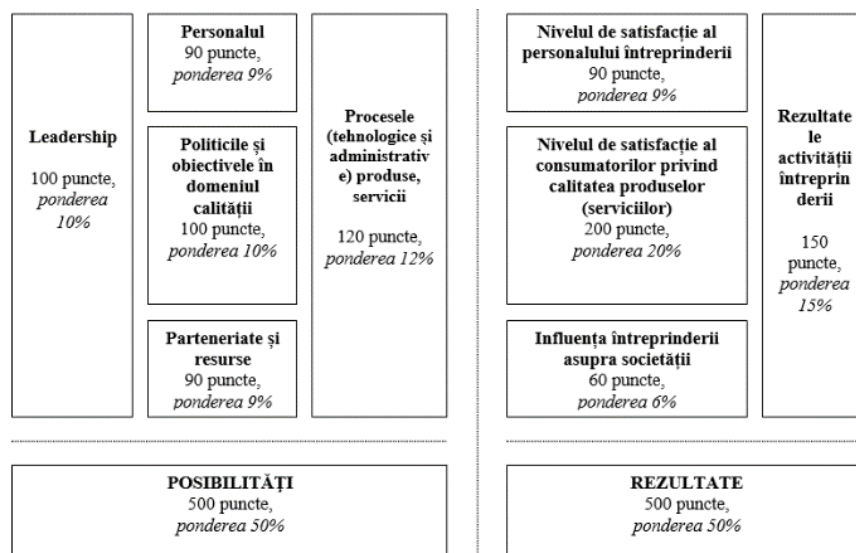


Figura 2. Structura modelului de excelență al Premiului pentru realizări în domeniul calității a Republicii Moldova  
Sursa: preluat din Regulamentul concursului premiului pentru realizări în domeniul calității produselor și serviciilor în anul 2020

Modelul de excelență al Premiului pentru realizări în domeniul calității, reprezentat în figura 2 are la bază 9 criterii fundamentale, fiecăruia atribuindu-i-se o pondere specifică și un număr de subcriterii. Criteriile sunt grupate în două categorii generale [4]:

**REZULTATELE** (Ce s-a făcut?) sunt reprezentate de 4 criterii (având o pondere totală în notă acordată de 50%), care se referă la:

- rezultatele obținute privind principalele performanțe economice pentru ultimii trei ani de activitate;
- personalul întreprinderii;
- clienții întreprinderii;
- societatea și mediul de activitate al întreprinderii/

**POSSIBILITĂȚILE** (Cum s-a făcut?) sunt reprezentate de 5 criterii (având o pondere totală de 50%) care se referă la:

- rolul conducătorului și consecutivitatea atingerii obiectivelor;
- personalul întreprinderii;
- politicile și strategiile întreprinderii în domeniul calității;
- parteneriatele și resursele întreprinderii;
- procesele (tehnologice și administrative) desfășurate de către întreprindere.

În ultimele decenii, au fost efectuate diverse studii pe diferite continente ale globului pământesc despre companii de succes. Pe baza rezultatelor acestor studii, au fost identificate bunele practici de excelență în afaceri. Înțelesul modern al excelenței în afaceri este - capacitatea unei organizații de a stabili și atinge obiective pentru a satisface necesitățile și așteptările tuturor părților interesate. Ceea ce a dat startul actualizării modelului de excelență EFQM.

#### Modelul de Excelență EFQM-2020

Noul model european de excelență a fost prezentat pentru prima dată la forumul anual EFQM din Helsinki și este acum disponibil pentru utilizare ca instrument de evaluare și dezvoltare a afacerii. Modelul este destinat utilizării de către organizații de orice dimensiune sau sector și este o structură universală, dovedită în practică, pentru construirea unui sistem modern de management al companiei.

Modelul de excelență în afaceri reprezintă un cadru flexibil potrivit pentru orice organizație în demersul său de progresare și îmbunătățire în condițiile economice, de mediu și sociale din ecosistemul în care funcționează.

Natura strategică a Modelului EFQM, combinată cu accentul său pus pe performanță operațională și orientarea spre rezultate reprezintă un cadru ideal pentru testarea coerenței și

alinierii ambițiilor unei organizații pentru viitor, în ceea ce privește modalitățile de lucru și reacția la provocări și dificultăți.

EFQM își poziționează modelul 2020 pentru acele companii care intenționează să aibă un obiectiv organizațional comun împărtășit de toți angajații, să inspire liderii la fiecare nivel de management, să creeze o cultură corporativă axată pe creșterea productivității, rămânând în același timp flexibili, cu capacitate sporită de adaptabilitate și capabili să evolueze în viitor.

În vederea actualizării modelului de excelență, EFQM a inițiat o serie de cercetări separate, dar corelate, între iulie 2018 și mai 2019, pentru a identifica îmbunătățirile necesare pentru ca modelul EFQM să fie recunoscut drept unul competitiv.

Pentru a co-crea noul Model EFQM, au fost intervievați aproape 2000 de experți ai schimbării, au fost facilitate 24 de ateliere de lucru, ședințe cu lideri din peste 60 de organizații și a fost creată o echipă de experți și contribuitoari din întreaga industrie și din mediul academic [The EFQM Model summary, 2019, p. 2].

Rezultatele au identificat o serie de schimbări semnificative de efectuat de organizații, ale modului în care acestea au funcționat în trecut, dacă ele vor să rămână relevante și să fie recunoscute ca fiind excepționale.

Evident că modelul EFQM, versiunea anului 2020 va fi de interes pentru cei care doresc să creeze o cultură corporativă care contribuie la o creștere a structurii și eficienței, precum și pentru companiile care, ținând cont de schimbările constante de pe piață, își propun să fie mai flexibile, să se adapteze și să se dezvolte rapid și constant.

Modelul trebuie perceput ca un instrument simplu și flexibil pentru diagnosticarea calității guvernantei unei organizații în implementarea și dezvoltarea continuă a sistemelor de management complexe și identificarea punctelor tari și a potențialului de îmbunătățire prin autoevaluare.

### Metodologia noului model EFQM

Componentele de bază ale modelului EFQM includ următoarele:

- concepte fundamentale;
- logica radar;
- criteriile de excelență.

Conceptele Fundamentale definesc principiile fundamentale care stau la baza obținerii unei excelențe sustenabile de către orice organizație, sunt reprezentate în figura 3.

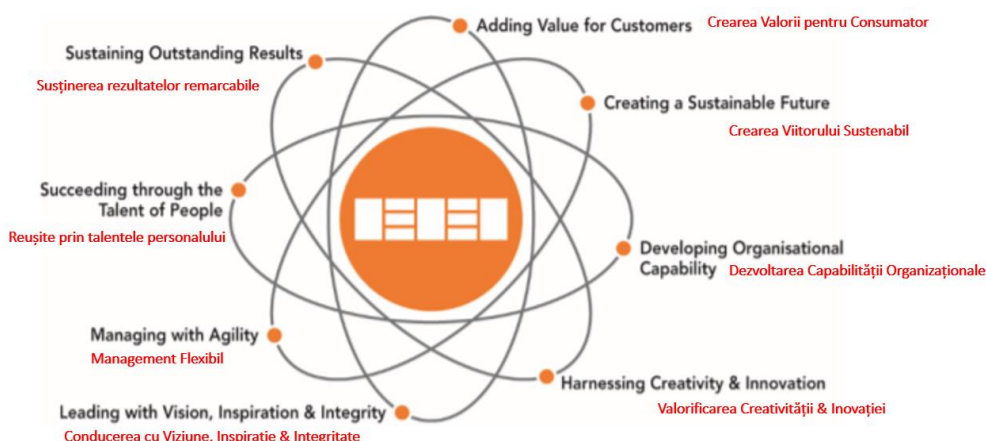


Figura 3. Conceptele fundamentale EFQM

Sursa: preluat și adaptat de autor în baza <https://team4excellence.ro/modelul-efqm/>

În continuare vom prezenta succint esența conceptelor fundamentale ale modelului EFQM [Prezentare generală a Modelului de Excelență EFQM, 2018, p. 3]:

Creșterea valorii adăugate pentru clienți (adding value for customers) – organizațiile excelente adaugă în mod continuu valoare pentru clienți prin înțelegerea, anticiparea și satisfacerea nevoilor, așteptărilor și oportunităților.

Crearea unui viitor sustenabil (creating a sustainable future) - organizațiile excelente au un impact pozitiv asupra lumii din jurul lor prin sporirea performanțelor lor, concomitent cu îmbunătățirea condițiilor economice, de mediu și sociale din cadrul comunităților cu care intră în contact.

Dezvoltarea capacităților organizaționale (developing organisational capability) – organizațiile excelente își dezvoltă capacitățile prin managementul eficient al schimbărilor în interiorul și dincolo de granițele organizaționale.

Valorificarea creativității și inovației (harnessing creativity & innovation) – organizațiile excelente generează valoare adăugată și niveluri de performanță sporite prin îmbunătățirea continuă și prin inovarea sistematică, valorificând creativitatea părților interesate.

Conducerea cu viziune, inspirație și integritate (leading with vision, inspiration & integrity) – organizațiile excelente au lideri care prefigurează viitorul și îl fac să se întâmple, acționând ca modele de rol pentru valorile și etica acestora.

Managementul agil (managing with agility) – organizațiile excelente sunt recunoscute pe scară largă pentru capacitatea lor de a identifica și de a răspunde în mod eficace și eficient la oportunități și amenințări.

Obținerea succesului prin utilizarea talentelor angajaților (succeeding through the talent of people) – organizațiile excelente își apreciază angajații și creează o cultură de empowerment în scopul realizării obiectivelor organizaționale și personale.

Sustinerea rezultatelor remarcabile (sustaining outstanding results) – organizațiile excelente realizează rezultate remarcabile și sustenabile, care îndeplinesc atât nevoile pe termen scurt, cât și pe cele pe termen lung ale tuturor părților interesate, în contextul mediului în care operează.

### Instrumentul de diagnosticare RADAR

Finalitatea procesului de excelență în afaceri în viziunea EFQM reprezintă instrumentul de evaluare RADAR, reprezentată în figura 4 și permite realizarea evaluării cantitative a fiecărui criteriu ceea ce prin urmare denotă nivelul de performanță reprezentat în cifre per criteriul și în ansamblul – per organizație.

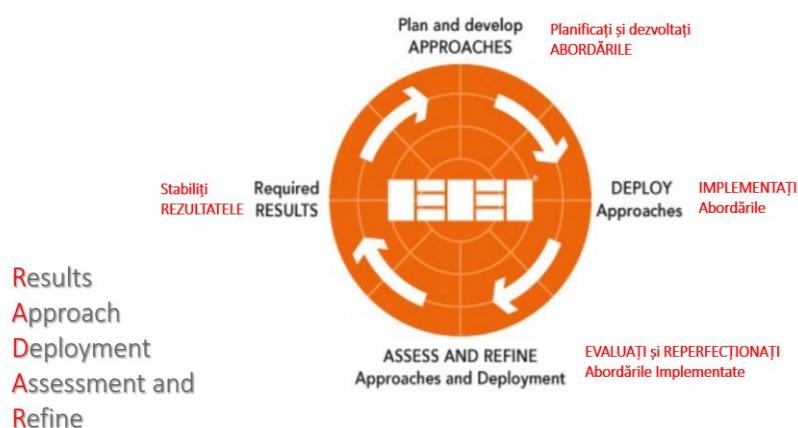


Figura 4. Sistemul de evaluare RADAR

Sursa: preluat și adaptat de autor în baza <https://team4excellence.ro/modelul-efqm/>

RADAR este acronimul pe care EFQM îl utilizează pentru a descrie logica aplicată de instrumentul pe care l-a dezvoltat pentru a ajuta orice organizație să:

- își îmbunătățească managementul modului actual de funcționare.
- își identifice actualele puncte tari și oportunități de îmbunătățire.

La cel mai înalt nivel, logica RADAR afirmă că o organizație trebuie [The EFQM Model summary, 2019, p. 37]:

- 1) Să stabilească rezultate (*Results*) pe care dorește să le atingă ca parte a strategiei.

- 2) Să planifice și să dezvolte un set integrat de abordări (*Approaches*) corecte pentru a obține rezultatele dorite atât în prezent, cât și în viitor.
- 3) Să implementeze (*Deploy*) abordările într-un mod structurat pentru a asigura implementarea acestora.
- 4) Să evalueze și să perfecționeze (*Assess and Refine*) abordările implementate, pe baza monitorizării și analizei rezultatelor obținute și a activităților de învățare desfășurate.

Pentru a facilita o analiză aprofundată, fiecare element al RADAR include un număr de caracteristici, iar pentru fiecare caracteristică există o descriere a ceea ce aceasta înseamnă și ce anume ar trebui să urmărească organizația.

O persoană sau o echipă pot utiliza logica RADAR la nivelul caracteristicilor, împreună cu modelul EFQM, pentru:

- a servi la identificarea punctelor tari și oportunităților de îmbunătățire existente într-o organizație;
- a ajuta o organizație să-și descrie viitorul din punct de vedere al rezultatelor dorite și al acțiunilor necesare care trebuie realizate pentru a obține acele rezultate.

#### **Criteriile de evaluare**

Criteriile premiului EFQM, versiunea anului 2020 sunt reprezentate în figura 5 și reprezintă un sistem de valori structurat pe 3 categorii:

**DIRECȚIE (De ce?)**, care include criteriile ce oferă un răspuns clar la întrebarea generică – „De ce?”. Mai exact organizația trebuie să ofere răspunsurile: De ce există această organizație? Ce scop îndeplinește? De ce există această strategie specifică? Criteriile specifice acestei categorii se divizează în:

- Scopul, viziune & strategie.
- Cultura organizațională & Leadership.

Raționamentul pentru aceasta categorie de criterii presupune pentru ca o organizație să realizeze și să susțină rezultate excepționale care îndeplinesc sau depășesc așteptările părților interesate ale sale, aceasta [The EFQM Model summary, 2019, p. 10]:

- ✓ Definește un Scop inspirațional;
- ✓ Creează o Viziune aspirațională;
- ✓ Elaborează o Strategie axată pe crearea valorii sustenabile;
- ✓ Construiește o Cultură a câștigului.

Prin urmare, o organizație excepțională este definită de un Scop care inspiră, de o Viziune către care aspiră și de o Strategie care oferă. Stabilirea Direcției pregătește calea de urmat pentru ca organizația să fie văzută ca lider în ecosistemul său și bine poziționată pentru a-și realiza planurile privind viitorul său.

**EXECUȚIE (Cum?)**. Mai exact, „cum” intenționează organizația să acționeze pentru a-și îndeplini Scopul și aplica Strategia? Include criteriile:

- Implicarea părților interesate.
- Crearea valorii sustenabile.
- Performanță de conducere și de transformare.

**REZULTATE (Ce?)**. Adică „Ce” a obținut de fapt organizația până în prezent? „Ce” intenționează ea să realizeze în viitor? Criteriile se divizează în:

- Percepții ale părților interesate.
- Performanță strategică și operațională.

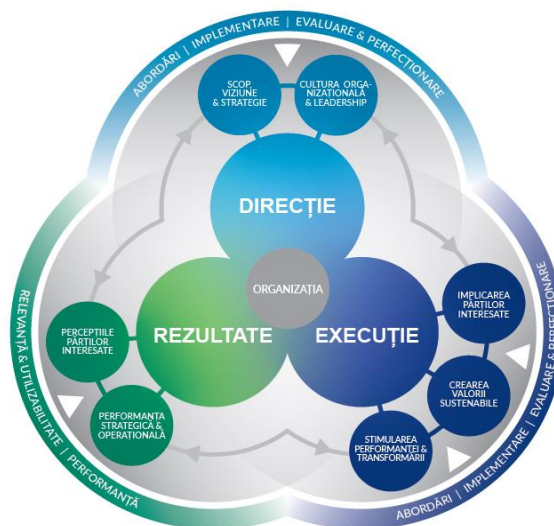


Figura 5. Structura modelului de excelență EFQM versiunea anului 2020  
Sursa: preluat de autor din <https://www.efqm.org/index.php/efqm-model/>

Punctajele maxime ce pot fi atribuite fiecărui criteriu, sunt prezentate în tabelul nr.1.

Tabelul 1. Sistemul de evaluare în modelul EFQM

Categoria	Criteriul	Punctajul
DIRECȚIE	1. Scopul, viziune & strategie	100
	2. Cultura organizațională & Leadership	100
<b>Subtotal Direcție</b>		<b>200</b>
EXECUȚIE	3. Implicarea părților interesate	100
	4. Crearea valorii sustenabile	200
	5. Performanță de conducere și de transformare	100
<b>Subtotal Execuție</b>		<b>400</b>
REZULTATE	6. Percepții ale părților interesate	200
	7. Performanță strategică și operațională	200
<b>Subtotal Rezultate</b>		<b>400</b>
<b>Total</b>		<b>1000</b>

Sursa: adaptat de autor în baza <http://efqm-rus.ru/model-efqm/criterion-2020/>

La rândul său fiecare dintre criteriile prezentate este divizat pe subcriterii după cum urmează [The EFQM Model summary, 2019]:

### 1. Scopul, viziune & strategie

- 1.1 Definirea scopului și viziunii.
- 1.2 Identificarea și înțelegerea nevoilor părților interesate.
- 1.3 Înțelegerea ecosistemului, a propriilor capacități și a provocărilor majore.
- 1.4 Dezvoltarea strategiei.
- 1.5 Proiectarea și implementarea unui sistem de guvernare și management al performanței.

### 2. Cultura organizațională & Leadership

- 2.1 Direcționarea culturii organizației și consolidarea valorilor.
- 2.2 Crearea condițiilor pentru realizarea schimbării.
- 2.3 Facilitarea creativității și inovării.
- 2.4 Dezvoltarea coeziunii și implicarea în scop, viziune și strategie.

### 3. Implicarea părților interesate

- 3.1 Clienții - organizația construiește relații durabile cu aceștia.

- 3.2 Angajații - organizația îi atrage, implică, dezvoltă și reține.
- 3.3 Părțile interesate ale afacerii și guvernantei – organizația asigură și susține asistența lor continuă.
- 3.4 Societatea - organizația contribuie la dezvoltare, bunăstare și prosperitate.
- 3.5 Partenerii și furnizorii – organizația construiește relații cu aceștia și asigură sprijin pentru crearea valorii sustenabile.

#### **4. Crearea valorii sustenabile**

- 4.1 Proiectarea valorii și a modului în care aceasta este creată.
- 4.2 Comunicarea și comercializarea valorii.
- 4.3 Livrarea valorii.
- 4.4 Definirea și implementarea experienței generale.

#### **5. Stimularea performanței și transformării**

- 5.1 Stimularea performanței și managementul riscurilor.
- 5.2 Transformarea organizației pentru viitor.
- 5.3 Stimularea inovării și utilizarea tehnologiei.
- 5.4 Maximizarea utilizării datelor, informațiilor și cunoștințelor.
- 5.5 Managementul activelor și resurselor.

#### **6. Percepțiile părților interesate**

- 6.1 Rezultatele aferente percepției clienților.
- 6.2 Rezultatele aferente percepției angajaților.
- 6.3 Rezultatele aferente percepției părților interesate ale afacerii și guvernantei.
- 6.4 Rezultatele aferente percepției societății.
- 6.5 Rezultatele aferente percepției partenerilor și furnizorilor.

#### **7. Performanță strategică și operațională**

- 7.1 Realizări în atingerea scopului și în crearea valorii sustenabile.
- 7.2 Performanța financiară.
- 7.3 Îndeplinirea așteptărilor părților interesate cheie.
- 7.4 Realizarea obiectivelor strategice.
- 7.5 Realizări privind stimularea performanței.
- 7.6 Realizări privind stimularea transformării.
- 7.7 Măsuri predictive pentru viitor.

Orice organizație care utilizează Modelul EFQM [The EFQM Model summary, 2019, p. 9]:

- Recunoaște că nu funcționează în vid. Ea înțelege că face parte dintr-un ecosistem mai mare, complex, în care alți jucători, cunoscuți și necunoscuți, îi pot facilita sau împiedica progresul și că implicarea și maximizarea oportunității de a învăța și de a crește împreună cu ceilalți actori din ecosistem sunt acțiuni necesare în propriul său interes.
- Acceptă oportunitatea de a acționa ca un lider în sfera sa de influență, comportându-se ca un factor inspirațional pentru ceilalți și demonstrând ceea ce poate fi realizat, atât în avantajul propriu, cât și în cel al altora.
- Înțelege că se va confrunta cu viteze și dimensiuni în continuă creștere ale schimbării și că, în consecință, va trebui să fie pregătită să anticipeze, să trateze și să răspundă în mod adecvat, acceptând provocarea de a asigura managementul curent și, în același timp, anticipând viitorul și asigurându-se că este pregătită pentru a-i face față cu succes.

#### **Beneficiile implementării modelului de excelență**

Astăzi o organizație trebuie să răspundă adecvat și simultan la două provocări coexistente: managementul eficace al schimbării și managementul operațiunilor ei curente. Gestionarea cu succes a acestei dileme ajută o organizație în a se pregăti pentru cerințele viitorului.

Principalele beneficii la care pot aspira organizațiile selectând modelul de excelență în afaceri EFQM, includ următoarele [Маглова Д., 2006, стр. 37]:

- Realizarea unei evaluări obiective a situației curente, pentru a cunoaște nivelul actual și capacitățile, precum și constrângerile pentru a realiza strategiile planificate;

- Determinarea domeniilor prioritare, asupra cărora vor fi canalizate eforturile semnificative, ceea ce apare logic, ca un răspuns la rezultatele evaluării realizate;
- Apartenența la grupul organizațiilor care au asimilat cele mai bune practici de afaceri, ambițiile pozitive în acest sens vor asigura un succes cert și predictibil;
- Identificarea forțelor de acțiune ale afacerii. Deseori, în urma realizării evaluării de conformare la criteriile modelului selectat se ajunge la un rezultat sinergic, prin care se validează forțele de acțiune ale domeniului principal de activitate, practicat de organizație;
- Un sistem de comunicare unic și pe înțelesul tuturor, efectul acestui sistem va asigura o bună înțelegere din partea tuturor salariaților organizației a scopului, strategiei și rezultatelor așteptate. Mai mult ca atât, sistemul de comunicare va produce și un nivel sporit de conștientizare a personalului privind rolul lor în realizarea obiectivelor, precum și implicarea activă pentru a asigura o productivitate maximă;
- Balansarea intereselor reprezentanților tuturor părților interesate, ca printr-un efort să fie realizate mai multe necesități, ce prin urmare vor asigura și rezultatele financiare considerabile.

La fel, modelul accentuează necesitatea unui stil de Leadership, mai puțin ierarhic, mai puțin bazat pe comandă și control, mai colaborativ. Leadership organizațional se referă la organizație în ansamblul ei, mai degrabă decât la un individ sau o echipă care furnizează de sus în jos direcția de urmat. El se referă la faptul că organizația acționează ca lider în cadrul ecosistemului său, fiind recunoscută de ceilalți ca model de rol, mai degrabă, decât din perspectiva tradițională a unei echipe de manageri a organizației. Acest comportament de leadership la nivel de model de rol îi inspiră pe alții, consolidează și, atunci când este necesar, adaptează valorile și normele, contribuind la direcționarea culturii organizației. Dezvoltarea unei culturi bazate pe co-creare în relația unei organizații cu altele din ecosistemul său.

Capacitatea de a identifica și apoi de a răspunde în mod agil, eficace și eficient oportunităților și amenințărilor care există în ecosistemul organizației. Potrivit [Gheorghe-Moisii M., 2012, p. 52] oportunitățile sunt tendințe generale prezente în mediul extern, ori șanse oferite de întâmplare în afara câmpului de influență a lor prin management, deși ele pot influența pozitiv procesul dezvoltării. Oportunitatea este o proiecție a „binelui viitor”. Se consideră ca oportunitățile „aduc lumina” pe calea strategică a organizației. Amenințările la adresa intereselor creșterii organizației respective, aspecte negative ce apar din supraexploatarea resurselor sale, ori limitările care se impun organizației din partea unui mediu extern aflat în schimbare, riscuri. „Amenințările” reprezintă „valori” negative și condiționări externe aflate dincolo de câmpul de acțiune managerială; ele pot fi atât riscuri tranzitorii, cât și permanente. Amenințarea (sau „riscul”) este o proiecție a „răului viitor”.

Recunoașterea EFQM este o modalitate foarte bună de a demonstra că organizația se angajează să își îmbunătățească performanțele și este pregătită pentru viitor. Diferitele niveluri de recunoaștere oferă repere pe acest drum, ajutând la motivarea personalului organizației și la menținerea entuziasmului acestuia.

Premiul Global pentru Excelență EFQM este o competiție de cel mai înalt nivel pentru recunoașterea organizațiilor excepționale la nivel global. În cazul în care organizația va decide să intre în această competiție, supunându-se unui proces de evaluare foarte riguros realizat de o echipă de evaluatori/ asesori EFQM cu experiență care, în mod colectiv, au experiență în diferite sectoare de activitate și provin din diferite medii culturale.

Evaluările EFQM, indiferent dacă sunt de natură internă sau externă, sunt susținute de o platformă online - EFQM Assess Base (Bază EFQM pentru Evaluare). Aceasta este o platformă intuitivă care sprijină organizațiile în procesul de evaluare. Indiferent de statutul organizației, începător sau avansat, acest instrument vă ajută în diagnosticarea punctelor tari și oportunităților de îmbunătățire.

### **Concluzii**

Modelul de excelență EFQM asigură un suport considerabil în sporirea competitivității organizațiilor europene și asigurarea unui suport de dezvoltare sustenabilă a economiei europene,

perceput ca viitorul pe termen lung al organizației, așa cum este privit de reprezentanții diverselor părți interesate.

Modelul EFQM nu numai că rămâne relevant, dar continuă să stabilească agenda de management pentru orice organizație care dorește un viitor sustenabil pe termen lung prin armonizarea intereselor economice, ecologice și sociale.

Metodologia premiului de excelență în afaceri prezentată în articol, permite identificarea și argumentarea oportunităților de îmbunătățire prin abordarea integrată a tuturor activităților desfășurate în interiorul organizației, precum și prin abordarea principalelor direcții de dezvoltare, aprobate atât la nivel național, regional cât și cel global.

Conceperea modelului cu elaborarea unei structuri noi de criterii de evaluare, divizate pe trei categorii *direcție*, *execuție* și *rezultate* transpune o abordare universală a componentelor modelului, ceea ce simplifică aderarea diferitor organizații indiferent de mărimea acestora, domeniul de activitate, și nivelul de dezvoltare a managementului

Este un model de excelență a afacerii bazat pe filosofia Total Quality Management, adică măsurarea performanțelor obținute în întreaga organizație, ca rezultat al activității manageriale în realizarea calității producției fabricate sau serviciilor furnizate.

Pentru o organizație, atractivitatea perspectivei de a obține un punctaj general pe o scară de 1.000 de puncte ca parte a autoevaluării, precum și de a obține un profil de notare specific fiecăruia dintre cele șapte Criterii, constă în faptul că oferă oportunitatea de a se compara cu alte organizații care folosesc Modelul EFQM și logica RADAR. De asemenea, oferă organizației un referențial de la care își poate măsura propriul nivel de progres sau regres, în raport cu rezultatele din autoevaluări ulterioare.

Sperăm, că în curând și Premiul pentru realizări în domeniul calității produselor și serviciilor al Republicii Moldova, va asimila noile criterii de evaluare expuse în noul Model de excelență EFQM, și cea de-a 8-a ediție, care va fi organizată în anul 2022 se va baza pe cele 7 criterii, evaluate conform instrumentului de diagnosticare RADAR.

#### Bibliografie

1. Stanciu I., *Managementul calității totale*, Ed. Cartea Universitară, București, 2003, 537 p.
2. Drăgulănescu N., Drăgulănescu M., *Managementul calității serviciilor*, Ed. AGIR, București, 2003, 272 p.
3. Hotărâre de Guvern al RM, Nr. 1033 din 14-09-2007 *cu privire la Premiul de Stat pentru realizări în domeniul calității*.
4. *Regulamentul concursului premiul pentru realizări în domeniul calității produselor și serviciilor în anul 2020*, disponibil pe <https://chamber.md/>
5. *The EFQM Model summary*, Brochure 2019, 42 p., disponibil pe <https://www.efqm.org/>
6. Prezentare generală a Modelului de Excelență EFQM, 2018, 8 p., disponibil pe <https://team4excellence.ro/>
7. Маслова Д.В., Вылгина Ю.В., *Современные инструменты управления: модель совершенства EFQM*. Учебное пособие, ИГЭУ, Иваново, 2006, с.107, disponibil pe [https://issuu.com/dmitrymaslov/docs/efqm\\_textbook](https://issuu.com/dmitrymaslov/docs/efqm_textbook)
8. Gheorghe-Moisii M., Tîrziu E., *Managementul strategic al dezvoltării durabile în organizații*, articol publicat în Revista Română de Informatică și Automatică, vol. 22, nr. 1, 2012, p.45-60 Disponibil <https://rria.ici.ro/>
9. [www.efqm.org](http://www.efqm.org)
10. [www.assessbase.efqm.org](http://www.assessbase.efqm.org)
11. <https://team4excellence.ro/>
12. <http://efqm-rus.ru>
13. <https://chamber.md/>
14. [www.legis.md](http://www.legis.md)



## FAIR TAXATION OF NATURAL PERSONS AS A FACTOR IN THE SOCIETY DEVELOPMENT

### IMPOZITAREA ECHITABILĂ A PERSOANELOR FIZICE CA FACTOR DE DEZVOLTARE A SOCIETĂȚII

Serduni Serghei

Doctor, conferențiar universitar, e-mail: serdunis@gmail.com  
ASEM, Chișinău, str. Bănulescu-Bodoni 61, www.ase.md

**Abstract.** *In order to build a stable and prosperous society, the principles of functioning of economic mechanisms and instruments must be in line with the objectives set. In this respect, there arises the dilemma which of the ethical-moral principles: equality or equity is the most appropriate and effective to use in the field of state economic policy.*

*There are still millions of people who have the misconception that equity is the same as equality, but the truth is that they are different. Many theorists have considered equity as the foundation of a social order without which it would collapse.*

*In this article we will address the principle of equality or equity with reference to the basic instrument of the redistribution of economic goods which is the taxation system.*

**Key words:** Tax, Equity, fair tax system, income tax, social equity

**JEL Classification:** H 24

Actualmente, impozitele sunt considerate un element obligatoriu al oricărui sistem de stat. Instituțiile democratice, declarate în constituțiile țărilor dezvoltate și în curs de dezvoltare, se străduiesc să creeze și să mențină libertatea și bunăstarea socială a cetățenilor lor. Aceasta implică necesitatea corespunderii impozitelor cerințelor echității sociale. Astăzi, anume **echitatea fiscală** este principala caracteristică a sistemului fiscal modern ideal.

În forma sa inițială, conceptul de echitate a fost interpretat ca fiind egalitatea oamenilor în posesia mijloacelor de viață și a drepturilor fundamentale. Odată cu apariția proprietății private, care a dat naștere inegalității, echitatea începe să se distingă de egalitate.

În prezent, problema echității fiscale presupune în primul rând justificarea poverii fiscale. La rândul său, aceasta nu înseamnă o reducere sau diminuarea impozitării fără o justificare suficientă. De exemplu, nivelul ridicat de impozitare din Suedia contribuie la dezvoltarea unui stat orientat social. De asemenea, istoria a demonstrat că dezvoltarea țărilor capitaliste avansate sa petrecut cel mai rapid într-o perioadă cu impozitare destul de ridicată (anii 1950-1970). Astfel, putem concluziona că obiectivele economice și sociale nu sunt întotdeauna în conflict; dimpotrivă, dualismul lor este justificarea sarcinii fiscale la etapa actuală de dezvoltare.

Teoria echității în impozitare abordează două aspecte majore: selectarea contribuabilului și distribuirea poverii fiscale. Aceste aspecte au fost cercetate de-a lungul întregii istorii de dezvoltare a teoriei impozitelor și impunerii fiscale.

Una din realizările democrației parlamentare a țărilor europene a fost consolidarea legislativă a principiilor de bază formulate de Adam Smith în epoca domniei doctrinei dreptului natural și completate de multiple ori de către economiști, ținând cont de cerințele timpului lor. Rezultatul acestui efort a fost că legislația fiscală modernă ale tuturor statelor democratice se bazează pe principiile universalității, egalității, nediscriminării, justificării economice a impozitului etc.

Astăzi, în baza cerinței de universalitate și egalitate de impozitare, fiecare cetățean este obligat să achite impozite. Acest lucru este fixat **în articolul 58 a Constituția Republicii Moldova** care prevede .

(1) Cetățenii au obligația sa contribuie, prin impozite și prin taxe, la cheltuielile publice.

(2) Sistemul legal de impuneri trebuie să asigure așezarea justă a sarcinilor fiscale

Răspunsul la a doua întrebare referitor la echitatea fiscală este ambiguu, deoarece, diferite teorii ale distribuției fiscale interpretează noțiunea sarcină(povară) fiscală echitabilă în mod diferit. Problema acestor diferențe rezidă în însăși natura conceptului de echitate în impozitare,

ambiguitatea sa, care combină concepte aparent incompatibile de egalitate și inegalitate. Astfel, în apărarea egalității, echitatea fiscală recurge la inegalitate.

Dacă pornim de la cea mai recunoscută teorie a echității propusă de John Rawls, justiția în impozitare poate fi exprimată în următoarea afirmație: „Impozitul este recunoscut ca echitabil dacă sarcina fiscală este distribuită contribuabililor proporțional cu beneficiile economice pe care le-au primit în modul și în măsura în care va corespunde solvabilității fiecărui contribuabil, luând în considerare toate circumstanțele specifice”. Echitatea impozitării reflectă partea etică a problemei, dar în același timp este necesar de analizat aspectul economic problemei și anume eficacitatea impozitării și interdependența acestor categorii.

În teoria economică, este ferm înrădăcinată poziția conform căreia eficacitatea și echitatea se însoțesc rareori iar în unele cazuri intră în conflict. Dar aceste principii ale liberalismului, bazate pe „statul minim”, nu au rezistat testului timpului. Potrivit experților, rădăcinile crizei economice globale din 2008 au crescut, cel puțin parțial, din cauza inegalității crescânde, deoarece criza de pe piețele financiare a apărut ca urmare a împrumuturilor mari din partea segmentului mai puțin înstărit al populației SUA.

În recunoscuta lucrare „Egalitate și eficiență”, Arthur Melvin Okun (1975) susține că urmărirea primului deziderat îl limitează întotdeauna pe cel din urmă. Întrucât egalitatea este realizabilă doar printr-un mecanism de distribuție de la membrii mai înstăriți la cei mai săraci membri ai societății, resursele vor „dispărea” pur și simplu ca urmare a costurilor administrative asociate distribuției, precum și în legătură cu reducerea stimulentei pentru muncă și investiții. Astfel, măsurile de reducere a inegalității duc la o „scurgere” a eficienței. Acest fenomen se numește efectul „Găleata găurită”. Cu toate acestea, poziția exprimată de Arthur Okun este în prezent cu serioase îndoieli.

Astfel, economiștii Fondului Monetar Internațional - Jonathan Ostry, Andrew Berg și Charalambos Tsangarides în lucrarea lor „Redistribuire, inegalitate și creștere” (2014), folosind calcule din diferite țări ale nivelului de inegalitate economică înainte și după defalcările fiscale, au arătat clar că cu cât este mai mare inegalitatea - cu atât creșterea este mai lentă și cu atât perioadele sale sunt mai scurte, precum și faptul că o redistribuire mai activă a bogăției nu duce la o încetinire a creșterii. Rezultatele pe care economiștii FMI le-au dat în cele mai recente studii descriptive au arătat că diminuarea inegalității din țările în curs de dezvoltare a contribuit la susținerea unei creșteri mai rapide și mai durabile, fără a menționa aici și implicațiile etice, politice și sociale. În același timp, inegalitatea crescândă în țările dezvoltate a exacerbă efectul de levier și ciclul financiar, „însămânțând solul pentru criză” și permițând creșterea exceselor financiare în ajunul crizei.

Echitatea și eficacitatea impozitării sunt atribute interconectate și interdependente ale sistemului fiscal modern, întrucât interdependența lor reflectă esența economică și juridică a impozitului: „medierea procesului de socializare a unei părți din venitul individual (avere) necesară societății”

Pentru contribuabil este important ca povara fiscală să fie distribuită în conformitate cu criteriile **echității sociale acceptate în societate la un moment dat**, statul, la rândul său, are un interes exclusiv fiscal. Și dacă justiția impozitării a fost întotdeauna asociată cu distribuția uniformă a sarcinii fiscale, atunci eficiența acesteia este direct legată de creșterea veniturilor fiscale.

Astăzi, impozitele sunt privite nu doar ca un instrument fiscal, dar și ca un mijloc de nivelare a inegalității în veniturile care apar din varii motive, inclusiv cel istoric. Teza conform căreia eficacitatea fiscală este reversul echității fiscale poate fi explicată și prin următoarele dispoziții. Scopul final al impozitării este acumularea în buget a unui volum suficient de fonduri pentru a sprijini financiar exercitarea de către stat a funcțiilor sale. În sistemul finanțelor publice, suma veniturilor necesare este determinată de cheltuieli - aceasta este principala diferență între finanțele publice (publice) și finanțele private, unde se aplică regula opusă. O politică fiscală eficace atinge obiectivul de a asigura venitul necesar pentru acoperirea cheltuielilor, dar fără o

impozitare echitabilă, efectul nu va fi atins, cel puțin pe termen lung. Acest lucru este bine demonstrat de curba Lorenz care arată dependența bazei de impozitare (în sens larg) și a ratei de impozitare.

Echitatea sistemului fiscal este evaluată de nivelul de distribuție a veniturilor între cetățenii statului, ținând seama de faptul că veniturile cetățenilor sunt supuse așa-numitei impozitări „directe”. Echitatea fiscală poate fi cuantificată în funcție de gradul de inechitate în distribuția veniturilor utilizând coeficientul Gini.

Analiza comparativă a diferitor țări după gradul de inegalitate a bunăstării populației se efectuează prin aranjarea țărilor după mărimea coeficientului Gini, care se calculează în baza veniturilor disponibile. Astfel grupul țărilor cu un nivel redus al coeficientului Gini include țările scandinave (Norvegia, Suedia, Finlanda), Olanda, Belgia, Germania etc. Acest fapt se explică prin politica fiscală care o duce statul, și anume caracterul de distribuire a acesteia, ceea ce permite de a diminua inegalitatea în bunăstarea populației.

Potrivit cercetătorilor Fondului Monetar Internațional (FMI) Andrew Berg și Jonathan Ostry, distribuția veniturilor este cel mai important factor determinant al creșterii economice. În cercetările lor, aceștia au arătat că o inegalitate mai mare este asociată cu o creștere mai puțin rezistentă. Spre deosebire de alte variabile, anume inegalitatea este cel mai semnificativ factor care determină durata creșterii.

Raportul Băncii Mondiale „Despre dezvoltarea mondială - 2006” notează că fundamentul instituțiilor economice adecvate se bazează pe principiul echității, potrivit căruia prosperitatea societății depinde de crearea stimulentei pentru investiții și inovare pentru marea majoritate a populației. În baza acestei premise, putem concluziona echivalența echității economice și a eficacității: deoarece echitatea economică contribuie la prosperitatea societății, prin urmare, contribuie și la eficacitatea economică.

Impozitele sunt una dintre modalitățile de redistribuire a veniturilor. Cu toate acestea, orice redistribuire se ciocnește de problema echității și eficacității. În procesul de elaborare a politicii fiscale și adoptarea legislației fiscale, este necesar să se evalueze rezonanța publică cauzată de o astfel de politică și legislație, deoarece aceasta determină, în primul rând, stabilitatea în societate, care este necesară pentru eficiența economică. Prin urmare, echitatea impozitării este una dintre modalitățile de asigurare a stabilității sociale.

Argumentul de bază a celor care dau prioritate eficacității în raport cu echitatea este că oricare îmbunătățiri în favoarea echității reduc eficacitatea. Într-adevăr, dacă ne abstractizăm de realitate, folosind exclusive modele economice, putem vedea clar ineficiența care apare, de exemplu, atunci când este introdusă o anumită taxă (de exemplu, folosind triumphiul Harberger). Însă, provocările practice au pus sub semnul întrebării realismul modelelor economice abstracte, care s-au dovedit a fi incapabile să soluționeze cele mai importante probleme ale științei lor, dintre care una este criza economică mondială din 2008 și a demonstrat convingător inconsecvența formalismului matematic.

Problema eficacității și echității politicii fiscale se exprimă în dilema dintre sarcina fiscală și stimularea economiei. Cu cât este mai mare sarcina fiscală, cu atât sunt mai puține condiții pentru dezvoltarea economică, prin urmare, împreună cu sarcina fiscală în orice sistem fiscal modern, există o serie de instrumente de stimulare. Astfel de instrumente este, în special, privilegiile fiscale, care presupun orice abateri de la regulile de impozitare existente în direcția îmbunătățirii poziției contribuabilului în comparație cu altele, inclusiv prin cote de impozitare. S-ar părea că cu cât sarcina fiscală este mai mare, cu atât climatul investițional este mai rău, dar, pe de altă parte, bugetul, fiind un mecanism de generare a cererii, acumulează fonduri pentru finanțarea economiei. În funcție de care este obiectul impozitării și care cheltuieli sunt finanțate din impozite, se schimbă atât motivația cât și eficiența.

De exemplu, dacă persoanele mai înstărite sunt impozitate puternic și fondurile retrase sub formă de impozite sunt folosite pentru a stimula economia, are de câștigat nu doar beneficiul cu venituri mai joase, dar și cei cu venituri înalte, deoarece dezvoltarea economică contribuie la

bunăstarea lor în aceeași măsură. Dimpotrivă, impozitarea inadecvată (insuficientă) încurajează persoanele mai bogate să investească într-o economie mai prosperă. Astfel, fondurile bugetare neîncasate din impozitul pe veniturile mari și capital, sunt retrase din circuitul economic al statului și transferate în străinătate (de regulă, în jurisdicțiile offshore). Impozitarea insuficientă reduce cererea agregată, împiedicând astfel creșterea economică. Trebuie remarcat faptul că impozitarea excesivă (excedent bugetar) are același efect.

După cum arată experiența țărilor cu economii orientate social, dacă veniturile statului obținute din impozitele mari sunt direcționate spre finanțarea cheltuielilor sociale ale bugetului, atunci sarcina fiscală nu doar că nu slăbește motivația pentru muncă și antreprenariat, dar, dimpotrivă, anumite cheltuielile efectuate cu un scop social benefic, determină cetățenii acestor țări să reacționeze pozitiv la o impozitare mai mare. Astfel, utilizarea veniturilor fiscale în scopuri nobile de făurire, generează stimulente pentru dezvoltarea economică.

Majoritatea economiștilor cu viziuni liberale consideră echitatea și eficacitatea drept categorii diametral opuse, deoarece echitatea aparține domeniului eticii, iar eficiența economică, în opinia lor, presupune utilizarea optimă a resurselor după Pareto. Reieșind din aceasta, se crede că reducerea inegalității prin impozitarea progresivă, reduce motivația către muncă și economisire.

Astăzi se exprimă din ce în ce mai mult un punct de vedere diferit, potrivit căruia reducerea inegalității prin impozitare contribuie la creșterea economică, care se realizează prin reducerea treptată a diferenței în distribuția veniturilor, fără suprimarea stimulentele pentru cetățenii cu venituri mari și medii și crearea acestora pentru cetățenii cu venituri mici.

Cât privește estimarea sistemului fiscal al Republicii Moldova sub aspectul echității, aprecierile nu sunt dintre cele mai înalte, ba dimpotrivă, iar modificările din ultimii 3 ani chiar au agravat situația. Am avut un sistem fiscal nu tocmai echitabil și l-am transformat în unul total inequitabil. Astfel aprecierea nivelului de echitate a sistemului fiscal poate fi realizată prin monitorizarea modului de aplicarea impozitului pe venitul persoanelor fizice.

Începând cu data de 1 octombrie 2018 a intrat în vigoare un nou pachet de acte legislative privind reforma fiscală în Republica Moldova care **conține prevederi privind modificarea sistemului de impozitare a veniturilor persoanelor fizice.**

Așadar, una din schimbările majore prevede cota de impunere a veniturilor persoanelor fizice, care se modifică de la cota progresivă de **7/18% la o cotă unică de 12%** anual. Nu vom pune în discuție argumentele care au stat la baza acestei decizii dar vom aprecia efectele acestei sub aspect de echitate. Din cele enunțate în partea teoretică, este clar că echitatea sistemului fiscal nu înseamnă egalitatea scalei de impozitare pentru contribuabili, ba chiar dimpotrivă.

Comparativ cu majoritatea absolută a țărilor europene, grila de impozitare care a fost valabilă în R. Moldova până la 1.10.2018, era deja una destul de "democratică", întrucât prevedea defalcări de maxim 18 % din venituri, ceea ce se încadra destul de armonios în tabloul scalei de impozitare european care avea per ansamblu o dispersie foarte mare, care oscila de 10 % în Bulgaria (cota unică de impozitare) până la 50%, 51,5 %, 52%, 53,3 și 56,4% respectiv pentru Marea Britanie, Austria, Olanda, Belgia și Suedia.

Astfel introducerea cotei unice de impunere a dus doar la degradarea aspectului echitate care este prevăzut în Constituția R. Moldova care prin articolul 58 punct (2) prevede "**Sistemul legal de impuneri trebuie să asigure așezarea justă a sarcinilor fiscale**". Sau o așezare justă, nicidecum nu presupune o cotă unică de impozitare. Printr-un exercițiu logic am putea deduce că o așezare justă (echitabilă) a impozitelor este obținută doar într-o țară cu democrație avansată care au asigurat un nivel înalt de bunăstare al populației, precum sunt anumite regimurile din țările care tocmai au cele mai înalte cote de impozitare ale veniturilor. Or R. Moldova poate este considerată țară cu democrație avansată și nivel înalt de bunăstare a populației?

Prin reforma fiscală din 2018, Moldova a intrat în categoria țărilor "specifice" din Europa de Est (Rusia, Țările Baltice, Belarus, Bulgaria, România) în care tocmai și este valabilă cota unică de impozitare. Argumentul precum că cota unică de impozitare eficientizează procesul de administrare a colectării impozitelor nu rezistă criticii, deoarece cu sistemele informaționale actuale, dispar practic toate acele

barierele care existau în perioada pre digitalizare. La fel nu au pondere mare și argumentele ce țin de atractivitatea Moldovei pentru eventuali noi contribuabili din exterior, sau sporirea motivației contribuabililor de a trece din zona neagră sau gri spre cea legală. Această modificare ar putea fi catalogată mai degrabă ca o recunoaștere a incapacității autorităților fiscale de ași realiza atribuțiile funcționale sau dorința elitelor politico-economice de a folosi la maximum potențialul administrativ pentru ași consolida situația patrimonială prin diminuarea defalcărilor în bugetul statului.

Astfel "reforma fiscală" care prevede stabilirea cotei unice de impozit pe venit de 12% avantajează persoanele cu venituri mari, fapt care conduce creșterea discrepantei dintre cei bogați și săraci. Introducerea cotei unice sa realizat prin reducerea cotei maxime a impozitului pe venit de la 18 % la 12% și prin majorarea cotei minime de la 7 la 12%. Deci cota de impozitare a devenit mai mică pentru cei care câștigă mult, iar în cazul celor cu venituri mici a crescut. Drept măsuri compensatorii pentru persoanele cu venituri mici a servit dublarea scutirilor personale.

Pentru a vedea efectele reformei fiscale și beneficiarii de fapt al acesteia vom analiza datele ce țin de veniturile și defalcările diferitor categorii de contribuabili (milionari versus contribuabili ordinari) pentru anul 2017, anterior reformei și anul 2019, ulterior reformei.

<b>Contribuabili cu venituri mai mare de 1 milion</b>				
		<b>Anul 2017</b>	<b>Anul 2019</b>	<b>2019/2017</b>
1	Numărul, persoane	537	2.515	486.7 %
2	Venituri, milioane lei	1.286	9.029	702,1 %
3	Impozite achitate, milioane lei	133	586	440,6%
<b>4</b>	<b>Ponderea impozitelor(povara fiscală) = 2/3</b>	<b>10,3 %</b>	<b>6,49 %</b>	<b>(-3.81) p.p</b>
5	Venitul mediu . mii lei =2/1	2.394	3.590	150,0%
6	Impozitul mediu, mii lei =3/1	248	233	94%
<b>Contribuabili ordinari</b>				
		<b>Anul 2017</b>	<b>Anul 2019</b>	<b>2019/2017</b>
1	Numărul , mii persoane	1200	1200	100 %
2	Venituri, milioane lei	51.968	50.401	116,2 %
3	Impozite achitate, milioane lei	3.517	3.384	96,2 %
<b>4</b>	<b>Ponderea impozitelor(povara fiscală) = 2/3</b>	<b>6,77 %</b>	<b>5,60 %</b>	<b>(-1,17) p.p</b>
5	Venitul mediu . mii lei =2/1	43,3	50,3	116,2 %
6	Impozitul mediu, mii lei =3/1	2,93	2,82	96,2 %

Este lesne de observat că după procesul de egalizare prin trecerea la cota unică, a avut de câștigat în fond cei cu venituri foarte mari. Astfel reforma fiscală a fost concepută de fapt în favoarea milionarilor deoarece sarcina fiscală a acestei categorii de contribuabili a scăzut cu 3.81 puncte procentuale, de la 10,3% la 6,49%. În același timp povara fiscală a contribuabililor de rând sa diminuat doar cu 1,17 puncte procentuale, de la 6,77% la 5,6%. Tabloul este mult mai trist pentru cei cu venituri joase, care de fapt nu au câștigat absolut nimic urma reformei. Pentru o bună parte din salariați, trecerea la cota unică de impunere sa finalizat cu aceleași volum de defalcări care ar fi fost realizate în condițiile cotelor graduale existente până în anul 2018. Mai mult ca atât, pentru un anumit segment de contribuabili reforma chiar ar fi finalizat cu defalcări mai mari ca în perioada precedenta daca statul nu ar fi prevăzut ca cei care au de plătit în urma reformei for rămîne la regimul fiscal precedent. Iar numărul acestora este semnificativ, astfel conform datelor statistice în 2019 ponderea salariaților care au venituri de până la 4 mii lei lunar constituie 39,45% din totalul salariaților, iar a celor cu venituri salariale mai mari de 10000 lei lunar constituie doar 10,8% din total salariați. Astfel pentru mai mult de 1/3 din salariați, trecerea la cota unică de impozitare a venitului a generat zero efecte financiare.

În acest fel sistemul proporțional de impozitare prin cota unică, de fapt, adaugă patrimoniu în portofoliul celor puțini dar înstăriți și bogați, este neutră pentru cei cu venituri medii și scoate din buzunarul celor mulți, dar cu venituri reduse. Efectul pozitiv ale "reformei" (diminuarea sarcinii fiscale) obținut pentru o parte din salariați și anume pentru cetățenii cu venituri moderate și medii putea fi realizat și fără

diminuarea cotei de impunere de la 18% la 12 % , dar și prin simpla manipulare cu suma deducerilor(scutirilor) fiscale, în direcția de majorare semnificativă a acestora. Astfel diminuarea poverii fiscale datorată majorării scutirilor personale și pentru persoanele întreținute, era să poarte cu adevărat un caracter echitabil, deoarece se finaliza cu o diminuare semnificativă pentru cei cu venituri mici și scădere neesențială pentru cei cu venituri mari. Un exemplu parțial ar putea servi sistemul fiscal din România, care la capitolul deduceri este mai flexibil ca cel moldovenesc și prevede deduceri diferențiate în funcție de nivelul veniturilor iar baza de impozitare cuprinde și venituri (diverse pensii) care sunt omise de către sistemul fiscal autohton.

Deci, putem spune că țările care cu adevărat sunt orientate social și respectă principiul echității, folosesc scală progresivă de impunere fiscală, când cel care câștigă mult, achită mai mult. Și ca rezultat, în aceste țări este asigurată securitatea socială a populației, se oferă educație gratuită, servicii medicale calitative. Un dezavantaj al scalei progresive de impozitare ar fi că milionarii și cei bogați au tentația de a trece "în umbra", dar prin folosirea unor metode adecvate, aceștia ușor pot fi readuși în albia legală. Nu este just și echitabil, respectiv nu trebuie de procedat ca în R. Moldova când sunt create condiții avantajoase pentru 2-3 mii indivizi cu venituri foarte mari în detrimentul a peste 1,2 milioane de contribuabili simpli(venituri mici și mijlocii).

În concluzie afirmăm că în Republica Moldova lipsește cu desăvârșire o viziune cu privire la ce ar însemna o politică fiscală echitabilă. Deciziile de politică fiscală din perspectiva impozitării (diminuarea cotei de impozitare a impozitului pe venit, facilitățile fiscale pentru companiile din domeniul IT), în fond, sunt decizii fiscale regresive, prin intermediul cărora majoritatea cetățenilor subsidiază activitatea celor mai profitabili și bogați cetățeni din țară, în timp ce pentru multe categorii de angajați, în special a celor din sectorul public, nivelul de venituri rămâne a fi foarte mic. Astfel în Republica Moldova este atestat un nivel îngrijorător al inegalităților, pe fundalul nivelului înalt al economiei informale și bazei impozabile înguste. Circa 40% din totalul veniturilor disponibile ale populației sunt deținute de quintila V a populației (cea mai înstărită categorie), coeficientul Gini fiind estimat la nivelul îngrijorător de 0,35 puncte.

#### BIBLIOGRAFIE

1. Еременко, Е.А. Об определении налоговой справедливости: теоретические поиски и практический смысл / Финансы. – 2017. - № 7. – С. 60-62.
2. Еременко, Е.А. Справедливость и эффективность: методологические рассуждения / Налоги и налогообложение. – 2016. – № 5. – С. 416-425.
3. Ostry, Jonathan D., Andrew Berg, and Charalambos G. Tsangarides. Redistribution, Inequality and Growth / IMF STAFF DISCUSSION NOTE. 2014.
4. Берг, А. Остри Д. Неравенство и неустойчивый рост: две стороны одной медали. / Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика. – 2013. – Т.8. № 4. – С. 77-99.
5. Справедливость и развитие: доклад о мировом развитии / [ред. Бондаренко А.В.; пер. с англ. Гурова И.П. и др.]. – М.: Весь Мир, 2006. – 312 с.
6. Кирман, А., Коландер Д., Фельмер Г., Хаас А. Финансовый кризис и провалы современной экономической науки (материалы международного симпозиума) / Вопросы экономики. – 2010. – № 6. – С.10-11.
7. <https://sfs.md/ro/stiri/rezultatele-receptionarii-declaratiilor-cu-privire-la-impozitul-pe-venit-pentru-anul-2019>
8. <http://www.parlament.md/CadrulLegal/Constitution/tabid/151/language/ro-RO/Default.aspx>
9. <http://worldtaxes.ru/nalogi-v-mire/>

## PROACTIVE CORPORATE CULTURE OF MODERN ENTREPRENEURSHIP

## ПРОАКТИВНАЯ КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

**Зайцева Елена**

*к.э.н., доцент, профессор кафедры менеджмента, маркетинга и туризма, Херсонский национальный технический университет, тел / факс 8(0552) 32-69-08. <http://kntu.net.ua/>, [lenzai@ukr.net](mailto:lenzai@ukr.net)*

**Abstract.** *The article emphasizes the need for proactive management of corporate culture of modern enterprises. Emphasis is placed on the fact that proactive management style is based on the vision of the future image of the enterprise and its dynamic organizational and economic capabilities to update, taking into account changes in the external environment and its own business model, which will provide market uniqueness and intangible benefits.*

*The article explores various scientific approaches to the formation of a corporate culture of modern entrepreneurship, explores the possibilities of transforming ordinary enterprises into successful ones that exceed industry average results in the context of the introduction and development of a proactive business culture and corporate values.*

*The author has proved that proactive enterprises for sustainable commercial success must build up the following features: the desire to develop and grow among a critical mass of employees; have a clear long-term goal and mission that explains its role in the economic community; the vision, values and principles adopted by the team that determine its internal processes and environment; have a positive attitude and reputation in the external environment; own a flexible management system focused on the growth of key performance indicators; have the ability to self-study, self-knowledge, self-improvement; own the aggregate corporate memory, energy and transformation strategy.*

**Key words:** corporate culture, modern entrepreneurship, proactivity

**JEL:** M140

**Актуальность темы.** Долгосрочный устойчивый рост и успех современного предпринимательства зависит от целеустремленных, осознанных и увлеченных работой сотрудников. Активные лидеры позитивных изменений закладывают прочную основу для развития, с готовностью принимая новые вызовы рынка, делаясь друг с другом своим результативным опытом и лучшими креативными идеями в открытых коммуникациях. Проактивная корпоративная культура является ценным нематериальным активом, репутационным капиталом и конкурентным преимуществом предприятия. Она приносит, приносит и будет приносить лояльных клиентов, вдохновлять вовлеченных сотрудников, развивать пресловутый HR-бренд и притягивать дальновидных инвесторов. Поэтому экономисты-новаторы и практики-менеджеры системно и разносторонне изучают эту тему, что и повлияло на выбор автором темы, постановки цели и задач исследования.

В условиях «кадрового голода» при отборе претендента на вакантную должность, зачастую, учитываются только его технические компетенции, как специалиста без участия в диалоге по формулированию и принятию ценностей предприятия. Это размывает корпоративную культуру за счет упущенного момента и отсутствия артикуляции на ценностях. Методов идеальной работы с претендентами, специалистами и командой описано множество, но, к сожалению, в ежедневной рутинной работе их сложно результативно применить, встроив в систему управленческой рефлексии.

Поэтому **целью** данной статьи является исследование возможностей преобразования обычных предприятий в успешные, превосходящие средне отраслевые результаты в контексте внедрения и развития проактивной бизнес-культуры и корпоративных ценностей.

**Анализ последних исследований и публикаций.** В книге «От хорошего к великому» Джим Коллинз описал эксперимент исследования компаний, которые входили в список Fortune 500 (по показателям рыночной стоимости и валовому обороту), когда были определены 11 компаний, осуществивших переход от хороших показателей к выдающимся. В результате отбора он выявил стойкую корреляцию между основополагающими принципами и ценностями, направляющими деятельность корпораций, и их долгосрочным успехом, хотя фокус всего исследования в основном был направлен на задачу «Как превратить хорошую организацию в организацию, последовательно и в течение длительного времени добивающуюся исключительных результатов?». И тогда исследователем была выдвинута и доказана гипотеза о том, что превратить хорошую компанию в великую можно даже в самой неблагоприятной ситуации, что и заставило его переосмыслить свои представления о «корпоративном величии» [1, с. 17].

Исследуя процесс преобразования компаний Коллинз вывел следующие закономерности:

- существует отрицательная корреляция между приглашением эффективных руководителей или кризис-менеджеров со стороны и выдающимися результатами деятельности компании;

- особые формы вознаграждения топ-менеджеров не являются ключевыми для достижения корпоративного совершенства;
- самая лучшая стратегия не отличает хорошие компании от великих;
- выдающиеся кампании не фокусировались на том, что делать, чтобы стать великими, а фокусировались на том, чего не делать и что нужно немедленно перестать делать;
- технологии могут ускорить процесс преобразований, но не могут служить их основополагающей причиной;
- слияния и поглощения не играют большой роли в активизации перехода от хорошего к великому («две посредственности, слитые воедино, никогда не превратятся в великую компанию»);
- компании, добившиеся выдающихся результатов, не всегда представляли процветающие отрасли, а некоторые функционировали в неблагоприятных секторах экономики.

И главным, авторским акцентом стало то, что выдающийся успех — это не игра случая, а вполне осознанный выбор. Результативные преобразования в новой экономике — это наращивание потенциала и следующего за ним стремительного роста. Основными участниками этого процесса являются вовлеченные, обучаемые сотрудники с ответственным мышлением и высокой самодисциплиной. Такой корпоративной бизнес-культуре современного предпринимательства не нужны иерархия, бюрократия и излишний контроль. Соединив культуру дисциплины с предпринимательской этикой, можно получить действенную интеграцию, позволяющую добиться выдающихся результатов. В этом и есть принципиальная разница между великим и хорошим, превосходным и посредственным бизнесом [1, с. 22-24, 26, 29].

**Изложение материала.** Известный исследователь корпоративной культуры современного предпринимательства Патрик Ленсиони в своей книге «Пять пороков команды» сказал, что ни финансы, ни стратегия и тактика, не технологии, а именно командная работа в силу своего потенциала и неповторимости является основным звеном деятельности компании. «Добейтесь того, чтобы все сотрудники вашей компании двигались в одном направлении, и вы овладеете любой отраслью промышленности, любым рынком, всегда и везде» [2, с. 6].

Нижеследующая группа авторов (Дейв Логан, Джон Кинг, Хэли Фишер-Райт) описала «пусковой механизм» построения эффективных корпоративных команд, способных добиться значительного, проактивного стратегического успеха, сформировать отличную организацию, в которой захотят работать и взаимодействовать лучшие специалисты. Авторы говорят, что создать классную организацию можно, используя «точки воздействия», позволяющие подвигнуть людей на то, чтобы они естественным образом перешли на следующий уровень развития, двигаться вперед самим и помогать другим следовать за собой [3, с. 27-28].

Идею развития корпоративной культуры как стратегии и раскрытия человеческого потенциала в компании продолжают Роберт Киган, Лайза Лейхи и Мэттью Миллер в книге «Культура для каждого. Как стать организацией осознанного развития». Они говорят, что взаимоотношения между максимальным раскрытием организационного и человеческого потенциала компании носят диалектический характер и придерживающиеся такого подхода компании могут стать примером в поиске новых путей к успеху. Организация осознанного развития помогает сотрудникам расти над собой и как новая корпоративная бизнес-культура позволяет ей справляться с крайне сложной задачей — эффективно использовать самые перспективные возможности. Авторы говорят, что мы живем в беспрецедентное время, наряду с «тектоническими» макроэкономическими и политическими сдвигами, трудностями пандемии, нестабильностью, непостоянством и неустойчивостью мы наблюдаем революционные перемены в том, чего ищут и хотят люди от своей работы.



Прошло время, когда работнику — «существу экономическому» — было достаточно только платить зарплату для его материального существования и восстановления сил. Сегодня к этому сотрудники хотят получать новые виды доходов: личное удовлетворение от работы, ощущение осмысленности и значения своего труда и просто счастья. Это виды оплаты «существа психологического» — оплаты целеустремленной и осознанной личности, ощущения ее внутренней наполненности. Многие страны и непосредственно ООН разрабатывают новые показатели развития национальных экономик и обществ, например, GNH (gross national happiness, валовый национальный показатель счастья) в качестве надежных свидетельств новых видов доходов населения. То есть счастье в деятельности — это «позитивное состояние, характеризующееся ощущением удовольствия, отсутствием ярко выраженных боли, страданий или скуки; чувство наполненности и осмысленности бытия при преимущественном наличии позитивных эмоций и психологической гибкости. Это и есть самый распространенный вариант доходов, которые люди ищут и получают в «отличных местах для работы». Такие отличительные осознанные организации предоставляют людям вознаграждение второго типа в условиях, которые более всего способствуют саморазвитию сотрудников и вследствие стремительного развития компании. Таким образом, проактивная корпоративная культура организаций осознанного развития включает в процесс развития каждого члена организации, стремясь к полному раскрытию его потенциала. При этом каждый сотрудник такой компании становится для нее равно важным, равно поддерживающим, а иногда и провоцирующим других на быстрее раскрытие их потенциала [4; 5, с. 16-20].

Далее тему счастья при формировании корпоративной культуры бизнес-организаций и построении карьерной траектории личности для тех, кто не приемлет традиционные взгляды и ищет собственный путь к успеху продолжает Тони Шей в своей работе «Доставляя счастье. От нуля до миллиарда: история создания выдающейся компании из первых рук». Он говорит не просто о создании бизнеса «прибыль, увлечение и цель», а о создании особого стиля жизни по доставке счастья каждому, включая нас самих. И такие бизнес-культуры основываются на четырех базовых ценностях: мир, любовь, единство, уважение [6, с. 11-12].

Вопросы счастья, самореализации, развития сильной корпоративной культуры и реализации потенциала компании продолжает раскрывать Ласло Бок в книге «Работа рулит! Почему большинство людей в мире хотят работать именно в Google». Он констатирует, что командно ориентированное управление с низкой степенью свободы еще распространено довольно широко, поскольку все-таки приносит прибыль, требует небольших усилий и большинству менеджеров намного проще руководить командой, которая беспрекословно выполняет указания. Однако, сейчас все больше появляется талантливых и мобильных руководителей, кто идет в ногу с развитием технологий и, главное, — не уклоняется от бесед с подчиненными и делегирует власть и полномочия сотрудникам. Такие компании с высоким уровнем свободы и вдохновляющей рабочей средой, как магниты, притягивают самых одаренных специалистов, в них культивируется осмысленность и вовлеченность, менеджеры отказываются от соответствующих полномочий в пользу коллегиального сотрудничества, преобразуя рутину и стимулируя команду, вдохновляя ее, наделяя большей самостоятельностью и правами самоорганизации. Основываясь на психологии и последних разработках поведенческой экономики, примерах из опыта Google и других успешных компаний, автор рассказывает, как создать компанию, в которой ценят и слушают сотрудников, и в которой мечтают работать. Он говорит, что: нужно учиться не только у своих лучших сотрудников, но и худших; платить нужно «несправедливо»; нанимать стоит тех, кто умнее вас — даже если вам придется очень долго искать; «большие» данные надежнее, чем ваша интуиция; если вы не испытываете дискомфорта от того, что дали много свободы сотрудникам, значит, вы дали мало свободы [7].

**Выводы.** Подытоживая сказанное хочется отметить, что, к сожалению, наша бизнес-культура и предпринимательский менеджмент еще далеки от современных и мировых, они развиваются с очень маленькой скоростью. В наследство от прошлого нам достался «репрессивный менеджмент» – как основа управления и весьма специфическая корпоративная культура, очень далекая от гуманистической и интеллектуальной [8,9]. Кроме того, предприятия «старого типа» заорганизованы и трудно поддаются преобразованиям. Достаточно много еще предприятий с низким уровнем развития организационных структур, отсутствует четкая миссия, видение, общепринятые ценности и корпоративные принципы, очень мало осознанных сотрудников, размыты ответственность, полномочия и вертикальные коммуникации, часто проявляется безапелляционный «вождизм», отсутствуют долговременная стратегия и политика. Из молодых людей, даже с зарубежной степенью MBA, настоящий менеджер получается только со временем, путем накопления опыта практического применения полученных знаний. Особая проблема – разрывы доверия между собственниками и менеджерами, а также между менеджерами, рядовым персоналом и рабочими. Отметим также отсутствие мотивации к труду в целом и к улучшениям, инновациям в частности. В то же время на рынке достаточно много предложений консультантов, готовых быстро диагностировать предпринимательские проблемы и осуществить реинжиниринг бизнес-процессов. Некомпетентность и отсталость нашего менеджмента с одной стороны и переизбыток новых подходов, концепций, систем, методов, инструментов, пришедших из-за рубежа с другой стороны, – порождают главную специфику современных бизнес-преобразований, которые становятся константным состоянием современного предпринимательства. Однако, изменения стоит ускорять, а проактивные предприятия должны уменьшать величину инертности.

Поэтому проактивные предприятия для долгосрочного роста, развития и стойкого коммерческого успеха должны «прокачивать» и наращивать такие черты: стремление развиваться и расти у критической массы сотрудников; иметь понятную долговременную цель и миссию, объясняющая ее роль в экономическом сообществе; принятые коллективом видение, ценности и принципы, определяющие ее внутренние процессы и среду; иметь позитивное отношение и репутацию во внешней среде; владеть гибкой системой менеджмента, ориентированной на качественный и количественный рост основных показателей деятельности и, прежде всего, рыночной стоимости компании; иметь способность к самоизучению, самопознанию, самосовершенствованию; владеть совокупной корпоративной памятью, энергией и стратегией преобразований.

#### БИБЛИОГРАФИЯ

1. Коллинз, Д. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет / Келли Макгонигал; пер. с англ. Павла Павловского; под ред. Василия Дерманова. — 15-е изд. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 384 с.
2. Ленсиони, П. Пять пороков команды. Притчи о лидерстве / Патрик Ленсиони ; пер. с англ. И. Э. Коротенко. — 2-е изд. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 192 с.
3. Логан, Д., Кинг, Д., Фишер-Райт, Х. Лидер и племя: пять уровней корпоративной культуры. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. — 304 с.
4. Anya Dvornikova. Больше, чем корпоративная культура. — Электронный ресурс. — Режим доступа: <https://medium.com/@redhairedAnya/improve-culture-1f703ce44e35>
5. Киган, Р., Лейхи, Л., Миллер, М. Культура для каждого. Как стать организацией осознанного развития. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. — 320 с.
6. Шей, Т. Доставляя счастье. От нуля до миллиарда: история создания выдающейся компании из первых рук / Тони Шей; пер. с англ. Сергея Филина. — 6-е изд. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 304 с.
7. Бок, Л. Работа рулит! Почему большинство людей в мире хотят работать именно в Google / Ласло Бок; пер. с англ. Ольги Поборцевой. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. — 384 с.
8. Лапидус В.А. Менеджмент ошибок (имеют ли люди право на ошибку). 2-е изд., доп. — Н.Новгород, СМЦ «Приоритет», 2002 г. — 91с.
9. Лапидус В.А. Проактивная компания. Модели менеджмента / В.А. Лапидус // — Электронный ресурс. — Режим доступа: <https://centr-prioritet.ru/ct/txt/168>

## ADAPTATION OF THE TOURISM BUSINESS IN THE CONTEXT OF THE COVID-2019

### АДАПТАЦИЯ ТУРИСТИЧЕСКОГО БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ COVID-2019

<sup>1</sup> Кокорева Ольга

К.э.н., доцент, e-mail: kokoreva84@ukr.net

<sup>2</sup> Делиева Евгения

Магистр, e-mail: deliieva.eugeniia@gmail.com

Херсонский национальный технический университет, г. Херсон, Бериславское шоссе 24, тел: (0552)32-62-47,  
http://kntu.net.ua

**Abstract.** *The tourism industry, as a kind of litmus, reflects the slightest changes occurring within the country, but this industry is even more sensitive to external factors. The COVID-2019 pandemic has become such a factor for the tourism business around the world. This article examines the current aspects of the functioning of the tourism industry in Ukraine, analyzes the main factors of the negative impact of the pandemic on the development of the industry, and also discusses measures to reduce its impact on the tourism sector. The emphasis is on studying the transformational changes in the tourism industry caused by anti-epidemiological measures that limit the functioning of this industry under quarantine conditions.*

*The aim of the work is to study the process of adaptation of the tourism industry to the conditions of a pandemic.*

*To achieve this goal, both theoretical and empirical research methods were used.*

**Key words:** *business adaptation, COVID-2019 pandemic, tourism, tourism industry, tourism business in Ukraine.*

**JEL:** L83, Z320, Z310, Z300, Z380

**Актуальность темы.** Индустрия туризма, как своего рода лакмусовая бумажка, отражает малейшие изменения, происходящие внутри страны, но еще более она чувствительна к факторам внешнего воздействия. Именно таким фактором, серьезно изменившим состояние туристического бизнеса, стала пандемия COVID-2019. На сегодняшний день весь мир старается удержать туристическую отрасль на плаву, подстраивая ее под серьезные эпидемиологические требования, что ведет за собой кардинальные изменения в привычном укладе туристического бизнеса. Тема гибкости туристической отрасли, а также адаптации туристического бизнеса к серьезным противоэпидемиологическим требованиям на сегодняшний день является не только ключевой темой для обсуждения на Мировом экономическом форуме в отрасли туризма, но и актуальным предметом исследования.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Проблемы и перспективы развития туристической отрасли исследуют такие отечественные и зарубежные ученые, как: Александрова А. [1], Алексеева Т. [2], Винокуров Я. [3], Волошина М. [4], Звездовская И. [5], и др. В данной работе акцентируется внимание на отчете «Пандемия COVID-19 и ее последствия в сфере туризма в Украине», составленном аналитически-исследовательской организацией Hotel & Destination Consulting (HDC) при поддержке ЕБРР с целью обновления документа «Дорожная карта конкурентоспособного развития сферы туризма в Украине» [6].

**Целью работы** является анализ текущего состояния туристической отрасли в Украине, а также изучение процесса адаптации туристического бизнеса к условиям пандемии.

**Изложение материала.** До коронакризиса туризм в Украине находился в состоянии улучшения после упадка, связанного с аннексией Крыма и военной агрессией России, что послужило резкому сокращению потока иностранных туристов. Инфляция и девальвация гривны в 2014-2015 годах привели к уменьшению количества выездных туристов, зато несколько оживили внутренний туризм. Согласно результатам исследования, на

протяжении 2015-2019 годов в Украине наблюдалось существенное увеличение туристических потоков (табл. 1).

*Таблица 1. Динамика развития туристических потоков в Украине за 2013-2019 года*

Года	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Количество туристов, обслуженных туроператорами и турагентами, всего, тис. человек	3157,2	2425,1	2019,6	2549,6	2806,4	4557,4	6132,1
Из них:							
въездных (иностранных) туристов, тис. человек	137,2	17,1	15,2	35,1	39,6	75,9	86,8
доля из общего количества, %	4,3	0,7	0,8	1,4	1,4	1,7	1,4
выездных туристов, тис. человек	2482,4	2085,3	1647,4	2061,0	2289,9	4024,7	5524,9
доля из общего количества, %	78,6	86,0	81,6	80,8	81,6	88,3	90,1
внутренних туристов, тис. человек	537,5	322,7	357,0	453,6	477,0	456,8	520,4
доля из общего количества, %	17,0	13,3	17,7	17,8	17,0	10,0	8,5
Соотношение кол. выездных туристов к внутренним	4,62	6,46	4,61	4,54	4,80	8,81	10,62

*Источник: [Государственная служба статистики Украины, статистические сборники «Туристическая деятельность в Украине» за 2013-2019 г.г.]*

Количество туристов, обслуженных туроператорами в 2019 г. по сравнению с 2015 г. увеличилось в 3 раза, из них: количество въездных (иностранных) туристов выросло почти в 6 раз, выездных туристов в 3 раза, а внутренних туристов в 1,5 раза.

За 2018-2019 года в Индексе конкурентоспособности в сфере путешествий и туризма Украина поднялась на 10 позиций и заняла 78 место [Доповідь Світового економічного форуму в галузі туризму, 2019].

Положительные изменения в отношении привлекательности страны для туристов произошли за счет улучшения ее делового положения, усиления безопасности, в частности частичного урегулирования ситуации на востоке страны и привлечения к ее решению OSCE, и, как положительный результат подобных сдвигов - развитие международной открытости и улучшение общей инфраструктуры страны, в частности модернизация основных стратегических аэропортов страны, открытие нового большого терминала в аэропорту «Борисполь», «Львов», возобновление работы небольших аэропортов для проведения дополнительных межрегиональных и зарубежных рейсов, развитие доступных перелетов благодаря расширению лоукостного авиасообщения.

Положительная динамика увеличения туристических потоков стала стимулом к увеличению количества субъектов туристической деятельности в Украине в период с 2015 по 2019 год (Рис. 1).

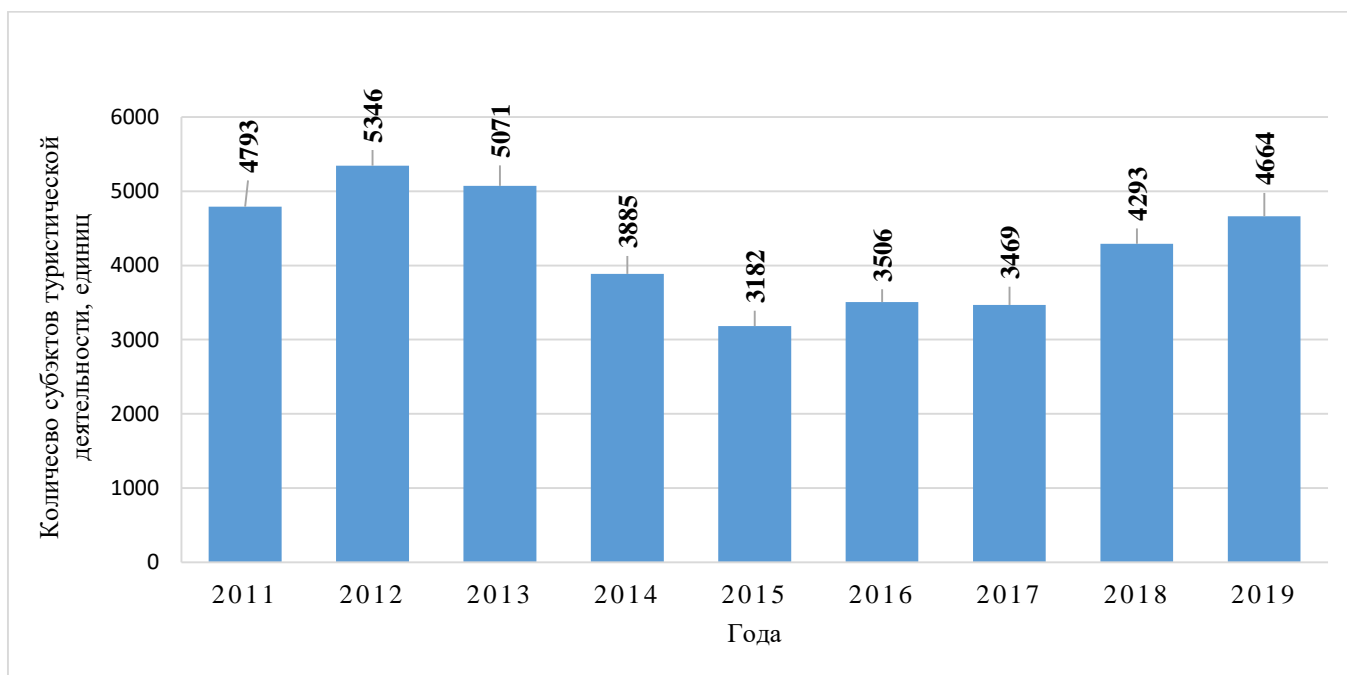


Рис. 1. Динамика количества субъектов туристической деятельности в Украине за 2011-2019 г.г.

Источник таблицы: [Государственная служба статистики Украины, статистические сборники «Туристическая деятельность в Украине» за 2011-2019 г.г.]

Несмотря на то, что в последние 5 лет в Украине наблюдается тенденция к увеличению туристических потоков, доля внутренних туристов в общем количестве туристического потока в 2017-2019 годах стала постепенно сокращаться, а количество выездных туристов наоборот увеличиваться. Существенное увеличение количества выездных туристов напрямую связано с введением безвизового режима для въезда граждан Украины в страны Европейского союза, а сокращение количества внутренних туристов свидетельствует об упадке внутреннего туризма в стране.

Согласно маркетинговым исследованиям, проведенными Всемирной организацией туристических услуг, основными причинами упадка являются [Волошина М., Анализ рынка туристических услуг в Украине: проблемы и перспективы, 2019]:

- неэффективная деятельность власти в сфере внутреннего туризма, которая заключается в непоследовательности государственной политики;
- отсутствие условий, стимулирующих развитие внутреннего туризма, а также поддержки малого туристического бизнеса на государственном уровне;
- неудовлетворительная работа по созданию и укреплению туристического имиджа Украины, а также отсутствие комплексного подхода к разработке и продвижению туристического продукта страны как на внутреннем рынке, так и на международном;
- пренебрежение международным опытом развития внутреннего туризма.

На сегодняшний день сфера туристического бизнеса во всем мире несет убытки глобального масштаба в результате принятия мер по преодолению пандемии COVID-19 и неопределенности дальнейшего развития эпидемиологической ситуации. Согласно оценкам экспертов, восстановление спроса на туристические услуги до уровня 2019 года займет не менее двух лет.

Что касается последствий пандемии COVID-19 в сфере туризма, то Украина находится в относительно лучшей ситуации, чем большинство стран, поскольку здесь доля внутреннего и выездного туризма значительно превышает показатели входного потока. Однако, как выездной, так и внутренний вид туризма понесли значительные финансовые потери. В результате внедрения ограничительных мер позднее начало курортно-рекреационного сезона создало кумулятивный эффект, который негативно повлиял не только на индустрию отдыха и путешествий, но и на сопутствующие отрасли: гостинично-

ресторанный бизнес, транспорт (пассажирские перевозки), розничную торговлю, индустрию развлечений и деятельность учреждений культуры [Пандемія COVID-19 та її наслідки у сфері туризму в Україні, 2019].

Ограничения на передвижение, введенные государствами для предотвращения распространения заболевания COVID-19, а также падение доходов в результате экономического кризиса и рецессии потенциально обуславливают рост спроса на отдых в пределах Украины. Именно внутренний туризм является основным драйвером сохранения и возрождения отрасли.

Внутренний туризм с трудом пережил два локдауна. На сегодняшний день на территории Украины действует «Адаптивный карантин» с делением областей страны на карантинные: красную, оранжевую, желтую и зеленую зоны в зависимости от внутренней эпидемиологической ситуации. Он должен был позитивно повлиять на данные отрасли, однако из-за третьей волны эпидемии большая часть курортных областей Украины находятся в красных и оранжевых зонах, которые предусматривают серьезные ограничения их деятельности.

Адаптация туристической отрасли к противоэпидемиологическим требованиям является сложным комплексным процессом, требующим большого количества временных, а также финансовых трат. Украинский туризм не получил быстрого системного реагирования со стороны правительства в виде внедрения возможных мер в поддержку туристической отрасли, если сравнивать со средним реагированием и типами мероприятий, введенных правительствами соседних стран и стран-членов ЕС. Это еще больше усложняет положение малого и среднего бизнеса, который работает в сфере гостеприимства, туризма и отдыха, а также ставит под серьезную угрозу конкурентоспособности отрасли на глобальном рынке в течение прогнозируемого восстановления в 2021-2022 годах [Пандемія COVID-19 та її наслідки у сфері туризму в Україні, 2019].

На сегодняшний день актуальным примером адаптации туристической отрасли является развитие Виртуального туризма суть которого заключается в путешествии без физического перемещения при помощи современных информационно-компьютерных технологий и электронных средств коммуникации. В условиях существенных физических ограничений, данный вид туризма становится все более популярным, т.к. включает в себя ряд преимуществ перед традиционными видами туризма:

- экономия (минимальные затраты личных ресурсов – времени и денег, данный вид путешествий очень гибок, т.к. вы можете в любой момент его прервать и продолжить в удобное время);

- безопасность (данный вид туризма не предусматривает физического контакта с другими людьми, т.к. сам процесс происходит онлайн).

Еще одним примером адаптации является создание паспортов вакцинации от вируса COVID-19. Наличие данного паспорта в ближайшем будущем даст возможность безопасно путешествовать по странам Европы.

В конце 2019 года по инициативе ЕБРР и с участием внешних партнеров Украины был подготовлен документ «Дорожная карта конкурентоспособного развития сферы туризма в Украине», в котором с учетом новых обстоятельств с целью ускорения адаптации туристической отрасли к коронакризису были выделены следующие направления [Пандемія COVID-19 та її наслідки у сфері туризму в Україні, 2019]:

- поддержка внутреннего воздушного и железнодорожного транспортного сообщения, и цен на билеты с возможными субвенциями;

- поддержка внутреннего туризма путем внедрения туристических ваучеров и кредитных линий для этого вида туризма;

- отсрочке налоговых обязательств для объектов размещения и кейтеринга по оплате НДС и приложения на прибыль;

• непрерывная оптимизация и обновление рабочих инструкций для туристического сектора на период пандемии.

**Выводы.** Пандемия COVID-19 вскрыла имеющиеся недостатки туристической отрасли, как в Украине, так и во всем мире, но также она продемонстрировала ее потенциальные возможности, выведя путешествия на новый виртуальный уровень. На сегодняшний день, адаптация туристического бизнеса заключается в минимизации негативного влияния кризиса, а также создании безопасного и комфортного отдыха в условиях серьезных санитарных эпидемиологических ограничений.

#### БИБЛИОГРАФИЯ

1. Александрова, А.Ю. Актуальные тенденции развития сферы туризма в глобальных городах мира. Современные проблемы сервиса и туризма. 2015. Т. 9. № 2. С. 5-13.
2. Алексеева Т. Чи має перспективи внутрішній туризм та як йому допомагає держава [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://zaxid.net/chi\\_maye\\_perspektivi\\_vnutrishniy\\_turizm\\_ta\\_yak\\_yomu\\_dopomagaye\\_derzhava\\_n1503523](https://zaxid.net/chi_maye_perspektivi_vnutrishniy_turizm_ta_yak_yomu_dopomagaye_derzhava_n1503523)
3. Винокуров Я. Туризм в Україні: проблеми, перспективи розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://skole.com.ua/uk/papers/13-turizm/36-turizmukrproblemi.html>
4. Волошина М. Анализ рынка туристических услуг в Украине: проблемы и перспективы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://koloro.ua/blog/issledovaniya/analiz-rynka-turisticheskikh-uslug-v-Ukraine.html>.
5. Звездовская И. Туристичний сезон 2020: аналіз, прогноз і трохи оптимізму [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://thepage.ua/ua/exclusive/turistichnij-sezon-2020-analiz-prognoz-i-trohi-optimizmu>
6. Пандемія COVID-19 та її наслідки у сфері туризму в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ntoukraine.org/assets/files/EBRD-COVID19-Report-UKR.pdf>
7. Доповідь Світового економічного форуму в галузі туризму [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ntoukraine.org/assets/files/EBRD-COVID19-Report-UKR.pdf>
8. Статистичний збірник «Туристична діяльність в Україні» у 2019 р. (з уточненими даними за 2018 р.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/tyr/tyr\\_dil/tur\\_d\\_19\\_u.xlsx](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/tyr/tyr_dil/tur_d_19_u.xlsx)
9. Статистичний збірник «Туристична діяльність в Україні» у 2017 р. (з уточненими даними за 2011 р., 2015 р., 2016 р., 2017 р.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2018/zb/05/zb\\_td\\_2017.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/05/zb_td_2017.pdf)
10. Статистичний збірник «Туристична діяльність в Україні» у 2014 р. (з уточненими даними за 2013 р.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2015/bl/04/bl\\_td\\_14.zip](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2015/bl/04/bl_td_14.zip)

## CONTEMPORARY BUSINESS SOCIAL RESPONSIBILITY POLICY

### POLITICA CU PRIVIRE LA RESPONSABILITATEA SOCIALĂ A AFACERII CONTEMPORANE

**Todos Irina**

Doctor în științe economice, conferențiar universitar, Universitatea de Stat „B.P.Hasdeu” din Cahul, Piața  
Independenței 1, 029922481, <https://www.usch.md/>, [todosirina@usch.com](mailto:todosirina@usch.com)

**Abstract.** A company must take into account the responsibilities arising from the relationships that are defined during the operation of the organization. Over time, there have been a number of organizations that have functioned either in strict compliance with economic responsibility or with so-called social responsibility. Most organizations, however, opted to combine the two aspects, choosing a middle ground in improving the activity. A socially responsible company should not only work to maximize profit, but should also seek the well-being of different sections of society. Business social responsibility refers to its obligations to make those decisions and to take actions that are acceptable in terms of society's objectives and values. Consequently, at present, in order to prove that it is socially responsible, a company must understand the principles of CSR (Corporate Social Responsibility) promoted at international level and establish a clear policy in this field. Social responsibility policy is established in accordance with the requirements of the good practice guide - ISO 26000.

**Key words:** cultura corporativă, cetățenie corporativă, responsabilitate socială, responsabilitate socială corporativă, ISO 26000

**JEL CLASIFICATION:** M140

Conceptul de responsabilitate socială în raport cu afacerile înseamnă că firma funcționează pentru a-și atinge obiectivele financiare și servește societății. Nu există nicio afacere izolată. Fiecare organ al societății contribuie la succesul unei afaceri. Astfel, devine imperativ ca și afacerile să facă ceva în schimbul societății. Această responsabilitate a afacerilor față de societate se numește **responsabilitate socială**.

La ora actuală „corporațiile au încetat de a mai fi pur și simplu instrumente legale prin care tranzacțiile comerciale, afacerile individuale au loc. Cu toate că un efort exagerat este dedicat acestui scop, corporația a dobândit o mai mare sau mai largă semnificație. Corporația în realitate a devenit atît o metodă de exercitare a proprietății, cît și un mijloc de organizare a vieții economice. Atingînd proporții nemai întîlnite, se poate spune că a apărut și a evoluat un sistem corporație, care și-a atras o mixtură de atribute și puteri, atingînd un nivel de proeminență care îl îndreptățesc de a fi privit ca o principală instituție socială” [2, p.18].

În stabilirea misiunii firmei, managerii trebuie să țină seamă de cerințele tot mai mari cu privire la asumarea unui rol activ în societate, acțiune ce poartă numele de „responsabilitate socială organizațională”. Această problemă devine mai actuală și complexă pe măsură ce companiile trec de granițele naționale.

Responsabilitatea socială înseamnă că întreprinderile, pe lângă maximizarea valorii acționarilor, trebuie să acționeze într-un mod care aduce beneficii societății. Responsabilitatea socială a devenit din ce în ce mai importantă pentru investitori și consumatori care caută investiții care nu sunt doar profitabile, ci contribuie și la bunăstarea societății și a mediului. Cu toate acestea, criticii susțin că natura de bază a afacerilor nu consideră societatea ca un factor interesat, astfel:

✓ *Companiile responsabile din punct de vedere social ar trebui să adopte politici care promovează bunăstarea societății și a mediului în timp ce diminuează impactul negativ asupra acestora.*

✓ *Companiile pot acționa în mod responsabil în multe moduri, cum ar fi promovarea voluntariatului, efectuarea de schimbări care să beneficieze mediul înconjurător și angajarea în oferiri caritabile.*

✓ *Consumatorii caută mai activ să cumpere bunuri și servicii de la companii responsabile social, afectând astfel profitabilitatea acestora [1, accesat online 22.03.2021].*

Literar prin **responsabilitate** se înțelege „obligația de a răspunde, de a da seamă de ceva, de a manifesta o atitudine conștientă față de obligațiile sociale”. În acest sens o definiție formală



a **responsabilității sociale** prevede „*obligăția managerului de a alege și aplica acele acțiuni care contribuie la bunăstarea individului în consens cu interesul societății și al organizației pe care o conduce*”.

Preocuparea pentru responsabilitatea socială a firmei datează încă din secolul XIX, astfel în iunie **1889** în revista *North American Review*, **Andrew Carnegie** publică lucrarea „*The Gospel of Wealth*”(Evanghelia bogăției), considerată documentul de bază în domeniul filantropiei, unde autorul promovează ideea că banii câștigați din afaceri, trebuie să revină societății prin acțiuni caritabile și civice [3accesat online 20.03.2021)]. Dar treptat aceste preocupări iau diferite forme de abordare, astfel în prezent literatura de specialitate ne prezintă responsabilitatea în plan economic și social. În ceea ce privește latura economică avem două abordări:

**abordarea clasică** – potrivit acesteia **firmele activează pentru a aduce beneficii proprietarilor** sau pentru a **reduce costurile de tranzacție**. **Milton Friedman** susținea că principala răspundere a managerilor este de a gestiona afacerea astfel încât să maximizeze beneficiul proprietarilor, respectiv al acționarilor; iar aceștia, la rândul lor, au o singură preocupare: *rezultatele financiare*. În viziunea autorului, orice „bun social” plătit de firmă subminează mecanismele pieței, „bunurile sociale” vor fi plătite fie de acționari (se diminuează profitul), fie de salariați (se reduc salariile), fie de clienți (prin creșterea prețurilor). În acest din urmă caz, vânzările ar putea scădea și firma ar avea dificultăți [4].

❖ **abordarea socio-economică** – susține că „*maximizarea profitului este a doua prioritate a firmei; prima este asigurarea supraviețuirii acesteia*”. Argumente:

➤ societățile comerciale sunt persoane juridice înregistrate într-o anumită țară și trebuie să se conformeze legilor din țara în care operează; deci ele nu sunt responsabile numai față de acționari;

➤ orizontul de timp al existenței firmei este unul lung, deci ea trebuie să urmărească rezultatele economice pe termen lung și în acest scop va accepta și unele obligații sociale (ca nepoluarea, nediscriminarea etc.) și costurile ce le sunt asociate;

➤ practica arată că firmele nu sunt instituții economice pure, ci ele se implică și în politică, în sport (sponsorizări), sprijină autoritățile naționale sau locale etc.

În acest sens, este de datoria omului de afaceri, în calitate de cetățean, să obțină un profit rezonabil. Dar „rațiunea afacerilor este, desigur, să facă disponibile bunuri de bună calitate și la prețuri rezonabile în vederea acoperirii nevoilor consumatorilor. Acest punct de vedere este reprezentativ pentru viziunea modernă în ceea ce privește responsabilitatea firmei.

Prin urmare, responsabilitatea socială a organizațiilor „...a sprijinit credința populară că nu există zone total private ale afacerilor - aceasta însemnând că nu există chestiuni situate în afara examinării publice [...]. Totuși, atunci când o afacere se aproprie mai mult de sfera guvernamentală, ea va reflecta într-o măsură din ce în ce mai mare procesul politic. De aici și conflictele rezultate de cele mai multe ori din utilizarea mass-media de informare de către oficiali și invers” [8, pag. 13].

Responsabilitatea socială înseamnă că indivizii și companiile au datoria de a acționa în interesul superior al mediului lor și al societății în ansamblu. Responsabilitatea socială, așa cum se aplică afacerilor, este cunoscută sub numele de responsabilitate socială corporativă (CSR) și devine un domeniu mai important de concentrare în cadrul întreprinderilor datorită schimbării normelor sociale.

Punctul esențial al acestei teorii este de a adopta politici care promovează un echilibru etic între dublele mandate de a căuta profitabilitate și de a beneficia societatea în ansamblu. Aceste politici pot fi fie comisioane (filantropie: donații de bani, timp sau resurse), fie omisiuni (de exemplu, inițiative „să devină ecologice”, cum ar fi reducerea gazelor cu efect de seră, etc.).

Multe companii, precum cele cu politici „verzi”, au făcut din responsabilitatea socială o parte integrantă a modelelor lor de afaceri și au făcut-o fără a compromite profitabilitatea. În 2019, în topul clasamentului oferit de Forbes compania responsabilă din punct de vedere social din lume este Lego Group, urmat îndeaproape de Natura (NTCO), apoi de gigantii tehnologici, Microsoft (MSFT) și Google (GOOGL). În partea de jos a listei de la locul 100 se află Starbucks (SBUX) [6, accesat online 21.03.2021].

În plus, din ce în ce mai mulți investitori și consumatori iau în considerare angajamentul unei companii față de practicile responsabile din punct de vedere social înainte de a face o investiție sau o achiziție. Ca atare, îmbrățișarea responsabilității sociale poate aduce beneficii primei directive: maximizarea valorii acționarilor.

Există și un imperativ moral. Acțiunile sau lipsa acestora vor afecta generațiile viitoare. Pur și simplu, a fi responsabil social este doar o bună practică comercială, iar eșecul în acest sens poate avea un efect dăunător asupra bilanțului.

În general, responsabilitatea socială este mai eficientă atunci când o companie o asumă în mod voluntar, spre deosebire de obligația guvernului de a face acest lucru prin reglementare. Responsabilitatea socială poate spori moralul companiei și acest lucru este valabil mai ales atunci când o companie poate angaja angajații cu cauzele sale sociale [1, accesat online 22.03.2021].

Responsabilitatea socială corporativă (CSR) este un model de afaceri care se autoreglează, care ajută o companie să fie responsabilă social - față de ea însăși, părțile interesate și publicul. Practicând responsabilitatea socială corporativă, numită și *cetățenie corporativă*, companiile pot fi conștiente de tipul de impact pe care îl au asupra tuturor aspectelor societății, inclusiv economice, sociale și de mediu [7, accesat online 22.03.2021].

A te angaja în CSR înseamnă că, în cursul obișnuit al afacerilor, o companie funcționează în moduri care îmbunătățesc societatea și mediul, în loc să contribuie negativ la acestea.

În ciuda provocărilor economice din anul 2020, corporațiile n-au încetinit anul trecut să acorde atenție responsabilității sociale. Potrivit unui sondaj realizat de The Conference Board, 61% dintre marile companii globale au cheltuit mai mult pe filantropie în 2020 decât au fost bugetate, 58% dintre respondenți au folosit fonduri incrementale pentru eforturile Covid-19 și 54% dintre respondenți folosind fonduri incrementale pentru a ajuta la combaterea rasismului în Statele Unite. În plus, peste două treimi din companiile chestionate au declarat că intenționează să își mențină sau să crească nivelul total al ofertei în 2021 [5, accesat online 26. 03. 2021].

Cu această activitate sporită, companiile pot avea un impact semnificativ, sporind în același timp vizibilitatea mărcii lor. Există o relație simbiotică de netăgăduit în joc - corporația oferă beneficii comunităților și ajută companiile să își atingă obiectivele de afaceri.

Cu toate acestea, eforturile filantropice ale companiilor sunt adesea coordonate în silozuri fără strategii concrete care să se lege de etosul lor corporativ. Rezultatul poate fi: evenimente caritabile unice, care pierd ocazia de a avea un impact de durată asupra comunităților.

Dacă companiile doresc să înceapă să contribuie la crearea unor schimbări autentice, pozitive pentru comunități, consolidându-și în același timp mărcile, veniturile și atractivitatea ca angajatori, trebuie să înțeleagă ecosistemul filantropic și să se angajeze în oferte strategice, ciclice, care cresc în timp. Ei pot începe să facă acest lucru cu mai mulți pași cheie.

Pentru ca o companie să fie responsabilă din punct de vedere social, mai întâi trebuie să fie responsabilă față de ea însăși și de acționarii săi. Adesea, companiile care adoptă programe de CSR și-au dezvoltat afacerea până la punctul în care pot da înapoi societății. Astfel, CSR este în primul rând o strategie a marilor corporații. De asemenea, cu cât este mai vizibilă și de succes o corporație, cu atât are mai multă responsabilitate de a stabili standarde de comportament etic pentru colegii săi, concurență și industrie.

The World's Most Reputable Companies  
For Corporate Responsibility 2019

Rank	Company	Change YOY
1	LEGO Group	▲
2	Natura	▲
3	Microsoft	▲
4	Google	▼
5	The Walt Disney Company	▼
6	The Bosch Group	▲
7	Havaianas	▲
8	Intel	▲
9	Lavazza	▲
10	IKEA	—
11	Cisco Systems	▲
12	Sony	▲
13	Honeywell International	▲
14	Colgate-Palmolive	▲

În țările fost sovietice conceptul de responsabilitate socială este încă în stadii incipiente de dezvoltare. În timp ce companiile multinaționale au început să își dezvolte, treptat, o cultură proprie de responsabilitate socială, conceptul de CSR este unul puțin cunoscut în sfera întreprinderilor Mici și Mijlocii, din acest arial, în timp ce, în multe cazuri, autoritățile publice de la nivel central, local și regional nu sunt implicate suficient în activității de promovare a conceptului CSR în beneficiul comunităților. Astfel, implicarea în campanii de responsabilitate socială este încă foarte slabă la acest nivel, dar în contextul globalizării și al integrării europene, companiile și organizațiile trebuie să adopte o atitudine social responsabilă pentru a rezista pe piață.

Organizația Internațională pentru Standardizare (ISO) subliniază faptul că capacitatea unei companii de a menține un echilibru între urmărirea performanței economice și aderarea la problemele societale și de mediu este un factor critic în operarea eficientă și eficientă.

Principalele modalități prin care o companie îmbrățișează responsabilitatea socială includ filantropia, promovarea voluntariatului și schimbările de mediu. Companiile care își gestionează impactul asupra mediului ar putea căuta să-și reducă amprenta de carbon și să limiteze risipa. Există, de asemenea, responsabilitatea socială a practicilor etice pentru angajați, ceea ce poate însemna oferirea unui salariu echitabil, care apare atunci când există legi limitate de protecție a angajaților.

În 2010, Organizația Internațională pentru Standardizare (ISO) a lansat un set de standarde voluntare menite să ajute companiile să implementeze responsabilitatea socială corporativă. Spre deosebire de alte standarde ISO, ISO 26000 oferă mai degrabă îndrumări decât cerințe, deoarece natura CSR este mai calitativă decât cantitativă, iar standardele sale nu pot fi certificate [9, accesat online 20.03.2021].

În schimb, ISO 26000 clarifică ce este responsabilitatea socială și ajută organizațiile să transpună principiile CSR în acțiuni practice. Standardul se adresează tuturor tipurilor de organizații, indiferent de activitatea, dimensiunea sau locația lor. Și, deoarece mulți actori cheie din întreaga lume au contribuit la dezvoltarea ISO 26000, acest standard reprezintă un consens internațional.

ISO 26000 este destinat să ajute organizațiile să contribuie la dezvoltarea durabilă. Aceasta îi încurajează să depășească limitele legale, recunoscând că respectarea legii este o datorie fundamentală a oricărei organizații și o parte esențială a programului lor de responsabilitate socială. Standardul urmărește să promoveze o înțelegere comună a responsabilității sociale, completând în același timp – dar nu și înlocuind – alte instrumente și inițiative existente.

Atunci când aplică ISO 26000, organizațiile ar trebui să ia în considerare diversitatea societală, de mediu, juridică, culturală, politică și organizațională, precum și diferențele în condițiile economice, fiind în același timp în concordanță cu normele internaționale de comportament [10, accesat online 24.03.2021].

ISO 26000 nu este un standard de sistem de management. Acesta nu conține cerințe și, ca atare, nu poate fi utilizat pentru certificare. Orice ofertă de certificare sau cerere de certificare conformă cu ISO 26000 ar fi o denaturare a intenției și scopului său. Deci, odată cu implementare ISO 26000 organizațiile vor obține beneficii și performanța organizațională cu privire la responsabilitatea socială va influența:

- ✚ *Avantajul competitiv;*
- ✚ *Reputația;*
- ✚ *Capacitatea de a atrage și reține lucrători sau membri, consumatori, clienți și utilizatori;*
- ✚ *Menținerea moralului angajaților, angajamentului și productivității;*
- ✚ *Percepția investitorilor, proprietarilor, donatorilor, sponsorilor și comunitatea financiară*
- ✚ *Relațiile cu companiile, guvernul, mass-media, furnizorii, colegii, clienții și comunitatea în care se operează.*

Acest standard furnizează:

- *conceptele, termenii și definițiile referitoare la responsabilitatea socială;*

- *originile, tendințele și caracteristicile responsabilității sociale;*
- *principiile și practicile în materie de responsabilitate socială;*
- *subiecte centrale ale responsabilității sociale;*
- *domeniile de acțiune ale responsabilității sociale;*
- *integrarea, concretizarea și promovarea unui comportament social responsabil în cadrul organizației prin politicile și practicile ei, legate de sfera sa de influență;*
- *identificarea factorilor interesați și dialogul cu aceștia, și comunicarea angajamentelor și performanțelor în materie de responsabilitate socială [11, p.12-15].*

Liniile directoare cuprinse în ISO 26000 sunt inspirate de cele mai bune practici dezvoltate de inițiativele de responsabilitate sociale ale sectorului public și privat. Ele sunt corelate și complementare cu declarațiile și convențiile relevante ale Națiunilor Unite și instituțiilor specializate ale acestora, în special ILO (Organizația Internațională a Muncii), cu care ISO a stabilit un acord, pentru a asigura concordanța cu standardele de muncă ale ILO. ISO a semnat, de asemenea, un acord cu UNGCO (Biroul Internațional pentru Convenții al ILO) și cu OECD (Organizația pentru cooperare și dezvoltare economică) pentru a crește colaborarea în vederea elaborării standardului ISO 26000.

Standardul ISO 26000 este conceput ca structura după cum urmează[9, accesat online 25.03.2021]):

Cuvânt înainte

Introducere

1 Domeniu de aplicare

2 Termeni și definiții

3 Înțelegerea responsabilității sociale

4 Principiile de responsabilitate socială

5 Recunoașterea părților interesate de responsabilitate socială și angajare

6 Orientări privind subiectele de bază ale responsabilității sociale

7 Orientări privind integrarea responsabilității sociale în întreaga organizație

Anexa A - Exemple de inițiative voluntare și instrumente pentru responsabilitatea socială

Anexa B - termeni abreviați

Bibliografie

Orientările prevăzute în aceste secțiuni sunt destinate să fie clar și ușor de înțeles chiar și pentru non-specialiști.

În concluzie putem spune că o companie, indiferent de mărimea factorilor de producție, forța de muncă utilizată sau profilul activității sale, trebuie să țină cont de responsabilitățile care decurg din relațiile ce se definesc pe parcursul funcționării organizației respective, raportate la necesitățile clienților, ale personalului și puterea de a se implica în tot ceea ce înseamnă societate. Ea depinde de un mediu extern cu care are strânse legături (materiale, financiare, tehnologice sau umane) și pe care îl influențează într-un anumit mod.

#### BIBLIOGRAFIE:

1. Akhilesh G., **Social Responsibility**, În: Investopedia, <https://www.investopedia.com/terms/s/socialresponsibility.asp>, (accesat online 22.03.2021)].
2. Berle G. A., Means G., **The Modern Corporation and Private Property**, New York: Commerce Charing House, 1932, p.18
3. Carnegie A., **The Gospel of Wealth**, <https://www.carnegie.org/about/our-history/gospelofwealth/>, (accesat online 20.03.2021)
4. Friedman M., Friedman A., **Doctrine: The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits**. *New York Times Magazines*, September 13, 1970.
5. Forbes, **The World's Most Reputable Companies For Corporate Responsibility 2019**, (accesat online 21.03.2021)
6. Forbes, **How Companies Can Strategically Build Purposeful Corporate Social Responsibility Programs In Five Steps**, <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2021/03/12/how-companies-can-strategically-build-purposeful-corporate-social-responsibility-programs-in-five-steps/?sh=3b9d189b3a99>, (accesat online 26.03.2021)

7. Jason F., **Corporate Social Responsibility**, <https://www.investopedia.com/terms/c/corp-social-responsibility.asp>, În: Investopedia (accesat online 22.03.2021)
8. Olasky M., **Public relations versus Private Enterprise: An Enlightening Story which Raises Some Basic Questions**, Public Relations Quarterly, 30(4) 1985-1986, SUA, pag. 13
9. Organizația Internațională de Standardizare, **ISO 26000: Responsabilitatea socială**, <https://www.iso.org/home.html>, (accesat online 20.03.2021)
10. Organizația Internațională de Standardizare, **Discovering ISO 26000**. Guidance on social responsibility, <https://www.iso.org/home.html>, (accesat online 24.03.2021)
11. Todos Irina, **The company's social responsibility increase by implementing ISO 26000:2010**, În: Научный Вестник Полтавского университета экономики и торговли, din or. Poltava, Ucraina, 2011, nr.6(51), partea a 2-a, p.12-15.
12. [www.iso.org](http://www.iso.org) - site-ul Organizației Internaționale de Standardizare, (accesat online 25.03.2021)

## GOING CONCERN: APPLYING THE CONCEPT IN THE CONTEXT OF A PANDEMIC

### ПРИМЕНЕНИЕ КОНЦЕПЦИИ (ДОПУЩЕНИЯ) НЕПРЕРЫВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ

Лапицкая Людмила

ASEM str. Bănulescu-Bodoni 61, MD-2005, Chișinău, R. Moldova, tel.022 402757, liudmila@ase.md

**Абстракт:** Представляя информацию в финансовой отчетности, предприятие должно принимать во внимание допущение о непрерывности деятельности, однако в условиях пандемии возникли определенные сложности применения данного допущения. В этих условиях Совет по МСФО представил разъяснительные материалы. Анализируя данные материалы, следует отметить, что в ряде случаев руководство предприятия должно раскрывать большие информации, основываясь на своих суждениях. Рассматриваются четыре сценария, при которых руководство предприятия, опираясь на свои суждения делает выводы о возможности деятельности предприятия в будущем и соответственно о допущении непрерывности деятельности. Для каждого из сценариев предусматриваются свои раскрытия информации.

**Ключевые слова:** непрерывность деятельности, МСФО, раскрытие информации

**JEL:** M42

## ВВЕДЕНИЕ

Концепция (допущение) непрерывности деятельности предприятия является основополагающей и лежащей в основе корректного представления финансовой информации при составлении отчетности предприятия. Следует отметить, что Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 1 «Представление финансовой отчетности» в своими параграфами 25 и 26 устанавливает, что: «при подготовке финансовой отчетности руководство должно оценить способность предприятия продолжать свою деятельность. Финансовая отчетность должна составляться на основе допущения о непрерывности деятельности, за исключением случаев, когда руководство намеревается ликвидировать предприятие, прекратить его торговую деятельность либо вынуждено действовать подобным образом в силу отсутствия реальных альтернатив. Если руководство, в ходе оценки, располагает информацией о существенной неопределенности в отношении событий или условий, которая может вызвать серьезные сомнения в способности предприятия непрерывно осуществлять свою деятельность в дальнейшем, то такая неопределенность должна быть раскрыта в отчетности. Если финансовая отчетность составляется не на основе допущения о непрерывности деятельности, то этот факт должен быть раскрыт в отчетности вместе с основой, использованной при подготовке финансовой отчетности, а также причиной, по которой предприятие считается неспособным непрерывно продолжать свою деятельность». [1]

Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 1 «Представление финансовой отчетности» устанавливает, что при оценке допущения о непрерывности деятельности руководство предприятия анализирует имеющуюся у него информацию, как

минимум на двенадцать месяцев вперед после отчетного периода, но не ограничиваясь этим сроком. Одним из важнейших показателей, который говорит о возможной эффективной деятельности предприятия в будущем является наличие прибыли.

### **АНАЛИЗ УСЛОВИЙ ПРИМЕНЕНИЯ ДОПУЩЕНИЯ НЕПРЕРЫВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

В сложившихся условиях пандемии, когда многие предприятия были закрыты, возникли вопросы о практическом применении данной концепции (допущения). В этой связи Совет по МСФО представил материалы о применении концепции (допущении) непрерывности деятельности (going concern). Таким образом, для таких предприятий, принятие решения о действии допущения о непрерывности деятельности может потребовать применения суждения в большей степени, чем обычно. [2]

Если принимать во внимание положения пункта 26 Международного стандарта финансовой отчетности (IAS) 1 «Представление финансовой отчетности», то как было указано выше, кроме показателей прибыли, срока погашения обязательств и источникам финансирования, нужно анализировать и последствия любого временного закрытия или свертывания деятельности предприятия, возможные ограничения на деятельность, которые могут быть введены правительствами в будущем, возможность государственной поддержки, последствия долгосрочных структурных изменений на рынке (например, изменения в поведении клиентов) и другие факторы.

Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 10 «События после окончания отчетного периода» отмечает, что оценка руководством использования принципа непрерывности деятельности при подготовке должна отражать влияние событий, произошедших после окончания отчетного периода до даты утверждения финансовой отчетности. Это может потребовать от руководства предприятия пересмотра оценок допущения непрерывности деятельности при подготовке финансовой отчетности и принятии решений. В случае, если при представлении финансовой отчетности обстоятельства ухудшатся настолько, что у руководства больше не будет реальной альтернативы, кроме как прекратить деятельность предприятия, то финансовая отчетность не должна составляться на основе принципа непрерывности деятельности. [3]

Вместе с тем, ситуации и неопределенности могут быть различные: например, предприятие может иметь хорошие показатели рентабельности и ликвидности, однако перспективы его деятельности слабые в условиях пандемии.

При этом следует рассматривать и другие положения Международного стандарта финансовой отчетности (IAS) 1 «Представление финансовой отчетности», например пункт 122, который гласит о том, что: «в кратком обзоре основных принципов учетной политики или в прочих примечаниях предприятие должно раскрыть информацию о профессиональных суждениях, за исключением связанных с расчетными оценками, которые были выработаны руководством в процессе применения различных принципов учетной политики и которые оказывают наиболее значительное влияние на суммы, признанные в финансовой отчетности». [1]

В разъяснительных материалах, разработанных Советом по МСФО представлена схема применения допущения непрерывности деятельности, представленная ниже.

**Применение требований МСФО (IAS) 1 в части концепции (допущения) непрерывности деятельности**



**Рисунок 1** Применение требований МСФО (IAS) 1 в части концепции (допущения) непрерывности деятельности

Источник: Разъяснительные материалы Совета по МСФО. [2]

Анализируя данные, представленные на рисунке 1, можно констатировать, что первый сценарий применять предприятия, которые получают прибыль, у них нет проблем с ликвидностью, у которых нет сомнений в способности продолжить свою деятельность в будущем. Такие предприятия используют основные принципы подготовки финансовой отчетности и маловероятно, что были использованы существенные суждения. По третьему варианту сценария находится предприятие, которое близко к тому, чтобы перестать использовать допущение о непрерывности деятельности. Предположим, что предприятие является убыточным, спрос на его товары или услуги быстро снизился, а возможность функционирования в ближайшие 12 месяцев является проблематичной. Однако руководство после рассмотрения всей соответствующей информации, включая осуществимость и эффективность планируемых им действий, пришло к выводу о том, что подготовка финансовой отчетности на основе принципа непрерывности деятельности является целесообразной. Вместе с тем, руководство предприятия принимает во внимание

существенную неопределенность, связанную с событиями или условиями, которые могут поставить под сомнение способность предприятия продолжать свою непрерывную деятельность. В этом случае предприятие должно раскрывать существенные неопределенности, связанные с его способностью продолжать свою непрерывную деятельность. В сценарии 3 заключение о подготовке финансовой отчетности на основе принципа непрерывности деятельности, скорее всего, будет основываться на существенном суждении. Если это так, то в дополнение к раскрытию существенных неопределенностей, как того требует пункт 25 МСФО (IAS) 1, предприятие также обязано применять требования о раскрытии информации, изложенные в пункте 122.

Если рассматривать второй сценарий, предположим, что руководство предприятия после рассмотрения осуществимости и эффективности планируемых действий приходит к выводу, что существенные неопределенности, как ожидается, будут смягчены (например: получение государственной помощи или дополнительного финансирования), то при раскрытии информации необходимо акцентировать внимание на суждениях об отсутствии существенных неопределенностей.

Еще одним важным моментом, касающимся раскрытия информации, является допущения о будущем и других основных источниках неопределенности оценок на конец отчетного периода, которые имеют значительный риск привести к существенной корректировке балансовой стоимости активов и обязательств в течение следующего финансового года.

В четвертом случае сценария предприятие не может осуществлять непрерывную деятельность в дальнейшем, в основном это происходит, когда руководство решает ликвидировать предприятие, или же прекратить деятельность, при этом не имея другой альтернативы. При этом, предприятие составляет отчетность, применяя положения соответствующих стандартов, например: МСФО, однако оно должно раскрывать информацию о том, что данная отчетность составлена без учета допущения о непрерывности деятельности, причину, по которой было принято такое решение, а также принципы, на основе которых была подготовлена финансовая отчетность.

### **ВЫВОДЫ**

Допущение о непрерывности деятельности является очень важным не только для целей бухгалтерского учета, но и для аудита. Данная тема также рассматривалась Советом директоров по МСА (IAASB), который в сентябре 2020 года опубликовал дискуссионный документ: «Мошенничество и непрерывность деятельности при аудите финансовой отчетности: изучение различий между общественными представлениями о роли аудитора и обязанностями аудитора при аудите финансовой отчетности». Данный дискуссионный документ представлен для консультаций и высказывания мнений до 1 февраля 2021 года.

В дискуссионном документе освещаются требования к аудиту и требования МСФО (IAS) 1, когда обнаруживаются существенные неопределенности, связанные с непрерывностью деятельности, то необходимо проанализировать соответствуют ли требования, установленные МСФО и международными стандартами аудита.

Однако следует обратить внимание, что МСФО требуют в отношении оценки непрерывности деятельности раскрытия информации не только о существенных неопределенностях, но и о существенных суждениях руководства.

### **ЛИТЕРАТУРА:**

1. Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 1 «Представление финансовой отчетности». Disponibil: <https://www.mf.gov.md/ru/content/%D0%BC%D0%B5%D0%B6%D0%B4%D1%83%D0%BD%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D1%8B%D0%B5-%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%82%D1%8B-%D1%84%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B9-%D0%BE%D1%82%D1%87%D0%B5%D1%82%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8->



2. Going concern—a focus on disclosure. This document is intended to support the consistent application of requirements in IFRS. Disponibil: <https://cdn.ifrs.org/-/media/feature/news/2021/going-concern-jan2021.pdf?la=en>
3. Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 10 «События после окончания отчетного периода». Disponibil: <https://www.mf.gov.md/ru/content/%D0%BC%D0%B5%D0%B6%D0%B4%D1%83%D0%BD%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D1%8B%D0%B5-%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%82%D1%8B-%D1%84%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B9-%D0%BE%D1%82%D1%87%D0%B5%D1%82%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8-0>

## SHADOW ECONOMY AS A FACTOR OF DESTABILIZATION

## ТЕНИЗАЦИЯ ЭКОНОМИКИ КАК ФАКТОР ДЕСТАБИЛИЗАЦИИ

Федоров Е.В.

Аспирант кафедры экономики и международных экономических отношений. Мариупольский государственный университет Украина, Донецкая область, город Мариуполь, проспект Строителей 129-а.

**Abstract.** *Post-Soviet states have inherited from the Soviet economic model a significant shadow economy. Its size has increased significantly in the context of transition and the formation of new business models. A lack of evidence-based developments on the de-shadow economy has contributed to the rapid expansion of the shadow economy. The failure of the state to create a transparent and favourable business climate and to promote entrepreneurial initiative and activity against the background of a difficult socio-economic situation and an ineffective institutional environment has intensified the shadowing of the economy. These processes influence the rapid development of unregistered economic activities of enterprises, leading to the violation of legally established norms and the establishment of unregulated and illegal economic activities.*

**JEL A 10**

Постсоветские государства получили в «наследство» от советской модели хозяйствования значительный теневой сектор экономики. Его размеры которого существенно возросли в условиях переходного периода и формирования новых моделей хозяйствования. Отсутствие научно обоснованных разработок по детенизации экономики способствовали стремительному расширению тенизации экономики. Неспособность государства в формировании прозрачного и благоприятного бизнес-климата, развития предпринимательской инициативы и деятельности на фоне сложного социально-экономического положения и неэффективно работающей институциональной среды усилили процессы тенизации экономики. Эти процессы влияют на стремительное развитие незарегистрированной в установленном порядке экономической деятельности предприятий, что приводит к нарушению законодательно установленных норм и установления нерегламентированных и незаконных видов хозяйственной деятельности.

Важным условием для устойчивого и сбалансированного экономического роста, усиления конкурентоспособности национальной экономики, обеспечения ее интеграции в европейскую и мировую экономическую систему, ее детенизации, выступает экономическая безопасность [Закон України..., 2003].

Значительный и достаточно сформированный теневой сектор экономика Украины получила в «наследство» от советской модели хозяйствования, которая изначально определяла возможности дифференциации доходов в обществе [Савич І.В., 2014, с. 87-92]. В свою очередь, отсутствие соответствующих научных исследований, направленных на изучение механизмов тенизации экономики, коррупции, криминализации общества в условиях разгосударствления и приватизации, формирования новой модели хозяйствования, отсутствие научно обоснованных разработок по детенизации экономики способствовали стремительному распространению и углублению этих негативных явлений в украинском обществе.

По расчетам Министерства экономического развития и торговли Украины [Міністерство економічного розвитку України, 2018, с.3] уровень теневой экономики в стране составил в 2019 году 28% официального ВВП. Самый высокий уровень теневой экономики был зафиксирован в Украине в 2014 году и составил 43%. Согласно методике расчета показателей экономической безопасности, принятой Министерством экономического развития и торговли Украины, критичным пороговым уровнем тенезации от официального ВВП является 30% тенезации [Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки, 2013].

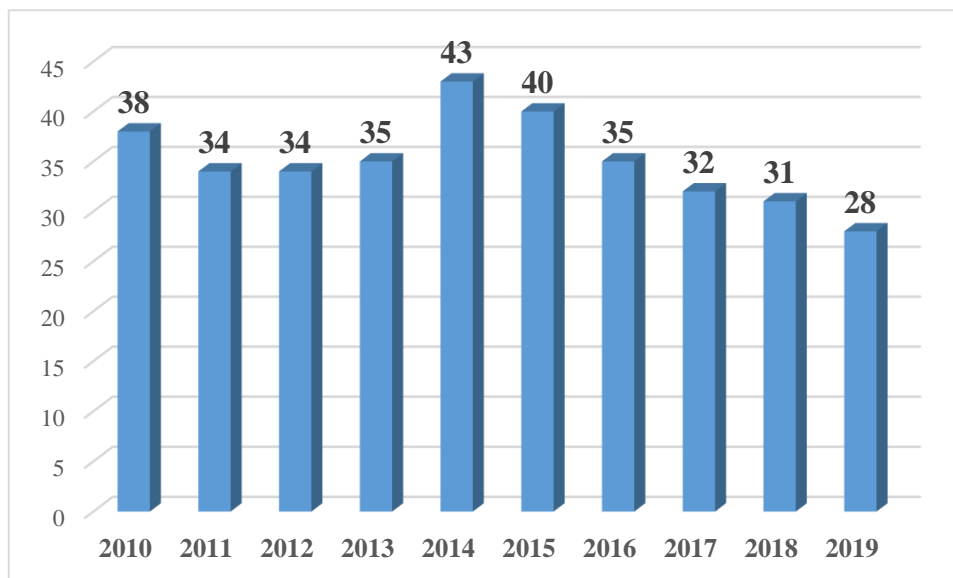


Рис.1. Уровень теневой экономики в Украине, % от объема официального ВВП

Несмотря на снижение официального уровня тенезации национальной экономики, его значение остается критическим, что создает угрозы для социально-экономического развития страны, ее безопасности [[Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки, 2013]. Более того, следует учесть, что другим экспертным оценкам (Ф. Шнайдера (F. Schneider), А.Буен (A.Buehn), Л.Медіна (L.Medina)) уровень тенезации национально ц экономики оценивается значительно выше [Schneider F. and Buehn A., 2017; Medina L. and Schneider F., 2018].

Процессы детенезации экономики сдерживаются целым рядом факторов, среди уже на протяжении нескольких лет являются следующие [Загальні тенденції тіньової економіки в Україні, 2017; Загальні тенденції тіньової економіки в Україні, 2020]:

- низкий уровень защиты прав собственности (согласно глобальному индексу конкурентоспособности за 2019 год в Украине отмечается крайне низкая эффективность государственных органов, низкие позиции стана занимает и по рейтингам защиты прав собственности (128 позиция среди 141 страны), в том числе интеллектуальной),

- несовершенство судебной системы страны, основным недостатком которой являются низкая институциональная способность и независимость ветвей судебной системы (согласно Глобального индекса конкурентоспособности оценка независимости судебной власти в Украина обеспечила 105 место среди 141 страны),

- высокий уровень коррупции в стране (согласно рейтинга «Индекс восприятия коррупции 2019» ее уровень составил 30 баллов (по шкале от 0 до 100, где 0 означает высочайший уровень коррупции, а 100 - самый низкий), что соответствует 126 месту среди 180 стран,

- высокие риски для стабильного функционирования финансовой системы страны (в кредитном портфеле банков в Украине по состоянию на 01.01.2020 доля неработающих

кредитов в общем объеме кредитования составила 53,83%), что обусловлено, прежде всего, низкой кредитоспособностью заемщиков,

- наличие неподконтрольных территорий в следствие военной агрессии России в Крыму и на востоке Украины, что развивает возможности для развития контрабандных схем.

Недостаточный бизнес-климат в национальной экономике, отсутствие прозрачной среды для реализации предпринимательской инициативы, высокий уровень коррупции, недостаточность защиты прав собственников – сдерживают детенизацию украинской экономики. Эти процессы поддерживают развитие теневой и серой деятельности предприятий, что приводит к нарушению законодательно установленных норм (связанных с соблюдением условий труда, уровня заработной платы, уплаты налогов и т.д.) и установления нерегламентированных и незаконных видов хозяйственной деятельности [Методичні рекомендації розрахунку рівня тіньової економіки, 2009]. Кроме того, существует прямая взаимосвязь между уровнем тенизации национальной экономики и тем положением, которое занимает Украина в международных рейтингах: доля теневой экономики растет одновременно со снижением места страны в указанных международных рейтингах [Рейкін В.С., 2017].

Проведенные исследования позволили систематизировать факторы, способствовавшие распространению процессов тенизации украинской экономики [Булатова О.В., Карпенко О.І. и Федоров Е.В., 2018], основными из которых выделены следующие:

- экономические факторы, которые связаны с несовершенством рыночной среды, формирование которой до сих пор продолжается (несовершенная структура рынка, низкая эффективность государства в формировании конкурентоспособной экономики, дисбаланс в сфере занятости), неэффективностью государственного регулирования рыночных процессов (неэффективное администрирование налогов, чрезмерная зарегулированность экономической деятельности, неблагоприятные условия бизнеса);

- институциональные факторы, связанные с деятельностью институтов, функционирующих в национальной экономике (политическая нестабильность, несовершенство судебной и правоохранительной системы (с точки зрения их независимости и степени доверия со стороны общества), неэффективная деятельность государственных антикоррупционных органов, недостаточная защита прав, в том числе прав на финансовые активы, прав интеллектуальной собственности,

- отсутствие в стране соответствующих стандартов законопослушного поведения, как со стороны рядовых граждан, субъектов хозяйствования, так и государственных служащих, которые формируют морально-этические факторы, и влияние которых определяют высокий уровень коррупции, экономической преступности в стране.

Выводы. Теневая экономика негативно влияет на обеспечение экономической безопасности государства, его конкурентоспособность, на формирование международного имиджа страны в целом. По официальным расчетам уровень теневой экономики в Украине составляет почти треть официального ВВП, что соответствует нормативно определенному критическому пороговому уровню, создает угрозы национальной безопасности государства. По экспертным оценкам уровень тенизации экономики значительно выше официального. Рейтинг Украины в международных сравнениях становится важным индикатором среды, формирующей уровень тенизации экономики

#### Библиография

1. Bulatova Olena, Trofymenko Mykola, Karpenko Oleksandr, Fedorov Eduard The external component of national economic security. *Przegląd Strategiczny* 2020, Issue 13.p.425-437
2. Friedrich Schneider, Andreas Buehn Shadow Economy: Estimation Methods, Problems, Results and Open questions// *Open Economics* 2018; 1: 1–29 <https://www.degruyter.com/downloadpdf/j/openec.2017.1.issue-1/openec-2017-0001/openec-2017-0001.pdf>

3. Shadow Economies Around the World: What Did We Learn Over the Last 20 Years? by Leandro Medina and Friedrich Schneider IMF Working Papers WP/18/17 <https://www.imf.org/~media/Files/Publications/WP/2018/wp1817.ashx>
4. Булатова О.В. Карпенко О.І., Федоров Е.В. Оцінка процесів тінізації української економіки та економічна безпека країни // Вісник МДУ. Серія: Економіка. 2018. Вип.16. С.125-134.
5. Загальні тенденції тіншової економіки в Україні у 2019 році. – Міністерство економічного розвитку України. – 2020. – 8с. [https://ucap.io/wp-content/uploads/2020/06/1\\_shadow\\_2019.pdf](https://ucap.io/wp-content/uploads/2020/06/1_shadow_2019.pdf)
6. Загальні тенденції тіншової економіки в Україні. I квартал 2017 року. – Міністерство економічного розвитку України. 2017. –22с.
7. Загальні тенденції тіншової економіки в Україні. I квартал 2018 року. – Міністерство економічного розвитку України. 2017. 23с. <http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=e384c5a7-6533-4ab6-b56f-50e5243eb15a&tag=TendentsiiTinovoiEkonomiki>
8. Закон України Про основи національної безпеки України (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 39, ст.351) <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/964-15>
9. Методичні рекомендації розрахунку рівня тіншової економіки / Наказ Міністерства економіки України від 18 лютого 2009 р. № 123 [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://me.kmu.gov.ua/file/link/135879/file/Method\\_TinEk.doc](http://me.kmu.gov.ua/file/link/135879/file/Method_TinEk.doc)
10. Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України // Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України № 1277 від 29.10.2013 року [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://search.ligazakon.ua/1\\_doc2.nsf/link1/ME131588.html](http://search.ligazakon.ua/1_doc2.nsf/link1/ME131588.html)
11. Рейкін В.С. Аналіз міжнародних рейтингів України як індикаторів впливу детермінант тіншової економіки// причорноморські економічні студії. Випуск 21. 2017. 47-52
12. Савич І.В.. Детермінанти формування тіншової економіки України// «Young Scientist» (економічні науки). 2014. № 12 (15). с.89-91

## STRENGTHENING THE MANAGEMENT OF THE FISCAL SYSTEM BY COMBATING TAX EVASION AND INCREASING THE DEGREE OF VOLUNTARY COMPLIANCE

## CONSOLIDAREA MANAGEMENTULUI SISTEMULUI FISCAL PRIN COMBATEREA EVAZIUNII FISCALE SI SPORIREA GRADULUI DE CONFORMARE VOLUNTARĂ

<sup>1</sup> Platon Nicolae

doctor habilitat, conferențiar universitar, e-mail: [platonanat@yahoo.com](mailto:platonanat@yahoo.com)

<sup>2</sup> Turcanu Igor

doctorand, e-mail: [igor.turcanu@sfs.md](mailto:igor.turcanu@sfs.md)

<sup>1,2</sup> ASEM, Chișinău, str. Bănulescu-Bodoni 61, [www.ase.md](http://www.ase.md)

**Abstract.** Este bine cunoscut faptul că contribuabilii sunt predispuși să evite obligațiunile sale fiscale în raport cu statul. În consecință statul nu-și poate onora obligațiunile sale sociale și economice față de populație. Astfel, riscurile care survin din neachitarea taxelor și impozitelor, trebuie să fie abordate cu perseverență, pentru a contracara evaziunea fiscală.

În aceste condiții, tratamentele de conformare voluntară trebuie să fie implementate prin mecanisme destinate identificării și reducerii permanente a riscurilor de încălcare a legislației fiscale de către contribuabili, prin convingerea acestuia referitor la avantajele conformării voluntare.

Această viziune a creat premise pentru autori de a studia mai aprofundat tematica conformării voluntare și de a formula anumite concluzii științific argumentate, cu scopul de sensibiliza factorii de decizie.

**Cuvinte cheie:** conformare voluntară, evaziune fiscală, impozite, sistem fiscal, taxe.

**JEL:** H21, H26

### Actualitatea temei

Toți contribuabilii, indiferent de rolul lor în viața social-economică și politică a țării, trebuie să-și cunoască drepturile, obligațiile și consecințele, care vor rezulta din inacțiunile sau acțiunile culpabile de nerespectare a legislației fiscale în vigoare.

Sarcina civică a fiecărui contribuabil constă în onorarea obligațiilor fiscale în raport cu statul. Această obligațiune trebuie îndeplinită conștiincios și voluntar.

În aceste condiții, instituția statului abilitată cu funcții de percepere fiscală, trebuie să-și canalizeze toate eforturile în vederea informării contribuabilului despre necesitatea conformării voluntare și achitării impozitelor. Este extrem de important ca plătitorul de impozite și taxe să înțeleagă sarcinile fiscale pe care le are, să conștientizeze

importanța declarării corecte și achitării integrale a impozitelor și taxelor datorate bugetului public național pentru ca statul, la rândul său, să poată onora obligațiunile sale față de cetățenii săi.

Suntem de părerea că numai prin ridicarea nivelului de conformare voluntară Serviciul Fiscal de Stat poate obține rezultate bune în materie de percepere fiscală.

Reieșind din cele enunțate, considerăm că prevenirea evaziunii fiscale prin sporirea nivelului de conformare voluntară este o temă destul de actuală, care trebuie cercetată sub aspect științific.

### **Metode aplicate**

La elaborarea prezentului articolul, autorii a utilizat 3 metode de cercetare, după cum urmează:

- *metoda cercetării fundamentale* care a permis: culegerea informației necesare, ce se referă la combaterea evaziunii fiscale și sporirea nivelului de conformare voluntară a contribuabililor, materializat prin creșterea colectării impozitelor și taxelor, investigarea aspectelor teoretice, care poartă un demers constructivist în demararea cercetărilor, bazându-se pe legile, principiile și categoriile logicii dialectice, rezultatul fiind formarea unor concluzii practice științific argumentate;

- *metoda cercetării aplicative*, care a avut ca sarcină furnizarea de date necesare pentru direcționarea activității practice, în vederea creșterii muncii metodice și transpunerea în formă operațională a unor idei.

- *metoda istoriografică*, care a fost utilă pentru punerea în lumină a celor mai importante cercetări științifice, culegeri de materiale și articole la tema conformării voluntare, fiind aplicată în special pentru cunoașterea, explicarea și înțelegerea subiectului de cercetare.

**Scopul cercetării** îl reprezintă investigarea unor aspectele ce țin de modul de colectare a mijloacelor financiare la Bugetul Public Național, axat pe combaterea evaziunii fiscale și creșterea nivelului de conformare voluntară a contribuabililor.

**Suportul teoretico - metodologic** al temei investigate este asigurat de lucrările savanților, specialiștilor și experților, care au efectuat cercetări în acest domeniu.

**Rezultate.** Cercetarea acestei teme va da posibilitate autorilor să formuleze anumite concluzii științifice la acest subiect, și ca urmare, să propună Serviciului Fiscal de Stat soluții și recomandări în vederea eficientizării administrării fiscale prin prisma combaterii evaziunii fiscale și creșterii nivelului de conformare voluntară a contribuabililor.

### **Introducere**

Tendențele moderne aferente dezvoltării economice, sociale și tehnologice, vizează schimbarea naturii și complexității sarcinii de reglementare, precum și a contextului în care se desfășoară. Această schimbare se exprimă în mai multe moduri și implică mai multe nivele. Contribuabilii sunt, de exemplu, din ce în ce mai mobili și eventivi, crește accesul la tehnologii sofisticate și servicii care le permite să efectueze tranzacții complexe, atât în interiorul țării, cât și peste hotarele ei, să intre în zone de ambiguitate juridică, ce reprezintă tentații și posibilități de evaziune fiscală.

Emergența noilor riscuri devine o problemă majoră pentru Serviciul Fiscal de Stat în vederea identificării și înlăturării acestor riscuri. Astfel, Serviciul Fiscal de Stat se confruntă cu o dilemă: pe de o parte resurse de administrare fiscală sunt limitate pentru desfășurarea activităților, iar pe de altă parte cerințele față de această instituție sunt în creștere.

Contribuabilii, cetățenii, mass-media sunt în așteptarea îmbunătățirii permanente a calității serviciilor prestate de organul fiscal. Ei așteaptă ridicarea nivelului de transparență și de responsabilitate, diminuarea costurilor ce țin de administrarea fiscală, reducerea presiunii asupra contribuabililor onești.

Numai o administrare fiscală eficientă, capabilă să ofere servicii și asistență bazată pe tehnologii informaționale performante, constituită pe respectul și încrederea contribuabililor, datorate deservirii automatizate performante, profesionalismului angajaților și standardelor înalte de conduită – aceasta trebuie să fie viziunea unei instituții fiscale moderne.

Considerăm că Serviciul Fiscal de Stat trebuie se rezolve această problemă prin o abordare complexă bazată pe gestionarea riscurilor de conformare, astfel încât concentrarea să nu fie axată asupra contribuabililor onești, care își onorează în permanență obligațiunile fiscale, ci asupra contribuabililor pasibili de evaziune fiscală. Astfel, pentru contribuabilii care au decis ferm

să nu se conformeze (depistați în baza riscurilor), să se aplice pârgھیile de conformare forțată – controlul fiscal, instituirea posturilor fiscale, încasarea forțată a restanțelor la buget.

### Abordarea subiectului

Sistemul fiscal al Republicii Moldova reprezintă totalitatea impozitelor și taxelor, a principiilor, formelor și metodelor de stabilire, modificare și anulare a acestora, prevăzute de Codul fiscal, precum și totalitatea măsurilor ce asigură achitarea lor.

Astfel, printre funcțiile importante ale sistemului fiscal se regăsesc:

a) **funcția de mobilizare a resurselor bugetare**, care trebuie puse la dispoziția statului, necesare pentru acoperirea cheltuielilor publice. Fiind cunoscut faptul că impozitele reprezintă o prelevare obligatorie a unei părți din veniturile și/sau averea contribuabililor persoane fizice și juridice, care trebuie puse la dispoziția statului, organul fiscal trebuie să-și canalizeze toate eforturile ca să realizeze acest obiectiv major. Această prelevare este nerambursabilă și nu presupune nici o contraprestație directă din partea statului, caracterul obligatoriu fiind impus de legislația fiscală care instituie impozitul;

b) **funcția economică stimulativă**, în scopul dezvoltării activităților economice, sporirii volumului veniturilor, creării de noi locuri de muncă, sporirii exportului etc. Toate aceste obiective pot fi atinse prin acordarea unor facilități fiscale cum ar fi: scutiri, reduceri, eșalonări sau amânări la plata unor obligații fiscale;

c) **funcția socială**, prin care se urmărește, pe de o parte, să se asigure o anumită protecție socială unor categorii de contribuabili persoane fizice care realizează venituri mai mici și au greutăți materiale mai mari (copii sau alte persoane aflate la întreținere), iar pe de altă parte, să fie stimulați agenții economici care utilizează forța de muncă cu randament redus (persoane cu dezabilități etc.);

d) **funcția de control asupra economiei**, exercitată de către Ministerul Finanțelor, prin intermediul Serviciului Fiscal de Stat și unitățile sale teritoriale, după caz, de compartimentele de specialitate ale autorităților administrației publice locale ori de alte autorități care sunt responsabile, conform legii, să administreze impozite, taxe, contribuții sau alte sume datorate Bugetului Public Național.

Profesorul universitar Georgeta Vintilă<sup>12</sup>[Vintilă G., 2006, pag.16] este de părerea că principalele trăsături care caracterizează sistemul fiscal, sunt:

➤ **universalitatea sistemului fiscal**, prevede includerea în sfera de cuprindere a impunerii a tuturor persoanelor care realizează venituri;

➤ **unitatea impunerii**, presupune ca stabilirea sarcinilor fiscale să se facă după criterii unitare pentru toți deținătorii aceluiasi obiect impozabil;

➤ **echitatea socială**, presupune că impozitele și taxele, trebuie să se facă potrivit justiției sociale, fără nici un fel de discriminare de ordin etnic, religios sau politic.

La fundamentarea politicii fiscale, în viziunea Profesorului universitar Tatiana Manole „este necesar să fie luate în considerare și alegerea tipului și numărului de impozite, prin care statul urmează să-și asigure veniturile sale fiscale”<sup>13</sup>[Manole T., 2016, pag.291]. În aceste condiții, necesitatea asigurării elasticității sistemului fiscal impune statele, de cele mai multe ori, să recurgă la o multitudine de impozite și taxe.

Impozitele și taxele impuse de stat pe departe nu sunt pe placul contribuabililor. De aceea orice posibilitate de a nu le achita în condiții legale sau mai puțin legale, va fi utilizată în permanență de contribuabili. În aceste condiții, cu siguranță va apărea riscul de evaziune fiscală.

Noțiunea de evaziune fiscală prezintă două sensuri: unul general și unul juridic. În opinia expertului în fiscalitate Ioana Maria Costea, **în plan general**, termenul „evaziune” desemnează **sustragerea de la o anumită obligație, indiferent de natura și sursa acestuia, iar în plan juridic** preia sensul semantic general particularizat prin raportare la îndeplinirea unei obligații fiscale<sup>14</sup> [Costea I.M., 2011, pag.30]. Generic, evaziunea fiscală constă „într-o sustragere a contribuabililor de la plata obligațiilor față de bugetele publice, în totalitatea procedurilor licite

<sup>12</sup>Vintilă Georgeta. Fiscalitate. Metode și tehnici fiscale. București, editura Economică, 2006, pag 16, pp. 633, ISBN 973-709-246-0

<sup>13</sup> Manole Tatiana. Managementul finanțelor publice. Chișinău editura Tehnica-Info, 2016, pag 291, pp. 803, ISBN 978-9975-63-401-4

<sup>14</sup> Costea Ioana Maria. Optimizare fiscală. Soluții. Limite. Jurisprudență. București, editura C.H. Beck, 2011, pag. 30, pp. 310, ISBN 978-973-115-919-5

sau ilicite prin care cei interesați sustrag în tot sau în parte materia impozabilă obligațiilor fiscale stabilite prin legile fiscale"<sup>15</sup> [Hotca M., Dobrinoiu M., 2008, pag.238].

În **dreptul francez**, evaziunea fiscală (fraude fiscale) a fost definită ca: „*practică ilicită destinată a plăti mai puțin impozit, prin sustragerea ilegală de la legea fiscală, integral sau în parte a materiei impozabile, căreia ar trebui să i se aplice*”<sup>16</sup> [Guillien R., Vincent J., 2001, pag.146].

În **dreptul italian**, evaziunea fiscală (evasione fiscale) indică „*conduita ilicită, sancționată de ordine juridică, ca atare de a evita în tot sau în parte o obligație fiscală*”<sup>17</sup> [Ferraro A., 2006, pag.3].

În **dreptul spaniol**, evaziunea fiscală (fraude tributaria) se definește ca „*acțiune sau inacțiune dolosive sau din culpă cu un anumit grad de neglijență, care sunt calificate și sancționate ca atare de legea penală*”<sup>18</sup> [Albi Ibanez E., 1990, pag.15].

În dreptul american, evaziunea fiscală (tax evasion) – este definită ca: „*efortul de a nu plăti taxe prin mijloace ilegale*”<sup>19</sup>, [Karlinsky S., Burton H., Blanthorne T., 2004, pag.14], „*neplata ilegală a taxelor datorate*”<sup>20</sup>, [Campell Black H.(Coord.), 1991, pag.385], „*reprezentarea deliberată sau ascunderea adevăratului statut al afacerilor unui contribuabil față de autoritățile fiscale, în scopul de a reduce răspunderea lor fiscală, și include în particular declarații fiscale eronate*”<sup>21</sup> [Joulfaian D., Rider M., 2008, pag.115].

În legislația Republicii Moldova, conform Codului Penal, articolul 244, evaziunea fiscală presupune „*inclusiunea intenționată în documentele contabile, fiscale și/sau financiare, inclusiv în cele electronice, a unor date vădit denaturate privind veniturile sau cheltuielile care nu au la bază operațiuni reale ori care au la bază operațiuni ce nu au existat, fie prin tănuirea intenționată a unor obiecte impozabile, acte contabile, fiscale și/sau financiare, dacă suma cumulativă a impozitului, taxei prevăzute de Codul fiscal, contribuției de asigurări sociale de stat obligatorii sau primei de asigurare obligatorie de asistență medicală aferente unui an fiscal depășește 50 de salarii medii lunare pe economie prognozate, stabilite prin Hotărârea de Guvern în vigoare la momentul săvârșirii faptei*”<sup>22</sup> [Codul Penal al Republicii Moldova, 2002, nr.985].

Definiții mai cuprinzătoare au fost date în sensul de a considera evaziunea fiscală ca: „*rezultat al actelor sau omisiunilor, care pun obstacol în aplicarea legii fiscale*”<sup>23</sup>, [Fernoux P., 1994, pag.1], „*veritabilă lipsă față de etica socială, fraudă fiscală este un delict fiscal și penal, care presupune reunirea unei intenții deliberate de a fraudă cu anumite elemente materiale*”<sup>24</sup> [Bienvenu J., Lambert T., 2010, pag.237].

Pornind de la premisa legislativă, propunem ca evaziunea fiscală să fie definită ca „*ansamblul infracțiunilor comise de persoane juridice și fizice - contribuabili, cu intenție*

<sup>15</sup> Hotca M, Dobrinoiu M. Infracțiuni prevăzute în legi speciale: comentarii și explicații. București, Editura C.H. Beck, 2008, Vol. I, pag.238.

<sup>16</sup> Guillien R., Vincent J. Lexique des termes juridiques, 15<sup>e</sup> Edition, Paris, Éditeur:Dalloz, 2001, p.146.

<sup>17</sup> Ferraro A. elusione, evasione fiscale e riciclaggio nei rapporti internazionali. În revista „Dei doctori commercialist, 2006, nr.1, p.3.

<sup>18</sup> Albi Ibanez E. Elusión y evasión fiscales: la investigación económica. În revista „Hacienda Publica Española”, 1990, nr.115, p.15.

<sup>19</sup> Karlinsky S., Burton H., Blanthorne T. Perceptions of Tax Evasion as a Crime. În journal of Tax Research, 2004, vol.2., nr. 2, p.14.

<sup>20</sup> Campell Black H.(Coord.). Black' Law Dictionary, 6<sup>th</sup> Edition, Saint-Paul: West Publishing CO., 1991, p.385.

<sup>21</sup> Joulfaian D., Rider M. Differential Taxation and Tax Evasion by Small Business. În American Law and Economic Review, 2008, nr.8, p.115.

<sup>22</sup> Codul penal al Republicii Moldova nr.985 din 18.04.2022, publicat în Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr.72-74, la data de 14.04.2009.

<sup>23</sup> Fernoux P. Juraiss classeur procédures fiscales. Fraude fiscale et contrôle fiscal. Paris, Éditeur: LexisNexis, 1994, p.1.

<sup>24</sup> Bienvenu J., Lambert T. Droit fiscal. Paris, Éditeur: Presses Universitaires de France – PUF, 4e édition, 2010, p.237, 456 pages.

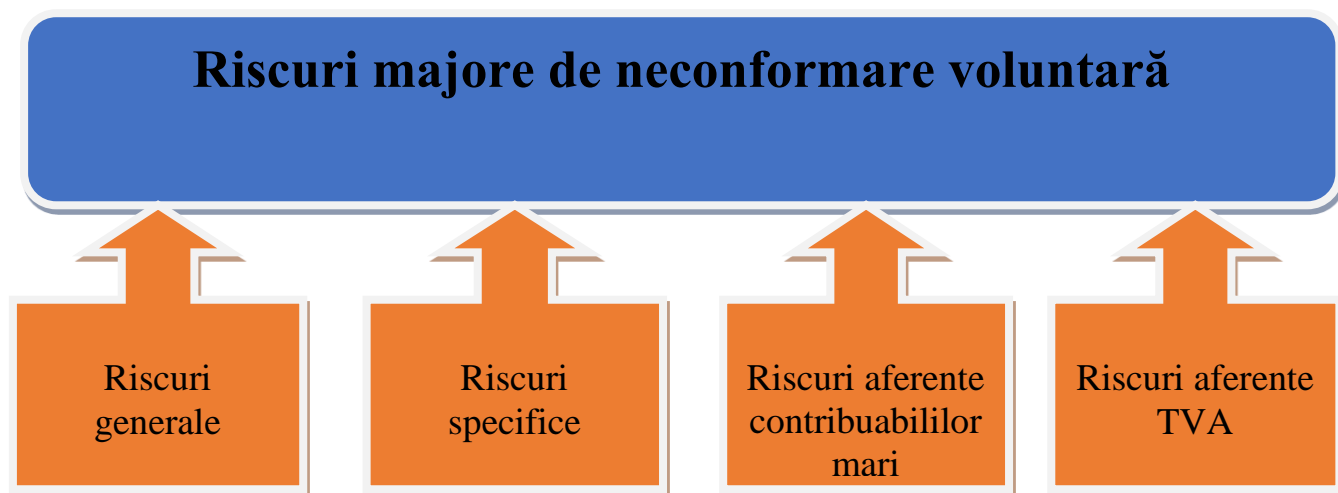
premeditată, în vederea îndeplinirii frauduloase sau neîndeplinirii obligațiilor fiscale, cu scopul de a diminua veniturile fiscale la bugetul public național."

Pentru combaterea evaziunii fiscale este necesar de demarat diverse acțiuni din partea organului fiscal pentru a identifica potențialele riscuri și ale contracara. Contracarea riscurilor poate fi realizată doar printr-un program complex de acțiuni, care ar stimula conformarea voluntară a contribuabililor.

În opinia noastră, riscurile majore de neconformare voluntară sunt următoarele:

- riscuri generale;
- riscuri specifice;
- riscuri aferente contribuabililor mari;
- riscuri aferente TVA.

Schematic aceste riscuri sunt prezentate în **Figura 1**.



**Figura 1. Identificarea riscurilor majore de neconformare voluntară**

*Sursa: Elaborată de autori în baza analizei datelor Serviciului Fiscal de Stat*

Gestionarea riscurilor de conformare trebuie orientată spre promovare conformării fiscale, prin aplicarea celor mai simple și eficiente tratamente pentru atenuarea riscurilor de neconformare, iar automatizarea sistemului de selectare și evaluare a riscurilor, va contribui la asigurarea transparenței în activitatea de conformare aplicată de Serviciul Fiscal de Stat.

În Tabelul 1, este prezentată analiza riscurilor de neconformare voluntară.

**Tabelul 1. Analiza riscurilor de neconformare voluntară**

Nr.	Riscuri generale	Riscuri specifice	Riscuri aferente TVA	Riscuri aferente contribuabililor mari
1.	Neînregistrarea activității de întreprinzător	Diminuarea venitului	Înregistrarea tardivă ca subiect al impunerii cu TVA	Tranzacții fictive cu delievenți
2.	Neținerea evidenței contabile	Majorarea nejustificată a deducerilor și cheltuielilor	Cereri de restituire frauduloasă a TVA	Investiții nejustificate în mijloace fixe
3.	Ținerea evidenței contabile duble	Clasificarea greșită a veniturilor și cheltuielilor	Import masiv concomitent cu neachitarea TVA pe intern	Neconcordanța cifrei de afaceri cu plata obligațiilor fiscale
4.	Nedeclararea obligațiilor fiscale	Angajarea neoficială	Organizarea exporturilor fictive	Beneficierea neîntemeiată de facilități fiscale
5.	Neachitarea obligațiilor fiscale	Plata salariilor în plic		Încălcarea regulilor de formare a prețurilor la mărfurile social-importante
6.	Efectuarea pseudo-activității de întreprinzător	Falsificarea timbrelor de acciz și contrafacerea producției		

*Sursa: Elaborată de autori în baza datelor Serviciului Fiscal de Stat*



Menținerea încrederii în Serviciul Fiscal de Stat presupune în opinia noastră, informarea permanentă a contribuabililor privind politica și strategia de dezvoltare a acestei instituții. Organul fiscal trebuie să-și desfășoare activitatea în spiritul sloganului „Serviciul fiscal – în serviciul contribuabilului!”. Este important ca această instituție să-și stabilească ca scop instaurarea unui climat întemeiat pe încredere și respect reciproc în relația cu mediul de afaceri.

În vederea realizării acestei sarcini, în opinia noastră, urmează a fi implementate procese simple și transparente, care ulterior vor contribui la îmbunătățirea serviciilor prestate contribuabililor, cu scopul de a ridica nivelul deservirii contribuabililor, pentru ca aceștia să execute la timp și în volum deplin obligațiile fiscale.

Practica mondială arată că conformarea voluntară este cel mai eficient și ușor mod prin care se poate colecta veniturile bugetare, fiind procesul prin care contribuabili persoane fizice și juridice voluntar își declară și achită totalmente obligațiunile fiscale la bugetul public național. Noțiunea de conformare fiscală voluntară este prevăzută de Codul Fiscal al Republicii Moldova la titlul V și stipulează „calcularea corectă, raportare și achitare deplină și la timp la buget a obligației fiscale de către contribuabil în mod benevol”<sup>25</sup> [Codul Fiscal al Republicii Moldova, 2020, pag.77].

Este logic să ne adresăm întrebarea, ce prevede conformarea voluntară a contribuabililor și care ar fi modalitate de aplicare? În **Tabelul 2** propunem câteva modalități de conformare, cu consecințele de rigoare.

**Tabelul 2. Tipurile de conformare**

N/o	Tipuri de conformare	Caracteristici
1.	Conformare fiscală voluntară	Calculare corectă, raportare și achitare deplină și la timp la buget a obligației fiscale de către contribuabil în mod benevol.
2.	Conformare fiscală forțată	Conformarea fiscală a contribuabilului ca urmare a aplicării de către Serviciul Fiscal de Stat a măsurilor legale de constrângere
3.	Risc de neconformare fiscală	Posibilitatea cauzării de daune financiare bugetului public național, ca rezultat al activității desfășurate de către persoanele fizice și juridice prin evitarea achitării impozitelor, taxelor și altor plăți obligatorii
4.	Povară fiscală	Exprimă gradul în care contribuabilii suportă, pe seama rezultatelor obținute din activitatea lor, impozitele și taxele, instituite și percepute de către stat

*Sursa: Elaborată de autor în baza datelor Serviciului Fiscal de Stat*

Programul de conformare voluntară trebuie să prevadă politici de asistență și sprijin pentru contribuabilii care execută la timp și în volum deplin obligațiile fiscale, precum și politici de detectare și descurajare a contribuabililor care se eschivează conștient de la plata impozitelor, taxelor și altor plăți obligatorii, cu asigurarea sancționării inevitabile a acestora. În acest scop trebuie să se stabilească procedura de monitorizare a contribuabililor cu aplicarea tratamentelor de conformare voluntară și forțată.

Modul de conformarea voluntară propusă de autori prevede realizarea următoarelor acțiuni:

- asigurarea deservirii calitative a contribuabililor prin stabilirea unui dialog constructiv bazat pe încredere;

- micșorarea presiunii asupra contribuabililor onești;
- educarea și instruirea contribuabililor în spiritul conformării voluntare;
- asigurarea sporii nivelului de conformare voluntară.

În vederea realizării acțiunilor menționate, Serviciul Fiscal de Stat trebuie să demareze anumite acțiuni care ar contracara riscurile de neconformare fiscală, prin elaborarea așa - numitelor rapoarte de risc pe domenii. Rapoartele de risc pe domenii trebuie elaborate în baza datelor prezentate de contribuabili (dările de seamă, registre fiscale), de persoane terțe, inclusiv Ministerul

<sup>25</sup>Codul fiscal al Republicii Moldova. Publicația periodică „Monitorul fiscal Fisc.md”, editura Bons Offices, 2020, pag. 77, pp. 410. ISSN- 1857-3991

Finanțelor, Serviciul Vamal, Biroul Național de Statistica, instituțiile financiare și a altor informații de care dispune și la care are acces Serviciul Fiscal de Stat.

Măsurile, acțiunile și procedeele utilizate de către Serviciul Fiscal de Stat aplicate contribuabililor trebuie să poarte un caracter de prevenire și anume:

**1) Contactarea prin înmânarea scrisorilor de conformare.**

În acest scop, funcționarul fiscal responsabil de realizarea procesului de monitorizare a contribuabililor va utiliza toate modalitățile disponibile de contactare a contribuabilului (prin intermediul scrisorilor, telefonului sau e-mailului etc.), documentând corespunzător acțiunile realizate. În cadrul discuțiilor funcționarul fiscal va informa contribuabilul referitor la prevederile legislației în vigoare, principalele riscuri presupuse în activitatea contribuabilului venind cu recomandările de rigoare.

**2) Organizarea și desfășurarea ședințelor de conformare.**

În cadrul acestor ședințe se va aduce la cunoștință că Serviciul Fiscal de Stat nu are ca scop sancționarea contribuabililor, dar instituirea unui cadru unitar al relațiilor de parteneriat în raport cu mediul de afaceri și cetățeni, bazat pe încrederea și susținerea reciprocă, ceea ce va condiționa reducerea considerabilă a cazurilor de încălcare a legislației fiscale și, respectiv, a sancțiunilor aplicate contribuabililor. Totodată, aceștia urmează a fi atenționați și avertizați despre răspunderea prevăzută de legislația în vigoare în cazul nerespectării prevederilor legale și/sau în rezultatul practicării activității de întreprinzător ilegale, sau tănuirii veniturilor. Aceste ședințe vor avea drept scop și prezentarea indicatorilor medii și analiza comparativă a contribuabililor din ramura (domeniul) analizată, informarea despre modificările și completările operate în legislația în vigoare. În cadrul ședințelor sectoriale desfășurate cu contribuabilii ce activează în același segment al economiei naționale, discuțiile vor purta un caracter de parteneriat, astfel încât să fie posibilă identificarea problemelor și soluțiilor prezentate de către reprezentanții mediului de afaceri.

**3) Efectuarea vizitelor fiscale.**

Vizitele fiscale vor avea drept scop explicarea legislației fiscale, cu caracter consultativ, și/sau stabilirea unor date de ordin general despre activitatea contribuabilului. Vizita fiscală trebuie să constituie un procedeu de instruire a contribuabililor și să reprezinte un instrument de preîntâmpinare și prevenire a posibilelor încălcări ale legislației fiscale și nu trebuie să constituie un element al controlului fiscal, dar o măsură de promovare a conformării voluntare a contribuabilului, privind respectarea legislației fiscale.

**4) Identificarea riscurilor din sectorul administrat**

În scopul monitorizării procesului de conformare a tuturor contribuabililor din teritoriile administrate, Serviciul Fiscal de Stat trebuie să asigure conformarea voluntară a contribuabililor din toate domeniile de activitate, cu utilizarea tuturor mijloacelor disponibile și orientarea eforturilor spre identificarea posibilelor riscuri din sectorul administrat. Această acțiune de conformare trebuie să aibă drept scop lărgirea bazei impozabile din teritoriul administrat, prin depistarea practicării activității ilicite de întreprinzător, altor încălcări ale legislației în vigoare, cu aplicarea măsurilor de încadrare a acestora în regimul legal. Suplimentar la segmentele de activitate stabilite Serviciul Fiscal de Stat trebuie să asigure examinarea permanentă a indicatorilor înregistrați (declarați) de către contribuabilii din sectorul de administrare, în scopul identificării riscurilor de neconformare fiscală. În acest scop SFS vor stabili care sunt zonele de risc de neconformare fiscală din sectorul administrat (piețe, centre comerciale, regiuni, etc.) fiind întreprinse acțiuni permanente de informare a contribuabililor din zonele respective, referitor la prevederile legislației în vigoare, organizarea de seminare colective sau individuale, efectuarea vizitelor fiscale. Ca urmare a aplicării măsurilor de prevenire, Serviciul Fiscal de Stat va efectua monitorizarea obligațiilor fiscale calculate și achitate. Astfel, asupra contribuabililor care nu sunt dispuși în continuare să se conformeze și fac acest lucru în mod conștient, asumându-și riscul în mod deliberat, va fi necesar de aplicat tratamente de conformare forțată, cum ar fi:

- efectuarea controalelor fiscale;
- aplicarea măsurilor de executare silită;

- plasarea posturilor fiscale.

Toate aceste activități vor avea drept scop majorarea nivelului de disciplină fiscală a contribuabililor, prin promovarea continuă a spiritului de conformare voluntară a contribuabililor la declararea și achitarea în termen a obligațiilor fiscale.

Ca consecință a celor relatate, considerăm că în scopul stabilirii și menținerii unor relații de încredere cu contribuabilii, educării fiscale a societății, Serviciul Fiscal de Stat trebuie să promoveze comunicarea directă, activă și personalizată cu contribuabilii prin intermediul: mass-media, panourilor informative, ședințelor de lucru, etc.

### **Concluzie**

Pe viitor, controlul fiscal trebuie să aibă drept scop numai verificarea modului în care contribuabilul respectă legislația fiscală. În acest scop, sunt necesare aplicarea unor mecanisme și tehnici bine determinate, care să asigure conformarea comportamentului fiscal al contribuabilului pentru a nu tolera evaziunea fiscală.

De aceea, în opinia noastră, sarcina de bază a Serviciului Fiscal de Stat trebuie să se axeze pe promovarea continuă în rândul contribuabililor a conformării voluntare la prevederile legislației fiscale. Pentru a îndeplini această sarcină, trebuie utilizată o gamă largă de instrumente orientate în primul rând spre o deservire și tratare corectă a contribuabililor.

Considerăm, că obiectivele specifice care urmează a fi stabilite în contextul consolidării managementului conformării voluntare sunt următoarele:

- implementarea programului de conformare fiscală în scopul redirecționării potențialului de control pe acțiuni de conformare voluntară în vederea prevenirii și profilaxiei fraudelor fiscale;
- dezvoltarea metodologiei de evaluare a decalajului fiscal;
- identificarea și reducerea decalajului fiscal pentru cele mai relevante segmente ale economiei naționale;
- implementarea Strategiei de conformare a persoanelor fizice cu venituri mari;
- reducerea fenomenului muncii nedeclarate;
- eficientizarea sistemului de management al riscurilor de neconformare;
- implementarea și dezvoltarea unui sistem automatizat de evaluare a riscurilor de neconformare fiscală;
- implementarea și dezvoltarea Sistemului Informațional Automatizat „Managementul cazurilor” cu toate modulele aferente;
- orientarea acțiunilor de control spre contribuabilii cu risc major de evaziune fiscală, inclusiv în scopul prevenirii și combaterii fenomenului muncii nedeclarate, depistarea fraudelor TVA și a tranzacțiilor fictive;

Astfel, aplicarea instrumentelor eficiente de gestionare a procesului de colectare a veniturilor, va favoriza dezvoltarea întregii societăți și va spori capacitatea statului de ași onora obligațiunile sale în raport cu populația țării.

### **BIBLIOGRAFIE**

1. Albi Ibanez E. Elusión y evasión fiscales: la investigación económica. În revista „Hacienda Publica Española”, 1990, nr.115, p.15.
2. Bienvenu J., Lambert T. Droit fiscal. Paris, Éditeur: Presses Universitaires de France – PUF, 4e édition, 2010, p.237, 456 pages.
3. Campell Black H.(Coord.). Black' Law Dictionnary, 6<sup>th</sup> Edition, Saint-Paul: West Publishing CO., 1991, p.385.
4. Codul fiscal al Republicii Moldova. Publicația periodică „Monitorul fiscal Fisc.md”, editura Bons Offices, 2020, pag. 77, pp. 410. ISSN- 1857-3991
5. Codul penal al Republicii Moldova nr.985 din 18.04.2002, publicat în Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr.72-74, la data de 14.04.2009.
6. Costea Ioana Maria. Optimizare fiscală. Soluții. Limite. Jurisprudență. București, editura C.H. Beck, 2011, pag. 30, pp. 310, ISBN 978-973-115-919-5
7. Fernoux P. Jurais classeur procédures fiscales. Fraude fiscale et contrôle fiscal. Paris, Éditeur: LexisNexis, 1994, p.1.
8. Ferraro A. elusione, evasione fiscale e riciclaggio nei rapporti internazionali. În revista „Dei doctori commercialist, 2006, nr.1, p.3.
9. Guillien R., Vincent J. Lexique des termes juridiques, 15<sup>e</sup> Edition, Paris, Éditeur:Dalloz, 2001, p.146.

10. Hotca M, Dobrinoiu M. Infrafracțiuni prevăzute în legi speciale: comentarii și explicații. București, Editura C.H. Beck, 2008, Vol. I, pag.238.
11. Joulfaian D., Rider M. Differential Taxation and Tax Evasion by Small Business. În American Law and Economic Review, 2008, nr.8, p.115.
12. Karlinsky S., Burton H., Blanthorne T. Perceptions of Tax Evasion as a Crime. În Journal of Tax Research, 2004, vol.2., nr. 2, p.14.
13. Manole Tatiana. Managementul finanțelor publice. Chișinău editura Tehnica-Info, 2016, pag 291, pp. 803, ISBN 978-9975-63-401-4
14. Vintilă Georgeta. Fiscalitate. Metode și tehnici fiscale. București, editura Economică, 2006, pag 16, pp. 633, ISBN 973-709-246-0

## **ENTREPRENEURSHIP FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT, CURRENT PROBLEMS AND DIRECTIONS PROVIDING ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО ДЛЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ, АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И НАПРАВЛЕНИЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ**

<sup>1</sup> **Mbole Mpacka Jesse**

*Master in Economics, e-mail: jesse.mbole@yahoo.fr*

<sup>2</sup> **Sychova Natallia**

*PhD in Economics, Associated Professor, e-mail: nata\_tsvetkova@gstu.by*

<sup>1,2</sup> *Sukhoi State Technical University of Gomel, Belarus, 246746, Kastrыčnika Ave 48, rector@gstu.by*

**Abstract.** *In the current world where global economic crisis is now our everyday word, a lot of social problems as well as environmental issues. We sometimes have an impression that our world is the most sustainable one imaginable. Looking at reality, the exact opposite is true. Sustainable development is now seen as a war horse in order to overcome the current situations but the barriers appear still too intricate to address the solutions permanently and solidly.*

*As the worldwide is in the search of improving the standards of living and creating wealth, looking for change and innovation, and good quality of life, etc. we acknowledge all businesses which are participating for the environmental, societal and economic progress and hence for radical changes in a sustainable way and we discourage and ban all the enterprises which are doing unsustainable business practices.*

*Based on documents and previous social, environmental articles and also, sustainable entrepreneurship has advanced our understanding on processes of discovery, creation, and exploitation of sustainability-oriented opportunities. This article is underlining in details all the current problems that the world is facing, and gives some solid directions and orientations to entrepreneurship for sustainable development.*

**Key words:** *Corporate Social Responsibility, Economy, Entrepreneurship, Poverty, Sustainable development, Unemployment.*

**JEL CLASIFICATION:** *M14, A1, L26, P46, Q01, J64*

Nowadays, so many threats are menacing our world and have enormous impacts on our economy, our society and environment. Those threats are others due to our everyday bad utilization of resources or man-made disasters and others are due to natural disasters.

According to the United Nations report, "Billions of our citizens continue to live in poverty and are denied a life of dignity. There are rising inequalities within and among countries. There are enormous disparities of opportunity, wealth and power. Gender inequality remains a key challenge. Unemployment, particularly youth unemployment, is a major concern. Global health threats, more frequent and intense natural disasters, spiraling conflict, violent extremism, terrorism and related humanitarian crises and forced displacement of people threaten to reverse much of the development progress made in recent decades. Natural resource depletion and adverse impacts of environmental degradation, including desertification, drought, land degradation, freshwater scarcity and loss of biodiversity, add to and exacerbate the list of challenges which humanity faces. Climate change is one of the greatest challenges of our time and its adverse impacts undermine the ability of all countries to achieve sustainable development. Increases in global temperature, sea level rise, ocean acidification and other climate change impacts are seriously affecting coastal areas and low-lying coastal countries, including many least developed countries and small island

developing States. The survival of many societies, and of the biological support systems of the planet, is at risk." [United Nation, 2015, p.8-9] [1]

Economically talking, several problems are affecting our world, global poverty is one of them. Defined as the state of not having enough material possessions or income for a person's basic needs. And according to the researches, billions of people live in extreme poverty. Nearly 10 percent of the world's population. That's nearly 700 million people living below the World Bank poverty line of \$1.90 per day and almost half the world (nearly 4 billion people) lives with a household income below \$2.50 a day. [2]

The extremely poor live without support, on the sidelines, watching economic growth and prosperity pass them by. They are shunned by the world economy. They live lives abundant in scarcity. Without enough food, access to clean water, or proper sanitation. Without access to safe shelter, health care, or education.

The other problem that the entire world is dealing with is the economic growth, defined as the increase in the inflation-adjusted market value of the goods and services produced by an economy over time, in today's world, despite the global economic growth since the past two (2) decades, we have noticed that there is not an inclusive achieved growth yet.

Another economic issue faced by the world is the global unemployment, caused by a sway in business cycle, rapid changes in the labour market and imbalance between demand and supply of workers.

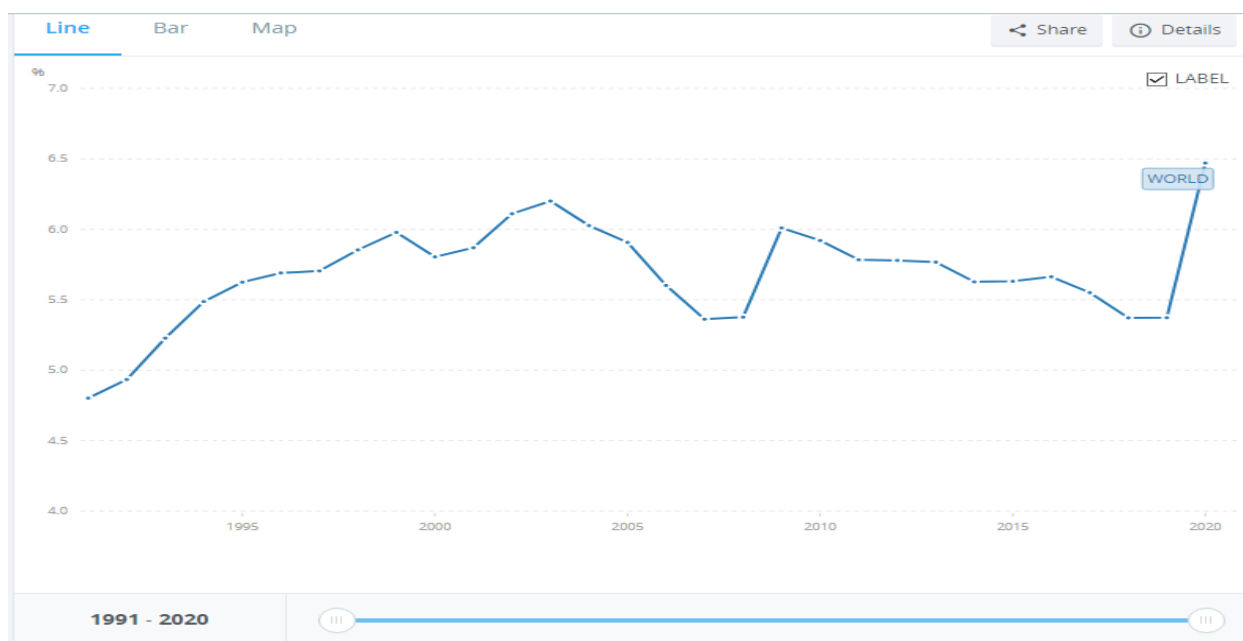


Figure 1. Global Unemployment rate (2020) [3]

Source: The World Bank, International Labour Organization, ILOSTAT database. Data retrieved on January 29, 2021., URL: <https://data.worldbank.org/indicator/SL.UEM.TOTL.ZS>, date of access 22 February 2021.

Nowadays, the worldwide has been paralyzed by the pandemic (COVID-19), which has brought severe negative impacts on the global economy.

The economic damage caused by the pandemic is largely driven by a fall in demand, meaning that there are not consumers to purchase the goods and services available in the global economy. This dynamic can be clearly seen in heavily affected industries such as travel and tourism. To slow the spread of the virus, countries placed restrictions on travel, meaning that many people cannot purchase flights for holidays or business trips. This reduction in consumer demand causes airlines to lose planned revenue, meaning they then need to cut their expenses by reducing the number of flights they operate. Without government assistance, eventually airlines will also need to reduce lay off staff to further cut costs. The same dynamic applies to other industries, for example with falling demand for oil and new cars as daily commutes, social events and holidays

are no longer possible. As companies start cutting staff to make up for lost revenue, the worry is that this will create a downward economic spiral when these newly unemployed workers can no longer afford to purchase unaffected goods and services. Also due to restrictions, the current trade balance of all countries is in deficit.

A lot of people in developed countries as well as developing and poor countries lost their jobs, consequently, global unemployment has been increased significantly, the rate of unemployment has increased badly in 2020 due to (COVID-19), 5.37% in 2019 versus 6.47% in 2020 or 1.10%, (ref. the above graph in the page 2). As we all know that high unemployment indicates that the economy is operating below full capacity and is inefficient; which leads to lower output and incomes.

If we take an example of retail companies, since there is an increase in unemployment, we see that it compounds the reduction in sales that occurred from the closure of shopfronts, cascading the crisis over to the online retail segment (which has increased throughout the crisis).

Therefore, COVID-19 pandemic could lead to a global recession on the scale of the Great Depression.

Environmentally talking, people in society live within the umbrella of a certain environment and as human industrial activity requires raw material, power and information exchange, all within the ecosystem. Many companies use techno-genic products and they only care about profit maximization but do not take care of the society where they operate, Thus, quantitative changes in the life of society cause qualitative changes in bio- and geosystems. Therefore, the consequences of the technological activity of a society and all the techno-genic products made, are directly reflected in the eco geological processes taking place within the Earth, such as:

✓ **Biodiversity**, which is the most complicated and crucial aspect of our planet, It is basically every living element and ecosystem that comprises the environment. From the tallest giraffe to the tiniest microorganism, almost everything plays a significant role in the preservation of our world.

✓ **Water pollution**, a massive problem for us and our environment, not only is polluted water a substantial monetary strain but is also harming both mankind and marine life. With oil spills, a large quantity of plastic waste and hazardous chemicals getting into our waterways, we're destroying the most valuable resource our world has to offer.

✓ **Deforestation**. We need to have plants and trees to survive They supply oxygen, food, water and also medicine for all people, throughout the globe. However, if deforestation persists at the pace it's occurring, we won't have a lot of the beneficial forestry remaining.

✓ **Pollution**: Pollution is one of the main reasons why many of the other environmental issues, such as climate change and also biodiversity. All of the 7 key forms of pollution: air, water, soil, noise, radioactive, light and even thermal are impacting our environment. All kinds of pollution and environmental problems are interlinked and affect one another.

✓ **Climate change**: As indicated out by a latest UN report, without having 'unprecedented changes' in our activities and habits, our planet will endure tremendously from global warming within 12 years. Greenhouses gases are the principal cause of climate change, capturing in the sun's heat and heating the surface of the earth. [4]

Socially talking, we have several issues that most of our societies are facing, such as: terrorism, corruption, lack of education, gender inequality and discrimination; poverty as described previously, anti-social behavior, unemployment, health problems, labour, human rights and children,

When we analyze all the problems detailed above, in order to find solutions, we think that entrepreneurs have to act actively and sustainably.

Entrepreneurship has a gigantic commitment to the maintainable advancement since it adds to the financial development; business venture improves profitability while infusing the economy with a new clump of higher-efficiency firms, builds rivalry among existing organizations, and

pushes out less-beneficial ones; it additionally spikes development, new firms are lopsidedly answerable for commercializing new advancements, especially extreme advancements that generate totally new business sectors or significantly upset existing business sectors; and all these must be for sustainable development.

Defined as the development that fulfills the needs of the present, without forgetting the future generations to meet their own needs, this particular topic, entrepreneurship for sustainable development is into the focus of so many researches and discussions.

In September 2015, The United Nations General Assembly adopted 17 sustainable development goals and 169 targets which constitutes the Programmatic Pillars of the 2030 Agenda for sustainable Development.

*Table 1. 17 sustainable development goals of the United Nations [5]*

N°	Goals	Explanations
1	No Poverty	End poverty in all its forms everywhere
2	Zero Hunger	End hunger, achieve food security and improved nutrition and promote sustainable agriculture.
3	Good Health and Well-being	Ensure healthy lives and promote well-being for all at all ages.
4	Quality Education	Ensure inclusive and equitable quality education and promote lifelong learning opportunities for all.
5	Gender Equality	Achieve gender equality and empower all women and girls.
6	Clean Water and Sanitation	Ensure availability and sustainable management of water and sanitation for all.
7	Affordable and Clean Energy	Ensure access to affordable, reliable, sustainable and modern energy for all.
8	Decent Work and Economic Growth	Promote sustained, inclusive and sustainable economic growth, full and productive employment and decent work for all.
9	Industry, Innovation and Infrastructure	Build resilient infrastructure, promote inclusive and sustainable industrialization and foster innovation.
10	Reduced Inequality	Reduce inequality within and among countries.
11	Sustainable Cities and Communities	Make cities and human settlements inclusive, safe, resilient and sustainable.
12	Responsible Consumption and Production	Ensure sustainable consumption and production patterns.
13	Climate Action	Take urgent action to combat climate change and its impacts.
14	Life Below Water	Conserve and sustainably use the oceans, seas and marine resources for sustainable development.
15	Life on Land	Protect, restore and promote sustainable use of terrestrial ecosystems, sustainably manage forests, combat desertification, and halt and reverse land degradation and halt biodiversity loss.
16	Peace and Justice Strong Institutions	Promote peaceful and inclusive societies for sustainable development, provide access to justice for all and build effective, accountable and inclusive institutions at all levels.
17	Partnerships to achieve the Goal	Strengthen the means of implementation and revitalize the global partnership for sustainable development

Source: The United National, Department of Economic and Social Affairs, Sustainable Development, URL: <https://sdgs.un.org/goals/goal1>, date of access 14 February 2021.

In our humble opinion, after so many analysis and researches, we see the **Entrepreneurship for Sustainable Development** as a mixture of three distinct dimensions known as economic, environmental and social.

Economically, the key element to solve all the economic problems in a sustainable way is the focus on economic growth. It is the most powerful instrument for reducing poverty, creating jobs and improving the quality of life in any countries. 'Historically nothing has worked better than economic growth in enabling societies to improve the life chances of their members, including those at the very bottom.' [Dani Rodrik, Harvard University One Economics, Many Recipes: Globalization, Institutions and Economic Growth 2007]. [6]

Despite the global economic growth since the past two (2) decades, we have noticed that there is not an inclusive achieved growth yet, we have to know that economic growth only comes from increasing the quality and quantity of the factors of production, which consist of four broad types: land, labour, capital, and entrepreneurship. So we suggest all the entrepreneurs that in order to boost the economic growth, they have to improve the efficiency of the factors of production, it stands to reason that they can create more goods at a higher quality and perhaps a lower price. Any increase in production leads to economic growth as measured by Gross Domestic Product or GDP. GDP is merely a metric that represents the total production of all goods and services in an economy. Improved economic growth raises the standard of living by lowering costs and raising wages.

And, we also think that each country has to prompt the call for new priorities and policies that will promote sustained and inclusive economic growth which will promote more and better investments in people, create more and better quality jobs for all and build resilience. Also a lot of policies for the job security.

Also, Governments have to change the tax policy and charge more those companies which are doing unsustainable practices and that funds will serve to repair the damage and in this way, businesses in the industrial sectors will have sufficient time to prepare an adaptation strategy and adjust their practices. It will also create a situation in which the economic interests of business coincide with those of the planet. But, most important, it will dramatically change the habits of both business and consumers.

Environmentally talking, we think, entrepreneurs have an obligation to take care of the environment in where they are running their business, therefore, we think that there is an importance for most of companies to switch from a linear economy to a circular economy, as it aims to solve a lot of environmental issues such as plastic and gas pollution. Also, in order to protect the ecology system, and among solutions, most of companies have to go green because of its advantages. And we suggest other companies to make more sustainable products because they have the added advantage of not only being planet-friendly but people-friendly, too. Eco-friendly cleaning products, for instance, which are plant-based and 100% biodegradable, contain no hazardous artificial chemicals. This means they're significantly less likely to be detrimental to the health of the (maintenance) employees, resulting in happier, healthier staff.

Socially talking, many researchers agree that entrepreneurs have contributed significantly to the world's society, and this is throughout their philanthropic responsibilities. We think that new age of entrepreneurs has to be more involved in Corporate Social Responsibility (CSR), defined as the voluntary commitment of companies to contribute to sustainable economic development by integrating social and environmental concerns into their operations and interactions. Even if it is the primary duty of governments to protect, respect, fulfil and progressively realize human rights, businesses can, and should, do their part. At a minimum, we expect businesses to undertake due diligence to avoid harming human rights and to address any adverse impacts on human rights that may be related to their activities.

Higher productivity firms, increases competition among existing businesses, and pushes out less-productive ones; it also spurs innovation, new firms are disproportionately responsible for commercializing new innovations, particularly radical innovations that spawn entirely new markets or substantially disrupt existing markets; and it creates jobs, when entrepreneurs run their activities, they provide the maximum employment opportunities. More entrepreneurs provide more opportunities to large numbers of people which benefits growth of country. The growth in these activities bring more and more employment opportunities and poverty reduction all of which help in sustainable development, which is the type of development that protects the environment, meets the current needs of society and also enables future generations to meet their own needs. Additionally, increased employment and higher earnings contribute to better national income in the form of higher tax revenue and higher government spending. Also, entrepreneurship improves social conditions and addresses social and environmental challenges.



Entrepreneurs can also contribute in other ways to improve the lives of the people they affect, such as by creating decent jobs, goods and services that help meet basic needs, and more inclusive value chains; they can make strategic social investments and promote public policies that support social sustainability and also make more positive impact by maybe being in a partnership with other entrepreneurs.

### **Conclusion**

All along in this article we underlined some key issues that the world is facing and gave some directions which are relying on economic growth, going green and corporate social responsibilities. Therefore, we consider that all entrepreneurs should have a clear vision of their companies' direction that includes sustainable development. Many companies have experienced greater operational efficiencies after implementing more sustainable business practices.

Sustainable entrepreneurs focus on a business idea that balances the social, economic, and environmental impacts of their activities by engaging their companies strategically in sustainable practices in the search for competitiveness and efficiency in the three areas of sustainability.

Sustainable development is largely about people, their well-being, and equity in their relationships with each other, therefore, entrepreneurship must be change to: taking on financial risk to make profit and change the world, the real satisfaction of an entrepreneur, looking at how this world is going on, we think, it is the positive contribution that he or she brings to the society or environment where he or she lives.

Also, as everyday man-made disaster is destroying the planet, we humbly think that sustainability must be taught in schools, starting from the primary, so that each one of us have a conscience that we have to give a legacy to our next generation, rich or poor, whatever we do we need to preserve the environment and the society where we live, and also we have to avoid any unsustainable practice.

### **Bibliography**

1. United nations, the 2030 agenda and the sustainable development goals, 2015, p.8-9
2. The World Bank Group, understanding poverty, last updated: Oct 07, 2020, <https://www.worldbank.org/en/topic/poverty/overview>
3. The World Bank, International Labour Organization, ILOSTAT database. Data retrieved on January 29, 2021., URL: <https://data.worldbank.org/indicator/SL.UEM.TOTL.ZS>, date of access 22 February 2021.
4. Susanne Schweitzer, What Are the Major 5 Environmental Issues for 2019? Climate Action 2016, Posted on July 10, 2019 October 3, 2019, <http://www.climateaction2016.org/what-are-the-major-5-environmental-issues-for-2019/>
5. The United National, Department of Economic and Social Affairs, Global Sustainable Development Report, 28th August 2019, URL: <https://sdgs.un.org/goals/goal1>, date of access 14 February 2021.
6. Dani Rodrik, Harvard University One Economics, Many Recipes: Globalization, Institutions and Economic Growth 2007.

## FORMATION OF STRATEGIES FOR INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

## ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЙ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

<sup>1</sup> Кокорева Ольга

К.э.н., доцент, e-mail: kokoreva84@ukr.net

<sup>2</sup> Сеньюк Богдана

Студентка, e-mail: bogda781@ukr.net

Херсонский национальный технический университет, г. Херсон, Бериславское шоссе 24, тел: (0552)32-62-47,  
<http://kntu.net.ua>

**Abstract.** The article examines the issues related to the formation of a strategy for innovative development of the enterprise in conditions of uncertainty. It is established that the development of innovative production of industrial enterprises in these conditions is determined by the level of innovation potential, effective management of this potential, aimed at maintaining innovation activity at the appropriate level and aimed at the commercial result of innovation. Also, in the scientific work the technology of choosing the strategy of innovative development is considered and the algorithm of formation of the strategy of sustainable innovative development of the enterprise in the conditions of uncertainty.

**Key words.** Enterprise, innovation, innovation potential, innovation strategy, strategy of innovative development, strategic planning.

**JEL:** O1, O3

**Актуальность темы.** Стратегия инновационного развития предприятий является одним из способов достижения целей предприятия, которая отличается от других инструментов своей новизной для сферы рынка, потребителей, страны в целом. Она представляет собой взаимосвязанный комплекс действий, нацеленных на изменение жизнеспособности и конкурентоспособности субъектов предпринимательства.

В целом, любые стратегические шаги имеют инновационный характер, так как они в любом случае обосновываются на нововведениях в экономической, производственной, сбытовой и управленческой сферах.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Проблемам инновационного развития предприятий посвящено множество работ отечественных и иностранных учёных, таких как: И.А. Павленко [1], В.И. Калита [2], О.В. Коваленко [2], Л.Г. Шафиева [3], С.Н. Невмержицкая [4, 5], Я.В. Левчук [5]. Несмотря на то, что на основе их исследований было обосновано теоретические и практические основы инновационного развития предприятий, недостаточно внимания учёные уделили вопросам связанным из формированием стратегии инновационного развития предприятий в условиях неопределённости.

В данной работе мы ставим целью рассмотрение методов и алгоритма инновационного развития, которые позволяют сформировать стратегию устойчивого инновационного развития предприятия в условиях неопределенности.

**Изложение материала.** В основе разработки стратегии инновационного развития должны быть стратегические управленческие решения, которые будут ориентированы на постоянное изменение среды и связаны с постоянным привлечением значительных материальных ресурсов, широким использованием интеллектуального потенциала.

К инновационным стратегиям можно отнести [Павленко И.А., 2007, с. 156]:

- инновационную деятельность, направленную на получение новых продуктов, технологий и услуг;
- использование новых методов НИИКР, производства, маркетинга и управления;
- переход к новым организационным структурам;

– использование новых видов ресурсов и новых подходов к использованию традиционных ресурсов.

Развитие инновационного потенциала предприятия, в первую очередь, зависит от [Коваленко О.В., 2016, с. 37]:

- имеющегося ресурсного обеспечения (технологических, финансовых, организационных, кадровых и др. ресурсов);
- способности предприятия осуществлять инновационную деятельность, благодаря имеющимся ресурсам;
- готовности предприятия воспринимать конкретные инновационные задания.

Для полноценного развития инновационного потенциала предприятия используются следующие инновационные стратегии, которые призваны:

- ускорять постоянное развитие организации в условиях рынка;
- обеспечивать преимущества в конкуренции на основании лидерства в технологиях, качестве продукции;
- определять позицию на рынке, набор основных товарных линий;
- способствовать лидерству в ценах;
- создавать основу для общественного признания фирмы.

Инфраструктура – важный показатель, который обеспечивает разработку стратегии и её логичное завершение. Если не хватает ресурсов, квалификации менеджеров, ответственной организационной структуры, стратегия инновационного развития не может быть реализована.

К инфраструктурному обеспечению стратегии инновационного развития можно отнести такие показатели как [Шафиева Л.Г., 2016, с. 124]:

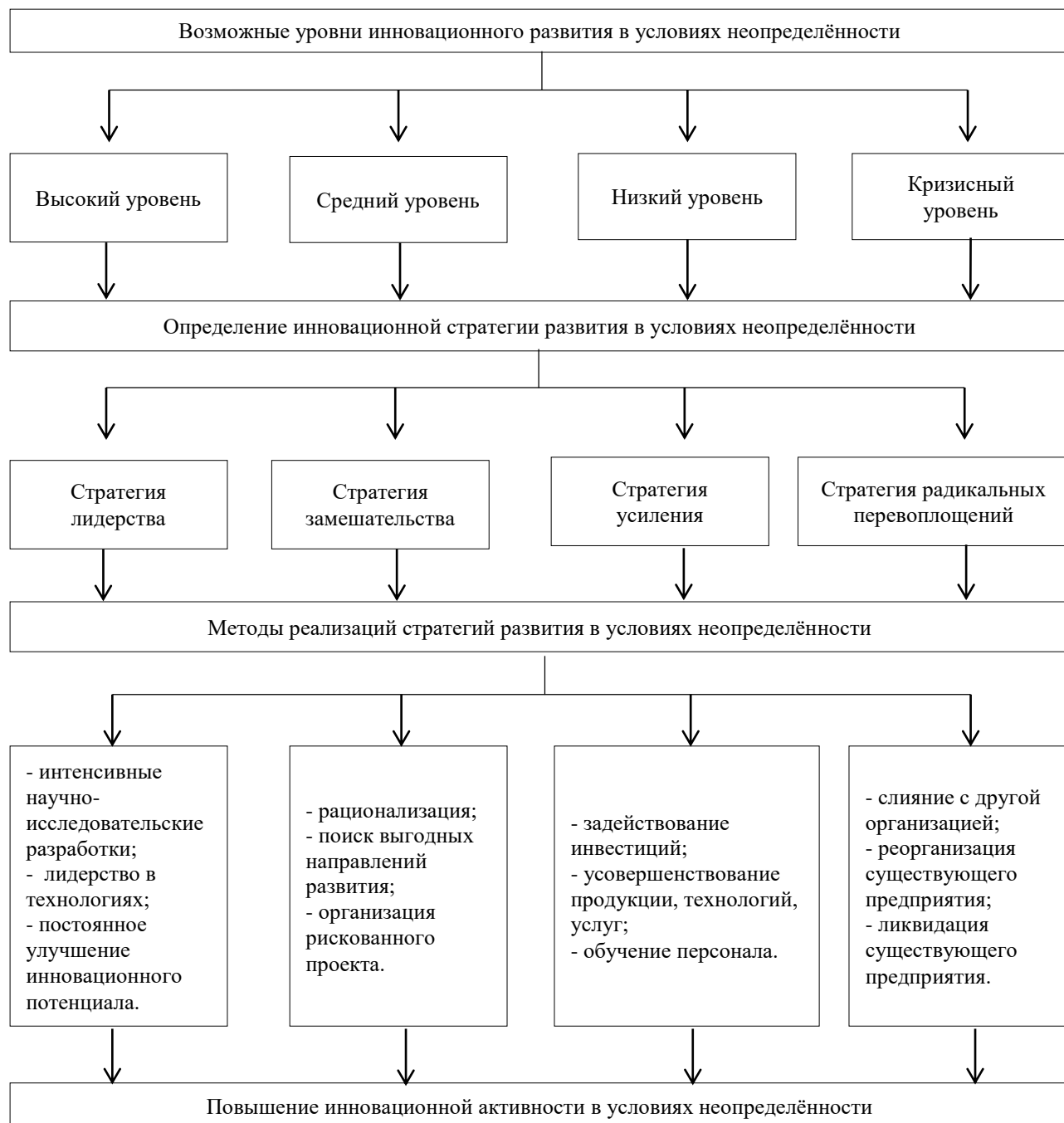
- маркетинговые исследования;
- ресурсы и источники их пополнения;
- система информации;
- организационные структуры;
- инновационный менеджмент;
- контроль и аудит;
- прогнозирование и стратегическое планирование;
- научные исследования и конструкторские разработки.

У каждого предприятия есть свой инновационный потенциал, который пребывает в разных состояниях. Предприятия с развитым потенциалом ведут активную инновационную деятельность и занимают лидирующие позиции на рынке. Хорошо развитый инновационный потенциал позволяет предприятиям сохранять свои позиции на рынке, осуществляя свою модификацию и обновление продукции, а также, внедрять новые усовершенствованные разработки и управленческие подходы.

Предприятия с неразвитым инновационным потенциалом не способны адаптироваться к изменениям внешней среды причинами чего является отсутствие целевой направленности, не налаженного функционирования элементов и систем производства, а также должной обеспеченности ресурсами.

Т.е. реализация разных направлений инновационной деятельности предприятий обуславливается достаточным инновационным потенциалом. Развитие инновационного производства предприятий определяется уровнем инновационного потенциала, а также эффективностью управления этим же потенциалом, направленным на поддержание инновационной активности на должном уровне и нацеленным на коммерческий результат от инноваций [Невмержицкая С.Н. 2011, с. 170].

В зависимости от уровней инновационного развития организаций Невмержицкая С.Н. и Левчук Я.В. предлагают соответствующую модель стратегического поведения. Технология выбора инновационной стратегии для дальнейшего развития инновационной деятельности предприятия представлена на рисунке 1.



**Рис. 1. Технология выбора стратегии инновационного развития в условиях неопределённости**

Источник [Невмержицкая С.Н., 2018, с. 101]

Исходя из рис. 1, технология выбора инновационной стратегии предприятия является оптимальной зависимостью между последовательными процессами по обновлению производственных технологий и управленческих систем, которым характерны контроль и коррекция запланированных действий с помощью проведения постоянного мониторинга.

Учитывая данную зависимость, а также, условия макро- и микросреды, предприятие также может следовать разным видам инновационных стратегий: адаптационной, оборонительной, наступательной и т. д.

Любая инновационная стратегия предусматривает полную либо частичную реструктуризацию предприятия, поскольку замена одного составляющего обязательно

приведет к замене статуса других составляющих. Такой поток стратегических изменений сопровождается присутствующим производственным процессом.

Существует несколько подходов к достижению лидирующего положения на рынке: внедрение в производство новых инновационных решений, либо же использование уже существующих на предприятии технологий. На успех или неудачу реализации заданий инновационной деятельности предприятия влияет выбранная стратегия инновационного развития. План стратегического инновационного развития предприятия должен соответствовать его финансовым и производственным возможностям. Каждая инновация сопровождается значительным объемом инвестиций, и чем сложнее она технологично, тем больше затрат необходимо для ее создания и внедрения. Поэтому, целесообразней говорить о стратегии предприятия на инновационной основе с учетом инвестиционной составляющей.

Таким образом, каждому предприятию, нацеленному на укрепление своих рыночных позиций и устойчивое развитие, необходимо разработать свою собственную инвестиционно-инновационную стратегию и внедрять ее в производство. Это позволит обеспечить реализацию инновационных целей, максимально использовать внутренний потенциал, эффективно управлять инвестиционными ресурсами для развития инновационной деятельности и быстро реагировать на изменения внешней среды.

В условиях неопределенности есть много эффективных способов и методов формирования стратегий развития:

- аналитические;
- исследовательско-экспериментальные;
- методы прогнозирования;
- экономические;
- социально-психологические;
- административные и т. д.

Наиболее перспективными являются [Невмержицкая С.Н., 2018, с. 101]:

- портфельные (основываются на построении матриц);
- интуитивные (особенно актуальные в условиях брака информации);
- программно-целевые;
- методы математического моделирования.

На разных этапах формирования стратегии развития предприятия, могут быть использованы разные методы. Поэтому, необходимо использовать алгоритм формирования стратегии устойчивого инновационного развития предприятия в условиях неопределённости:

1. Определение целей формирования стратегии развития предприятия;
2. Выявление принципов формирования стратегий развития:
  - анализ потенциала устойчивого развития предприятия;
  - определение уровня стойкого развития предприятия;
  - анализ потенциала инновационного развития предприятия;
  - определение уровня инновационного развития предприятия;
3. Определение целей стратегии развития и желаемого положения предприятия;
4. Выбор стратегии устойчивого инновационного развития;
5. Реализация стратегии устойчивого инновационного развития;
6. Оценка эффективности реализации стратегии устойчивого инновационного развития в условиях неопределенности.

**Выводы.** Таким образом, рассмотренные методы и предложенный алгоритм позволяют сформировать стратегию устойчивого инновационного развития предприятия в условиях неопределенности, реализация которой будет способствовать повышению конкурентоспособности предприятий и их положению на рынке в целом.

#### **БИБЛИОГРАФИЯ**

1. Павленко И. А. Инновационное предприятие у трансформационной экономике Украины: моногр. / И. А. Павленко. – К. : КНЕУ, 2007. – 248 с.;
2. Коваленко О. В. Стратегия развития предприятия как генеральная программа развития / О. В. Коваленко, В. И. Калита // Проблемы системного подхода в экономике. – 2016. – № 54. – с. 35-39;
3. Шафиева Л. Г. Особенности формирования стратегии инновационного развития предприятия в условиях неопределенности внешней среды / Л.Г. Шафиева // Научный вестник Международного гуманитарного университета. – 2016. – с. 123-126;
4. Невмержицкая С. Н. Усовершенствование стратегического управления деятельностью предприятия / С. Н. Невмержицкая // Вестник Хмельницкого национального университета. Экономические науки. Хмельницкий: ХНУ, 2011, с. 168-171;
5. Невмержицкая С. Н. Формирование стратегии инновационного развития предприятий в условиях неопределенности / С. Н. Невмержицкая, Я. В. Левчук // Научный вестник Херсонского государственного университета. – 2018. – № 32. – с. 99-103.

# THE DIGITAL TRANSFORMATION OF THE SOCIO-ECONOMIC SYSTEM

## TRANSFORMAREA DIGITALĂ A SISTEMULUI SOCIO-ECONOMIC

### IMPACT OF COVID-19 CRISIS ON TRAINING AND DEVELOPMENT PROGRAMS FOR THE EMPLOYEES. CASE STUDY

### IMPACTUL CRIZEI COVID-19 ASUPRA PROGRAMELOR DE FORMARE ȘI DEZVOLTARE PROFESIONALĂ A ANGAJAȚILOR. STUDIU DE CAZ

<sup>1</sup> **Andrada Hotz**

*HR IT Consultant, Solics GmbH, Tübingen, Germania, E-mail: andradahotz@hotmail.de*

<sup>2</sup> **Abrudan Denisa**

*Doctor, conferențiar universitar, e-mail: denisa.abrudan@e-uvv.ro*

<sup>3</sup> **Beniamin Boscai**

*Doctor, asistent universitar, e-mail: beniamin.boscai@e-uvv.ro*

<sup>2,3</sup> *Universitatea de Vest din Timișoara, Facultatea de Economie și Administrare a Afacerilor*

**Abstract.** *The biggest challenge for companies nowadays is to implement new technologies in the culture of the organization, in the work of employees and in promoting a digital culture. However, employees have to accept such changes - and the best way to do so is through appropriate training and development methods.*

*The purpose of this research is to find answers to questions such as: How does a company react in times of crisis? What could be beneficial for employees using only virtual training methods? Will the virtual training have a positive impact on employees?*

*The results obtained in the HR/IT department within the Robert Bosch company in Illinois, USA reveal the understanding of the importance of training from the perspective of the employees, identify and analyze their preference for classic training methods or those adapted in times of crisis.*

**Key words:** *digitalization, training, developing, e-learning, employees*

**JEL classification:** *M10, M12, M14*

## INTRODUCERE

Schimbările și în domeniul resurselor umane sunt determinate de impactul globalizării și digitalizării. Prin urmare, nu este de mirare că sunt schimbări pe partea de învățare și dezvoltare al cărui scop este să ducă la îmbunătățirea rezultatelor în muncă ale angajaților. Încă din 2015, Sean McPheat, CEO al MTD Training Group și fondator al Skillshub a prezis noile tendințe pentru 2020 în domeniul formării și dezvoltării angajaților. El a enumerat 18 tendințe posibile care ar vor putea fi puse în aplicare până în 2020 [McPheat, 2015]. Cele mai multe dintre acestea se bazează pe transformarea digitală a învățării și dezvoltării:

- ✓ Învățarea va fi o experiență socială
- ✓ Învățarea va face parte din consolidarea culturală a companiei.
- ✓ Comunicările vizuale vor conduce procesele de învățare
- ✓ Interacțiunea virtuală a echipelor și sălile de colaborare vor deveni normative
- ✓ Performanța oamenilor și formarea lor vor avea un caracter personalizat
- ✓ Dispozitivele mobile vor determina modul de învățare
- ✓ Inițiativele de învățare vor fi determinate de nevoile de schimbare ale angajaților și ale companiei
- ✓ Training-ul pe bază de joc va crea o nouă evoluție în învățare și dezvoltare.

Un articol din 2019, cu titlul „Global Human Capital Trends” de la compania Deloitte explică faptul că firmele se concentrează mai mult pe învățare și dezvoltare continuă, datorită

schimbărilor tehnologiei, modelelor de afaceri și proceselor de lucru. Acele companii care văd învățarea și dezvoltarea ca un proces important, acelea sunt companii de top în întreaga lume. Ele văd integrarea formării și dezvoltării profesionale ca un proces de training mai personal, mai interactiv și comunicativ decât cum este în prezent.

Datorită schimbărilor generate de noile tehnologii aplicabile și în domeniul muncii, în viitor, mai mult de 54% dintre angajații nu vor avea altă opțiune decât să își redefină și dezvolte noi competențe, competențe digitale. Articolul relevă un studiu care răspunde la întrebarea dacă angajatorii ar dori mai degrabă să formeze angajații deja existenți sau să angajeze noi talente, iar 46% dintre respondenți au ales varianta pentru a instrui angajații existenți. Aceasta arată importanța training-ului în cadrul companiei [Volini și alții, 2019].

### **IMPACTUL DIGITALIZĂRII ÎN HR- ABORDĂRI INOVATOARE ÎN FORMAREA ȘI DEZVOLTAREA PROFESIONALĂ A ANGAJAȚILOR**

Procesele de lucru la nivel mondial au ajuns deja într-un punct în care munca umană este înlocuită cu proceduri robotizate pentru a simplifica aceste procese. Focusul nu se mai concentrează pe perfecționare și recalificare ci pe dobândirea de noi competențe și abilități, ceea ce înseamnă că angajatul va trebui să le cunoască, să le învețe. Potrivit site-ului web „HRdive”, companiile vor apela din ce în ce mai mult la analize Big Data și învățarea automată, inteligență artificială, robotică [Juo, 2020].

Noua provocare pentru companii este să implementeze aceste noi tehnologii în cultura organizației, în munca angajaților, să promoveze o cultură digitală. Angajații vor fi nevoiți să accepte aceste schimbări, iar cea mai bună modalitate de a face acest lucru este prin training și metode de dezvoltare adecvate [Clarey; Golden, 2020].

#### ***E-learning***

În 2020, tehnologia a fost dezvoltată și îmbunătățită atât de mult, încât cu toții ne bazăm în mare parte pe utilizarea tot mai mult a noilor tehnologii în muncă, tocmai pentru a simplifica procesul muncii. Utilizarea mediului electronic poate fi definită ca învățare prin dispozitive electronice și media. Media electronică ar putea fi reprezentată de diferite platforme care conțin training-uri în care este explicat conținutul procesului de învățare [Christensson, 2015]. O nouă metodă de învățare este învățarea prin videoclipuri. Site-ul „Elucidat” menționează că, comparativ cu videoclipurile partajate la televizor, numărul videoclipurilor care sunt încărcate doar online în termen de 30 de zile este mai mare decât cel transmis în 30 de ani la televizor [Greany, 2018]. Un exemplu de învățare video îl reprezintă videoclipurile cu tutoriale, în care un subiect sau proces tehnic este explicat în detaliu, fiind simplificat prin imagini vizuale sau exemple despre cum să aplici conținutul în mod practic.

#### ***Învățare mobilă - Metoda 'oriunde; oricând'***

Deoarece „lucrul din mers” a devenit un obicei obișnuit al angajaților, piața muncii se concentrează pe metoda ”Oriunde” și ”Oricând” pentru cei care ar dori să învețe în timp ce călătoresc sau beneficiază de program flexibil de lucru.

Această metodă oferă oamenilor posibilitatea de a învăța oricând, indiferent unde se află. Acest lucru este posibil prin diferite aplicații și instrumente de învățare tehnologică, care rulează pe orice dispozitive mobile, tablete sau laptopuri. Avantajul de a învăța pe dispozitivele mobile este că dispozitivul și sistemul pot fi personalizate în funcție de profilul persoanei, ceea ce înseamnă că cele mai bune instrumente de training și formarea profesională vor fi selectate automat în funcție de interesele și competențele fiecăruia [Bhalla, 2020].

#### ***Realitatea virtuală***

Pentru a explica modul în care învățarea și dezvoltarea se întâmplă prin realitatea virtuală (RV), este important să definim mai întâi ce înseamnă exact realitatea virtuală și cum funcționează.

Merriam-Webster definește Realitatea Virtuală, astfel: „un mediu artificial care este experimentat prin stimuli senzoriali (precum imagini și sunete) furnizate de un computer și în care acțiunile cuiva determină parțial ce se întâmplă în mediu, sau poate fi tehnologia folosită pentru a crea sau accesa o realitate virtuală” [Merriam-Webster].



Cu alte cuvinte, este iluzia unei experiențe printr-o lume creată de computer 3D, care se întâmplă mental și fizic [Woodford, 2019]. Partea interesantă a Realității Virtuale este modul în care aceasta poate fi utilizată în domeniul învățării și dezvoltării.

Datorită capacității sale virtuale tehnologice și impresionante de a aduce utilizatorii într-o altă lume, aceasta are o influență ridicată asupra modului în care învățăm și a modului în care proiectăm învățarea. Avantajul iluziei este de a fi într-un alt loc în timp ce se folosește dispozitivul VR, și astfel se pot primi informații mai rapid și mai intense. Un aspect important este faptul că persoana utilizatoare de dispozitiv de Realitate Virtuală, își va aminti informațiile mai mult timp și într-o cantitate mai mare. Nu există alte distrageri ale sarcinilor de lucru, persoana este concentrată doar pe training-ul și experiența Realității Virtuale.

Un alt avantaj al Realității Virtuale este posibilitatea economiilor de costuri și reducerea riscurilor pentru companii și angajați. Angajatul poate realiza training-ul la cerere și în orice locație potrivită pentru el. Pot fi instruite diferite abilități de lucru prin simulări de la VR. Utilizatorii acestei tehnologii se pot scufunda în alte personalități, personaje sau poziții de lucru. Îi face pe oameni mai empatici și mai înțelegători despre comportamentul și experiențele altor persoane [Lozano, 2018].

Utilizarea unui mediu virtual interactiv poate avea un impact pozitiv asupra învățării angajaților, deoarece angajații sunt mai implicați și motivați prin participarea activă, Realitatea Virtuală poate oferi conținut special și implicare emoțională, angajații tind să facă mai multe training-uri și să se dezvolte mai mult datorită utilizării sale ușoare și distractive, riscurile la locul de muncă sunt eliminate, se poate oferi feedback și face o analiză imediată privind comportamentul și rezultatul training-ului angajatului iar problemele, lipsa competențelor și dificultățile care împiedică procesul de învățare pot fi recunoscute imediat [Immersive Learning News, 2019].

Tot mai multe companii folosesc acest instrument de învățare online, care încet încet câștigă tot mai mult teren.

## **STUDIU DE CAZ: NOI ABORDĂRI ÎN FORMAREA ȘI DEZVOLTAREA PROFESIONALĂ A ANGAJAȚILOR DE LA DEPARTAMENTUL HR/IT DIN COMPANIA BOSCH, ILLINOIS, USA**

### ***Metodologia de cercetare***

Scopul acestui studiu de caz este de a afla care sunt preferințele în ceea ce privesc programele de formare și dezvoltare profesională pe care compania Bosch le oferă angajaților săi în perioada de criză. Prezenta cercetare pleacă de la câteva întrebări simple: Cum reacționează o companie în perioada de criză? Ce ar putea fi benefic pentru angajați utilizându-se metode de training virtual? Va avea, training-ul virtual, un impact pozitiv asupra angajaților?

În acest context, obiectivele cercetării au vizat:

Înțelegerea rolului training-ului din perspectiva angajatului

Identificarea metodelor de training folosite în companie

Identificarea și analiza metodelor de training clasice și a celor adaptate pe timp de criză

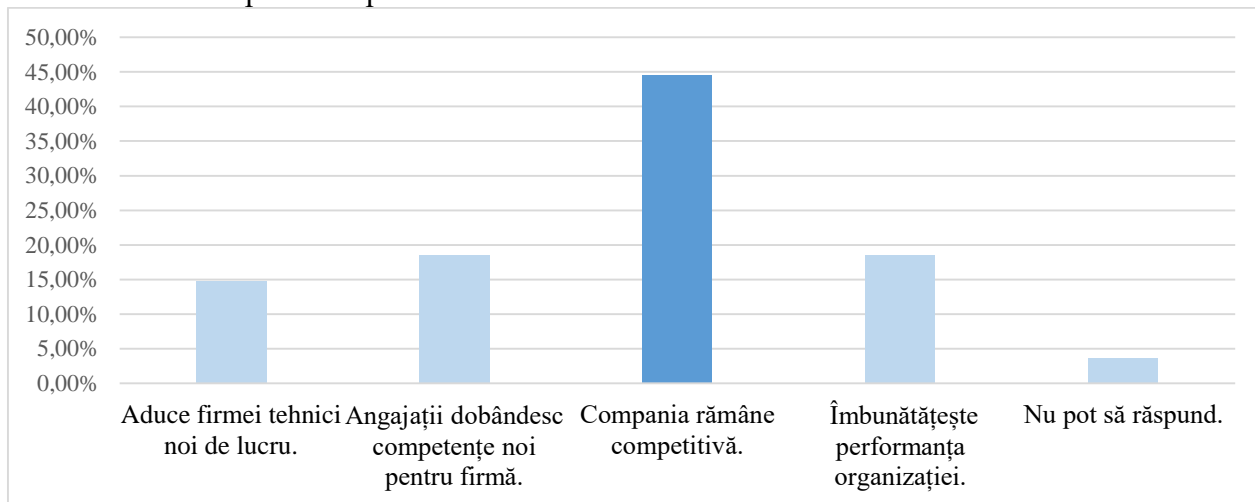
Metoda de cercetare folosită este ancheta pe baza de chestionar, instrumentul de cercetare este chestionarul. Chestionarul a fost completat de un număr de 21 angajați din departamentul HR/IT din cadrul companiei Bosch Illinois, USA, întrucât unul dintre autori a lucrat în acel departament. Ei reprezintă 65% din numărul total al angajaților acestui departament. Chestionarul a fost trimis prin platforma questionpro.com. Rezultatele chestionarului sunt analizate sub formă de diagrame și statistici procentuale. Chestionarul a cuprins 5 secțiuni, având un număr total de întrebări: 31, cele cinci secțiuni fiind: 1.) Date generale; 2.) Înțelegerea individuală a training-ului; 3.) Metode de training; 4.) Training-uri recomandate în perioada de criză - importanța pregătirii virtuale; 5.) Rezultatul training-urilor.

### **Analiza datelor și interpretarea rezultatelor**

Pentru a avea o imagine cât mai completă asupra rezultatelor obținute prezentăm, în cele ce urmează, o selecție a răspunsurilor celor chestionați.

*Întrebare: Din perspectiva dumneavoastră, cum ar putea ajuta training-ul compania?*

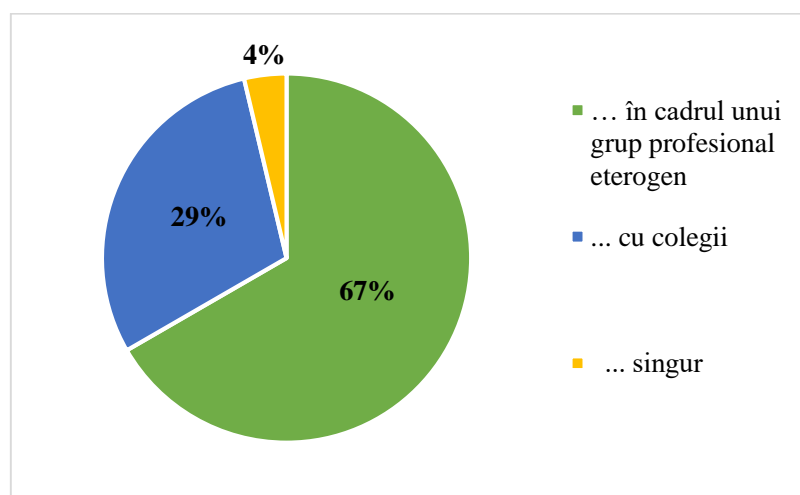
- Aduce firmei tehnici noi de lucru.
- Angajații dobândesc competențe noi pentru firmă.
- Compania rămâne competitivă.
- Îmbunătățește performanța companiei.
- Nu pot să răspund.



**Figura 1. Rolul training-ului în companie**

*Întrebare: De obicei, prefer să particip la training-uri*

- în cadrul unui grup profesional eterogen
- cu colegii
- singur



**Figura 2. Modalitatea de participarea la training-uri**

Majoritatea angajaților participă de preferință, la training-uri în grupuri eterogene de participanți. Aceștia provenind din companii și departamente diferite și/sau având funcții și poziții diferite. Această mixtură poate aduce cu sine o serie de efecte colaterale benefice, după cum ar fi: lărgirea spectrului personal și profesional, îmbunătățirea abilităților de comunicare, diversificarea temelor abordate sau/și a perspectivelor lor asupra acestora, împărtășirea unor experiențe ce au al bază condiții și contexte diferite.

Întrebarea referitoare la: Care este motivația dumneavoastră pentru formarea și dezvoltarea continuă? relevă că fiecare angajat are un obiectiv diferit atunci când participă la un training. Majoritatea angajaților intervievați au avut scopul de a rămâne competitivi în competențele

dobândite prin training-uri. Posibilitatea dobândirii unei competențe superioare într-un anumit domeniu poate fi de mare avantaj, deoarece s-ar putea propune oferte de muncă mai bune. Al doilea cel mai mare scor de 33% a fost dat de utilizarea noilor tehnologii implementate în cadrul companiei. Familiarizarea cu aceste noi tehnologii, aduce cu sine un dublu avantaj: din perspectiva angajatului prin dobândirea de noi cunoștințe și competențe, iar pentru companie îmbunătățirea schemelor și proceselor din cadrul departamentului HR/IT.

Participanții la cercetare au fost întrebați dacă compania le oferă posibilități de formare și dezvoltare profesională ori de câte ori au nevoie. Este impresionant să observăm că angajații sunt recunoscători în legătură cu oportunitățile oferite de companie pentru dezvoltarea lor individuală și profesională, neexistând restricții legate de frecvența training-urilor ce le-ar putea urma.

La întrebarea care sunt preferințele angajaților pentru noile tendințe ale anului 2020 referitoare la formare și dezvoltare, rezultatele arată că metodele de training personalizate sunt cele preferate (figura 3)

	Preferință scăzută	Preferință medie	Preferință mare
E-learning, training electronic pe computer	66.75%		
Formarea profesională mobilă: Metoda oricând; oriunde		70.96%	
Mă simt mai implicat față de meseria mea după un training		72.33%	
Training ca și Realitatea Virtuală	55.42%		
Training ca și Gamification	69.58%		
Metode de training personalizate (de exemplu: just-in-time training sau just-for-me training)		75.58%	
Training pentru îmbunătățirea abilităților soft			81.54%

Figura 3. Preferința pentru o anumită formă de training

În cadrul secțiunii 4, respondenții au fost chestionați cu privire la modalitățile de training în timpul crizei actuale mai exact cu privire la importanța training-ului virtual.

Rezultatele obținute arată că 30,77% dintre angajați sunt de părere că un training virtual poate avea un impact pozitiv asupra stării de bine a angajatului "DA, consider că este pozitiv și mai confortabil", deoarece astfel nivelul de stres este redus iar în online, angajații au mai mult timp să participe la mai multe training-uri.

Un procent similar se păstrează și la întrebarea: Credeți că în viitor, când este nevoie rapid de noi abilități și competențe acestea pot fi asimilate prin training-uri virtuale.

Mai mult decât atât, răspunsul la întrebarea: În general, cum credeți că va impacta training-ul virtual compania și transformarea digitală? relevă că 82% consideră aspectul ca fiind pozitiv atunci când se vor aplica noi procese tehnologice în companie, deoarece aceasta înseamnă că firma rămâne competitivă și va avea șanse mari să aibă succes cu noi abordări tehnologice.

Cu toate acestea, cercetarea efectuată arată că aproape jumătate dintre respondenți consideră că rezultatul unui training nu poate fi la fel de reușit ca atunci când participă la un training față în față. Cu un procent de 45,95%, angajații pot vedea un potențial risc la rezultatele și câștigurile obținute dintr-un training virtual. De obicei, un training este mai ușor de înțeles și mai personal atunci când participă la locul respectiv, față în față. Cei mai puțini se gândesc că procesul de implementare a unui training virtual este mai scump decât un training față în față. Pregătirile pentru un training virtual nu sunt la fel de mari ca training-urile la fața locului. Costurile materiale și alte cheltuieli vor scădea atunci când are loc un training virtual.

## **CONCLUZII**

Scopul cercetării de față a fost de a afla care sunt preferințele pentru programele de formare și dezvoltare profesională pe care compania Bosch le oferă angajaților săi pe timp de criză.

Întrebările de la care pornește cercetarea sunt: Cum reacționează o companie în perioada de criză? Ce ar putea fi benefic pentru angajați utilizându-se metodele de training virtual? Va avea, training-ul virtual, un impact pozitiv asupra modului de formare și dezvoltare profesională a angajaților? Referitor la obiectivele formulate în cadrul cercetării iată concluziile:

Obiectivul 1: "Înțelegerea rolului trainingului din perspectiva angajatului"

Rezultatele arată că angajații se bucură de training-uri în cadrul acestei companii, mai ales atunci când doresc să-și îmbunătățească abilitățile sau chiar să se recalifice. De asemenea, au fost de acord să aibă training-uri continue atunci când vine vorba de noi abordări și tendințe tehnologice, pentru a fi competitivi în a ști mai multe și a arăta acest lucru prin rezultatele muncii lor.

Obiectivul 2: "Identificarea metodelor de training folosite în companie"

Este interesant de observat că, deși training-urile virtuale au devenit din ce în ce mai populare, 56% dintre angajați preferă să aibă o pregătire în afara locului de muncă. Una dintre cele mai actuale metode de instruire, pe care angajații și-ar dori să o abordeze mai profund, este training-ul focusat pe cerințele individuale. Un training axat pe nevoile personale ale fiecărui angajat se dorește să includă și o pregătire de soft-skills, prin care angajații se orientează atât în cariera lor profesională, dar își formează și noi abilități profesionale și personale.

Deoarece instruirile virtuale pot fi făcute oriunde și pe orice dispozitiv, este foarte frecvent să fie oferite și training-uri accesibile de pe telefonul mobil, în orice moment. De asemenea, există cerere și pentru acele training-uri care sunt specifice pentru preferințele lor personale.

Se consideră că prin aceste metode de training, angajații își vor îmbunătăți competențele dar va crește și motivația lor de a se forma și dezvolta profesional și personal continuu.

Obiectivul 3: "Identificarea și analiza metodelor de training clasice și a celor adaptate pe timp de criză"

Angajații departamentului HR/IT din cadrul companiei Bosch Illinois, USA au fost întrebați despre modul în care percep noua abordare a training-urilor în cadrul companiei. La aceasta se adaugă modul în care ei consideră important procesul de evaluare a training-urilor.

Realitatea virtuală are anumite avantaje: este confortabil de a participa la un training practic, deoarece participarea poate fi de pretutindeni. De asemenea, poate reduce nivelul de stres al angajaților. Training-urile virtuale înseamnă economie de bani și timp pentru companie.

Chiar dacă angajații sunt mulțumiți de training-urile virtuale, ei au menționat, de asemenea, că rezultatele unei training virtual nu au același impact ca atunci când training-ul a avut loc față în față. Un alt aspect rezultat este faptul că angajații își doresc să participe la training-uri care îi interesează cu adevărat.

Ca o concluzie generală, se poate spune că angajații se simt mai încrezători în sine și conlucrează atunci când participă la activități de formare și dezvoltare.

Angajații reprezintă valoarea unei companii. Prin urmare, este necesară menținerea angajaților concentrați pe formare și dezvoltare continuă. Este important ca o companie să vadă nevoia de a dezvolta și de a instrui angajatul. Mai ales atunci, când se produc schimbări în structura organizațională, sau când apar schimbări tehnologice și cele care afectează compania și procesele sale.

Nu este doar sarcina unei companii de a instrui angajații. Este de așteptat ca și angajatul să contribuie independent la auto-dezvoltare și să vadă oportunitățile pe care le aduc schimbările tehnologice. Din ce în ce mai multe instrumente sunt dezvoltate și inovate, însă nu toată lumea are cunoștințe pentru a le folosi. Mai ales acele schimbări tehnologice ar trebui să fie o oportunitate pentru angajați să vadă de la sine că este timpul să participe la un training și să se auto-dezvolte, să rămână competitivi pe o piață a muncii în permanentă mișcare.

Limitele cercetării

Trebuie menționat că cercetarea prezentă are limite. Numărul redus de respondenți și subiectivitatea răspunsurilor. Însă deși rezultatele obținute nu au un caracter generalizator, ele prezintă aspecte importante referitoare la impactul pe care îl poate avea transformarea digitală în formarea și dezvoltarea profesională a angajaților, aspecte care considerăm că merită a fi cunoscute de către managementul oricărei companii care dorește să rămână competitivă pe piață în condiții de criză.

#### BIBLIOGRAFIE

- [1] McPheat, S.- 18 Ways L&D Will Change By 2020, LinkedIn.com, 2015, Consultat la <https://www.linkedin.com/pulse/18-ways-ld-change-2020-sean-mcpheat/>
- [2] Volini, E., Schwartz J., Roy, I., Hauptmann, M., Van Durme, Y., Denny, B., Bersin, J.- Learning in the flow of life, Deloitte.com, 2019, Consultat la [https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2019/reskilling-upskilling-the-future-of-learning-and-development.html#endnote-sup-3?zd\\_source=hrt&zd\\_campaign=5682&zd\\_term=chiradeepbasumallick](https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2019/reskilling-upskilling-the-future-of-learning-and-development.html#endnote-sup-3?zd_source=hrt&zd_campaign=5682&zd_term=chiradeepbasumallick)
- [3] Juo, J.- The skills of tomorrow need to be taught today. Are you ready? HRdive.com, 2020, Consultat la <https://www.hrdiver.com/spons/the-skills-of-tomorrow-need-to-be-taught-today-are-you-ready/570965/>
- [4] Clarey, K., Golden, R.- 10 trends that will shape HR in 2020, HRdive.com, 2020, Consultat la <https://www.hrdiver.com/news/10-trends-that-will-shape-hr-in-2020/570325/>
- [5] Christensson, P.- E-learning Definition, 2015, Consultat la <https://techterms.com>
- [6] Greany, K.-10 Elearning Trends That Research Says You'll See by 2020, Elucidat.com, 2018, Consultat la <https://www.elucidat.com/blog/elearning-trends-2018/>
- [7] Bhalla, R.- Key L&D trends to watch out for in 2020, Peoplemattersglobal.com, 2020, Consultat la <https://www.peoplemattersglobal.com/article/training-development/key-ld-trends-to-watch-out-for-in-2020-24268>
- [8] Merriam-Webster-Virtual reality, Merriam-Webster.com dictionary, Consultat la <https://www.merriam-webster.com/dictionary/virtual%20reality>
- [9] Woodford, C.- Virtual reality, Explainthatstuff.com, Consultat la <https://www.explainthatstuff.com/virtualreality.html>
- [10] Lozano, J.-C.- 4 Ways Virtual Reality Training (VR) Changes L&D, elearningindustry.co, 2018, Consultat la <https://elearningindustry.com/virtual-reality-training-vr-changes-ld-4-ways>
- [11] Immersive Learning News- The Impact of Virtual Reality on L&D and Business, 2019, Consultat la <https://www.immersivelearning.news/2019/08/08/the-impact-of-virtual-reality-on-ld-and-business/>

## FEATURES OF THE MANAGEMENT SYSTEM OF AN ORGANISATION IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION.

## ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ.

<sup>1</sup>Дорогая Ирина

доктор экономических наук, доцент e-mail: [irina.dorogaia@mail.ru](mailto:irina.dorogaia@mail.ru)

<sup>2</sup>Камински Ольга

Мастерандка, e-mail: [olga.caminschi@mail.ru](mailto:olga.caminschi@mail.ru)  
ASEM, Chișinău, str. Bănulescu-Bodoni 61, [www.ase.md](http://www.ase.md).

**Abstract.** Currently, there is a significant increase in the impact of technology development, automation, as well as acceleration of processes on the activities of an organization. In this regard, the need to change approaches to doing business and management systems in particular becomes obvious. Traditional, standard methods of management systems are becoming less effective. This paper presents the key aspects of digitalization and methods of adapting organization management systems to digital transformation. The results of the influence of automation processes on the results of the enterprise are revealed.

**Key words:** digital transformation, personnel management system, isolation, home-office, communication with the team, motivation, control.

**JEL Classification** M190

### I. Цифровизация. Основные понятия и характеристики

В конце 90-х годов XX века появились технологии IoT, которые на первоначальном этапе проявлялись в создании новых систем программного обеспечения, таких как Linux, HTML, затем стремительно стали развиваться в различных сферах как экономической, так и социальной жизни населения. В настоящее время уже привычными являются умные дома, автомобили, а любая экономическая единица для повышения эффективности работы

активно внедряет усовершенствованные информационные технологии. Это, в свою очередь, приводит к изменению не только бизнес-процессов, но и систем коммуникации, управления персоналом и т.д. В связи с этим, становится очевидным необходимость изменений подходов ведения бизнеса, внедрение новых способов управления персоналом, а также разработка процедур для повышения эффективности работы организации в целом.

Цифровизация процессов представляет собой не только переход к автоматизации, но и к эпохе знаний и творчества, трансформации общества и экономики. В настоящее время диджитализация активно внедряется в различные сферы, начиная от исследований в области медицины до использования упрощенных систем для работы исполнительной власти (например, автоматический поиск в базах данных). Стратегия развития информационного общества ввела понятие «цифровая экономика», что предполагает ведение хозяйственной деятельности с использованием данных в цифровом виде, обработку больших объемов информации и т.д. Элементами «цифровой экономики» являются электронная коммерция, интернет-банкинг, электронный доступ к государственным услугам и электронные платежи. Для определения степени доступности и использования этих элементов, применяется индекс цифровизации государства DEI (Digital Evolution Index). В соответствии с исследованиями, проведенными компанией Mastercard, в настоящее время лидирующими странами с наиболее высоким уровнем DEI являются Норвегия, Швейцария и Швеция [3].

В XXI веке невозможно представить работу организации без цифровых технологий и интернета вещей. Благодаря этому, компании имеют возможность оптимизировать некоторые процессы, что, в конечном итоге, приводит к повышению производительности труда персонала и обеспечению бесперебойной работы организации.

Основными аспектами цифровизации являются:

- ускоренная интеграция данных;
- кибербезопасность;
- организация автоматического сбора, хранения и анализа данных;
- замена традиционного моделирования продуктов на цифровых двойников;
- использование роботов.

Стоит отметить, что наряду с положительными последствиями, цифровизация приводит и к возникновению неблагоприятных условий работы некоторых процессов и системы в целом. В таблице 1. представлены основные преимущества и недостатки процесса цифровизации.

*Таблица 1. Преимущества и недостатки цифровизации*

<i>Преимущества</i>	<i>Недостатки</i>
Повышение производительности труда за счет автоматизации производственных процессов	Повышение уровня безработицы
Снижение издержек производства (в большинстве случаев)	Угрозы кибербезопасности
Повышение конкурентоспособности организации	Неравенство в доступе к информационным технологиям

*Источник: разработан авторами*

С учетом различий между процессами цифровой трансформации социально-экономической системы, были определены основные этапы цифровизации на основании групп общих критерий. К этим этапам относят:

1. Планирование внедрения цифровизации. В данный этап входят работы по комплексному анализу необходимости внедрения изменений в бизнес-процессе, оценка областей применения новых технологий. Следует отметить те ресурсы, которые необходимо модернизировать в приоритетном порядке. Формирование содержания проекта по модернизации, оценка эффективности также входят в этап планирования.

2. Обучение персонала работе с усовершенствованной моделью проведения изменённых процессов. Этот этап предусматривает ознакомление сотрудников с новыми

технологиями, их обучение и адаптацию к изменениям. Зачастую на данном этапе возникают трудности, поскольку сотрудники не готовы к переменам.

3. Отказ от устаревших технологий предусматривает внедрение новых, взамен на техническую поддержку и обслуживание старых. Компании терпят потери при обслуживании устаревших технологий, которые не способны обрабатывать необходимый объем информации, имеют недостаточную память или характеризуются функциями, которые ускорены в несколько раз новыми представителями. В связи с этим, необходимо производить своевременный анализ разницы между стоимостью обслуживания имеющихся технологий и внедрением новых.

Таким образом, цифровая трансформация является комплексным процессом, который влияет на различные сферы социально-экономической системы и является неизбежным в условиях развития НТП. С учетом вышесказанного, следует отметить, что цифровизация обозначает не только переход к использованию цифровых технологий, но и смену подходов к ведению бизнеса.

## II. Эффективность внедрения цифровых технологий на примере OCN "Microinvest" SRL

С учетом того, что организация находится в непосредственном взаимодействии с факторами внешней среды (как прямого, так и косвенного влияния), одним из которых является развитие НТП, цифровизация – как отдельный элемент комплексного фактора – должна непрерывно проходить этапы оценки и анализа для выявления степени влияния и способов адаптации к существующим процессам. При этом, наблюдается прямая связь между степенью вовлеченности организации в изучение и внедрение предлагаемых совершенствований цифровых технологий и уровнем эффективности работы организации.

В ходе настоящего исследования были проведены работы по изучению процесса внедрения цифровых технологий в один из этапов бизнес-процесса небанковской кредитной организации OCN "Microinvest" SRL. Компания предоставляет услуги по кредитованию как физических лиц, так и малого и среднего бизнеса и действует с 15.04.2003г. В настоящее время кредитный портфель организации достиг 2,2 млрд леев, а количество клиентов составляет 36 000. Поскольку компания предоставляет различные продукты по кредитованию, с минимальной суммой в 2 000 леев, необходимо обеспечивать бесперебойную работу на всех этапах процесса кредитования. На рисунке 1. представлены основные этапы кредитования физических лиц.

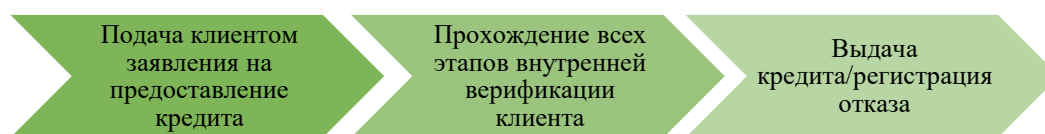


Рисунок 1. Этапы кредитования физических лиц.

Источник: разработан авторами

Как видно из рисунка 1, одним из этапов кредитования является верификация клиента, которая предполагает определение соответствия характеристик клиента со всеми критериями внутренних политик и процедур. На данном этапе происходит проверка кредитной истории заявителя, достаточность доходов, определение платежеспособности и закрежденности дебитора. Вместе с тем, происходит идентификация клиента, формирование оферты и акцепта. Для того, чтобы ускорить процесс анализа кредитного проекта специалистами департамента Кредитного риска, была внедрена автоматическая обработка данных заявителя. Процесс автоматизации на этапе инициации предполагал разработку системы верификации необходимого объема информации по клиенту в ускоренном режиме и определение возможности кредитования потенциального заемщика. Для этого были сформулированы необходимые требования, которые должны быть удовлетворены для получения положительного или отрицательного ответа по заявке. Техническая часть проекта предполагала внесение изменений в программу 1С, благодаря

которым производятся запросы к необходимым базам данных вне организации (определены внутренней политикой компании) и выявление соответствия с внесенными критериями. На рисунке 2. представлены сравнительные результаты процесса обработки кредитных проектов до и после внедрения.

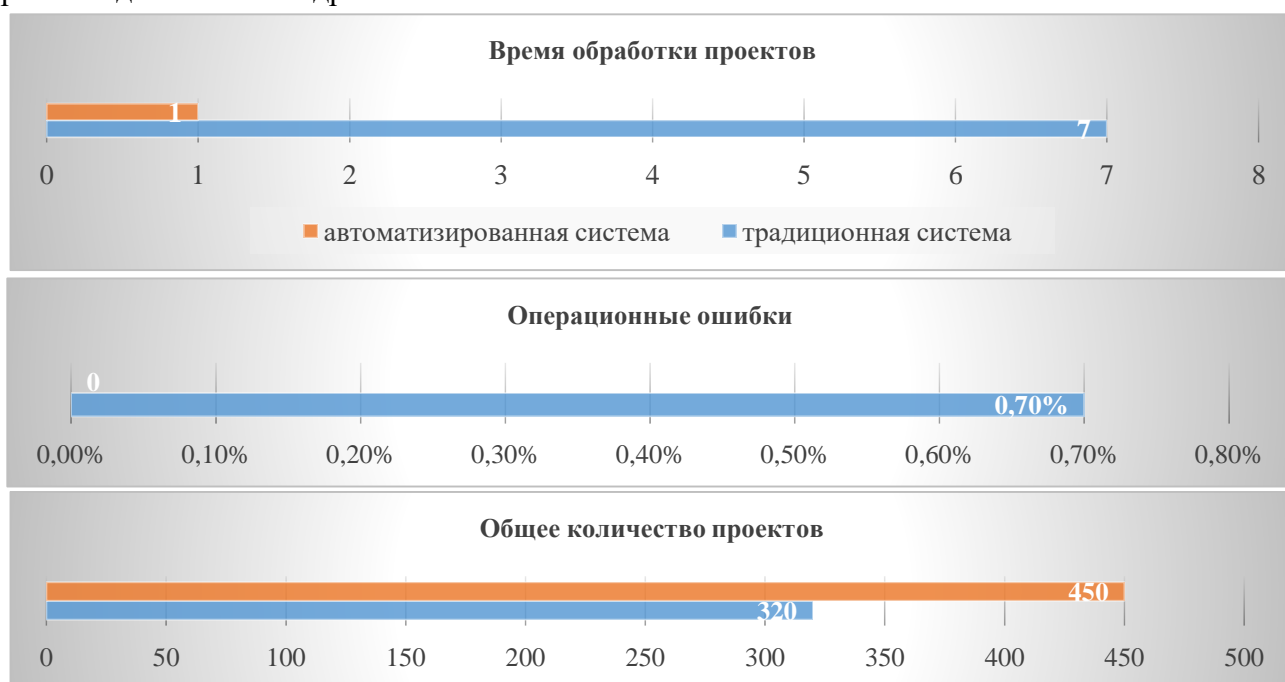


Рисунок 2. Сравнительные результаты внедрения автоматизации  
Источник: разработан авторами

Таким образом, как видно из рисунка 2, процесс автоматизации привел к сокращению времени обработки кредитного проекта на 6 минут, операционные ошибки снизились до 0%, а общее количество обработанных проектов за одну единицу времени увеличилось на 130 заявок. Вместе с тем улучшилось предложение по кредитному продукту, что привело к повышению конкурентоспособности организации.

### III. Изменения системы управления персоналом в контексте цифровизации

В условиях внедрения цифровых технологий и перехода к эпохе интернета-вещей, необходимо проводить изменения и во внутренних процессах работы с персоналом. Наряду с техническими нововведениями, происходит изменение философии бизнеса, организационной культуры организации. Особенности системы управления персоналом в контексте цифровизации проявляются не только в обеспечении ускоренной адаптации сотрудников к новым технологиям, но и их мотивации, поддержке коммуникаций и грамотном распределении человеческих ресурсов.

Автоматизированная система управления (АСУ) представляет собой комплекс мер и программ для управления различными процессами, основной задачей которых является повышение эффективности управления объектом в результате роста его производительности труда. Одними из основных целей АСУ являются:

- Ускорение обработки необходимых данных
- Уменьшение количества решений, принимаемых одним лицом
- Предоставление полного объема информации для принятия решений
- Уменьшение затрат на вспомогательные процессы

В условиях COVID-19 система управления персоналом претерпела некоторые изменения, которые в настоящее время являются предметом множества исследований в области менеджмента персонала. Далее будут рассмотрены особенности системы управления персоналом в контексте обеспечения работы организации в условиях пандемии COVID-19.



Одним из самых важных критериев работы предприятия в настоящее время является обеспечение безопасности как сотрудников, так и клиентов. В связи с этим, необходимо проведение комплекса мер по разработке новой программы деятельности сотрудников. В соответствии с Распоряжением №1 от 18 марта 2020 года Комиссии по чрезвычайным ситуациям Республики Молдова было решено организовать учебный процесс путём использования информационно-коммуникационных технологий [1]. Впоследствии, это решение распространилось и на деятельность как частных, так и государственных организаций. Переход на удаленную работу вызвал ряд затруднений как в техническом плане, так и в системе контроля персонала. Для того, чтобы обеспечить эффективность работы организации, необходимо внести ряд изменений в системе коммуникации, бизнес-процессов, и других областей взаимодействия между сотрудниками. Основными особенностями системы менеджмента организации в условиях цифровизации и распространения COVID-19 являются:

1. Внесение изменений в бизнес-процессы и адаптация персонала к ним. Переход к удаленной работе предполагает полный перенос всех процессов работы из привычного оффлайн офиса в домашний. Для этого, в первую очередь, необходимо соблюдение технических требований к осуществлению перехода, обеспечение необходимыми ресурсами и компетентного в данной области персонала. При этом главной задачей является грамотное распределение ресурсов и обучение сотрудников работе в новых системах. Для этого используются различные сервисы, такие как система VPN, Any Desk и т.д.

2. Обеспечение коммуникаций с персоналом. Одной из главных задач тим-лидеров в условиях удаленной работы является поддержание связи с командой. Для этого необходимо создать различные каналы коммуникации, которые позволят поддерживать взаимодействие с персоналом. С этой целью используются различные сервисы для коммуникаций, такие как: Microsoft Teams, Skype, Viber, Slack, Spark, Outlook и т.д. При этом стоит отметить, что одним из важных пунктов является обратная связь, поскольку с учетом операционных и технических ошибок возможна потеря информации при её отправке. То есть получатель должен известить отправителя о том, что письмо было получено, изучено и принято к сведению. Только посредством обратной связи возможен контроль над информированностью сотрудников. Также рекомендуется проводить как можно больше онлайн-митингов с привлечением большего количества сотрудников для поддержания командного духа. Как альтернатива, возможно создание онлайн-комнаты для проведения утреннего митинга с определением задач для рабочего дня.

3. Разработка новых методов мотивации персонала. В условиях перехода к удаленной работе, одним из важных аспектов работы с персоналом является обеспечение мотивации и контроля. Посредством различных систем (рабочая идентификация, 1С, присутствие на различных площадках) возможен контроль над рабочим временем сотрудника. Однако возникает необходимость формирования способов оценки его результатов для определения производительности труда. Для этого возможно использование системы оценки эффективности работы персонала KPI, который предполагает оценку по нескольким критериям. Данная оценка также может производиться автоматически с разницей в необходимую единицу времени в соответствии с заданными стандартами. В связи с этим, становится очевидной необходимость повышения мотивации персонала. В настоящее время существуют множество способов мотивации, однако пандемия внесла свои коррективы и в эту область. В условиях ограниченных ресурсов организации внедрение наиболее оптимальных способов мотивации определяются их стоимостью и уровнем эффективности. Поскольку удаленная работа предполагает перенос офиса в домашнюю обстановку, как один из методов мотивации может выступить создание онлайн-комнат для детей сотрудников, которые также переведены на дистанционное обучение. Разработка развлекательных и образовательных программ для занятости детей

персонала позволит увеличить производительность труда сотрудников. Помимо этого, возможно предоставление доступа к различным спортивным марафонам, которые предполагают замену фитнес-центров на домашние тренировки. Программы по марафонам возможно закупить по сравнительно низкой цене у различных лидеров общественного мнения (блогеров), которые специализируются по данному вопросу.

#### IV. Заключение

Цифровая трансформация является неотъемлемой частью для любой экономической единицы. Для поддержания высокого уровня конкурентоспособности организации необходимо проводить непрерывный анализ новых цифровых технологий и способов их внедрения в бизнес-процессы. Благодаря автоматизации процессов происходит снижение издержек предприятия, что в конечном итоге приводит к росту прибыли и выполнения целей.

Однако стоит учитывать, что цифровизация имеет как положительные, так и отрицательные последствия, которые должны быть своевременно обнаружены. В условиях внедрения новых, совершенствованных технологий возникает потребность в изменении и внутренних процедур организации.

Помимо технических аспектов, автоматизация касается и программы по управлению персоналом, организации операционной деятельности и т.д. Для обеспечения эффективной работы организации как комплексной системы, необходимо вносить новые методы мотивации персонала, их адаптации к измененным методам работы. Только посредством тесного взаимодействия технология-человек и человек-человек возможно достижение наилучших результатов.

#### Библиография

1. Распоряжение N1 от 18 марта 2020 г. Комиссии по чрезвычайным ситуациям Республики Молдова. URL: <https://gov.md/ro/content/informatii-privind-coronavirus>
2. Балдин К.Б., Воробьев С.Н., *Управление рисками*, Москва: ЮНИТИ, 2005.
3. <http://www.fingramota.org/teoriya-finansov/item/2198-chto-takoe-tsifrovaya-ekonomika>

## PROSPECTIVE DIRECTIONS OF DEVELOPMENT OF THE NATIONAL INNOVATIVE SYSTEM OF UKRAINE

## ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ ИННОВАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ УКРАИНЫ

Николенко Тамара

Кандидат экономических наук, доцент, Мариупольский государственный университет, Украина, Донецкая область, город Мариуполь, пр. Строителей, 129а, [info@mdu.in.ua](mailto:info@mdu.in.ua), e-mail: [t.nikolenko@mdu.in.ua](mailto:t.nikolenko@mdu.in.ua)

**Abstract.** *At the present stage of the development of the world economy, innovations and the latest technologies are not only decisive for the economic growth of countries, but also serve as indicators of the level of economic well-being of the subjects of the world economy. For all national economies, without exception, the formation of a mechanism for innovative development is the main task, since it serves as a source of additional competitive advantages in the world market. At the same time, in recent decades, in the context of the rapid development of the processes of globalization of the world economy and the internationalization of economic life, the system of innovative development of countries is being transformed, different countries achieve different rates of innovative development, creating their own national innovative models. Thus, studies of the features of the modern development of national innovation systems are quite relevant. The aim of the study is to determine the features and perspective directions of the development of the national innovation system of Ukraine. The article examines the features of the development of the innovation system of Ukraine; an assessment of the country's position in key international ratings that measure innovation potential is presented; analyzed the relationship between the level of innovative development and the level of competitiveness of the country; the directions of improvement of the state innovation policy of Ukraine are determined*

**Key words:** *innovation, innovation, technology, research, science, R&D*

**JEL:** *O30, O38*

**Анализ научных исследований.** На сегодняшний день в экономической литературе большое внимание уделяется рассмотрению проблем инновационного развития и функционирования инновационной инфраструктуры. Большой вклад в исследование национальных инновационных систем внесли такие отечественные и зарубежные ученые, как Туган-Барановский, В. Гусев, В. Гец, В. Денисюк, А. Дидченко, Н.Иванова, Л.Антонюк, Н. Пикулина, В. Рубан, В. Семиноженко, А. Чернега, Г. Кассель, Н. Кондратьев, Д. Робертсон, А.Шпитгоф.

**Изложение основного материала.** Для анализа особенностей развития инновационной системы Украины проведем оценку позиций страны в ключевых международных рейтингах, измеряющих инновационный потенциал, способность к инновационному развитию, технологическую и инновационную конкурентоспособность.

Во-первых, по рейтингу ГИ 2019 Украина занимает 47 позицию среди 129 стран мира по балом в 37,4 (потеряла 4 позиции поровну с 2018р.), А в группе стран по уровню доходов ниже среднего - 2 место после Вьетнама, опередив Монголию, Молдову, Армению и Индию. Динамика позиций Украины в рейтингах ГИ за период 2013-2019гг. представлена в таблице 1

Таблица 1. Динамика позиций Украины в рейтинге ГИ за 2013-2019 гг.

Год	Место	ГИ (балл)	Субиндексы входа										Субиндексы выхода			
			Институты		Человеческий капитал и исследования		Инфраструктура		Устойчивость рынка		Устойчивость бизнеса		Научные результаты		Творческие результаты	
			оценка	место	оценка	место	оценка	место	оценка	место	оценка	место	оценка	место	оценка	место
2013	<b>71</b>	<b>35,8</b>	51,4	105	37,9	44	26,0	91	44,0	82	30,2	79	32	45	35,3	81
2014	<b>63</b>	<b>36,3</b>	52,9	103	36,6	45	27,1	107	45,1	90	29,1	87	38	32	30,6	77
2015	<b>64</b>	<b>36,5</b>	52,2	98	40,4	36	26,3	112	43,9	89	32,4	78	36	34	31,3	75
2016	<b>56</b>	<b>35,7</b>	48,7	101	40,8	40	32,3	99	42,1	75	30,6	73	34	33	31,0	58
2017	<b>50</b>	<b>37,6</b>	47,9	101	39,6	41	39,3	90	43,2	81	35,3	51	33	32	35,6	49
2018	<b>43</b>	<b>38,5</b>	49,1	107	37,9	43	38,1	89	42,7	89	34,5	46	36,7	27	36,5	45
2019	<b>47</b>	<b>37,4</b>	53,9	96	35,6	51	36,0	97	43,3	90	34,8	47	34,6	28	33,5	42

Источник: Global innovation index, 2019

Анализ позиций Украины по составляющим ГИ за последние семь лет свидетельствует об определенном улучшении инновационной ситуации, кроме снижения места и баллов рейтинга в 2019. Так, Украина в рейтинге 2019 находится на 47-й позиции по уровню инноваций 37,4 балла из 100 возможных, улучшив состояние на 28 позиций по сравнению с рейтингом 2013.

Относительно индексов инновационного выхода, то Украина входит в первую треть страны в рейтинге ГИ, что, безусловно, свидетельствует о высоком качестве и эффективности научных результатов. В 2019 страна достигла лучших результатов в баллах, чем в 2018 по всем показателям, кроме «институты», «устойчивость рынка» и «устойчивость бизнеса». Лучших результатов в 2019 Украина достигла по показателям человеческого капитала – коэффициент охвата высшим образованием (19 место); количественное соотношение учеников и учителей (3 место в мире) и устойчивости бизнеса - женщины с учеными степенями (2 место в мире) и НИОКР, которые финансируются за рубежом (15 место).

Также отметим по показателям инновационного выхода, здесь Украина тоже продемонстрировала довольно неплохие результаты, например, в сфере научных

результатов (1 место в мире по стоимости и количеству полезных моделей, 11 место по экспорту услуг ИКТ) и в сфере творческих результатов, а именно нематериальных активов - 6 место в мире по стоимостному объему товарных знаков (млрд. \$ ВВП по ППС) и 8 место в мире по стоимостному объему промышленных образцов (млрд. \$ ВВП по ППС).

Таким образом, сильным звеном в системе ресурсов, обеспечивающих инновационное развитие Украины в 2019 году являются показатели, касающиеся образования, характеризующие человеческий капитал, исследования и устойчивость бизнеса; а в системе результативных, - характеризующие научные результаты инновационной деятельности.

Самым слабым звеном в 2019 году. в системе ресурсных индикаторов инновационного развития является группа показателей, характеризующих институциональную среду и инфраструктуру. Так, особого внимания заслуживает показатель институционального обеспечения, который характеризуется угрожающе низким рейтингом (96 место), а именно: негативные тенденции, которые наблюдаются по индикаторам политического, нормативно-правового и бизнес-среды. Наиболее худшими показателями в политической среде является низкая эффективность правительства - 95 место и политическая нестабильность - 123 место; среди показателей качества регуляторной среды: верховенство права - 107 место и качество управления - 94 место. Проведенные исследования указывают и на низкий уровень инфраструктуры (97 место), что создает угрозу экологической устойчивости государства (по этому показателю Украина занимает 120 место среди 129 стран).

В измерении результативных индикаторов развития НИС Украина занимает низкие позиции по оценке творческих результатов, прежде всего, создание ИКТ - 109 место. Кроме того, на очень низком уровне в течение последних лет находится показатель расходов на научные исследования, который с 2017 с показателем в 0,6% от ВВП уменьшился до 0,4% в 2019 г. Таким образом, сейчас Украина значительно отстает от развитых стран мира по показателям эффективности инновационной деятельности и развития НИС, что, безусловно, угрожает ее экономической безопасности.

Во-вторых, по *Bloomberg Innovation Index* в 2019 году Украина заняла пятьдесят третьей место в рейтинге с общим баллом 48,09 (потеряла 7 позиций по сравнению с 2018 г.). Такое падение обусловлено ослаблением позиции Украины по 6-ти из семи составляющих данного индекса (табл.2). Также следует отметить, что в 2016-2018 гг. Украина характеризовалась усилением позиций в данном рейтинге, что является свидетельством роста уровня инновационности экономической системы (+1 позиция в 2017, + 4 позиции в 2018). Наибольшие потери позиций Украины демонстрирует по показателю эффективности системы высшего образования (-13 позиций по сравнению с 2016 г.), интенсивностью исследований и разработок (-13 позиций по сравнению с 2016 г.), доли добавленной стоимости в ВВП (-12 позиций по сравнению с 2016 г.).

Таблица 2. Место Украины по составляющим Bloomberg Innovation Index в 2016-2019 гг.

Года	Общий индекс	Интенсивность исследований и разработок (доля расходов на НИОКР в ВВП)	Продуктивность	Проникновение высоких технологий (доля инновационных компаний в общем количестве предприятий)	Концентрация исследователей (число ученых на 1 млн. жителей)	Производство с добавленной стоимостью (добавленная стоимость к ВВП)	Эффективность высшего образования (доля выпускников высших учебных заведений в общем количестве выпускников образовательных учреждений)	Патентная активность
2016	41	41	50	36	45	46	5	28
2017	42	44	50	34	44	47	4	27
2018	46	47	50	32	46	48	21	27
2019	53	54	60	37	46	58	28	35

Источник: Bloomberg, 2019

В-третьих, по инновационному индексу Европейского инновационного табло (European Innovation Scoreboard) позиции Украины по отношению к среднеевропейскому уровню также снизились, наше государство здесь на уровне европейских аутсайдеров по инновациям (Румыния, Болгария). По данным отчетов 2017-2019 гг. значение совокупного индекса для Украины в 2018 составило 24,7%, что на 3,1% меньше показателя 2017 г. и на 4,2% показателя 2016 (в 2017 г. – 28,9%). В соответствии с методикой, Украина входит в группу стран «медленные инноваторы». Украина отстает по всем показателям, кроме показателей человеческие ресурсы и влияние занятости (табл. 3). Наиболее слабые стороны – связи и предпринимательство (7,2%), финансирование и поддержка (6,9%). По данным рейтинга для Украины характерен низкий уровень ВВП на душу населения: в 2018 \$ 6900, что в 4,3 раза меньше среднего значения этого показателя в ЕС (\$ 29500). Что касается динамики оценок, то по шести составляющими с девяти она является отрицательной в период 2016-2019 гг.

Таблица 3. Позиции Украины по инновационному индексу Европейского инновационного табло в 2016-2018 гг.

Года	Общий инновационный индекс	Человеческие ресурсы	Привлекательность исследователейских систем	Финансирование и поддержка	Инвестиций компаний	Связи и предпринимательство	Интеллектуальные активы	Инноваторы	Влияние занятости	Влияние продаж
2016	28,9	66,1	14,9	19,0	46,8	4,6	23,6	15,7	77,9	33,1
2017	27,8	110,3	19,6	15,5	40,1	9,5	13,3	18,6	77,5	31,5
2018	24,7	82,4	13,3	6,9	44,3	7,2	13,4	12,8	74,1	33,6

Источник: European Innovation Scoreboard 2017; European Innovation Scoreboard 2018; European Innovation Scoreboard 2019

В-четвертых, позиция Украины по Глобальному индексу конкурентоспособности талантов в 2019 году опустилась с 61 места на 63-е, что является более высокой оценкой по сравнению с 2016 и 2017г. Улучшение наблюдается по двум из шести составляющих данного индекса. По значению критерия «рыночные и нормативные возможности» Украина поднялась на 3 позиции, а по критерию «глобальные знания» - на 5 позиций. При этом значительно ухудшились такие показатели: индекс привлечения талантов – 105 место против 98-го в 2018, индекс удержания талантов или способность удерживать квалифицированный персонал – 66 место против 58-го в 2018 (табл. 4).

Таблица 4. Позиции Украины по критериям Глобального индекса конкурентоспособности талантов, 2016-2019 гг.

Критерии	Рейтинг 2016 г.	Рейтинг 2017 г.	Рейтинг 2018 г.	Рейтинг 2019 г.
Рыночные и нормативные возможности	91	103	99	96
Индекс привлечения талантов	97	94	98	105
Шансы для карьерного роста	72	64	66	68
Индекс удержания талантов или способность удерживать квалифицированный персонал	56	54	58	66
Производственные навыки сотрудников	40	66	44	45
Глобальные знания	61	53	42	37
Глобальный индекс конкурентоспособности талантов	<b>66</b>	<b>69</b>	<b>61</b>	<b>63</b>

Источник: The Global Talent Competitiveness Index 2019.

Относительно показателей, характеризующих инновационный и технологический уровень Украины, то они входят к таким критериям Глобального индекса конкурентоспособности талантов, как «рыночные и нормативные возможности» (рис. 1) и «глобальные знания» (рис. 2). В 2019 позиция Украины улучшилась только по показателю «развитие кластеров» - 101 место против 111-го в 2018 г.



Источник: The Global Talent Competitiveness Index 2019.

При этом показатели критерия «глобальные знания» характеризуют Украину как страну со значительным кадровым потенциалом. Об этом свидетельствует повышение позиций по таким показателям, как «рабочая сила с высшим образованием» - 2 место, «исследователи» - 48 место, «наличие ученых и инженеров» - 24 место. Но стоит отметить, что публикационная активность уменьшилась: по показателю «статьи в научных журналах» за год Украина потеряла 15 позиций. Доля экспорта с высокой добавленной стоимостью также уменьшилась – Украина сместилась в рейтинге на 6 позиций.



Источник: *The Global Talent Competitiveness Index 2019.*

В-пятых, относительно позиций Украины в рейтинге готовности к будущему производства (Readiness for the Future of Production), следует отметить, что драйвер «Технологии и инновации» охватывает две группы показателей - «Технологическая основа» (Украина на 75 месте) и «Способность к инновациям» (Украина на 68 месте).

Таким образом, наиболее проблемными вопросами готовности производственного сектора Украины к будущему с точки зрения инноваций и технологий являются: низкий уровень развития кластеров; государственные организации и учреждения не заинтересованы в закупке новой технологической продукции или же не имеют достаточного финансирования для этого; доля предприятий, которые готовы воспринимать и внедрять инновации в свой производственный процесс остается незначительной. Наряду с этим, требует решения проблема низкого уровня привлечения прямых иностранных инвестиций и трансфера технологий (Украина на 95 месте). Покрытие сети мобильной связи LTE в Украине оценивается как слабая сторона (98 место), что в свою очередь тормозит развитие и внедрение новых ИКТ технологий (92 место).

Что касается показателей развития высокотехнологичного и наукоемкого сектора экономики Украины, то следует отметить, что высокотехнологичный сектор Украины является меньшим, чем в большинстве стран, и производит 6% ВВП, 5,5% экспорта, в этом секторе функционирует лишь 4,0% промышленных предприятий. Однако он является наиболее интенсивным в производстве продукции и осуществлении инновационной деятельности [Писаренко Т.В., Кваша, Т.К., 2019, с.56-78].

Для анализа структуры высокотехнологичного сектора экономики Украины будем использовать, как высокотехнологичные, так и средне технологичные виды промышленной деятельности по классификации ОСЕД. По этим видам проведен анализ структурных составляющих высокотехнологичных отраслей в промышленности Украины на основе данных Госкомстата Украины по реализации промышленной продукции за 2011-2018 гг. (табл. 5).

Таблица 5. Структура высокотехнологического сектора экономики Украины

отрасль промышленности	Структура объема реализованной промышленной продукции по видам деятельности, (млн. грн. /%)				
	2011	2013	2015	2017	2018
Промышленность:	1305308,0 100%	1322408,4 100%	1776603,7 100%	2153031,3 100%	2508579,5 100%
Производство фармацевтических продуктов и препаратов	8860,0 0,7%	12 202,9 0,9%	20 295,8 1,1%	28948,9 1,3%	34205,9 1,4%
Производство химических веществ и химической продукции	52674,3 4,0%	48508,1 3,7%	68010,1 3,8%	59198,5 2,7%	68541,7 2,7%
Производство компьютеров, электронной и оптической продукции	11529,0 0,9%	7508,7 0,6%	8772,9 0,5%	10661,9 0,5%	13046,5 0,5%
Производство воздушных и космических летательных аппаратов, сопутствующего оборудования	9129,4 0,7%	11140,6 0,8%	16132,1 0,9%	14512,7 0,7%	18173 0,7%
Производство электрооборудования	16715,6 1,3%	21832,4 1,6%	24038,5 1,3%	29033,9 1,3%	36686,1 1,5%
Производство автотранспортных средств, прицепов и других транспортных средств	64980,5 5,0%	49803,1 3,8%	40452,3 2,3%	59599,3 2,8%	74022,7 3,0%
Производство медицинских и стоматологических инструментов и материалов	750,5 0,06%	911,9 0,07%	1351,1 0,08%	1391,2 0,06%	1663,7 0,07%
В целом:	12,66%	11,47%	9,98%	9,36%	9,87%

Источник: Державна служба статистики, 2021

Следовательно, доля высокотехнологичных отраслей в структуре промышленного производства за период 2010-2018 гг. сократилась с 12,66% до 9,87%. Сокращение связано со следующими структурными сдвигами в высокотехнологичном производстве: удельный вес составляющей «производство основных фармацевтических продуктов и препаратов» увеличилась вдвое с 0,7% в 2010 г. До 1,4% в 2018 г.; доля сектора «производство воздушных и космических летательных аппаратов, сопутствующего оборудования» осталась неизменной на уровне 0,7%; почти неизменной есть доля производства медицинских и стоматологических инструментов и материалов (прирост лишь на 0,01%). В других секторах наблюдается уменьшение удельного веса в объемах производства: на 1,3% производства химические вещества и химическая продукция; на 2% производство автотранспортных средств, прицепов и полуприцепов и другие транспортных средств.

Следует отметить, что стоимостные объемы производства высокотехнологичных отраслей выросли за период 2010-2018 гг., однако их удельный вес в объемах промышленного производства Украины остается незначительной менее 10%, тогда как в развитых странах эта доля составляет 30-40%.

Итак, экономика Украины ориентирована на производство традиционной индустриальной продукции с низкой валовой добавленной стоимости, реализуемой на насыщенных, бесперспективных для дальнейшего развития рынках. Преимущественно на обеспечение потребностей сырьевой экономики направлены разработки и исследования научных учреждений. Технологический разрыв между Украиной и развитыми странами ежегодно углубляется. Ликвидация отставания требует системных изменений в методах государственного регулирования развития экономики, образования, формировании инновационной модели высокотехнологичного развития.

В Украине инновационной деятельностью в промышленности занимаются 759 предприятий, что составляет 16,2% по данным 2017г., что на 9% меньше по сравнению с 2016г. В 2018 эта доля составила 16,4%. Однако, при этом фиксируется рост инновационной



активности предприятий именно в высокотехнологичном секторе фиксируется, который является крупнейшим среди технологических секторов.

В разрезе видов экономической деятельности следует выделить предприятия по производству основных фармацевтических продуктов и фармацевтических препаратов (53,8%), других транспортных средств (37,1%), компьютеров, электронной и оптической продукции (34,0%), напитков (25,9%), электрооборудования (25,2%), химических веществ и химической продукции (25,0%).

Также, 88,5% инновационно активных промышленных предприятий внедряли инновации (или 14,3% обследованных промышленных). Динамика числа промышленных предприятий, внедряющих инновации, в том числе по характеру инноваций приведена в таблице 6.

Итак, по сравнению с 2000 г. доля промышленных предприятий, которые внедряли инновации, выросла на 0,8% до 15,6%, но всё-таки является меньше показателя 2016г. на 1%.

Предприятиями в 2018г. внедрено 2002 новых технологических процессов, что на 9,3% больше показателя 2017г., однако на 42,6% меньше показателя 2016г. Из этих процессов 926 или 46,3% относятся к малоотходным и ресурсосберегающим технологиям. По поводу секторальной структуры количества внедренных инновационных технологических процессов, отметим, что 18,8% внедрялось на предприятиях по производству машин и оборудования и не отнесенных к другим группам, 17,7% - по добыче природного газа, 13,4% - на производствах готовых металлических изделий, кроме машин и оборудования, 7,9% - на производствах пищевых продуктов.

**Таблица 6. Внедрение инноваций промышленными предприятиями Украины**

	Доля количества предприятий, которые внедряли инновации, %	Внедрено новых технологических процессов, ед.	В т.ч. малоотходные, ресурсосберегающие	Внедрено производство инновационных видов продукции (товаров, услуг), ед.	Из них новые виды техники
2000	14,8	1403	430	15323	631
2005	8,2	1808	690	3152	657
2010	11,5	2043	479	2408	663
2015	15,2	1217	458	3136	966
2016	16,6	3489	748	4139	1305
2017	14,3	1831	611	2387	751
2018	15,6	2002	926	3843	920

Источник: Державна служба статистики, 2021

По инновационной продукции, то в 2018г. предприятиями внедрено 3843 видов, что на 61% больше показателя 2017г., однако на 7,2% меньше показателя 2016 и 75% меньше показателя 2000 г. В структуре инновационной продукции 23,9% принадлежит новым видам техники (высокотехнологичный сектор). Инновационные виды продукции внедрялись в основном на предприятиях по производству машин и оборудования, не отнесенных к другим группировкам (23,9%), пищевых (21,4%) и фармацевтических продуктов (7,8%).

Динамика доли реализованной инновационной продукции в общем объеме свидетельствует об общей тенденции к ее сокращению. Так, в 2018 г. по сравнению с 2000 г. она сократилась на 8,6% или в 11 раз. Рост происходил только в 2004-2007гг. Наиболее высокий рост был в сфере производства автотранспортных средств (4,4%), компьютеров, оптической и электронной продукции (3,1%), машин и оборудования (3,5%). Значительное количество предприятий, которые в 2018 г. реализовывали инновационную продукцию за

пределы Украины, приходится на сферу производства пищевых продуктов, напитков и табачных изделий, машин и оборудования.

Оценка динамики объемов финансирования инновационной деятельности показала, что основным источником финансирования инновационных расходов остаются собственные средства предприятий, на которые приходится 88,2% расходов по данным 2018 г. Наибольшей эта доля была в 2016г. (97,2%), что связано с приобретением предприятиями металлургического комплекса нового оборудования за счет именно собственных средств. Собственные средства предприятий в основном направляются на приобретение машин, оборудования и программного обеспечения, связанных с внедрением инноваций.

Таким образом, инновационная деятельность характерна для достаточно прибыльных отраслей, большинство отечественных предприятий не имеют возможности выделения значительных средств для разработки и инноваций, поскольку их продукция недостаточно конкурентоспособна по сравнению с зарубежными аналогами. Так, инновационная деятельность отечественных предприятий присуща только малой их части – тем предприятиям, которые пытаются конкурировать с иностранными производителями, и за последние годы ее показатели снижаются. Такая низкая инновационная активность промышленных предприятий обусловлена прежде всего низкими темпами развития экономики.

Среди причин, которые препятствовали осуществлению инноваций в последние годы, неинновационные предприятия отмечали отсутствие весомых причин осуществлять инновации в основном из-за низкого спроса на них на рынке, а также отсутствие возможностей для инноваций: собственных средств, кредитных, государственной помощи или субсидий, дополнительная нагрузка законодательных актов [Ніколенко, Т.І., 2017, с.58-62].

Кроме того, в Украине отсутствуют действенные законодательные механизмы создания и регулирования высокотехнологичных структур. Процесс трансфера технологий, приобретенных у частных лиц за границей, не регулируется в Украине на законодательном уровне, а внедрение приобретенных технологий не может быть в полной мере эффективным вследствие низкой готовности предприятий, определяется главным образом устарелостью имеющегося в производстве оборудования. На промышленных предприятиях акцентируется внимание и выделяются ресурсы преимущественно на производство, а не на исследования и разработки, как в развитых странах. Отсутствие тесных связей между промышленностью и научным сектором и очень незначительное финансирование приводит к тому, что создаваемые интеллектуальные и научно-технические продукты не соответствуют тенденциям спроса, нет гарантии их дальнейшего использования в производстве.

Таким образом, Украина имеет нереализованный научно-технологический потенциал отечественных предприятий. Современное состояние развития отечественного высокотехнологичного производства характеризуется низким уровнем создания, приобретения и внедрения новейших передовых технологий, освоение новой продукции, подавляющий концентрацией ресурсов в сырьевых отраслях, низкой технологичностью экспорта. Такое состояние обусловлено низкими объемами финансирования НИОКР и инновационных процессов, особенно за счет государственных средств, низкой рентабельностью инновационной деятельности и высокой степенью неопределенности результатов НИОКР, как следствие – незаинтересованностью инвесторов; плохим технологическим оснащением производства и научных учреждений; проблемой привлечения высококвалифицированных кадров; несовершенным законодательным обеспечением инновационного развития; отсутствием налаженного взаимодействия науки и производства. Поэтому приобретает острую актуальность необходимость преодоления проблем отечественного высокотехнологичного производства на промышленных

предприятия с учетом тенденции к сегментации рынка высокотехнологичной продукции, что требует определения приоритетных направлений развития высокотехнологичного производства в Украине.

Формирование инновационной политики в Украине определено как один из главных стратегических приоритетов экономической политики страны. Такой приоритет должен предусматривать целенаправленную государственную поддержку инновационной деятельности. За последние годы в Украине сделано немало и в институциональном, и в законодательном плане для формирования действенного механизма, но и выявлено комплекс проблем, которые сдерживают результативность действия такого механизма.

Государственная инновационная политика как способ реализации инновационной модели развития должна стать скоординированной и целенаправленной деятельностью органов государственной власти по внедрению системного комплекса мероприятий, направленных на создание институциональных, научно-технических социально-культурных основ, а также применение механизмов и ресурсов реализации этих мероприятий для поддержки и стимулирования инновационного процесса в национальной экономике [Ковальчук, С.С., 2004., с.99-103].

В соответствии с приоритетами инновационного развития Украины, а также принципами эффективности государственной политики в сфере инновационного развития, разработаны направления усовершенствования развития национальной инновационной системы Украины, реализация которых способны оказать ощутимое импульс социально-экономическому и инновационно-технологическому развитию национальной экономики:

1. Корректировка, исходя из Стратегии инновационного развития экономики Украины, национальных приоритетов, государственных, отраслевых, региональных программ социально-экономического развития, усовершенствование нормативно-правовой базы.

2. Активизация системы государственного мониторинга инновационной активности Украины и внедрение экспертизы инновационно-инвестиционных проектов.

3. Регионализация государственной инновационной политикм путем делегирования соответствующих полномочий местным органам власти, поддержки создания в регионах инновационной инфраструктуры.

4. Направление внешней политики государства на стимулирование межгосударственной научно-технической и производственной кооперации, в частности со странами ЕС. Первоочередной задачей в этом аспекте должно быть стимулирование межгосударственных инвестиционных потоков в сфере машиностроения, химической промышленности и других наукоемких производств.

5. Основным экономическим инструментом стимулирования инновационного процесса может быть государственная фискальная политика, а именно предоставление льготных режимов налогообложения для реализации инновационных проектов в рамках свободных экономических зон. [Державне агентство України з інвестицій та інновацій, 2021].

Таким образом, усовершенствование организационно-экономического механизма инновационного развития – первоочередная задача, решение которой ускорит процесс формирования национальной инновационной системы Украины. Направления по усовершенствованию развития НИС Украины представляют собой совокупность стратегических целей, которые стоят перед государством, и тактических мероприятий по достижению этих целей. Организационно-экономический механизм инновационного развития проявляется в государственной инновационной политике, которая является важнейшей из его компонент, поэтому именно усовершенствование государственной политики в сфере инновационных процессов, то есть правового регулирования, бюджетного, фискального и др., с учетом общемировых тенденций развития – ключевой фактор обеспечения экономического роста Украины.

## БИБЛИОГРАФИЯ

1. Державна служба статистики, 2021. [онлайн] Доступно по: <<http://www.ukrstat.gov.ua>>\_(дата обращения 05 апреля 2021)
2. Державне агентство України з інвестицій та інновацій, 2021 [онлайн] Доступно по: <<http://www.in.gov.ua>> (дата обращения 06 апреля 2021)
3. Ковальчук, С.С., 2004. Інноваційна діяльність як пріоритет економічного розвитку України. *Фінанси України*, 7, с.96-103
4. Ніколенко, Т.І., 2017. Конкурентоспроможність національної інноваційної системи України в контексті забезпечення міжрегіонального співробітництва. *Вестник Мариупольского государственного университета серия: Экономика*, 14, с.53-63
5. Писаренко Т.В., Кваша, Т.К., 2019. *Стан інноваційної діяльності та діяльності у сфері трансферу технологій в Україні у 2018 році: аналітична довідка*. К.: УКРІНТЕІ, 80 с.
6. Bloomberg, 2019 [онлайн] Доступно по: <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-01-22/germany-nearly-catches-korea-as-innovation-ch>> (дата обращения 06 апреля 2021)
7. European Innovation Scoreboard 2017. [онлайн] Доступно по: <<http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/24829>> (дата обращения 07 апреля 2021)
8. European Innovation Scoreboard 2018. [[онлайн] Доступно по: <<https://ec.europa.eu/docsroom/documents/30705>> (дата обращения 07 апреля 2021)
9. European Innovation Scoreboard 2019 [онлайн] Доступно по: <<https://ec.europa.eu/docsroom/documents/35916>> (дата обращения 07 апреля 2021)
10. Global innovation index, 2019 [онлайн] Доступно по: <<https://www.globalinnovationindex.org/gii-2019-report>> (дата обращения 07 апреля 2021)
11. The Global Talent Competitiveness Index 2019. [онлайн] Доступно по: <<https://gtcistudy.com/wpcontent/uploads/2019/01/GTCI-2019-Report.pdf>> (дата обращения 07 апреля 2021)

## INFORMATION SYSTEMS OF BUSINESS: USING MESSENGERS TO INCREASE THE EFFICIENCY OF ENTERPRISE MANAGEMENT

## ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ БИЗНЕСА: ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕССЕНДЖЕРОВ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Щербина Ольга

Кандидат экономических наук, Кафедра информационных систем управления, Донецкий национальный университет имени Василя Стуса, г. Винница, Украина. e-mail: o.shcherbina@donnu.edu.ua

**Abstract.** *The use of instant messengers as a new communication channel is a promising direction for improving the efficiency of enterprise management. This is evidenced by the experience of developed enterprises using the technological advantages of instant messengers. Support and customer service; sending messages; promotion and marketing; advertising in social networks as the main directions of using instant messengers at enterprises allow to increase the efficiency of external and internal (corporate) communication of the enterprise. Comparative analysis of the capabilities of corporate messengers allows you to make an informed choice of the desired instant messenger.*

**Key words:** *business-communication, communication, corporate messengers, enterprise, management, messengers.*

Эффективность работы предприятия зависит от умения менеджеров работать с людьми, а также от того, как они работают с информацией. Основным требованием для принятия эффективного и объективного решения является наличие точной информации. Единственным способом получения такой информации считается коммуникация. [1, с. 79]

В современных условиях ведения бизнеса особую важность приобретает информационное обеспечение предприятия как предпосылка его эффективного функционирования. Эффективным средством является применение бизнес-коммуникаций, как системы поддержки информационного взаимодействия предприятия с его внутренней и внешней бизнес-средой.

Бизнес-коммуникации как деятельность субъекта – это комплекс усилий по созданию, развитию и поддержке репутации в глазах целевых групп общественности и

общества в целом для достижения уровня доверия к субъекту и реализации целей в его основной деятельности. [2]

Неэффективные коммуникации – одна из главных сфер возникновения проблем. Глубоко осмысливая коммуникации на уровне личности и организации, необходимо научиться снижать частоту случаев неэффективных коммуникаций и становиться лучшими, более эффективными менеджерами.

Бизнес-коммуникации занимают центральное место в системе информационного обеспечения деятельности предприятия. Для внедрения на предприятии эффективной системы бизнес-коммуникаций необходимо сформировать коммуникативную стратегию субъекта экономической деятельности, которая одновременно будет подчиняться общей стратегии предприятия.

В современном менеджменте помимо традиционных каналов коммуникации – телевидение, газета, журнал, личная встреча, телефон, баннер, публичное выступление, выставки, экспозиции, слухи и т.д. – пользуются все большим спросом сравнительно новые – факсимильная связь, мобильная связь, телеконференции, селекторная связь, конференц-связь, телемосты, электронная почта, Интернет.

Проанализировав требования к каналу коммуникации, можно сказать, что правильный выбор канала коммуникации – одна из составляющих эффективного менеджмента. Для улучшения уровня взаимодействия между персоналом, а также для налаживания контакта с потенциальными клиентами, стоит делать выбор в пользу более емких и современных каналов коммуникации. Например, почтовых ботов или мессенджеров.

Мгновенные сообщения или, полнее, система обмена мгновенными сообщениями (англ. Instant messaging, сокращенно IM) – телекоммуникационная служба для обмена текстовыми сообщениями между компьютерами или другими устройствами пользователей через компьютерные сети (как правило, через Интернет). Обычно и с самого начала, это были небольшие текстовые сообщения. Но с развитием в систему были добавлены и другие функции, такие как передача файлов, изображений, звуковых сигналов и сообщений, видео, а также осуществление совместных действий, таких как рисование или игры.

Для пользования этим видом коммуникации необходима клиентская программа. Клиентское приложение системы мгновенных сообщений часто называют интернет-пейджером или мессенджером.

Популярность идеи использования мессенджеров как новой платформы для бизнес-коммуникации стремительно растет. Мировой рынок мессенджеров уже сформирован и постоянно создаются новые полезные продукты, позволяющие поддерживать коммуникацию не только с родственниками и друзьями, но и с различными брендами и организациями.

Использование мессенджеров предоставляет ряд преимуществ, среди которых:

1. Использование мобильного номера телефона, изменить который значительно сложнее, чем электронный адрес.
2. Система мгновенных push-сообщений – уверенность в том, что сообщение дойдет до пользователя.
3. Персональность. Мессенджеры – достаточно частная территория, на которой можно решать проблемы клиента в более свободной форме, в отличие от электронной почты.
4. Разнообразие контента. В отличие от традиционных средств, мессенджеры позволяют делиться не только текстом, но и картинками, видео и др.
5. Круглосуточная поддержка.
6. Простота настройки.

Преимущество такого подхода заключается в том, что мессенджеры – это неформальные каналы связи, поэтому можно вести диалог в свободной форме. Одни каналы

работают по принципу электронной рассылки, например «Новости дня». Вторые делятся ссылками и дают небольшой сопроводительный текст. Третьи делают акцент на визуальный контент. Использование мессенджеров как канала коммуникации дает ряд преимуществ, как для клиента, так и для предприятия.

Преимущества использования мессенджеров для клиентов:

1. Нет необходимости ждать на линии в ожидании оператора; можно написать сообщение, отложить телефон и прочитать ответ в удобное время.
2. Вся информация и контекст сохраняются в переписке; нет необходимости ее запоминать; при продолжении диалога контекст мгновенно восстанавливается из истории.
3. Общение в мессенджерах и по SMS не слышат окружающие; переписываться можно при незнакомых людях, в метро, на лекции, на совещании и т.п.

Преимущества использования мессенджеров для предприятия:

1. Связь «организация-клиент» не разрывается, как например, после звонка, потому что чат с клиентом можно продолжить даже после завершения диалога. Контекст сохраняется в переписке. Обратившись в чат-центр, клиент уже не бросит трубку, не дождавшись ответа, как например при звонке.
2. Переписка в отличие от записей разговора имеет цифровой вид, что предоставляет следующие преимущества: возможность выгрузки ее (например, в CRM-систему), осуществление поиска, обработки и анализа. Например, можно быстро узнать, кто из клиентов вспоминал тот или иной товар в общении.
3. Благодаря шаблонам сообщений и асинхронности переписки, один оператор может обслужить в 7 раз больше клиентов, чем при звонке. Снижается пиковая нагрузка на операторов, так как в чате можно ответить с задержкой в 1-2 минуты. Все это значительно сокращает расходы организации на обслуживание клиентов.
4. Мессенджеры позволяют передавать фото-, видео-, аудио-файлы и геолокацию. Эта информация может помочь в решении проблемы клиента. Прямо в мессенджере можно предложить клиенту тот или иной товар, передать место нахождения, документ или инструкции.

Популярность социальных сетей и веб-платформ продолжает расти, однако все больше людей считают, что лучше и удобнее общаться, в том числе и с предприятиями, через мессенджеры. Таким образом, мессенджеры становятся все более популярными среди владельцев смартфонов и планшетов. Использование их для немедленного обмена сообщения с клиентами позволит значительно повысить уровень коммуникации с уже существующими клиентами, а также поможет в продвижении бренда, в свою очередь позволит привлечь новых клиентов.

В мессенджерах предприятия могут предоставлять такие услуги, как:

1. Поддержка и клиентский сервис. Наиболее очевидный способ использования мессенджеров – обработка обращений от клиентов и посетителей сайта. Например, в Messenger Facebook больше 1 млрд. сообщений в месяц – это переписка компаний с клиентами.

На сайте размещают ссылки, чтобы пользователь мог связываться с брендом напрямую через окно мессенджера. Такой вид диалогового окна более знакомый и удобный для пользователя. Мессенджер подразумевает оперативный ответ оператора, в отличие от стандартной контактной формы, которую пользователь отправляет «в никуда». Мессенджер также имеет функцию автоответа. Преимуществом также является то, что такая форма общения будет более популярной среди клиентов.

Также на сайте или в мессенджере можно размещать виртуального помощника – бота, которого программируют для решения базовых проблем клиентов без обращения к оператору, что позволяет сэкономить время пользователя и сотрудника компании. Примерами внедрения бота в мессенджерах являются такие компании как «Киевстар» или

«ПриватБанк», где количество обращений в службу поддержки превышает физические возможности операторов.

2. Рассылка сообщений в виде уведомлений о горячих предложениях, скидках, распродажах. Кроме того, в личных сообщениях клиент может получать подтверждение и детали заказа, а компания – ответ о применении продукта.

Каждый мессенджер работает по-разному. В Viber, Telegram, Skype, Facebook можно написать клиенту первым, используя номер телефона без получения от него разрешения. Причем в Facebook можно отправлять рекламные и маркетинговые материалы, информацию о промо-акциях, специальные предложения, купоны, скидки или распродажи только по заранее одобренным шаблонам. В Viber есть специальный сервис Messaging API, через который можно добавлять клиентов, которые дали согласие на получение уведомлений. Однако данный инструмент доступен только корпоративным пользователям, минимальное количество сообщений в месяц – 60 тыс. Причем услуга платная, подключается через авторизованных реселлеров Viber.

3. Продвижение и маркетинг. Каналы в Telegram и чаты в Viber – не менее мощная маркетинговая платформа, чем полноценная страница в Facebook. В них бренды публикуют свои новости, рассказывают о новых товарах, проводят опросы и разыгрывают призы.

Для получения сообщения нужно подписаться на канал или чат. Преимущества в лояльности аудитории: пользователи добровольно подписались на канал, а потому готовы получать информацию регулярно. Кроме того, сообщения бренда адресные, а не «в воздух». Этот инструмент особенно эффективен для СМИ, агентств, онлайн-сервисов и крупных брендов.

4. Реклама в социальных сетях со ссылкой на мессенджер. В Facebook и Instagram есть возможность запускать рекламу товара или услуги с активной кнопкой «Написать нам». Этот инструмент является удобным для выдачи промо-кодов, так как при нажатии на рекламу текст сообщения сохраняется в истории переписки.

Все вышеназванные услуги повышают эффективность внешней коммуникации предприятий. Стандартом для работы с входящими потоками данных уже давно является электронная почта, хотя она очень часто не подходит для организации коммуникации внутри компании. Компенсировать недостатки электронной почты могут мессенджеры для корпоративных коммуникаций. При этом выбрать нужный вариант из множества систем, которые предлагают на рынке, сложно – много важных преимуществ и недостатков конкретных продуктов становятся заметными только на этапе их использования, когда перейти на другой мессенджер уже не так просто.

Требования, предъявляемые к мессенджерам для командной работы, отличаются от пожеланий пользователей индивидуальных сервисов. Среди наиболее важных параметров мессенджера для корпоративного общения стоит отметить: возможность контроля уровня шумов, возможность параллельного общения сразу в нескольких организациях, стоимость, удобство форматирования сообщений, количество интегрированных внешних сервисов и их ассортимент, легкость работы в системе, наличие мобильных клиентов, надежность работы, политики в отношении доступа данных.

Крупные предприятия и компании, как правило, создают собственные мессенджеры для корпоративного общения. В кризисных условиях разработка собственного мессенджера не является эффективной для предприятия, поэтому украинским предприятиям стоит обратить внимание на уже готовые решения, представленные на рынке.

Slack, HipChat, Kato являются признанными лидерами рынка мессенджеров для корпоративного общения.

Slack и HipChat предоставляют пользователям возможность общаться сразу в нескольких командах одновременно – пользователю необходимо переключать контекст для того, чтобы войти в нужную беседу. Кроме этого, эти мессенджеры оперируют понятием «нахождения» в комнате, то есть для того, чтобы видеть сообщения, пользователю

необходимо либо получить приглашение, либо «войти» туда. В этом отношении Kato удобнее, поскольку применяет подход сервиса Twitter, то есть пользователь может подписаться на интересующие его комнаты и видеть, что в них публикуется. Кроме того, его можно отметить даже в той комнате, на которую он не подписан, и он все равно это увидит.

Одно из важных преимуществ – общение в нескольких командах. Довольно часто пользователь мессенджера должен работать более чем в одной команде (например, внешний консультант или менеджер проектов крупных компаний). В системе Slack есть поддержка нескольких команд, но пользователю приходится выбирать «текущую» команду, чтобы взаимодействовать с ее членами. Пользователям Slack доступны два тарифных плана – Lite (бесплатный) и Standart.

Ограничением бесплатной версии HipChat является размер архива сообщений, по которому можно осуществлять поиск. Также доступна платная версия, в которой есть возможность осуществления видеосообщений и демонстрации экрана.

Сравнительный анализ возможностей корпоративных мессенджеров приведен в таблице 1.

Таблица 1. Сравнительный анализ возможностей мессенджеров для корпоративных коммуникаций

Критерии	Slack	HipChat	Kato
Возможность работы в нескольких командах одновременно	Нет	Нет	Есть
Контроль шумов	Можно только выйти из ненужной беседы	Можно только выйти из ненужной беседы	Подход сервиса Twitter
Форматирование сообщений	Небольшие возможности	Несколько команд	Широкие возможности форматирования
Горячие клавиши	Есть	Небольшой выбор команд	Есть
Цена	2 доллара в месяц	6 долларов в месяц	Бесплатно
Мобильные приложения	IOS, Android	IOS, Android	IOS, Android
Стабильность	99,2 %	100 %	100 %

Небольшие предприятия и организации вполне могут использовать для корпоративной коммуникации мессенджеры индивидуального использования (Viber, Telegram и т.д.), но для более крупных предприятий необходима значительная гибкость и системность в работе, а такие возможности предоставляют только рассмотренные корпоративные мессенджеры.

Таким образом, при выборе корпоративного мессенджера нужно обращать внимание на конкретные задачи, которые должен выполнять сервис, а также на стоимость его внедрения и использования, что позволит сделать коммуникацию на предприятии эффективной.

#### Литература

1. Дафт Р.Л. Менеджмент / Річард Дафт Р.Л., 2008. – 864 с.
2. Бізнес-комунікації. Що таке бізнес-комунікації? [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://gorodenok.com/бізнес-комунікації-що-таке-бізнес-ком/>
3. Ньюком Н. 10 способів покращення обслуговування клієнтів [Електронний ресурс] / Нейл Ньюком – Режим доступу до ресурсу: <http://staff-capital.com/uk/articles/10-ways-to-improve-customer-service.html>
4. Когда мессенджеры захватят мир? [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://rb.ru/opinion/business-chats/>



## MATRIX ANALYSIS OF THE EFFECTIVENESS OF INTERNET MARKETING TOOLS

## МАТРИЧНЫЙ АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНСТРУМЕНТОВ ИНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГА

<sup>1</sup> Карчевская Елена

Кандидат географических наук, доцент, e-mail: karchevskaya09@mail.ru

<sup>2</sup> Смирнова Мария

e-mail: masha99@gmail.com

<sup>1, 2</sup> 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>

**Abstract.** As part of the study, to analyze the effectiveness of the use of Internet marketing tools by educational institutions, a matrix-type methodology "Attractiveness - utility" (PP) was developed. Attractiveness is a marketing indicator that denotes any aspect or irritants that attract attention, including the visualization of a site or page, a catchy title, a user-friendly interface, high-quality audio and video information, ergonomic text, and a convenient viewing system. Usefulness is a technical indicator that indicates the relevance of a given resource, the importance, the need for its presence on this site or page. There are four quadrants in the matrix: perfect marketing, failed marketing, unjustified marketing, and insufficient marketing. The results of the analysis using the matrix can be used to develop a strategy for the development of Internet marketing of an educational institution.

**Key words:** Failed marketing, Insufficient marketing, Internet Marketing, matrix «Attractiveness – utility» (PP), Perfect marketing, Unreasonable marketing.

**Классификация JEL:** M Business Administration and Business Economics; Marketing; Accounting; Personnel Economics, M3 Marketing and Advertising

### Особенности Интернет-маркетинга

Интернет-маркетинг является разновидностью традиционного маркетинга, но с той лишь разницей, что он направлен на продажу продукта или услуги покупателям в сети Интернет, выстраивая соответствующие с ними взаимоотношения. Интернет-маркетинг исследуется по следующим направлениям: SMM-маркетинг (продвижение в социальных сетях), SEO-маркетинг (оптимизация сайта), SEM-маркетинг (маркетинг в поисковых системах), входной маркетинг и другие.

Цель развития Интернет-маркетинга связана с необходимостью выработки конкурентной стратегии субъекта хозяйствования. Для интернет-маркетинга характерно многообразие форм и методов исследования конкурентов в зависимости от используемых информационных ресурсов. В анализе может использоваться различный набор параметров. Наиболее распространенными являются нижеследующие:

- конкуренты;
- партнеры и клиенты;
- ценовая политика;
- товарная политика;
- политика продвижения.

### Инструменты Интернет-маркетинга

Одним из перспективных инструментов анализа эффективности Интернет-маркетинга может быть матричный метод анализа, несмотря на то что стратегические матрицы применяются в качестве вспомогательных средств принятия плановых решений.

В стратегическом планировании и маркетинге применяется достаточно много матриц той или иной направленности, среди которых можно выделить уровень корпорации, бизнес-уровень, функциональный уровень.

В зависимости от уровня решения задач матричный анализ включает первичный анализ, анализ рынка, отрасли, дифференциации, качества, маркетинговой стратегии, управления, персонала.

Матрица SWOT, например, позволяет провести анализ сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз, матрица МСС – анализ соответствия миссии предприятия и его основных возможностей, матрица вектора экономического развития предприятия – анализ статистических данных, матрица Портера (пяти конкурентных сил) – анализ стратегических перспектив развития бизнеса. Надо сказать, что большинство матричных методов ориентированы на промышленное предприятие и рассматривают уровень развития бизнеса.

#### **Описание авторской методики**

Цель настоящего исследования – апробация авторской методики матричного типа на примере анализа учреждений высшего образования. Выбранное направление – эффективность использования инструментов Интернет-маркетинга. Под Интернет-маркетингом учреждения образования следует понимать, прежде всего, представление вуза в интернете: создание сайта, различные способы его продвижения, методы продвижения в интернете бренда, укрепления имиджа, распространения сведений и для решения других задач.

Для анализа эффективности использования инструментов Интернет-маркетинга учреждениями образования предлагается методика – матрица «Привлекательность – полезность» (ПП).

Привлекательность – маркетинговый показатель, обозначает любые аспекты или раздражители, привлекающие внимание. Это – хорошая визуализация сайта или страницы, броское название, удобный интерфейс, качественная аудио-видеоинформация, эргономичный текст, удобная система просмотра.

Полезность – технический показатель, обозначает актуальность данного ресурса, важность, необходимость его наличия на данном сайте или странице.

Выбор именно этих направлений продиктован тем, что внешне красивый сайт не всегда пользуется спросом, а его посещаемость бывает очень низкой. При этом интересующую их информацию посетители сайта зачастую находят в других источниках.

Матрица строится с использованием двух шкал – шкалы абсцисс и шкалы ординат. По шкале абсцисс в баллах откладываются значения привлекательности аспекта. По шкале ординат в баллах откладываются значения полезности ресурса. Оценка в баллах производится экспертным методом. Пересечение шкал – начальный или нулевой показатель. Медиана, прямая линия, условно делящая угол между двух осей – линия, показывающая направление развития идеального маркетинга.

Всего в матрице выделяются четыре квадранта: идеальный маркетинг, провальный маркетинг, необоснованный маркетинг, недостаточный маркетинг.

Анализ ведется по отдельным структурным элементам сайта: новости, расписание занятий, учёба, культурная жизнь, наука, кафедры и др.

Квадрант «Идеальный маркетинг» обозначает полное соответствие необходимости использования данного компонента и маркетинговых усилий. Т.е. актуальный элемент имеет хорошую привлекательность.

Квадрант «Провальный маркетинг» говорит о том, что присутствие данного элемента не обязательно, спрос на него очень слабый. Кроме того, визуализация этого элемента весьма посредственна.

«Необоснованный маркетинг» – необходимость использования этого элемента сомнительна, а его представление очень впечатляет.

«Недостаточный маркетинг» – сам по себе элемент очень важен, пользуется спросом, а его визуализация и общее представление находится на очень слабом уровне.

#### **Апробация авторской методики**

В итоге был проведен анализ сайтов вузов всех регионов Республики Беларусь, а экспертами выступили студенты, как основные потребители образовательных услуг.

В качестве примера рассмотрим полезность отдельных структурных элементов в разрезе некоторых вузов:

- в ГГМУ подраздел «Первокурснику» со всей необходимой информацией; раздел «Распределение» для выпускников, содержащий правила, подробности и список необходимых документов для распределения; раздел «Выпускнику», где собрана информация про дальнейшие действия возможные для выпускников [www.gsmu.by];
- в БелГУТ – виртуальный тур по университету [www.bsut.b];
- в МИТСО – ссылки на социальные сети; кнопка быстрого перехода на расписание занятий [vitebsk.mitso.by];
- в МГУ им. А.А. Кулешова – версия для слабовидящих [www.msu.b];
- в Могилевском государственном университете продовольствия отмечен удобный поиск по сайту [mgup.by];
- на сайте факультета гуманитаристики и языковых коммуникаций ВГУ имени П.М. Машерова есть удобные ссылки на популярные социальные сети: tiktok, Instagram, Вконтакте [hist.vsu.by];
- на сайте Витебского филиала учреждения образования Федерации профсоюзов Беларуси «Международный университет «МИТСО» есть удобная функция онлайн карта университета [vitebsk.mitso.by].

Отмечена привлекательность следующих компонентов сайта:

- в ГГМУ удобная структура сайта с раскрывающимся списком, и удобным быстрым переходом на другие страницы раздела; удобный интерфейс для просмотра с мобильного устройства [www.gsmu.by];
- на сайте Полоцкого государственного университета активно ведется социальная страничка в Инстаграм, интересно показана «жизнь» студентов [www.psu.by].

На рисунке 1 представлены результаты анализа эффективности использования инструментов Интернет-маркетинга некоторыми учреждениями образования.

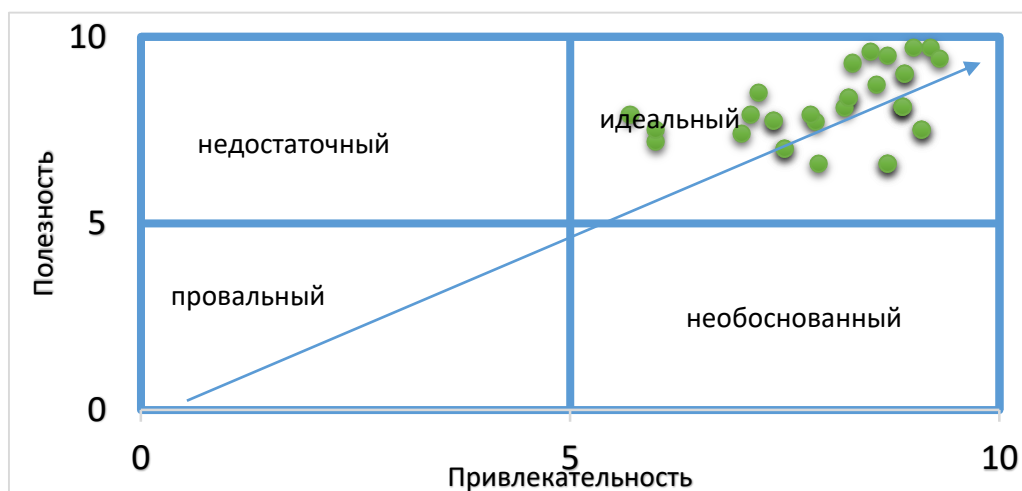


Рисунок 1. Матрица «Привлекательность – полезность»

Точки на матрице показывают совокупную оценку учреждения образования по всем параметрам. По совокупности признаков все вузы попали в квадрант «Идеальный маркетинг». Однако расположение некоторых из них ниже медианы говорит о необходимости переключения внимания разработчиков сайта на полезные свойства структурных элементов.

#### Заключение

Таким образом, разработанная авторская методика матричного типа «Привлекательность – полезность» (ПП) может быть использована для анализа эффективности применения инструментов Интернет-маркетинга учреждениями

образования. Полученные результаты могут быть рекомендованы для выработки стратегии развития Интернет-маркетинга учреждения образования.

**Библиография:**

1. Белорусский государственный университет транспорта: официальный сайт [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.bsut.by/> – Дата доступа: 17.11.2020.
2. Витебская ордена «Знак Почета» государственная академия ветеринарной медицины: официальный сайт [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.vsavm.by/> – Дата доступа: 17.11.2020.
3. Витебский государственный технологический университет. Сайт экономического факультета: [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://ef.vstu.by/kontakty/> – Дата доступа: 17.11.2020.
4. Витебский государственный университет им. П.М. Машерова: официальный сайт [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://hist.vsu.by/> – Дата доступа: 17.11.2020.
5. Витебский филиал учреждения образования Федерации профсоюзов Беларуси «Международный университет «МИТСО»: официальный сайт [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://vitebsk.mitso.by/> – Дата доступа: 17.11.2020.
6. Гомельский государственный медицинский университет: официальный сайт [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.gsmu.by/> – Дата доступа: 17.11.2020.
7. Гомельский государственный технический университет им. П.О. Сухого: официальный сайт [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.gstu.by/> – Дата доступа: 17.11.2020.
8. Гомельский филиал Международного университета «МИТСО»: официальный сайт [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://gomel.mitso.by/> – Дата доступа: 17.11.2020.
9. Могилевский Государственный университет им. А. А. Кулешова: официальный сайт [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.msu.by/> – Дата доступа: 17.11.2020.
10. Могилевский государственный университет продовольствия: официальный сайт [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://mgur.by/> – Дата доступа: 17.11.2020.
11. Полоцкий государственный университет: Сайт гуманитарного факультета: [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.psu.by/fakultety/gf/> – Дата доступа: 17.11.2020.

## **CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY - NATIONAL AND INTERNATIONAL PRACTICES**

## **RESPONSABILITATEA SOCIALĂ CORPORATIVĂ – PRACTICI NAȚIONALE ȘI INTERNAȚIONALE**

**Garbuz Veronica**

*Doctor în științe economice, conferențiar universitar, Universitatea de Stat „Alecu Russo” din Bălți,  
<https://usarb.md/>, [garbuz\\_veronica@yahoo.com](mailto:garbuz_veronica@yahoo.com)*

**Abstract.** *Corporate social responsibility (CSR) is a current concept, which has a growing area of applicability. This article aims at the complex theoretical-practical analysis of the phenomenon of social-corporate responsibility in the Republic of Moldova and abroad. Along with the particularities of CSR in several European countries, some achievements and shortcomings attested in CSR practices are presented. Although it is a field of perspective, many companies perceive this term only through the prism of charity actions.*

*The pandemic situation that started worldwide in March 2020, led companies to unite for a common cause, so in the article are listed some examples of good practice registered in the Republic of Moldova for support and assistance from the business environment to combat consequences caused by the COVID-19 virus. All these examples are an argument for the solidarity and interdependence of the economic and social environment.*

**Key words:** *business culture, corporate social responsibility, positive externalities.*

**JEL CLASIFICATION:** *M14, L31.*

### **Introducere**

În ultimii ani, responsabilitatea socială corporativă a companiilor (RSC) a devenit un subiect aflat tot mai frecvent în atenția mediului privat, autorităților și a societății.

Motorul principal al diseminării bunelor practici în domeniul responsabilității sociale au fost companiile multinaționale care au transferat cultura și practicile organizaționale de la sediile centrale la nivel local. În prezent, în Republica Moldova apar și se dezvoltă tot mai multe „industrii responsabile” și anume companii al căror obiectiv de afaceri în sine este „responsabil”. Aceste tipuri de companii și-au dezvoltat un obiectiv de business din activități care aduc un beneficiu

mediului și/sau comunităților, iar „responsabilitatea” lor rezultă în mod indirect din produsele și serviciile pe care le furnizează, drept exemplu poate servi: industria de energie regenerabilă și management al deșeurilor, turismul rural și eco-turismul, precum și comercializarea produselor ecologice sau organice.

Cu toate că în Republica Moldova dezvoltarea domeniului de CSR se află într-un stadiu incipient, multe companii înțeleg valoarea unei strategii robuste de CSR, aliniată și integrate cu valorile și operațiunile-cheie ale afacerii, strategie ce se transpune în programe de acțiune tangibile și în succes sustenabil.

Domeniile cel mai des întâlnite în inițiativele de CSR în Republica Moldova sunt bunăstarea și educația copiilor, artele, religia, mediul și activitatea sportivă. Inițiativele de responsabilitate socială nu se limitează doar la investiții în comunitate, ci cuprind și responsabilitatea de-a lungul lanțului de aprovizionare, relațiile cu clienții și satisfacerea nevoilor acestora, precum și bunăstarea angajaților. În funcție de comunitatea în care o companie își desfășoară activitatea, anumite cauze precum bunăstarea și educația copiilor, servicii pentru categorii defavorizate/ în situație de risc sunt abordate mult mai frecvent decât alte inițiative comunitare.

Responsabilitatea socială corporativă, tradusă în termeni legați de mediul intern (grija pentru angajați, scopurile acționarilor, sistemul de management) și mediul extern al organizației (grija față de clienți, parteneri și societate în ansamblu), reprezintă o preocupare actuală. Cel mai important aspect care trebuie menționat, este faptul că între aceste elemente există relații de interdependență. Angajații care simt grija manifestată față de ei, realizează munca cu responsabilitate și implicare maximă. Acționarii sunt motivați să investească în continuare. Clienții sunt satisfăcuți de calitatea produselor și serviciilor. Mai mult decât atât, companiile care înregistrează venituri suficiente pentru acoperirea cheltuielilor, se pot implica în acțiuni de susținere a societății și a comunităților marginalizate. Conceptul este cu atât mai actual în contextul pandemiei COVID-19, în care se atestă o grijă tot mai pronunțată a companiilor față de angajați, clienți și față de comunitate.

### **Istoricul apariției și evoluției Responsabilității Sociale Corporative (RSC)**

Termenul „Responsabilitate Socială Corporativă (RSC)” a fost utilizat pentru prima dată în anii '80 ai secolului XX. RSC a generat interpretări ambigue care aparțin nu doar analiștilor economici, dar și instituțiilor internaționale care promovează la scară globală integrarea principiilor RSC în conduita mediului de afaceri. Interpretările diferite au fost condiționate și de faptul că este foarte dificil de a măsura în practică RSC [Oprunenco A., 2005]. Într-adevăr, acest concept cuprinde elemente eterogene precum:

- încorporarea unor caracteristici sociale în produse, tehnologii și procese comerciale;
- adoptarea practicilor avansate de administrare a resurselor umane;
- atingerea unui nivel înalt de performanță ecologică prin reducerea emisiilor și a impactului negativ;
- contribuirea la dezvoltarea comunitară;
- promovarea unei culturi de business avansate;
- promovarea principiilor RSC printre furnizori și clienți;
- stabilirea onestității și integrității ca valori corporative necesare pentru eradicarea corupției;
- respectarea drepturilor acționarilor minoritari;
- promovarea drepturilor fundamentale ale omului (de exemplu, oportunități egale de angajare la muncă sau abolirea muncii copiilor).

Termenul „responsabilitate socială” implică judecați de valoare, de aceasta, abordarea lui este subiectivă, fiind influențată de context. Nu e de mirare că există o mulțime de definiții ale RSC, iar dezbaterile academice pe marginea conținutului RSC sunt foarte intense. Actorii din domeniul RSC înțeleg în mod diferit conceptul de RSC și modul în care responsabilitatea trebuie abordată. Chiar și în Republica Moldova, unde conceptul de RSC nu este pe larg cunoscut, există

o mare diversitate de opinii despre ceea ce ar trebui să fie responsabilitate socială corporativă și cum ea trebuie promovată de companii și de alți actorii interesați de activitatea companiilor.

Un exemplu de companie ce implementează RSC în afacerile sale este KPMG. Aceasta companie definește responsabilitatea sa socială corporativă ca „înțelegere a problemelor comunității din care facem parte și gestionarea impactului nostru social în paralel cu performanța noastră financiară. Prin aceasta noi credem că putem spori valoarea pe care o adăugăm societății și reduce impactul negativ al activității noastre”. În cadrul politicii sale de RSC, grupul TeliaSonera „dorește să susțină dezvoltarea durabilă și să fie un bun cetățean corporativ” [KPMG UK, 2003].

Responsabilitatea socială a companiei PepsiCola constă în „a îmbunătăți continuu toate aspectele lumii în care activăm – ecologic, social, economic – creând o zi de mâine mai bună decât cea de azi”. Compania se concentrează asupra a cinci domenii decisive pentru succesul său: valorile corporative, diversitatea și includerea, sănătatea și bunăstarea, apa și ambalajul [PepsiCo, 2004].

TeliaSonera este un susținător activ al practicilor de RSC implementate de toate țările care fac parte din cadrul grupului. Potrivit lor, „prin intermediul tehnologiilor și soluțiilor de comunicare inovative, se dă valoare vieții consumatorilor - pe de o parte, iar pe de altă parte, este susținută protecția mediului ambiant” [TeliaSonera, 2019].

Unii cercetători definesc RSC drept „situații în care firma face mai mult decât este obligată și se angajează în acțiuni menite să aducă folos societății, acțiuni care depășesc interesul economic imediat al firmei și rigorile minimale impuse de lege” [Oprunenco A., 2005, p. 10].

Acțiunile pe care companiile le realizează ca parte a RSC trebuie să reprezinte ceva mai mult decât cerințele legale minimale sau obligațiile fiscale pentru a fi calificate drept responsabilitate socială. Într-adevăr, respectarea legii și achitarea impozitelor este o obligație universală a companiilor, care implică responsabilitate juridică, nu responsabilitate socială ca atare. Corporațiile individuale sau grupurile de corporații pot să-și elaboreze principiile proprii de RSC, după exemplul inițiativei britanice *Win with Integrity Framework*. Alternativ, ele pot să adere la norme internaționale de conduită, cum ar fi cele promovate de UN Global Compact.

Putem spune că RSC este o întreagă cultură de afaceri care include etica de afaceri, drepturile consumatorului, echitatea economică și socială, tehnologii ce nu dăunează mediului ambiant, tratarea justă a forței de muncă, relații transparente cu oficialii publici, integritate morală și investiții în comunitate. Astfel, din analiza și sinteza mai multor definiții, prin *RSC înțelegem o cultură de afaceri care ia în considerare impactul pe care afacerea îl are asupra societății și care tinde să maximizeze externalitățile pozitive și să le minimizeze pe cele negative*.

Nu poate fi stabilită o dată exactă când a apărut conceptul de RSC sau primele curente neformale globale de promovare a lui. Există totuși un anumit consens că primul efort instituțional de a promova RSC datează din 1983-1984 când a apărut inițiativa *Business in the Community*. Atunci au fost întreprinse primele încercări de a evalua rolul businessului în dezvoltarea comunității și de a ameliora responsabilitatea socială a companiilor.

De-a lungul ultimilor două decenii, RSC a evaluat dintr-un concept bizar, dezaprobat de comitetele de administrare ale multor companii într-un mod de gândire și activitate cotidiană, atât în lumea businessului, cât și în societate, într-un instrument util în dezbaterile și găsirea de soluții pentru o multitudine de probleme sociale. Câțiva factori au catalizat răspândirea RSC și anume: revoluția tehnologiilor informaționale, procesul globalizării, consolidarea „sectorului trei”, consolidarea drepturilor consumatorilor și creșterea neîncrederii publice față de instituțiile pieței libere.

Astfel, primele decenii ale secolului XXI au fost marcate de o serie de inițiative în domeniul RSC precum Pactul Global al ONU (2000), care încurajează companiile să integreze în responsabilitatea lor socială așa domenii ca drepturile omului și a salariaților, mediul ambiant și inițiativele anticorupție și European Multi Stakeholder Forum (2002) care are drept scop dezvoltarea unei înțelegeri comune vizavi de responsabilitatea socială în rândul companiilor,

ONG-urilor, sindicatelor și consumatorilor și discutarea unor activități concrete, „pe teren”.

### **Responsabilitatea socială corporativă în țările europene**

Multe din țările europene aplică în practică politici de responsabilitate socială corporativă (RSC). Deși nu pot fi replicate întocmai, dar aceste bune practice pot fi studiate, analizate și ajustate la realitatea economică din Republica Moldova. În cele ce urmează vom prezenta trei modele de RSC aplicate în Marea Britanie, Franța și Polonia [Expert-Grup, 2011, p. 89].

*Politica RSC în Marea Britanie.* Promovarea principiilor RSC este integrată în lista obiectivelor curente ale fiecărui minister din Marea Britanie. Totuși, sfera de activitate atribuită fiecărui minister în parte este sincronizată cu funcțiile de bază pe care le îndeplinește instituția publică.

Astfel, începând cu anul 2001 Departamentul de Mediu, Produse alimentare și Afaceri Rurale (DEFRA) este responsabil de protejarea mediului ambiant, diversității biologice și susținerea dezvoltării zonelor rurale. Pentru a mări gradul de responsabilitate a sectorului privat DEFRA a stabilit un set de indicatorii de poluare a mediului ce pot fi utilizați de fiecare companie în cuantificarea impactului său ecologic.

Departamentul responsabil de controlul imigrației și de unele aspecte ce țin de securitate (Home Office), derulează un program intitulat „Unitatea Activă a Comunității” ce încurajează indivizii din comunitatea corporativă să contribuie cu timpul și abilitățile sale personale la dezvoltarea comunității. Scopul final urmărit de acest program este atragerea investițiilor în comunități ce necesită o susținere financiară.

Cele două exemple prezentate reflectă caracterul benefic al RSC în diferite sectoare și industrii gestionate. În prezent, aceste măsuri sunt orientate spre încurajarea comportamentului RSC prin crearea unui cadru legislativ adecvat și prin asigurarea unor stimulente fiscale / economice.

*Politica RSC în Franța.* Promovarea RSC în Franța este susținută de măsuri ce asigură transparența activităților derulate de agenții economici. Astfel, Franța a fost prima țară care a implementat raportarea obligatorie de RSC la nivel de companie.

Actul emis la data de 15 mai 2001, obligă companiile să includă o serie de informații în rapoartele sale anuale cum ar fi statutul angajaților, mobilitatea personalului, orele de muncă, relațiile sociale, siguranța și sănătatea personalului, distribuția profiturilor, etc. Separat, companiile sunt obligate să prezinte o descriere a activităților ce afectează comunitatea precum și a măsurilor întreprinse cu scopul de optimizare a resurselor energetice. Acest act nu menționează careva indicatori și nu stabilește limite admisibile. De fapt, scopul final urmărit de autorități este stabilirea unui cadru de raportare orientat spre facilitarea comunicării diferitor departamente din cadrul companiei.

De asemenea, statul francez gestionează compania publică intitulată „Fondul de Depozite și Hârtii de Valoare” (FDHV) ce deține o cotă minoritară de titluri de valoare emise de către 200 companii din sectorul privat. Autoritățile publice se întrunesc anual cu liderii acestor companii pentru a discuta probleme ecologice, sociale și unele probleme de gestionare.

Unul din obiectivele FDHV este contractarea brokerilor cu scopul de a obține informații suplimentare vizavi de companiile ce nu îndeplinesc toate cerințele Pactului Global.

*Politica RSC în Polonia.* Cu toate că nivelul RSC în Polonia nu poate fi comparat cu cel din Marea Britanie sau Franța, efortul depus de către guvernul acestei țări a avut un impact considerabil asupra mediului de afaceri. Primii pași pe care i-a făcut guvernul polonez cu scopul de a interesa companiile locale în RSC erau orientați spre informarea agenților economici. Astfel, în 2006 Oficiul Competitivității și Protecției Consumatorului în colaborare cu Banca Mondială au organizat o masă rotundă ce viza nemijlocit RSC în Polonia.

La această întrunire au fost invitate mai multe categorii de actori sociali (companii medii și mijlocii, corporații, ONG). Subiectele discutate la masa rotundă au fost clasificate în 3 mari categorii: Rolul guvernului în promovarea RSC; Angajații - beneficiari RSC și Evaluarea RSC în Polonia.

Este important de menționat că, în anul 2002, Banca Mondială a organizat evenimente RSC la care însă nu participau reprezentanții guvernului și care nu erau focusate pe rolul statului în contextul RSC. Totuși, odată cu aderarea Poloniei la UE în 2004, curentul pro-RSC s-a intensificat, iar structurile guvernamentale au început să joace un rol mai activ în promovarea RSC. Până în clipa de față nu a fost elaborată o strategie concretă de promovare a RSC, însă influența statelor membre și cea a politicilor reformatoare constituie o măsură de pregătire pentru o politică concretă de RSC.

*Politica RSC în România.* Aderarea României la Uniunea Europeană, a dus la schimbări în peisajul economic datorat în primul rând firmelor multinaționale care au influențat managementul din România și, implicit, și comunicarea organizațională. S-au dezvoltat foarte mult tehnologia informațională și căile de comunicare. Creșterea puterii și a așteptărilor clienților, concurența internațională, schimbările radicale de pe piața forței de muncă, toate acestea au avut și au în continuare urmări asupra vieții organizațiilor în general. Astfel, comunicarea cu părțile interesate devine o prioritate a companiilor, iar comunicarea responsabilității sociale corporative devine o componentă importantă a comunicării organizaționale.

În plus, aderarea României la Uniunea Europeană a permis atragerea unor fonduri de investiții pentru dezvoltarea infrastructurii de transport și de mediu. Astfel, în cazul sectorului de apă, de exemplu, în afara beneficiilor directe, investițiile din fonduri europene nerambursabile ajută și la menținerea tarifelor, percepute de operatorii de apă pentru serviciile prestate, în limitele de suportabilitate. Fără asistență financiară din partea Uniunii Europene, operatorii de apă din România ar fi fost puși în situația de a face aceleași investiții, din surse proprii, fapt care ar fi dus la creșterea tarifelor.

Un raport publicat în anul 2017, aflat la a patra ediție, denumit „Tendințe și realități RSC în România”, care are la bază un chestionar aplicat în perioada 25 aprilie – 25 mai 2016, arată că un sfert dintre companiile respondente dispun de un buget de RSC cuprins între 100.000 și 500.000 de Euro, în timp ce 55% se încadrează în bugete cuprinse între 5.000 și 100.000 de Euro. 12% dintre companii au la dispoziție bugete mai mici, de până la 5.000 de Euro [Veringă G., 2019].

În ceea ce privește existența unei strategii, un raport național asupra activității de RSC din România, realizat și publicat în anul 2007 de către Camera de Comerț și Industrie a României arată că doar câteva companii, majoritatea multinaționale, care au bugete ridicate dețin strategii de responsabilitate socială.

### **Practici de responsabilitate socială corporativă în Republica Moldova**

Incorporarea principiilor de RSC la fiecare nivel operațional al corporației și respectarea lor cotidiană devine o tendință globală. Cu toate acestea, mediul de afaceri din Republica Moldova abia se familiarizează cu această cultură de afaceri. Companiile din Moldova dețin puțină informație despre conceptul „avansat” al RSC. Ca să menționăm numai un exemplu relevant, doar câțiva oameni de afaceri sunt la curent cu existența Pactului Global al ONU. Unele companii cu capital străin și întreprinderi mixte și unele bănci abordează conceptul de responsabilitate socială într-o manieră ceva mai sofisticată. Ele definesc și integrează responsabilitatea socială în strategiile corporative și acționarii aprobă cheltuieli pentru acțiuni de responsabilitate socială în bugetul anual al acestor companii. În activitatea lor aceste companii urmăresc trei scopuri complementare:

- 1) mărirea profiturilor, în paralel cu
- 2) reducerea impactului negativ asupra mediului ambiant și
- 3) investirea în comunitatea locală.

În cadrul unei studii efectuate de compania „Expert-Grup” [Expert-Grup, 2011], managerii intervievați au declarat că majoritatea oamenilor de afaceri din Moldova sunt preocupați în primul rând de supraviețuirea companiei sau de propriile interese. Responsabilitatea socială nu este un obiectiv prioritar. Această atitudine se explică printr-un număr de factori de nivel micro și macro, însă preponderent prin natura incertă a mediului extern în care activează companiile. Este curios că mulți dintre manageri susțin că a face „business etic” în Moldova este imposibil sau



foarte rar posibil, indiferent de faptul ce ar înțelege ei prin „business etic”. Cât despre companiile autohtone cărora le pasă de societate, majoritatea dintre ele înțeleg responsabilitatea socială ca donare a banilor în scopuri de caritate și ca sponsorizare a evenimentelor publice.

Tabelul 1 prezintă analiza SWOT privind dezvoltarea RSC în Republica Moldova  
**Tabelul 1. Analiza SWOT privind dezvoltarea RSC în Republica Moldova**

Puncte forte	Puncte slabe
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deschidere și interes din partea mediului de afaceri și comunității față de CSR.</li> <li>- Implicarea unor companii multinaționale și a unora dintre companiile naționale în inițiative de CSR.</li> <li>- Număr crescând al inițiativelor de tip CSR și al bunelor practici în acest domeniu la nivel național.</li> <li>- Nivel în creștere al interesului consumatorilor pentru produsele/serviciile companiilor responsabile social.</li> <li>- Tot mai multe companii manifestă interes față de problemele și necesitățile clienților, desfășurând sondaje de opinie și aliniind activitatea lor la acțiuni în domeniul RSC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Popularizare limitată a conceptului de CSR la nivelul societății.</li> <li>- Număr limitat de studii, cercetări și evaluări sociologice asupra gradului de cunoaștere și aplicare a CSR în Republica Moldova.</li> <li>- Grad redus de aplicare a investițiilor și achizițiilor responsabile social.</li> <li>- Nivel de cunoaștere redus și insuficientă aplicare a drepturilor consumatorilor.</li> <li>- Foarte puține companii practică reciclarea și managementul deșeurilor. Companiile cu impact ecologic nu informează publicul despre măsurile pe care le întreprind ca să diminueze impactul negativ. Multe companii nu raportează adecvat impactul lor asupra mediului ambiant și ignoră sau agravează problemele ecologice.</li> <li>- Corupție cu efecte directe asupra mediului de afaceri și capacității acestuia de a aplica practici de CSR.</li> </ul>
Oportunități	Riscuri
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abordarea strategică a CSR la nivelul companiilor, aduce beneficii sociale, economice și culturale.</li> <li>- Oportunități de dezvoltare și integrare pe piața europeană/internațională pentru IMM-uri social-responsabile.</li> <li>- Oportunitatea de a învăța, prelua și adapta bune practici și lecții învățate din experiența altor state mai dezvoltate.</li> <li>- Consolidarea imaginii companiilor care aplică în practică politici de RSC.</li> <li>- Un mediu înconjurător mai protejat de efectele negative ale activității industriale și umane.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absența unui cadru legislativ coerent și consistent în domeniul CSR.</li> <li>- Absența politicilor publice în domeniul RSC.</li> <li>- Suport și implicare insuficientă a autorităților publice în promovarea și aplicarea CSR.</li> </ul>

Sursa: elaborat de autor

Potrivit rezultatelor analizei SWOT, în Republica Moldova sunt anumite zone de excelență în RSC. Ele sunt reprezentate mai ales de companiile care percep RSC ca ceva fundamental, integrat în business la fiecare nivel operațional (chiar dacă, precum a fost menționat mai sus, ele pot și să nu relateze public despre performanța lor socială). Totuși, pentru cea mai mare parte din companii responsabilitatea socială este ceva ocazional, distanțat de afacerea lor principală.

Companiile care practică RSC invocă câteva motive în virtutea cărora își asumă această responsabilitate și anume: creșterea eficienței generale și sporirea profitului; premisă pentru

păstrarea și atragerea cadrelor calificate; consolidarea reputației și perpetuarea tradițiilor companiei.

În continuare sunt prezentate câteva exemple practice de implicare a unor companii în activități de responsabilitate socială corporativă, inclusiv dezvoltare locală:

1) IM Orange Moldova S.A. („Orange Moldova”), companie afiliată a „Orange” SA, acționează în conformitate cu valorile și orientările Codului de Etică al Grupului Orange și ale Politicii Anticorupție a Grupului Orange și în conformitate cu Politica sa privind achizițiile durabile. „Orange Moldova” a elaborat un „Cod de conduită al furnizorului” pentru a împărtăși cu furnizorii săi angajamentele legate de comportamentul etic și responsabil, incluzând, dar fără a se limita la, reguli referitoare la drepturile omului, protecția mediului, sănătatea umană, munca copiilor, interzicerea sclaviei sub orice formă, dezvoltarea durabilă, lupta împotriva corupției și respectarea sancțiunilor economice internaționale. „Orange Moldova” poate introduce modificări în Codul de conduită al furnizorilor pentru a se conforma întotdeauna cu legile, reglementările și orice hotărâre judecătorească și pentru a-și consolida strategia de CSR și de conformitate.

2) „COBULEANCA RURAL ECOTUR” S.R.L. prestează servicii hoteliere și oferă mese turiștilor care vin să viziteze Mănăstirea din Țîpova și Saharna situate lângă satul Lalova. „COBULEANCA RURAL ECOTUR” a reconstruit drumul care este important nu numai pentru accesul turiștilor, dar și pentru locatarii din apropierea stațiunii.

3) „Baralil” S.R.L a înființat un magazin agricol fiind beneficiar al Proiectului SRISP (satul Ciorescu, municipiul Chișinău). Compania „Baralil” a curățat terenul și a plantat copaci, a reparat o fântână arteziană și a instalat o pompă în scopul asigurării condițiilor igienice și sanitare. De asemenea, compania asigură cu apă potabilă gospodăriile din centrul satului.

4) În UTA Gagauzia (Comrat) brutăria „CVISBIS” S.R.L. acordă asistență copiilor cu defecte de văz, asigurându-i gratis cu produsele companiei. Ajutorul a fost acordat din inițiativă proprie și nu la cererea autorităților. Informația despre cei care au nevoie de asistență este oferită companiei de către Asociația Orbilor.

5) Din iunie 2013, Asociația Obștească „Eco-Răzeni”, în colaborare cu parteneri din Austria, desfășoară o abordare inovatoare de combatere a sărăciei prin promovarea coeziunii actorilor sociali din comuna Răzeni, raionul Ialoveni și oferirea soluțiilor pentru rezolvarea problemelor sociale și economice. În acest sens, organizația a fondat întreprinderea socială „Floare de cires” S.R.L, anagajând tineri din categorii social-vulnerabile, în special cu dizabilități. Veniturile din activitatea întreprinderii sociale sunt utilizate pentru formarea profesională a angajaților cu dizabilități și acoperă cheltuielile de producere a mâncării pentru beneficiarii Cantinei de ajutor social din Răzeni. În cadrul întreprinderii activează 12 persoane tinere, din care 7 sunt cu dizabilități și o persoană este de etnie Roma. Serviciul „cantina de ajutor social” oferă gratuit de trei ori pe săptămână prânzuri calde pentru 24 persoane social-vulnerabile din satul Răzeni.

Actualmente, în contextul pandemiei COVID-19, declanșată în luna martie 2020 la nivel mondial, tot mai multe companii din Republica Moldova își asumă responsabilitate socială corporativă care se manifestă atât pe interiorul întreprinderii (ca grija față de angajați, atitudinea față de manageri și acționari), cât și în exteriorul ei (grija față de clienți, parteneri, față de comunitate în ansamblu).

Mulți agenți economici au donat resurse financiare pentru fondul de susținerea instituțiilor medicale și a medicilor care luptă cu pandemia COVID-19:

- Holdingul Transoil a transferat un milion de lei;
- Grupul Purcari a contribuit cu 2 milioane de lei;
- Moldova Agroindbank a donat suma de 500 000 lei Spitalului Clinic de Boli Infecțioase „Toma Ciorbă” din Chișinău;
- Rețeaua de magazine „Family Market”, rețeaua de restaurante „SALAT” și fabrica de mezeluri „Mezellini” au donat 150 000 de lei;
- Compania de mezeluri „Rogob” – 100 000 lei;

- Echipa „Iute Credit” a decis să susțină cadrele medicale și pacienții prin oferirea unei donații în valoare de 100 000 lei către IMSP Spitalul Clinic Republican „Timofei Moșneaga”;
- „KinderMed” a donat 100 de costume și 100 seturi de protecție (halate, măști, măști, botoșei, bonete) și 10 litri de săpun lichid Spitalului de Boli Infecțioase „Toma Ciorbă”. De asemenea, clinica a donat 22 de costume speciale de protecție și 9 perechi de ochelari de protecție Institutului de Medicină Urgentă, medicilor care contactează primii cu bolnavii suspecti de virus;
- Compania „AZART Outlet” au donat spitalului clinic de boli infecțioase „Toma Ciorbă” lenjerii de pat, prosoape, pijamale și scutece;
- Compania „Star Net” a livrat 500 de kg de mere și apă potabilă pentru personalul de la Spitalul Republican din Chișinău.

De asemenea, aici putem menționa exemplul companiilor de telefonie mobilă „Moldcell” și „Orange” care au oferit suport cadrelor didactice din instituțiile de învățământ general și profesional tehnic (Centrele de Excelență, Colegiile și Școlile Profesionale), prin acordarea gratuită a traficului Internet Mobil. În contextul crizei pandemice actuale, continuarea procesului educațional la distanță reprezintă o prioritate a sistemului educațional din Republica Moldova. Din această perspectivă, dotarea tehnică din partea partenerilor de la Moldcell și Orange, reprezintă o contribuție directă la asigurarea unei educații de calitate, chiar și cu instrumente de predare/învățare/evaluare la distanță.

În realitate, lista donatorilor este mult mai mare. Am marcat doar câteva din exemplele de bune practici înregistrate în Republica Moldova din momentul declanșării crizei pandemice. Toate aceste exemple de mai sus, reprezintă un argument pentru solidaritatea și interdependența mediului economic și mediului social.

Anual, Organizația pentru Dezvoltarea Întreprinderilor Mici și Mijlocii din Republica Moldova (ODIMM), organizează Concursul Național „IMM – Model de responsabilitate social-corporativă”. În anul 2020, la concurs au participat 17 companii din regiunile țării, inclusiv municipiul Chișinău, care și-au asumat responsabilitatea pentru impactul pe care-l au activitățile lor asupra comunității, clienților, angajaților, acționarilor și asupra mediului ambiant.

Potrivit rezultatelor comisiei de evaluare, au fost desemnați următorii câștigători:

- Premiu pentru activități de responsabilitate social-corporativă orientate către angajați – „PRISVIO” S.R.L (mun. Chișinău).
- Premiu pentru activități de responsabilitate social-corporativă orientate către protecția mediului înconjurător - „SICOM” S.R.L. (s. Bardar, r-nul Ialoveni).
- Premiu pentru activități de responsabilitate social-corporativă orientate către comunitate – „EDUJOC” S.R.L (mun. Chișinău).
- Premiu pentru activități de responsabilitate social-corporativă orientate către clienți, parteneri de afaceri, furnizori – „CAP BASARABIA” S.R.L. (s. Hirbovat, r-nul Anenii Noi).
- Premiul special pentru activități de responsabilitate social-corporativă orientate pentru utilizarea unui model de afacere verde și responsabilă – „Rumix Stil” S.R.L. (s. Valeni, r-nul Cahul).
- PREMIUL MARE, acordat pentru utilizarea mai multor acțiuni de responsabilitate social-corporativă - ”VISAPINA-IMPEX” S.R.L. (Orhei).

Concursul Național „IMM – Model de Responsabilitate Socială” este organizat anual de ODIMM, începând cu 2010, cu scopul promovării acestui concept și diseminării celor mai bune practici ale IMM-urilor. Astfel, în perioada 2010 – 2020 au avut loc 11 ediții ale concursului, fiind premiate în total 51 de întreprinderi dintre care:

- Integrarea socială și sprijinul acordat comunității – 11 întreprinderi,
- Protecția mediului înconjurător – 11 întreprinderi,
- Grijă față de angajați – 11 întreprinderi,
- Grijă față de piață – 5 întreprinderi,
- Activități de RSC pentru utilizarea unui model de afacere verde și responsabilă- 2,
- Premiul Mare – 11 întreprinderi.

La concurs pot participa toate companiile care se înscriu în categoria IMM, desfășoară activitate economică mai mult de 1 an, sunt rezidenți ai Republicii Moldova și au realizat cel puțin una dintre activitățile de Responsabilitate Social-Corporativă.

### Concluzii

În prezent, nivelul de dezvoltare al culturii responsabilității sociale de afaceri în Republica Moldova nu este tratat ca o contribuție suplimentară în dezvoltarea societății. În mod tradițional se consideră, că acest lucru trebuie să fie gestionat de către stat. Totuși, se atestă o creștere a numărului de întreprinzători care consideră că întreprinderile nu trebuie să afecteze în mod negativ mediul și că trebuie să participe la acțiuni de binefacere.

Urmează de remarcat faptul că relația dintre imaginea de afaceri și responsabilitatea socială a întreprinderilor din Republica Moldova este la o etapă incipientă. Acțiunile active de sponsorizări și de binefacere, precum și relațiile întreprinderilor cu Programul Națiunilor Unite pentru Dezvoltare, Rețeaua Pactului Global Moldova, Camera de Comerț American din Moldova și fundația Eurasia, determină conștientizarea conceptului de responsabilitate socială în crearea imaginii pozitive și atractivității investiționale.

Responsabilitatea socială a întreprinderilor poate fi considerată drept un instrument eficient de realizare a unui echilibru de interese dintre mediul de afaceri cu interesele statului și a comunității locale, având un efect pozitiv asupra investițiilor, atât pentru investitori, cât și pentru subiecții din mediul social. În acest sens, este necesar să se stabilească un sistem eficient de gestiune a investițiilor sociale în societatea noastră.

Un impact favorabil asupra implementării bunelor practici internaționale în domeniul RSC în Republica Moldova, ar putea constitui un imbold pentru consolidarea acestui domeniu și sensibilizarea opiniei publice vizavi de importanța și rolul RSC pentru afaceri, societate și mediu.

### Bibliografie:

1. Compania Moldcell. [https://www.moldcell.md/rom/business/about/csr/sponsorship/conferinte/conf\\_int](https://www.moldcell.md/rom/business/about/csr/sponsorship/conferinte/conf_int)
2. Cristiana, A, Aston, J., Stanciu, E. Responsabilitate Socială (Corporativă) în România. Analiză situațională și recenzie a practicilor actuale. Focalizare asupra întreprinderilor mici și mijlocii, 2011. Disponibil on-line: [file:///C:/Users/Ltd%20Coshac/Downloads/Analiza\\_Situatiei\\_RSC\\_in\\_Romania\\_RO1.pdf](file:///C:/Users/Ltd%20Coshac/Downloads/Analiza_Situatiei_RSC_in_Romania_RO1.pdf)
3. Expert-Grup. Responsabilitatea socială corporativă în Republica Moldova: Ce poate face Guvernul?, Chișinău, 2011. Disponibil on-line: [https://www.expert-grup.org/ro/biblioteca/item/download/934\\_41ad32e62b85871f86b4dce70db1b62a](https://www.expert-grup.org/ro/biblioteca/item/download/934_41ad32e62b85871f86b4dce70db1b62a)
4. KPMG UK Corporate Social Responsibility, October 2003, Corporate responsibility at a glance, [http://www.kpmg.co.uk/about/csr\\_report/index.cfm](http://www.kpmg.co.uk/about/csr_report/index.cfm)
5. Mitra, C., Contribution of Social Entrepreneurship and Corporate Social Responsibility in solving social problems of community, Teză de doctorat, Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca, Facultatea de Științe Economice și Management în Afaceri, 2011.
6. Oprunenco, A., Prohnițchi, V., Rusu, M., Evaluarea Responsabilității Sociale Corporative în Moldova, 2005. Disponibil on-line: [file:///C:/Users/Ltd%20Coshac/Downloads/d77%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Ltd%20Coshac/Downloads/d77%20(2).pdf)
7. Raportul anual 2018 al companiei PepsiCo „Avantaj Durabil” plasat pe pagina web a companiei [www.pepsico.com](http://www.pepsico.com)
8. Veringă, G. Responsabilitate socială corporativă și dezvoltare durabilă cazul României. În: ECOSTUDENT - Revistă de cercetare științifică a studenților economiști, Nr. 14/2019. Disponibil on-line: [https://www.utgjiu.ro/ecostudent/ecostudent/pdf/2019-14/06\\_Vering%c4%83%20Gabriela,%20Vering%c4%83%20Paula.pdf](https://www.utgjiu.ro/ecostudent/ecostudent/pdf/2019-14/06_Vering%c4%83%20Gabriela,%20Vering%c4%83%20Paula.pdf)

## UNPREDICTABILITY AND UNCERTAINTIES – PREMISE OF EVOLVING AND GAINING NEW STRENGTH AND DEVELOPING NEW SKILLS.

### IMPREVIZIBILITATE ȘI INCERTITUDINE – PREMISELE EVOLUȚIEI ȘI DOBÂNDIRII NOILOR FORȚE ȘI DEZVOLTAREA NOILOR COMPETENȚE.

<sup>1</sup> Țîmbaliuc Natalia

dr., lector universitar, e-mail: timbaliuc\_natalia@yahoo.com

<sup>2</sup> Gușuț Aliona

lector universitar, e-mail: gusuati.aliona.vladimir@ase.md

ASEM, or. Chișinău, str. Bănulescu-Bodoni 61, Republica Moldova, telefon: 022 22-41-28, www.ase.md

**Abstract:** *This year we've seen more challenges and changes than ever before. We have been forced to transform the way we work, learn and behave. Most of us are working remotely full-time and many are simultaneously helping their kids with the new home-schooling model. The need for essential digital skills has never been more apparent as the world attempts to grasp this 'new normal'. Becoming "digital" means being willing to rethink your entire way of doing business. For some companies reaching the digital frontier means developing business from scratch, while for others it may be about identifying and developing valuable ideas in existing sectors. Businesses must calibrate culture, talent, structure and processes to balance efficiency and innovation, but also sustain a measurable impact on the organization as this ongoing transformation takes place. The main goal of article is to demonstrate that uncertainty often tend to be the key ingredient of improvement. And how to leverage the digitalization concepts, so that you can benefit from stress, chaos, and unpredictability in your own life and at the workplace.*

**Methodology used:** *in the process of article elaboration, there we used several types of methodology: 1. qualitative method – observation; analysis of the existing practical data and theoretical ones. 2. quantitative method - two surveys. As a result of this research you will find out about the things in life (businesses) that improve – and actually thrive – when subjected to stress, uncertainty, and disorder.*

**Key words:** *Artificial Intelligence, cognitive platforms, COVID-19, Digitalization, employee experience, Generation R, skills.*

**JEL CLASIFICATION:** *M10: General; I000 Health, Education, and Welfare: General.*

#### 1. Introduction

The transformation is in full swing within the business and that it is a normal outcome of constantly challenging the status quo to do things better. To accommodate the changes taking place in the business around the workforce, the companies have to identify the need for new skills around big data, artificial intelligence, and cybersecurity, among others. To achieve these goals, the businesses are working on massive reskilling programs as the answer to this challenge. Focusing on upskilling the workforce and ensuring they have the right capabilities to work in the future-state environment. Upskilling goes hand in hand with workforce shaping, and the scale of learning and development effort should not be underestimated. We have seen the need for design thinking skills significantly pick up for firms.

One of the key activities — and game-changers — of this transformation started with extensive design thinking workshops with hundreds of participants from around the world. Understanding that EX (employee experience) is not the same for all. Experience design extends across the total workforce, not just directly employed people. The growing gig economy means that employees are just one type of user, as a company's talent also includes consultants, contractors, and other contingent workers who range in age from their 20s to their 80s. All these workers need to feel connected to the platform — with a shared experience that meets their expectations and aligns with their motivations. Understanding that EX is composed of more than just the digital experience. It embraces environmental, social, and leadership dimensions.

Two ways HR functions are using analytical insights to drive people performance:

1. Building insights from integrating and analyzing data in real-time across different data sources to understand the signals that point to emerging issues and opportunities. This includes

combining data from all the functions within the company, from the broader organization and external data sources.

2. Taking a hypothesis-driven approach by working with the leadership team to use data to answer critical business issues and questions such as: which capabilities will drive competitive advantage? Which teams create sustainable performance along with team member wellbeing? What leadership factors drive innovation in our business?

The impact of the Fourth Industrial Revolution — the term used to describe the convergence of AI (Artificial Intelligence), RPA (Robotic process automation), Machine Learning (ML), and cognitive platforms — is forcing teams to shape their workforces to consist of all worker types, including permanent, gig, contingent, and machine. To use the 4Bs vernacular: buy, build, borrow, and bot.

This Fourth Industrial Revolution has irreversibly altered the genetic make-up of the modern workforce. Indeed, the Big Innovation Centre estimated that 65 percent of our jobs will not exist or will be done in totally new ways within 10 years. [1] Three in five executives from KPMG survey agree, as they did in 2018, that AI will eliminate more jobs than it creates [9]. Yet, the 2019 Global CEO Outlook, in contrast, confirmed again that CEOs continue to be more optimistic on the matter, with close to 70 percent expressing that AI will create more jobs than it eliminates. Regardless of what might happen, we must prepare for it, one way or another.

Over half (56 percent) of the respondents to survey agree that preparing the workforce for AI and related technologies will be the biggest challenge for all businesses. And while most (87 percent) are prioritizing efforts around how to identify the future workforce composition (the 4Bs) HR leaders still seem uncertain about the best approach to do that.

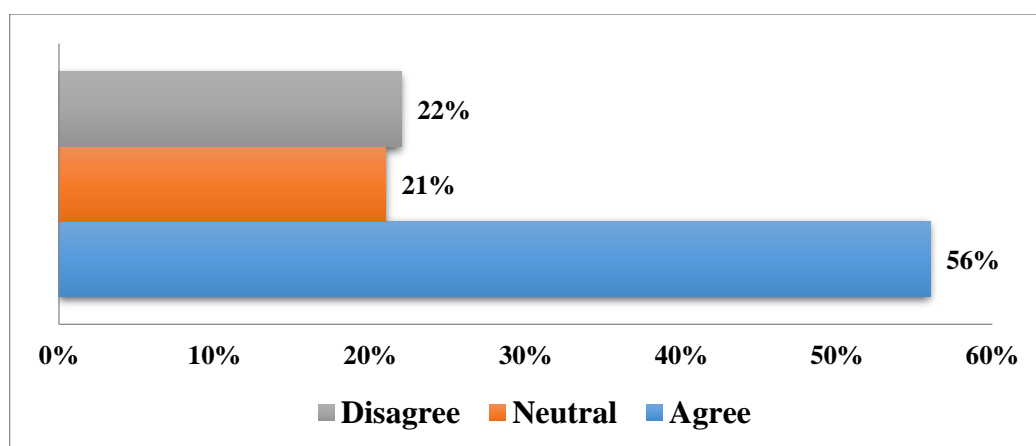


Figure 1. Preparing the workforce for AI is CEO's biggest challenge.

Note: Numbers may not add up to 100 percent due to rounding

Source: KPMG International Survey: Future of HR 2020: Which path are you taking?

## 2. How to Learn in the 'New Normal'

The previous chapter contains the results of the 2019 questionnaire: KPMG International Survey: Future of HR 2020: Which path are you taking. The survey data is based on a survey of 1,362 HR executives from 55 countries with majority representation from the largest economies in the world. The survey was conducted between 27 June and 4 August 2019. The HR executives operate in 31 industries including asset management, automotive, banking, consumer and retail, energy, healthcare, insurance, life sciences, manufacturing, technology, and telecommunications. The plans for 2020 are reflected in the data published in this report. Only these plans had to be realized within 3-5 years. CEOs did not know how fast things will be in 2020.

The world today has evolved from a knowledge worker era to the age of the learning worker. In our rapidly evolving digital environment, learning agility is the most value asset as people are having to navigate unknown challenges, in unprecedented situations, using undiscovered skills. This new dynamic will require a new type of worker – the Learning Worker.

AI is one of the key technologies that can make digital experience truly intelligent. To achieve this, information needs to be accumulated from multiple sources into AI based algorithms that can learn, evolve, and provide the most comprehensive experience to the users. These are called the Neural Networks and they enable deep learning in machines [3].

Much like machine learning technologies, individual self-learning has become imperative for professionals and organizations alike to achieve success. In order to not only survive but thrive, the digital society must also be an active learning society. Organizations and individuals both need to be connected to the 'Neural Networks of Learning' to stay relevant, updated and adapt a continuous learning mentality.

In simple terms, the 'Neural Network of Learning' is an ecosystem of different approaches to learning that helps people create new neural pathways in the brain. These will work to enhance retention, learning, unlearning and relearning.

This learning approach enables all workers to develop new skills. With organizations now being forced to reevaluate their business models, the ability to adapt – whether that's learning new skills, new technologies, or new ways of working – and maintain an 'always on' approach to learning is essential to defining what's next.

Here are 5 best practices to leverage the Neural Networks of Learning:

**1. Add human touch to organizational stories:** Stories are remembered up to 22 times more than facts alone, so they are the most potent tool of learning. Unfortunately, for many organizations across the globe, it's hard to know how to plug the right organizational stories in the right way. And often, the most impactful stories are lost when key actors leave the company. Most of the time, the best stories do not get shared broadly and the educational value is often overlooked. In order to create a story that drives the learning engine, organizations should help their teams realize the potential of an anecdote as a tool of learning.

**2. Encourage volunteering and gigs:** People learn a lot and very quickly when they try new things. Whether it is as volunteers for causes they feel passionate about or a gig project where they apply a new skill that they may haven't fully mastered yet. Organizations that want a culture of learning must create an environment that encourages both volunteering and career growth through gig work for all employees.

**3. Incentivize reading and instructor-led learning:** An organization that incentivizes reading books beyond the scope of a traditional role, and ultimately instills the habit of reading in its people, will have significantly better nourished learners. However, in the current times when the world is overloaded by virtual learning, fake news and rumor mongering, it's easy for a learner to get lost and overwhelmed by the amount of content available. In this instance, instructor-led presentation can help provide more focus for learners on the subtle and the most relevant points of a subject.

**4. Allocate time for mental awareness:** In our fast-paced lives, we rarely act mindfully and specifically while trying to learn new things. Learning is not something to be consumed as fast as possible, it is to be cherished and contemplated. Organizations need to help individuals develop mental awareness so they can dedicate the time and focus into learning that is needed to be successful.

**5. Provide digital learning platforms:** The best digital learning platforms enable continuous learning in the most efficient and engaging manner possible, allowing employees to direct their own paths to edification and expertise in a single platform accessible by all.

The sooner organizations adopt best practices of learning approaches, the faster they will be able to succeed in this rapidly changing and complex world.

### **3. The future of all businesses**

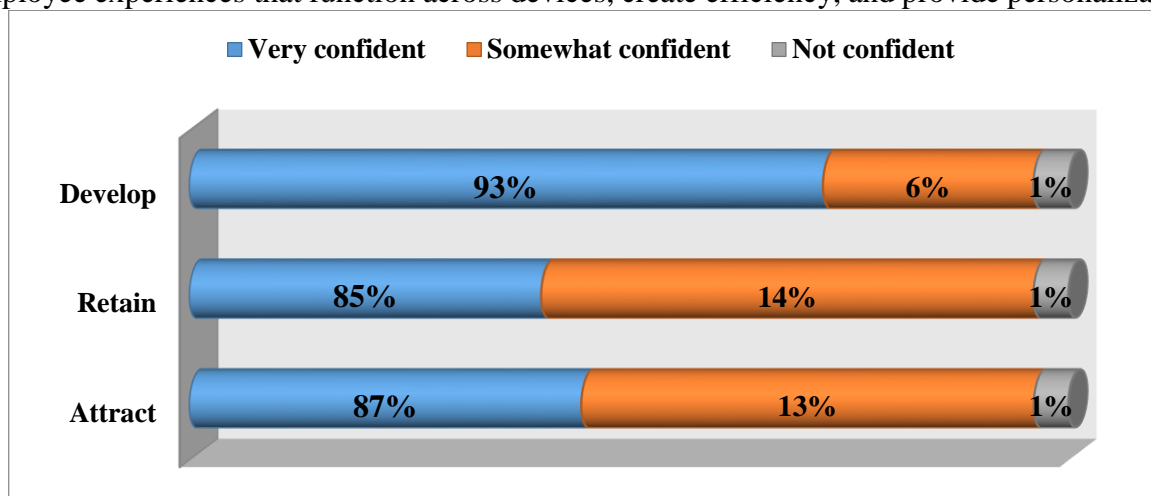
COVID-19 has disrupted business continuity, affecting HR professionals across the globe and pushing them to the forefront to lead organizations through unprecedented situations. Current uncertainties have forced organizations to quickly adapt, while building a future-ready workforce,

including transitioning to digital workplaces. This breeds new considerations that guide their understanding of today's market dynamics:

1. An empathetic and stable approach to the workplace, where modern technology at home matches what is at work.
2. The pace of change is forcing companies to react and adapt quickly to market forces.
3. The encouragement of fresh ideas that encourage inventive and out-of-the-box thinking

To be ready for the future and the accelerating pace of change in business, organizations will need to focus on three main areas to respond to ongoing uncertainty and crisis:

Humanity at work. People have become accustomed to the benefits of modern technology in our private lives and workplace technology must be just as modern, intuitive, and helpful. As more people use conversational technologies like Alexa, Siri, and Digital Assistants to solve traditional problems, CEOs must focus on creating more meaning in the workplace with better employee experiences that function across devices, create efficiency, and provide personalization.



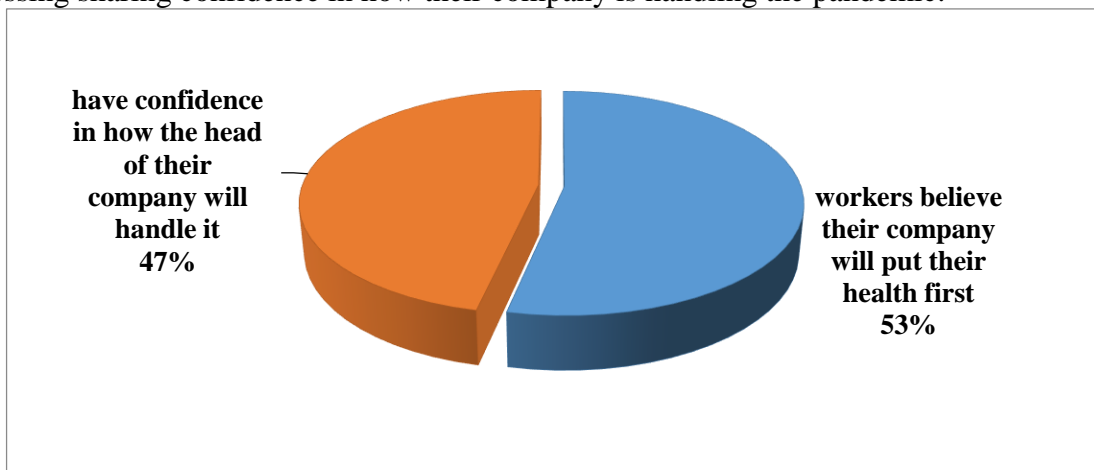
**Figure 2. Employee experience as a focus area.**

*Note: Numbers may not add up to 100 percent due to rounding*

*Source: KPMG International Survey: Future of HR 2020: Which path are you taking?*

Employee experience has become a top priority, especially as more work remotely because of COVID-19, and incumbent on-premise systems lack the ability to provide continuous learning and connection experiences required to keep employees engaged and motivated.

Business resiliency. COVID-19 has shocked businesses around the economy, forcing immediate and critical decisions in a time of uncertainty. This disruption and the response have many workers worried, with a recent Forrester study showing that only 47 % of those surveyed expressing sharing confidence in how their company is handling the pandemic.



**Figure 3: Confidence of the employees in head of their company to "handle the coronavirus situation in the best way possible."**

*Source: Forrester's Q1 2020 US PandemicEX Survey 1*



That said, today's challenges create an opportunity for HR to help their organization through workforce changes, meet compliance needs, and level up the skills of their employees. For those companies who have not moved their systems into the cloud, they may find that their on-premise systems have resulted in a hodgepodge of disconnected systems leading to multiple sources of information, which keeps them from being proactive in creating much-needed strategic plans and processes to empower their employees. Organizations who are successfully navigating through this time on the other hand, are able to align their people strategy to support their evolving business strategy and adjust to a new normal.

**I. Encourage ingenuity.** Look around today and you'll see many companies stepping up to fight a virus that was not present 6 months ago. As society attempts to return to normalcy, workers need the right tools to feel empowered to perform at their best and further their careers. Encouraging ingenuity – combined with digital transformation – is about finding ways for humans and machines to collaborate efficiently and get the very best from each other. Workers believe AI can present them with important opportunities such as mastering new skills, realigning focuses, and expanding their current role to be more strategic.

The top skill that CEOs will continue to look for in 2021 are [6]:

- ✓ growth mindset;
- ✓ **continuous learning;**
- ✓ **critical thinking;**
- ✓ **survival skills (adaptability, grit or otherwise);**
- ✓ resilience and curiosity;
- ✓ flexibility;
- ✓ dedication;
- ✓ **coaching mindset;**
- ✓ **comfort with ambiguity;**
- ✓ **thriving in a virtual environment**

Undoubtedly, these technologies assist in our fight to overcome COVID-19, providing a more hopeful future. These three areas for digital transformation will continue to grow as we move into the new normal of COVID-19. We believe that we will get through this together.

#### **4. A generation evolution and the rise of the generation 'R'**

Why are these young generations filled with distrust instead of optimism? Perhaps it's because they're perpetually caught in the crossfire of social, political, and economic commotion. The impact of myriad, radical changes to our daily lives has hit younger generations hard – economically, socially, and perhaps psychologically. Chief among the influencing factors is likely the economic recession of the late 2000s. The complete impact goes deeper than economics. Unlike the postwar 1950s—which were characterized by international cooperation, a baby boom, and economic expansion that benefited most—the past decade has been marked by a steep rise in economic inequality, a reduction in societal safety nets, insular and dysfunctional governments, increased tribalism fueled by social media, radical changes in the contract between employers and employees, Industry 4.0 technologies that are redefining the workplace, and personal technologies that make people both more connected and more isolated [10].

In order to have an overview, we will expose the qualities of each generation:

- ✓ The generation of veterans
- ✓ Boomers
- ✓ Generation X
- ✓ Generation Y/Millennials
- ✓ Generation Z
- ✓ Generation Alpha
- ✓ Generation R

**The generation of veterans (1925-1944).** Veterans are the children of the recession of 1928-1933 and World War II. They are recognized as having deep-rooted opinions about religion, family, and country. The values are guided by respect for authority, loyalty, hard work and seriousness. They grew up in difficult economic conditions. They are dedicated employees and not only for good compensation for the tasks received, but also to help the company they belong to achieve their goals. They are people characterized by a strong team spirit, who do not disappoint their colleagues.

**Boomers (1945-1964).** Boomers did not go through the same hard times as their parents. They grew during a period of economic growth and prosperity. Their lives have been influenced by civil rights movements, women's empowerment, the space program, the Cold War. Boomers place great emphasis on youth, health, personal satisfaction and material wealth. They are optimistic and believe that their generation has changed the world. It currently accounts for most of the workforce. They are motivated, they embrace challenges, and some of them have made extraordinary careers.

**Generation X (1965-1981).** Generation X is sometimes also called the misunderstood generation. Those born during this period have the egocentric Boomers as their parents. Among the events that marked their lives are communism, the 1989 Revolution, the school uniform, the advent of AIDS, the Berlin Wall, the compulsory army, single-parent families. They were the first generation to use the personal computer and the Internet. Their work style is characterized by speed, they are pragmatic, creative, oriented towards meeting deadlines, they prefer direct and immediate communication.

**Generation Y/Millennials (1982-2000).** Among the events that influenced their lives are: the advent of MTV, the joy of escaping military service, school uniforms and assignments, the terrorist attacks of September 11, 2001, mobile telephony, parental divorces, e-mail, the digital age. Among the predominant features of Generation Y we can list: entrepreneurial spirit, flexibility, short-term attention, optimism, competitiveness, but also tolerance, high energy level, technical knowledge, independent spirit.

The working style of the members of this generation is characterized by: multitasking, participatory leadership, communication by e-mail and telephone, the "can-do" attitude. They also demonstrate an excellent team spirit, want to collaborate and work in an environment where differences are respected, where individuals are judged by their contributions and where talent matters.

**Generation Z (1995-2010).** Also, known as IGeneration, Gen Tech, Gen Wii, Net Gen, Digital Natives. Among the important events that marked their lives are the emergence of Facebook (2004 – 845 million monthly active visitors), the emergence of Twitter (2006 – 465 million active accounts), the emergence of Skype (2003 – over 300 million monthly users), the exponential development of mobile devices and applications, reality TV shows, but also they faced bullying.

The members of this generation, independent, with an entrepreneurial spirit, super-inventive, will not shy away from anything in order to make their mark on the future. To be heard, messages addressed to them must include emoticons, video material, infographics, and incognito media. They are self-taught and learn almost everything with the help of the internet. Members of this generation are influenced by nano-influencers. Research shows that these young people multitask between at least 5 screens simultaneously. Generation Z is a generation that greatly appreciates honesty, transparency and ethical behavior in whatever they undertake [2].

The term **Generation Alpha** applies to children born between **2011** and **2025**. According to McCrindle [5], an estimated 2.5 million alphas are born globally every week. Alpha kids will grow up with iPads in hand, never live without a smartphone, and have the ability to transfer a thought online in seconds. These massive technological changes, among others, make Generation Alpha the most transformative generation ever. These children are expected to be the wealthiest, most highly-educated and technologically-connected group to date.

This newest generation will have a high share of children with foreign-born parents and children who are foreign-born themselves, representing more countries around the world than previous generations. As we get into this new generation, this will be something that in a way defines them in terms of their ability to accept people of different backgrounds, and the idea of racial division may not exist to them to the extent that it exists in our country now. This generation of children will be shaped in households that move more frequently, change careers more often and increasingly live in urban, not just suburban, environments. McCrindle also believes those in Generation Alpha will stay in education longer, start their earning years later and thus live at home with their parents later than was previously the case – even into their late 20s [7].

**Generation R (2020 - ?).** The global pandemic has kick-started the growth of an entirely new generation, and it has nothing to do with age. If anyone were to try to guess which generation was most likely to thrive in the pandemic lockdown, other than generation X, few would have thought it would be the much-maligned boomers. Even fewer would have believed that the generation that would struggle the most was the millennial. The digital natives didn't find comfort in digital isolation. However, within the tropes of gen X, millennial and boomer has emerged a new generation, one that isn't determined by age but by the pandemic – generation R. This generation is defined as those individuals who have proactively prepared for the new normal of work – learning new skills, how to use remote tools, achieving goals and being more effective with time.

It's difficult for some people to find productivity in a remote setting, but those who can, are exceptional at it. They work long hours, shift the boundaries of work and play, and engage across multiple platforms and channels.

Generation R is the group of individuals who, during the lockdown, have developed new skills, embraced new paradigms, and have re-adjusted their worldview. They have given up their old way of thinking and have developed a new point of view.

This generation feels much more in control, more resilient, and more comfortable with ambiguity. They are preparing to work harder than ever before and are finding new ways to achieve productivity, balance, and a sense of purpose.

Generation R workers share these four characteristics [4]:

1. They are proactively preparing for a new normal of work: Gen-R workers believe that the world of work is going to change significantly when the current challenges are solved, and they're preparing for it now. They feel the future workplace will become more competitive, impacting their career direction and future opportunities. But instead of just waiting for it to happen, Gen-R workers have committed to learning at least one new skill during the lockdown. They plan to have multiple sources of income and try new roles and jobs once the world returns to normal.

2. They are finding productivity in remote work settings: While many workers prefer working in pre-defined, fixed office hours, Gen-R prefers the remote work options. They believe the flexible schedules and technology available allows them to be more productive when working from home.

3. They are prioritizing a balance between personal and professional: Despite the lockdown blurring boundaries between home and work, Gen-R workers have learned to juggle both personal and professional lives successfully. With managers showing an understanding of new schedules and offering appreciation for hard work, these employees are finding new ways to achieve a work-life balance.

4. They are becoming more environmentally conscious: Interestingly, as a result of the lockdown, Gen-R perceptions around the environment and sustainability have shifted. Having realized the impact that humanity has on our environment, they believe they owe more to society and the environment than before.

The future workforce will be coming back to a post-pandemic world with new beliefs, skill sets, aspirations, and work ethics. They will have new expectations and priorities as employees,

forcing organizations to adapt and evolve to meet new demands. Here are four ways businesses can accommodate:

**1. Revisit employee mobility:** When employees return to a state of semi-normalcy in the workforce, many will want to try new challenges, test out new skillsets, and find new roles. Organizations should find ways to provide these types of opportunities within the enterprise. Offering mobility to pick up projects for new teams and try new roles in addition to their usual jobs will provide the growth opportunities they're looking for. It is like opening a gig economy to existing employees so they don't have to look outside.

**2. Enable true flexible work environments:** For those who find increased productivity and efficiency in the remote work setting, organizations should consider supporting these working conditions with the right technology and processes. This would mean removing functional limitations for remote workers and providing high-security platforms and cloud applications that can run full force anytime, anywhere, and on any device.

**3. Strengthen workplace culture:** Employee expectations towards empathy and understanding will be permanently altered once normalcy returns. Work-life and personal life have become the same, and the importance for teams being understanding and flexible for personal matters will continue. Leaders and managers will need to evolve their leadership and managerial styles accordingly. It will be important for organizations to identify and strengthen their workplace culture by empowering and supporting their employees through whatever 'new normal' we find.

**4. Provide purpose-driven opportunities:** The current situation is placing a new sense of purpose on people's minds. Employees will be looking to their organizations to assume greater corporate social responsibility to support the greater good. Companies who are irresponsible corporate citizens will find it increasingly difficult to attract, recruit, and retain Gen-R talent. Simple things like wellness and volunteering initiatives can help support organizations in this shift [4].

How the world will evolve after the current crisis is unpredictable. However, some of these trends will signify the beginning of a new era. Generational differences are losing relevance and Generation R commonalities will be front and center in the future of work.

### 5. Return to 'normal' in 2022

CEOs of the world's most influential companies are planning what a return to 'normal' will look like, but their workforces' lack of access to a COVID-19 vaccine is forcing them to rethink their strategies. With only one-third (31 percent) anticipating a return to normal in 2021, nearly half (45 percent) expect normality to resume in 2022. Significantly, 24 percent of leaders say that their business has changed forever.

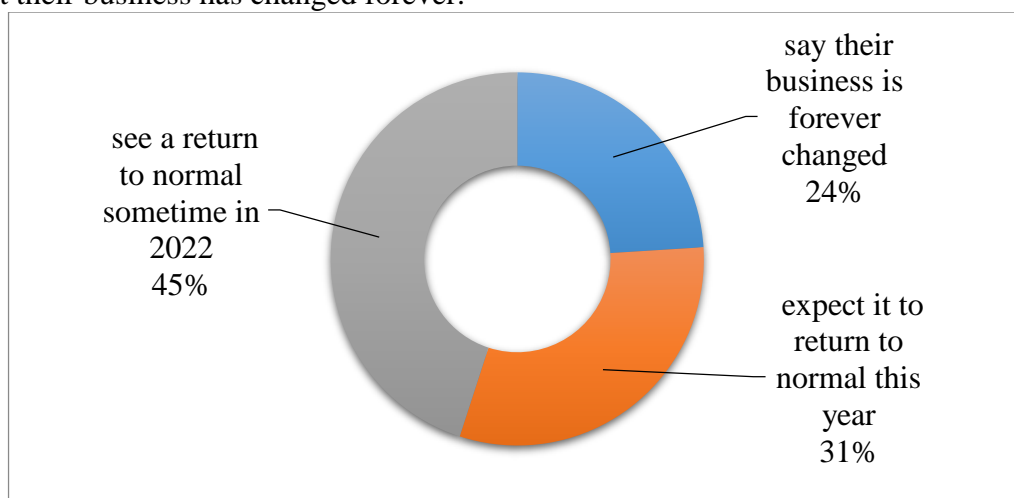


Figure 4. What a return to 'normal' will look like  
Source: KPMG 2021 CEO Outlook Pulse

Though many factors can influence CEO predictions, the perceived pace of vaccination distribution is prominent. More than half (55 percent) of business leaders state they are concerned that not all of their employees will have access to a COVID-19 vaccine, which could put their operations or certain markets at a competitive disadvantage.

As a result, nearly two-thirds (61 percent) of companies will await a successful vaccine rollout in key markets before they ask staff to return to the office. Prudently, three-quarters (76 percent) of companies will wait for governments in key markets to encourage businesses to return to normal, whereas just 5 percent will do so based on the actions by their competitors or similar businesses. A significant majority (90 percent) of CEOs intend to ask employees to report when they have been vaccinated, which will help organizations consider measures to protect their workforce. However, one-third (34 percent) of global executives are worried about misinformation on COVID-19 vaccine safety and the potential this may have on employees choosing not to have it administered.

Safety of their staff dominate CEOs' plans to operate in the new business landscape. For example, 21 percent of companies will ask clients and visitors to their facilities if they have been vaccinated. They are also taking a cautious approach to business travel, with 26 percent planning to cut down on international travel until the pandemic concludes. Companies are definitely transforming key aspects of their workplace and service delivery, with 61 percent stating they will build upon their digital collaboration and communication tools. More than half (57 percent) plan to conduct customer engagement and queries predominantly via virtual platforms such as chat bots, telephone, web and social media.

CEOs identified their greatest risk to company growth over the next 3 years.

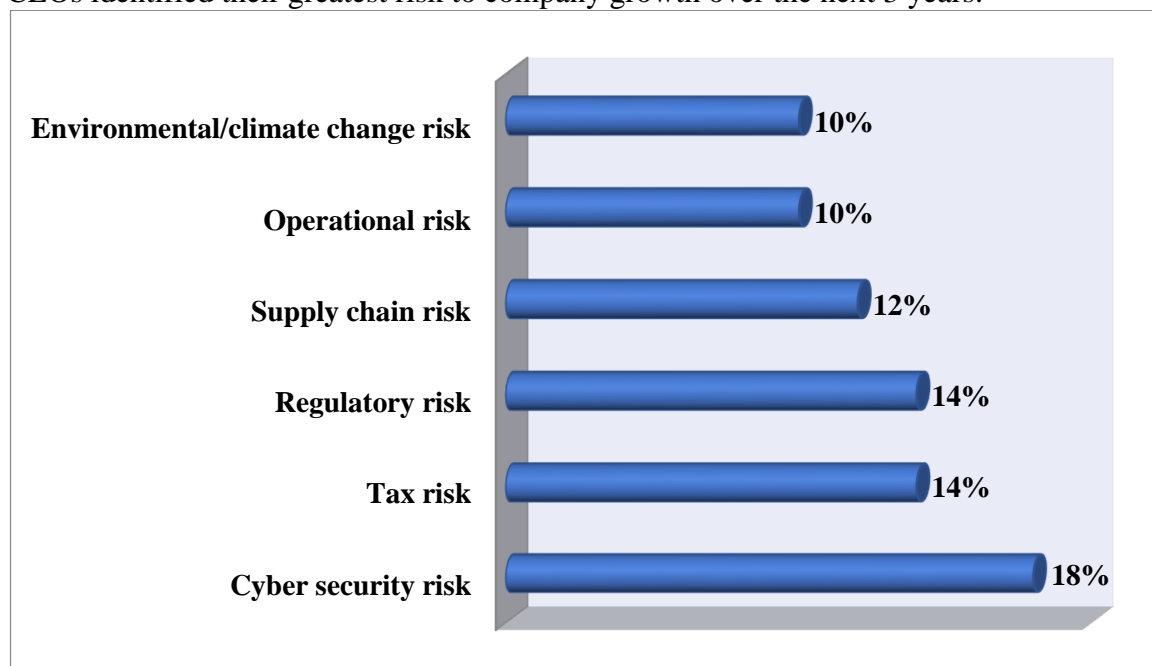


Figure 5. Which of the following risks poses the greatest threat to your organization's growth over the next 3 years?

Source: KPMG 2021 CEO Outlook Pulse

Though the pandemic prompted many organizations to rethink their existing strategies, it only served to intensify business leaders' commitment to digitization. In fact, as companies move from crisis mode and attempt to normalize operations, CEOs are shifting their focus to cyber security issues and differentiating themselves through their digital connectivity with customers.

Three-quarters (74 percent) of business leaders report that the digitization of their operations and creation of a next-generation operating model, have accelerated by a matter of months, up from 50 percent in August 2020. A sizeable majority of leaders have reported

acceleration of new digital business models and revenue streams (69 percent) and to develop a seamless digital customer experience (56 percent).

### Conclusion

The power of the next generation isn't in pursuing disconnected capabilities; rather, it is in creating a holistic and mutually reinforcing "whole system" approach to building the workforce (and organization) of the future. It lies in an organization's ability to integrate new capabilities, taking a worker-centric view while addressing cultural shifts and embracing an increasingly digital workforce.

This year, CEOs plan to spend more on digital technologies than last year, with 52 percent prioritizing data security measures, 50 percent focusing on customer-centric technologies, and 49 percent committed to digital communications, such as video conferencing and messaging capabilities.

They will also pursue various avenues to bulk up their digital capabilities, since 61 percent state that their M&A appetite over the next 3 years will be driven mainly by the desire to acquire digital technology to transform their customer experience or value proposition.

### BIBLIOGRAPHY:

1. Big Innovation Centre
2. DENISA ABRUDAN, BENIAMIN BOSCAI, ODALEEA IACOB, MANAGEMENTUL TALENTELOR. CARIERA PROFESIONALĂ, Note de curs, ISBN 978-973-132-689-4 Editura EUROBIT, Timișoara, 2021
3. <https://blogs.oracle.com/oraclehcm/how-to-learn-in-the-new-normal-leveraging-the-neural-networks-of-learning>
4. <https://blogs.oracle.com/oraclehcm/the-rise-of-the-generation-r>
5. <https://markmccrindle.com/>
6. <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2020/11/09/the-top-10-skills-recruiters-are-looking-for-in-2021/?sh=6cfc36567e38>
7. [https://www.huffpost.com/entry/generation-alpha-after-gen-z\\_1\\_5d420ef4e4b0aca341181574](https://www.huffpost.com/entry/generation-alpha-after-gen-z_1_5d420ef4e4b0aca341181574)
8. KPMG 2021 CEO Outlook Pulse
9. KPMG International Survey: Future of HR 2020: Which path are you taking?
10. The Deloitte Global Millennial Survey 2019 Societal discord and technological transformation create a "generation disrupted"

## OPTIONS FOR THE POSSIBLE USE OF SCRIPT FUNCTIONS FOR CERTAIN AUTOMATION IN THE SOFTWARE PRODUCT DIGITALS

## ВАРИАНТЫ ВОЗМОЖНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СКРИПТОВЫХ ФУНКЦИЙ ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕННОЙ АВТОМАТИЗАЦИИ В ПРОГРАММНОМ ПРОДУКТЕ DIGITALS

<sup>1</sup> Корчевская Лилия  
Доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры менеджмента, маркетинга и туризма. e-mail: [lilkorchevska@gmail.com](mailto:lilkorchevska@gmail.com)

<sup>2</sup> Мацневич Тетяна  
Кандидат экономических наук, доцент, e-mail: [tatyana.mazievich@ukr.net](mailto:tatyana.mazievich@ukr.net)

<sup>3</sup> Магальяс Владислав  
Студент, e-mail: [surveyor.ua@gmail.com](mailto:surveyor.ua@gmail.com)

<sup>1</sup> Херсонский национальный технический университет. Херсон, Украина

<sup>2,3</sup> Херсонский государственный аграрно-экономический университет. 73006, м. Херсон, вул. Стрітенська, 23, тел / факс (096) 019-12-87

**Abstract.** This work is devoted to research and development of software (scripts) for automation of production processes when performing topographic surveying and land planning. Purpose - review of a new and powerful tool for processing and vectorization of topographic maps, as new and promising tools for automation of production processes in the performance of topographic, geodetic and land management works. Practical value - scripts increase the speed of work and the possible amount of work done.

**Key words:** automation of land management and geodetic works, script functions, work with templates dmt, GIS system.

JEL: Q13, Q15, Q16, N5

Digitalis дає можливість урівнювати теодолитну і тахеометричну зйомку, створювати топографічні і спеціальні карти і плани, накопичувати кадастрову базу даних, будувати моделі рельєфу і моделювати горизонталі, розраховувати площі і об'єми, просматривати карти в тривимірному вигляді, використовувати супутникові знімки, ортофотоплани і скановані карти, створювати текстову і графічну документацію.

Розглянемо декілька різних прикладів використання скриптових функцій, а саме: робота з шаблонами dmt (на прикладі створення кадастрових планів), створення панелі для оцифровки топокарт, скрипт перевірки топокарт на наявність помилок і формування технічних документів по землеустрою. Це в свою чергу, сприяє максимальній автоматизації процесу.

Як правило традиційний спосіб створення кадастрового плану займає достатнє кількість часу. При цьому, виникають випадки, коли необхідно створити десяток таких планів. Наприклад, во багатьох організаціях використовують скрипт для повного формування документації, коли необхідно використовувати не лише одну кнопку для отримання значень ТД і ПО (теоретично). Але при цьому допущені помилки в заповненні обмінного файлу, і як результат, відбувається збій лише в кадастрових планах, при цьому скрипт формує повну технічну документацію – виникає витрата часу на повне формування звіту, коли необхідно замінити один файл.

Наступний приклад, полягає в зміні виконавця або параметра, тобто кожен раз вручну редагуються той чи інший параметр, однак, для зручності, всі дії можна зробити в шаблоні або в txt файлі. Таким чином, при використанні скриптів, створення кадастрового плану займе декілька секунд, алгоритм виконання скрипта представлений на рис.1.

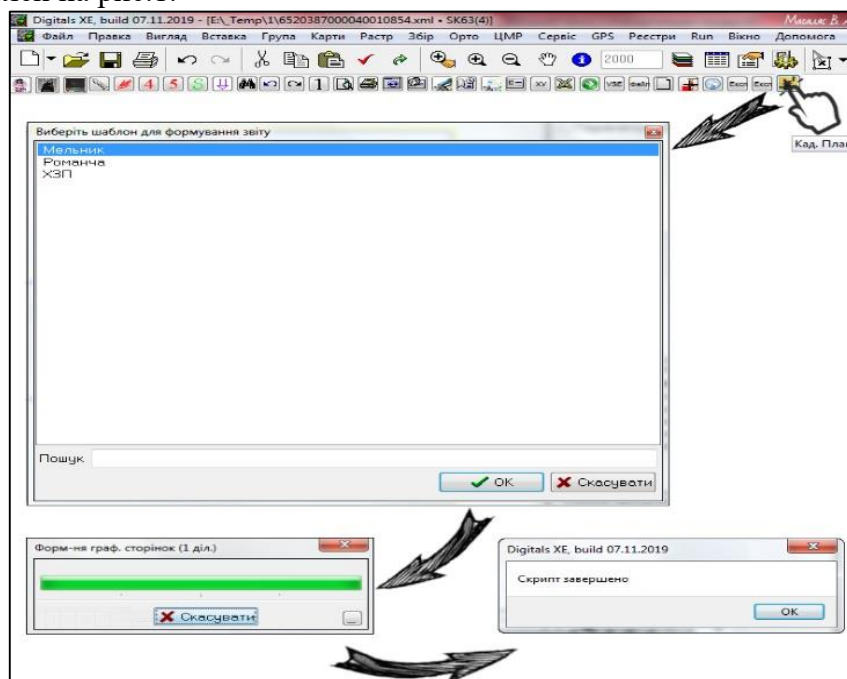


Рис 1. Алгоритм використання скрипта

Як і в інших скриптах, код знаходиться в програмній кнопці, а сам шаблон є звичайною картою, але з тією різницею, що всі лінійні об'єкти і полігони, в статусі "Редагування" після формування звіту автоматично замінюються на відповідні об'єкти оригінальної карти, а параметри на значення параметрів оригінальної карти (рис.2.).

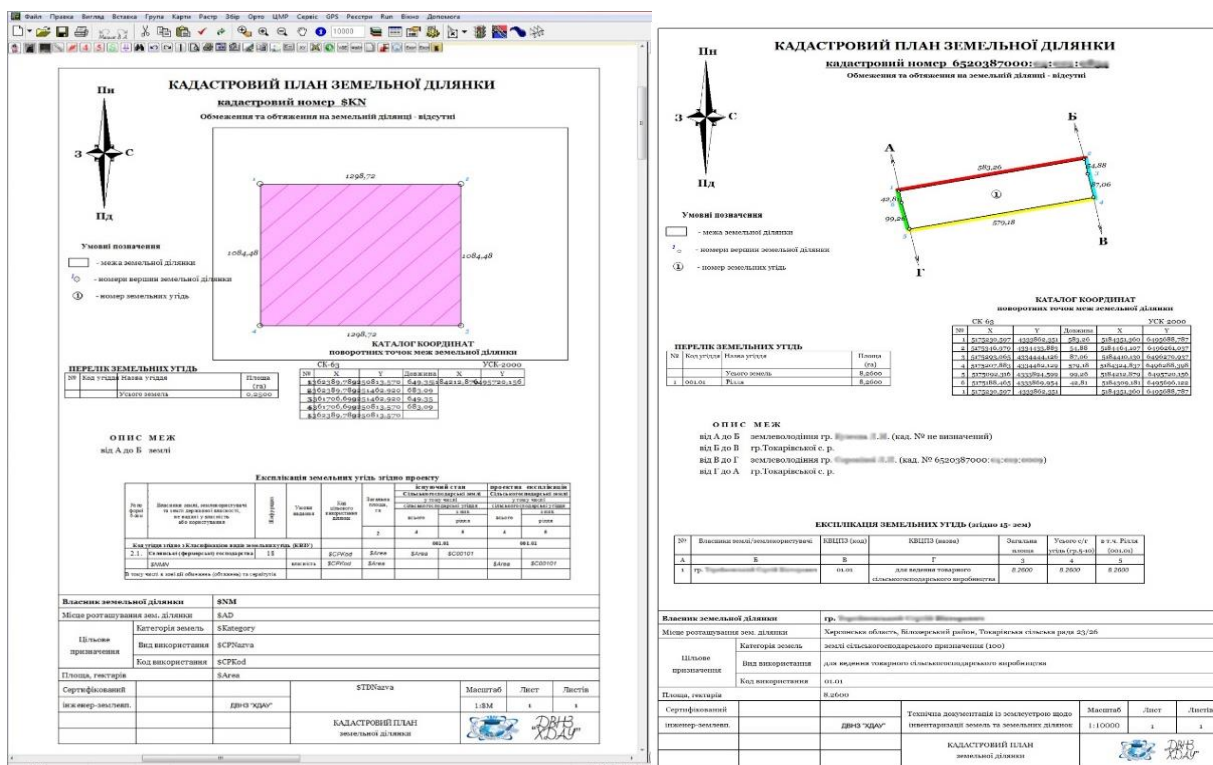


Рис.2. Шаблон для создания кадастровых планов и кадастровый план

Следующим вариантом использования скриптов является создание дополнительных панелей, лучшим представителем данной панели является панель инструментов предназначена для удобного доступа к наиболее распространенным объектам для сбора, данная панель наиболее удобна для оцифровки карт и других виде работ. где нужно быстро менять активный слой сбора без значительных затрат времени на поиск необходимого слоя. На рис.3 приведены сокращенный вариант использования данной панели, при первом нажатии на кнопку ▼ открывается развернутая панель.

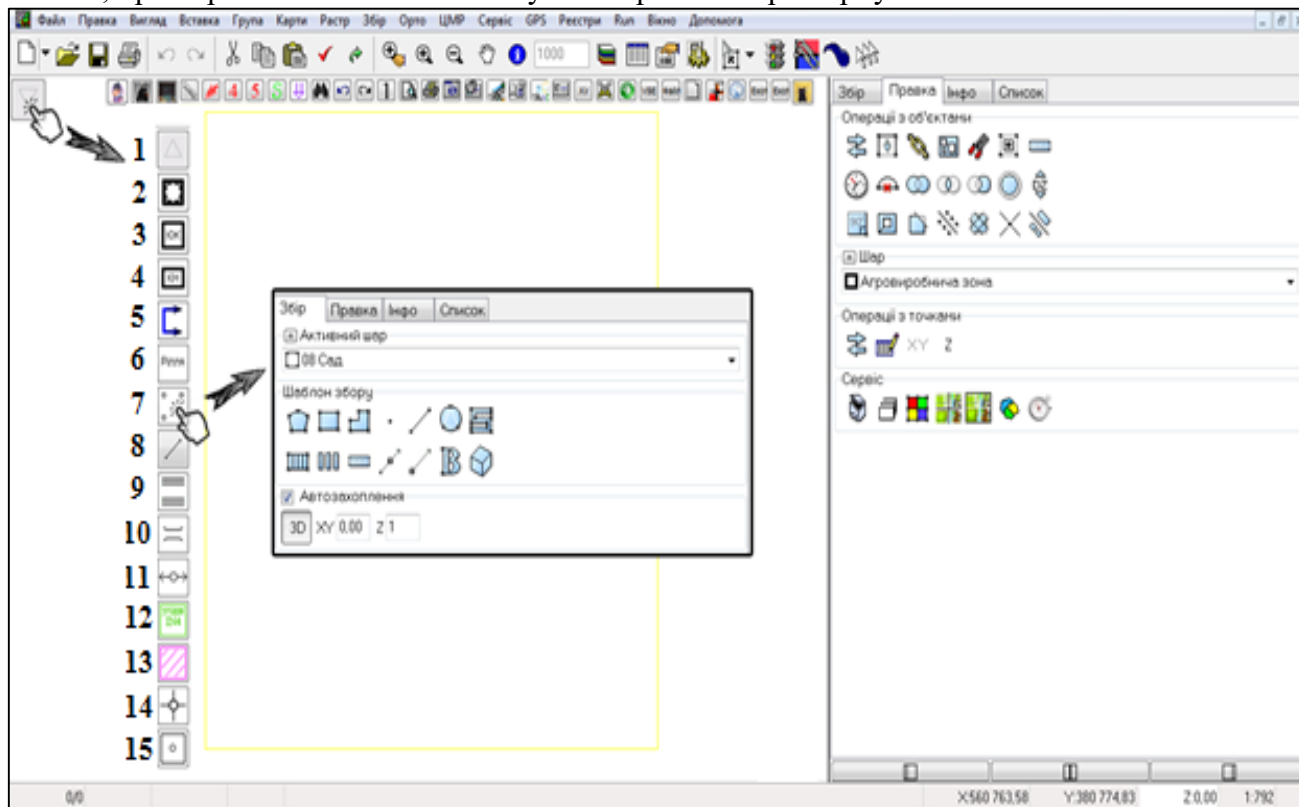


Рис.3. Алгоритм использования панели для сбора участков



**Кнопка 1** открывает карту, где нанесено много различных слоев (рис. 4). Выбрав тот или иной из списка, нужно еще раз нажать на эту кнопку. В результате, выбранный слой будет перенесен на карту, с которой вы работаете. Автоматически активируется вкладка Сбор и для сбора будет доступен сразу именно тот выбранный слой, даже если его раньше не было в данной карте.

**Кнопки 2-15** - это наиболее типичные слои, которые вызываются без отдельного окна с шаблонами.

**Кнопка 2** - слой «IN4\_Делянка».

**Кнопка 3** - Жилое здание (активируется слой «35.1\_Капитальная» и шаблон сбора «Прямоугольник»).

**Кнопка 4** - хозяйственная постройка (активируется слой «14\_Под хозяйственными постройками и дворами» и шаблон сбора «Прямоугольник»).

**Кнопка 5** - смежников (активируется слой «IN4\_Смежник» и шаблон сбора «Полилиния»).

**Кнопка 6** - Пашня (активируется слой «05\_Пашня»)

**Кнопка 7** - Сад (активируется слой «08\_Сад»)

**Кнопка 8** - Секущая линия (шаблон для сбора «Линия»)

**Кнопка 9** - Дорога

**Кнопка 10** - Мост (активируется специально созданный блок «Мост»)

**Кнопка 11** - линия электропередачи

**Кнопка 12** - Все угодья IN4 (появляется окно со списком всех угодий IN4 в удобном структурированном виде)

**Кнопка 13** - Ограничения и сервитуты

**Кнопка 14** - Точки теодолитного хода

**Кнопка 15** - Точки съемочной сети

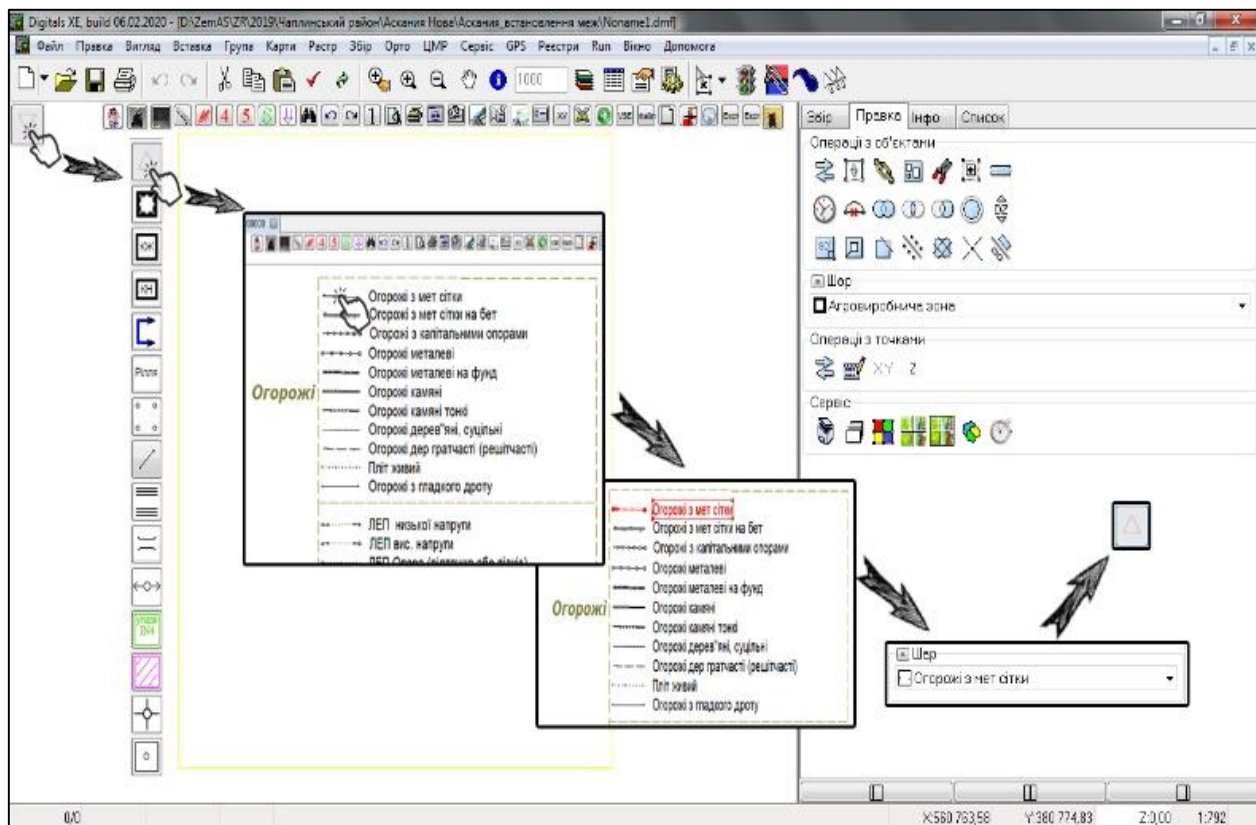


Рис. 4. Алгоритм использования расширенной панели для сбора участков

При необходимости существует возможность изменения основных 15-ти кнопок на другие. Следующим и наиболее интересным является проверка наличия ошибок в

топокарте, данный скрипт отсутствует в свободном доступе и его программный код является закрытым, поэтому попробую рассказать его принцип работы используя известную мне информацию. Это очень замечательный скрипт, потому что топокарты всегда насчитывают в себе большое количество информации, иногда просто невозможно точно проверить все, и мелкие ошибки раскрываются со временем, когда уже может быть поздно. Описание Панели Workplace представлен на рис. 5.

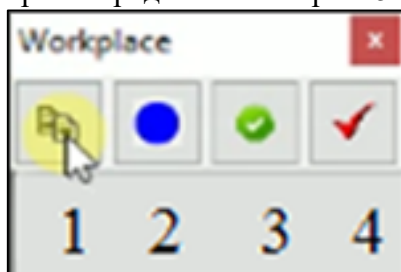


Рис.5. панель Workplace

**Кнопка 1** - создает аналог выкопировки и сохраняет его в новом файле, то есть необходимо из всего файла выбрать только исследуемый файл.

**Кнопка 2** - запускает протокол контроля.

**Кнопка 3** - проверяет изменения объектов.

**Кнопка 4** - проводит актуализацию базовой карты.

Выполнение проверки через скрипт осуществляется в несколько шагов, прежде всего необходимо заметить область исследования и нажать на кнопку 1 (рис. 5-6), после чего будет предложено сохранить замечены объекты отдельного карту, далее открываем ранее сохраненную карту и запускаем протокол контроля (рис. 7).

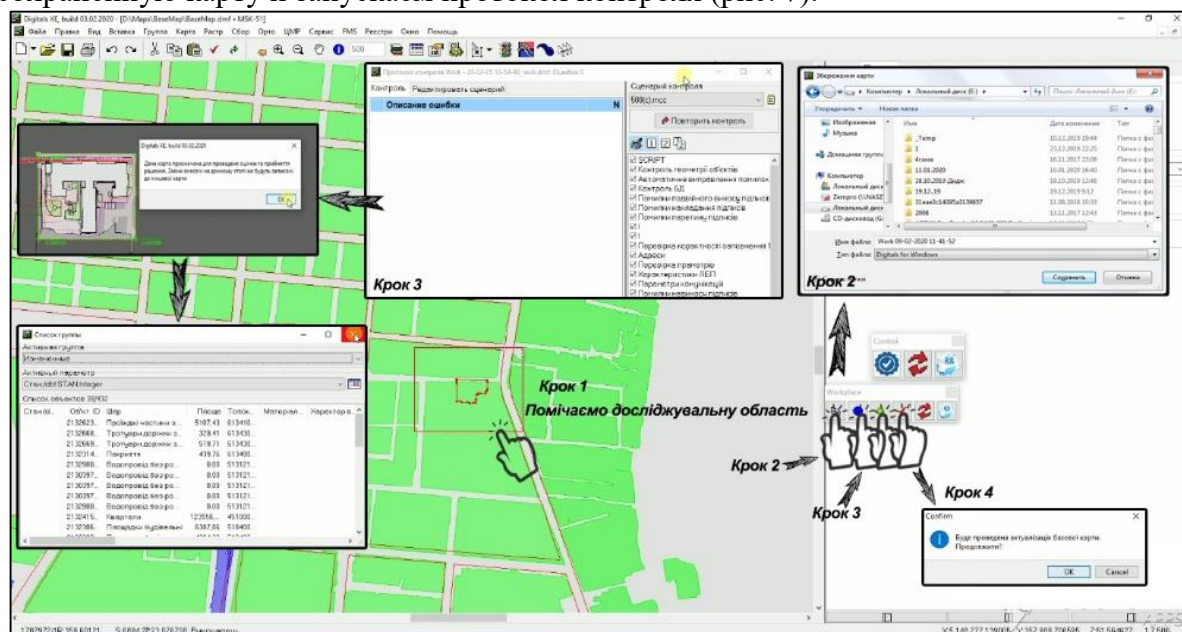


Рис. 6. Процесс работы

Выполнение проверки через скрипт осуществляется в несколько шагов, прежде всего необходимо выделить исследуемую область и нажать на кнопку 1 (рис. 5-6), после чего будет предложено «сохранить выделенные объекты в отдельную карту». Далее открываем ранее сохраненную карту и запускаем протокол контроля (рис. 7).

В протоколе контроля появляется возможность изменять сценарий, как правило он меняется в зависимости от масштаба карты, после выбора сценарного контроля запускаем повторный контроль и сразу анализируем информацию о наличии ошибок и исправляем их, после этого запускаем следующую кнопку (рис. 5, кнопка 3 – выполняет проверку изменений на карте).

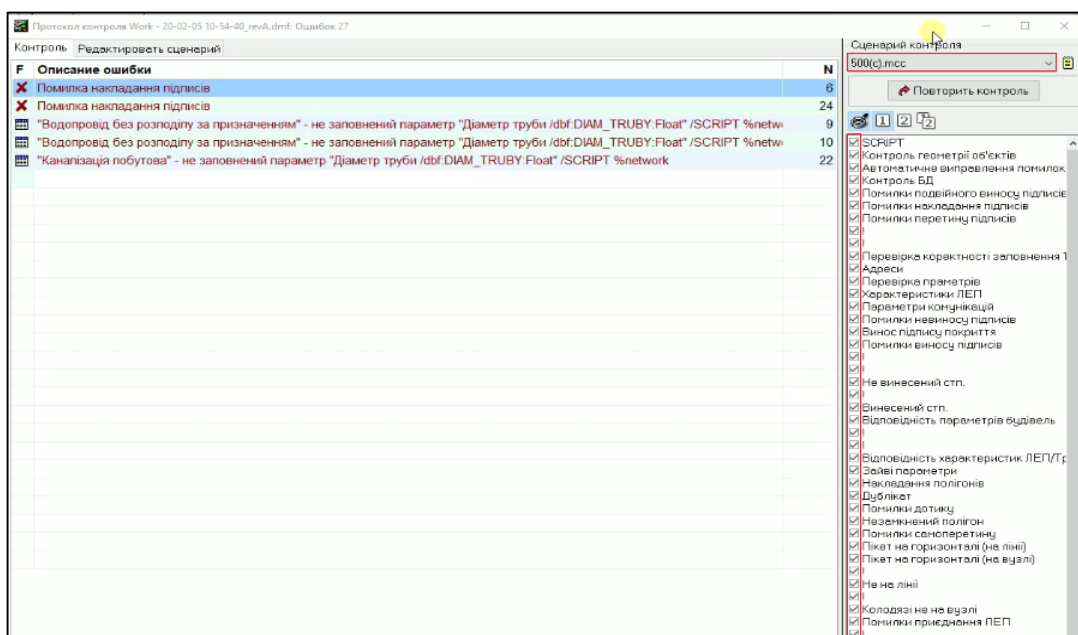


Рис. 7. Протокол контроля

Диалоговое окно с результатами, представлено на рис 8. После прохождения этого этапа необходимо просмотреть карту, внести в нее изменения и принять решение о переносе изменений. Все исправления, удалены и измененные файлы можно просмотреть через главное меню программы «Вкладка Группа → Список объектов → Удаленные» (рис. 9).

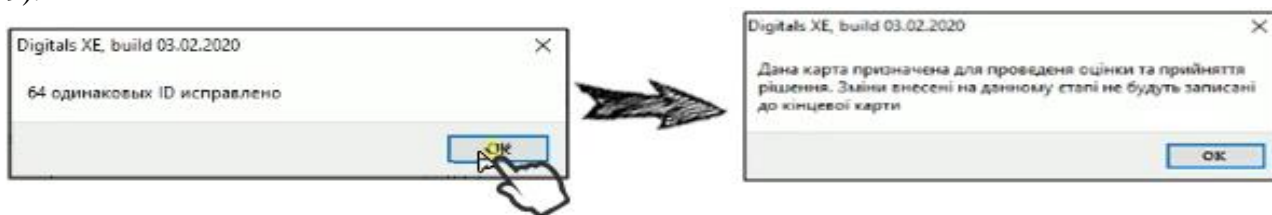


Рис. 8. Результат проверки изменений

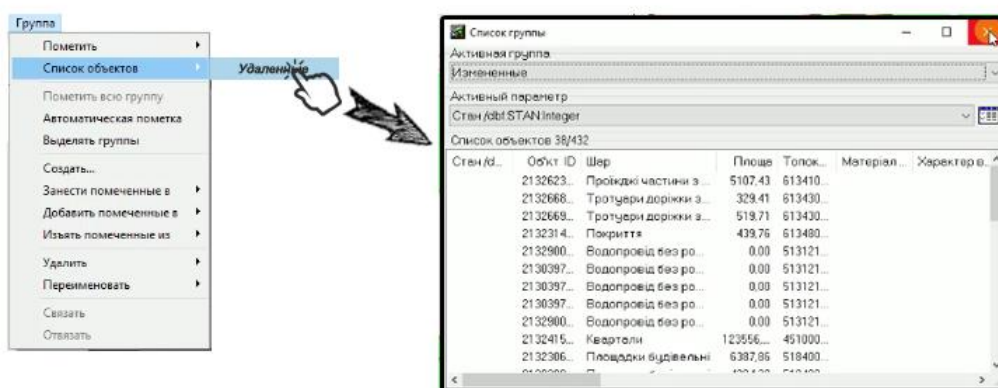


Рис. 9. Просмотр объектов, которые были изменены, удалены или исправлены

Самым популярным способом съемки с помощью GPS – это RealTimeKinematic (RTK), совокупность приемов и методов получения плановых координат и высот точек местности сантиметровой точности с помощью спутниковой системы навигации посредством получения поправок с базовой станцией, принятых аппаратурой пользователя во время съемки.

Комплект данной документации (или проект, или техничка) формируется такими скриптами:

1. Скрипт-модуль "Документация"
2. Отчет GNSS: контроль дифференциального поля.

3. Шаблоны для отчета по RTK (материалы геодезических изысканий)
4. Схема привязки к геодезическим пунктам ГГС
5. Акт приема-передачи, список и шаги межевых знаков
6. Схема переноса в натуру с помощью GPS

Основным скриптом здесь есть модуль "Документация". Он формирует 23 страницы документации:

- Титулки;
- Контртитулка;
- Содержание;
- Задания;
- Пояснительная записка (три страницы);
- Заявление;
- Перечень ограничений (две страницы);
- Выкопировка из кадастровой карты;
- Схема агропромышленных групп почв;
- План границ земельного участка;
- Акт установления границ;
- План отвода;
- Кадастровый план;
- Каталог координат;
- План зон ограничений;
- Акт переноса в натуру границ охранных зон;
- Договор на выполнение работ (2 страницы);
- Протокол согласования договорной цены;
- Акт приема-передачи выполненных работ.

Материалы геодезических изысканий для данного вида документации формируют сразу три скрипты. Первый (Отчет GNSS: контроль дифференциального поля), формирует такие две страницы:

- Отчет по выполнению GNSS-съёмки;
- Схема GNSS-наблюдений с привязкой к пунктам государственной геодезической сети (контроль дифференциального поля);
- Второй (Шаблоны для отчета по RTK) формирует еще 4 страницы:
- Схема GNSS-наблюдений;
- Ведомость отдели векторов (электронный полевой журнал);
- Ведомость вычисления координат измеренных точек GPS и оценки их точности;

- Ведомость исчисления площади земельного участка.

Схема привязки к геодезическим пунктам ГГС, формирует:

- Схема привязки к геодезическим пунктам ГГС.

Скрипт Акт приема-передачи, список и шаги межевых знаков формирует 4 страницы документации:

- Акт приема-передачи межевых знаков на хранение;
- Схема привязки межевых знаков к объектам и контурам местности;
- Список межевых знаков, переданных на хранение;
- Шаги межевого знака.

Отдельным скриптом (Схема переноса в натуру с помощью GPS) формируется:

- Схема переноса в натуру. Потребность возникает только для проекта отвода.

Если обмеры осуществлялись в системе координат СК-63, то можно еще использовать дополнительный скрипт (7 Ведомость преобразования координат с СК-63 в УСК-2000). Но можно также включить на кадастровом плане сразу две системы координат (СК-63 и УСК-2000).

**Вывод:** В данный момент есть возможность создавать свои скриптовые функции или использовать уже существующие скрипты. Поскольку создание персонального скрипта в программе Digitals обоснованно необходимостью автоматизации производственного процесса при выполнении топографо-геодезических и землеустроительных работ. Это будет способствовать решению широко спектра задач по разработке методического и алгоритмического обеспечения геоинформационной технологии для решения ряда практических задач, возникающих при создании кадастровых планов территории, проектов территориального землеустройства и землеустроительных дел.

#### БИБЛИОГРАФИЯ

1. О программном обеспечении Digitals. URL: [http://digitals.at.ua/news/pro\\_programne\\_zabezpechennja\\_digitals/2014-12-08-3](http://digitals.at.ua/news/pro_programne_zabezpechennja_digitals/2014-12-08-3)
2. Малахова С. Практическое применение "Digitals" в землеустройстве / С. Малахова // Вестник Львовского национального аграрного университета. Серия: Экономика АПК. - 2016. - № 23 (2). - С. 149-155. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VInau\\_econ\\_2016\\_23%282%29\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VInau_econ_2016_23%282%29_29)
3. Официальный сайт SEOWiki.Скрипт. URL: <https://wiki.rookee.ru/script/>

## ПРИМЕНЕНИЕ КАРТ КОХОНЕНА ПРИ КЛАСТЕРНОМ АНАЛИЗЕ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

### APPLICATION OF KOHONEN MAPS IN CLUSTER ANALYSIS OF MARKETING RESEARCH

<sup>1</sup> Лапицкая Ольга

Кандидат экономических наук, доцент

<sup>2</sup> Шах Александр

Аспирант

<sup>1, 2</sup> Кафедра «Маркетинг и отраслевая экономика», Гомельский государственный технический университет имени П. О. Сухого, г. Гомель, Республика Беларусь

**Abstract.** Cluster analysis of market research is key in organizing marketing work that promotes to create a sustainable enterprise environment in the process of cyclical functioning of the market economy. The company is looking for an income segment that corresponds to its resources and opportunities. The ultimate goal of clustering the target market is to select a segment (or segments) of consumers to meet the needs of which will be the company's self-learning card algorithmic one of the options for clustering multidimensional vectors.

**Ключевые слова:** сегментация, кластерный анализ, маркетинг, принятие решений, нейронные сети, сеть Кохонена, искусственный интеллект, визуализация.

Выходя с товаром на любой рынок – потребительский или промышленный - изготовитель должен осознавать, что он не может обслуживать всех его покупателей, даже при условии достаточной технологической мощности. Ведь клиенты по-своему видят этот продукт, а главное - покупают его, руководствуясь разнообразными мотивами. Поэтому привычной является компоновка покупателей (сегментация) по этим мотивам и другим критериям и только затем - заявление товара, произведенного с наибольшим учетом этих показателей. Безупречным подходом к обеспечению маркетинговой деятельности с позиции обеспечения потребностей покупателей без преувеличения можно считать приспособления изделий и услуг к желаниям каждого отдельного потребителя.

До 1960 г. по теории и практике бизнеса господствовала ориентированность на агрегированный, массовый рынок. Это объяснялось тем, что, ориентируясь на всеобщий рынок, компания-изготовитель имела перспективу производить большое количество товаров и получать результат оптимизации затрат на масштабах производства. Но с 60-х гг.

начала приобретать силу закономерность к потребности разграничения особенности рыночного спроса, который находит свое отражение в сегментации рынка сбыта.

В современных условиях усиления конкуренции на рынках сбыта актуализируется проблема необходимости повышения конкурентоспособности отечественной промышленной продукции на внутреннем и внешнем рынках.

Кластерный анализ применяется в различных областях. Он полезен, когда нужно классифицировать большое количество информации.

В маркетинге это может быть задача сегментации конкурентов и потребителей. В маркетинговых исследованиях кластерный анализ применяется достаточно широко — как в теоретических исследованиях, так и практикующими маркетологами, решающими проблемы группировки различных объектов. При этом решаются вопросы о группах клиентов, продуктов и т. д. Так, одной из наиболее важных задач при применении кластерного анализа в маркетинговых исследованиях является анализ поведения потребителя, а именно: группировка потребителей в однородные классы для получения максимально полного представления о поведении клиента из каждой группы и о факторах, влияющих на его поведение.

Конечная цель сегментирования целевого рынка — выбор сегмента (или сегментов) потребителей, на удовлетворение потребностей которого будет ориентирована деятельность фирмы.

Все исследования, посвященные проблеме сегментации, безотносительно того, какой используется метод, имеют целью идентифицировать устойчивые группы (люди, рынки, организации), каждая из которых объединяет в себя объекты с похожими характеристиками. Реализуя эту процедуру, исследователи, как правило, допускают ошибку следующего рода: характеристики, на основе которых проводится кластеризация, выбираются по принципу «доступней, проще, дешевле». Такой подход ставит под сомнение целесообразность всего дальнейшего анализа, поскольку включение даже одной-двух незначимых характеристик может привести к неадекватному разбиению на кластеры.

Значение сегментации потребителей как эффективного инструментария маркетинговой деятельности объясняется следующими ее особенностями:

1. сегментация является высокоэффективным средством конкурентной борьбы, поскольку она ориентирует на выявление и удовлетворение специфических потребностей потребителей;
2. ориентирует деятельность фирмы на определенную рыночную нишу, особенно это актуально для фирм, которые начинают свою рыночную деятельность;
3. рыночная сегментация помогает более обоснованно определить маркетинговые направления фирмы;
4. с помощью сегментации появляется возможность установить реалистичные маркетинговые цели;
5. удачная сегментация рынка влияет на эффективность маркетинга в целом, начиная с исследования рынка и потребителей к формированию соответствующей системы сбыта и продвижения [1].

Одним из наиболее популярных инструментов для решения задач кластеризации являются самоорганизующиеся карты Кохонена.

В процессе обучения таких сетей на входы подаются данные, но сеть при этом подстраивается не под эталонное значение выхода, а под закономерности во входных данных.

В процессе последовательной подачи на вход сети обучающих примеров определяется нейрон, у которого скалярное произведение весов и поданного на вход вектора минимально. Этот нейрон объявляется победителем и является центром при подстройке весов у соседних нейронов. Такое правило обучения предполагает "соревновательное" обучение с учетом расстояния нейронов от «нейрона-победителя» [2].

Структура нейронной сети Кохонена представлена на рисунке 1.

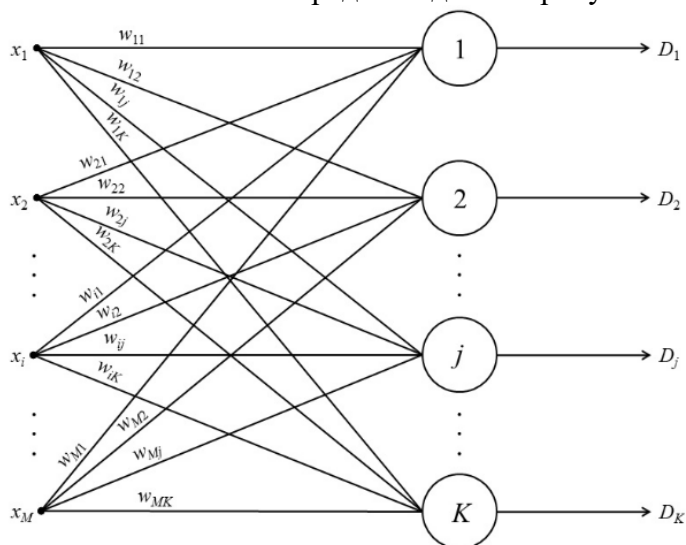


Рисунок 1. Общая структура нейронной сети Кохонена

Обучение при этом заключается не в минимизации ошибки, а в подстройке весов (внутренних параметров нейронной сети) для наибольшего совпадения с входными данными. Полученную карту можно использовать как средство визуализации при анализе данных. В результате обучения карта Кохонена классифицирует входные примеры на кластеры (группы схожих примеров) и визуально отображает многомерные входные данные на плоскости нейронов [3].

При практическом использовании нейронной сети Кохонена новый пример подается на ее вход и относится к одному из существующих кластеров, либо делается вывод о невозможности такого отнесения (при большом расстоянии до центра ближайшего кластера). Если выбор кластера состоялся, его описание, полученное в результате кластерного анализа, и соответствующие кластеру решения должны распространяться в том числе на поданный пример [4].

Практическое использование сети Кохонена облегчается за счет визуализации результатов кластеризации. В результате самообучения (самоорганизации) сети получается набор кластеров, каждый из которых характеризуется своим центром (значениями весовых коэффициентов соответствующего нейрона) и количеством обучающих примеров, сформировавших его. Не составляет никакого труда определить евклидово расстояние между центрами всех возможных пар кластеров и графически изобразить их на так называемой карте Кохонена — двумерной графической структуре, позволяющей судить не только о размерах и положении каждого отдельно взятого кластера, но и о близости друг к другу и взаимном расположении отдельных кластеров [5].

На рисунке 2 приведен пример визуализации кластерного анализа данных с применением карты Кохонена [6].

Нейроны карты Кохонена располагают в виде двумерной матрицы, раскрашивают эту матрицу в зависимости от анализируемых параметров нейронов.

Важной особенностью нейросетей Кохонена является их способность отображать многомерные пространства признаков на плоскость, представив данные в виде двумерной карты, при помощи которой значительно упрощается кластеризация и корреляционный анализ данных.

Однако, даже после того, как после качественно проведенного кластерного анализа правило остановки рекомендовало нам прекратить дальнейшие вычисления, нет оснований считать, что полученное решение является адекватным. Результаты процедура кластерного анализа обязательно требуют проверки с помощью формальных и неформальных тестов.

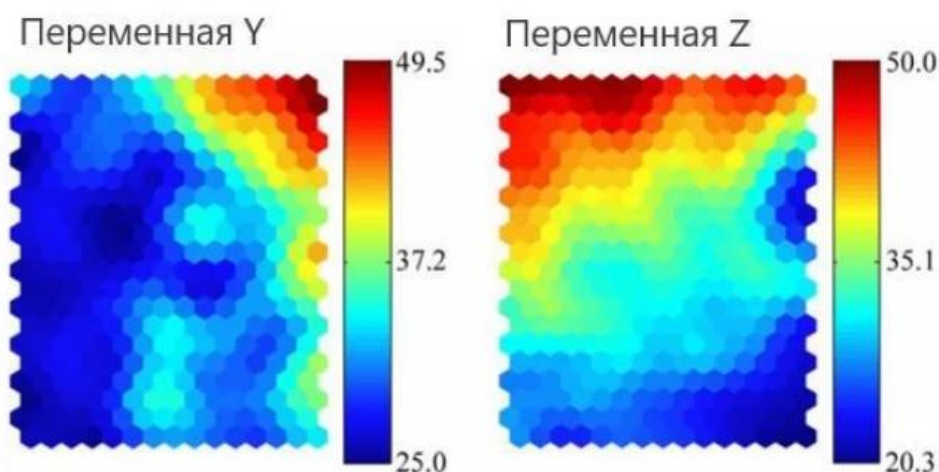


Рисунок 2. Пример визуализации данных

Таким образом, кластерный анализ является очень удобным средством для выделения сегментов рынка и является незаменимым в маркетинговых исследованиях, но качество исследования будет во многом зависеть от правильности выбора методов кластеризации и грамотной интерпретации результатов исследования.

Технологии машинного обучения с огромной скоростью покоряют одну отрасль экономики за другой и значимость машинного обучения для маркетологов будет только расти. Эта технология - ключ к успеху как сейчас, так и в будущем. На данный момент даже самому совершенному алгоритму необходим огромный объем данных для обучения, но вскоре системам машинного обучения для этого будет требоваться все меньше информации и времени. Искусственный интеллект сможет обучаться намного эффективнее и машины будут совершенствоваться при минимальном участии человека [7].

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Кластерный анализ как инструмент сегментации рынка. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://umresearch.livejournal.com/2496.html>
2. Головки, В. А. Нейроинтеллект: Теория и применение. Кн. 2: Самоорганизация, отказоустойчивость и применение нейронных сетей / А.В. Головки — Брест: БПИ, 2009. — 297 с.
3. Шах, А. В. Применение методов искусственного интеллекта в маркетинговой деятельности / А. В. Шах, И. В. Колбаско // Экономика, технологии и право в современном мире : материалы Междунар. науч.-практ. конф. фак. экономики и права и инженерного фак., Барановичи, 20 окт. 2016 г. / М-во образования Респ. Беларусь, Барановичский гос. ун-т ; редкол. А. В. Никишова (гл. ред.) [и др.]. — Барановичи : БарГУ, 2017. — 135 с.
4. Шах, А. В. Применение моделей нейронных сетей в маркетинговой деятельности / А. В. Шах // Молодежь для науки и экономики: разработки и перспективы : сборник научных статей VI международного форума молодых ученых / редкол. : С. Н. Лебедева [и др.] ; под науч. ред. канд. экон. наук, доцента А. П. Бобовича. — Гомель : учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», — 2017. — с. 111 — 115
5. Нейронные сети Кохонена. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://neuronus.com/theory/nn/955-nejronnye-seti-kokhonena.html>
6. Кластерный анализ и сегментация. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.tidydata.ru/segmentation>
7. Шах, А. В. Методы машинного обучения в электронном маркетинге / А. В. Шах, О. В. Лапицкая // Стратегия и тактика развития производственно-хозяйственных систем : сб. науч. тр. / М-во образования Респ. Беларусь [и др.] ; под ред. В. В. Кириенко. — Гомель : ГГТУ им. П. О. Сухого, 2017. — с. 199 — 202