

ICSPM 2023

The 8 th

**INTERNATIONAL CONFERENCE
MANAGEMENT STRATEGIES
AND POLICIES IN THE
CONTEMPORARY ECONOMY**

CONFERINȚA ȘTIINȚIFICĂ INTERNAȚIONALĂ

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

(ediția a VIII-a)

24-25 martie 2023

Editura ASEM

Chișinău

2023

CZU 082=135.1=111=161.1
S 90

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

Tehnoredactare: Negru Ion

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

"Strategii și politici de management în economia contemporană", conferință științifică internațională (8 ; 2023 ; Chișinău). ICSPM 2023. Conferința științifică internațională "Strategii și politici de management în economia contemporană" = ICSPM 2023. The 8th International Conference "Management Strategies and Policies in the Contemporary Economy", (ediția a 8-a), 24-25 martie 2023 / scientific committee: Ala Cotelnic (chairman) [et al.]. – Chișinău : SEP ASEM, 2023. – 409 p. : fig, tab.

Cerințe de sistem: PDF Reader.

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

ISBN 978-9975-147-99-6 (PDF).

082=135.1=111=161.1

S 90

ISBN 978-9975-147-99-6 (PDF).

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8123071>

Organized by



www.ase.md

Department of Management and
Entrepreneurship
<https://mga.ase.md/icspm/>

Co - organizers & partners



Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia,
UKRAINE



Polytechnic University of Bucharest | Faculty of
Entrepreneurship, Business Engineering and Management,
ROMANIA



University of Economics in Krakow, POLAND



West University of Timisoara | Faculty of Economics and
Business Administration, ROMANIA



Institute for the Development of the Information Society,
REPUBLIC OF MOLDOVA



MACIP – Business Training and Consultancy Center,
REPUBLIC OF MOLDOVA

Sponsors



EFES VITANTA MOLDOVA BREWERY



Lexus Chişinău „Continent” S.R.L.

Organizing Committee	
Ion NEGRU	PhD, Associate Professor, Academy of Economic Studies of MOLDOVA - chairman
Angela SOLCAN	PhD, Associate Professor, Academy of Economic Studies of MOLDOVA – vice- chairman
Serghei PORTARESCU	PhD, Associate Professor, director of the Business Training and Consulting Center- MACIP, Academy of Economic Studies of MOLDOVA - vice-chairman
Eugenia BUȘMACHIU	PhD, Associate Professor, Academy of Economic Studies of MOLDOVA
Razvan BURZ	PhD, Lect. univ., West University of Timisoara, ROMANIA
Oleksii PRIHUNOV	PhD, Associate Professor, Vasyl Stus Donetsk National University, Vinnytsia, UKRAINE
Lilia COVAȘ	Habilitated Doctor, Associate Professor, Academy of Economic Studies of MOLDOVA
Elena FLEACA	PhD in Engineering sciences, Professor, Politehnica University of Bucharest, ROMÂNIA
Cristina MAZAS PÉREZ-OLEAGA	PhD, Director of the UNEATLANTICO Occupational Observatory, Universidad Europea del Atlantico, SPAIN
Silvia IORDACHI	PhD, Associate Professor, Academy of Economic Studies of MOLDOVA
Nicolae PLATON	Habilitated Doctor, Associate Professor, Academy of Economic Studies of MOLDOVA
Igor COJOCARU	PhD, Director Information Society Development Institute, Republic of MOLDOVA
Liudmila ROȘCA-SADURSCHI	PhD, Associate Professor, Bogdan Petriceicu Hasdeu State University from Cahul, Republic of MOLDOVA
Serghei SERDUNI	PhD, Associate Professor, Academy of Economic Studies of MOLDOVA
Irina TODOS	PhD, Associate Professor, Bogdan Petriceicu Hasdeu State University from Cahul, Republic of MOLDOVA
Mariana ȘENDREA	PhD, Associate Professor, Academy of Economic Studies of MOLDOVA
Natalia ȚÎMBALIUC	PhD Lecture, Academy of Economic Studies of MOLDOVA
Gheorghe ȚURCANU	PhD, Associate Professor, Academy of Economic Studies of MOLDOVA
Mariana HABĂȘESCU	Assistant univ., Academy of Economic Studies of MOLDOVA

Scientific Committee	
Ala COTELNIC	Habilitated Doctor, Professor, Academy of Economic Studies of MOLDOVA - chairman
Ion NEGRU	PhD, Associate Professor, Academy of Economic Studies of MOLDOVA – vice- chairman
Alexandru STRATAN	Habilitated Doctor, Professor, Correspondent Member of ASM, Rector of the Academy of Economic Studies of MOLDOVA
Oiha ANISIMOVA	Habilitated Doctor, Professor, Vasyl Stus Donetsk National University, Vinnytsia, UKRAINE
Denisa ABRUDAN	PhD, Associate Professor, West University of Timisoara, ROMANIA
Piotr BULA	PhD., Professor, Krakow University of Economics, POLAND
Margarita BOGDANOVA	PhD., Professor, Dean of the Faculty of Management and Marketing D. A. Tsenov Academy of Economics Svishtov, BULGARIA
Irina DOROGAIA	PhD, Associate Professor, Academy of Economic Studies of MOLDOVA
Irina CĂLUGĂREANU	Habilitated Doctor, Associate Professor, Academy of Economic Studies of MOLDOVA
Corina DUMITRESCU	PhD, Associate Professor, Dean of the Faculty of Entrepreneurship, Business Engineering and Management, POLITEHNICA University of Bucharest, ROMANIA
Gheorghe MILITARU	Habilitated Doctor Eng., Professor, Director of the Department of Entrepreneurship and Management, POLITEHNICA University of Bucharest, ROMANIA
Roman KULYNYCH	Habilitated Doctor, Professor, Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law, UCRAINA
Ina ALEXEEVA-ALEXEEV	PhD, Professor, director of the UNEATLANTICO entrepreneurial culture department, Faculty of Social Sciences and Humanities, UNIVERSIDAD EUROPEA DEL ATLANTICO, SPAIN
Alla LEVIȚCAIA	Habilitated Doctor, Professor, Comrat State University, Republic of MOLDOVA
Aurelia LITVIN	Habilitated Doctor, Professor, Technical University of Moldova, REPUBLIC OF MOLDOVA
Florin OPREA	PhD Habil., Professor, Alexandru Ioan Cuza University of Iași, ROMANIA
Andrei POPA	Habilitated Doctor, Professor, Bogdan Petriceicu Hasdeu State University from Cahul, REPUBLIC OF MOLDOVA
Roman KLIMCO	PhD, University of Economics in Bratislava, SLOVAKIA
Serghei PORTARESCU	PhD, Associate Professor, Academy of Economic Studies of MOLDOVA
Ghenadie ȘAVGA	PhD, Associate Professor, Academy of Economic Studies of MOLDOVA
Liudmila STIHI	PhD, Associate Professor, Academy of Economic Studies of MOLDOVA
Natalia VINOGRADOVA	PhD, Associate Researcher, Head of Entrepreneurship Research Section, National Institute of Economic Research, Republic of MOLDOVA

SUMMARY CUPRINS

MANAGEMENT STRATEGIES IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY STRATEGII DE MANAGEMENT ÎN CONDITII DE INCERTITUDINE

DUAL HIGHER EDUCATION PILOTING IN THE REPUBLIC OF MOLDOVA: CHALLENGES AND PERSPECTIVES PILOTAREA ÎNVĂȚĂMÂNTUL SUPERIOR DUAL ÎN REPUBLICA MOLDOVA: PROVOCĂRI ȘI PERSPECTIVE	11
	COVAȘ Lilia STIHI Liudmila
SCIENTIFIC MANIFESTATIONS AS PART OF THE EVALUATION AND ADMINISTRATION OF RESEARCH IN THE YEAR 2022 MANIFESTĂRILE ȘTIINȚIFICE CA PARTE A EVALUĂRII ȘI ADMINISTRĂRII CERCETĂRII ÎN ANUL 2022	19
	MINCIUNĂ Vitalie VRABIE Valeria VRABIE Valeria DANILIUC Aliona CUCIUREANU Gheorghe
COVID-19 PANDEMIC – ECONOMIC IMPACT AND REACTION PANDEMIA COVID-19 – IMPACT ECONOMIC ȘI REACȚIE	24
	POPA Andrei
CONTRIBUTION OF LOCAL PUBLIC ADMINISTRATION MANAGEMENT TO RURAL SPACE DEVELOPMENT CONTRIBUȚIA MANAGEMENTULUI ADMINISTRAȚIEI PUBLICE LOCALE LA DEZVOLTAREA SPAȚIULUI RURAL	36
	LITVIN Aurelia FETESCU Cezara
OPERATIONAL RISK MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE: ASSESSMENT AND MINIMIZATION METHODS	48
	CAMINSCHI Olga DOROGAIA Irina
CLUSTER DEVELOPMENT STRATEGIES IN THE REPUBLIC OF MOLDOVA STRATEGII DE DEZVOLTARE A CLUSTERILOR ÎN REPUBLICA MOLDOVA	56
	NEGRU Ion
INTEGRATION MECHANISMS FOR SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN THE REPUBLIC OF MOLDOVA INTO REGIONAL CLUSTERS MECANISME DE INTEGRARE A ÎNTREPRINDERILOR MICI ȘI MIJLOCII DIN REPUBLICA MOLDOVA ÎN CLUSTERE REGIONALE	62
	CĂLUGĂREANU Irina
RESILIENT ORGANIZATIONS IN MODERN ECONOMY ORGANIZAȚII REZILIENTE ÎN ECONOMIA CONTEMPORANĂ	68
	ȚÎMBALIUC Natalia
ENERGY EFFICIENCY STRATEGIES STRATEGII DE ASIGURARE A EFICIENȚEI ENERGETICE	73
	PLATON Nicolae VIERU Tatiana
EVALUATING THE DYNAMICS OF GRAPE PRODUCTION IN UTA GAGAUZIA ОЦЕНКА ДИНАМИКИ ПРОИЗВОДСТВА ВИНОГРАДА В АТО ГАГАУЗИЯ	79
	ПАРМАКЛИИ Дмитрий КАРА Сергей

ENSURING SECURITY OF SUPPLY CHAIN THROUGH THE IMPLEMENTATION OF ISO 28001	85
ASIGURAREA SECURITĂȚII LANȚULUI DE APROVIZIONARE PRIN IMPLEMENTAREA ISO 28001	
	TODOS Irina
LOCAL BUDGETS MANAGEMENT IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY	89
	OPREA Florin
	ONOFREI Mihaela
	COJOCARIU Lenuța
PECULIARITIES OF A CUSTOMER-ORIENTED APPROACH TO COMPANY MANAGEMENT	104
	ZAVADSKA Diana
STATISTIC METHODS OF DEFINITION OF THE SOCIAL STANDARDS SELECTION OF STATISTIC METHODS FOR DEFINITION OF THE SOCIAL STANDARDS	108
	KULYNYCH Roman
FIRM'S RISK ASSESSMENT PROCESS AS AN COMPONENT OF THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM OF AN AUDITING FIRM	114
	LAPIŢKAIA Liudmila
SOME PECULIARITIES OF COMPARATIVE ANALYSIS IN AGRICULTURAL ENTERPRISES	118
НЕКОТОРЫЕ ОСОБЕННОСТИ ПРОВЕДЕНИЯ СРАВНИТЕЛЬНОГО АНАЛИЗА НА СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ	
	ПАРМАКЛИ Дмитрий
	ДУДОГЛО Татьяна
THE ROLE OF ENGLISH IN THE AGE OF GLOBALISATION	124
ROLUL LIMBII ENGLEZE IN ERA GLOBALIZĂRII	
	MĂMĂLIGĂ Alla
FACILITIES MANAGEMENT AND ITS AREAS OF APPLICATION	128
MANAGEMENTULUI FACILITĂȚILOR ȘI DOMENILE LUI DE APLICARE	
	LITVIN Eugeniu
THE INFLUENCE OF CULTURAL FACTORS UPON THE REACTIONS OF CONSUMERS TO THE USE OF SHOCK TACTICS IN ADVERTISING	132
INFLUENȚA FACTORILOR CULTURALI ASUPRA REACȚIEI CONSUMATORILOR LA UTILIZAREA TACTICILOR DE ȘOC ÎN RECLAMĂ	
	GAUGAȘ Tatiana
A NEW APPROACH TO SCIENCE ASSESSMENT: USING THE TIMMY INDEX	140
O NOUĂ ABORDARE A EVALUĂRII ȘTIINȚEI: UTILIZAREA INDICELUI TIMMY	
	MOCAN Vladimir
THE EFFECTS OF THE CHANGE IN THE SCHOOL ORGANIZATION GENERATED BY THE SARS-COV-2 PANDEMIC	145
	BONDAC Georgiana – Tatiana
	DRAGNEA (ALECSANDRESCU) Nicoleta Aura
INVESTMENT POLICY TRANSFORMATION IN DEVELOPING COUNTRIES: LESSONS FROM THE COVID-19 PANDEMIC AND CASE STUDIES FROM DIVERSE REGIONS	149
	PETIGHIN Serghei
TRIFOLD APPROACH TO CIRCULAR ECONOMY: FROM THE PROJECT TO THE CURRICULA	160
	ANGELOV Petko
STRENGTHENING ORGANIZATIONAL BEHAVIOR UNDER THE CONDITIONS OF A TURBULENT ENVIRONMENT	166
FORTIFICAREA COMPORTAMENTULUI ORGANIZAȚIONAL ÎN CONDIȚIILE UNUI MEDIU TURBULENT	
	BUGA Lorina

COUNTERPRODUCTIVE BEHAVIOR MEASURE TO INCREASE EMPLOYEE PRODUCTIVITY	175
	JOROVLEA Elvira PAȘCANEANU Tudor
ASPECTS OF MOTIVATIONAL MANAGEMENT WITH IMPLICATIONS FOR EMPLOYEE PERFORMANCE	179
	CONSTANTINESCU Alina
THE MANAGEMENT OF THE FUTURE IN THE “VUCA” CONTEXT	183
	COSA Oana Stefania
PERFORMANCE MANAGEMENT MODELS IN THE PUBLIC SECTOR MODELE DE MANAGEMENT AL PERFORMANȚEI ÎN SECTORUL PUBLIC	187
	FURCULIȚA Tatiana
LEADERSHIP BETWEEN STRATEGIC LEADERSHIP AND POWER MANAGEMENT LEADERSHIPUL ÎNTRE CONDUCERE STRATEGICĂ ȘI MANAGEMENT AL PUTERII	194
	CULIPEI Laura-Catalina
THE IMPACT OF THE FLAT TAX ON BUDGET REVENUES	202
	KALISTRATOV Nikolay
THE ROLE OF MERGERS AND ACQUISITIONS IN THE ECONOMY РОЛЬ СДЕЛОК СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ В ЭКОНОМИКЕ	208
	КОСТОБА Наталья
BENEFITS OF ENERGY EFFICIENCY INVESTMENTS IN THE CONSTRUCTION SECTOR	213
	ALEKSANDROV Emil
ENTREPRENEURSHIP FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT ANTREPRENORIAL PENTRU DEZVOLTARE DURABILĂ	
MANAGEMENT OF THE TOURIST DESTINATION THROUGH THE LENS OF GREEN TOURISM DEVELOPMENT MANAGEMENTUL DESTINAȚIEI TURISTICE PRIN PRISMA DEZVOLTĂRII TURISMULUI VERDE	218
	PLATON Nicolae ZAPOROJAN Felicia CABAC Elena
ARTIFICIAL INTELLIGENCE FROM AN ETHICAL PERSPECTIVE INTELIGENȚA ARTIFICIALĂ DIN PERSPECTIVĂ ETICĂ	224
	ȘENDREA Mariana
FISCAL REFORM THROUGH THE LENS OF SOCIAL EQUITY REFORMA FISCALĂ PRIN PRISMA ECHITĂȚII SOCIALE	229
	SERDUNI Serghei
THE CIRCULAR ECONOMY AS A STRATEGIC OPTION FOR INCREASING BUSINESS SUSTAINABILITY ECONOMIA CIRCULARĂ CA OPȚIUNEA STRATEGICĂ DE SPORIRE A SUSTENABILITĂȚII AFACERILOR	237
	STOIAN Eugeniu
THE STUDY ON GLUTEN-FREE PASTA MADE FROM AMARANTH, BUCKWHEAT AND SORGHUM FLOUR STUDIUL PRIVIND PASTELE FĂINOASE AGLUTENICE OBȚINUTE PE BAZĂ DE FĂINĂ DE AMARANT, DE HRIȘCĂ ȘI DE SORG	243
	CALMĂȘ Valentina TABUNȘCIC Olga FEDORCIUCOVA Svetlana
FAMILY FRIENDLY POLICIES - NEW TRENDS IN BUSINESS CULTURE IN THE REPUBLIC OF MOLDOVA POLITICI PRIETENOASE FAMILIEI- NOI TENDINDE IN CULTURA AFACERILOR DIN REPUBLICA MOLDOVA	255
	IORDACHE Silvia LIVANDOVSCI Roman

PROCESS IMPROVMENT - KEY FACTOR OF THE COMPANY'S COMPETITIVNESS	264
ÎMBUNĂȚIREA PROCESELOR – FACTOR CHEIE A COMPETITIVITĂȚII FIRMEI	
	BRAGA Oleg
THE COMPETENCIES OF YOUTH ENTREPRENEURS	271
COMPETENȚELE TINERILOR ANTREPRENORI	
	DELIU Natalia
THE INVOLVEMENT OF THE AUDIT IN THE INTERNAL CONTROL ACTIVITY	277
	DOBRESCU Georgeta
	POPA Daniela
THE EVOLUTION OF THE BANKING SUPERVISION FRAMEWORK IN REPUBLIC OF MOLDOVA	281
EVOLUȚIA CADRULUI DE SUPRAVEGHERE BANCARĂ ÎN REPUBLICA MOLDOVA	
	DERMENGI Daniela
FINANCING THE JUSTICE SECTOR IN DEVELOPING COUNTRIES: INNOVATIVE STRATEGIES AND OPPORTUNITIES FOR IMPROVEMENT	291
	GONCEARENCO Ludmila
A STOIC APPROACH TO BUSINESS ANTIFRAGILITY	299
	IVAȘCENCO Iulia
DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURIAL EDUCATION IN UKRAINIAN UNIVERSITIES	305
	KOVALIOV Anatoliy
	LITVINOV Oleksandr
	HREBENNYK Natalia
	DIDUR Yuliia
PECULIARITIES OF ASSESSING THE FINANCIAL PERFORMANCE OF ENTERPRISES IN THE DYNAMICS	312
ОСОБЕННОСТИ ОЦЕНКИ ФИНАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ В ДИНАМИКЕ	
	ПАРМАКЛИ Дмитрий
	ТОДОРИЧ Людмила
LEGAL REGULATIONS – LEVERAGE IN INCREASING THE SUSTAINABILITY OF FREE ECONOMIC ZONES	317
REGLEMENTĂRI JURIDICE – PÂRGHIA ÎN SPORIREA SUSTENABILITĂȚII ZONELOR ECONOMICE LIBERE	
	STOIAN Eugeniu
	VORNOVIȚCHI Diana
BUSINESS MODEL INNOVATION AS A PATH TO OVERCOMING ENTREPRENEURIAL CHALLENGES	329
	KOSTOV Ivaylo
ACTIONS REGARDING FIGHTING FRAUD AND TAX EVASION AT THE LEVEL EUROPEAN UNION	336
	POPA Daniela
THE DIGITAL TRANSFORMATION OF THE SOCIO-ECONOMIC SYSTEM	
TRANSFORMAREA DIGITALĂ A SISTEMULUI SOCIO-ECONOMIC	
TRANSFORMATION OF THE BUSINESS MODEL AS A RESPONSE OF THE ORGANIZATIONS OF THE REPUBLIC OF MOLDOVA TO THE CONDITIONS OF INDUSTRIALIZATION 4.0	340
	DOROGAIA Irina
ORGANIZING A CYBER BLOCKADE	348
ОРГАНИЗАЦИЯ КИБЕРБЛОКАДЫ	
	OHRIMENCO Serghei
	CERNEI Valeriu
TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF UKRAINE'S IT INDUSTRY: EXPERIENCE AND CHALLENGES	358
	PRIHUNOV Oleksii
PROTECTION OF THE CITIZENS' RIGHTS IN TERMS OF INFORMATIZATION ISSUES IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATIONS	362

RYBALCHENKO Lyudmyla	
SOCIAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT OF EUROPEAN UNION COUNTRIES IN THE DIGITAL AGE	365
DEZVOLTAREA SOCIAL-ECONOMICĂ A ȚĂRILOR UNIUNII EUROPENE ÎN ERA DIGITALĂ	
COBAN Marina	
THE IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATIONS ON CONSUMER BEHAVIOR	371
IMPACTUL TRANSFORMĂRILOR DIGITALE ASUPRA COMPORTAMENTULUI CONSUMATORILOR	
CRISTAFOVICI Profira	
DEVELOPING SKILLS FOR ADAPTATION TO THE DIGITAL ERA	375
DEZVOLTAREA COMPETENȚELOR PENTRU ADAPTAREA LA ERA DIGITALĂ	
ABRAMIHIN Cezara	
AN EXAMINATION OF FINANCING STRATEGIES FOR THE DIGITAL TRANSFORMATION OF UNIVERSITIES IN DEVELOPED COUNTRIES	382
ANDRONIC Adrian	
THE DISCREPANCY OF MANAGING DECARBONIZATION & PROFITABILITY	390
CRUCERU Corina Daniela	
DUMITRASCU Danut	
EMPOWERING WOMEN THROUGH REDUCING UNPAID WORK	398
ROBU Mariana	
TOURISM DISTRIBUTION CHANNELS IN THE DIGITAL AGE	405
TUDORICĂ Mihaela	

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

CZU: 378.014.5:[378.147:37.018.7](478)

DOI: <https://doi.org/10.53486/icspm2023.01>

**DUAL HIGHER EDUCATION PILOTING IN THE REPUBLIC OF
MOLDOVA: CHALLENGES AND PERSPECTIVES
PILOTAREA ÎNVĂȚĂMÂNTUL SUPERIOR DUAL ÎN REPUBLICA
MOLDOVA: PROVOCĂRI ȘI PERSPECTIVE**

COVAȘ Lilia

ORCID: 0000-0002-0858-8414

Associate professor at the Academy of Economic Studies of Moldova,
Republic of Moldova, e-mail: liliacovas@yahoo.com,

STIHI Liudmila

ORCID: 0000-0002-7063-0863

Associate professor at the Academy of Economic Studies of Moldova, Republic of Moldova,
e-mail: lstihi@gmail.com,

ABSTRACT. *The article analyses the results of piloting dual higher education (DHE), which represents a new form of training for future specialists in the higher education system of the Republic of Moldova. The paper describes successful international practices in the field of high dual education, the particularities of developing a viable model of dual higher education, which would correspond to the specifics of the social, economic and cultural environment in the Republic of Moldova, as well as the results of piloting DHE within ASEM, highlighting the challenges and perspectives in the given process.*

The article presents the results of a study on the prospects for the development of dual education in higher education institutions in the Republic of Moldova. The study is carried out within the Erasmus + COOPERA project "Integrating Dual Higher Education in Moldova and Ukraine", no. 617490-EPP-1-2020-1-MD-EPPKA2-CBHE-SP. The aim of the project is to integrate dual higher education in partner countries in general, and to improve work capacity and individual development, to increase compatibility and continuity between the requirements of the business environment and the initial training of university students and to achieve a better high economic efficiency and social integration, in particular.

KEYWORDS: *companies, high dual education, dual high education model, higher education, piloting*

JEL Classifications: *I23, I25, L26*

Introducere

Învățământul superior dual (ÎSD) ca model de pregătire al specialiștilor vine din sistemul german de educație, care destul de reușit timp de circa 60 de ani este implementat la nivelul învățământului profesional tehnic cu extensie și asupra învățământului superior. Punctul cheie în implementarea învățământului superior dual ține de modul de conlucrare dintre 3 parteneri principali: student, instituția de învățământ superior (ÎS) și entitate economică (EE), precum și implicarea lor responsabilă și etică pentru a realiza scopul principal – pregătirea specialiștilor înalt calificați în corespundere cu necesitățile pieței muncii.

Această formă de pregătire este bazată pe 2 locuri de învățare pe durata procesului de studii: un loc este instituția de învățământ superior și altul este entitatea economică parteneră. Instituțiile de învățământ superior încheie, în mare parte, acorduri de cooperare cu întreprinderile. În plus,

întreprinderile încheie contracte de formare profesională pe durata procesului de studiu cu studenții participanți în sistemului dual. Ambii parteneri participă la procesul de pregătire a viitorului specialist în corespundere cu necesitățile actuale și de viitor ale pieței muncii. În așa fel, specialistul format nu are nevoie de multă pregătire adițională după absolvire pentru a face față cerințelor postului, dar foarte repede se încadrează în lucru și prezintă un nivel bun de profesionalism în domeniul său de formare.

Astfel, indiferent de universitatea în care este aplicat, învățământului superior dual se caracterizează prin următoarele trăsături comune:

- a) Coexistența a două locuri de învățare: instituția de învățământ superior și compania;
- b) Studentul are statut de angajat;
- c) Programele conduc în general la o calificare recunoscută (licență sau master).

În ce privește instituțiile de învățământ superior în Republica Moldova, până în prezent, nu se atestă utilizarea sistemul dual în pregătirea viitorilor specialiști. În Republica Moldova această formă de pregătire este utilizată doar la nivelul învățământului profesional tehnic, începând cu anul 2014. Este o oportunitate nevalorificată de instituțiile de învățământ superior de a combina dezvoltarea cunoștințelor teoretice cu formarea competențelor practice în medii reale de activitate.

Din acest motiv este binevenit proiectul **COOPERA (Dual Higher Education Model in Moldova and Ukraine)**, număr de referință: 617490-EPP-1-2020-1-MD-EPPKA2-CBHE-SP), co-finanțat de Programul Erasmus + al Uniunii Europene, care are scopul principal de a integra învățământul superior dual în țările partenere.

Proiectul a fost lansat în anul 2021 și include un șir de activități: studiul necesităților actuale ale angajatorilor și atitudinea lor față de cooperarea cu mediul academic, familiarizarea cu practicile de succes ale unor universități europene, elaborarea unui model de ÎSD specific pentru universitățile din țară, pilotarea lui și elaborarea unor recomandări spre modificarea cadrul legislativ necesar pentru implementarea învățământ superior dual în Republica Moldova și Ucraina.

Experiența europeană în învățământul superior dual

Elaborarea unui model de ÎSD, care ar corespunde circumstanțelor existente și particularităților specifice în Republica Moldova necesită o analiză detaliată a practicii universităților din alte țări, care se caracterizează printr-o experiență notorie în domeniul ÎSD. Vizitele de studiu, realizate în cadrul proiectului COOPERA au permis de a evidenția următoarele aspecte distincte în vederea ÎSD:

1. Universitatea Duale Hochschule Baden-Württemberg Lörrach din Germania are o experiență de 40 de ani de utilizare a acestei forme de pregătire a tinerilor specialiști. 34.034 de studenți studiază în programe duale în 9 locații la Ciclul I, licență și Ciclul II, Master în domenii tehnice, comerciale, media și sociale.

Sunt utilizate 4 modele diferite de rotație între studiile universitare și formarea în cadrul companiei:

- model modular (2 sau 3 luni în universitate, apoi 2 sau 3 luni în companie) – 56%;
- lunar (o săptămână în universitate, apoi una în companie) – 13%;
- săptămânal (3 zile de teorie și 3 zile de experiență de lucru) – 11%;
- zilnic (pe lângă instruirea în cadrul companiei, studenții activează în companii seara sau în week-end) – 20%.

Condiții preliminare pentru solicitanți și companii: studentul poate găsi singur compania sau poate selecta din lista disponibilă la universitate; universitatea are persoana dedicată cooperării cu companiile; mentorul în companie trebuie să aibă competențe pedagogice; companiile partenere preiau, de obicei, taxele de școlarizare de la universitate și plătesc un salariu de formare studenților.

2. Universitatea din Lleida, SPANIA. Experiența în ÎSD este de 9 ani. Se aplică la programele de master: Inginerie industrială și inginerie informatică, cu durata studiilor -1,5 ani. Este utilizat modelul ÎSD zilnic, care presupune că studenții jumătate de zi studiază în universitate și jumătate de zi sunt în companie pe parcursul întregii perioade de studii.

Particularități ale organizării ÎSD: se aplică proceduri de selecție a candidaților la studii duale; implicarea practicienilor pentru predarea unor module specifice; se coordonează programul de studii și curriculum-ul cu companiile-partenerii duali; un grad ridicat de implicare a companiei în procesul de formare duală; un nivel sporit al dedicării mentorilor din companii la formarea tinerilor specialiști; o strânsă cooperare între mentorul universitar și mentorul companiei pentru a asigura calitatea specialiștilor pregătiți; studenții oferă autoevaluare a abilităților tehnologice și soft pe baza portofoliului de învățare.

3. Universitatea Academia WSB, Polonia. Experiență – 2 ani în cadrul unui proiect pilot. Este utilizat modelul ÎSD săptămânal: 3 zile în universitate și 2 zile de studiu în companie și 3 luni stagiu în companie în fiecare an. Repartizarea orelor (teoretice și practice) depinde de ciclul de studii, astfel constituie 55% studii la universitare și 45% formare în companie pentru licență și 50% - 50% pentru programele de master.

Particularități ale organizării ÎSD: se aplică proceduri de selecție pentru candidații la studii duale; este selectați personalul didactic pentru programul dual și sunt implicați practicieni pentru predarea unor module specifice; se creează un Consiliul de experți, care participă la: identificarea programului educațional pentru sistemul dual; elaborarea studiilor de caz specifice; participa la evaluarea competențelor; programele sunt încă în stadiu de pilotare și nu au absolvenți; salariul pentru studenți este plătit din proiect și nu de către companii.

Cu toate că nu sunt parteneri în proiectul COOPERA prezintă interes analiza modului de organizare a ÎSD și în alte țări europene.

În **Austria** această formă de pregătire se practică de 15 ani și este privită ca un „câștig-câștig” pentru părțile implicate. Câteva caracteristici ale sistemului dat din Austria: domeniile de studii: IT, inginerie, tehnologie, comerț cu amănuntul și cu ridicata, turism, activitatea bancară și logistica; studentul are 2 mentori: unul din instituția de învățământ și altul din întreprindere; primește salariul pe întreaga perioadă de studii de la întreprindere; blocurile practice și de formare în cadrul întreprinderii sunt integrate în planul de învățământ ca și componente fixe, în conformitate cu specificațiile universității de științe aplicate respective (St. Pölten UAS, 2017).

În **Elveția** învățământul dual superior se implementează de 8 ani, având următoarele caracteristici: condiția prealabilă pentru aceasta este deținerea unui contract de muncă valabil cu o companie partener; studenții primesc un salariu din partea companiei pe durata studiilor; începând cu 2020, există douăsprezece programe de licență diferite integrate în practică: aviație, inginerie electrică, inginerie electrică și tehnologia informației, tehnologia energiei și a mediului, sisteme de transport, tehnologie medicală, biotehnologie, chimie (Semestra.ch., 2020).

Modelul de învățământ superior dual

Programul de învățământ superior dual, reieșind din specificul său, presupune mai multe deosebiri față de programul tradițional de studii. În acest caz, procesul de organizare a programului dual trebuie să se înceapă cu identificarea Modelului de Învățământ Superior Dual (MÎSD), care determină mai multe caracteristici:

- obiectivele necesare de atins;
- programul de studii, care va fi re-proiectat la învățământul dual;
- forma de instruire în cadrul întreprinderii a viitorilor specialiști (zilnică, săptămânală, lunară, modulară);
- repartizarea orelor de formare (teoretice și practice) în universitate și la agentul economic partener dual, din numărul total de ore de studiu;
- integrarea programului de studiu în structura instituției de învățământ superior;
- re-proiectarea sistemului de management universitar etc.

I. În ce privește **obiective**, stabilite pentru **modelului de învățământ superior dual** care ar corespunde universităților din Republica Moldova, putem menționa următoarele:

Sondajul privind perspectivele dezvoltării învățământului dual în instituțiile de învățământ superior din Republica Moldova și Ucraina, realizat în cadrul proiectului COOPERA, a evidențiat în mod cert faptul, că mediul de afaceri resimte o necesitate acută în specialiști cu studii superioare, dar nu este mulțumit de nivelul de pregătire al absolvenților instituțiilor de învățământ superior

(Report COOPERA, 2021). Entitățile economice nu tratează instituțiile de învățământ superior drept principala sursă de recrutare a specialiștilor și există rezerve semnificative în ce privește schimbarea acestei atitudini. Astfel, principalul obiectiv al MÎSD este de a contribui la organizarea unui proces de pregătire a viitorilor specialiști, care să asigure economia națională cu cadre înalt calificate, ce posedă nu numai cunoștințe teoretice, dar și abilități practice.

MÎSD trebuie să corespundă specificului contextului economic și cultural existent în Republica Moldova. Trebuie de luat în considerare faptul, că până în prezent nu se atestau exemple de colaborare strânsă între universități și companii în pregătirea viitorilor specialiști, fiecare fiind obișnuit să activeze în mod independent. În așa mod, al doilea obiectiv major al MÎSD este de a reflecta necesitățile tuturor stakeholderilor și de ai motiva spre o implicare proactivă. Doar prin efortul comun al unităților economice și instituțiilor de învățământ superior va fi posibil de implementat un model viabil al învățământului superior dual în Republica Moldova.

Este necesar ca MÎSD să țină cont de interesele studenților, care vor avea de realizat mai multe sarcini în comparație cu cei ce studiază în universități în mod tradițional. Trebuie de asigurat un mentorat permanent atât din partea instituțiilor, cât și din partea companiilor, pentru a oferi o ghidare corespunzătoare fiecărei etape al procesului de studiu.

II. Experiența universităților din Germania permite de a concluziona, că cea mai mare parte a **programelor de studii duale** sunt oferite în domeniile de business și economie (Kupfer, Stertz, 2010). Combinația predominantă este o diplomă de administrare a afacerilor combinată cu pregătirea și/sau angajarea într-o activitate de birou într-o companie. Studenții pot alege între diferite specializări, cum ar fi business și administrare, activitatea bancară, managementul media, logistica sau dreptul afacerilor, etc.

Aproximativ o treime din programele de studiu duale se regăsesc în domeniul ingineriei (de exemplu, mecatronică, inginerie electrică, inginerie a vehiculelor și inginerie civilă). Programul de studii poate fi legat de formare într-o ocupație industrial-tehnică sau de birou, sau de formare sau angajare în sectorul IT.

Astfel, la identificarea programei de studiu, care va fi adaptată la învățământul dual e necesar de luat în considerare argumentele, pentru care programul de studii ales corespunde modelului de învățământ superior dual.

III. Trăsătura distinctă al învățământului superior dual constă în combinarea învățământului superior cu formarea profesională în cadrul entităților economice. Astfel, devine important de a determina **forma de instruire în cadrul întreprinderii a viitorilor specialiști**. Durata unui program dual de studii este între 3 și 4 ani, în funcție de domeniu și program. În procesul de organizare a studiilor superioare duale este necesar de distribuit această perioadă între două locuri de învățare: universitate și unitate economică, astfel determinând forma de instruire.

În practica internațională se evidențiază mai multe forme de instruire:

- *Zilnică* (perioada de studiu în universitate se succedă pe parcursul zilei cu activitatea în cadrul companiei sau studenții activează în companii seara sau în week-end);
- *Săptămânală* (rotația între perioada de studiu (ex. 3 zile pe săptămână) și activitatea în cadrul întreprinderii (ex. 2 zile pe săptămână));
- *Lunară* (succedarea studiilor în universitate pe parcursul a cate-va săptămâni sau a unei luni cu aceeași perioadă petrecută în cadrul agentului economic);
- *Modulară* (durata studiilor este divizată pe module: studii în universitate și la agentul economic, care se succed (ex: 2 luni la instituție apoi 2 luni la întreprindere).

IV. **Durata instruirii practice, din numărul total de ore de studiu**, reprezintă un subiect necesar de stabilit la etapa proiectării programului dual. Decizia trebuie luată în cadrul unor discuții între reprezentanții mediului academic și al mediului de afaceri. Anume această proporție va sta la baza elaborării planului de învățământ pentru programul de studii ales.

Mai frecvent se optează pentru următoarele variante:

- 40% să fie la instituție și 60 la întreprindere;
- 50% să fie la instituție și 50 la întreprindere;
- 60% să fie la instituție și 40 la întreprindere.

V. Integrarea programului de studiu în structura instituției de învățământ superior poate fi realizată după două tipuri (Hesser, 2018):

- integrat în programele existente;
- program independent.

În primul caz, **studenții care se formează în sistem dual sunt integrați în specialitățile și facultățile existente**. Obiectivele pentru calificarea academică a studenților în programul dual de studii sunt pe deplin echivalente cu obiectivele unui program de studiu non-dual. Modelul integrat oferă un șir de avantaje și dezavantaje. Dar anume acest model este recomandabil pentru universitățile care inițiază studii duale, neavând experiență în domeniul dat. Printre *avantaje* putem menționa:

- Nu sunt necesare programe de învățământ noi;
- Nu sunt necesare cadre didactice/profesionale noi;
- Funcționează independent de numărul de studenți în sistem dual;
- Studenții, care nu fac față sistemului dual pot fi transferați la program de studiu non-dual, dar la aceeași specialitate;
- Utilizarea managementului calității existent;
- Utilizarea procedurii de acreditare existente, etc.

Dezavantaje modelului integrat:

- Necesitatea pregătirii suplimentare a cadrelor didactice/profesionale pentru sistemul de învățământ superior dual;
- Necesitatea unui număr adițional a cadrelor administrative pentru organizarea învățământului dual și conlucrării cu agenții economici;
- Necesitatea suplimentară a cadrelor didactice, care să monitorizeze activitatea studenților la companii;
- Perioada de formare profesională este mai dificilă a fi integrată în planul procesului de studii pe semestre;
- Cerințele speciale din partea mediului de afaceri privind curricula sunt dificil sau uneori imposibil de implementat, etc.

În al doilea caz, care reprezintă **modelul independent, se formează facultăți autonome/independente**, care oferă exclusiv programe de învățământ duale, adică deservește doar studenții cu studiu dual. În sistem educațional german există și instituții de învățământ superior, care activează exclusiv în format dual (Baden-Wuerttemberg Cooperative State University Loerrach (DHBW)).

Modelul independent este unul mai complex, dar oferă mai multe *avantaje* importante:

- Organizarea și structura subdiviziunii sunt concepute într-un mod special, care corespunde sistemului dual de studii;
- Nivel ridicat de implicare a cadrelor didactice cu programele de studii duale;
- Monitorizarea intensivă a cooperării dintre universitate, întreprinderi și studenți;
- Perioada de formare profesională poate fi integrată cu ușurință în planul de studii;
- Poate fi mai ușor aliniat la necesitățile mediului de afaceri, etc.

Totodată, este necesar de remarcat și *dezavantaje modelului independent:*

- În fiecare an este necesar să se garanteze un număr suficient de studenți cu sistem dual;
- Necesitatea înființării unor noi organizații și structuri;
- Necesitatea elaborării unui curriculum nou pentru a se potrivi cu programul de studii dual;
- Necesitatea personalului administrativ, care să coordoneze și monitorizeze cooperarea dintre universitate, întreprinderi și studenți;
- Elaborarea unei metodologii noi, care ar include proceduri de aplicare, de evaluare, etc.
- Dezvoltarea unui sistem de management al calității;

- Obținerea acreditării independente, etc.

VI. Indiferent de modelul ales, implementarea studiilor duale la universitate necesită eforturi suplimentare pentru **reproiectarea sistemului de management universitar**. O infrastructură funcțională la o instituție de învățământ superior este o condiție pentru asigurarea succesului unui program de învățământ superior dual. În sistemul de management al universității, odată cu implementarea sistemului dual, va fi necesar de prevăzut un șir de funcții adiționale: de management, de coordonare și de supraveghere/monitorizare.

Funcția de management constă în gestionarea programului de învățământ dual în vederea conlucrării cu Ministerele de resort, Camera de Comerț și Industrie a Republicii Moldova și alte organizații abilitate, planificarea și organizarea programului de studii duale. Accentul aici este pus pe aspectele de gestiune a fazelor de studiu în universitate și formare profesională la agentul economic, inclusiv elaborarea planului de învățământ dual.

O altă sarcină importantă este întocmirea contractelor specifice, împreună cu reprezentantul serviciului juridic al universității, precum: acord de cooperare între universitate și întreprinderi, contract de formare profesională între studenți și întreprinderi. De asemenea, este necesar să se întocmească anumite proceduri interne, care să reglementeze desfășurarea programului dual de studii, precum și standarde de calitate pentru aceste programe.

Funcția de coordonare cuprinde în principal comunicarea cu reprezentanții mediului de afaceri și cu studenții. Tot în această funcție se include și responsabilitatea pentru promovarea și respectarea intereselor universității și ale studenților, precum și asigurarea realizării planului de învățământ dual. În ce privește **relațiile cu entitățile economice**, sunt necesare activitățile de identificare a companiilor noi, care ar fi cointerestate de a deveni parteneri în învățământul dual, de consiliere a noilor parteneri, diverse activități de marketing (promovarea ÎSD, diseminarea informației), vizite la târguri și expoziții, evenimente sectoriale. Totodată, în această funcție se include cooperarea strânsă cu organizațiile respective: elaborarea ghidului pentru mentorii de la întreprinderi, fișei de evaluare a studentului, implicarea reprezentanților companiilor la elaborarea planurilor de învățământ, a studiilor de caz și tematicilor tezelor de an și licență, organizarea în parteneriat a diverselor evenimente. **Comunicarea cu studenții** se începe din perioada de admitere la instituția de învățământ superior, când sunt necesare eforturi suplimentare pentru a promova învățământul dual (prin contact direct, apariții la târguri, vizite la școli, buletine informative, Internet, etc.). Odată cu începutul studiilor trebuie de organizat interviurile, oferind posibilitatea companiilor de a selecta studenții. Apoi urmează coordonarea în relațiile dintre universitate – parteneri de cooperare – studenți, care necesită soluționarea neclarităților, oferirea informațiilor, medierea neînțelegerilor.

Funcția de supraveghere/monitorizare a studiilor se referă la supravegherea studenților la programele de învățământ dual. Această funcție este îndeplinită de un cadru didactic, care este numit mentor academic. În sarcinile mentorului intră conlucrarea cu studenții din sistemul dual atât în perioada de studiu la universitate, cât și în perioada de formare profesională la întreprindere. Instituția de învățământ superior și întreprinderea trebuie să elaboreze în comun un concept de supraveghere/monitorizare în care să fie precizate fără echivoc supraveghetorii și responsabilitățile acestora.

Sarcinile suplimentare pot include: informarea studenților referitor la planul calendaristic și activitățile necesare de realizat; întâlniri multiple cu studenții, care se confruntă cu anumite dificultăți; sprijinului pentru studenți în lucrări practice și teoretice; implicarea studenților la diverse evenimente organizate în instituție; organizarea și supravegherea posibilelor colaborări pe proiecte de cercetare cu întreprinderile parteneri; supraveghere și consiliere la elaborarea tezelor de licență.

Rezultate și concluzii

După primirea autorizației de la Ministerul Educației și Cercetării din Republica Moldova, ASEM a demarat mai multe activități menite de a pilota ÎSD la două programe de studiu.

Primul pas s-a axat pe realizarea diverselor activități pentru identificarea potențialilor parteneri din mediul de afaceri, disponibili pentru a conlucra la implementarea formei duale de

studiu. Au fost semnate 12 acorduri de colaborare cu companiile, deschise de a participa la pilotarea ÎSD și de ași asuma anumite responsabilități.

Al doilea pas - lansarea campaniei de promovare a programelor de studii duale, care urma să atragă prima generație de studenți. În acest scop au fost utilizate diverse canale de promovare a ÎSD: filme video, plasate pe rețelele de socializare; informații pe site-ul ASEM; materiale publicate: pliante, bannere etc. Scopul campaniei de publicitate a fost de a atrage atenția absolvenților asupra acestei oportunități noi de studii – învățământ superior dual. Se poate afirma că promovarea a avut succes, întrucât la programele date au fost depuse mai multe cereri decât în anii precedenți.

Din **septembrie 2022 a fost lansată pilotarea ÎSD în ASEM**, fiind selectate 2 programe existente pentru studii de licență: **Business și Administrare (BA) și Informatică Aplicată (AI)**. Aceasta decizie a fost bazată pe următoarele considerente:

- În primul rând, studenții ce se formează la aceste specialități pot petrece pregătirea profesională în cadrul companiilor din orice domeniu și de orice dimensiune;

- În al doilea rând, la aceste specialități este o cerere mare, anual fiind înmatriculați un număr semnificativ de studenți;

- Ne-am ghidat și de datele statistice internaționale, care constată că în țările unde este implementat ÎSD, cele mai solicitate programe de studiu oferite în mod dual sunt din domeniului BA și IT;

- Sondajul studiul privind perspectivele dezvoltării învățământului dual în instituțiile de învățământ superior din Republica Moldova și Ucraina, realizat în cadrul proiectului COOPERA, a scos în evidență în mod cert, că organizațiile din Republica Moldova sunt gata de a conlucra cu instituțiile de învățământ superior la pregătirea specialiștilor IT – 64%, ingineri – 36%, manageri – 32%, contabili – 31,82%, etc. Astfel, putem concluziona că majoritatea unitățile economice din țară au necesitatea în specialiști din domeniile respective.

În urma consultării cu reprezentanții companiilor, s-a decis de a opta pentru următorul model de instruire: **60% din numărul total de ore de studiu vor fi petrecute la instituție, 40% la întreprindere**. Repartizarea orelor (teoretice și practice) în universitate și la agentul economic partener este organizată după **forma de instruire modulară**. Aceasta presupune că fiecare semestru este divizat în două părți. Prima parte include pregătirea teoretică a studenților, care se efectuează în cadrul ASEM și va dura circa 2 luni (în dependență de semestru și anul de studiu). Apoi va urma pregătirea practică, care va fi realizată în unitățile economice și va dura, la fel, circa 1,5 - 2 luni (în dependență de semestru).

În așa mod, toate prelegerile au loc la universitate, fiind predate de către profesori titulari. Seminarele și lecțiile de laborator sunt divizate. O parte din ele sunt petrecute la universitate, iar cealaltă parte sunt realizate în cadrul unităților economice. La fel, studiul individual este realizat atât în cadrul ASEM, cât și la agenții economici parteneri.

Pentru ASEM a fost ales **modelul integrat în programele existente**. Aceasta presupune că pentru studenții, care studiază în mod dual nu sunt prevăzute în structura organizațională a ASEM subdiviziuni separate. Spre exemplu, la ASEM în cadrul facultății de Business și Administrarea Afacerilor, la specialitatea Business și Administrare vor fi grupe separate, care vor studia atât în format dual, cât și non-dual.

Modelul integrat va permite de a facilita de anumite avantaje: nu este necesar de a elabora un curriculum complet nou și de a atrage cadre didactice noi, fiind posibil de a organiza prelegerile în torente mai mari. Totodată, va fi necesar de a atrage o atenție sporită integrării perioadei de formare profesională la întreprindere în procesul educațional, fără a afecta negativ calitatea predării.

Inițial, la **1 Septembrie 2022**, a fost organizată o întâlnire cu toți studenții din programele selectate pentru a-i informa despre oportunitățile de a studia în format dual. Apoi toți studenții, care au decis să-și continue studiile în format dual, au completat o cerere și și-au depus CV-ul, menționând și la ce companie ar dori să realizeze formarea profesională. Dosarele elevilor au fost transmise companiilor. Pe parcursul a 2 săptămâni, unitățile economice au invitat studenții la

interviuri, selectându-i pe cei mai buni. Dosarele celor care nu au fost selectați au fost remise la alte unități economice, asigurându-se locuri de pregătire profesională pentru toți cei care au dorit.

În final, în ASEM a fost format un grup de 18 studenți la Business și Administrare, care vor fi în formare profesională în cadrul a 5 companii și un grup la Informatică Aplicată, alcătuit din 17 studenți, repartizați tot la 5 companii.

Pentru buna desfășurare a întregului proces de pregătire instituția de învățământ (ASEM) a fost delegat grupei de studenți în dual un mentor academic. Totodată, formarea profesională a studenților în cadrul companiilor a fost ghidată de mentori din întreprinderi.

Până la moment, putem menționa că studenții înmatriculați la programele de studii licență „Business și Administrare” și „Informatică Aplicată” – învățământ dual, au finalizat cu succes primul semestru, beneficiind de două locuri de învățare. Astfel, nouă săptămâni ei au studiat în ASEM și șase săptămâni au obținut cunoștințe și deprinderi practice în cadrul întreprinderilor partenere: MAIB S.A.; Î.M. EfesVitanta Moldova Brewery S.A.; Î.M. Moldcell; Moldtelecom S.A.; Starnet S.A.; Crystal System S.A.; A.C. Technologies S.A.; MGFengros S.R.L. Pentru activitatea desfășurată în unitățile economice studenților li s-a achitat salariul de către companii.

La începutul fiecărui semestru mentorilor din întreprindere li se transmite curricula la disciplinele studiate în această perioadă și la fiecare din ele sunt formulate sarcinile, pe care studentul trebuie să realizeze individual în timpul studiului în companie. La finele fiecărui modul mentorul trebuie să evalueze performanțele studentului în *Fișa de observare*. Obiectivele pentru calificarea academică a studenților în cursul dual de studii sunt pe deplin echivalente cu obiectivele unui curs de studiu non-dual. După fiecare modul de formare profesională în cadrul companiei studentul trebuie să completeze *Caietul studentului*, unde el apreciază rezultatele obținute, nivelul de îndeplinire a scopurilor trasate și dificultățile cu care s-a ciocnit.

Astfel, aceasta este prima experiență în învățământul dual la nivel universitar din Republica Moldova. Studenții au rămas cu impresii pozitive, menționând că întreprinderile unde au activat le-au primit cu brațele larg deschise, personalul a fost foarte prietenos și receptiv și s-au simțit ca într-o familie, unde fiecare se ajută și se susțin reciproc, de la fiecare angajat au încercat să învețe cât mai multe moduri de a comunica și soluționa probleme practice.

În așa mod, în urma pilotării învățământului superior dual în primul an putem **concluziona următoarele:**

- există un interes sporit pentru învățământul dual atât din partea angajatorilor, cât și a studenților;
- studenții în grupele duale manifestă un nivel mai înalt de disciplină, responsabilitate și sărguință, obținând rezultate mai bune la studii;
- există însă o confuzie a noțiunii de învățământul dual cu practica de producție, ceea ce provoacă percepții greșite despre rolul companiilor în ÎSD;
- sunt necesare reglementări legislative în vederea învățământului dual în instituțiile de învățământ superior;
- trebuie prevăzute anumite facilități fiscale pentru companiile partenere în ÎSD;
- în instituțiile de învățământ superior trebuie să fie persoane responsabile de ÎSD și cooperarea cu companiile;
- sunt necesare eforturi considerabile pentru pregătirea cadrelor didactice pentru predarea în format dual;
- este necesar să se creeze o cooperare mai strânsă între mentorii din universitate și companii.

Această formă de pregătire nu este una simplă și necesită eforturi semnificative din partea tuturor actorilor implicați: instituția de învățământ, agentul economic și studentul. Dar suntem ferm convinși că aceste eforturi se vor materializa ulterior în mai multe beneficii pentru toate părțile interesate, așa precum ne arată și practicile internaționale.

Bibliografie:

1. Hesser, W. (2018). *Implementation of a dual system of higher education within foreign universities and enterprises*. 1st edition, Hamburg. [online]. Available: <https://epub.sub.uni->

hamburg.de/epub/volltexte/2020/96655/pdf/Duale_Hochschulausbildung_ENG_N_180605.pdf

2. Kupfer, F., Stertz, A. (2010). *Dual courses of study – the supply and demand situation*. [online]. Available: <https://www.bwp-zeitschrift.de/dienst/publikationen/en/6729>

3. Report of companies needs for Dual Higher Education in the Republic of Moldova and Ukraine. (2021) [online]. Available: https://coopera-project.ase.md/wp-content/uploads/2021/12/A1.2_COOPERA_Report-on-companies-needs-fro-DHE_MD_UA_FINAL.pdf

4. Semestra.ch. (2020). *Dual studies: in record time to a bachelor's degree, including professional experience*. [online]. Available: <https://semestra.ch/duales-studium>

5. St. Pölten University of Applied Sciences. (2017). *Dual Studies in Austria join forces*. [online]. Available: <https://www.fhstp.ac.at/en/newsroom/news/dual-studies-in-austria-join-forces>

CZU: [001.89:06.06]:004.771”2022”(478)

DOI: <https://doi.org/10.53486/icspm2023.02>

**SCIENTIFIC MANIFESTATIONS AS PART OF THE EVALUATION AND
ADMINISTRATION OF RESEARCH IN THE YEAR 2022
MANIFESTĂRILE ȘTIINȚIFICE CA PARTE A EVALUĂRII ȘI
ADMINISTRĂRII CERCETĂRII ÎN ANUL 2022**

MINCIUNĂ Vitalie

ORCID: 0000-0002-4812-8885

Dr.Hab., National Agency for Quality Assurance in Education and Research, Republic of Moldova,
e-mail: vitalie.minciuna@anacec.md

VRABIE Valeria

ORCID: 0000-0002-2651-7150

Dr., National Agency for Quality Assurance in Education and Research, Republic of Moldova,
e-mail: vrabie.valeria@anacec.md

PIȘCENCO Marina

ORCID: 0000-0003-3858-696X

Dr., National Agency for Quality Assurance in Education and Research, Republic of Moldova
e-mail: marina.piscenco@anacec.md

DANILIUC Aliona

ORCID: 0000-0002-2766-7919

Dr., National Agency for Quality Assurance in Education and Research, Republic of Moldova,
e-mail: aliona.daniliuc@anacec.md

CUCIUREANU Gheorghe

ORCID: 0000-0003-2140-0591

Dr.Hab., National Agency for Quality Assurance in Education and Research, Republic of Moldova,
e-mail: gheorghe.cuciureanu@anacec.md

ABSTRACT. *The article analyzes how the scientific events took place in the Republic of Moldova, using the online platform for recording, monitoring and reporting scientific events. It is noted that not all the planned scientific events took place, and some, especially at the national level, did not comply with all the requirements established in the regulations approved by ANACEC. The conclusion is that the mentioned platform contributes to increasing the quality of scientific events held in the Republic of Moldova.*

KEYWORDS: *scientific manifestations, platform, monitoring*

JEL CLASSIFICATION: *J21, J23, O30*

INTRODUCERE

Asigurarea calității comunicărilor și materialelor manifestărilor științifice este un element important al managementului cercetării, având în vedere că lucrările publicate în culegerile conferințelor și altor manifestări științifice sunt luate în considerare la îndeplinirea cerințelor pentru conferirea titlurilor, acordarea premiilor și în alte cazuri ce țin de avansarea în carieră. Modul de evaluare și evidență a manifestărilor științifice este reglementat în Republica Moldova prin *Regulamentul cu privire la recunoașterea, clasificarea și evidența manifestărilor științifice*, aprobată într-o variantă nouă prin Decizia Consiliului de Conducere al Agenției Naționale de Asigurare a Calității în Educație și Cercetare (ANACEC) nr. 5 din 28.01.2022 (ANACEC, 2022). În această variantă a documentului a fost prevăzută punerea în aplicare a *Platformei on-line pentru înregistrarea, monitorizarea și raportarea evenimentelor științifice din Republica Moldova*, care permite înregistrarea online a evenimentelor, generarea în timp real a unor date/registre privind înregistrarea, organizarea, raportarea evenimentelor științifice, dar au fost menținute și extinse criteriile de eligibilitate privind evenimentele organizate și materialele publicate în baza acestora, expuse în varianta precedentă a regulamentului. Luând în considerare aspectele menționate mai sus, ne-am propus în acest articol să vedem cum a funcționat mecanismul de evaluare și evidență a manifestărilor științifice din Republica Moldova în anul 2022.

ASPECTE METODOLOGICE

În Regulamentul menționat mai sus este specificat că vor fi contorizate manifestările / evenimentele ce vor fi reflectate în *Registrul manifestărilor științifice recunoscute de către ANACEC*, întocmit în baza registrelor generate în timp real de Platforma on-line pentru înregistrarea, monitorizarea și raportarea evenimentelor științifice din Republica Moldova (IDSI, 2023), în condițiile respectării cerințelor de eligibilitate și validării datelor preluate de platformă. Având în vedere acest fapt, în prezentul studiu au fost analizate datele pentru anul 2022 din *Platforma on-line pentru înregistrarea, monitorizarea și raportarea evenimentelor științifice din Republica Moldova*, corelată de Instrumentul Bibliometric Național (IBN, 2023), gestionat de Institutul de Dezvoltare a Societății Informaționale, în baza indexării acestui tip de publicații științifice, în scopul validării congreselor, simpozioanelor, conferințelor științifice organizate în anul de referință. Ipoteza noastră este că acest articol nu va fi recenzat.

ANALIZA MANIFESTĂRILOR ȘTIINȚIFICE DIN PLATFORMĂ

Contribuind la responsabilizarea organizatorilor de evenimente, platforma analizată susține schimbul automat de date cu alte sisteme din domeniul cercetării-inovării, colectează metadate relevante, care în ansamblu creează o imagine completă a evenimentului, utilă din diverse perspective pentru multiple părți interesate. Platforma contribuie astfel la imparțialitatea evaluării, asigură veridicitatea, trasabilitatea și integritatea informațiilor despre evenimente (Cojocari I. et al, 2022).

Congresele, simpozioanele și conferințele științifice sunt acceptate de ANACEC doar în condițiile editării și prezervării în cadrul Instrumentului Bibliometric Național a culegerilor de materiale publicate în urma evenimentelor organizate. Analiza noastră a arătat că în baza a 233 de congrese, simpozioane și conferințe planificate pentru anul 2021 au fost publicate 64 de culegeri (fig. 1).

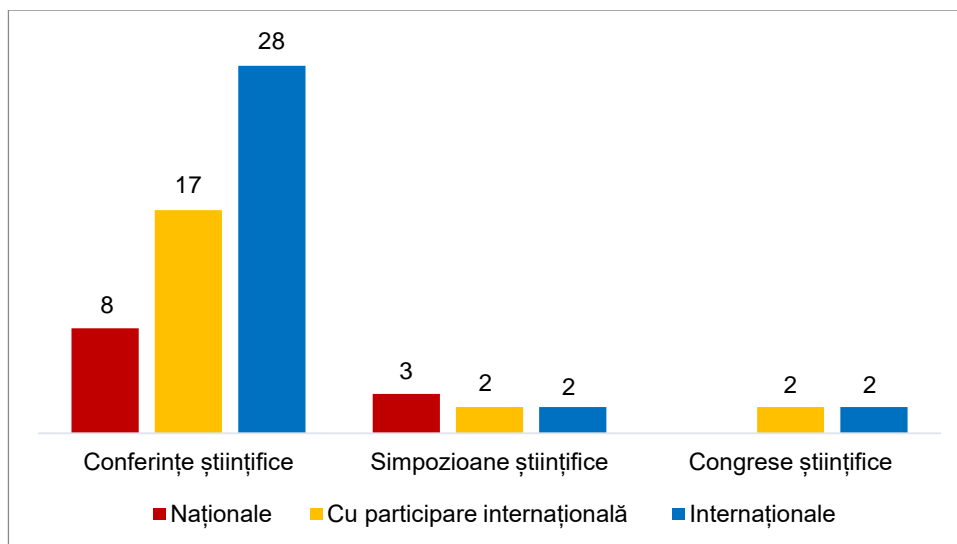


Figura 1. Culegeri ale materialelor editate în baza manifestărilor științifice în anul 2021

Acest fapt denotă că doar 28% din aceste tipuri de evenimente au fost organizate în corespundere cu criteriile de eligibilitate stabilite. O pondere mai mare a evenimentelor ce corespund criteriilor de eligibilitate se înregistrează în categoria manifestărilor internaționale, fapt ce relatează despre un nivel mai înalt de responsabilitate în raport cu evenimentele organizate (fig. 2).

Necesitatea implementării unor instrumente suplimentare de publicitate a evenimentelor preconizate, dar și de monitorizare mai exigentă a celor în curs de organizare, a servit drept temei pentru elaborarea și punerea în aplicare a platformei menționate mai sus.

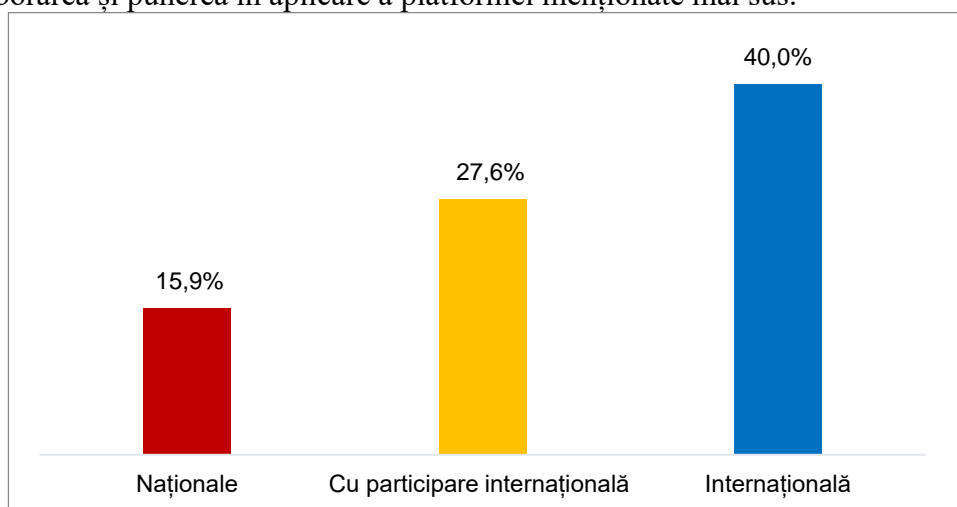


Figura 2. Ponderea evenimentelor care au finalizat cu culegeri ale materialelor editate în baza manifestărilor științifice, după categorie, în anul 2021

Funcționalitățile platformei permit prezentarea unor informații în timp real. Astfel, în anul 2022 pe Platformă au fost înregistrate 372 de evenimente planificate, inclusiv: 4 congrese (internaționale), 15 simpozioane (8-internaționale), 186 de conferințe științifice (72 - internaționale) (fig. 3).

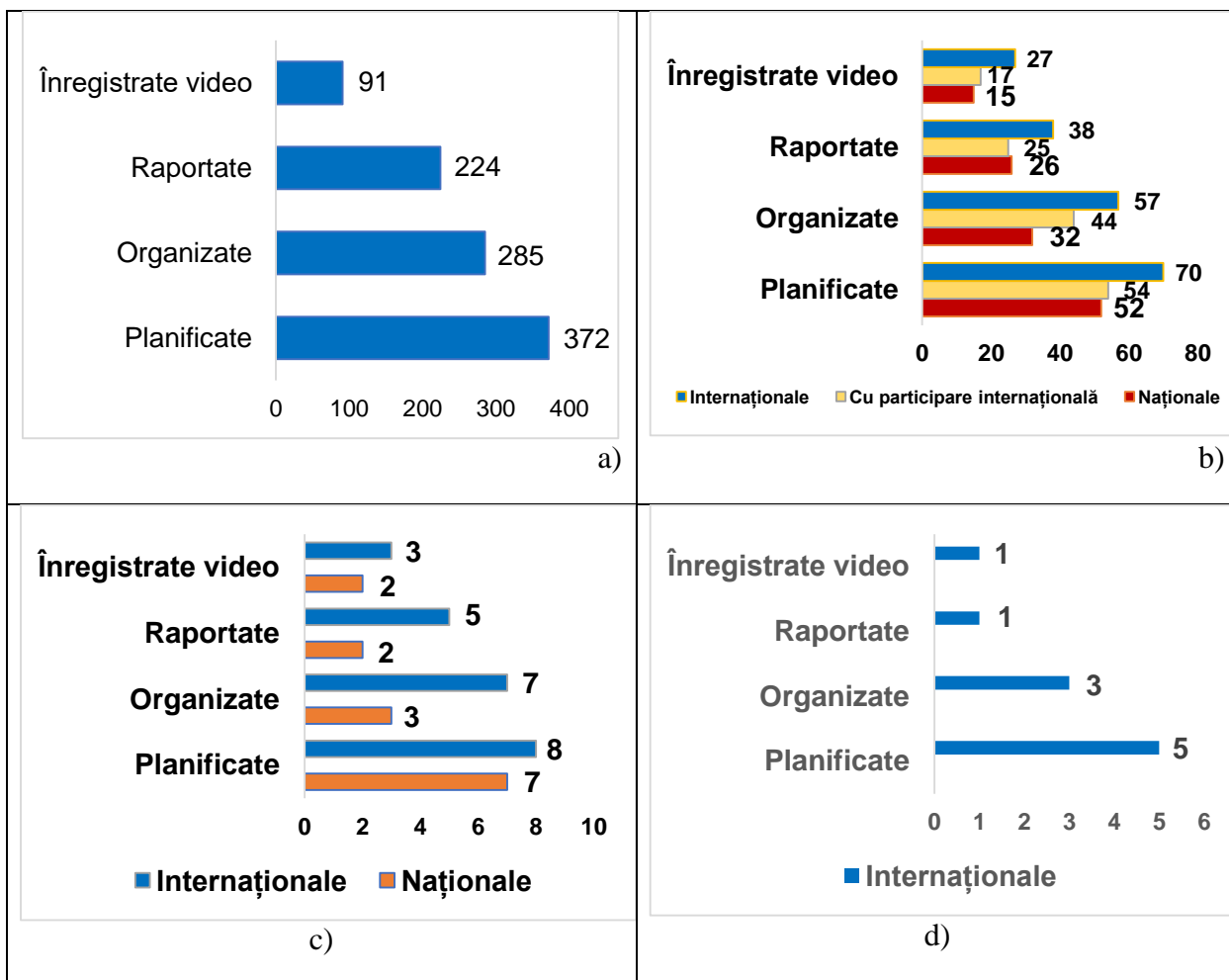


Figura 3. Statistici privind evenimentele științifice planificate/organizate/raportate în anul 2022, generate în timp real (la 20.03.2023):(a) toate tipurile de manifestări științifice; (b) conferințe științifice; (c) simpozioane științifice; (d) congrese științifice

Registrele generate de Platformă permit identificarea și facilitează examinarea unor probleme, care în lipsa acestei nu erau percepute sau prezentau dificultăți în aprecierea lor. Astfel, informația generată de Platformă elucidează că au fost organizate doar 3 din 4 evenimente planificate pentru anul 2022. Au fost raportate (prezentată integral informația solicitată privind evenimentul organizat) 4 din 5 evenimente înregistrate ca ”organizate” pe Platformă. 1/3 din numărul evenimentelor organizate au depus pe Platformă link-ul către înregistrarea video.

O evidență aparte se face pentru congresele, simpozioanele, conferințele științifice, dat fiind faptul că publicațiile în urma acestora sunt larg contorizate în procesul atestării personalului științific și științifico-didactic. Astfel, reieșind din datele generate de platformă, menționăm că au fost organizate 60% din numărul total al congreselor științifice planificate, 67% – din numărul total al simpozioanelor științifice planificate și 76% – din numărul total al conferințelor științifice planificate.

Au fost raportate (prezentată integral informația solicitată privind evenimentul organizat) 33% din numărul congreselor științifice organizate, 67% din numărul total al conferințelor științifice organizate și 70% din numărul simpozioanelor științifice organizate.

Similar situației stabilite în anul precedent, s-a înregistrat o pondere mai mare de organizare a evenimentelor planificate în cazul evenimentelor internaționale sau celor cu participare internațională– de 81%, în timp ce în raport cu evenimentele naționale ponderea respectivă este cu 19% mai mică.

Pe Platformă au fost depuse 213 de evenimente planificate pentru anul 2023 (la 20.03.2023), inclusiv: 2 congrese (internaționale), 9 simpozioane (5 - internaționale), 123 de

conferințe științifice (53 - internaționale) (fig. 4). Menționăm că datele privind evenimentele științifice planificate pot fi depuse pe durata anului, respectând anumite intervale de timp, prevăzute normativ de la depunere și până la derularea evenimentului.

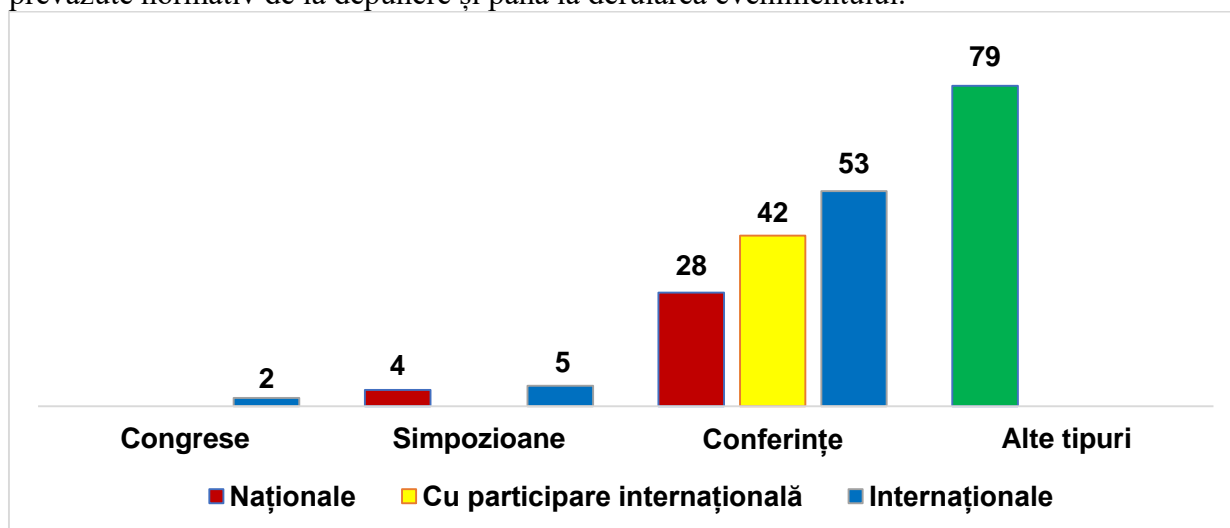


Figura 4. Evenimente științifice planificate pentru anul 2023 (la 20.03.2023)

2/3 din numărul total al evenimentelor planificate le constituie congresele, simpoziioanele, conferințele științifice. Fiecare al treilea eveniment din cadrul acestor trei tipuri de manifestări menționate este de caracter internațional.

CONCLUZII

Utilizarea Platformei on-line pentru înregistrarea, monitorizarea și raportarea evenimentelor științifice din Republica Moldova a permis o monitorizare și evidență mai bună a manifestărilor științifice desfășurate în Republica Moldova în anul 2022. Totodată, aceasta a arătat că sunt planificate mult mai multe evenimente științifice decât se desfășoară în realitate, cu respectarea cerințelor reglementare. Considerăm că utilizarea în continuare a acestei platforme și îmbunătățirea funcționalităților și a modului de raportare vor conduce la creșterea calității publicațiilor științifice rezultate în urma desfășurării manifestărilor științifice în Republica Moldova.

REFERINȚE BIBLIOGRAFICE

1. ANACEC. Decizia Consiliului de conducere al Agenției Naționale de Asigurare a Calității în Educație și Cercetare cu privire la modificarea Regulamentului cu privire la recunoașterea, clasificarea și evidența manifestărilor științifice nr. 5 din 28 ianuarie 2022 [online]. Disponibil: https://www.anacec.md/files/D5_CC_28.01.2022.PDF (accesat 01.02.2023).
2. Evenimente științifice în Republica Moldova. IDSI © 2021-2023. Disponibil: <https://conferinte.stiu.md/> (accesat 01.02.2023).
3. Instrumentul Bibliometric Național. IDSI © 2012-2023. Disponibil: <https://ibn.idsi.md/> (accesat 01.02.2023).
4. COJOCARU, Irina; MINCIUNĂ, Vitalie; MUNTEANU, Ruslan; COJOCARU, Igor; CHICIUC, Andrei; VRABIE, Valeria; PIȘCENCO, Marina. Platforma online „Evenimente științifice în Republica Moldova” – vizibilitate și responsabilizare. In: *Știința Deschisă în Republica Moldova*. Ediția 2, 27-28 octombrie 2022, Chișinău. Chișinău: "Print-Caro" SRL, 2022, pp. 143-154. ISBN 978-9975-3564-0-4

COVID-19 PANDEMIC – ECONOMIC IMPACT AND REACTION PANDEMIA COVID-19 – IMPACT ECONOMIC ȘI REACȚIE

POPA Andrei

ORCID: 0000-0003-2006-6923

Dr. hab., prof. univ., Universitatea de Stat „Bogdan Petriceicu Hasdeu” din Cahul,
<https://www.usch.md/>, Republica Moldova, e-mail: 4andreipopa@gmail.com

ABSTRACT. *The COVID-19 pandemic has crippled the global economy with losses of life and severe economic impact. The global economy passed through a simultaneous supply and demand shocks, caused by the curtailment and even cessation of activities with a direct presence at the workplace, which led to a slowdown in production and a reduction in the volume of services with physical proximity. At the same time, international transaction costs had increased due to the collapse of freight logistics. All these occurred a reduction in employment, losses of income, and ultimately a decrease in consumer demand.*

The study highlights the economic impact of the COVID-19 pandemic and economic policy options to mitigate its effects. The study concludes that, on the one hand, macroprudential and fiscal policies, as well as government financial interventions, have contributed to mitigating the economic impact of the COVID-19 pandemic, and, on the other hand, companies around the world have had to adapt to changing circumstances and consumers behaviours, and to find opportunities in times of crisis. These measures had required a lot of innovation, creativity and the development of new business models.

This paper presents a summarizing study on the result of the global economic consequences of the COVID-19 pandemic and the measures that have been taken to overcome the consequences of current and further shocks.

KEYWORDS: *pandemic, economic impact, business recovery*

JEL CLASSIFICATION: *E01, E20, I15, M10*

INTRODUCERE

Pandemia de COVID-19 a perturbat habitatul uman și dezvoltarea firească a economiilor, provocând numeroase pierderi de vieți omenești și consecințe economice cu impact pe termen mediu și lung. Până în prezent, au fost înregistrate 6,772,226 de decese (Worldometer, 06.02.2023), iar Fondul Internațional Monetar (FMI) prognozează că, până în 2024, pandemia COVID-19 va costa economia globală 12,5 trilioane de dolari SUA (Reuters, 20.02.2023). Doar pe parcursul anului 2020, Produsul Intern Brut colectiv al lumii (PIB mondial) a scăzut cu 3,4%, însumând o pierdere de producție economică de peste două trilioane de dolari SUA (Statista, 17.01.2023).

Odată cu identificarea simptomelor medicale ale infecției coronavirusul SARS-CoV-2 descoperit în Wuhan, China, în noiembrie 2019, precum și a reacțiilor social-economice la extinderea cazurilor de infectare cu acest virus la scară globală, denumită pandemia COVID-19, economiștii și-au concentrat studiile de cercetare în încercarea de a integra modelele epidemiologice în economie. În calitate de obiecte ale cercetărilor au fost consecințele macro- și microeconomice ale pandemiilor; au analizat comoditatea utilizării instrumentelor de politici economie alternative, necesare pentru a face față unei pandemii, folosind principiile de analiză cost-beneficiu; au testat mijloace de îmbunătățire a acestor instrumente și au identificat anumite modele de analiză ce ajută la prognozarea și înțelegerea modului în care guvernele și societățile vor reacționa de-facto la răspândirea pandemiei.

Prezentul studiu evidențiază impacturile economice ale pandemiei COVID-19 și evidențiază opțiunile de politică economică pentru a-i atenua efectele. Studiul concluzionează că, pe de o parte, politicile macroprudentială și fiscală, precum și intervențiile financiare a statelor au contribuit la atenuarea impactului economic al pandemiei COVID-19, iar pe de altă parte, companiile din întreaga

lume au fost nevoite să se adapteze la schimbarea circumstanțelor și comportamentelor consumatorilor, și să găsească oportunități în perioade de criză. Aceste măsuri au necesitat multă inovație, creativitate și dezvoltarea de noi modele de afaceri.

Scopul cercetării a fost de a evalua măsurile globale și din Republica Moldova întreprinse pentru a reacționa la criza provocată de pandemia COVID-19, precum și acțiunile strategice care se impun pentru a spori reziliența economică și a asigura o dezvoltare sustenabilă.

Metodologia de cercetare a inclus sintetizarea cercetărilor referitoare la tema abordată, analiza cantitativă a datelor statistice, generalizarea și recomandarea soluțiilor practice.

REZULTATE ȘI DISCUȚII

Impactul economic al pandemiei COVID-19 poate fi împărțit, în linii mari, în efecte asupra cererii și ofertei. Efectele secundare ale ofertei provin din pierderea timpului de lucru, în timp ce scăderea cererii agregate provine din scăderea veniturilor din cauza șomajului legat de măsurile de carantinare și izolare sanitară a populației. Experții Băncii Mondiale (Maliszewska et al., 2020) susțin că pandemia afectează economia prin următoarele canale:

- *impactul direct al reducerii locurilor de muncă* – ceea ce duce la o scădere a cererii de capital și, respectiv, la o reducere a producției;
- *creșterea costurilor tranzacțiilor internaționale* - duce la reducerea comerțului datorită creșterii costului importurilor și exporturilor de bunuri și servicii;
- *reducerea drastică a călătoriilor* - generează mai puține venituri din turismul internațional, ceea ce duce la pierderi de producție și reducerea productivității muncii;
- *scăderea cererii de servicii care necesită proximitate fizică între oameni* – rezultă cu o reducere semnificativă a consumului de bunuri și servicii (necesare ca input-uri în activitatea sa) de către entitățile care prestează asemenea servicii.

Blocarea economică ulterioară, prin aplicarea *lockdown-urilor*, din cauza COVID-19 a perturbat lanțurile globale de aprovizionare, reducând cererea agregată (Vidya & Prabheesh, 2020). Consumul de bunuri și servicii a scăzut semnificativ din cauza unei pierderi accentuate a veniturilor și a încrederii slabe a consumatorilor. Totodată, dinamica extinderii și agravării situației epidemiologice a făcut ca consumatorii să fie reticenți în a consuma anumite bunuri și servicii din cauza fricii de a contracta coronavirusul SARS-CoV-2 (Eichenbaum et al., 2020). La fel, firmele au fost forțate să reducă investițiile din cauza scăderii vertiginoase a cererii, a perturbărilor în aprovizionare și a incertitudinii cu privire la câștigurile viitoare. Conform datelor Fondului Monetar Internațional (IMF, 2020), doar pe parcursul a trei luni ale anului 2020, dinamica pierderii locurilor de muncă cu normă întreagă a crescut de 2,3 ori – de la 130 de locuri de muncă cu normă întreagă pierdute în trimestru I al anului 2020, la pierderi de aproape 300 de milioane de locuri de muncă cu normă întreagă în trimestrul II al aceluiași an.

Pe parcursul anului 2020, Produsul Intern Brut colectiv al lumii (PIB mondial) a scăzut cu 3,4%, însumând o pierdere de producție economică de peste două trilioane de dolari SUA (Statista, 17.01.2023). De asemenea, Consiliul Mondial pentru Călătorii și Turism (WTTC, 2022) a estimat că, în ramura turismului și călătoriilor, care însumează cumulativ 1 din 4 locuri noi de muncă create anual, respectiv 10,3% din toate locurile de muncă (330 milioane) și 10,3% din PIB mondial (9,6 trilioane dolari SUA), în 2020, din cauza pandemiei COVID-19, a înregistrat pierderi la nivel global de circa 4,9 trilioane dolari SUA (-50,4%), provocând o reducere de 62 milioane de locuri de muncă (-18,6%) față de anul 2019.

Fondul Monetar Internațional (FMI) prognozează că, până în 2024 pandemia COVID-19 va costa economia globală 12,5 trilioane de dolari SUA (Reuters, 20.02.2023).

În același timp, declanșarea pandemiei de COVID-19 a crescut riscurile financiare globale, având un impact negativ pentru piețele financiare globale (Baker et al., 2020; Gormsen & Kojien, 2020). Pandemia COVID-19 a afectat negativ piața de valori prin sporirea incertitudinii și scăderea profitabilității acțiunilor din întreaga lume, reducând astfel fluxurile de capital. Această contracție de pe piața de valori, cauzată de incertitudinii, a creat în cele din urmă o barieră pentru investiții, finanțarea proiectelor și disponibilitatea de lichidități în sistemul financiar global. Astfel, datele empirice sugerează că pandemia a afectat negativ profitabilitatea pieței bursiere (Ambros et al.,

2020), ceea ce a confirmat că (Goodell, 2020) prăbușirea bursei în timpul pandemiei a fost cauzată de „întârzierea” investitorilor în luarea deciziilor de investiții.

Dinamica datelor statistice (Figura 1) demonstrează amplitudinea căderii atât a indicatorilor mondiali cât și a celor din Europa, cauzate de pandemia COVID-19.

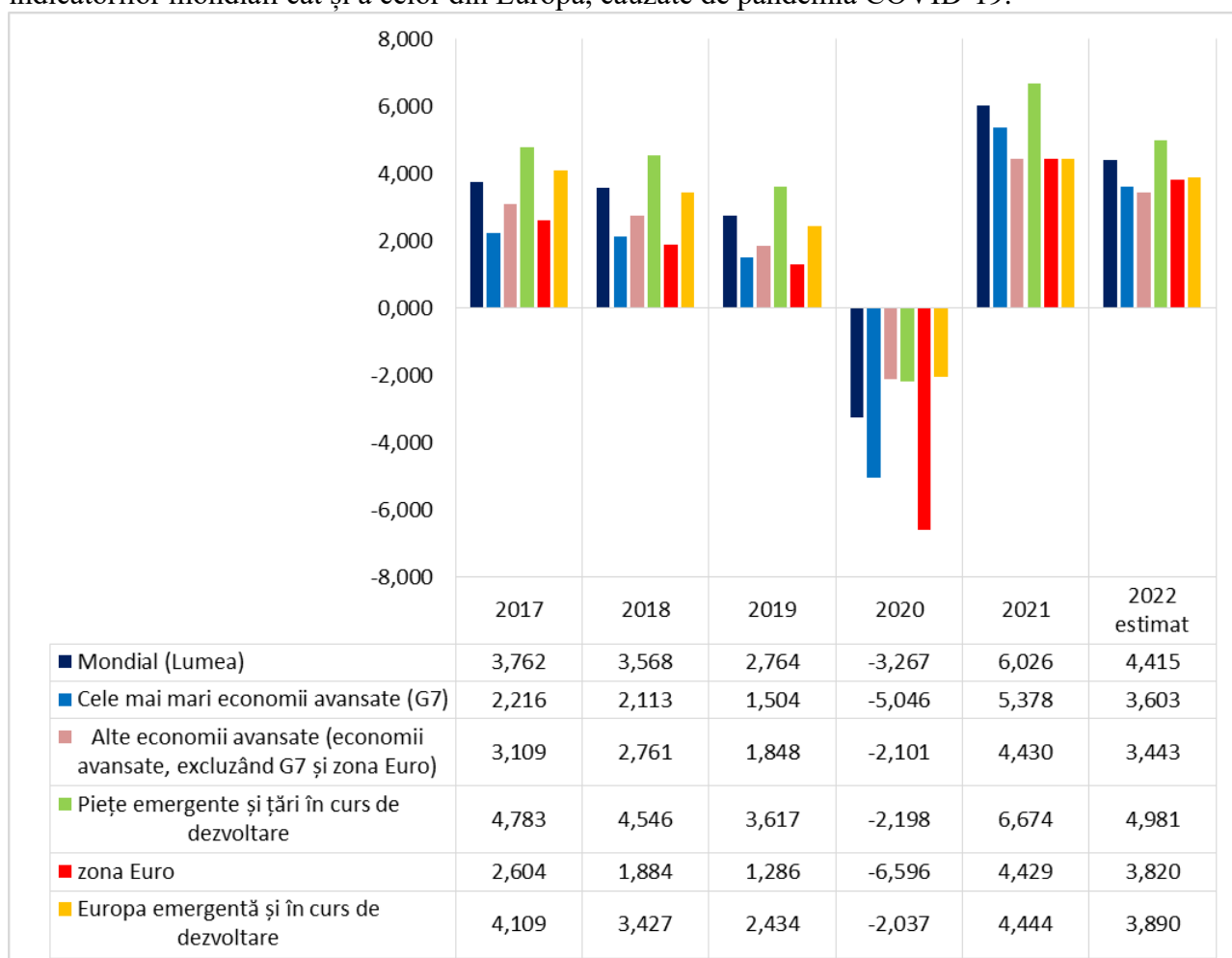


Figura 1. Modificarea procentuală a Produsului Intern Brut calculat în prețuri constante

Sursa: întocmit de autor în baza (IMF, World Economic Outlook Database, Aprilie, 2021)

https://www.imf.org/en/Publications/WEO/weo-database/2021/April/weo-report?a=1&c=001,163,119,123,200,903,&s=NGDP_RPCH,&sy=2017&ey=2022&ssm=0&scsm=1&sc=0&ssd=1&ssc=0&sic=0&sort=country&ds=.&br=1

Datele empirice ne arată că, cele mai sensibile consecințe ale pandemiei COVID-19 le-au avut de suferit cele mai mari economii (G7) ale lumii și țările din zona Euro (IMF, World Economic Outlook Database, April 2021). Astfel, în țările G7 – SUA, Canada, Marea Britanie, Italia, Franța, Germania, Japonia – PIB-ul cumulat, calculat în prețuri curente, s-a redus cu 1118,101 miliarde dolari SUA, de la 39740,773 miliarde în 2019 la 38622,672 miliarde dolari SUA în 2020. La fel, în cele 20 de țări-membre a zonei Euro - Austria, Belgia, Cipru, Croația, Finlanda, Estonia, Franța, Germania, Grecia, Irlanda, Italia, Letonia, Lituania, Luxemburg, Malta, Țările de Jos, Portugalia, Spania, Slovenia, Slovacia - PIB-ul cumulat, calculat în prețuri curente, în dolari SUA, s-a redus cu 448,199 miliarde, de la 13364,817 miliarde în 2019 la 12916,618 miliarde dolari SUA în 2020. Principala cauză a acestei „sincope” o constituie colapsul logisticii mărfurilor și a componentelor industriale importate, cauzat de staționările activităților economice pe perioada lockdown-urilor din SUA, Europa de Vest, Japonia și China.

Din cauza pandemiei, economiile emergente, adică acele țări care au anumite caracteristici ale unei piețe dezvoltate, dar nu îndeplinesc pe deplin standardele pieței dezvoltate (de exemplu, standardele MSCI (MSCI Market Classification Framework, June 2014)), de asemenea, au

înregistrat ieșiri semnificative de capital, reducând astfel investițiile și provocând pierderi de producție (Buysse & Essers, 2020, p. 19). Vom preciza că, conform mai multor clasificări (Luce, 2016, p. 25; FTSE, 2022, p. 5-6) din categoria țărilor cu economie emergentă cele mai semnificative sunt: *Argentina, Brazilia, Chile, China, India, Indonezia, Israel, Egipt, Coreea de Sud, Malaysia, Mexic, Filipine, Africa de Sud, Arabia Saudită, Vietnam*. În Europa, la categoria economiilor emergente sunt clasificate *Bulgaria, Cehia, Polonia, România, Rusia, Turcia, Ucraina, Ungaria*.

Vom menționa că, în mai multe studii (de ex.: Baldwin and Weder di Mauro 2020, p. 9; OECD, 2021, p. 16; Barro, 2020, p. 17) criza provocată de pandemia COVID-19 este comparată cu criza financiară din 2008-2009 care, de asemenea, a avut un impact pentru toate economiile din lume. Conform datelor empirice ale Organizației pentru Cooperare Economică și Dezvoltare (*Organisation for Economic Co-operation and Development*), în intervalul anilor 2000-2022, cele mai aprofundate decalaje în creșterea PIB mondial (OECD, 2021, p. 16) s-au înregistrat în perioadele 2008-2009 și 2019-2020.

În același timp, în comparație cu criza financiară din 2008-2009, durata crizei COVID-19 a fost mai scurtă, iar economiile țărilor au reușit să-și recupereze pozițiile pierdute, practic, pe parcursul anului 2021 (Figura 2).

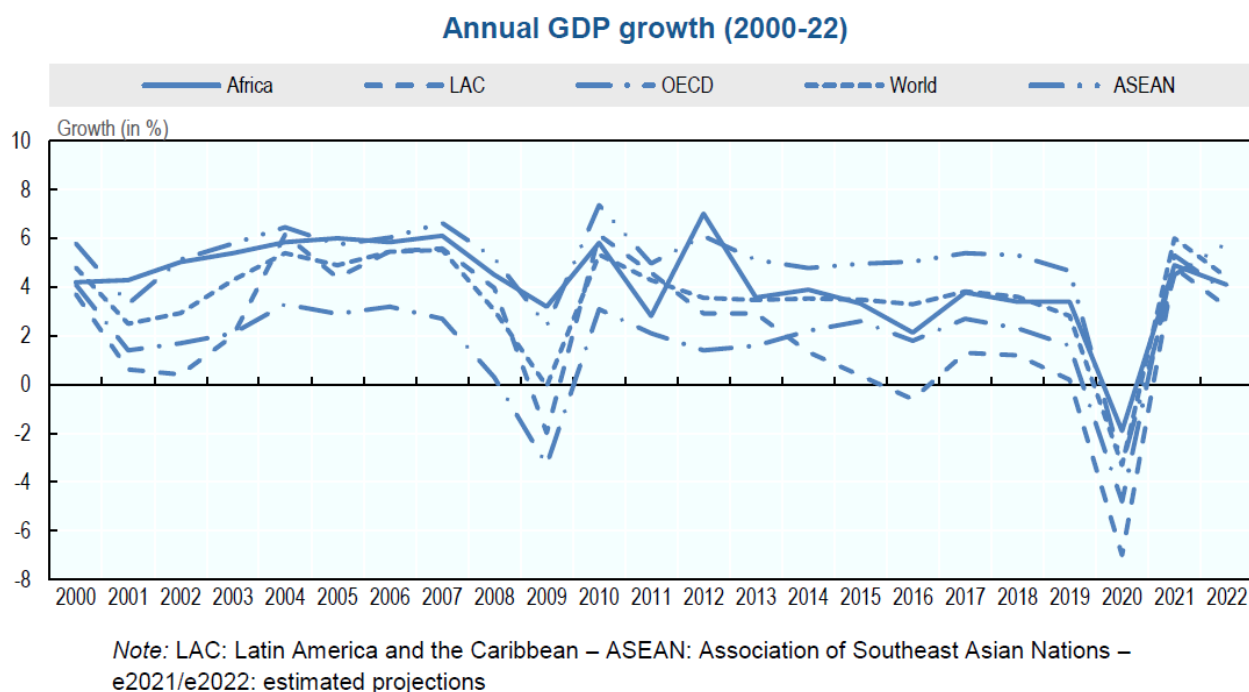


Figura 2. Creșterea anuală a PIB, 2000-2022 (în %)

Sursa: OECD, 2021, p. 16

Conform analizelor efectuate de experții europeni (OECD, 2020-a; OECD, 2020-b), pandemia COVID-19:

- a afectat negativ economiile tuturor țărilor;
- împreună cu o pierdere mare de vieți omenești, a lovit economia mondială prin dezechilibre grave, creștere lentă, investiții slabe și rețele de protecție socială defecte, în special în piețele emergente și economiile în curs de dezvoltare;
- a lovit puternic în întreaga lume, în toate industriile, dar mai ales în sectoarele călătoriilor, turismului, agrementului și ospitalității;
- lanțurile valorice globale au fost perturbate, deoarece companiile din întreaga lume au oprit producția din motive de sănătate și ca urmare a perturbărilor transportului internațional;
- în timpul pandemiei COVID-19, datoria corporativă a atins niveluri apropiate de cele observate în timpul crizei financiare globale din 2008-2009, iar creșterea datoriilor în unele

economii de piață emergente și țări în curs de dezvoltare le-a făcut mai vulnerabile la șocurile financiare externe.

Pe durata pandemiei COVID-19, guvernele țărilor și instituțiile internaționale au adoptat o serie de măsuri și au realizat politici anticriză care au stabilizat piața financiară și, ulterior, au permis reanimarea cererii și oferte pe piețele de bunuri și servicii. Cele mai importante au fost *politicile macroprudențială și fiscală*, precum și *intervențiile financiare*, obiectivul cărora a fost menținerea stabilității macroeconomice.

Politica macroprudențială include (BCE, 2022) sporirea rezilienței sistemului financiar și limitarea acumulării de vulnerabilități, în vederea atenuării riscurilor sistemice și a asigurării furnizării eficiente în continuare de servicii financiare pentru economia reală. Reglementarea macroprudențială a ajutat la controlul fluctuațiilor ratelor de schimb și ale fluxurilor de capital care puteau submina stabilitatea financiară. În această situație, politica monetară împreună cu reglementarea macroprudențială au redus efectele negative ale COVID-19 și au promova o creștere economică mai mare (IMF, 2020).

Totodată, *politica fiscală* a avut ca scop protejarea eficientă a oamenilor, stabilizarea cererii și facilitarea redresării economiilor atât pe parcursul pandemiei, precum și în perioada post-pandemică. Astfel, dacă pe durata pandemiei, obiectivul era susținerea și protejarea populației, și menținerea viabilității antreprenorilor prin oferirea facilităților fiscale, atunci odată cu diminuarea și relaxarea blocajelor, politica fiscală ar trebui să se concentreze pe sprijinirea gospodăriilor și a firmelor pentru a avea grijă de economia informală (IMF, 2020). Odată cu încetinirea pandemiei, stimulentele fiscale sunt esențiale pentru investițiile publice, sistemele de sănătate, infrastructura fizică și digitală.

Prin *intervențiile financiare* guvernele și instituțiile financiare, naționale și internaționale, s-a urmărit obiectivul de a crește cererea agregată și a determina firmele să-și stimuleze investițiile. Astfel, Guvernele au propus linii de salvare rapide și semnificative pentru a proteja lucrătorii și întreprinderile. Fondul Monetar Internațional (FMI) a estimat că deja în luna mai 2020, totalul intervențiilor financiare la nivel global a fost de aproximativ 9 trilioane de dolari SUA, repartizate (Battersby et al., 2020) pentru a) sprijinul bugetar direct (estimat la 4,4 trilioane de dolari SUA) și b) împrumuturi suplimentare din sectorul public și injecții de capital, garanții și alte operațiuni cvasi-fiscale, cum ar fi activitățile non-profit ale corporațiilor publice (estimate la încă 4,6 trilioane dolari SUA).

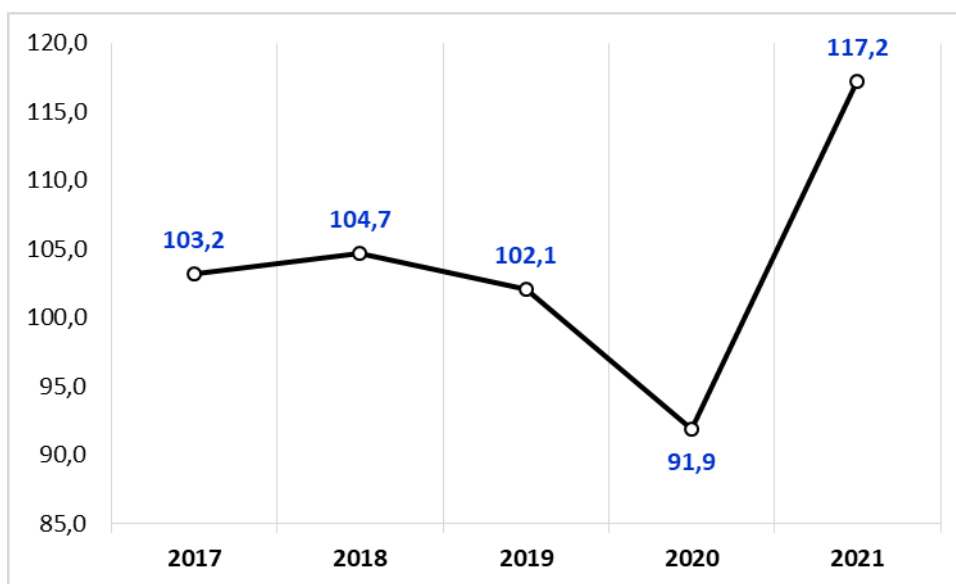


Figura 2. Republica Moldova: Indicii de volum ai volumului de producție pe activități economice, CAEM Rev.2, anul precedent=100 pe Activități economice și Ani. Total, 2017-2021

Sursa: întocmit de autor în baza datelor (BNS, 2023-a)

https://www.imf.org/en/Publications/WEO/weo-database/2021/April/weo-report?a=1&c=001,163,119,123,200,903,&s=NGDP_RPCH,&sy=2017&ey=2022&ssm=0&scsm=1&scs=0&ssd=1&ssc=0&sic=0&sort=country&ds=.&br=1

Evoluția situației epidemiologice din Republica Moldova confirmă că pandemia COVID-19 a influențat asupra indicatorilor economici. Astfel, primele înregistrări oficiale privind infectarea și îmbolnăvirea cu virusul SARS-CoV-2 s-au produs în luna februarie 2020 (Worldometer, 06.02.2023). Primul caz de infectare cu SARS-CoV-2 a fost confirmat în Republica Moldova pe data de 7 martie 2020, la o femeie de 48 de ani, revenită din Italia (Ministerului Sănătății al RM, 2021). Per total, în anul 2020, în țară au fost înregistrate 144818 cazuri de infectare, soldate cu 3130 decese (Worldometer, 06.02.2023). Cu scopul de a răspunde acestei calamități sanitare, autoritățile publice au întreprins un șir de măsuri pentru a contracara extinderea maladiei. În plan decizional, prima hotărâre a Comisie Naționale pentru Situații Excepționale (CNESP), prin care au fost puse primele sarcini organelor publice de resort, a fost luată la 01 februarie 2020 (CNESP, 2020). Creșterea cazurilor de îmbolnăvire cu virusul Sars-CoV-2, precum și extinderea pandemiei COVID-19 a impus Parlamentul Republicii Moldova să declare la 17.03.2020 starea de urgență (Parlamentul RM, 2020), în baza căreia CNESP a luat mai multe hotărâri (Guvernul RM, 2020-2023) privind restricționarea sau chiar suspendarea activității instituțiilor de învățământ, educaționale și culturale; restricționarea activității întreprinderilor economice și, în special, celor din domeniul HoReCa, a centrelor comerciale și piețelor, transportului public și a zborurilor, limitarea sau restricționarea accesului la terenurile de joacă, în parcuri și zone de agrement etc.

Aceste intervenții ale statului, nepopulare dar necesare, au influențat dinamica indicatorilor economici. Conform datelor Biroului Național de Statistică al Republicii Moldova, în anul 2020 s-a înregistrat contracția maximală a volumului de producție, constituind 91,9% față de anul (Figura 2). Restrângerea și contracția indicatorilor economici din anul 2020, la rândul său, a influențat și dinamica creșterii nivelului veniturilor și consumurilor populației (Figura 3).

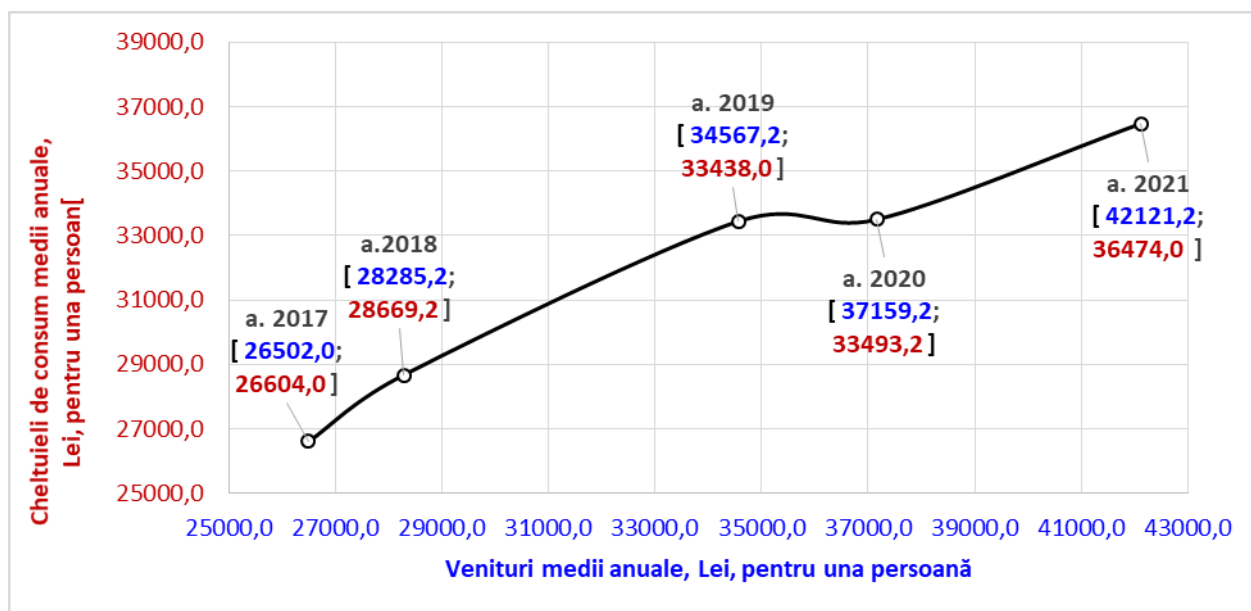


Figura 3. Republica Moldova: corelarea dinamicii veniturilor medii anuale și cheltuielilor de consum medii anuale ale populației, lei pentru una persoană, 2017-2021

Sursa: elaborată de autor în baza datelor (BNS, 2023-b, 2023-c, 2023-d, 2023-e, 2023-f)

În scopul susținerii agenților economici pe perioada pandemiei, au fost aprobate modificări în cadrul normativ (Parlamentul RM, 2000-b, 2000-c, 2000-d), referitoare la:

- subvenționarea dobânzilor și programul de rambursare a TVA,

- reducerea cotei TVA pentru sectorul HoReCa (Hotele Restaurante Cafenele) de la 20% la 15%;
- amânarea achitării taxelor și impozitelor pe anumite domenii, programe de susținere directă a mediului de afaceri;
- achiziționarea echipamentului de protecție din fondurile de urgență ale Guvernului - 41,4 milioane lei;
- dotarea cu echipament/dispozitive medicale a spitalelor, reutilizarea spațiilor medicale din contul creditului din partea Băncii de Dezvoltare a Consiliului Europei – 416 milioane lei;
- majorarea volumului fondului de șomaj de 6 ori, concomitent cu majorarea cuantumului ajutorului de șomaj pentru beneficiarii existenți până la 2775 lei pe perioada stării de urgență;
- acordarea ajutorului de șomaj în sumă de 2775 lei pentru persoanele care se înregistrează cu statut de șomeri, dar care nu corespund criteriilor de acordare a acestui statut (extinderea numărului de persoane beneficiare) pe perioada stării de urgență –168 milioane lei;
- suplinirea bugetului Agenției Naționale pentru Ocuparea Forței de Muncă (ANOFM) pentru măsuri proactive de angajare în câmpul muncii – 10,0 milioane lei;
- majorarea alocațiilor cu 40% pentru Ajutorul Social în legătură cu majorarea numărului de beneficiari – 201,9 milioane lei, inclusiv pentru
 - majorarea venitului lunar minim garantat de la 1107 lei până la 1300 lei, pe perioada stării de urgență;
 - majorarea cuantumului venitului lunar minim garantat pentru fiecare copil de la 50% (553 lei) la 75% (975 lei);
- Consolidarea veniturilor Fondului de Susținere Socială a Populației prin introducerea surselor suplimentare de venit (aplicarea taxei de portabilitate (50%) și taxei aeroportuare (50%)) – 71,0 milioane lei, acordate în formă de transferuri către Administrațiile Publice Locale din fondul menționat.

La fel, în scopul susținerii agenților economici și a populației, autoritățile Republicii Moldova au adoptat un set de compensații din bugetul de stat (Guvernul RM, 2021) implementarea măsurilor speciale privind asigurarea securității, protecției vieții și sănătății populației prin vaccinare anti-COVID-19, care prevedeau:

- acordarea din bugetul de stat a indemnizației salariaților cu copii în vârstă de până la 12 ani și copii cu dizabilități, care beneficiază de zile libere în cazul suspendării procesului educațional în regim cu prezență fizică (Anexa 1 la HG nr. 316/2021)
- acordarea din bugetul de stat a indemnizației pentru șomaj tehnic, instituit ca urmare a declarării stării de urgență, de asediu și de război și a restricțiilor impuse în starea de urgență în sănătate publică (Anexa 2 la HG nr. 316/2021)
- acordarea din bugetul de stat a compensației salariaților pentru implementarea măsurilor special privind asigurarea securității, protecției vieții sănătății populației, inclusiv compensații pentru 2 zile acordate pentru a fi libere în ziua vaccinării și ziua lucrătoare imediat următoare, pentru fiecare doză de vaccin efectuată (Anexa 3 la HG nr. 316/2021)

Putem constata că, pandemia COVID-19 și acțiunile întreprinse de guvern au arătat că, în situații de criză, businessul are nevoie de stat la fel cum și statul are nevoie de business. Relansarea în anul 2021 a volumului producției la cota de 117,2% se datorează acțiunilor autorităților publice centrale și locale ale Republicii Moldova, care au contribuit la creșterea numărului persoanelor vaccinate, minimizarea pierderilor economice și asigurarea garanțiilor sociale pentru populația țării.

Pe de altă parte, perioada relativ scurtă de depășire a crizei COVID-19 este și rodul performanțelor sectorului real în adoptarea modelelor de activitate economică în condiții de limitare a activităților care necesită proximitate fizică între oameni, precum și în inovarea produselor și mai ales a serviciilor prin sporirea ponderii tehnologiilor informaționale utilizate în afaceri.

Companiile din întreaga lume au jucat un rol important în lupta împotriva COVID-19. De la început, acestea și-au adaptat rapid ciclurile de producție pentru a furniza ventilatoare, dezinfectante și alte echipamente medicale cheie. Firmele cu tehnologii avansate, de ultimă oră, au oferit platforme și instrumente digitale pentru a lucra, a învăța, și a comunica. Respectiv, anume afacerile vor continua să joace un rol esențial în a permite atât sectorului public, cât și celui privat să utilizeze noile tehnologii pentru o recuperare incluzivă.

Astfel, o economie post-pandemică nu va putea să existe fără cooperarea dintre stat și sectorul privat. Iar, inovația și schimbarea pe care le va necesita redresarea post-pandemică trebuie să provină din sectorul privat, dar aceste procese trebuie să aibă loc în contextul mecanismelor de guvernare care abordează problemele sociale și evită anumite probleme implicite, de exemplu, din utilizarea datelor (Susskind & Vines, 2020, p. S8).

Urmează să fie menționat că, pe parcursul pandemiei COVID-19, companiile din întreaga lume, inclusiv și cele din Republica Moldova, au fost nevoite să se adapteze la schimbarea circumstanțelor și comportamentelor consumatorilor, și să găsească oportunități în vremuri de criză. Acest lucru a necesitat multă inovație, creativitate și dezvoltarea de noi modele de afaceri. În consecință, businessul mare și mic a adoptat și întreprins o serie de măsuri strategice pentru a spori reziliența afacerilor, a supraviețui și chiar a prospera în timpul pandemiei.

Investiții în inovare. Pentru a reduce răspândirea SARS-CoV-2, țările din întreaga lume au impus măsuri stricte de carantinare și/sau limitare a deplasării oamenilor, forțând angajații din diverse sectoare să lucreze de acasă. Acest lucru a reinventat modul în care lucrăm, rezultând o dependență mai mare de tehnologie. Ca urmare, investițiile în inovarea tehnologică au crescut semnificativ. Pentru a rămâne pe linia de plutire, companiile au trebuit să se asigure că angajații lor pot continua să lucreze de acasă, iar serviciile lor pot fi cumpărate sau accesate online. Acest lucru a însemnat dezvoltarea de noi software, sisteme digitale și metode de comunicare.

Permutarea afacerilor în spațiul online. Pandemia a dus la stoparea sau reducerea activităților din sfera nevoilor secundare - teatre, cinematografe, muzee, centre de agrement, hoteluri, restaurante, cafenele, magazine etc. Drept urmare, companiile care nu s-au gândit niciodată să se mute în spațiul online au fost forțate brusc să-și digitalizeze afacerea. Pe măsură ce creștea numărul oamenilor impuși să nu-și părăsească casele, pentru a cheltui bani pe bunuri și divertisment, s-au schimbat și obiceiurile consumatorilor. Comerțul electronic a devenit principala modalitate de a face cumpărături online pentru consumatorii din întreaga lume. La fel, digitalizarea producției cultural-artistice – imprimări sau transmisiuni online a spectacolelor, concertelor – a sporit numărul de abonați la rețelele de trafic online a producției audio-video.

Schimbarea modelului de afaceri. Pandemia a arătat companiilor din toate ramurile că au nevoie de metode care să le permită să facă față crizelor neașteptate. Pentru a supraviețui, întreprinderile trebuie să fie sustenabile, reziliente, adaptive și creative. O soluție ce face o companie sustenabilă este flexibilitatea sau agilitatea. Agilitatea afacerii este capacitatea unei organizații de a se adapta rapid, de a răspunde rapid, de a fi creativ, de a implementa schimbarea și de a-și menține avantajul competitiv atunci când compania se confruntă cu provocări complexe și incertitudine. Când o afacere poate rămâne flexibilă în perioadele de criză, atunci șansele sale de succes și de supraviețuire sunt mult mai mari. Modelarea agilă a afacerilor este o nouă strategie de afaceri care câștigă teren în economia post-pandemică.

Rebranding-ul imaginii companiei. Întreprinderile mici, având mai puține resurse disponibile și cu o rețea mai mică de clienți, au fost afectate mai mult decât întreprinderile mijlocii și mari. O strategie de a ține pasul cu companiile mai mari a devenit *rebranding-ul* - schimbarea imaginii companiei sau oferirea de noi servicii pentru a răspunde noilor tendințe - fiind o modalitate excelentă pentru companii de a se diferenția de concurență. Rebranding-ul este o modalitate prin care companiile folosesc tacticile psihologice în avantajul lor și ajută la schimbarea percepției mărcii de către clienți, și îi încurajează să interacționeze cu acesta.

În același timp, analiza cauzelor declanșării virusului SARS-CoV-2 și extinderea răspândirii lui până la nivel de pandemie, a condus și la atenționarea asupra problematicei dezvoltării sustenabile care trebuie să asigure reducerea impactului ecologic. Astfel, reacționarea

imediată la situațiile create în condițiile crizei au direcționat guvernele (OECD, 2021) să elaboreze viziuni programe și strategii de dezvoltare a economiei verzi (*Green economy*), bazate pe principiile economiei circulare (*Circular economy*), care se axează pe atingerea următoarelor obiective de dezvoltare post-pandemică:

- a) transformare digitală pentru reziliență economică
- b) recuperare verde (minimizarea emisiilor) și acțiune climatică (promovarea tehnologiilor verzi)
- c) plasarea obiectivului sustenabilității în centrul afacerii
- d) investiții în capitalul uman
- e) conceperea noilor reglementări și politici

CONCLUZII

Pandemia de COVID-19 a provocat pierderi fără precedent atât prin pierderea de vieți omenești, cât și prin impactul major la scară întregii economii globale. Factorii de decizie și investitorii au avut să confrunte această provocare și să adopte măsuri și politici capabile să atenueze consecințele crizei cauzate de pandemie. Criza COVID-19 a arătat că sectorul privat singur nu poate aborda schimbările dramatice din economia globală. Intervențiile guvernelor sunt cruciale și necesare pentru a coordona răspunsul la nivel global. Cercetătorii din domeniu susțin că, este necesară o nouă formă de colaborare între stat și business (Mazzucato & Kattel, 2020, p. S257). Experiența mondială, inclusiv și a Republicii Moldova, în depășirea crizei cauzate de pandemia COVID-19 demonstrează necesitatea coeziunii statului și businessului în realizarea măsurilor anti-criză. Prin politicile macroprudențială și fiscală, precum și prin intervențiile financiare guvernele țărilor și instituțiile internaționale pot contribui la atenuarea efectelor crizei și reanimarea cererii și ofertei pe piețele de bunuri și servicii.

Totodată, durata perioadei de depășire a crizei COVID-19 depinde de capacitatea businessului mare și mic de a adopta noi modele de activitate economică în condițiile formate de criză, precum și de capacitate de inovare a produselor și serviciilor prin sporirea ponderii tehnologiilor informaționale utilizate în afaceri.

Pandemia COVID-19 a demonstrat că dezvoltarea politicilor de cooperare în liantul stat-business contribuie la sporirea rezilienței populației și a agenților economici ale țării, și asigură o dezvoltare sustenabilă a întregii societăți.

Natura exogenă și globală a crizei COVID-19 impune tuturor actorilor, atât publici, cât și privați, să se așeze la masă și să discute soluții comune la urgențele sociale și economice actuale. Respectiv, perspectivele recuperării economice post-pandemice impun regândirea viziunii colective asupra actului de producere și comercializare, care trebuie să respecte cerințele unei dezvoltări sustenabile.

REFERINȚE BIBLIOGRAFICE

1. PARLAMENTUL Republicii Moldova (2020-a), **Hotărârea Nr. 55 din 17-03-2020 privind declararea stării de urgență.** [disponibil] https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=120817&lang=ro
2. PARLAMENTUL Republicii Moldova (2020-a), **Legea nr. 60 din 23-04-2020 privind instituirea unor măsuri de susținere a activității de întreprinzător și modificarea unor acte normative.** [disponibil] https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=123335&lang=ro#
3. PARLAMENTUL Republicii Moldova (2020-b), **Legea nr. 61 din 23-04-2020 privind modificarea Legii bugetului de stat pentru anul 2020.** [disponibil] https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=121286&lang=ro#
4. PARLAMENTUL Republicii Moldova (2020-c), **Legea nr. 62 din 23-04-2020 pentru modificarea Legii fondurilor asigurării obligatorii de asistență medicală pe anul 2020.** [disponibil] https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=121288&lang=ro#
5. PARLAMENTUL Republicii Moldova (2020-d), **Legea nr. 63 din 23.04.2020 pentru modificarea Legii bugetului asigurărilor sociale de stat pe anul 2020.** [disponibil] https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=121290&lang=ro#

6. GVERNUL Republicii Moldova (2021), **Hotărârea nr. 316 din 03.11./2021 cu privire la aprobarea unor măsuri de susținere a angajatorilor și salariiților în condițiile aplicării măsurilor de restricție pe perioada pandemiei de COVID-19.** [disponibil] https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=129834&lang=ro#
7. GVERNUL Republicii Moldova (2020-2023), **Decizii CNESP** [disponibil] <https://gov.md/ro/content/decizii-cnesp>
8. COMISIA Națională Extraordinară de Sănătate Publică - CNESP (2020), **Hotărârea nr. 1 din 02 februarie 2020 privind situația epidemiologică la infecția cu Coronavirusul de tip nou, măsurile de prevenire și răspuns** [disponibil] https://gov.md/sites/default/files/document/attachments/hot_1_cnesp_cu_modificari.pdf
9. MINISTERUL Sănătății al Republicii Moldova, (2021), **Republica Moldova la un an de pandemie.**, Publicat online 03.03.2021, Pagina web oficială. [disponibil] <https://ms.gov.md/comunicare/buletin-informativ/republica-moldova-la-un-an-de-pandemie/>
10. AMBROS, M., FRENKEL, M., HUYNH, T.L.D., KILINC, M. (2021), **COVID-19 pandemic news and stock market reaction during the onset of the crisis: evidence from high-frequency data.** In: Applied Economics Letters, Volume 28 Issue 19, pp. 1686-1689. ISSN 1350-4851 [available] <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13504851.2020.1851643>
11. BAKER, S.R., BLOOM, N., DAVIS, S.J., KOST, K.J., SAMMON, M.C., VIRATYOSIN, T. (2020), **The unprecedented stock market impact of COVID-19.** In: National Bureau of Economic Research (NBER) Working Paper Series, Working Paper No. 26945. [available] https://www.nber.org/system/files/working_papers/w26945/w26945.pdf or <https://www.nber.org/papers/w26945>
12. BALDWIN Richard, di MAURO Beatrice W. (2020), **Introduction.** In: Baldwin, R., di Mauro, B.W. (editors), **Mitigating the COVID economic crisis: Act fast and do whatever it takes**, a CEPR Press VoxEU.org eBook, CEPR Press.- 219 p., ISBN: 978-1-912179-29-9 [available] https://cepr.org/system/files/publication-files/60118-mitigating_the_covid_economic_crisis_act_fast_and_do_whatever_it_takes.pdf
13. BANCA CENTRALĂ EUROPEANĂ - BCE (2022), **Strategia de politică macroprudențială.** [disponibil] <https://www.ecb.europa.eu/ecb/tasks/stability/strategy/html/index.ro.html>
14. BARRO Robert J., URSÚA José F., WENG Joanna (2020), **The coronavirus and the great influenza pandemic: lessons from the “spanish flu” for the coronavirus’s potential effects on mortality and economic activity.**, National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA, NBER Working Paper Series, Working Paper No. 26866. [available] <http://www.nber.org/papers/w26866>
15. BATTERSBY Bryn, TURE Elif, LAM Raphael (2020), **Tracking the \$9 Trillion Global Fiscal Support to Fight COVID-19,** On: IMF Blog, May, 20, 2020 [available] <https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2020/05/20/tracking-the-9-trillion-global-fiscal-support-to-fight-covid-19>
16. BIROUL NAȚIONAL DE STATISTICĂ al Republicii Moldova - BNS (2023a), **Indicii de volum ai volumului de producție pe activități economice, CAEM Rev.2, anul precedent=100 pe Activități economice și Ani, 2017-2021.** [disponibil] https://statbank.statistica.md/PxWeb/pxweb/ro/40%20Statistica%20economica/40%20Statistica%20economica_13%20CNT_CNT210_Resurse/CNT210052.px/table/tableViewLayout1/?rxid=b2ff27d7-0b96-43c9-934b-42e1a2a9a774
17. BIROUL NAȚIONAL DE STATISTICĂ al Republicii Moldova – BNS (2023b), **Numarul mediu al populatiei cu resedinta obisnuita pe raioane, grupe de virste, medii si sexe, 2014-2021.** [disponibil] https://statbank.statistica.md/PxWeb/pxweb/ro/20%20Populatia%20si%20procesele%20demografice/20%20Populatia%20si%20procesele%20demografice_POPrec_POP010/POP011100rclreg.px/?rxid=b2ff27d7-0b96-43c9-934b-42e1a2a9a774

18. BIROUL NAȚIONAL DE STATISTICĂ al Republicii Moldova – BNS (2023c), **Veniturile disponibile ale populației după surse de venit și medii, 2014-2018.** [disponibil] https://statbank.statistica.md/PxWeb/pxweb/ro/30%20Statistica%20sociala/30%20Statistica%20sociala_04%20NIV_NIV010_Serii%20intrerupte_04%20NIV_2014-2018/NIV010200rcl.px/?rxid=b2ff27d7-0b96-43c9-934b-42e1a2a9a774
19. BIROUL NAȚIONAL DE STATISTICĂ al Republicii Moldova – BNS (2023d), **Veniturile disponibile ale populației după sursa de venit și medii, 2019-2021.** [disponibil] https://statbank.statistica.md/PxWeb/pxweb/ro/30%20Statistica%20sociala/30%20Statistica%20sociala_04%20NIV_NIV010/NIV010200.px/?rxid=b2ff27d7-0b96-43c9-934b-42e1a2a9a774
20. BIROUL NAȚIONAL DE STATISTICĂ al Republicii Moldova – BNS (2023e), **Cheltuielile de consum ale populației după destinația cheltuielilor și medii, 2014-2018.** [disponibil] https://statbank.statistica.md/PxWeb/pxweb/ro/30%20Statistica%20sociala/30%20Statistica%20sociala_04%20NIV_NIV020_Serii%20intrerupte_04%20NIV_2014-2018/NIV020200rcl.px/?rxid=b2ff27d7-0b96-43c9-934b-42e1a2a9a774
21. BIROUL NAȚIONAL DE STATISTICĂ al Republicii Moldova – BNS (2023f), **Cheltuielile de consum ale populației după destinația cheltuielilor și medii, 2019-2021.** [disponibil] https://statbank.statistica.md/PxWeb/pxweb/ro/30%20Statistica%20sociala/30%20Statistica%20sociala_04%20NIV_NIV020/NIV020200.px/?rxid=b2ff27d7-0b96-43c9-934b-42e1a2a9a774
22. BUYSSE Kristel, ESSERS Dennis. (2020), **The world economy under COVID-19: Can emerging market economies keep the engine running?.** In: National Bank of Belgium, NBB Economic Review (online publication), September, 2020, pp. 7-35. **ISSN: 1784-2476 (online)** [available] https://www.nbb.be/doc/ts/publications/economicreview/2020/ecorevii2020_h1.pdf
23. EICHENBAUM, M.S., REBELO, S., TRABANDT, M. (2020), **The macroeconomics of epidemics.** In: National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA, NBER Working Paper Series, Working Paper No. 26882. [available] https://www.nber.org/system/files/working_papers/w26882/w26882.pdf
24. FTSE Russel (September 2022), **FTSE Equity Country Classification: Annual Announcement.** – 8 p. [available] https://research.ftserussell.com/products/downloads/FTSE-Country-Classification-Update_latest.pdf
25. GOODELL John W. (2020), **COVID-19 and finance: Agendas for future research.** In: Finance Research Letters, Volume 35, Article No. 101512. **ISSN 1544-6123** [available] <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1544612320303974?via%3Dihub>
26. GORMSEN, N.J., KOIJEN, R.S. (2020), **Coronavirus: Impact on stock prices and growth expectations.** In: University of Chicago, Becker Friedman Institute for Economics Working Paper No. 2020-22. [available] https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3555917
27. INTERNATIONAL MONETARY FUND - IMF (2020), **World Economic Outlook Update, June 2020: A Crisis Like No Other, An Uncertain Recovery.** [available] <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2020/06/24/WEOUpdateJune2020>
28. INTERNATIONAL MONETARY FUND - IMF (2021), **World Economic Outlook Database, April 2021.** [available] <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/weo-database/2021/April/select-aggr-data>
29. LUCE Kimberlee (2016), **Emerging Markets: Pathways to Selection. A perspective from Boston Analytics.**, A PowerPoint presentation. - 29 slides [available] <https://www.slideshare.net/KimberleeLuce/emerging-markets-pathways-to-selection>
30. MALISZEWSKA M., MATTOO A., VAN DER MENSBRUGGHE D. (2020), **The potential impact of COVID-19 on GDP and trade: a preliminary assessment.**, April 10, 2020, World Bank Policy Research Working Paper No. 9211 [available] https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3573211

31. MAZZUCATO Mariana, KATTEL Rainer (2020), **COVID-19 and public-sector capacity**. In: Oxford Review of Economic Policy, Volume 36 Issue Supplement S1, 2020, pp. S256–S269. **ISSN 0266-903X (print) // 1460-2121 (web)** [available] <https://doi.org/10.1093/oxrep/graa031>
32. MSCI Market Classification Framework, June 2014 [available] [https://www.msci.com/documents/1296102/1330218/MSCI Market Classification Framework.pdf/d93e536f-cee1-4e12-9b69-ec3886ab8cc8](https://www.msci.com/documents/1296102/1330218/MSCI_Market_Classification_Framework.pdf/d93e536f-cee1-4e12-9b69-ec3886ab8cc8)
33. ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT - OECD (2020-a), **OECD Economic Outlook**, Volume 2020 Issue 2, OECD Publishing, Paris. – 267 p. **ISSN 0474-5574 (print) // ISSN 1609-7408 (online)** [available] https://read.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-economic-outlook/volume-2020/issue-2_39a88ab1-en#page1
34. ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT - OECD (2020-b), **COVID-19 and Global Value Chains: Policy Options to Build More Resilient Production Networks**, OECD Tackling the Coronavirus (COVID-19: Contributing to a Global Effort, 3 June 2020. [available] <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/covid-19-and-global-value-chains-policy-options-to-build-more-resilient-production-networks-04934ef4/>
35. ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT - OECD (2021), **Business Insights on Emerging Markets 2021**, OECD Emerging Markets Network, OECD Development Centre, Paris [available] <https://www.oecd.org/dev/Business-Insights-Emerging-Markets-2021.pdf>
36. REUTERS (20.02.2023), **IMF sees cost of COVID pandemic rising beyond \$12.5 trillion estimate**. [available] <https://www.reuters.com/business/imf-sees-cost-covid-pandemic-rising-beyond-125-trillion-estimate-2022-01-20/>
37. STATISTA (17.01.2023). **Impact of the coronavirus pandemic on the global economy - Statistics & Facts**. [available] <https://www.statista.com/topics/6139/covid-19-impact-on-the-global-economy/#topicOverview>
38. SUSSKIND Daniel, VINES David (2020), **The economics of the COVID-19 pandemic: an assessment**., In: Oxford Review of Economic Policy, Volume 36, Issue Supplement S1, 2020, pp. S1–S13, **ISSN 0266-903X (print) // 1460-2121 (web)** [available] https://academic.oup.com/oxrep/article/36/Supplement_1/S1/5899022
39. VIDYA, C.T., PRABHEESH, K.P. (2020), Implications of COVID-19 pandemic on the global trade networks. In: Emerging Markets Finance and Trade Journal, Volume 56, Issue 10, pp. 2408–2421. **ISSN 1540496X**. Published Online: 25 July 2020 [available] <http://dx.doi.org/10.1080/1540496X.2020.1785426>
40. WORLDOMETER (06.02.2023), **Coronavirus Statistics - Moldova COVID** [available] <https://www.worldometers.info/coronavirus/>
41. WORLD TRAVEL AND TOURISM COUNCIL – WTTC (2022), **Travel & Tourism Economic Impact 2022: Global Trends, August 2022**. - 36 p., Published online 06.09.2022. [available] <https://wtcc.org/Portals/0/Documents/Reports/2022/EIR2022-Global%20Trends.pdf>

**CONTRIBUTION OF LOCAL PUBLIC ADMINISTRATION
MANAGEMENT TO RURAL SPACE DEVELOPMENT
CONTRIBUȚIA MANAGEMENTULUI ADMINISTRAȚIEI PUBLICE
LOCALE LA DEZVOLTAREA SPAȚIULUI RURAL**

LITVIN Aurelia

ORCID: 0000-0003-3756-0856,

PhD. hab., Prof., Technical University of Moldova, email: aurelia.litvin@gmail.com

FETESCU Cezara

ORCID: 0000-0002-3593-9080,

PhD., Center of Excellence in Economy and Finance, email: cezarafetescu@gmail.com

ABSTRACT. *Internationally, the performance of a country's public services correlates with the level of public confidence in public administration, the dexterity of economic activities and, obviously, the standard of living of the population. Linking this to the barriers to LPAs discussed in Chapter II of this paper, the author is compelled to note that the Republic of Moldova needs to act urgently to increase and multiply the competences of LPA management in order to ensure economic prosperity, social cohesion and well-being.*

The concept of "performance" is identified with outstanding results, clearly superior to the results of similar action. Performance is an attribute that can be treated subjectively, as it is perceived differently by different people; for these reasons, certain minimum criteria for assessing performance should be drawn up and approved at national level, which would ensure the comparability of the results achieved by local public authorities, particularly in the development of rural areas.

KEYWORDS: *development, local public administration, public management, rural areas*

JEL CLASSIFICATION: *M1, H7, J1*

Republica Moldova, de o bună perioadă de timp, încearcă să contribuie la dezvoltarea regională prin elaborarea diferitor măsuri de dezvoltare [7] impuse prin Legea nr. 438 privind dezvoltarea regională a Republicii Moldova [5] sau prin elaborarea și implementarea Strategiei naționale de dezvoltare regională pentru anii 2016-2020 [6], cât și aprobarea Planului de acțiuni privind implementarea acestei Strategii [19], încercând prin aceste acțiuni să atingă și ea nivelul stabilit prin realizarea reformei administrației publice. Pe această cale Republica Moldova tinde să se alinieze la standardele europene care atribuie administrației publice locale însușiri precum transparența, predictibilitatea, responsabilitatea și eficiența – însușiri care pot fi obținute doar prin promovarea de politici și reforme menite să contribuie la sporirea performanțelor APL, dar, din păcate, la etapa actuală succesele politicilor publice încă sunt foarte slab palpabile. „Totodată, au fost remarcate deficiențe importante, în special, în promovarea reformei în instituțiile publice. De aceea, procesul de implementare a reformei instituționale a avut impact moderat, iar obiectivele politicilor publice au fost atinse parțial, astfel încât, în urma evaluărilor interne și externe, a fost recomandat constant ca reforma administrației publice să continue” [8, pag. 124].

Este de la sine înțeles că ne întrebăm cu toții de ce reformele nu și-au atins obiectivele scontate: să fie vorba de calitatea reformelor, să fie vorba de bariere la implementarea acțiunilor planificate sau este vorba de alte cauze? Dar poate, totuși, una dintre cauze este impermeabilitatea slabă a sistemului administrativ autohton față de acțiunile împrumutate din experiența statelor europene? Poate strategiile de dezvoltare a APL ar trebui adaptate la solicitările societății și, implicit, la contextul socioeconomic al Republicii Moldova? Poate tiparul european nu se înscrie în tocmai în realitatea națională? Poate instituțiile europene au un grad de compatibilitate scăzut cu cele naționale, cel puțin la etapa actuală?

Întrebări care, probabil, își pot găsi răspunsul în conservatismul mentalitar al populației și, în special, al funcționarilor publici. Este destul de complicată asimilarea sistemului european, care impune renunțarea definitivă la modelul actual, perpetuat de moștenirea istorică, mai ales că „confruntarea dintre vechi și nou este desfășurată în contextul problemelor economice grave, pauperizării populației, pierderii de încredere în clasa politică și în instituții, scindări grave a societății, confuziei generalizate, diminuării sentimentului civic și al răspunderii sociale, remanenței mentalităților sovietice, lipsei de informare și chiar a refuzului brutal al cunoașterii altor opinii, culturii politice reduse, temerii de schimbare și a deficitului de modele comportamentale pozitive” [8, pag. 126]. Din aceste considerente, atât pentru Republica Moldova, în general, cât și pentru instituțiile publice, în particular, modernizarea prin preluarea practicilor și experiențelor europene constituie o provocare enormă, căreia lipsa experiențelor anterioare îi mai adaugă valență.

Susținem vectorul european de dezvoltare a APL, ba mai mult, considerăm că acesta este unica cale de ieșire din adâncă hibernare în care se află sistemul administrativ la etapa actuală, dar, ținem să menționăm, că schimbările în sistem trebuie operate având în vedere starea actuală a lucrurilor. Altfel spus, pentru a fi implementate bunele practici europene, Republica Moldova mai întâi ar trebui să atingă nivelul de la care țările europene au pornit implementarea acestor practici, or, cu siguranță, până la atingerea aceluși nivel, mai avem de lucrat.

În acest context, facem referire la noțiunea de traiectorie, care presupune „un model intențional, o cale pe care cineva încearcă să o adopte. Ea pornește de la un punct de plecare (A) spre un loc sau o situație dezirabilă, dorită (B). Astfel, un scenariu constă din trei elemente de bază: o stare inițială, o traiectorie și o stare viitoare” [4, pag. 157]. Și dacă starea viitoare este clar formulată, atunci starea inițială diferă de la stat la stat, din aceste considerente și traiectoriile pe care urmează să le parcurgă sistemele administrative ale statelor sunt diferite. Din aceste considerente, acțiunile implementate de către un stat pentru a ajunge la situația dezirabilă (B), pot fi total nepotrivite pentru un alt stat. Totul depinde de punctul de pornire, iar statul care urmează să implementeze procesul de europeanizare, altfel spus să traseze traiectoria, ar trebui să atragă o atenție prioritară adaptării strategiilor la specificul național, dar și la analiza de impact a demersului (figura 1).

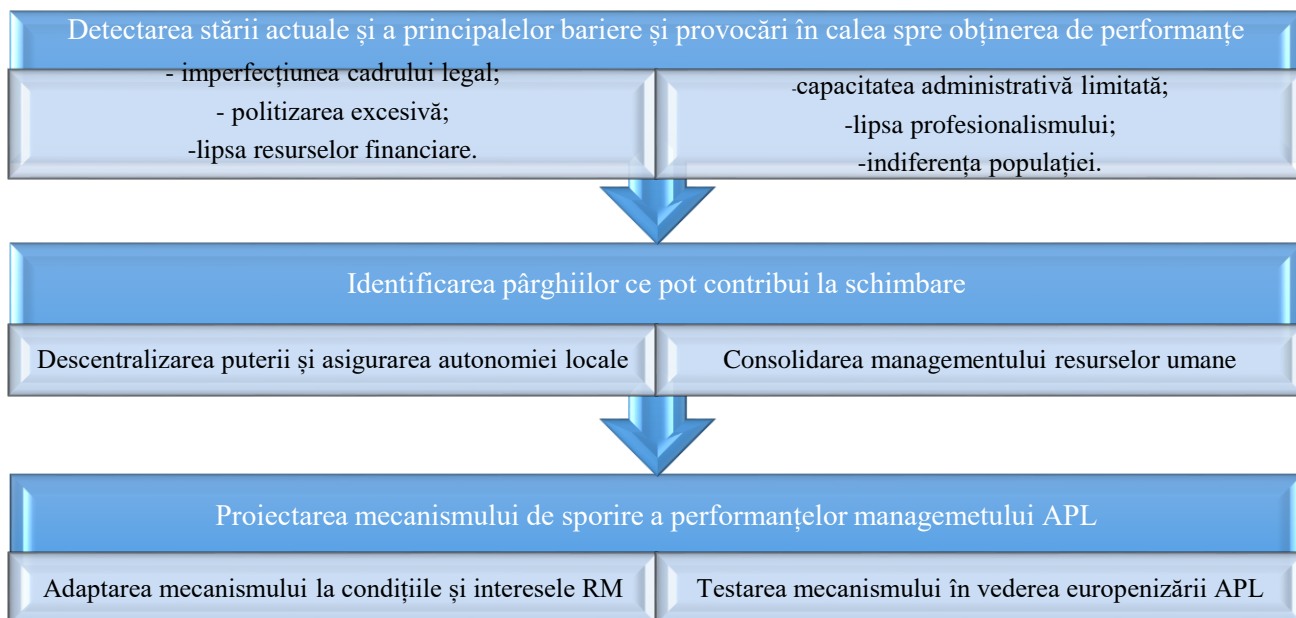


Figura 1. Etapele procesului de reformare a managementului APL în Republica Moldova în vederea sporirii performanțelor acestuia

Sursa: Elaborată de autori

Din aceste considerente, de către autori a fost realizat un chestionar, cu scopul de identificare a principalele bariere ce împiedică pe aleșii locali să-ți transfere performanțele manageriale asupra dezvoltării spațiului rural. De asemenea, în scopul identificării unor metode ce

ar contribui la sporirea performanțelor managementului APL în vederea dezvoltării spațiului rural, în chestionar a fost inclusă o întrebare deschisă la care primarii au indicat în calitate de factori ce pot contribui la sporirea performanțelor: *cursurile de perfecționare, sensibilizarea și implicarea populației, simplificarea procedurii de aplicare la proiecte, autonomia financiară, reducerea controalelor, instituirea sine stătătoare a taxelor locale, delimitarea clară a funcțiilor și responsabilităților autorităților publice centrale și locale etc.* Ținem să menționăm că factorii identificați de către aleșii locali corelează perfect cu criteriile de evaluare a performanțelor managementului APL, prin faptul că toți acești factori pot asigura atât calitate planificărilor strategice prin calitatea resurselor umane, cât și calitate și capacitate de a furniza servicii publice prin capacitate financiară și implicare socială. Multitudinea de propuneri venite de la primarii, în viziunea noastră, se încadrează perfect în limitele a două direcții prioritare cum ar fi: descentralizarea puterii și asigurarea autonomiei locale și consolidarea managementului resurselor umane. Și aici ținem să ne afirmăm convingerea că anume aceste direcții ar trebui să constituie temelia mecanismului de sporire a performanțelor managementului public al APL în Republica Moldova selectat ca punct de sprijin pentru reformarea APL în ansamblu, deoarece calitatea managementului APL este considerată de 88% dintre primarii localităților rurale direct proporțională cu performanțele obținute de către instituțiile la cărma cărora se află.

Pornind de la cele două pârghii, ținem neapărat să accentuăm rolul sporit al **descentralizării puterii și asigurării autonomiei locale** în sporirea performanței managementului APL din simplu motiv că autonomia locală poate să se realizeze doar în contextul unei descentralizări reale a puterii.

Autoritățile publice locale, în țara noastră, se bucură de o autonomie largă declarată doar de cadrul legal național, în practică nefiind o asemenea stare de fapt. Și aici, cu certitudine, este imperios necesar ca APC să soluționeze de urgență problema respectivă.

Autonomia locală presupune forma modernă de manifestare a descentralizării împuternicirilor dintre administrația publică centrală și cea locală, aceasta constituind baza oricărui sistem politic democratic. *Necesitatea autoadministrării* este impusă de condiția esențială a democrației care prevede participarea populației la elaborarea deciziilor (condiție lipsa căreia au invocat-o și primarii în chestionar). Carta Europeană a autonomiei locale (art. 3) definește conceptul dat ca „dreptul și capacitatea efectivă a autorităților administrației publice locale de a soluționa și de a gestiona, în cadrul legii, în nume propriu și în interesul populației locale, o parte importantă a treburilor publice” [16, pag. 12].

„Autonomia locală reprezintă o zonă care formează o comunitate separată constituită legal, subordonată statului și investită cu autoritate, având dreptul de decizie în privința propriilor probleme de gestiune, prin intermediul propriilor organe administrative” [11, pag. 16]. Principiile pe care se bazează autonomia locală presupun existența unor organe proprii de administrare, ce ar reprezenta interesele cetățenilor și posibilitatea perceperii impozitelor și întreprinderii pe teritoriu a oricăror activități considerate dezirabile în funcție de prevederile legale. „Realizarea acestor principii este posibilă numai datorită existenței unei capacități de finanțare (în primul rând este vorba de capacitatea fiscală pe locuitor în raport cu capacitatea fiscală națională pe locuitor) adecvate la nivel local, metodele de finanțare locală fiind sub jurisdicția statului. Astfel, **delegarea, prin legislația fiscală, a dreptului de a stabili impozite către autoritățile locale** se realizează în limite determinate, asigurarea unui echilibru adecvat între activitățile pe care acestea le pot desfășura și facilitățile fiscale de care dispun pentru a le finanța, constituind regula de aur a autonomiei locale” [8, pag. 16].

La asigurarea autonomiei locale poate contribui doar procesul de *descentralizare a puterii*, care „presupune o cesiune (cedare, transmitere) de competențe administrative și financiare de la nivelul administrației publice centrale la cel al administrației publice locale” [13, pag. 91]. Totuși, nu putem vorbi despre o cesiune a drepturilor administrative și financiare fără descentralizarea administrativă și cea financiară.

„În același context, ținem să menționăm însă că *descentralizarea administrativă* nu are un caracter absolut. Ea se manifestă cu respectarea Constituției și legilor, fără a contraveni interesului

public național. Pentru apărarea intereselor publice statale, pentru apărarea legislației, autoritățile administrative ale statului dispun de un drept de tutelă administrativă, care se exercită asupra existenței organului tutelat sau asupra activității acestuia” [21, pag. 163]. Dar care sunt limitele acestei tutele? În opinia primarilor din localitățile rurale, așa numitele „organe tutelare” cam întrec această limită, delegând autorităților locale o sumedenie de sarcini care nu au o acoperire financiară concretă sau controlând exagerat activitatea acestora din urmă. O limită „simbolică” a controlului manifestat de către autoritățile centrale asupra activității autorităților APL este dată de art. 8 (3) din Carta europeană a autonomiei locale care prevede că „controlul administrativ asupra activității autorităților administrației publice locale trebuie exercitat cu respectarea unei proporționalități între amploarea intervenției autorității de control și importanța intereselor pe care aceasta înțelege să le protejeze” [16, pag. 16]. Aici, însă, ținem să menționăm că gradul de populare al localităților rurale este diferit, unor primari revenindu-le în gestiune sate cu un număr de până la 7500 persoane, iar altora – localități numărul de locuitori al cărora abia atinge 1000 de persoane. Din acest motiv, mulți cercetători din domeniu consideră că descentralizarea administrativă nu este posibilă fără *reforma administrativ-teritorială*, fragmentarea excesivă a teritoriului Republicii Moldova fiind un obstacol în calea reformei, făcând imposibilă atribuirea unor funcții semnificative autorităților APL de nivelul I. Problema administrativ-teritorială se face mai accentuată în lipsa unei baze fiscale bine delimitate, „în acest sens, pot exista zone pentru care să nu existe nici o rațiune variabilă pentru a aplica soluții standardizate la nivel național, existând însă rațiuni primordiale pentru a lua în considerare nevoile și interesele locale, utilizând cunoașterea condițiilor locale pentru a găsi cea mai bună soluție” [11, pag. 18]. Aici ținem să menționăm că conform standardelor europene, localitățile care înregistrează până la 4000 de locuitori se înscriu în categoria unităților locale mici, iar în Republica Moldova marea majoritate a satelor au mai puțin de 4000 de locuitori, multe sate înregistrând un număr mai mic de 500 de oameni. „Aceste localități mici, pur și simplu, nu au capacitatea necesară de a îndeplini sarcinile care ar trebui să revină unor autogovernări locale” [13, pag. 96]. Problema organizării administrativ-teritoriale rezidă nu doar în diversitatea satelor în funcție de numărul populației, dar și în repartizarea numărului de primării pe raioane. Este curios de constatat că în raionul Basarabeasca există doar 7 unități administrativ-teritoriale în care sunt primării, iar, spre exemplu, în Briceni – 26, Căușeni – 28 etc. Existența unor astfel de disproporționalități justifică pe deplin opinia experților din domeniu care consideră, pe bună dreptate, că „în Republica Moldova, în locul celor 871 de localități, trebuie să se creeze 111 localități cu 3-4 regiuni, fiecare localitate având circa 23800 locuitori, iar fiecare regiune circa 700000 locuitori” [13, pag. 102].

În acest sens, considerăm oportună revenirea la județe, lucru care ar permite descentralizarea administrației publice locale atât în vederea utilizării raționale a resurselor disponibile, cât și a atragerii de fonduri pentru dezvoltarea spațiilor rurale.

În această ordine de idei este salutară implementarea NUTS și la nivel național prin Hotărârea nr. 570 din 19.07.2017 cu privire la aprobarea Nomenclatorului unităților teritoriale de evidență statistică al Republicii Moldova [18], doar că la acest capitol considerăm că nivelul NUTS 3 (regiuni mici) este un nivel care iarăși nu se înscrie întocmai în tiparele naționale date fiind criteriile de corespundere la acest nivel care presupun un număr al populației în regiunile date de la 150 mii la 800 mii persoane. Astfel, în Republica Moldova, în tiparele acestui criteriu se înscriu doar cele șase regiuni statistice: Nord, Centru, Sud, UTA Găgăuzia, municipiul Chișinău și unitățile administrativ-teritoriale din stânga Nistrului [18, art. 2(3)], întreaga țară încadrându-se în nivelul NUTS 1, regiuni majore. Având în vedere teritoriul și numărul populației țării noastre, considerăm că nivelul NUTS 3 ar trebui organizat pe sub nivele, care să corespundă specificului țării noastre, mai ales că legea permite operarea de asemenea modificări [18, art. 3(3)].

Tot aici ținem să menționăm că, Legea privind organizarea administrativ-teritorială a Republicii Moldova prevede expres că „unitatea administrativ-teritorială de sine stătătoare se formează dacă are o populație, de regulă, de cel puțin 1500 de locuitori și dispune de mijloace financiare suficiente pentru întreținerea aparatului primăriei și instituțiilor sferei sociale” [9, art. 17(2)], iar art. 17(3) al aceleiași legi vine să completeze prevederile date prin faptul că în „cazuri

excepționale” pot fi formate și unități administrativ-teritoriale cu un număr de locuitori mai mic decât cel stabilit în aliniatul precedent. Toate bune și frumoase, dar datele ultimelor recensăminte denotă faptul că în Republica Moldova sunt înregistrate o sumedenie de astfel de „cazuri excepționale”, din aceste considerente se impune net o reorganizare administrativă a localităților în vederea racordării la *criterii teritoriale și demografice*, iar primăriile ar trebui constituite în strictă dependență de numărul de locuitori aflați în jurisdicție, inclusiv prin amalgamarea a câtorva localități, practică care deja este aplicată în Republica Moldova, spre exemplu o primărie să fie constituită pentru un număr de locuitori de minim 5000. Reorganizarea administrativ-teritorială ar reduce semnificativ numărul de „excepții” și ar contribui semnificativ la creșterea performanțelor managementului APL inclusiv din punct de vedere financiar, criteriu de care depinde la propriu capacitatea și calitatea furnizării serviciilor populației.

În acest context, susținem inițiativele de creare a șase *poli regionali (Edineț, Soroca, Ungheni, Orhei, Cahul, Comrat și zonele rurale adiacente acestora)*, inițiativă înaintată de Strategia Națională de Dezvoltare pentru anii 2022-2028. Poliile regionale sau „*polii de creștere* sunt localități urbane care se remarcă prin concentrarea populației, a activităților economice, sociale și culturale cu caracter polarizator din punct de vedere socioeconomic regional și care stimulează dezvoltarea localităților învecinate. Un pol de creștere concentrează o populație numeroasă într-un context teritorial dat, este ușor accesibil, beneficiază de o infrastructură fizică și locativă bine dezvoltată, oferă o gamă diversificată de servicii publice și private și polarizează economic zona în care este amplasat, găzduind companii din diferite domenii și generând locuri de muncă” [17].

Pe lângă reforma administrativ-teritorială nu ar lipsi și o *reformă instituțională* menită să reproiecteze sistemul instituțional al administrației *prin redefinirea funcției publice și delimitarea clară a raporturilor dintre administrația publică centrală și cea locală*. Dacă acest lucru ar fi efectuat prin instituirea cadrului de reglementare, atunci, cu siguranță, s-ar asigura protejarea sistemului administrativ de influențele politice. „În context, sunt necesare măsuri concrete de operaționalizare a mecanismului de implementare a priorităților naționale, introducerea managementului bazat pe rezultate, consolidarea planificării strategice și introducerea bugetării pe programe la nivel central, îmbunătățirea procesului de evaluare a impactului reglementărilor, a procesului de consultare publică, concomitent cu sistematizarea și simplificarea legislației, promovarea de măsuri privind etica și integritatea” [8, pag. 129].

Procesul de descentralizare a serviciilor publice trebuie privit ca „repartizare a funcțiilor și prerogativelor deținute între diferite ramuri ale administrației publice” [21, pag. 163], iar repartizarea funcțiilor și a prerogativelor între fiecare nivel al autorității publice poate fi efectuată prin *elaborarea în regim de urgență „a matricei de sarcini* și distribuirea acesteia între nivelurile ierarhice ale administrației publice. Procesul trebuie să fie însoțit de revizuirea prevederilor legale ce se referă la delimitarea sarcinilor și competențelor. În același timp, sursele de finanțare pentru fiecare sarcină trebuie determinate clar. Se întâmplă că multe sarcini stabilite pentru ambele niveluri, primării și consilii raionale, nu au acoperire cu surse financiare corespunzătoare și, ca rezultat, nu sunt îndeplinite” [1, pag. 78], iar neîndeplinirea sarcinilor duce la nerealizarea obiectivelor, inclusiv legate de dezvoltarea rurală durabilă, în final, soldându-se cu performanțe manageriale reduse.

Considerăm că textele de lege ar trebui să conțină răspunsuri la întrebări elementare cum ar fi: ce trebuie de făcut, cine trebuie să se ocupe de acest lucru, din ce resurse trebuie implementată o prevedere sau alta, în ce termen trebuie implementată schimbarea, cui îi revine sarcina de monitorizare a procesului de implementare a legii și, lucru destul de important, care sunt consecințele neimplementării prevederilor legale și cine concret le va suporta. Pentru ca obiectivele strategice, formulate la nivel de țară, să poată fi implementate cu succes, acestea trebuie să fie identificate cu obiectivele comunităților locale, în vederea reliefării de acțiuni concrete menite să contribuie la realizarea acestora. Astfel, „coborând la nivelul administrației publice locale, se constată că deseori *nu există planuri de activitate, strategii de dezvoltare, care prevăd obiective, termeni, responsabili, o consecutivitate și o monitorizare a acțiunilor cerute de logica desfășurării lucrurilor*. Lipsa eficienței la nivel de administrare publică locală se răsfrânge negativ

asupra obiectivelor planurilor naționale de dezvoltare, deci asupra performanțelor obținute de întregul sistem” [12, pag. 117]. Prin urmare, la nivel de recomandare, propunem **stipularea prin lege a obligativității existenței strategiilor locale, a planurilor de acțiuni și a planului de dezvoltare instituțională a localității.**

Susținem Guvernul în eforturile sale de a descentraliza puterea pentru a asigura autonomia locală, dar ținem să ne expunem poziția conform căreia autonomia locală este imposibil de instituit fără asigurarea unei autonomii financiare, lucru stabilit și în art. 9(4) din Carta europeană a autonomiei locale în care este menționat faptul că „sistemele de prelevare pe care se bazează resursele de care dispun autoritățile administrației publice locale trebuie să fie de natură suficient de diversificată și evolutivă pentru a le permite să urmeze practic, pe cât posibil, evoluția reală a costurilor exercitării competențelor acestora” [16, pag. 16].

Necesitatea descentralizării financiare este susținută de către primarii intervievați în mărime mare și foarte mare în proporție de 86% (figura 2), primarii solicitând personal să asigure controlul asupra resurselor financiare, atât la etapa repartizării de mijloace bugetare, cât și la etapa de producere sau atragere a propriilor venituri.

În ce măsură considerați oportună descentralizarea financiară?

50 de răspunsuri

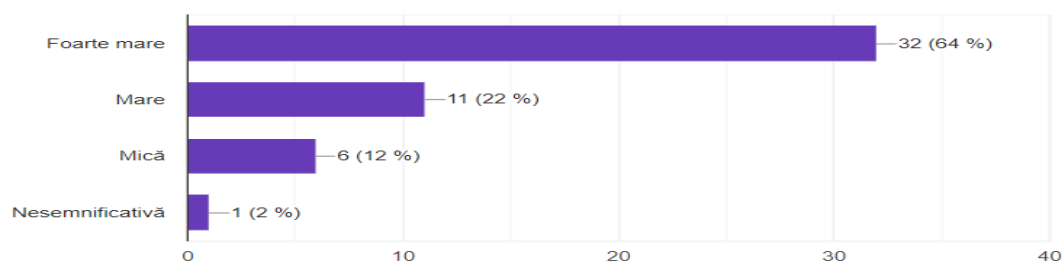


Figura 2. Opinia aleșilor locali cu privire la oportunitatea descentralizării financiare

Sursa: Preluată din Raportul generat de Google Forms

„În țara noastră, în loc să fie diversificate, în ultimul timp, resursele bugetelor locale sunt restrânse, fapt atestat și de datele privind dependența bugetelor locale de transferurile efectuate din bugetul de stat. În afară de necesitatea obiectivă de a îmbunătăți relațiile inter bugetare și a îndeplini angajamentele asumate în cadrul Acordului, onorarea cărora condiționează suportul financiar oferit de instituțiile financiare internaționale, există solicitarea din partea societății civile, care reacționează la neajunsurile sistemului prin tănuirea veniturilor, subestimarea impozitelor, tănuirea obiectelor impunerii sau, în cel mai rău caz, prin abandonarea țării în legătură cu situația economică dificilă, în deosebi în mediul rural. În prezent este foarte complicat de schimbat cardinal situația în domeniul relațiilor inter bugetare, având în vedere starea actuală, însă în următorii 2-3 ani este posibil și este necesar de modificat circumstanțele, sporind flexibilitatea acestora din contul surselor fiscale adiționale de reglementare, al plăților încasate în Fondul rutier și al compensării veniturilor omise.

O posibilitate de sporire a veniturilor încasate la bugetele locale sunt desigur taxele locale. Considerăm că autoritățile publice locale trebuie să aibă dreptul de a institui taxe locale în dependență de specificul localității, tradițiile locale, economia locală etc. Aleșii locali, funcționarii publici din comunitate cunosc mult mai bine situația economică din localitate, în comparație cu administrația publică centrală, care încearcă destul de nesigur să soluționeze această problemă de importanță majoră. În acest context, aleșii locali, știu cu mult mai exact ce taxe locale ar putea fi funcționale pe teritoriul respectiv, și, deci, colectate în ritm programat” [2, pag. 107-108].

Aceeași părere o împărtășesc și aleșii locali, ei susținând în proporție de 96% importanța acordării dreptului APL de nivelul I de a-și institui de sine stătător taxele locale, ținând cont de tradițiile și specificul localității pe care o reprezintă. Din punctul nostru de vedere, o *descentralizare fiscală* ar însemna **dreptul autorităților publice locale de a institui impozite și taxe locale, fără plafonare prestabilită de Codul fiscal.** Cota plafonată aduce pierderi esențiale în bugetele locale, iar acordarea dreptului de a institui taxe locale în baza deciziei Consiliului local (în funcție de specificul localității) ar contribui semnificativ la sporirea performanțelor APL. Aici

ținem să menționăm că stabilirea plafoanelor la aceste impozite și taxe ar trebui să fie una corectă și echitabilă, facilitând micii antreprenori cărora le-ar trebui create condiții optime pentru desfășurarea acestor activități. Și pentru ca responsabilitatea stabilirii corecte a acestor impozite și taxe locale să nu cadă pe umerii consilierilor locali, considerăm, pe bună dreptate, că acest lucru ar trebui să fie prevăzut în Codul fiscal prin facilități fiscale acordate micilor antreprenori.

„O altă posibilitate se întrevăde de la **alocarea taxei rutiere** pentru utilizarea drumurilor de automobilele înmatriculate/neînmatriculate în Republica Moldova, a căror masă totală, sarcină pe osie, sau dimensiune de gabarit depășește limitele stabilite, **direct bugetelor locale în gestiunea cărora se află drumurile de importanță locală**, dat fiind faptul că atunci când sunt transferate mijloace din contul Fondului rutier nu se ține cont de starea efectivă a drumurilor locale care sunt avariate din cauza circulației pe acestea a unităților de transport de mare tonaj în cazul în care itinerarul acestora include drumurile de însemnătate locală.

Dacă în anii ce s-au scurs nu se simțea discrepanța dintre subiecții existenți ai impunerii și subiecții care beneficiază de facilități fiscale, în prezent această disparitate este evidentă. În orașele mici și în sate funcționează preponderent entități bugetare, biserici, organizații necomerciale care sunt scutite de plata impozitului funciar și a impozitului pe bunurile imobiliare. Dacă luăm în calcul și reducerea numărului de contribuabili din unitățile administrativ-teritoriale în legătură cu plecarea acestora peste hotare în căutarea unui loc de muncă, atunci fără modificarea bazei de impozitare și a cotelor impozitelor, nu există nici o perspectivă de creștere a acestor surse principale de venituri ale bugetelor locale. În situația actuală devine imperativă **evaluarea veniturilor omise ale bugetelor locale în legătură cu acordarea de către stat a facilităților fiscale**. Cât privește arieratele acumulate la achitarea acestor impozite doar din cauza absenței contribuabililor din țară, autoritățile locale urmează să-și evalueze pierderile la acest capitol care să fie compensate din bugetul de stat, fiind contabilizate în procesul de calculare a transferurilor, deoarece autoritățile locale nu pot influența acest proces” [2, pag. 107-108].

Și dacă tot vorbim despre resursele financiare ale statului, trebuie să menționăm că societatea noastră și-a modificat viziunea asupra rolului statului în viața economică a țării, respondenții la chestionar susținând în unanimitate (figura 3) necesitatea intervenției statului cu măsuri stimulatorii în vederea dezvoltării economice a țării. Menționăm că aceasta a fost unica întrebare din chestionar la care primarii au fost absolut solidari în răspunsuri.

Considerați că statul trebuie să intervină cu măsuri stimulatorii în vederea dezvoltării economice a țării?
50 de răspunsuri

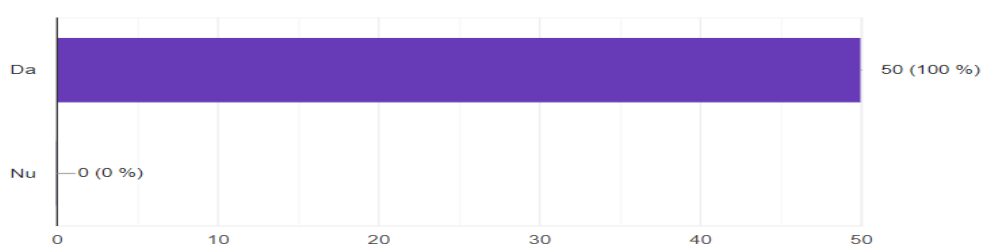


Figura 3. Opinia aleșilor locali cu privire la necesitatea intervenției statului cu măsuri stimulatorii

Sursa: Preluată din Raportul generat de Google Forms

Nu putem aici nega implicarea statului în dezvoltarea regională prin finanțarea din mijloacele fondului național pentru dezvoltare regională a proiectelor prioritare stabilite în acest sens [6], dar insistăm asupra suportului acordat de către stat micilor producători în timp de criză.

„În privința posibilității de a activa elementele de venituri bugetare ca și pârgii pe timp de criză, au existat deja numeroase dezbateri. Reținem ideea lui Barrell R. care aduce argumente pentru *relaxările de ordin fiscal ca și soluție eficientă de promovare a creșterii economice* în timpuri de criză financiară. În condițiile în care economia evoluează normal, facilitățile fiscale au unicul rol de a redistribui consumul în timp, fără a crește nivelul acestuia sau al producției. În criză

însă, impozitele pot fi activizate prin facilități (în special la impozite directe și contribuții sociale) pentru a relaxa constrângerile de pe piața creditului la care sunt supuși consumatorii și firmele. În acest caz, facilitățile fiscale pot deveni mult mai eficiente, având un efect de multiplicare la nivelul producției mult mai însemnat decât în absența crizei” [14, pag. 22].

Ținem să menționăm că printre punctele slabe ale localităților rurale pe care le identifică marea majoritate a aleșilor locali sunt resursele materiale și financiare și, cu părere de rău, amplasarea geografică. Este trist să constatăm că poziționarea geografică, care cândva era privită și tratată ca o perlă a neamului este transformată la momentul actual în „handicap”. În asemenea circumstanțe, unicul responsabil și abilitat cu dreptul de a proteja și a dezvolta mediul rural de influențele din exterior este statul. Acesta poate interveni prin implementarea unor politici fiscale, ci și prin *măsuri stimulatorii de susținere a micilor producători sau a producătorilor agricoli prin subvenționare, ajutoare și compensații, acordate în special pentru acoperirea pagubelor materiale cauzate de calamitățile naturale, reglementării prețurilor la motorină pentru întreprinderile agricole etc.* Necesitatea descentralizării financiare este argumentată o dată în plus de faptul că sarcina dezvoltării spațiilor rurale revine cu precădere autorităților locale, deoarece „particularitățile fiecărei așezări rurale impun viziuni speciale și căi diferite de atingere a performanței în procesul de dezvoltare și creștere a gradului de dezvoltare a locuitorilor de la sate. Impunerea de sus în jos a unor modele de dezvoltare, viziunea contabilicească a procesului de organizare administrativă a spațiului rural pot avea efecte catastrofale asupra localităților rurale, deoarece fiecare sat necesită o abordare individuală de comun acord cu populația locală și cu reprezentanții comunității locale. Stabilirea politicilor generale de dezvoltare trebuie să țină cont și de politicile specifice, ceea ce presupune o conlucrare între autoritățile locale de nivelul întâi și doi. Considerăm că dacă nu vor fi concret determinate modul de implicare, rolul și responsabilitățile administrațiilor publice de ambele nivele, există riscul ca unele obiective și acțiuni ale strategiilor de dezvoltare să rămână pur declarative, fără a putea fi implementate cu succes (exemple de astfel de strategii existând deja), cu toate că nivelul actual al țării și resursele financiare disponibile nu permit acțiuni majore în direcția dezvoltării rurale durabile. În schimb există o resursă intelectuală deosebită, care poate fi pusă în practică pentru valorificarea valorilor spațiului rural. Starea latentă a acestei resurse poate fi schimbată prin identificarea unor catalizatori locali ce ar asigura o implicare mai activă în eficientizarea implementării politicii de dezvoltare rurală prin utilizarea tuturor modalităților disponibile – experiență, promovare, implementarea bunelor practici regionale și internaționale, susținerea dezvoltării capacităților și consolidării instituționale. Această resursă intelectuală deosebită și reprezintă autoritatea publică locală” [3, pag. 230-231].

În condițiile în care competențele și responsabilitățile autorităților publice locale cresc odată cu sporirea performanțelor managementului APL, se impune ferm necesitatea **consolidării managementului resurselor umane**, în vederea asigurării cu *personal calificat, selectat pe principii de meritocrație și competență profesională*. Pe lângă acest lucru autoritățile trebuie să se preocupe de formarea profesională continuă și remunerarea adecvată stabilită pe principii de eficiență și eficacitate.

Cercetătorii atrag o atenție deosebită managementului resurselor umane, în special în administrația publică care presupune „formarea unui colectiv de muncă competitiv, bazat pe schimbări actuale și viitoare în mediul său extern și intern, care permite organizațiilor să supraviețuiască, să se dezvolte și să-și atingă obiectivele” [15, pag. 209].

În acest context, prezintă importanță remodelarea atitudinii și a mentalității funcționarilor publici și debarasarea acestora de la rămășițele lăsate de curentul sovietic. Urmează a fi remodelată cultura organizațională prin canalizarea eforturilor în direcția promovării interesului public prin acțiuni care ar orienta funcționarul public spre identificarea și asimilarea elementelor noi menite să contribuie la acceptarea și promovarea schimbării și a transferului de performanțe în direcția dezvoltării spațiului rural.

Dezvoltarea resurselor umane este unul dintre domeniile cheie în cadrul modernizării sistemului administrativ, din simplu motiv că valoarea și competitivitatea unei instituții publice

sunt asigurate de oameni care trebuie selectați pe principii apolitice, în funcție de merite, iar profesionalismul lor să fie remunerat corespunzător.

„În cele din urmă în AP toți funcționarii publici angajați trebuie să fie inventivi, cu calitate de cercetător științific, cu cunoștințe temeinice în domeniul de activitate, capabili să perceapă la timp schimbarea, apariția noilor probleme și să identifice cele mai bune soluții pentru eficientizarea economică a actului de guvernare, pentru micșorarea costului guvernării, prin aplicarea tehnologiilor informaționale, simplificarea activităților ineficiente, a dublărilor competențelor, prin asigurarea posibilității de a face reduceri de personal și prin alte măsuri. Calitățile profesionale ale funcționarului public se referă la potențialul analitic, orientarea operativă, poziția argumentată față de oponenți, competență și profesionalism” [20, pag. 174-175].

Menționăm că tentativele de acaparare ilicită a patrimoniului public au contribuit semnificativ la dezvoltarea corupției în rândul organelor administrative și fiscale, din aceste considerente, este necesar de format cadre competente, integre și profesioniste, iar la cârma primăriilor localităților rurale să fie selectate în bază de concurs, nu pe principii politice, cadre competente, care să corespundă unor anumite criterii precum nivelul de studii etc. Evident că pentru aceasta ar trebui iarăși de operat niște modificări la nivel legislativ, modificări care le considerăm necesare pentru creșterea performanțelor managementului APL de nivelul I.

La etapa actuală, sub aspect practic, activitățile de gestionare a resurselor umane ale administrației publice pot fi orientate spre următoarele direcții prioritare:

1. Asigurarea cu resurse umane.
2. Stabilizarea resurselor umane.
3. Formarea profesională și perfecționarea resurselor umane.

La capitolul *asigurare cu resurse umane*, conform datelor statistice se atestă o scădere continuă a numărului de angajați din sectorul administrație publică și apărare; asigurări sociale obligatorii (tabelul 1). În ultimii șase ani acest indicator s-a redus cu 7,6%, ceea ce presupune un număr de aproximativ 4000 de persoane. Reducerea numărului de funcționari publici cu siguranță influențează negativ asupra performanțelor managementului APL, una dintre cauzele plecării sau neangajării persoanelor în sistem, în opinia autorului, fiind nivelul redus al retribuțiilor în comparație cu multitudinea de sarcini spre execuție.

În aceste condiții este imperios necesară asigurarea cu resurse umane în sistem prin implementarea diverselor *strategii de motivare, promovare și susținere a personalului*. Trebuie încurajată recrutarea tinerilor specialiști, iar pentru a facilita acest lucru, angajatorul trebuie să asigure transferul de cunoștințe de sus în jos și să le ofere tinerilor, care dau dovadă de cunoștințe temeinice în domeniu și manifestă sârguință și responsabilitate la locul de muncă, posibilități de dezvoltare a carierei.

Tabelul 1. Dinamica numărului de angajați în sectorul administrativ al Republicii Moldova

Angajați, persoane	Anul					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Administrație publică și apărare; asigurări sociale obligatorii	50900	50691	48643	48213	48116	47043

Sursa: Elaborat de autori în baza datelor furnizate de Banca de date statistice, disponibilă online pe: <https://statbank.statistica.md/PxWeb/pxweb/ro/>

Pentru a elimina politicul din activitatea APL reiterăm necesitatea angajării personalului în bază de concurs, în funcție de lista de competențe deținute, nivelul de studii, abilități de scriere și vorbire în alte limbi etc. Ar fi necesar de elaborat niște criterii clare, reglementate prin lege, în vederea identificării cerințelor minime necesare pentru ocuparea unei anumite funcții, totodată ar trebui revăzute fișele postului pentru fiecare nivel ierarhic al administrației publice, cât și elaborat un sistem obiectiv de evaluare a calității muncii în vederea stabilirii sporurilor de performanță.

De altfel, „determinarea performanțelor funcționarilor publici este astăzi una dintre cele mai dificile și nesoluționate probleme. Complexitatea determinării acestora se datorează mai

multor motive: specificul muncii, lipsa metodologică a măsurării cantitative și calitative a rezultatelor și costurilor muncii managerilor și, mai presus de toate, lipsa unei abordări unificate pentru determinarea eficacității sale în literatura științifică economică. Gestionarea dezvoltării resurselor umane în serviciul public ar trebui să fie efectuată în baza unei evaluări a fiecărui reprezentant al unei autorități, inclusiv: nivelul de pregătire profesională, nivelul cunoștințelor și aptitudinilor, experiența în poziția deținută, dinamica creșterii carierei, calitățile personale, psihologice, morale, umane și de altă natură” [15, pag. 212]. Totodată, criteriile de evaluare a performanțelor resurselor umane ar trebui să țină cont și de rezultatele evaluării criteriilor precum calitatea planificării strategice, capacitatea și calitatea furnizării serviciilor, capacitate financiară și transparență decizională – criterii propuse de autor pentru evaluarea performanțelor managementului APL în capitolul I al prezentei lucrări.

Recrutarea în baza de competențe și evaluarea continuă a calității muncii funcționarilor publici în vederea stabilirii sporurilor de performanță va contribui cu certitudine la stabilizarea resurselor umane ce activează în domeniul respectiv. Statisticile ultimilor trei ani indică o instabilitate a cadrelor din acest domeniu, în anul 2018 și 2020 numărul de persoane angajate a depășit numărul persoanelor eliberate, în schimb statisticile pentru anul 2019 reflectă o stare de lucruri opusă (figura 4), astfel numărul de persoane ce s-au eliberat din funcțiile ocupate a depășit practic cu 50 persoane numărul celor ce s-au angajat.

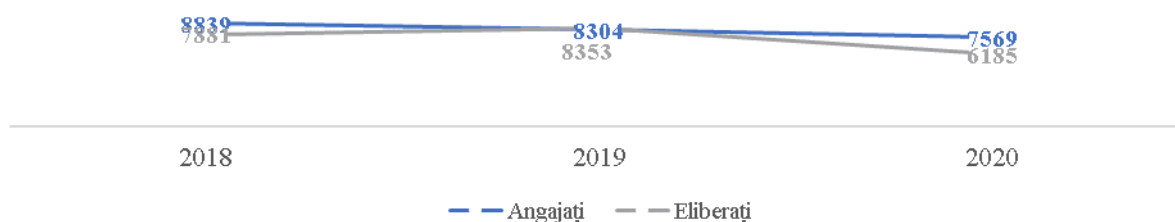


Figura 4. Mobilitatea salariaților din sectorul administrație publică și apărare; asigurări sociale obligatorii

Sursa: Elaborată de autori în baza datelor furnizate de Banca de date statistice, disponibilă online pe: <https://statbank.statistica.md/PxWeb/pxweb/ro/>

Statisticile nu ar fi atât de îngrijorătoare în situația în care numărul angajaților din sectorul administrativ nu ar scădea și în dinamică față de anii precedenți. În aceste condiții se impune net necesitatea atragerii de noi angajați către administrațiile publice locale, prin aplicarea de **măsuri stimulatorii care ar condiționa activitatea în domeniu pe o perioadă prestabilită** cum ar fi *achitarea unui capital fix la angajare pentru tinerii specialiști* care, în schimb, se obligă să activeze în cadrul primăriei timp de 3 ani sau *asigurarea pe perioada șederii cu locuință sau compensarea parțială a contractului pentru studii la secția frecvență redusă* pentru persoanele ce activează în primării. Considerăm că aceste lucruri ar fi implementate mai facil, dacă ar fi susținute și promovate la nivel central, fie prin acorduri de colaborare cu instituțiile de învățământ, fie prin revenirea la vechea practică de delegare la muncă în teritoriul a tinerilor specialiști care și-au făcut studiile din contul bugetului de stat pentru o perioadă determinată, fie prin alocarea unor sume menite să acopere costurile de închiriere a locuinței pentru persoanele recrutate din alte localități sau prin achitarea unui capital inițial fix achitat condiționat persoanelor tinere la angajare.

Pentru punerea în aplicare a recrutării pe bază de competențe este necesară încurajarea *formării profesionale continue a angajaților*. Dar ca această formare să nu presupună costuri suplimentare pentru APL, considerăm că o atenție deosebită ar trebui acordată **învățării prin colaborare și formărilor inter generaționale**.

La acest capitol menționăm că în Republica Moldova activează cu succes de ani buni (anul 2010) *Congresul Autorităților Locale din Moldova* (CALM), care reprezintă o reuniune neguvernamentală și neafiliată politic a persoanelor juridice constituite de către unitățile administrativ-teritoriale, organizate potrivit legii ca sate (comune), orașe, raioane, precum și de către asociațiile sale profesionale în scopul promovării și protejării intereselor comune ale

colectivităților locale, soluționării problemelor comune și acordării serviciilor de diferită natură, reprezentării unitare a intereselor comune a APL în relațiile cu Parlamentul, Guvernul și alte autorități publice și instituții naționale, precum și în relațiile cu autoritățile publice, instituții și organisme internaționale, și, nu în ultimul rând, în scopul dezvoltării strategiei de activitate a membrilor săi și încurajării autoadministrării locale și a coordonării activității membrilor săi în diferite domenii de activitate.

Un alt exemplu demn de asocieri inter instituționale care ia amploare în Republica Moldova este *implementarea abordării LEADER*. Abordarea dată este una de ordin complex, care nu se axează doar pe cooperarea dintre membrii APL, dar își extinde aria spre sectorul privat și chiar spre activiștii civici fiind axată pe așa-numitele Grupuri de Acțiune Locală (GAL), care reprezintă un parteneriat instituționalizat al reprezentanților sectorului public, civic și antreprenorial, care dispun de resurse și potențial local comun și formează o comunitate învecinată, creat cu scopul dezvoltării locale. Abordarea LEADER a fost implementată în anul 2016 prin intermediul fostului Minister al Agriculturii Dezvoltării Regionale și Mediului, actualmente Ministerul Agriculturii și Industriei Alimentare și, Uniunea Europeană. La etapa actuală în Republica Moldova activează 32 de GAL-uri, care încorporează în componența lor cca 350 de localități rurale și aproximativ 1200 de organizații locale. Din aceste organizații locale fac parte și APL-urile. Până în prezent prin intermediul GAL-urilor au fost implementate numeroase proiecte de dezvoltare locală. Doar în ultimii trei ani activitatea GAL-urilor a implementat peste 700 de proiecte de cca 40 milioane lei, care s-au referit la valorificarea potențialului natural pentru atragerea turiștilor, iluminatul stradal, dotarea companiilor locale cu tehnologii moderne și eficiente energetic etc.

Asocierile între public și privat cu implicarea activă a societății în vederea dezvoltării și perpetuării spațiului rural sunt lăudabile în contextul în care absolut toți primarii intervievați și-au exprimat acordul (74% acord total, 26% acord parțial) privind moțiunea potrivit căreia spațiului rural îi revine rolul primordial în dezvoltarea țării (anexa 24) și practic în unanimitate susțin (90%) că autoritatea publică locală poate contribui la dezvoltarea spațiului rural din Republica Moldova într-o măsură mare (48%) și foarte mare (42%).

„Reforma administrației publice trebuie asumată de comunitate în întregul său, deoarece privește întregul corp social atât global, cât și individual” [8, pag. 128]. Iar pentru ca administrațiile publice locale să-și sporească performanțele managementului și reforma administrativă să fie în sfârșit implementată cu succes *este absolut necesar de schimbat modelul managerial actual pe unul nou care ar contribui la instaurarea autonomiei locale, cel puțin prin reforma administrativ-teritorială, prin revizuirea cadrului legislativ în vederea simplificării normelor, procedurilor, proceselor, precizării clare a responsabilităților APL de nivelul I și a relațiilor ierarhice cu APC, prin acordarea dreptului APL de instituire a propriilor taxe locale și a plafoanelor la acestea în vederea descentralizării financiare, prin consolidarea capacității administrative, capacității de analiză, monitorizare și evaluare a politicilor publice, prin depolitizarea funcțiilor publice, prin susținerea și promovarea activităților economice din mediul rural, și, nu în ultimul rând, prin atragerea unei atenții deosebite recrutării, pregătirii, motivării și stimulării personalului din simplu motiv că „esența oricărei organizații este efortul uman, iar eficiența și eficacitatea acesteia sunt influențate, în mare măsură, de comportamentul oamenilor din cadrul organizației” [10, pag. 455].*

REFERINȚE BIBLIOGRAFICE

1. Catlabuga, V., Chiriac, L., Manole T. ș.a. (2002). *Descentralizarea finanțelor locale*. Ed. Tish Chișinău, 208 p.
2. Fetescu, C. „Dezvoltarea rurală prin prisma modificării metodelor de formare a surselor de venituri ale bugetelor locale”. In: *Materialele conferinței practico-științifice «Проблемы и вызовы экономики региона в условиях глобализации»*. 19 decembrie 2018. Comrat: Universitatea de Stat din Comrat, pp. 104-108.
3. Fetescu, C. Dezvoltarea rurală durabilă prin prisma realității din Republica Moldova. In: *Economie, vol. 50. Simpozionul Științific Internațional „Perspectivele dezvoltării durabile a*

- spațiului rural în contextul noilor provocări economice*”, 4-6 octombrie 2018, Chișinău: UASM, pp. 228-232.
4. Fetescu, C. Implications of new trajectories and models of public management. In: *Management mechanisms and development strategies of economic entities in conditions of institutional transformations of the global environment*. Riga: ISMA University, 2019, pp. 156-165.
 5. Hotărâre pentru aprobarea Planului de acțiuni privind implementarea Strategiei naționale de dezvoltare regională pentru anii 2016-2020: nr. 485 din 29 iunie 2017. În: Monitorul Oficial, 2017, nr. 229-243.
 6. Hotărârea cu privire la aprobarea Documentului unic de program pentru anii 2017-2020: nr. 203 din 29 martie 2017. În: Monitorul Oficial, 2017, nr. 119-126.
 7. Hotărârea de guvern privind punerea în aplicare a prevederilor Legii nr. 158/2008 cu privire la funcția publică și statutul funcționarului public: nr. 201 din 11 martie 2009. În: Monitorul Oficial, 2009, nr. 55-56.
 8. Jianu, I. Performanța – o noțiune care se caută pentru a se regăsi. Ambiguitate și claritate. In: *Revista /contabilitatea, expertiza, și auditul afacerilor*. 2006, nr. 5, pp. 18-23.
 9. Legea pentru aprobarea Strategiei naționale de dezvoltare regională pentru anii 2016-2020: nr. 239 din 13 octombrie 2016. În: Monitorul Oficial, 2017, nr. 30-39.
 10. Legea privind organizarea administrativ-teritorială a Republicii Moldova: nr. 764 din 27 decembrie 2001, cu modificările ulterioare. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 2002, nr. 16.
 11. Manole, T., Stratan, A. (2014). *Managementul finanțelor publice locale: probleme și oportunități*. INCE, Chișinău, 161 p.
 12. Negru, E. Administrarea și reformarea managementului public. In: *Administrarea publică*. 2011, nr. 3(71), pp. 102-106.
 13. Oberoi, R. Applying business process Re-engineering to public sector as a New Public Management strategy. In: *Journal of Government and Politics*. 2013, nr. 2, vol. 4, pp. 291-304.
 14. Paladi, I. Premisele managementului public. In: *Revista Economica*. 2007, nr. 1(57), pp. 27-30.
 15. Popovici, A., Popovici, C. Relațiile politico-administrative: teorie și noi abordări. In: *Teoria și practica administrării publice. Conferință științifico-practică internațională, 20 mai 2016*, Chișinău: AAP, pp. 37-40.
 16. *Statistica.md*: Biroul Național de Statistică al Republicii Moldova, ©2021 [citată 18 octombrie 2021]. Disponibil: <https://statistica.gov.md/>
 17. Strategia de dezvoltare a culturii „Cultura 2020”, aprobată prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova: nr. 271 din 09 aprilie 2014. În: Monitorul Oficial, 2014, nr. 92-98.
 18. Strategia de reformare a administrației publice pentru anii 2016-2020, aprobată prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova: nr. 911 din 25 iulie 2016. În: Monitorul Oficial, 2016, nr. 257-264.
 19. Strategia Moldova 2020, aprobată prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova: nr. 857 din 31 octombrie 2013. În: Monitorul Oficial, 2013, nr. 963.
 20. Șaptefrați, T. Administrația publică postmodernistă și Noul serviciu public. In: *Administrarea publică*. 2015, nr. 2(86), pp. 24-30.
 21. Zama, I. Abordări noi și oportunități de promovare a turismului în Republica Moldova. In: *Center for Studies in European Integration Working Papers Series*. 2018, n. 10, pp. 61-73.

OPERATIONAL RISK MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE: ASSESSMENT AND MINIMIZATION METHODS

CAMINSCHI Olga

ORCID: 0000-0003-0854-2237

Master's degree, ASEM, olga.caminschi@mail.ru

DOROGAIA Irina

ORCID: 0000-0003-4625-8616

Conf.univ.,dr., ASEM, dorogaia.irina.ion@ase.md

ABSTRACT. *The relevance of the topic. In today's highly competitive and dynamic business environment, risk management has become a crucial factor for any organization's success. Operational risk, which includes all business processes, is an all-encompassing risk that needs to be addressed by organizations. However, given the current geopolitical situation and low levels of risk culture in Moldovan enterprises, operational risk management is becoming more critical than ever. To address this issue, the authors of a recent study analyzed the possible factors contributing to the emergence of operational risk in Moldovan enterprises, as well as methods for managing it. The study delved into various risk assessment techniques, risk mitigation measures, and risk transfer strategies to identify the most effective approaches to managing operational risk. By exploring the best practices and methods for minimizing operational risk, the study aimed to provide Moldovan enterprises with valuable insights and tools to improve their risk management practices.*

KEYWORDS: *operational risk, losses, assessment, mitigation, risk-management, competitiveness.*

JEL CLASSIFICATION: *M190*

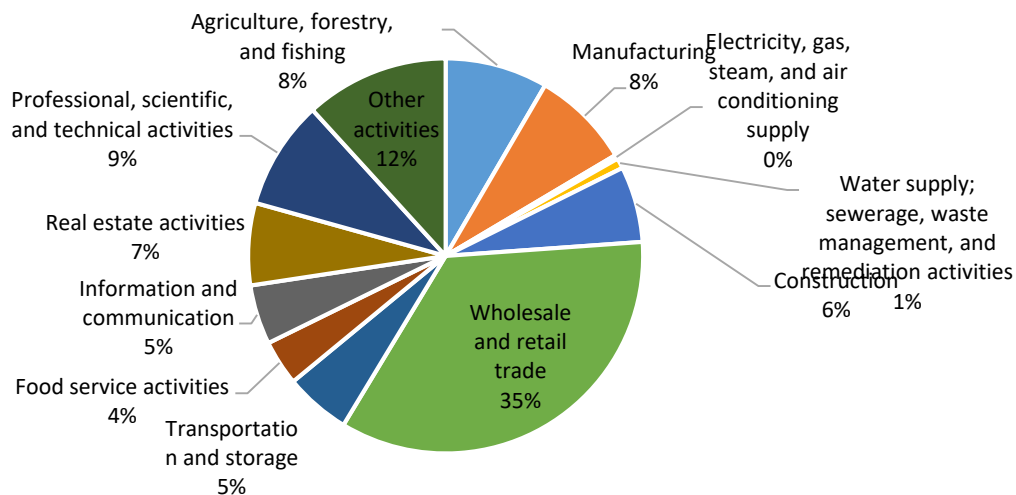
INTRODUCTION

In rapidly changing and complex business environment, organizations must constantly strive to minimize the impact of inherent risks. To achieve this, risk management has become a critical success factor for any economic unit. Enterprises must develop comprehensive strategies to manage different types of risks effectively. Risks are very diverse and very unpredictable, but at the same time, by classifying them and isolating the factors of influence, it is possible to manage them.

Given the fast-evolving nature of the external environment and the growing complexity of business operations, risk management must be prioritized as a critical component of an organization's strategic planning process. Effective risk management enables enterprises to optimize their business processes, minimize losses, and enhance their competitiveness. To achieve this, organizations must adopt a comprehensive risk management approach. By adopting a proactive approach to risk management, enterprises can identify potential risks before they arise, develop appropriate risk management strategies, and minimize the impact of any potential losses. Depending on the field of origin, there are many types of risks inherent in any organization, including (Table 1):

Table 1. Types of risks

Risk Name	Characteristics
<i>Operational Risk</i>	The risk, which affects the organization in many ways: can be associated with poor internal processes, system failure, the actions of staff, under the influence of external factors that may adversely affect the effectiveness of the organization
<i>Legal Risk</i>	Risk cases involving non-compliance with applicable laws, regulations, leading to loss of reputation, image, and financial loss.
<i>Financial Risk</i>	A variety of factors leading to loss of funds, investments, assets, income, currency, i.e., in which financial resources are involved.



Credit Risk	The risk, as a result of which the debtor cannot settle his obligations
Reputational Risk	Risks associated with loss of credibility and deterioration of the company's image, which may affect its competitiveness and, consequently, its financial results

Source: elaborated by the authors based on: [1,2,3]

For achieving competitiveness, an important stage for any organization is the early identification and evaluation of risks. This stage involves identifying potential factors that can affect the company's activities and lead to unfavorable situations. One of the risks that requires constant monitoring is operational risk. It involves the occurrence of losses resulting from inadequate internal processes, employee actions, systems or external factors. This risk affects the operational activities of enterprises and affects all business processes of the organization.

Therefore, managing operational risk is one of the most important priorities for ensuring uninterrupted processes of the organization and achieving maximum profits by minimizing costs and losses. The importance and relevance of the research topic are determined by the following:

- The variability of the external environment in which the organization operates;
- The rapid development of information technologies and the Internet of Things;
- The geopolitical situation in the Republic of Moldova;
- Development of entrepreneurship as the most important part of the country's economy.

It is well known that the culture of entrepreneurship, in particular, and risk management is at a very low level. Therefore, *the aim of the study* is to identify the main methodological directions for the study of operational risks in the enterprises of the Republic of Moldova and to develop appropriate measures to prevent unforeseen events associated with these risks. To achieve the research goal, the following priorities were formulated:

- Study of the conceptual features of operational risks,
- Studying the characteristics of the operating activities of enterprises in the Republic of Moldova, and the factors affecting them,
- Refinement of the algorithm for assessing and managing operational risks,
- Development of recommendations for managing operational risks.

I. THEORETICAL ASPECTS OF OPERATIONAL RISK

One of the complex objectives of the national development strategy of the Republic of Moldova 2030 is the development of the entrepreneurial sector within the framework of compliance with the principles of free competition and favorable market conditions. According to data from the National Bureau of Statistics for 2021, there are 59,4 thousand registered organizations (SMEs). Figure 1 shows the segmentation of organizations by direction of activity with the share of the total number of enterprises.

Figure 1. Share of SMEs in 2021 by main types of economic activity

Source: https://statistica.gov.md/ro/statistic_indicator_details/22#data_bank

Based on the provided data, the largest number of active enterprises is registered in the wholesale and retail sector. The share of enterprises in this sector is 35%, second largest sector is represented by agriculture - 8%. Regardless of the field of activity, any organization is subject to the influence of operational risk. In order to conduct a study on applicable practices for assessing and minimizing risk, was used induction methods, which involves identifying the most suitable method for managing operational risk based on the factors of occurrence. In addition, the method of analyzing statistical data, as well as experimental method, allowed to determine the most vulnerable business lines of the organization.

Operational risk represents the risk of incurring losses as a result of inadequate internal processes, employee actions, systems, or external factors.¹ Table 2 presents categories of types of operational risk events and assessment methods [4,5,6].

Table 2. Categories of operational risk events

<i>Categories of Operational Risk Event Types*</i> , according to Basel II	• Internal Fraud
	• External Fraud
	• Employment Practices and Workplace Safety
	• Clients, Products, and Business Practices
	• Damage to Physical Assets
	• Business Disruption and System Failures
	• Execution, Delivery, and Process Management
<i>Methods for Assessing Operational Risk*</i> , according to Basel II	• Basic Indicator Approach
	• Standardized Approach
	• Advanced Approaches, including: Internal Measurement Approach Loss Distribution Approach Scenario-Based Approach Judgmental Approach or Score-Based Approach

Source: elaborated by the authors conform [5,6]

The operational risk management system is complex, comprehensive and multi-component. Therefore, its stages can vary, but at the same time there is a certain algorithm of necessary steps:

- Identification and assessment of categories of sources of operational risks;
- Compilation of business process maps of the organization;
- Assessment of risk factors at the level of specific business processes;
- Identification of operations with a high level of risk;
- Development and implementation of measures to reduce identified critical risk areas;
- Implementation of control tools for vulnerable areas;
- Optimization of existing business processes taking into account risk exposure.

In the context of corporate risk management, there are using the three lines of defense model, which involves a balanced approach in defining the roles and responsibilities of all participants in the risk management system. The main role in making decisions regarding risk management lies with the process owner, who is involved in the daily implementation and management of this process. The second line of defense identifies risks that arise in daily operations and ensures the availability of necessary concepts, documents, and tools for managing risks. The third line of defense involves an independent and objective evaluation of existing risk management methods. Despite being a widespread model, this approach has drawbacks. Firstly, the first line of defense often feels excessive control, duplicated by the second and third lines,

¹ Basel Committee on Banking Supervision: Principles for the Sound Management of Operational Risk, 2011

leading to time constraints on current business tasks. In addition, there are cases where the first line stops performing control actions, believing that it is the responsibility of the second line. During a crisis, organizations often apply excessive control measures, creating additional tasks for the second and third lines. It is very important to prevent spontaneous reactions in such situations.

II.ASSESSMENT AND MINIMIZATION TOOLS

One of the tools for assessing an organization's level of operational risk is the method of determining and monitoring key risk indicators [7,8]. At the initial stage, are identified responsible functions. In each department are determined risk coordinators (first line of defense), who together with a second line of defense employee assess the existing business processes of the department. The first stage involves identifying potential risk factors that may lead to the realization of operational risk events. Then are determined potential KRIs, methodologies for their calculation, and monitoring frequency. The threshold value of key risk indicators is established in accordance with three zones:

- Green zone - an acceptable zone, where the risk is considered acceptable and no additional action is required.
- Yellow zone - a zone of increased attention, which requires action to return the indicator to the green zone.
- Red zone - a zone of immediate action.

It is worth noting the importance of pre-developed action plans when KRIs reach the yellow and red zones. For this purpose, second line of defense employees are responsible for developing the methodology (presented in internal regulatory acts), training responsible departments of companies in the basics of risk management, conducting joint review of key risk indicators to establish the adequacy of the applied practices. Key KPIs are developed and approved by the top management and the board of the company. Table 3 shows an example of risk indicators and possible actions in case the risks fall into the yellow and red zones.

Table 3. Examples of key risk indicators (KRI)

Indicator	Threshold value * 1	Threshold value* 2	Threshold value*3
Staff turnover	<3%	5%<= x <10%	>10%
Action plan when exceeding TV1,2		Analyze the reasons for the increased employee turnover; Review existing motivational packages to retain employees; Report information to the organization's management	Analyze the reasons why Plan 1 was ineffective; Apply new methods to attract potential employees; Report information to the organization's management
Internal fraud	0	1<= x <3	>= 3
Action plan when exceeding TV1,2		Analyze to identify vulnerable areas; Add control points	Apply new mechanisms to detect internal fraud; Report information to the organization's management

*Source: elaborated by the authors (*Thresholds are set as an example)*

Establishment of threshold limit zones is based on statistical data from past periods, taking into account forecasted expectations for the future. Threshold values and action plans when yellow and green zones are exceeded are approved by the management board and communicated to risk coordinators and department heads. It should be noted that the main role of key risk indicators is to warn in advance of the increased likelihood of operational risk events.

Another tool for assessing the level of operational risk in an organization is the process of self-assessment of risks and controls. This method involves assessing all business processes of the unit to identify existing risks. A distinctive feature of this process is that the owner of the process/product conducts the risk assessment. In other words, risk coordinators identify potential risk factors in the business process and existing control measures. To ensure the most effective conduct of the self-assessment process, the authors suggest following the algorithm [6,7,8]:

1. Develop a methodology and other internal regulations that regulate the process of conducting self-assessment;
2. Refine the steps of the comprehensive self-assessment plan, taking into account time periods, participants in the process, and other necessary aspects;
3. Approval of the developed plan by the organization's management;
4. Conduct a kick-off meeting with participants in the process to familiarize them with the principles and methodology of the process. Conduct training sessions;
5. Develop a self-assessment questionnaire that includes at least the following:
 - Identification of business processes of the unit;
 - Inherent risks that may arise;
 - Existing control measures.

6. Determine the frequency and impact of inherent risk on the enterprise's activities (in monetary terms).

7. Determine residual risk, which is calculated as the difference between inherent risk and the impact of risk control measures:

$$\text{Residual risk} = \text{Initial risk} - \text{Impact of risk control measures}$$

8. Depending on the size of the residual risk, priority areas are identified for developing action plans to minimize residual risk.

9. For better visualization, can be created a heat map that graphically displays the distribution of risks depending on the level of impact and frequency.

The final stage of the risk self-assessment process is to make a report for the enterprise's management to approve the developed action plans in accordance with priority. In case of unclear definition of the organizational structure of the enterprise or low risk culture, the authors recommend conducting training and other educational sessions to clarify the goal and clearly distribute the responsibilities of the participants in the process.

In the current geopolitical situation in the Republic of Moldova, the role of scenario planning as a risk management method increases. In particular, in the case of the operational risk, several scenarios are developed, with different variants of outcomes. This method involves studying the losses from operational risk that may arise as a result of implementing different scenarios. The essence of scenario analysis is to model situations that have a low probability of occurring but have significant consequences. The chosen scenario sets parameters for changing operations and the average size of losses for each type of activity, which in turn proportionally affects the assessment of the average frequency of events and losses. Depending on the chosen scenario, the calculation of capital for operational risk is carried out. The geopolitical situation that has emerged in Ukraine demonstrates the need for scenario analysis of various macroeconomic events. Figure 2 shows an analysis of the import and export of goods to the Republic of Moldova for the period of 2017-2022.

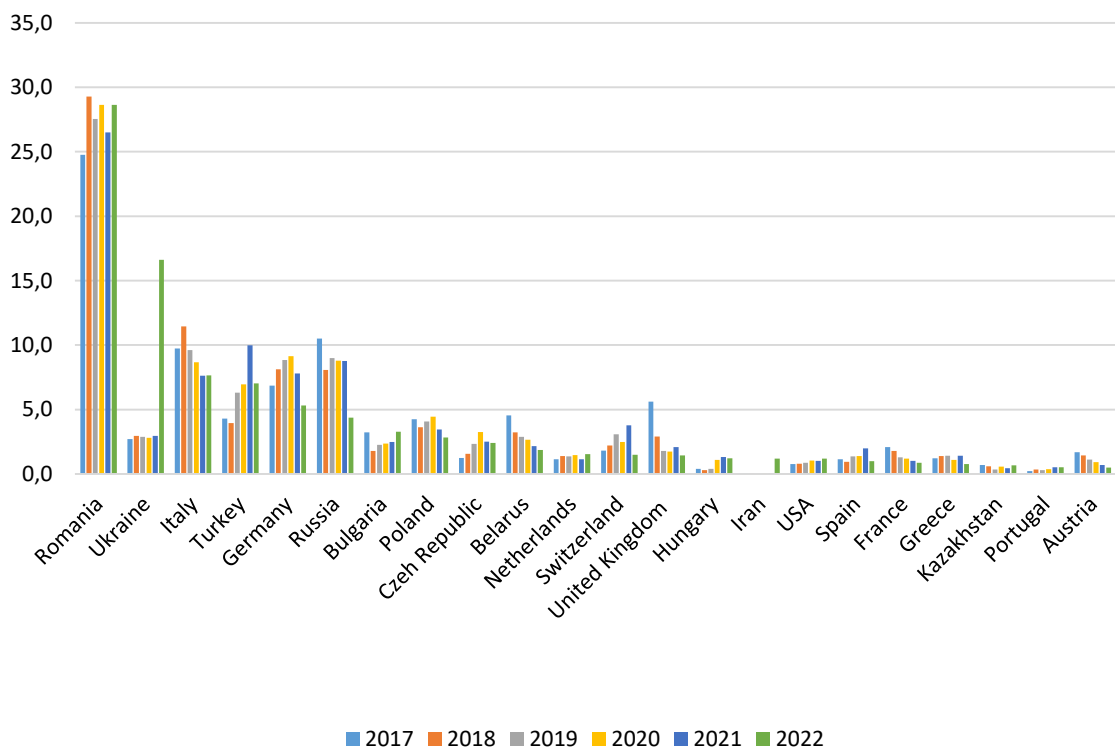


Figure 2. Export of goods of the Republic of Moldova for the period of 2017-2022.
Source: https://statistica.gov.md/ro/comertul-international-cu-marfuri-al-republicii-moldova-in-luna-decembrie-2022-s-9539_60309.html

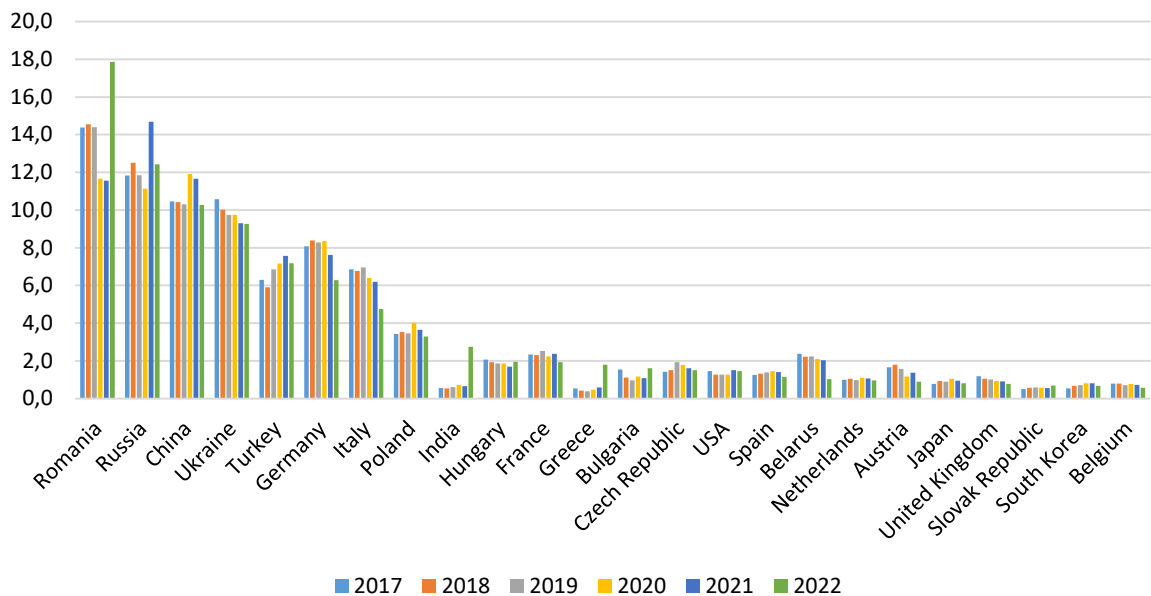


Figure 3. Import of goods to the Republic of Moldova for the period of 2017-2022.

Source: https://statistica.gov.md/ro/comertul-international-cu-marfuri-al-republicii-moldova-in-luna-decembrie-2022-s-9539_60309.html

As can be seen from the presented diagrams, Ukraine ranks 4th and 2nd among importing and exporting countries, respectively, accounting for 9.3% and 16.6%. Therefore, the inability to import or export goods is one of the scenarios that organizations should have foreseen in advance. Additionally, this has also impacted the availability of labor resources as well as other macroeconomic indicators that directly or indirectly increase the level of operational risk for enterprises.

The matrix, or risk map, is a widespread method of graphical representation of risks, taking into account the probability of occurrence of an event and the magnitude (scale) of its consequences. Usually, the risk map is presented as a rectangular table, with cells reflecting expected losses over a given time period. The coordinates of the cells correspond to the specified ranges of the frequency of adverse events over a given time period on one axis, and the specified ranges of the magnitude of losses resulting from the occurrence of an adverse event on the other. Fig. 4 is a figurative representation of the risk map, where they are logically combined in terms of probability of occurrence and hazard level

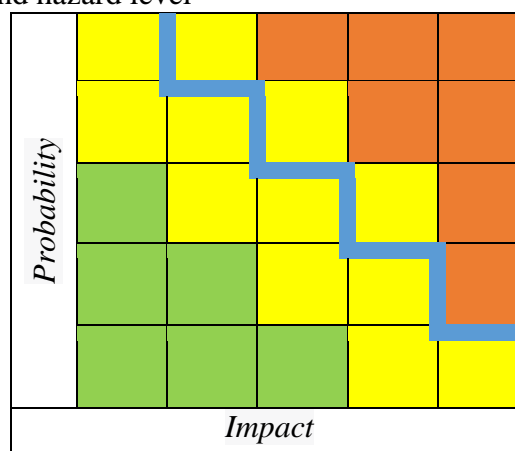


Figure 4. Figurative representation of the risk matrix

Source: elaborated by the authors according to numerous studies [1,2,4,5,6]

For development of such map it is necessary to use the statistical data on frequency of occurrence of operational risk, usually with a periodicity for one year, at consideration of

frequency of occurrence of events connected with this risk. It is also possible to use external data, i.e., data on OR events that occurred in other organizations. Such data can be used for the purpose of calculating OR exposure only after adaptation to the specifics of the organization's activities, for which scaling mechanisms are applied.

CONCLUSIONS

Managing operational risk is a complex system that includes methods for identifying risk factors and ways to minimize them. To achieve competitiveness in current conditions, effective risk management of organizations is necessary. During the research, the following was identified by the authors:

- ✓ Enterprises in the Republic of Moldova have a low-risk culture that needs to be developed;
- ✓ To assess the level of operational risk, several different tools need to be applied simultaneously;
- ✓ Scenario analysis should be conducted in the current geopolitical environment;
- ✓ Operational risk is closely related to other types of organizational risk.

Based on the findings, the authors recommend:

Table 4. Authors' recommendations

Area	Recommendations
Risk culture enhancement	Conduct training sessions for the organization's personnel on risk culture Engage external organizations to conduct training sessions on risk culture enhancement Review organizational culture to make necessary changes
Risk factor identification	Apply all listed risk assessment tools in collaboration with the second line of defense, work together at all stages
Operational risk reporting	Record all risks and factors affecting them, depending on the level of management
Operational risk incidents registry	Develop and implement an operational risk incident registry with familiarization and entry access for all employees (depending on position), but with limited editing access.
Communication	Establish an effective information-sharing process regarding operational risks to obtain feedback and eliminate communication barriers.

Source: elaborated by the authors

Through communication among employees at different levels of the line of defense, it is possible to establish common risk management concepts and increase the effectiveness of the used tools. To achieve this, it is necessary to provide continuous training for personnel and develop the organizational culture of the enterprise. Thanks to effective risk management, enterprises in the Republic of Moldova will be able to increase their competitiveness both on the local and international levels.

REFERENCES

1. Alexander, C. (2003). *Operational Risk: Regulation, Analysis and Management*. Available: https://www.researchgate.net/publication/343110927_Analysis_of_Demand_Risks_for_the_Indian_Automotive_Sector_in_Globally_Competitive_Environment (access date: 02.04.2023)
2. Amin, Z. (2016). *Quantification of operational risk: A scenario-based approach*. North American Actuarial Journal Available: https://www.researchgate.net/publication/302634762_Quantification_of_Operational_Risk_A_Scenario-Based_Approach (access date: 08.04.2023)

3. Dorogaia, I. (2016) *Особенности управления внутренними рисками при реализации инновационной деятельности предприятия*. În: „25 de ani de reformă economică în Republica Moldova: prin inovare și competitivitate spre progres economic”, Conferința Științifică Internațională din 23-24 septembrie 2016, Chișinău, ASEM, 2016, vol. I, p. 215-219, 0,25 c.a., ISBN 978-9975-75-837-6. Available: https://old.ase.md/files/publicatii/electronice/Conf_2016_Vol_1.pdf (acces date: 09.04.2023)
4. Dutta, K., & Babbel, D. F. (2014). *Scenario Analysis in the Measurement of Operational Risk Capital: A Change of Measure Approach*. *Journal of Risk and Insurance*, 81 (2), 303-334. Available: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1539-6975.2012.01506.x/abstract> (acces date: 03.04.2023)
5. BCBS. (2001). *Operational risk. Supporting document to the New Basel Capital Accord*. Basel Committee on Banking Supervision, Consultative Document. Available: <https://www.bis.org/publ/bcbsca07.pdf>. (acces date: 10.04.2023)
6. BCBS. (2011). *Operational risk. Supervisory guidelines for the advanced measurement approaches*. Basel Committee on Banking Supervision. Available: www.bis.org/publ/bcbs196.htm. (acces date:08.04.23)
7. Segal, T. (2023) *Operational Risk Overview, Importance, and Examples*. Available: https://www.investopedia.com/terms/o/operational_risk.asp (acces date: 11.04.2023)
8. Eceiza J.& Kristensen I. (2020) *The future of operational-risk management in financial services*. Available: <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/the-future-of-operational-risk-management-in-financial-services> (acces date: 11.04.2023)

CZU: 332.133.4:338.23(478)

DOI: <https://doi.org/10.53486/icspm2023.06>

CLUSTER DEVELOPMENT STRATEGIES IN THE REPUBLIC OF MOLDOVA STRATEGII DE DEZVOLTARE A CLUSTERILOR ÎN REPUBLICA MOLDOVA

NEGRU Ion

ORCID: 0000-0003-0055-7805

Dr., conf. univ., ASEM, e-mail: negru.ion@ase.md

ABSTRACT. *There are several strategies that governments and organisations can adopt to develop and support clusters. In this article we draw attention to them. One of them is the strategy of concentrating resources and efforts in a specific area or sector where the region already has a competitive advantage or growth potential. By concentrating resources and supporting companies and organisations in that area, an environment conducive to innovation and development can be created. Another strategy would be collaboration between companies within the cluster to develop the cluster. By stimulating knowledge exchange, sharing resources and collaborating on joint projects, competitiveness and innovation in the cluster can be improved. One strategy is to promote the cluster nationally and internationally. Promoting the cluster and its companies nationally and internationally can attract investment, partnerships and business opportunities. This may involve participation in fairs and exhibitions, organisation of cluster-specific events and promotion in the media.*

KEYWORDS: *cluster, strategy, types of clusters, forms of cluster implementation, strategic vision*

JEL CLASSIFICATION: *M 10, L 10*

INTRODUCERE.

Dezvoltarea clusterelor este importantă pentru orice economie din mai multe considerente. Prin cooperare și inovare clusterelor reunesc întreprinderi, instituții de învățământ, institute de

cercetare și alte organizații dintr-o anumită industrie sau regiune. Acest lucru facilitează cooperarea, schimbul de cunoștințe și transferul de tehnologie între membrii clusterului. La rândul său, acest fapt generează noi idei, inovații și dezvoltări care pot duce la îmbunătățiri ale produselor, proceselor și serviciilor, ceea ce contribuie în cele din urmă la creșterea economică.

Totodată dezvoltarea clusterelor permit întreprinderilor să se concentreze asupra avantajelor lor competitive și să creeze expertiză specializată. În acest fel, ele pot deveni mai competitive pe piață. Clusterelor pot contribui, de asemenea, la îmbunătățirea eficienței producției, la reducerea costurilor și la îmbunătățirea calității produselor.

Diverse strategii implementate în cadrul clusterelor permit și dezvoltarea sectorului serviciilor. Clusterelor nu se concentrează doar pe întreprinderile de producție, ci includ și companii care furnizează servicii precum logistică, marketing, finanțe etc. Dezvoltarea clusterelor contribuie la dezvoltarea sectorului serviciilor, ceea ce este important pentru diversificarea economică și crearea de locuri de muncă.

Prin dezvoltarea sa, clusterelor oferă oportunități pentru crearea de locuri de muncă. Atunci când întreprinderile și organizațiile sunt concentrate într-o anumită regiune sau cluster, acestea atrag talentele și oferă mai multe oportunități de angajare. Clusterelor pot contribui, de asemenea, la dezvoltarea întreprinderilor mici și mijlocii, care reprezintă o sursă importantă de locuri de muncă.

METODE. În acest articol s-a utilizat diverse metode de cercetare, bazat pe studierea surselor bibliografice cu referire la tema cercetării, precum și metoda deducției în corelare cu paradigmele teoretice, metoda analizei, inducției.

REZULTATE.

Pentru a dezvolta economia regiunii, este necesar să se aplice o formă de organizare și cooperare a muncii care să poată să asigure acumularea și utilizarea eficientă a resurselor teritoriului. Astfel de forme sunt clusterelor.

Conform teoriei lui M. Porter, un cluster este un grup de companii interconectate, învecinate din punct de vedere geografic (furnizori, producători) și a organizațiilor conexe acestora (instituții de învățământ, administrația de stat, companii de infrastructură) care activează într-un anumit domeniu de activitate și se completează reciproc.[1]

Experiența internațională în dezvoltarea clusterelor Exemplele internaționale de politici clusteriale evidențiază câteva modele răspândite de clusterelor:[7]

1. Modelul European, bazat pe concentrarea companiilor competitive din cadrul aceleiași arii geografice, care produc produse diferențiate și formează o strategie de marketing și de produs specială în cadrul clusterului și în afara acestuia

2. Modelul Nord American, care combină un număr de companii industriale în baza principiului specializării teritoriale

3. Modelul Asiatic, caracterizat de rolul activ al statului în procesul de clusterizare. Modelul presupune integrarea verticală și specializarea întreprinderilor în cadrul aceleiași arii geografice

4. Modelul Japonez, caracterizat prin concentrarea întreprinderilor mici și mijlocii în jurul unei companii mari-monopolist. Relațiile din interiorul clusterului presupun integrarea verticală și orizontală, în cadrul competiției dintre companiile mici pentru dreptul de a furniza întreprinderii monopolist.

O importanță majoră pentru funcționarea clusterelor o reprezintă strategia de dezvoltare adaptată. În funcție de strategia lor de dezvoltare, clusterelor pot fi împărțite în următoarele tipuri:[3]

1. *Clusterelor de infrastructură și inovare* care se constituie în jurul unui sistem de consum garantat de produse și se utilizează infrastructura existentă, dar cu aplicarea unor soluții tehnologice fundamentale noi.

Un cluster de infrastructură și inovare este o regiune sau o zonă în care sunt concentrate companii, instituții și organizații specializate în activități inovatoare și de cercetare legate de dezvoltarea infrastructurii și de noile tehnologii.

Printre caracteristicile de bază ale unui cluster de infrastructură și inovare se pot evidenția:

- concentrarea experților și specialiștilor cu înaltă calificare, oameni de știință, ingineri și alți experți care lucrează în domeniul infrastructurii și inovării;
- prezența în cluster a companiilor de top implicate în proiecte inovatoare de infrastructură, cum ar fi construcții, energie, transporturi și altele;
- clusterul are instituții de cercetare, laboratoare și universități angajate în dezvoltarea și inovarea infrastructurii;
- clusterul dispune de o infrastructură bine dezvoltată, inclusiv rețele de transport, comunicații, aprovizionare cu energie și alte sisteme necesare;
- interacțiune și cooperare activă între companii, instituții și organizații, stimulând cooperarea și schimbul de cunoștințe;
- mediu economic atractiv care oferă condiții favorabile pentru dezvoltarea afacerilor, inclusiv stimulente fiscale, acces la finanțare, centre de inovare și incubatoare, zone speciale, etc;
- un sistem de educație și formare bine dezvoltat pentru profesioniștii din domeniul infrastructurii și al inovării, pentru a asigura disponibilitatea unor profesioniști cu înaltă calificare.

2. *Cluster de inovare* care se formează pe baza unor infrastructuri fundamentale noi, care nu existau înainte. În acest cluster, este imposibil să se calculeze cererea garantată de produse, iar formarea acestui cluster este posibilă doar numai cu garanțiile statului. Printre caracteristicile de bază ale unui cluster de inovare se pot evidenția:

- prezența întreprinderilor de înaltă tehnologie care activează în industrii avansate, cum ar fi tehnologia informației, biotehnologia, industria farmaceutică, energia și altele, care dezvoltă și aplică în mod activ soluții inovatoare;
- interacțiune și cooperare strânsă, care oferă mecanisme pentru schimbul de experiență, cunoștințe și resurse între întreprinderi, universități, centre de cercetare și autorități publice. Acest lucru promovează sinergiile și colaborările între membrii clusterului;
- disponibilitatea infrastructurii pentru inovare, inclusiv parcuri tehnologice, incubatoare, centre de transfer tehnologic și alte centre de inovare. Aceste instituții oferă spații, echipamente, finanțare și sprijin de specialitate pentru start-up-uri și întreprinderi inovatoare;
- disponibilitatea forței de muncă calificate care atrage profesioniști, cercetători, ingineri și antreprenori cu înaltă calificare;
- finanțare și investiții. Clusterelor de inovare atrag, de obicei, investiții externe și finanțare din partea guvernului, a fondurilor de investiții și a investitorilor privați. Acest lucru oferă acces la capital pentru dezvoltarea inovării.

3. *Cluster ultrastructural sau metaindustrial* se formează pe baza transformării industriei existente, iar tehnologia cea mai avansată este creată în jurul căreia se formează sistemul necesar de întreprinderi. Un cluster ultrastructural este un tip special de cluster care reunește companii și organizații specializate în dezvoltarea și furnizarea de servicii și resurse necesare pentru funcționarea altor clusterelor și industrii. Printre caracteristicile unui cluster ultrastructural se pot enumera:

- specializarea în furnizarea de servicii de infrastructură. Astfel de clusterelor se concentrează pe dezvoltarea și furnizarea de servicii de infrastructură cheie, cum ar fi energia, transportul, logistica, telecomunicațiile, alimentarea cu apă și altele. Acesta asigură resursele și condițiile de bază necesare pentru activitățile altor sectoare și clusterelor;
- prezența companiilor specializate și a furnizorilor de servicii. Într-un cluster ultrastructural de obicei se regăsesc companii care sunt specializate în furnizarea de servicii și resurse specifice. De exemplu, acesta poate include companii de generare și distribuție a energiei electrice, operatori de rețele de telecomunicații, companii de transport și altele;
- interacțiunea cu alte clusterelor. Un cluster ultrastructural interacționează îndeaproape cu alte clusterelor și industrii, furnizându-le serviciile și resursele necesare. De exemplu, acesta poate furniza energie clusterelor de producție sau poate oferi servicii logistice clusterelor de transport;
- abordare cuprinzătoare a dezvoltării infrastructurii. Un cluster ultrastructural se concentrează pe dezvoltarea și modernizarea cuprinzătoare a infrastructurii. Acesta caută să creeze

soluții eficiente și inovatoare în domeniul energiei, al transporturilor, al comunicațiilor și în alte sectoare de infrastructură;

- activități inovatoare. Clusterelor ultrastructurale de obicei introduc în mod activ noi tehnologii și inovații în domeniul său de activitate. Acesta explorează și dezvoltă noi abordări pentru ul

4. *Cluster de clonare (preluat)* se formează pe baza experienței străine de tehnologii aplicate și se bazează pe tehnologii de substituie a importurilor. Un cluster de clonare (cunoscut și sub numele de cluster de imitație) este un tip de cluster care încearcă să reproducă sau să imite experiența de succes și modelul de dezvoltare al unui cluster sau al unei regiuni existente, prin recrearea caracteristicilor și condițiilor acestuia. Principalele caracteristici ale unui cluster clonat sunt:

- orientarea către clusterelor de succes. Într-un cluster clonat se alege ca model un cluster sau o regiune de succes și dezvoltată și caută să îi reproducă succesul. Acest lucru poate implica selectarea unei anumite industrii, a unui model de afaceri, a unei infrastructuri sau a altor factori de succes;

- reproducerea caracteristicilor cheie. Prin aceasta se caută să se recreeze caracteristicile cheie ale clusterului model. Acestea pot include concentrarea de întreprinderi specializate, disponibilitatea personalului cu înaltă calificare, infrastructura, centrele academice și de cercetare etc.;

- transferul celor mai bune practici și cunoștințe. Clusterelor clone adoptă și aplică în mod activ cele mai bune practici și cunoștințe de la clusterul exemplar. Acestea pot include metode de producție, abordări inovatoare, strategii de dezvoltare și gestionare și alte elemente de succes;

- cooperarea cu un cluster exemplar. Un cluster clonat caută să stabilească o cooperare și parteneriate cu un cluster exemplar. Acest lucru permite schimbul de experiențe, obținerea de consiliere și sprijin și dezvoltarea unor relații de afaceri și de inovare reciproc avantajoase;

- adaptarea la condițiile locale. Clusterelor clone trebuie să adapteze și să modifice modelul exemplar, ținând cont de condițiile locale, de specificitățile culturale și de resurse. Aceasta poate include adaptarea strategiilor de dezvoltare, schimbarea modelelor de afaceri și adaptarea la piața locală.

- sprijin guvernamental. Clusterelor clone pot fi sprijinit prin diverse politici, finanțare și subvenții pentru proiecte de cercetare și dezvoltare desfășurate. Aceste fonduri pot fi utilizate pentru achiziționarea de echipamente, realizarea de studii de fezabilitate sau promovarea inovării.

Cu toate acestea, în practică se face diferențierea diverselor forme de implementare a clusterelor, cum ar fi: [4]

➤ *Rețeaua inter-firme* care sunt alianțe de firme care lucrează împreună în vederea atingerii unor obiective economice și/sau de mediu. Acestea pot fi stabilite între firme în cadrul unor clusterelor, dar există și în afara clusterelor. Rețelele pot fi orizontale (firme care concurează pentru aceeași piață) și verticale (firme care aparțin unor niveluri diferite ale aceleiași valori în lanțul valoric)

➤ *Districtul industrial* în care este un sistem local caracterizat de coprezența activă a unei comunități umane și a unei comunități dominante. La rândul său, industria dominantă sunt constituite dintr-un set de firme mici și independente specializate în diferite faze ale aceleiași producții.

➤ *Poli de creștere* care reprezintă centre ale industriilor propulsoare, și anume acele industrii care domină alte sectoare datorită dimensiunilor mari, de putere considerabilă pe piață și/sau de rolul de lider inovatori. Industriile în expansiune (sau chiar firme individuale) reprezintă poli de creștere care atrag, concentrează și direcționează alte resurse economice.

➤ *Asociații de afaceri* care reunesc firme cu interese similare. Interesele similare oferă o gamă largă de funcții, inclusiv exprimarea intereselor colective ale membrilor societăților pe care le reprezintă sau oferind servicii precum formare, informare, creare de rețele, organizare de târguri comerciale, etc. Există o mare varietate de posibilități de organizare pe care le poate avea o asociație de afaceri.

➤ *Zone economice speciale* care sunt zone delimitate din punct de vedere geografic în cadrul cărora guvernele facilitează activitatea industrială prin stimulente administrative, fiscale și de reglementare și de sprijin pentru infrastructură care sunt diferite de cele ale țării de origine. Zonele economice speciale sunt utilizate pe scară largă în majoritatea în curs de dezvoltare și în multe economii dezvoltate.

➤ *Parcuri științifice și tehnologice* care sunt organizații gestionate de profesioniști specializați, al căror scop principal este creșterea bogăției comunității sale prin promovarea unei culturi inovatoare și a competitivității întreprinderilor asociate și a instituțiilor bazate pe cunoaștere. Un parc tehnologic are obiective similare cu cele ale unui parc industrial, dar se concentrează mai mult pe tehnologie și inovare. Pentru a permite îndeplinirea acestor obiective, un parc științific/tehnologic stimulează și gestionează fluxul de cunoștințe și tehnologie între universități, instituții de cercetare și dezvoltare, companii și piețe; facilitează crearea și creșterea companiilor bazate pe inovare prin incubare și procese de spin-off; și oferă alte tipuri de valoare adăugată.

➤ *Parcuri industriale* care reprezintă o suprafață mare de teren, compartimentate și dezvoltate pentru a fi utilizate de mai multe firme. Acestea dispun de o infrastructură comună și promovează firmele din cadrul lor.

➤ *Parcuri Eco-Industriale* reprezintă o zonă dedicată utilizării industriale la un loc adecvat pentru a asigura durabilitatea prin integrarea aspectelor sociale, economice și de calitate a mediului în amplasarea, planificarea, gestionarea și funcționarea sa.

Un exemplu elocvent de dezvoltare a clusterelor în Republica Moldova îl reprezintă clusterile din raionul Ungheni. Pentru diverse clustere din acest raion a fost elaborat Planul Regional de Amenajare a Teritoriului (PRAT) a Raionului Ungheni de către consorțiul "IHSRomânia" și Grupul de Consultanță și Dezvoltare Urbană "Europolis-Internațional" în conformitate cu Tema-program și Contractul nr. 21/02244, fiind susținută financiar de Uniunea Europeană prin intermediul Programului "EU4Moldova: regiuni cheie", implementat de Programul Națiunilor pentru Dezvoltare. Tot în cadrul acestui proiect, de către un grup de specialiști, au fost elaborate strategiile de dezvoltare a clusterelor în sectorul bacifer, covoare și turism.

Anume prin elaborarea Documentației Planului Regional de Amenajare Teritorial Ungheni s-a elaborat strategia de dezvoltare a diferitelor clustere. PRAT va contribui la atenuarea și reducerea disfuncționalităților, precum și la consolidarea și extinderea legăturilor funcționale în context regional, favorizând obținerea unei mase economice și demografice favorabile dezvoltării, prin combinarea eforturilor centrelor urbane și prin crearea mai multor legături urban-rural.

Specific este faptul, că strategia teritorială elaborată în cadrul PRAT Ungheni coordonează modul de creștere a competitivității economice și de întărire a coeziunii teritoriale prin alegerea și integrarea spațială a celor mai bune politici și programe de investiții pentru dezvoltarea, reabilitarea, conservarea și protecția resurselor și valorilor naturale și culturale ale raionului.

În scopul sprijinirii dezvoltării spațiale policentrice a raionului în context național, strategia are, prin natura spațiului și a poziționării acestuia, o contribuție bi-valentă, privind către interior prin reducerea disparităților teritoriale și creșterea calității vieții și către în afară, prin contribuția conectării la coridoare de transport terestru și fluvial.

Raionul Ungheni reprezintă un teritoriu cu miză regională, transfrontalieră, având dezvoltate și consolidate istoric următoarele atribute: [2]

- poartă de intrare terestră dinspre spațiul UE;
- un cadru natural de calitate cu habitate acvatice, forestiere, pajiști de stepă și de luncă, de interes comunitar și național;
- istorie care agregă culturi, stiluri de arhitectură și comunități etnice diverse;
- resursă de teren ce integrează, în comunitățile urbane și rurale, funcțiuni de transport naval, feroviar și rutier, producție, servicii și activități agricole.

Pornind de la premisele actuale de ordin geografic, politic, economic și cultural, raionul Ungheni va tinde să se transforme către anul 2040 într-un raion cu o economie dinamică și un nivel

de viață ridicat, conectat la fluxurile economice și de transport (auto, feroviar, naval) dintre Estul și Vestul Europei, prin valorificarea superioară a resurselor existente: poziționarea geo-strategică, terenurile agricole, patrimoniul natural și antropoc și resursa umană. Locuitorii raionului Ungheni vor dispune de locuri de muncă variate și bine remunerate, acces la infrastructură și servicii publice de calitate și un cadru natural lipsit de poluare.

Dezvoltarea raionului va fi dinamizată și susținută de consolidarea mun. Ungheni în calitate de unul dintre cele șase orașe – poli regionali de creștere a Republicii Moldova, care va se va afirma ca un veritabil ‘motor economic’ al țării și una dintre principalele locații pentru desfășurarea evenimentelor de importanță regională și națională: forumuri de afaceri, competiții sportive, evenimente culturale, expoziții, conferințe, etc.

Mediul de afaceri atractiv și infrastructura tehnică și instituțională adecvată vor asigura o creștere economică durabilă, bazată pe dezvoltarea ramurilor care exploatează la maximum potențial local și generează un nivel sporit de valoare adăugată.

Viziunea de dezvoltare a raionului Ungheni presupune un angajament comun al tuturor actorilor publici și privați de a sprijini crearea unui mediu economic dinamic și performant, care să afirme raionul Ungheni ca motor al dezvoltării regionale, să permită regenerarea și revigorarea sustenabilă a comunităților locale și să le asigure o viață mai bună locuitorilor.

Viziunea strategică pentru raionul Ungheni se va concentra pe 4 dimensiuni teritoriale: [2]

✓ Mun. Ungheni – forță motrice și generator de dezvoltare, trebuie sprijinit astfel încât beneficiile de natură economică și socială concentrate în mod natural în această zonă să se propage în restul raionului, pentru a îmbunătăți semnificativ economia locală, inclusiv în mediul rural, nivelul de trai al locuitorilor și calitatea mediului natural și construit din tot raionul.

✓ Orașul Cornești și localitățile rurale mari (Sculeni, Pârlița) – poli micro-regionali esențiali pentru dezvoltare echilibrată, trebuie sprijiniți pentru a le facilita regenerarea economică și revitalizarea, cu scopul de a crea oportunități și de a dinamiza inițiativa antreprenorială locală, și de a crește accesul locuitorilor raionului la servicii publice de bază calitative.

✓ Localitățile rurale medii și mici – zonă de intervenție cu nevoi specifice, transcende limitele granițelor administrative ale raionului Ungheni și trebuie văzută în manieră integrată cu teritoriile raioanelor vecine, în acțiuni comune, concentrate. Trebuie sprijinite în special pentru îmbunătățirea calității vieții locuitorilor, formalizarea și diversificarea activităților economice, încurajarea asociativității și crearea de oportunități de muncă, valorificarea sustenabilă a potențialului agricol și a mediului natural.

✓ Parteneriatul urban-rural ca instrument de dezvoltare și aprofundare a legăturilor dintre zonele urbane și cele rurale pe dimensiunea demografică, economică, de infrastructură și regionalizare în organizarea serviciilor publice. Interconectările urban-rural generate de: transportul de bunuri, naveta la și de la locul de muncă, serviciile de educație, sănătate, apă, deșeuri, tranzacțiile economice, accesul la resurse naturale, cultura și activitățile recreative vor constitui o prioritate transversală din partea factorilor decizionali de la toate nivelurile de guvernare. Conștientizarea și înțelegerea interdependențelor va facilita rezolvarea problemelor cu care se confruntă zonele rurale și cele urbane.

CONCLUZII. La baza elaborării și implementării strategiilor de dezvoltare a clusterelor în Republica Moldova ar putea sta mai multe principii. În primul rând, urmărirea obiectivului de impulsivitate a dezvoltării diverselor sectoare ale economiei reale. În al doilea rând, la baza activității clusterelor trebuie să fie integrarea economică a firmelor și instituțiilor implicate, în baza unor lanțuri valorice și infrastructuri socio-economice comune, ținând cont de posibilitățile financiare, umane și tehnice limitate ale fiecărui actor în parte. În al treilea rând, se consideră cooperarea în bază de cluster drept un instrument util și oportun de promovare a competitivității economice, recunoscând importanța interacțiunii actorilor publici și privați, precum și stabilirea și extinderea relațiilor reciproce de colaborare. Și în al patrulea rând, trebuie exprimată intenția de unire a eforturilor de promovare a unei cooperări reciproc avantajoase în vederea facilitării dezvoltării clusterelor, atragerii de investiții și creării de noi locuri de muncă.

REFERINȚE

1. PORTER M., *On Competition*, Boston: Harvard Business Press, 1998, 542 p.
2. Planul Regional de Amenajare a Teritoriului Raionului Ungheni. Volumul 2: Memoriu de Sinteză. IHS Romania SRL / Europolis International. Chișinău, 2022, 83p.
3. <https://cyberleninka.ru/article/n/klastery-i-klasternye-strategii-v-razviti-ekonomiki-regiona/viewer>
4. <https://www.giz.de/en/downloads/giz2021-en-cluster-development-guide.pdf>
5. https://ince.md/uploads/files/1544261993_teorie-si-metodologie.pdf
6. https://irek.ase.md/xmlui/bitstream/handle/1234567890/710/Cirlan_A_conf_09.18.pdf?sequence=1&isAllowed=y
http://www.viitorul.org/files/library/5201294_md_economic_repor.pdf

CZU: [334.012.63+334.012.64]:332.133.4(478)

DOI: <https://doi.org/10.53486/icspm2023.07>

INTEGRATION MECHANISMS FOR SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN THE REPUBLIC OF MOLDOVA INTO REGIONAL CLUSTERS

MECANISME DE INTEGRARE A ÎNTREPRINDERILOR MICI ȘI MIJLOCII DIN REPUBLICA MOLDOVA ÎN CLUSTERE REGIONALE

CĂLUGĂREANU Irina

ORCID: 0000-0002-1388-4875

Dr. hab., conf. univ., Academia de Studii Economice a Moldovei, calugareanu.irina@ase.md

ABSTRACT. *In the context of increased global competitiveness, the cluster is one of the fundamental types of economic spatial growth. The article highlights the integration mechanisms of small and medium enterprises into a single value chain as the primary feature of the cluster, which is made possible by the compact location, attraction to agglomerations. The article takes into account a certain variety of approaches to the essence of the cluster, presented in the works of national and foreign scientists.*

KEYWORDS: *cluster, mechanism, integration, models, regional development, SME.*

JEL CLASSIFICATION *O1, M1, M2.*

INTRODUCERE

În literatura de specialitate, mai mulți autori și cercetători au oferit diverse definiții ale clusterelor pe baza cercetărilor și perspectivelor lor. Potrivit lui Michael Porter, clusterul reprezintă o „concentrare geografică de companii interconectate, furnizori specializați, furnizori de servicii, firme din industrii înrudite și instituții asociate (de exemplu, universități, agenții de standardizare și asociații comerciale) din anumite domenii care concurează, dar și cooperează” [9, p.21].

Savanții, Ketels Christian H.M. și Örjan Sölvell afirmă următoarele: „Un cluster este un grup de întreprinderi și instituții, legate între ele prin relații de afaceri și de suport, care operează într-un domeniu specific și care sunt localizate într-o zonă geografică apropiată. Acest grup de organizații, împreună cu conexiunile și interacțiunile lor, creează un mediu favorabil pentru competiție și cooperare, promovând astfel dezvoltarea economică regională” [6, p.11].

Ron Boschma și Ron Martin (2010), susțin că clusterul poate fi definit ca „o aglomerare de întreprinderi și instituții legate între ele prin relații de interdependență economică. Clusterul poate fi caracterizat de specializarea economică și de cooperarea între participanți, care stimulează schimbul de cunoștințe, inovația și creșterea economică” [1, p.10].

Definiția Uniunii Europene (UE) privind clusterelor și principiile lor de funcționare sunt detaliate în „Ghidul UE privind sprijinul pentru clusterelor în cadrul politicilor regionale” [2]. Ghidul oferă o definiție clară a clusterelor ca fiind "concentrații geografice de întreprinderi și organizații într-un domeniu specific, care sunt interconectate și interdependente și care colaborează într-o zonă geografică comună” [2].

În Republica Moldova legislația în vigoare tratează clustere drept clustere industriale (prin Concepția dezvoltării clusteriale a sectorului industrial al Republicii Moldova) și clustere științifico-tehnologice/științifico-educaționale (prin Lege cu privire la parcurile tehnico- științifice și incubatoarele de afaceri), iar activitatea acestor asocieri/grupări de persoane fizice și juridice având o puternică tentă inovatoare [7].

Conform Institutului Național de Cercetări Economice, clusterelor sunt considerate motorul dezvoltării economice și inovării, un cadru prielnic pentru dezvoltarea afacerilor și colaborării între companii, universități, instituții de cercetare, furnizori, clienți, care sunt situați în proximitate geografică. Apartenența la o astfel de aglomerare devine un avantaj real pentru companii datorită accesului rapid la rezultatele cercetării și implementarea produselor inovative în producție [7].

Definițiile analizate, subliniază importanța legăturilor și relațiilor economice între participanții dintr-un cluster, precum și impactul acestora asupra dezvoltării economice regionale și a inovării. Clusterelor le revin mai multe principii de funcționare, inclusiv colaborarea între membrii clusterului, stimularea inovării și transferului de cunoștințe, accesul la resurse și facilitarea conexiunilor între întreprinderi, instituții de cercetare și alte organizații relevante.

Formarea clusterelor de întreprinderi mici și mijlocii în Republica Moldova, este un proces multifactorial complex, care se realizează în practică sub influența reglementărilor guvernamentale, programului „EU4Moldova: regiuni-cheie”, ODA [8] cât și a potențialului regional de dezvoltare. În acest sens, studierea mecanismelor de integrare a întreprinderilor mici și mijlocii (IMM) este importantă din mai multe motive:

1. IMM-urile joacă un rol important în economie prin crearea de locuri de muncă, încurajarea inovării și contribuția la creșterea economică. Studiarea mecanismelor de integrare a IMM-urilor ajută la identificarea unor modalități eficiente de integrare a acestora în mediul de afaceri, ceea ce contribuie la dezvoltarea economiei în ansamblu.

2. Integrarea IMM-urilor în clustere contribuie la consolidarea competitivității acestora, prin facilitarea schimbului de cunoștințe, expertiză, optimizarea proceselor și accesul comun la resurse.

3. Integrarea IMM-urilor în clustere poate contribui la crearea de sinergii între întreprinderi, la stimularea schimbului de idei și tehnologii și la încurajarea inovării. Astfel integrarea IMM-urilor poate crea un mediu propice pentru dezvoltarea de noi produse, servicii și modele de afaceri.

4. Integrarea IMM-urilor în ecosistemele regionale facilitează crearea și dezvoltarea rețelelor de furnizori, a parteneriatelor și a interacțiunii cu autoritățile publice și instituțiile de învățământ. Acest lucru contribuie la consolidarea economiilor regionale și la promovarea dezvoltării durabile.

5. IMM-urile sunt angajatori importanți în multe țări. Integrarea și dezvoltarea IMM-urilor contribuie la crearea de noi locuri de muncă și la reducerea șomajului.

Reieșind din cele expuse, suntem convinși că studierea modelelor și mecanismelor de integrare a IMM-urilor ajută la conceperea și implementarea unor politici și programe de sprijin eficiente care să favorizeze dezvoltarea acestora și să contribuie la creșterea economică globală.

CONȚINUTUL DE BAZĂ

Mecanismului de integrare reprezintă un sistem de interacțiune dintre unitățile instituționale, subiecți ai economiei naționale [5, p.32]. Acest lucru face posibilă individualizarea interacțiunilor specifice necesare pentru formarea grupurilor de întreprinderi mici și mijlocii și elaborarea unor metode de stimulare a acestora. În acest sens, la elaborarea mecanismelor de integrare a IMM în clusterelor din Republica Moldova, este necesar să se studieze exemplele de practici de succes și să se evalueze aplicabilitatea acestora la teritorii specifice. Complexitatea politicii privind integrarea IMM în clustere, constă în faptul că aceasta există la diferite niveluri și ar trebui să constea în decizii coordonate ale autorităților centrale și locale. Astfel, la nivel internațional, există mai multe modele de formare a clusterelor care pot fi aplicate în diferite contexte și situații și care utilizează diferite mecanisme de integrare a IMM în componența lor, Tabelul 1.

Tabelul 1. Modele de formare a clusterelor

Tip model	Caracteristici
Modelul proximității geografice	Se bazează pe principiul conform căruia proximitatea locației fizice a întreprinderilor facilitează cooperarea și schimbul de resurse. În astfel de cluster, întreprinderile din aceeași industrie sunt concentrate într-o anumită zonă geografică, ceea ce le permite să partajeze infrastructura, să ofere acces rapid la furnizori și clienți și să faciliteze schimbul de experiență și cunoștințe.
Modelul specializării tehnologice	Dezvoltarea de cluster se concentrează în jurul unor tehnologii, inovații sau cunoștințe specifice. În astfel de cluster, întreprinderile sunt concentrate într-un anumit domeniu sau sector, unde interacțiunea și schimbul de cunoștințe tehnice stimulează inovarea și sporește competitivitatea.
Modelul lanțului de aprovizionare	Grupurile se formează de-a lungul lanțului de aprovizionare al unei anumite industrii sau al unui anumit produs. Fiecare actor din lanțul de aprovizionare se concentrează pe specializarea sa, iar interacțiunea și colaborarea acestora asigură eficiența și flexibilitatea în producția și livrarea de bunuri sau servicii.
Modelul de sprijin instituțional	Implică intervenția activă a statului și a altor instituții pentru a crea și sprijini cluster. Statul și instituțiile pot oferi sprijin financiar, pot elabora politici și programe, pot facilita cooperarea între întreprinderi și pot furniza infrastructura necesară dezvoltării clusterelor.
Modelul educației și al rețelei academice	clusterelor se formează în jurul universităților, al centrelor de cercetare și al instituțiilor de învățământ. Concentrarea întreprinderilor în apropierea unui centru academic oferă acces la cunoaștere, cercetare și inovare, favorizând dezvoltarea industriilor de înaltă tehnologie și bazate pe cunoaștere.

Sursa: Elaborat de autor în baza [5, p.33, 3, p.20]

Este important de analizat fiecare model de formare a clusterelor deoarece oferă un cadru și metode de organizare și dezvoltare a clusterelor în diferite sectoare și regiuni. Totodată, în practicile internaționale, formarea instituțiilor de dezvoltare a clusterelor se realizează atât în mod centralizat, cât și descentralizat. De exemplu, în Japonia, funcțiile aferente sunt partajate între nivelurile de guvernare, în timp ce în SUA și Germania stimularea clusterelor este concentrată la nivel subfederal (state și landuri federale) [12, p.8].

Formarea unei structuri organizatorice care să permită crearea unor cluster regionale eficiente și stimularea cooperării cu clusterelor din alte țări, în practica internațională se realizează, de asemenea, în diverse moduri (centralizat și descentralizat). De exemplu, abordarea japoneză combină ambele modalități, prin programe de promovare a clusterelor regionale în care sunt implicate atât ministerele, cât și autoritățile regionale. În Statele Unite și Germania, administrațiile publice regionale (guvernul de stat, federal și provincial) inițiază și sprijină clusterelor regionale. În altele țări, precum SUA și Germania, administrația publică regională (guvernul federal și la nivel de stat/land) lansează inițiative de dezvoltare a economiei regiunii, iar constituirea și funcționarea clusterelor este o acțiune descentralizată, locală. Caracteristicile modelului modern de organizare a clusterelor la nivel internațional sunt prezentate în figura 1.

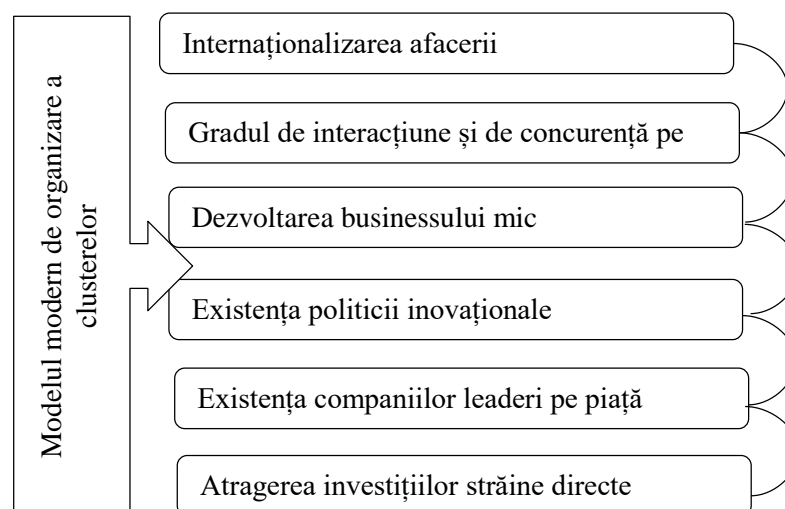


Figura 1. Caracteristicile modelului modern de organizare a clusterelor la nivel internațional

Sursa: Adaptat de autor în baza [12, p.6, 8]

În baza analizei mai multor surse de informații [12, p.1-8, 9 p. 43,7 p.29, 5 p 54], se pot distinge trei modele de dezvoltare a clusterelor cu mecanisme aferente de integrare a IMM în componența acestora, și anume *modelul nord-american*, *modelul asiatic* și *modelul european*. Această tipologie regională a sistemelor de clustere este determinată de mai mulți factori:

- dezvoltare locală izolată pentru o perioadă lungă de timp,
- caracteristici specifice stabilite ale tradițiilor de dezvoltare economică bazate pe abordarea de tip cluster,
- diferențe în disponibilitatea resurselor naturale,
- structură sectorială reprezentativă a industriei,
- capacități diferite ale piețelor naționale (regionale),
- rolul factorului politic în funcționarea administrației de stat.

Modelul nord-american este caracterizat de un nivel ridicat de concurență, care reprezintă un factor de dezvoltare important. Concurența între companiile din cadrul clusterului stimulează inovațiile menite să crească eficiența proceselor de producție, a sistemelor de management și a vânzărilor. Modelul nord-american pune accentul pe concentrarea geografică a IMM dintr-un anumit sector sau domeniu într-o zonă geografică specifică. Aceasta facilitează interacțiunea și colaborarea între companii, furnizori, instituții de învățământ și alte părți interesate. Modelul promovează strânse legături între universități și industrie, pentru a stimula transferul de cunoștințe, inovarea și dezvoltarea tehnologică. Universitățile și instituțiile de cercetare sunt implicate în colaborări și parteneriate cu companiile din clustere pentru a răspunde nevoilor pieței și a dezvolta soluții inovatoare.

Modelul nord-american acordă o importanță deosebită antreprenorialului și investițiilor private în dezvoltarea clusterelor. Sectorul privat, inclusiv întreprinderile mici și mijlocii, joacă un rol activ în inovare, crearea de locuri de muncă și stimularea creșterii economice în cadrul clusterelor. De asemenea, modelul se bazează pe dezvoltarea unei infrastructuri de suport puternice, inclusiv parcuri industriale, centre de inovație, incubatoare de afaceri și alte facilități care oferă resurse și servicii pentru întreprinderi. Acestea includ acces la finanțare, formare și dezvoltare profesională, consultanță și suport logistic.

Colaborarea între sectorul public și privat este esențială în modelul nord-american. Guvernele locale, statele și organizațiile de dezvoltare economică lucrează împreună cu întreprinderile și alte părți interesate pentru a crea un mediu favorabil dezvoltării clusterelor. Aceasta implică furnizarea de stimulente fiscale, facilități de reglementare și politici de sprijin adaptate nevoilor clusterelor.

Colaborarea între companii, universități, instituții de cercetare și alte părți interesate facilitează transferul tehnologic, dezvoltarea de produse și servicii inovatoare și stimulează competitivitatea globală.

O particularitate a modelului nord-american o reprezintă faptul că Guvernul federal din SUA nu elaborează și nu implementează un program sau strategie integrală de politică de cluster la nivelul întregii țări. În acest sens, există forme individuale de sprijin indirect pentru clusterelor regionale și participanții acestora. În abordarea acestei probleme, accentul este pus de entitățile federale (statele), unde de obicei se înființează instituții specializate pentru dezvoltarea de clustere, care reunesc reprezentanți ai administrației locale, universități, grupuri industriale și institute de cercetare.

În *modelul asiatic de dezvoltare a clusterelor*, corporațiile joacă un rol crucial în stimularea creșterii economice și dezvoltării clusterelor. Modelul asiatic se concentrează pe dezvoltarea clusterelor în sectoare cheie, considerate prioritare pentru creșterea economică și competitivitatea globală. Aceste sectoare pot include tehnologia informației, electronică, automobile, producția de componente și multe altele.

Corporațiile asiatice, în special cele din sectoarele cheie, sunt adesea lideri în inovare și dezvoltarea tehnologică. Ele investesc masiv în cercetare și dezvoltare, dezvoltă tehnologii avansate și aduc produse inovatoare pe piață. Prin intermediul activităților lor de inovare, corporațiile din cluster ajută la stimularea creșterii și la crearea unui mediu propice inovației în întreaga regiune. Corporațiile asiatice colaborează strâns cu universitățile și institutele de cercetare din cadrul clusterelor. Această colaborare facilitează transferul de cunoștințe și tehnologii între mediul academic și industrie. Corporațiile beneficiază de cercetări și inovații generate de universități, în timp ce universitățile și institutele de cercetare pot accesa finanțare și resurse din partea corporațiilor pentru a-și dezvolta proiectele și a-și valorifica rezultatele.

Abordarea europeană a dezvoltării clusterelor de IMM-uri se caracterizează prin un rol semnificativ al statului, datorită piețelor naționale limitate, a insuficienței resurselor naturale, a gradului de specializare în funcție de sectorul industriilor existente. Experiența europeană în integrarea întreprinderilor mici și mijlocii (IMM-uri) în clustere a furnizat diverse mecanisme și practici eficiente. Așa dar, în UE, se promovează colaborarea între IMM-uri și alte entități din cadrul clusterelor, cum ar fi universități, centre de cercetare și instituții publice. Aceasta facilitează schimbul de cunoștințe, resurse și experiență, stimulând inovarea și creșterea economică. Pentru a sprijini integrarea IMM-urilor în clustere, Uniunea Europeană și guvernele naționale au dezvoltat diverse instrumente de finanțare, cum ar fi fondurile structurale și de investiții europene, programe de granturi și împrumuturi preferențiale. Acestea asigură accesul la finanțare și resurse necesare pentru dezvoltarea activității în cadrul clusterului. Deasemenea, în UE, s-au dezvoltat centre de excelență și hub-uri tehnologice specializate în domenii specifice, care atrag IMM-uri, instituții de cercetare și alte entități relevante. Acestea facilitează transferul tehnologic, sprijină dezvoltarea competențelor și promovează inovarea în cadrul clusterului.

Guvernele și organizațiile regionale oferă sprijin IMM-urilor din clustere pentru a-și extinde activitatea pe piețele internaționale, care constă în oferirea de asistență pentru identificarea oportunităților de export, participarea la târguri și misiuni comerciale, consultanță privind reglementările internaționale și dezvoltarea strategiilor de internaționalizare.

Totodată, Uniunea Europeană a lansat programul de clusterizare inteligentă pentru a sprijini dezvoltarea clusterelor cu potențial de creștere în diverse regiuni. Acest program oferă suport în identificarea oportunităților, dezvoltarea strategiilor de dezvoltare și facilitarea cooperării între diverse părți interesate. De asemenea în UE, se promovează sinergiile între diferite sectoare și regiuni pentru a stimula inovarea și creșterea economică. Clusterelor care adună întreprinderi din mai multe domenii sau regiuni pot spori potențialul de colaborare și schimb de experiență, conducând la dezvoltare și competitivitate sporită [10].

Uniunea Europeană sprijină și consolidează dezvoltarea clusterelor, prin acordarea de asistență financiară pentru achiziția de utilaje și echipamente, precum și asistența tehnică pentru sporirea capacităților a mai multor clustere din regiunile Cahul și Ungheni din republica Moldova.

Programul Uniunii Europene de dezvoltare a clusterelor se implementează în Republica Moldova începând cu anul 2018 și are drept scop sprijinirea și promovarea dezvoltării economice și a inovării în țară. Programul Eu4Moldova, care face parte din acest efort de dezvoltare a clusterelor, a fost lansat în acel an și a continuat să ofere sprijin și asistență IMM-urilor și clusterelor din Republica Moldova în ultimii ani [4].

În cadrul cercetării, am determinat că Programul Eu4Moldova promovează integrarea întreprinderilor mici și mijlocii (IMM-uri) într-un singur lanț valoric prin utilizarea unor mecanisme și principii specifice precum:

1. Colaborare și parteneriate: Programul Eu4Moldova facilitează colaborarea și formarea de parteneriate între IMM-uri din diferite sectoare și domenii. Prin intermediul acestor parteneriate, IMM-urile pot combina resursele, cunoștințele și experiența pentru a-și consolida poziția în lanțul valoric și pentru a accesa oportunități de piață mai mari.

2. Acces la finanțare și servicii de consultanță: Programul Eu4Moldova oferă IMM-urilor acces la finanțare și servicii de consultanță pentru a le sprijini în dezvoltarea și integrarea în lanțul valoric al clusterului. Acest sprijin poate include facilitarea accesului la credite, granturi și alte instrumente financiare, precum și furnizarea de servicii de consultanță în domeniul dezvoltării afacerilor și a managementului.

3. Dezvoltarea capacităților și transferul de cunoștințe: Programul Eu4Moldova se concentrează pe dezvoltarea capacităților IMM-urilor prin intermediul programelor de formare și instruire. Acest lucru ajută la consolidarea competențelor antreprenoriale, îmbunătățirea calității produselor și serviciilor, precum și la transferul de cunoștințe și bune practici între IMM-uri.

4. Acces la infrastructură și facilități comune: Programul Eu4Moldova sprijină crearea de infrastructură și facilități comune în cadrul clusterelor, care pot fi utilizate de către IMM-uri. Acestea includ parcuri industriale, laboratoare și facilități de testare, centre de inovare și alte facilități tehnice și logistice care pot contribui la îmbunătățirea competitivității IMM-urilor și la reducerea costurilor operaționale.

5. Acces la piețe și promovarea exporturilor: Programul Eu4Moldova sprijină IMM-urile în accesul la piețe, promovarea exporturilor și dezvoltarea relațiilor comerciale. Acest sprijin poate include organizarea de târguri și expoziții, misiuni comerciale, facilitarea contactelor cu potențiali clienți și parteneri comerciali, precum și promovarea produselor și serviciilor IMM-urilor pe piețele naționale și internaționale.

Aceste mecanisme de integrare a IMM-urilor într-un singur lanț valoric în cadrul Programului Eu4Moldova au scopul de a sprijini dezvoltarea și competitivitatea acestor întreprinderi, de a le conecta la oportunități mai mari și de a contribui la creșterea economică durabilă în Republica Moldova.

CONCLUZII

Mecanismele de integrare a IMM-urilor în clustere sunt esențiale pentru dezvoltarea acestor întreprinderi și pentru stimularea creșterii economice. Studiul evidențiază importanța integrării IMM-urilor în clustere regionale ca un factor cheie pentru dezvoltarea economică a republicii Moldova și competitivitatea acestora. Integrarea într-un cluster facilitează accesul la resurse, networking, colaborare și inovare, ceea ce poate stimula creșterea și dezvoltarea sustenabilă a IMM-urilor. Beneficiile pe care integrarea în clustere le poate aduce IMM-urilor include și accesul la piețe extinse, resurse comune, finanțare și asistență tehnică, dezvoltarea de relații de afaceri solide, inovare și creșterea competitivității.

Deasemenea, principalele provocări și obstacole în calea integrării IMM-urilor în clustere pot include lipsa conștientizării și a cunoștințelor despre beneficiile clusterizării, resurse financiare limitate, lipsa cooperării între IMM-uri și aspecte legate de infrastructură și reglementare.

Astfel, în baza rezultatelor cercetării, se pot formula recomandări pentru îmbunătățirea politicilor și practicilor de integrare a IMM-urilor în clustere regionale în Republica Moldova. Acestea pot include dezvoltarea unui cadru legal și reglementar favorabil, promovarea conștientizării și educației privind clusterizarea, sprijinirea finanțării și accesului la resurse, facilitarea colaborării și schimbului de cunoștințe între IMM-uri.

RECUNOȘTIȚĂ

Acest articol a fost elaborat în cadrul Programului PNUD Eu4Moldova: regiuni cheie și în cadrul Programului de stat „Configurarea inovatoare a afacerilor în contextul concurenței regionale”, nr. 20.800020807.42.

REFERINȚE BIBLIOGRAFICE

1. Boschma R., Martin R. (2010). *The Handbook of Evolutionary Economic Geography*. UK: Edward Elgar Publishing. 135 p.
2. European Commission (2016), *Smart guide to cluster policy*. [Online]. <https://data.europa.eu/doi/10.2873/729624>
3. Eriksson S. (2013) *Clusters and Economic Growth in Asia*. UK: Edward Elgar Publishing. 208 p.
4. Eu4Moldova: regiuni cheie (2023). *Clusterelor, un model de competitivitate regională, susținut de Uniunea Europeană*. [Online]. <https://www.undp.org/ro/moldova/projects/eu4moldova-regiuni-cheie>
5. Jerome V. (2018). *Economics of Clusters: A Brief History of Cluster Theories and Policy*. US: Palgrave Pivot. 129 p.
6. Ketels Ch., Sölvell Ö., et all. (2013) *The green book 2.0*. Stockholm: Ivory Tower Publishers. 66 p.
7. INCE (2018) Ghidul metodic „Crearea și organizarea clusterelor în Republica Moldova”. [Online]. https://ince.md/uploads/files/1541404892_ghid-clusterelor.pdf
8. Hotărârea Guvernului, proiect (2021). Cu privire la aprobarea Programului de susținere a inițiativelor de cluster. [Online]. https://particip.gov.md/ro/download_attachment/15272
9. Porter, M. E. Location, Competition and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy. În: *Economic Development Quarterly*, 2016, nr. 1, p. 15–34. ISSN 0891-2424
10. Regulamentul al Comisiei Europene (2001). Aplicarea articolelor 87 și 88 din Tratatul CE la ajutoare de stat pentru întreprinderile mici și mijlocii, NR. 70/2001. [Online]. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/HTML/?uri=CELEX:32001R0070>
11. Strategia Națională de Dezvoltare Regională 2022 – 2028. (2022). [Online]. <http://www.adrcentru.md/pageview.php?l=ro&id=4022&idc=541>
12. Tornea I. (2016) Politici pentru dezvoltarea clusterelor în Republica Moldova. Chișinău: IDIS Viitorul. 23 p.

CZU: 005.591:005.21

DOI: <https://doi.org/10.53486/icspm2023.08>

RESILIENT ORGANIZATIONS IN MODERN ECONOMY ORGANIZAȚII REZILIENTE ÎN ECONOMIA CONTEMPORANĂ

ȚÎMBALIUC Natalia

ORCID 0000-0001-6961-3233

Conf.univ., dr., ASEM, timbaliuc.natalia.valentin@ase.md

ABSTRACT. *Managers, leaders, business people and researchers show a growing interest in the field of organizational resilience. Taking into account the unforeseen events of recent years and their consequences that still influence the modern economy, the analysis of the turbulent environment and the influencing factors on organizations becomes imperative. The ability to anticipate, respond and recover from crises is crucial for organizations that aim to survive and thrive in today's economy. The ability to learn from mistakes, use the experience gained to the advantage of the organization and embed the knowledge gained in the organizational culture is what differentiates an ordinary organization from one based on knowledge and resilience.*

Key words: *Resilience, knowledge-based organization, adaptability, agile management, resilient culture, strength, crisis.*

JEL CLASIFICATION: *E32, L50, M12*

Introducere

În prezent, organizațiile activează pe piețe supuse unor schimbări continue și rapide. Pentru a reuși în acest mediu volatil și complex, organizațiile trebuie să fie mai adaptabile și mai agile, mai ales în situații de criză. Unul dintre dezavantajele majore ale organizațiilor rigide este incapacitatea acestora de a se adapta la mediu. Acest lucru poate duce la un nivel crescut de stres al forței de muncă, scăderea performanței angajaților, a productivității, a moralului și la tensionarea relațiilor la locul de muncă.

Pe de altă parte, organizațiile reziliente dau dovadă de o înaltă capacitate de a-și susține avantajul competitiv în timp. Acest lucru se realizează simultan prin un leadership excelent al performanțelor și a inovației eficiente. Făcând acest lucru, organizațiile demonstrează, în același timp, adaptabilitatea obiectivelor lor de afaceri la schimbările turbulente de pe piață.

Fundamentul unei organizații reziliente este capacitatea acesteia de a pregăti un plan de urgență, de a răspunde la întreruperi și de a reveni la normal după combaterea unei crize. Aceste activități reprezintă un ghid excelent de sustenabilitate și dezvoltare continuă a afacerii. Este important de remarcat că particularitățile afacerilor contemporane și mediile externe și interne ale organizațiilor din secolul XXI sunt de așa natură încât reziliența nu mai este un lux, ci un determinant critic și crucial al succesului.

Definirea rezilienței organizaționale

Reziliența nu este doar o trăsătură a personalității umane. Grupurile, comunitățile, organizațiile pot, de asemenea, să învețe și să dezvolte o cultură a rezilienței pentru a asigura succesul și continuitatea afacerii. Reziliența poate fi definită ca și capacitatea afacerii de a anticipa, planifica și răspunde dificultăților atunci când acestea apar. Organizațiile reziliente sunt cele care revin la normal și prosperă după apariția unei crize, deoarece sunt rezistente la impactul întreruperii, precum și adaptive, elastice și sustenabile în fața dificultăților. Răspunsul, recuperarea și contingenta sunt caracteristicile de bază a organizațiilor reziliente.

Termenul de reziliență este folosit pentru a indica modul în care organizațiile răspund la eșecuri, precum și felul în care acestea gestionează multitudinea factorilor schimbători ai mediului de afaceri. Cu alte cuvinte, **reziliența** este definită ca *abilitatea de a face față crizelor și de a învăța din eșecurile trecute, astfel devenind mai puternic*. Într-adevăr, reziliența este o componentă importantă a construirii organizațiilor bazate pe cunoaștere [6].

O organizație rezilientă se deosebește de altele prin următoarele avantaje competitive:

- Creează structuri noi și adaptează structurile existente – atunci când se confruntă cu provocări, organizația rezilientă poate lua decizii într-un mod precis și rapid; poate opera cu sisteme fizice și digitale dispersate și independente.
- Oferă siguranță – în condiții de turbulență și instabilitate, reziliența ajută organizațiile să gestioneze și să atenueze riscurile în mod continuu.
- Gestionează efectele emoționale – procesul de transformare și schimbare continuă este un mediu perfect pentru niveluri ridicate de anxietate și stres a forței de muncă. Prin integrarea rezilienței în cultura organizațională, managementul de vârf demonstrează angajamentul său de a asigura stabilitatea emoțională și sănătatea angajaților.
- Promovează diversitatea și înputernicirea forței de muncă – datorită unui leadership puternic și culturii organizaționale reziliente, organizațiile au puterea de a dezvolta o forță de muncă bine conectată, colaborativă și creativă, care lucrează împreună pentru a dezvolta competitivitatea și prosperitatea organizației.
- Învăță, se dezvoltă și crește – o organizație rezilientă investește atât în infrastructuri fizice, cât și în infrastructuri digitale pentru a le face mai adaptabile, elastice și flexibile pe termen lung.

Caracteristicile organizațiilor reziliente

Mediul instabil și turbulent, precum și crizele frecvente cărora sunt supuse organizațiile, au determinat necesitatea unui studiu privind capacitatea organizațiilor de a face față acestor circumstanțe. Reșind din analiza efectuată de cercetătorii din domeniu cu privire la reziliența

organizațională, e posibil de identificat principalele caracteristici ale organizațiilor reziliente, precum și trăsăturile liderilor care încurajează dezvoltarea rezilienței la locul de muncă. Cinci dintre aceste caracteristici sunt reprezentate în Figura 1.



Figura 1. Caracteristicile organizațiilor reziliente

Sursa: Elaborat de autor în baza [6]

Cinci dintre caracteristicile de bază ale organizațiilor reziliente care încurajează și promovează strategii agile, culturile organizaționale adaptative, precum și implementarea și utilizarea eficientă a tehnologiilor avansate sunt:

- **Pregătirea** - cei mai de succes manageri planifică eventualitățile, atât pe termen scurt, cât și pe termen lung.
- **Adaptabilitatea** - liderii adevărați recunosc importanța de a avea angajați versatili și flexibili.
- **Colaborarea** – managerii din organizațiile cu un înalt grad de reziliență au evidențiat importanța colaborării în cadrul organizațiilor lor, menționând că aceasta a micșorat timpul de luare a deciziilor, a diminuat riscul și a condus la creșterea inovației.
- **Credibilitatea** – managerii de succes înțeleg importanța și valoarea construirii unor relații de încredere, atât cu angajații, cât și cu alte părți interesate. Credibilitatea organizațională poate fi obținută prin comunicarea deschisă, transparența, precum și conducerea empatică.
- **Responsabilitatea** – majoritatea managerilor recunosc că lumea afacerilor are o responsabilitate social dincolo de obținerea profitului.

Majoritatea organizațiilor reziliente se concentrează pe toate aceste trăsături într-o anumită măsură, nu doar pe una sau două dintre ele. În parte, acest lucru se datorează faptului că aceste caracteristici se suprapun adesea și se sprijină reciproc. De exemplu, companiile care acordă atenție construirii relațiilor cu părțile interesate se concentrează probabil pe încredere și comportament etic.

Evenimentele ultimului deceniu au testat abilitatea organizațiilor de a se adapta cu succes la mediul schimbător. Organizațiile reziliente s-au deosebit prin gândire creativă, atitudine proactivă, hotărâre și flexibilitate. Construirea unei organizații rezistente este un proces lung de schimbare. În continuare, vom analiza cinci factori care contribuie la o reziliență organizațională înaltă [4].

1. Conducere eficientă

Unul dintre cei mai importanți factori care conduc cultura organizațională este liderul puternic. Culturile reziliente încep cu lideri implicați care îi înțeleg și îi sprijină pe angajați. Lipsa sprijinului conducerii superioare creează riscuri de scădere a motivației angajaților și, prin urmare, o cultură slabă a companiei. O modalitate de a crea o conexiune mai puternică între lideri și angajați este de a oferi o comunicare armonioasă de sus în jos și orizontală. Liderii culturilor reziliente ar trebui să-și asume responsabilitatea personală pentru angajarea eficientă a angajaților lor, iar în perioadele de tranziție, ei trebuie să ia decizii dificile pentru a proteja echipele.

2. Transparență și comunicare

Managerii care își propun dezvoltarea rezilienței în organizațiile pe care le conduc trebuie să se asigure că promovează transparența și comunicarea deschisă. Culturile organizaționale reziliente înțeleg că comunicarea este un instrument puternic pentru a stimula comportamentul în organizație și creează conversații deschise în jurul eticii și valorilor. Alături de lideri, orice alte părți interesate pot adopta această abordare și pot promova responsabilitatea printr-o comunicare deschisă.

3. Comunități de lucru sigure și securizate

Locul de muncă poate fi un loc stresant și copleșitor, mai ales atunci când suferă schimbări sau tulburări. Angajații sunt învățați să separe munca de viața personală și să-și controleze emoțiile. Cu toate acestea, analizând mai profund gestiunea emoțiilor la locul de muncă, devine evident că limita fragilă dintre viața personală a angajatului și lucrul acestuia nu poate fi ignorată. În locul înnăbușirii sau suprimării emoțiilor angajaților este mai recomandabil de construit un mediu de lucru și social confortabil.

4. Inovare în managementul cunoștințelor

Reziliența este condusă de performanță și de adaptare. Managementul cunoștințelor este un pilon foarte important în construirea rezilienței, dar organizațiile nu reușesc adesea să integreze cu succes inovațiile. Rezultatele sunt greu de măsurat, iar organizațiile preferă să-și concentreze eforturile către elemente mai tangibile. Dar când vine momentul schimbării, o fisură în fundații poate bloca întregul proces de transformare.

5. Complexitate și responsabilitate

O provocare tipică care testează reziliența organizațiilor aproape în fiecare zi este globalizarea. Astăzi, multe companii operează în mai multe fusuri orare, zone geografice și departamente. Pentru a conduce eficient la acest nivel de complexitate organizațională, este necesar să se intensifice cooperarea și schimbul de informații, stabilind în același timp responsabilități comune în întreaga echipă.

Construirea unei culturi organizaționale reziliente necesită timp, dar recompensele pentru orice companie sunt vaste. Rezultatele pot să nu vină la fel de repede ca următoarea provocare, dar lecțiile învățate și experiența obținută sunt mai importante. Doar atunci când o organizație se poate adapta oricărei situații, va deveni cu adevărat rezilientă și durabilă.

Dezvoltarea rezilienței organizaționale

Depășirea eșecurilor și a crizelor repetate este dificilă, dar organizațiile de succes reușesc să o facă, construind o mentalitate de sistem care pune accent pe agilitate, siguranță psihologică, leadership adaptabil și cultură coerentă. Organizațiile reziliente nu doar își revin după eșec, ele reușesc să absoarbă șocurile și să le transforme în oportunități de creștere durabilă. Când apar provocări, liderii și echipele din organizațiile reziliente evaluează rapid situația, se reorientează, își dublează ceea ce funcționează și se îndepărtează de ceea ce nu funcționează. Cultivarea unei astfel de reziliențe organizaționale este totuși dificilă –realitatea este că întotdeauna va exista mai multă incertitudine, mai multă schimbare și o presiune constantă asupra angajaților de a obține rezultate rapide. Companiile care cultivă reziliența organizațională – conduse nu numai de criză, ci și de oportunitate – pot obține un avantaj important și de durată față de concurenți [1]. Acele organizații care își propun ca scop dezvoltarea capacității de reziliență, o pot face urmând patru nivele:

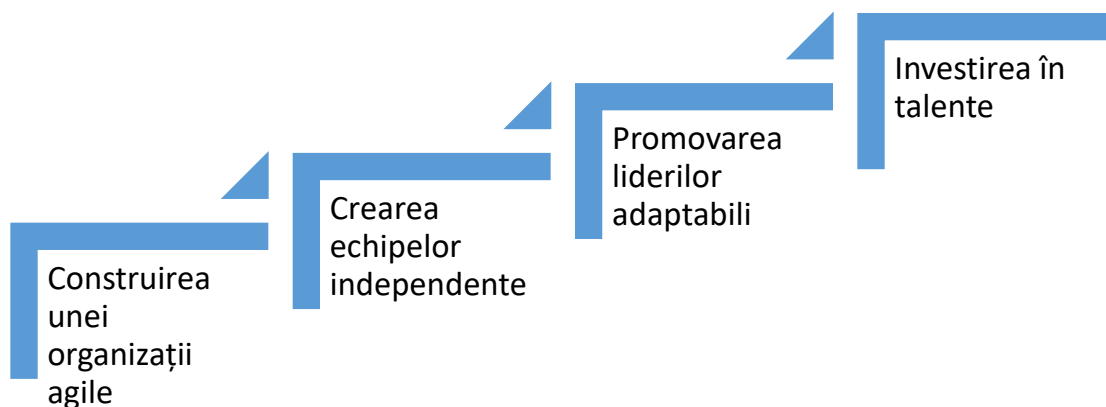


Figura 2. Etapele de dezvoltare a rezilienței organizaționale

Sursa: Elaborat de autor în baza [1]

1. *Construirea unei organizații agile.* Tranziția către luarea deciziilor mai rapidă, bazată pe date și rezultate „suficient de bune” poate facilita învățarea și adaptarea organizațiilor în fața provocărilor complexe de afaceri.
2. *Crearea echipelor independente.* Echipele care au autoritate și responsabilitate asupra rezultatelor pe care le furnizează se simt împuternicite să realizeze planuri strategice și să rămână aproape de clienți, astfel se menține un flux continuu de informații și se asigură inovarea.
3. *Promovarea liderilor adaptabili.* Liderii care nu reacționează doar atunci când se confruntă, de exemplu, cu un dezastru natural, cu mișcările unui concurent sau cu o schimbare a dinamicii echipei, ci care dedică timp pentru a antrena membrii echipei prin schimbare reprezintă lideri cu adevărat rezilienți. Ei catalizează noi comportamente și dezvoltă capacități care pot ajuta la stabilirea condițiilor atât pentru un răspuns pe termen scurt, cât și pentru rezistența pe termen lung.
4. *Investirea în talente.* Companiile care se concentrează pe construirea de operațiuni, echipe și lideri rezilienți pot obține un avantaj atât prin atragerea de noi talente în organizație, cât și prin dezvoltarea unei culturi organizaționale reziliente, care va servi drept mediu potrivit tuturor angajaților.

Managementul superior trebuie să abordeze toate aceste patru capacități simultan pe termen scurt. Ei trebuie să evalueze viteza cu care se iau deciziile în companie, dacă modelele de operare existente permit schimbări rapide atunci când piețele se schimbă sau apar perturbări și dacă propunerile de valoare angajaților lor atrag talentul „potrivit”. Cultivarea rezilienței este un process de durată, dar adoptarea noilor comportamente cât mai devreme, va da roade pe termen lung [7].

Concluzii

Experiența anilor trecuți au arătat că situațiile de criză apar mult mai des decât sunt anticipate. Organizațiile nu trebuie doar să supraviețuiască mediului turbulent, dar și să se adapteze și să învețe din experiențele neașteptate. Reziliența organizațională poate fi instituită prin analiza cazurilor trecute în care organizația a trebuit să facă față dezastrului și perturbărilor. Odată ce analiza este realizată, învățarea din astfel de întreruperi trebuie să fie utilizată pentru a recomanda strategii care ar fi implementate în cazul oricărui întreruperi. Acestea fiind spuse, trebuie remarcat, de asemenea, că reziliența nu înseamnă doar abordarea evenimentelor externe, ci include și răspunsul la schimbări și șocuri din mediile interne. Succesul aparține celor pregătiți, prin urmare, acele organizații care învață din greșelile și eșecurile trecute și sunt pregătite pentru incertitudinile viitoare sunt cele care au un viitor durabil. În afară de aceasta, construirea unei organizații rezistente necesită, de asemenea, viziune și capacitatea de a rămâne calm în fața dezastrului. Într-adevăr, faptul că aceste organizații au stabilit proceduri și procese de siguranță precum și faptul că aproape toți angajații știu ce să facă în caz de urgență le sporesc reziliența.

În cele din urmă, indiferent dacă o organizație are sau nu un plan de continuitate, managerii și angajații sunt cei care trebuie să demonstreze reziliența personală. Crizele și evenimentele neprevăzute devin obișnuite în aceste vremuri și, prin urmare, este important ca organizațiile să cultive o cultură a rezilienței. Acest lucru se poate întâmpla numai dacă organizația este ca un organism flexibil și receptiv care se află într-o relație simbiotică cu mediul în care activează. Astfel de organizații, care sunt conduse organic, se asigură că ori de câte ori mediul extern se schimbă, își reorientează strategiile interne și învață în acest proces, astfel încât să poată utiliza experiența obținută în viitor.

Bibliografie:

1. Bracco F., Piccino T., *How to become a resilient organization manager: different ways of being resilient*, în Future research Programming on industrial Safety, Paris, 2015.
2. Brooks D., *The moral peril of meritocracy*, în New York Times, 2019.
3. Loehr J., Schwartz T., *The Power of Full Engagement: Managing Energy, Not Time, Is the Key to High Performance and Personal Renewal*, în The Free Press, 2003.
4. Maor D., Park M., Weddle R., *Raising the resilience of your organization*, McKinsey and Company, 2022.
5. Pradhan R.K., Kumar U., Ward R.N., *Emotion, Well-Being, and Resilience Theoretical Perspectives and Practical Applications*, în CRC Press & Apple Academic Press, 2021, ISBN: 9781774637593
6. Renjen P., *The heart of resilient leadership: Responding to COVID-19*, în Deloitte Insights, 2020.
7. Плющева О.А., Махнач А.В., *Характеристики Жизнеспособного Лидера Гуманитарной Организации*, în Социальная психология, 2022.

CZU: 620.9:338.23(478)

DOI: <https://doi.org/10.53486/icspm2023.09>

ENERGY EFFICIENCY STRATEGIES STRATEGII DE ASIGURARE A EFICIENȚEI ENERGETICE

PLATON Nicolae

ORCID: 0000-0001-7365-1144

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

VIERU Tatiana

ORCID: 0000-0002-2783-5214

Drd., Academia de Studii Economice din Moldova, tvieru@anre.md

ABSTRACT. *The unprecedented challenges caused by the increasing dependence on energy imports and the reduced amount of energy resources, as well as climate changes have greatly affected the economies of European states and their energy security.*

Due to this, many specialists consider that as the society develops, we will need all available energy resources, and the key problem that has to be solved is the optimization of consumption and enhancement of energy efficiency. In order to find a solution, it is necessary to develop and implement sustainable strategies aimed at enhancing country's energy efficiency in line with European practices, while reducing excessive and unjustified consumption.

Cuvinte cheie: sector energetic, eficiență energetică, strategii, tehnologii, inovare.

JEL CLASSIFICATION: M1, L98, O13

Introducere

O strategie de dezvoltare energetică durabilă în interiorul unei țări, trebuie să impună în mod cert, promovarea eficienței energetice și utilizarea rațională a resurselor energetice la nivel național, plecând de la diagnosticul și definitivarea obiectivelor și măsurilor necesare aferente acestui proces.

Deoarece consumul de resurse energetice în Republica Moldova este în continuă creștere, considerăm oportun de introdus în prioritățile de stat, a politicii de creștere a eficienței energetice la scara întregii societăți, argumentul de bază fiind dependența sectorului economic și social de:

- producția de resurse energetice;
- consumul de resurse energetice;
- prețul resurselor energetice;
- eficiența energetică;
- securitatea energetică.

Din aceste considerente, la etapa actuală, trebuie realizată o amplă activitate de monitorizare, evaluare, analiză dar și de modernizare a sectorului energetic, inclusiv inițierea programelor de dezvoltare a acestui sector pe termen mediu și de durată, după modelul țărilor blocului comunitar din cadrul Uniunii Europene.

Realizarea acestor acțiuni însoțite de un diagnosticul bine fundamentat, va prezenta o importanță decisivă la evaluarea și stabilirea obiectivelor fezabile, măsurilor și căilor de aplicare, atât pe baza experienței proprii, cât și experienței mult mai avansate a altor țări din Uniunea Europeană, care au obținut rezultate notabile, aplicând cu consecvență măsuri economice, sociale, tehnice și legislative, menite să asigure eficiența energetică.

Scopul cercetării. Autorii își propun ca scop să scoată în evidență necesitatea asigurării eficienței energetice a țării prin prisma practicilor europene.

Actualitatea temei de cercetare

Republica Moldova se confruntă cu provocări energetice fără precedent rezultate din dependența din ce în ce mai mare a importurilor de gaze, combustibil și energie electrică. În anul 2022 guvernul Republicii Moldova a declarat stare de urgență pentru mai multe luni în sectorul energetic al țării, obiectivul de bază fiind economisirea resurselor energetice.

Atingerea acestui obiectiv, necesită însă, o schimbare de fond a modului de comportare a societății noastre, a mentalității consumatorului, a posibilităților producătorilor și distribuitorilor de lansarea diverselor acțiuni de mediatizare, menite să diminueze consumul de resurse energetice, dar nu în detrimentul menținerii calității vieții.

În acest sens, un rol important îi revine Agenției pentru Eficiență Energetică, instituție de stat, care are ca obiectiv implementarea politicii statului în vederea creșterii eficienței energetice a construcțiilor comerciale și locative, precum și al valorificării surselor de energie regenerabilă, inclusiv prin atragerea și gestionarea mijloacelor financiare, necesare finanțării proiectelor în cauză, ținându-se cont în mod special de schimbările climatice și de mediul ambiant.

Cercetarea tehnologică, nano-tehnologiile și stimularea asimilării tehnologiilor inovatoare pot de asemenea fi factori importanți în atingerea obiectivului propus.

Ca generalizare a celor relatate și având în vedere că resursele energetice sunt costisitoare, dar și epuizabile, este necesar ca oamenii de știință să-și direcționeze cercetările spre găsirea soluțiilor de optimizarea a consumului acestora, asigurând totodată o eficiență energetică durabilă în momentul exploatarea acestora. Aceasta presupune restructurarea fundamentală a consumului, clădită pe o motivație existențială nouă, în care confortul, în accepțiunea sa actuală, să nu mai fie unul ideal, ci doar un soi de supliment eventual al realizării ca persoană.

Argumentele de mai sus subliniază necesitatea realizării unei investigații științifice privind asigurarea eficienței energetice în sectorul energetic al Republicii Moldova, luând ca bază practica europeană.

Metodologia cercetării

Metodologia aplicată în cercetarea respectivă, a fost utilizată ca proces al documentării și analizei comparative a diferitor opinii, precum și elaborării de soluții necesare investigării tematicii în cauză, care are ca obiect de studiu, asigurarea eficienței energetice a sectorului energetic din Republica Moldova

Investigarea subiectului a fost realizată prin prisma:

- cercetării științifice ce poartă un caracter fundamental;
- cercetării științifice aplicate;

- dezvoltării tehnologice.

Metodologia cercetării a implicat analiza demersului, care face obiectul cercetării, precum și a tendințelor atestate în domeniul eficientizării sectorului energetic al Republicii Moldova.

Au fost aplicate un șir de principii și reguli ce se referă la culegerea, generarea și interpretarea datelor acumulate, prin tratarea lor analitică.

Rezultatele cercetării va avea drept consecință formularea unor concluzii științifice argumentate, privind asigurarea eficienței energetice a țării, reieșind din practicile europene. Cercetarea realizată poartă un caracter aplicativ, deoarece se referă la un domeniu economic important și anume sectorul energetic al Republicii Moldova.

Rezultate și discuții

Orice acțiune, orice proces, pentru a demara eficient, trebuie să aibă la bază o anumită strategie. Însă pentru a atinge rezultate scontate, sunt necesare schimbări, iar acestea ca regulă sunt foarte greu de realizat.

Ce este o strategie? Strategia este definită ca „*model de plan ce integrează obiectivele majore ale unei entități, politicile și secvențele de acțiune într-un întreg coerent*”[16]. De asemenea strategia reprezintă „*planul de acțiuni care explică cum va evolua entitatea de la ce este în prezent la ce vrea să devină, potrivit misiunii sale, ținând cont de oportunitățile și de amenințările externe și de punctele forte și cele slabe interne*”[2].

Și în consecință, strategia este definită „*ca un plan unificat, comprehensiv și integrat, desemnat să asigure că obiectivele de bază ale entității sunt realizate*”[3].

În opinia savanților G Johnson și K Scholes, „*schimbările strategice nu au loc pentru ca o persoană dorește acest lucru, ci ele devin o necesitate, iar implementarea acestora se realizează cu participarea angajaților*”[7].

Unul dintre obiectivele principale ale managementului strategic constă în crearea sistemului de evaluare a modului cum se realizează strategia și a ceea ce este necesar pentru realizarea eficienței a acesteia. Calitatea conceperii acestui sistem determină, în mare măsură, calitatea realizării strategiei.

Majoritatea cercetărilor privind evoluția strategiilor a arătat că strategiile se dezvoltă, în general, într-o manieră incrementală, modificând progresiv strategiile deja implementate. Strategiile, în aparență coerente, rezultă uneori dintr-o serie de mișcări strategice, fiecare dobândindu-și sensul numai ca urmare a celor care au precedat-o[1].

Implementarea unei strategii în opinia noastră, trebuie să cuprindă următoarele etape principale:

- crearea posibilităților organizatorice necesare îndeplinirii cu succes a strategiei;
- asigurarea managementului intern necesar parcurgerii etapelor de realizare a strategiei și controlului asupra modului cum trebuie îndeplinită aceasta;
- crearea în interiorul entității a unui climat favorabil, în vederea îndeplinirii cu succes a scopului urmărit;
- stabilirea instrumentelor folosite în realizarea strategiei;
- motivarea angajaților în vederea realizării efective a strategiei.

O strategie de eficiență energetică poate fi un instrument politic care evidențiază prioritățile și mijloacele de îmbunătățire a eficienței energetice în diferite sectoare ale economiei și care poate fi dezvoltat în coordonare cu celelalte obiective naționale privind dezvoltarea economică, siguranța energetică și protecția mediului. O astfel de strategie trebuie să convingă atât factorii politici cât și toate categoriile de utilizatori de importanța creșterii eficienței energetice [8].

Conceptul sub semnul căreia trebuie elaborată strategia de eficiență energetică, trebuie racordată la Strategia Energetică a Republicii Moldova, care prevede „*soluții rapide și o redimensionare a obiectivelor în conformitate cu necesitatea realizării unui echilibru optim între: resursele interne (atât cele utilizate în prezent, cât și cele previzionate) și necesitățile de urgență ale țării, obiectivele Uniunii Europene și ale Comunității Energetice și țintele naționale, obligațiile internaționale privind tratatele, acordurile și programele (inclusiv politica de vecinătate) la care țara noastră este membră*”[3].

Această prerogativă îi revine Agenției pentru Eficiență Energetică, care este o entitate de stat, aflată în subordinea Ministerului Infrastructurii și Dezvoltării Regionale. Instituția are ca obiectiv implementarea politicii de stat în sectorul energetic al țării, și rezolvarea problemelor ce țin de :

- eficiența energetică a țării;
- performanța energetică a clădirilor;
- valorificarea surselor de energie regenerabilă.

În consecință, Agenția realizează următoarele acțiuni, cum ar fi: [5]

- implementarea politicii de stat în domeniul eficienței energetice, în conformitate cu prevederile Legii nr. 139/2018 [11], cu privire la eficiența energetică, Legii nr. 128/2014 [10], privind performanța energetică a clădirilor, Legii nr. 44/2014 [14], privind etichetarea produselor cu impact energetic, Legii nr. 151/2014 [13], privind cerințele în materie de proiectare ecologică aplicabile produselor cu impact energetic, Legii nr. 92/2014 [15], cu privire la energia termică și promovarea cogenerării, precum și ale legislației secundare aferente;

- implementează politica statului în domeniul surselor de energie regenerabilă, în conformitate cu prevederile Legii nr.10/2016 [9], privind promovarea utilizării energiei din surse regenerabile și ale legislației secundare aferente;

- atrage și gestionează resurse financiare în vederea finanțării proiectelor în domeniul eficienței energetice și valorificării surselor de energie regenerabilă, cu respectarea prevederilor Legii nr. 139/2012 [12], cu privire la ajutorul de stat.

În opinia autorilor, la elaborarea unui document de politici sectoriale cum ar fi Strategia, pe viitor, trebuie să se țină cont de următorii pași, prezentați în **Figura 1**.

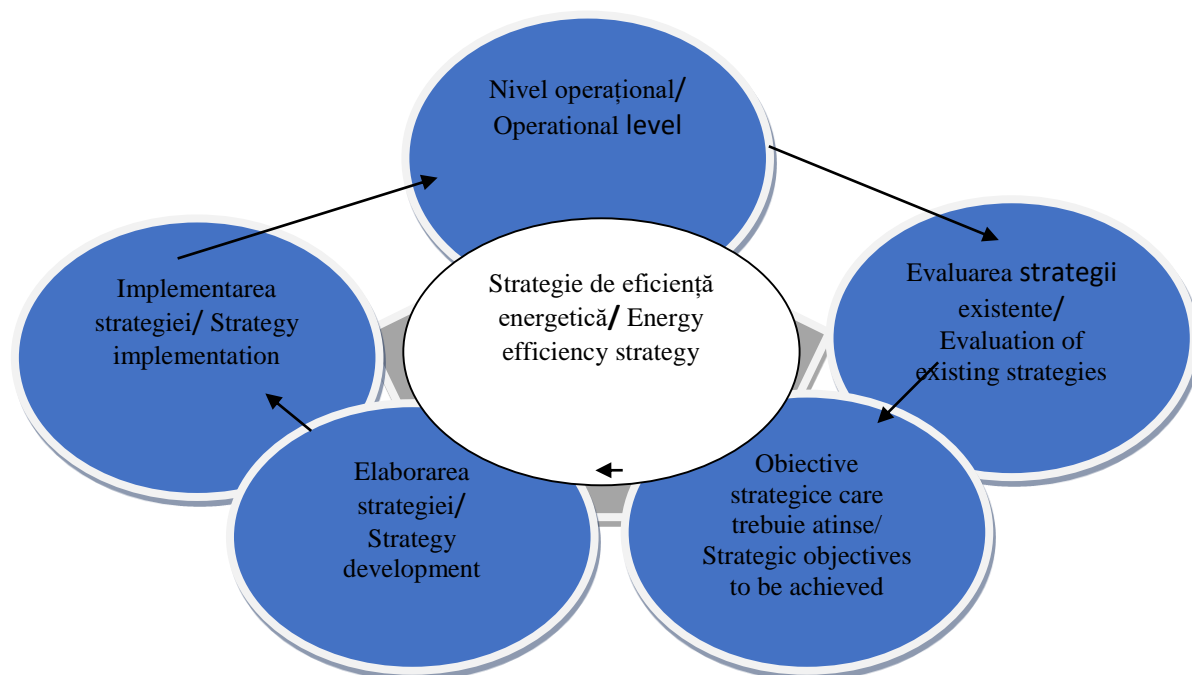


Figura 1. Procesul elaborării unei strategii de eficiență energetică/

Sursa: Elaborată de autori/ Source: developed by the authors.

Dezvoltarea și implementarea strategiilor privind eficiența energetică este posibilă, dar cere abilități profesionale bine conturate, precum și transfer de tehnologii. Cheia pentru realizarea rapidă și cu succes a strategiilor de eficiență energetică, o constituie implementarea în ritm alert a noilor tehnologii energetice, bazate pe practica europeană. Acțiunile care trebuie întreprinse sunt următoarele:

- preluarea bunilor practici europene în materie de eficiență energetică;
- perceperea de a optimiza exploatarea și gestiunea echipamentelor și rețelelor;
- introducerea tehnologiilor inovatoare;

- răspunsul cererii;
- competențe de a folosi datele de funcționare pentru extragerea informațiilor cu valoare managerială;
- abilități de a asigura nivelul calitativ optim al serviciilor oferite clienților;
- priceperea de a reduce valoarea consumului la orele de vârf sau în cazuri de lipsă de putere în sistem prin folosirea unor echipamente automate (*Tariff Sensitive Demand Response*) care permit consumatorilor să-și reducă consumul în perioadele critice pentru a plăti mai puțin. În acest caz energia consumată va fi plătită la preț de piață, în locul prețului mediu stabilit de compania furnizoare.

Totodată este necesar să fim conștienți și de pericolul care poate fi asociat introducerii noii strategii de eficiență energetică și anume:

- conceperea unei strategii nepotrivite sectorului;
- execuție tehnologică și funcțională irelevantă;
- implementarea nereușită, chiar dacă strategia aleasă este una bună;
- comunicare lipsită de eficiență, care nu reușește să-i facă nici pe investitori și nici pe consumatori să înțeleagă atât strategia, precum și faptul că rezultatele așteptate sunt cruciale pentru asigurarea eficienței energetice;
- lipsa resurselor financiare necesare implementării strategiei.

Un rol important în asigurarea eficienței energetice și în stimularea dezvoltării acestui sector îl are programele de cercetare-dezvoltare care precedează strategia. Acestea trebuie însoțite de măsuri ce asigură diseminarea și utilizarea pe scară largă a tehnologiilor eficiente, a nanotehnologiilor și a bio-diversității. Programele de informare, training în industrie, stimulentele financiare trebuie asociate în acest proces. Reglementările și standardele europene pot să joace de asemenea un rol important în promovarea noilor tehnologii de eficiență energetică.

Pentru a se obține un viitor durabil al eficientizării resurselor energetice, trebuie să existe un nivel fără precedent al cooperării la nivel global al instituțiilor responsabile de politica energetică, precum și o mai mare integrare a piețelor de energie regionale și internaționale.

Pentru a stimula un nivel mai mare de cooperare în timpul acestor ani cruciali, afectați și de Pandemia Covid-19, instituțiile statului responsabile de politica energetică trebuie să abordeze trei provocări ale durabilității resurselor energetice: eradicarea insuficienței energetice, creșterea eficienței energetice și nu în ultimul rând protecția mediului ambiant.

Dezvoltarea energetică durabilă a Republicii Moldova se poate realiza, în principal, prin măsuri, care presupun, în primul rând, voința și suportul politic permanent în proces unic de integrare a deciziilor privind economia, societatea, resursele energetice și protecția mediului ambiant. Obiectivul general al țării noastre în materie de resurse, trebuie să îl constituie satisfacerea necesarului de resurse energetice pe termen scurt, mediu și de durată, adecvat unei economii moderne de piață și unui standard de viață civilizată, în condiții de siguranță energetică, competitivitate, cu respectarea principiilor dezvoltării durabile.

Concluzie

Trecerea la o economie mai eficientă din punct de vedere energetic prin difuzarea soluțiilor inovatoare în plan tehnologic constituie o prioritate globală și au stat la baza emiterii mai multor directive europene, prin care au fost stabilite obligații pentru statele membre ale Uniunii Europene, care prevăd: sporirea securității energetice, reducerea consumului de energie, creșterea ponderii energiei verde în totalul energiei produse, precum și diversificarea surselor de asigurare cu resurse energetice.

Ținem să menționăm, că obiectivele de bază al directivelor europene sunt axate pe modernizarea proceselor și dezvoltarea inovațiilor, care pot să contribuie la sporirea performanțelor tehnologice, la reducerea pierderilor, precum și la producerea energiei verzi din surse regenerabile, care pot asigura un viitor sustenabil atât pentru economia mondială, cât și pentru omenire.

În acest context, considerăm oportun, ca politica statului cu privire la securitatea energetică să fie racordată conform cerințelor Uniunii Europene, pentru a fi în pas cu dezvoltarea acelor tehnologii și inovații, care vor asigura evitarea unei crize energetice de proporții.

Recomandări

Deoarece sectorul energetic este unic prin conținut și caracteristici, prin impactul său asupra mediului, prin arhitectura și dotarea tehnologică, prin nivelul riscurilor acceptate, prin paradigma obiectivelor manageriale și prin aspirațiile financiare, este necesar de a elabora un program strategic de eficiență energetică, care să asigure durabilitatea acestui sector. În calitate de autori, venim cu următoarele *propuneri și recomandări*, pentru a facilita elaborarea acestui program strategic:

1. Este necesar ca să fie luate în considerare toate inovațiile tehnologice, care pot fi implementate în Republica Moldova pentru a asigura securitatea energetică a țării.
2. Este indispensabilă producerea energiei verzi de asigurată protecția mediului ambiant.
3. Este important ca să fie asigurată creșterea eficienței energetice prin prisma modernizării tehnologice, nano-tehnologicilor, inteligenței artificiale, optimizării costurilor și sporirii productivității muncii.
4. Este esențial ca să se implementeze soluții tehnologice de alternativă, care să optimizeze costurile.
5. Este obligatoriu ca să se reducă pierderile din sectorul energetic prin modernizarea bazei tehnico-materiale.
6. Este neapărat ca să se caute soluții de diversificare a surselor de energie.
7. Este vital se găsească soluții pentru menținerea pe termen mediu al autonomiei securității alimentare cu resurse energetice.
8. Este binevenit ca să fie preluate bunele practici europene în materie de eficiență energetică, pentru a asigura dezvoltarea durabilă a acestui sector.

Ca totalizare a celor expuse, considerăm că, implementarea acestor re selectarea combinațiilor de măsuri de promovare a eficienței energetice la nivel național și în diferite sectoare economice trebuie să țină cont atât de circumstanțele momentului, inclusiv sfera socială, cât și de obiectivele de mediu și securitate energetică pe termen lung.

Bibliografie

1. Croitoru G., Duică A., Duică M., Vagu P., Stegăroiu I. Strategii manageriale. București, editura Pro Universitaria, 2014, p. 847, ISBN 978-606-26-0088-4.
2. Dessler G., Starke F.A., Cyr D.J. Gestion des organisations. Principes et tendances au XX-le siècle. Editions du Renouveau Pédagogique Inc., 2004, p.161, ISBN 978-276-13-1413-8.
3. Hotărârea Guvernului Nr.102 din 05.02.2013, „Cu privire la Strategia energetică a Republicii Moldova până în anul 2030”, publicată în Monitorul Oficial nr. 27-30 din 08.02.2013.
4. Hotărârea Guvernului Nr.102 din 05.02.2013, „Cu privire la Strategia energetică a Republicii Moldova până în anul 2030”, publicată în Monitorul Oficial nr. 27-30 din 08.02.2013.
5. <https://www.aee.md/ro/page/misiunea> (accesat 20.02.2023)
6. https://www.researchgate.net/publication/227977594_Strategic_Decision-Making_Process_Perspectives. Elbama S. Strategic decision making: process perspectives. International Journal of Management Reviews, vol.8, nr. 1, 2006, pag.1 (accesat la 10.03.2023)
7. Johnson G. Scholes K. Whittington R. Exploring corporative strategy. Edition Pearson Education, 2008, , p.622, ISBN 978-027-3711-91-9.
8. Lega A., Mușatescu V. Managementul energiei. București, editura Agir, 2008, pp. 745, pag.30, ISBN 978-973-720-190-4
9. Legea nr.10 din 26.02.2016 „Privind promovarea utilizării energiei din surse regenerabile”, publicată în Monitorul Oficial nr. 69-77 la 25.03.2016.
10. Legea nr.128 din 11.07.2014 „Privind performanța energetică a clădirilor”, publicată în Monitorul Oficial nr. 297-309 la 01.01.2015.
11. Legea nr.139 din 15.06.2012 „Cu privire la ajutorul de stat”, publicată în Monitorul Oficial nr.166-169a la 16.08.2013.

12. Legea nr.139 din 19.07.2018 „Cu privire la eficiența energetică”, publicată în Monitorul Oficial nr. 309-320 la 17.08.2018.

13. Legea nr.151 din 17.07.2014 „Privind cerințele în materie de proiectare ecologică aplicabile produselor cu impact energetic”, publicată în Monitorul Oficial nr. 310-312 la 10.10.2014.

14. Legea nr.44 din 27.03.2014 „Privind etichetarea produselor cu impact energetic”, publicată în Monitorul Oficial nr. 99-102 la 25.04.2014.

15. Legea nr.92 din 29.05.2014 „Cu privire la energia termică și promovarea cogenerării”, publicată în Monitorul Oficial nr.178-184 la 17.08.2018.

16. Quinn James Brian. Strategies for Change: Logical incrementalism. Irwin Homewood, 1980, p.222, ISBN 978-087-0942-20-4.

CZU: [634.8:631.164.24](478)

DOI: <https://doi.org/10.53486/icspm2023.10>

EVALUATING THE DYNAMICS OF GRAPE PRODUCTION IN UTA GAGAUZIA

ОЦЕНКА ДИНАМИКИ ПРОИЗВОДСТВА ВИНОГРАДА В АТО ГАГАУЗИЯ

ПАРМАКЛИ Дмитрий

ORCID: 0000-0003-2002- 6104

доктор хабилитат экономических наук, профессор Комратского государственного университета, parmad741@mail.ru

КАРА Сергей

доктор сельскохозяйственных наук, конференциар Комратского государственного университета, kara_sergey@mail.ru

ABSTRACT. *It is emphasized that viticulture in ATU Gagauzia is the most promising sector in agricultural production. An assessment of the dynamics of grape production in the autonomy makes it possible to determine the level of development of the industry, to reveal, to a certain extent, the existing shortcomings and to determine the ways of development. The purpose of the study is to propose a methodology for assessing the state of the dynamics of grape production, confirming its features on specific examples from practice. The object of the study are farms of all categories of ATU Gagauzia for 2012-2021. Evaluation of the dynamics of grape production includes average annual data on planting areas, gross harvest and yield, including for the first and second periods of research, as well as indicators of the stability of the industry. An example of assessing the production of grapes by a separate business entity using the percentile indicator is given. The calculation results are shown on the graphs for clarity. The proposed variant of assessing the state of grape cultivation in dynamics is quite simple and accessible, and therefore can be used by both practitioners and university students.*

Key words: *grapes, yield, gross harvest, planted area, production dynamics, percentile.*

JEL CLASSIFICATION: *M21; Q12; P52*

Введение. Виноградарство в АТО Гагаузия является наиболее перспективной отраслью в сельскохозяйственном производстве. Интенсификация данной отрасли - это последовательное совершенствование технологии, техники и организации производства, внедрение в производство высокопродуктивных сортов, клонов, достижений науки и передового опыта [1, с. 36]. Оценка динамики производства винограда в автономии позволяет выяснить уровень развития отрасли, вскрыть в определенной мере имеющиеся недостатки и определить пути развития.

Актуальность темы подтверждается тем, что анализ состояния возделывания винограда в динамике на предприятии или регионе осуществляется различными методами,

и выбор среди них наиболее оптимального варианта не всегда представляется очевидным. Предложенный нами подход оценки динамики производства представляется достаточно полным и вполне доступным для широкого использования на практике.

Цель исследования – предложить методику оценки состояния динамики производства винограда, подтвердив ее особенности на конкретных примерах из практики.

Методологическая основа исследования. В ходе исследования были использованы экономико-статистический и графический методы. Они позволили в полной мере достигнуть цель исследования.

Результаты. Рассмотрим методику оценки динамики производства винограда на примере 35 субъектов хозяйствования АТО Гагаузия при возделывании винограда на площади более 20 га за последние 10 лет. Достигнутые показатели за этот период представлены в таблице 1.

Таблица 1. Показатели возделывания винограда в хозяйствах всех категорий АТО Гагаузия за 2012-2021 годы

Год	Площадь, га	Валовой сбор, т	Урожайность, ц/га
2012	5874	21329	36,2
2013	4841	36714	85,8
2014	4820	32095	66,6
2015	4876	28582	58,6
2016	4943	33577	67,7
2017	4900	39162	79,9
2018	4841	53715	92,7
2019	6622	44847	67,7
2020	4491	21999	49,0
2021	4415	31329	71,0
В среднем	5062,3	34334,9	67,8
Среднегодовые отклонения	672,4	9911,3	16,8
Коэффициент вариации, %	13,3	28,9	24,8
Размах вариации	2207	51516	56,5

Источник: данные главного управления сельского хозяйства АТО Гагаузия

Из таблицы 1 следует, что в среднем за 2012-2021 годы в хозяйствах всех категории была достигнута урожайность 67,8 ц/га. Коэффициент вариации урожайности превышающий значение 20-22% показывает, что производство ведется в зонах неустойчивого земледелия. АТО Гагаузия действительно расположена в эпицентре такой зоны.

Анализ динамики показателей возделывания винограда показывает, что с 2012 по 2021 год отмечается тенденция роста урожайности (рис.1) Как свидетельствует уравнение тренда ($y = 1,064x + 61,66$) в среднем за год рост продуктивности виноградных насаждений составил 1,064 ц/га. При этом отмечается тенденция увеличения валового сбора продукции (рис.2). Не смотря на снижение плодоносящих площадей виноградников в соответствии с уравнением тренда ($y = 798,4x + 29944$) каждый год валовой сбор продукции возрастал «со скоростью» 798,4 т.

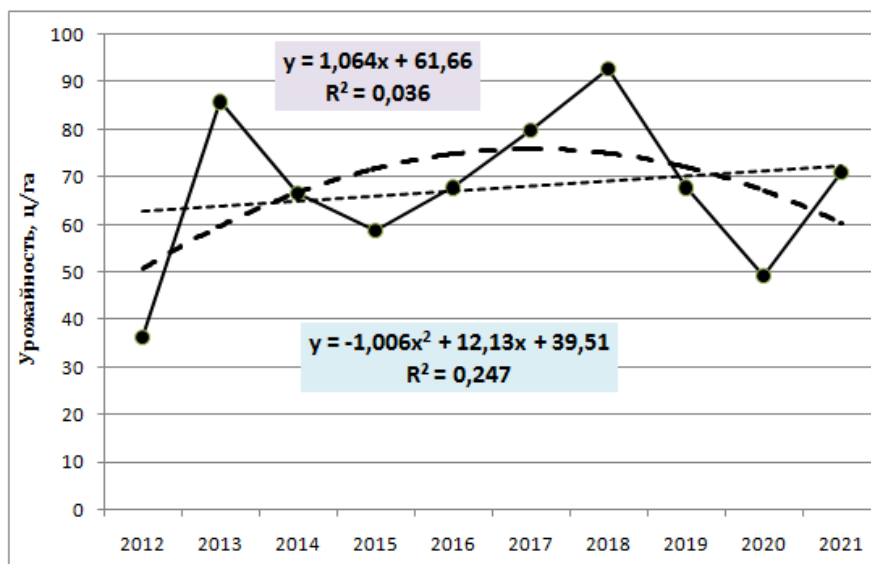


Рис.1. Динамика урожайности винограда в хозяйствах всех категорий АТО Гагаузия за 2012-2021 годы

Источник: данные таблицы 1

Графическое представление динамики урожайности за исследуемый период (рис.1) позволяет отметить, что в соответствии с полиномиальным трендом в первые 5 лет сбор янтарных гроздей с единицы площади имел тенденцию роста, а во второй период отмечается падение продуктивности насаждений. Аналогичная тенденция наблюдается и при анализе валового сбора продукции (рис.2).

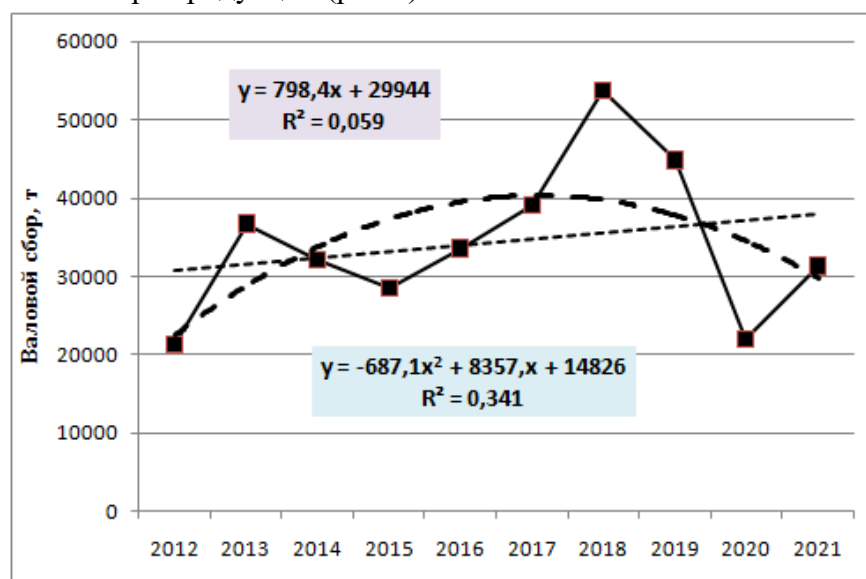


Рис.2. Динамика валового сбора винограда в хозяйствах всех категорий АТО Гагаузия за 2012-2021 годы

Источник: данные таблицы 1

Данная тенденция смены роста урожайности и валового сбора за 2012 -2016 годы на снижение продуктивности насаждений в последующие 5 лет подтверждается на рисунках 3 и 4.

Расчеты показывают, что при примерно равных значениях площадей насаждений в первой и второй половинах периода (5071 га и 5054 га) валовой сбор винограда в 2017-2021 годах превысил значения 2012-2016 годов. Если в первый период было получено в среднем за год 30459т, то во втором периоде на $\frac{1}{4}$ больше. Это было вызвано возросшей урожайностью насаждений с 60,1 ц/га в 2012-2016 годах до 75,6 ц/га в последние 5 лет или 25,8 %.

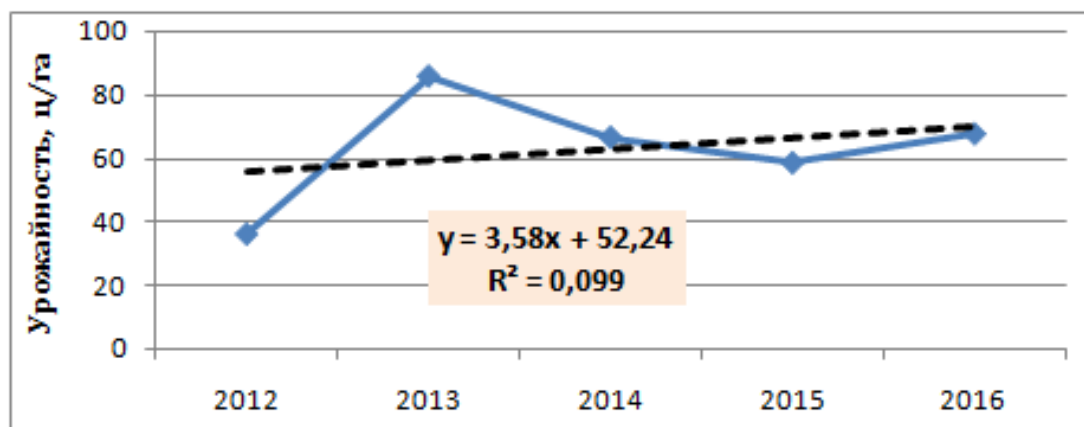


Рис.3. Динамика урожайности винограда в хозяйствах всех категорий АТО Гагаузия за 2012-2016 годы

Источник: данные таблицы 1

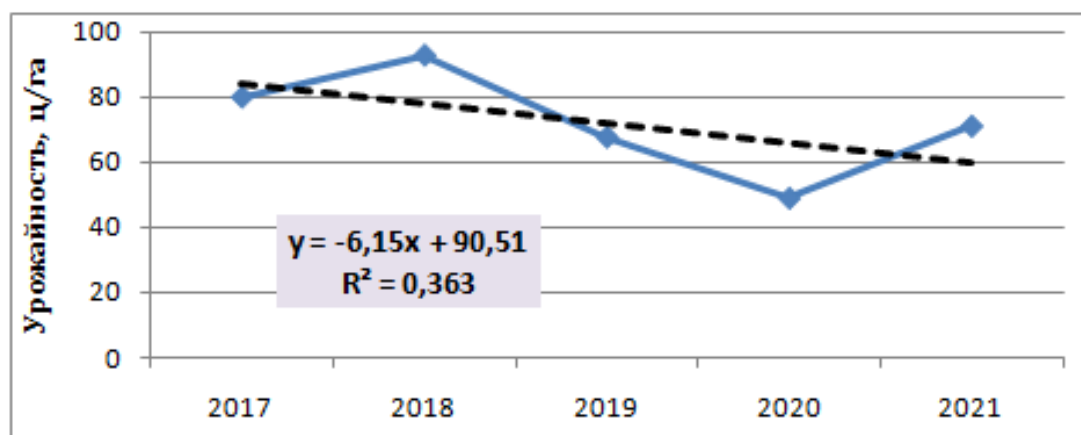


Рис.4. Динамика урожайности винограда в хозяйствах всех категорий АТО Гагаузия за 2017-2021 годы

Источник: данные таблицы 1

Далее важно провести анализ достигнутых результатов продуктивности насаждений по сравнению с потенциальными показателями. Под производственным потенциалом земельных ресурсов следует понимать максимально возможный выход продукции по качеству и количеству в условиях наиболее эффективного использования всех имеющихся средств производства и труда. Потенциальные показатели выхода продукции с единицы площади за определенный период, рекомендуется рассчитывать по формуле [2, с. 183-184]:

$$q_{\text{пот}} = \sqrt[k]{\Pi}, \text{ ц/га}$$

где: $k = \sqrt{T}$ (T – число лет в анализируемом периоде);

Π – произведение наивысших показателей урожайности за «к» лет.

При определении показателя «к», следует полученные расчетные величины округлять до целой величины. В нашем примере из анализируемых 10 лет в расчет принимаем показатели 3 лет ($k = \sqrt{10} = 3,16 \approx 3$).

Потенциал продуктивности земли при производстве винограда формируется на базе показателей урожайности за 2013, 2017 и 2018 годы:

$$q_{\text{пот}} = \sqrt[3]{85,8 \cdot 79,9 \cdot 92,7} = 86,0 \text{ ц/га}$$

Таким образом, фактический среднегодовой показатель урожайности ниже потенциального на 18,2 ц/га или 21,2 % ($67,8 \cdot 100 / 86,0 - 100$). Следовательно, данный показатель можно считать реальным резервом наращивания продуктивности виноградных насаждений. Другими словами, потенциальный уровень продуктивности земли при производстве винограда освоен в сельском хозяйстве АТО Гагаузия на 78,8% ($67,8 \cdot 100 / 86$).

При сравнительной оценке результатов деятельности сельскохозяйственных предприятий общепринятым является сопоставление показателя отдельного предприятия со средними показателями по определенной совокупности. Отличие от средних показателей позволяет констатировать более высокие или низкие результаты, а степень отличия – меру превосходства или отставания конкретного предприятия от среднего по данной совокупности [3, с.23-24]. Однако, полученный в результате такого анализа тот или иной показатель сам по себе не является мерой оценки его уровня. В связи с этим, важно дать сравнительную оценку анализируемого показателя, отражающей его место среди других. Как показывает опыт проведения статистических исследований важно дать объективную оценку того или иного значения в выборке. В таких случаях применяется упрощенный подход проведения ранговой градации, который, вполне очевидно, не позволяет обнаружить сравнительные преимущества показателя.

В связи с развитием сферы наукометрии во всем мире, эффективность деятельности предприятий все чаще оценивается с помощью наукометрических показателей. В этом контексте важно подчеркнуть значимость применения такого экономического показателя как процентиль.

Процентиль — мера, в которой процентное значение общих значений выборки равно этой мере или меньше ее. Например, 90 % значений данных находятся ниже 90-го процентиля, а 10 % значений данных располагаются выше 10-го процентиля. Процентиля, таким образом, указывают на относительное положение индивида в выборке ряда распределения.

Процентили не следует смешивать с обычными процентными показателями. Процентильные показатели обладают рядом достоинств: их легко рассчитать и понять даже сравнительно неподготовленному человеку. Их применение достаточно универсально и подходит к любому типу рядов распределения. Однако процентиля характеризуют только относительное положение показателя в выборке, но не величины различий между отдельными значениями ряда.

Для расчета процентиля применяется формула [3]:

$$P = \frac{n+0.5R}{N} \cdot 100,$$

где: n – число рядов, в которых значение показателя ниже искомого;

R – число рядов, в которых значение показателя равно искомому;

N – общее число рядов.

Покажем некоторые особенности проведения сравнительного анализа на примере 35 субъектов хозяйствования АТО Гагаузия, возделывающих в 2021 году виноград на площадях 20 гектаров и выше. Сложившиеся показатели представлены в таблице 2.

Субъектом анализа выступает крестьянское хозяйство ГТ «Lidia», которое возделывало виноград на площади 140га и при урожайности 90,9 ц/га обеспечило валовой сбор ягод 1272,5 т.,

Сопоставляя фактические показатели производства винограда в ГТ «Lidia» со средним значением по региону находим:

- получено ягод с одного гектара насаждений выше, чем в среднем по выбранной совокупности на 19,2 ц/га или 26,8% ($90,9 \cdot 100 / 71,7 = 123,2\%$);
- при превышении плодоносящей площади на 86,9% ($140 \cdot 100 / 74,9$) валовой сбор продукции превысил средний показатель по региону почти в 2,4 раза ($1272,5 / 537,4$).

Таблица 2. Показатели производства винограда в хозяйствах всех категорий АТО Гагаузия, возделывающих продукцию на площади 20 га и более за 2021 год

Плодоносящая площадь, га	Урожайность, ц/га	Валовой сбор, т	Плодоносящая площадь, га	Урожайность, ц/га	Валовой сбор, т
140	90,9	1272,5	177	59,5	1053
211	112,2	2366,8	34	21,2	72
104	56,9	593,5	120	124	1488
182	113,6	2066,7	31	86,1	267
73	114,9	838,8	25	38	95
78	115,1	897,5	21	115,7	243
90	55,5	499,5	123	77,1	948
26	86,2	225,9	126	60,3	760
21	75,8	159,1	198	31,3	620
23	47,3	108,8	24	54,2	130
20	36,0	72	86	52,3	450
26	60,8	158	159	41	652
23	60,9	140	60	98,3	590
33	41,0	135,3	22	59,5	131
54	54,1	292	119	42	500
29	72,4	210	24	85	204
42	38,1	160	38	31,6	120
60	48,3	290	В среднем 74,9	71,7	537,4

Источник: данные главного управления сельского хозяйства АТО Гагаузия

Расчеты показателей процентиля показывают:

- так как урожайность винограда в ГТ «Lidia» была выше, чем в 27 предприятиях региона, то $P = 27 \cdot 100 / 35 = 77,1$. Это означает, что в 77,1 % субъектов хозяйствования региона урожайность винограда была ниже, чем в ГТ «Lidia»;

- в ГТ «Lidia», процентиль валового сбора продукции достиг величины 88,6 ($P = 31 \cdot 100 / 35 = 88,6$). Следовательно, в 88,6% предприятий автономии урожайность была ниже, чем в ГТ «Lidia»;

- по плодоносящей площади насаждений процентиль в ГТ «Lidia» составил 82,9 ($29 \cdot 100 / 35$).

В заключении отметим, что нами предложен один из вариантов оценки состояния возделывания винограда в АТО Гагаузия в динамике. Он является достаточно простым и доступным и потому может найти применение как у практикующих специалистов, так и студентов университетов.

Литература

1. Кара С.В. Развитие виноградарства технического направления в АТО Гагаузия. Conferința științifico-practică internațională ”Știința, educație, cultură”, USC, vol.1, Comrat, ISBN 978-9975-3246-7-0, 2019, p. 121-126.

2. Пармакли, Д.М. Эффективность использования земли в сельском хозяйстве АТО Гагаузия: теория и практика (монография), 2019. – 278 p.

3. Пармакли Д.М., Дудогло Т.Д. Процентиль – малоизвестный показатель в отечественной экономической литературе. Сборник статей международной научно-практической конференции «Наука, образование, культура», Посвященная 30-ой годовщине Комратского Государственного Университета, 2021 г

**ENSURING SECURITY OF SUPPLY CHAIN THROUGH THE
IMPLEMENTATION OF ISO 28001
ASIGURAREA SECURITĂȚII LANȚULUI DE APROVIZIONARE PRIN
IMPLEMENTAREA ISO 28001**

TODOS Irina

ORCID: 0000-0003-1012-7809

Conferențiar universitar, doctor în economie

Universitatea de Stat „B.P.Hasdeu” din Cahul, <https://www.usch.md/>
todos.irina@usch.md

ABSTRACT. *Locally as well as internationally, supply chains are subject to security risks and incidents, which can have negative influences on both trade and the economy as a whole. It is also attested that the industrial revolution 4.0 imposes mandatory conditions on companies to expand and connect all internal processes with customers and suppliers, in order to adopt effective strategies for the supply chain.*

The model that offers practitioners a modern tool to streamline international supply chains and ensure security is the ISO 28001 international standard, which recognizes the complexity of supply issues, because they are dynamic and involve many business actors (organizations, partners).

Ensuring an adequate level of security of the international supply chain is possible with the partial or total implementation of the ISO 28001 standard. This standard can be considered as a tool of strategic supply chain management, with the help of which any company could increase the competitiveness of the chain.

This paper comes with a theoretical approach to what supply chain and international supply chain means, and how it can be improved by applying/implementing the requirements of the ISO 28001 standard.

The research objectives were achieved by using traditional research methods, such as theoretical, empirical qualitative and quantitative. The literature was researched, both in traditional format, but also in the form of electronic publications in the field of procurement, international supply chains and international ISO standards

CUVINTE CHEIE: *contramăsuri, lanț internațional de aprovizionare, securitatea lanțului internațional de aprovizionare, standardul ISO 28001, vulnerabilitatea lanțului internațional de aprovizionare.*

JEL CLASSIFICATION: *F23, M160*

INTRODUCERE

La ora actuală, atât întreprinderile mici, cât și cele mijlocii se confruntă cu o problemă stringentă -- lipsa pieței de desfacere pentru produselor fabricate. Acest fenomen a apărut ca rezultat al creșterii numărului de concurenți de pe piața locală, care sub influența procesului de globalizare economică s-au transformat din „concurența dintre producători în competiția lanțurilor de aprovizionare,”(Xu Lijuan & Zhang Mengze, 2020)[1].

Lanțul de aprovizionare reprezintă un set de verigi conectate într-un flux, care începe cu achiziția de materii prime, materiale și diverse componente, care fiind supuse transformării, urmează a fi vândute clienților.

Lanțul internațional de aprovizionare, conform ISO 28001, reprezintă un lanț de aprovizionare care traversează la un moment dat o graniță internațională sau economică, astfel(ISO 28001, 2007)[2]:

- Toate părțile acestui lanț sunt considerate internaționale, de la plasarea unei comenzi de cumpărare în baza unui contract încheiat până la momentul trecerii controlului vamal în țara de destinație sau în economie;

- Dacă vămuirea mărfurilor din anumite țări sau sectoare ale economiei este exclusă din contracte sau acordurilor regionale, punctul final al lanțului internațional de aprovizionare este portul țării de destinație sau zona economiei în care mărfurile, în lipsa acordurilor sau contractelor vamale, vor trebui să treacă vămuirea.

Managementul lanțului de aprovizionare, utilizat inițial pentru a planifica și controla fluxurile fizice și informaționale, logistica internă și externă, și interacțiunile cu alte companii, precum și pentru a dezvolta relații cu clienții și furnizorii, a devenit un factor cheie în îmbunătățirea eficienței companiilor și competitivității (Núñez-Merino M. & all, 2020)[3].

La nivel local, cât și internațional lanțurile de aprovizionare sunt supuse unor riscuri și incidente de securitate, care pot avea influențe negative atât asupra comerțului, cât și asupra economiei, în ansamblu. Closs și McGarrell (Closs D.J. & McGarrell E.F., 2004)[4] definesc securitatea lanțului de aprovizionare *ca aplicarea politicilor, procedurilor și tehnologiei, la protejarea activelor lanțului de aprovizionare* (produse, facilități, echipamente, informații și personal) *de la furt, daune sau terorism, și pentru a preveni intrarea de contrabandă ilegite, persoane, sau arme de distrugere în masă, în lanțul de aprovizionare*. Deci, rezultă că companiile trebuie să se preocupe de asigurarea unor practici de securitate a sistemului de aprovizionare, astfel încât, acesta să asigure o performanță operațională ce va duce la prestarea de servicii calitative.

Se atestă deasemea, faptul că, revoluția industrială 4.0 impune companiilor condiții obligatorii de extindere și conectare a tuturor proceselor interne cu clienții și furnizorii, în vederea adoptării unor strategii eficiente pentru lanțul de aprovizionare. Modelul ce oferă practicienilor un instrument modern de eficientizare a lanțurilor internaționale de aprovizionare și de asigurare a unei securități este standardul internațional ISO 28001, care recunoaște complexitatea aspectelor de aprovizionare, deoarece, acestea sunt dinamice și implică mulți actori de afaceri (organizații, parteneri). Standardul ISO 28001 a fost, astfel dezvoltat, încât permite companiilor să-l implementeze și să-l ajusteze în concordanță cu modelul său specific de afaceri, precum și în dependență de rolul și funcția organizației în lanțul internațional de aprovizionare. El a fost elaborat în anul 2007, și a fost revizuit odată la 5 ani.

METODE DE CERCETARE

Baza metodologică a lucrării o constituie metodele tradiționale de cercetare, precum cea teoretică, empirică calitativă și cantitativă. Metodologia se axează pe investigare, analiză, sinteză, descriere, comparare a literaturii de specialitate, atât în format tradițional, dar și sub formă de publicații electronice în domeniul aprovizionării, lanțurilor de aprovizionare internaționale și standarde internaționale ISO.

REZULTATE ȘI DISCUȚII

Asigurarea unui nivel adecvat de securitate al lanțului internațional de aprovizionare este posibil cu implementarea parțială sau totală a standardului ISO 28001. Acest standard poate fi considerat drept instrument al managementului strategic al lanțului de aprovizionare, cu ajutorul căruia orice companie ar putea crește competitivitatea lanțului. De regulă, elaborarea și implementarea strategiilor ce țin de eficientizarea lanțului internațional de aprovizionare depind, în mare măsură, de companie, de viziunea acesteia asupra situației, de capacitățile și resursele umane disponibile, deoarece, succesul acestor operațiuni de îmbunătățire a lanțului de aprovizionare vizează activități de management și organizare a tuturor resurselor, stabilirea și planificarea competență a sarcinilor, precum și axarea asupra capacităților și nevoilor companiei.

Ca rezultat, al implementării parțiale sau totale, a standardului ISO 28001, companiile ar putea obține următoarele elemente:

- **O declarație privind domeniul de aplicare**, care va cuprinde definirea domeniului de aplicare al lanțului de aprovizionare internațional acoperit de planul de securitate;

- **O evaluare de securitate**, care include punctele sensibile a sistemului de aprovizionare, precum și, sunt elaborate diverse scenarii de acțiune în caz de risc;

➤ **Un program de instruire**, care prevede modalități de instruire în vederea creșterii nivelului de pregătire a personalului responsabil de securitate, în scopul îndeplinirii cu succes a atribuțiilor de serviciu sau intervenții în caz de risc;

➤ **Un plan de securitate**, care cuprinde măsurile de securitate pentru amenințările de securitate identificate în cadrul evaluării securității lanțului de aprovizionare internațional. Evaluarea securității lanțului de aprovizionare internațional se face în baza unei **analize-diagnostic**, care are drept sarcini să identifice posibilele amenințări, precum și să determine gradul de pregătire a personalului la potențialele amenințări de securitate. Analiza-diagnostic presupune examinarea situației la zi în lanțul de aprovizionare internațional și stabilirea nivelului de vulnerabilitate a sistemului existent. În dependență de rezultatele primite se stabilesc direcțiile prioritare și măsurile necesare pentru obținerea nivelului optim al securității sistemului. Dacă se consideră că lanțul de aprovizionare internațional rămâne inacceptabil de sensibil la un scenariu de amenințare, organizația ar trebui să elaboreze măsuri suplimentare sau să introducă modificări operaționale pentru a reduce probabilitatea incidentelor și consecințele acestora, sau ambele. Astfel de acțiuni se numesc contramăsuri. Pe baza unui sistem de priorități, contramăsurile ar trebui încorporate în planul de acțiune de securitate pentru a reduce amenințările la un nivel acceptabil(ISO 28001, 2007)[2].

Standardul ISO 28001 specifică cerințele pentru un sistem de management al siguranței, inclusiv aspecte principale pentru securitatea lanțului de aprovizionare. Managementul riscurilor este legat de multe alte aspecte ale managementului performanței întreprinderii. Aceste aspecte includ toate activitățile controlate sau influențate de organizație care afectează securitatea lanțului de aprovizionare.

Standardul ISO 28001 poate fi utilizat de companiile de toate dimensiunile și din diverse domenii: producție, mentenanță, depozitare, transport, etc., și oferă cerințe pentru:

- ❖ *elaborarea, dezvoltarea și implementarea activităților destinate asigurării proceselor de securitate a lanțului de aprovizionare;*
- ❖ *stabilirea și documentarea unui nivel minim de securitate în cadrul lanțului de aprovizionare sau în oricare dintre părțile acestuia;*
- ❖ *asistență la îndeplinirea criteriilor pentru un operator economic autorizat(ISO 28001, 2007)[2].*

Standardul ISO 28001 are o structură clasică și conține următoarele capitole:

Cuvânt înainte

Introducere

1. Domeniu de utilizare
2. Referințe normative
3. Termeni și definiții
4. Fundamente
 - 4.1. Declarație de aplicare
 - 4.2. Parteneri de afaceri
 - 4.3. Certificări sau aprobări recunoscute la nivel internațional
 - 4.4. Partenerii de afaceri exceptați de la depunerea unei declarații de securitate
 - 4.5. Analiza de securitate a partenerilor de afaceri
5. Procesul de securitate a lanțului de aprovizionare
 - 5.1. Dispoziții generale
 - 5.2. Identificarea domeniului de aplicare a evaluării securității
 - 5.3. Efectuarea unei evaluări de securitate a:
 - Personalului
 - Proceselor
 - 5.4. Elaborarea planului de securitate a lanțului de aprovizionare
 - 5.5. Implementarea planului de securitate a lanțului de aprovizionare
 - 5.6. Documentarea și monitorizarea procesului de securitate a lanțului de aprovizionare

- Dispoziții generale
- Îmbunătățire continuă
- 5.7. Pași de urmat după un incident de securitate
- 5.8. Măsuri de siguranță a informațiilor

Anexa A. Procesul de securitate a lanțului de aprovizionare

Anexa B. Metodologia de evaluare a riscurilor de securitate și dezvoltarea de contramăsuri

Anexa C. Îndrumări pentru obținerea de consiliere și certificare

Sistemul de management al securității lanțului de aprovizionare, în conformitate cu ISO 28001 presupune concentrarea întregii companiei pe activități ce țin de capacitatea de a planifica, evalua și propune măsuri de minimizare a riscurilor. Prin proiectarea și implementarea acestui sistem de management, compania va putea fi mai abilă în preîntâmpinarea și evitarea diferitor amenințări ce pot perturba activitatea de aprovizionare, majorând astfel rezistența lanțului de aprovizionare.

CONCLUZII

În concluzie, putem menționa, că standardul internațional ISO 28001 reprezintă instrumentul ce permite companiilor moderne să-și evalueze nivelul de conformitate a lanțului internațional de aprovizionare, totodată oferă îndrumări în vederea elaborării planului de evaluare a securității și atenuării riscurilor identificate. În urma acestor operațiuni întreprinse, compania poate certifica sistemul de management al securității lanțului de aprovizionare.

REFERINȚE

1. Xu Lijuan, Zhang Mengze (2022). Abdullayeva Irada Improving the supply chain management. *Foundation of Management*. [Online]. vol. 14, ISSN 2300-5661, pp.127-142, Available: DOI: 10.2478/fman-2022-0008
2. ISO 28001:2007(Security management systems for the supply chain — Best practices for implementing supply chain security, assessments and plans — Requirements and guidance. Available: <https://www.iso.org/obp/ui/ru/#iso:std:iso:28001:ed-1:v1:ru>
3. Núñez-Merino, M., Maqueira-Marín, J.M., Mo-yano-Fuentes, J., Martínez-Jurado, P.J. (2020). In-formation and Digital Technologies of Industry4.0 and Lean Supply Chain Management: a Sys-tematic Literature Review. *International Journal of Production Research*, vol. 58(16), pp.5034-5061. Available: <https://doi.org/10.1080/00207543.2020.1743896>
4. Closs, D.J., McGarrell, E.F. (2004). Enhancing security throughout the supply chain. *Special Report Series IBM Center for The Business of Government*. Washington, USA, Available: https://www.researchgate.net/publication/228704271_Enhancing_Security_throughout_the_Supply_Chain

LOCAL BUDGETS MANAGEMENT IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

OPREA Florin

ORCID ID: 0000-0003-2529-1206

Professor, PhD., Habil., Faculty of Economics and Business Administration, Alexandru Ioan
Cuza University of Iași, (www.uaic.ro), Romania, foprea@uaic.ro

ONOFREI Mihaela

ORCID ID: 0000-0002-6525-3346

Professor, PhD., Habil., Faculty of Economics and Business Administration, Alexandru Ioan
Cuza University of Iași, (www.uaic.ro), Romania, onofrei@uaic.ro

COJOCARIU Lenuța

ORCID ID: 0000-0003-2703-0392

PhD, Faculty of Economics and Business Administration, Alexandru Ioan Cuza University of
Iași, (www.uaic.ro), Romania, lenuta.pauc@yahoo.com

ABSTRACT. *Managing efficiently the public affairs within local communities and strengthening their fiscal resilience while supporting a sustainable growth represents by its nature a continuous challenge for the representatives of local public administration. In addition, it seems that we are living nowadays in an era of uncertainty that leads to a kind of “persistent fiscal insecurity” effect, which is fueling more the intensity of the mentioned challenge, and thus asking for new, adapted and focused strategies of local financial management, able to counteract the negative effects of various turbulences encountered. During recent years, the sustainability of local budgets couldn’t remain unaffected by the new and more than significant challenges, realities and meanings of all areas of social life, which has occurred after the outbreak of the COVID-19 pandemic, and have placed local communities under unyielding fiscal pressures.*

Starting from this premise, our study is intended to analyze the strategic approach and actual capacity of local financial management across the European Union Member States to boost the principles of good governance (e. g. sound financial management, sustainability and long-term orientation, regulatory quality, responsibility, political stability, competence and capacity etc.) in conditions of uncertainty, in order to consolidate the local expenditures and revenues, and to maintain local deficit and debt within sustainable limits. The reference period is of five years, between 2017 and 2021, aiming to compare the local financial management indicators from the period before the pandemic with the ones after it has occurred and lasted, using data from Eurostat and other databases.

The results of our study are of interest and useful for public decision-makers and other specialists, emphasizing some solutions of good practice, by implementing governance principles at the level of local financial management, in order to minimize the negative effects of unforeseen social and economic large-scale turbulences.

KEYWORDS: *local budgeting, pandemic crisis, local budget balance, public debt, uncertainty, budgeting governance rules*

JEL CLASSIFICATION: H79, I19, I39

INTRODUCTION

Budgeting represents a common managerial tool that involves administrative processes of planning and coordination in order to provide support and control for achieving predetermined objectives, all being based under the competence of forecast. Referring to local public administrations, the financial management may experience enough budgeting uncertainty even in good economic times, even more so in the current period since the outbreak of the COVID-19 pandemic, which put forward a significant and unexpected negative impact on society’s overall

well-being.

The negative effects of the COVID-19 pandemic further intensified the problem of local fiscal security (fragile anyway in many countries), because of, on the one hand, the economic slowdown, which led to a decrease in tax revenues for local budgets, and on the other hand, due to the decrease in inter-administrative transfers from the state budget. The difficulties that states are facing because of unemployment, poverty, and inequality have got worse as the economy has slowed down and are putting pressure on public budgets. Adopting counter-cyclical measures has become more difficult, and public authorities need to reallocate capacity and resources in order to reduce the pandemic's negative effects and, as well, to encourage an inclusive growth of the economy.

In such conditions, becomes clear that public budgeting has to be redefined, taking into account the volatility of different economic and social variables, based on the thesis that the two sectors (state/public and private) are highly interconnected.

The aim of this study is to analyze the strategic approach and actual capacity of local financial management across the European Union Member States to boost the principles of good governance (e. g. sound financial management, sustainability and long-term orientation, regulatory quality, responsibility, political stability, competence and capacity etc.) in conditions of uncertainty, in order to consolidate the local expenditures and revenues, and to maintain local deficit and debt within sustainable limits. The reference period is of five years, between 2017 and 2021, aiming to compare the local financial management indicators from the period before the pandemic with the ones after it has occurred and lasted, using data from Eurostat and other databases. The main findings indicate that, in the majority of situations, local budgets were not capable of handling a crisis of this magnitude. As a result, local management depended on receiving large compensation transfers from the central level in order to cover the decreased fiscal incomes and increased expenses associated with the pandemic. Thus, apparently, local balance remained unaffected during the pandemic crisis, but yet we can discuss about a “masked” local budget deficit, as the impact was transferred from local to the central budget balance, implicitly to the central public debt. In addition to the rise in public debt, costs associated with the country's rating being downgraded, the process of catching up being slowed down, an increase of development gaps, etc., may also be referred to.

The paper is structured as follows: In the first section, we documented the literature in the field; in the second section, we documented the fundamental sources of budgeting uncertainty; in the third section, we analysed the approach of local budget management during pandemic crisis circumstances in the selected European countries; and in section four, we exposed some main landmarks of a budgeting strategy in conditions of uncertainty.

LITERATURE REVIEW

A pandemic's burst is not unusual along human history, each one being particularized by the multitude and extent of the negative effects they have on health and life, by the extent to which the consequences spread to other areas of economic and social life and the way in which the competent structures (of public and private leadership and not only) relates to them, manages them, with the aim of preventing the negative effects, until eradicating that pandemic.

The recent pandemic's negative impacts seem to be rather severe, according to statistics and perceived reality, not only from a health but also from an economic perspective. (Kabir et al., 2020; Lee et al., 2021; Khambule, 2021). The increase in the unemployment rate is one of the negative effects of the pandemic (Fernandez-Villaverde and Jones, 2020; Blundell et al., 2020), and among the European Union states, some studies show that the most affected states were Germany, Italy, France (Su et al., 2022, 6-9). Since the pandemic, the rates of poverty and inequality have increased dramatically, and even relationships have become unstable (Bessell, 2022). According to Mahler et al. (2022, 5), the recorded level of inequality and poverty worldwide in 2020 was as high as in 1990, the research revealing that “the pandemic increased the global Gini index by 0.7 point and pushed an additional 90 million people into extreme poverty - measured as having a daily income or consumption less than \$2.15 per capita”. In addition, Narayan et al.

(2022) states that the negative effects of the pandemic may also be felt in the medium and long terms, because of possible slow and uneven returns in developing countries as well as the educational gaps created by the pandemic during school closures, which appear to have an impact on social mobility and equal opportunities. Palomino et al., (2020), Lambovska et al. (2021), Svabova et al., (2020), Blustein et al., (2020) also documented the severity of the pandemic consequences.

In order to counteract this global catastrophe, governments are expected to act using expansionist policies, engaging more on social and budgetary responsibilities, reallocate public funds, and increase public spending, generating “budgeting costs of uncertainty”, as further empirical evidences of domain literature are discussed. We should emphasize that because of the unforeseeable nature of the pandemic and its effects on society, and the varying degrees of state preparedness, this was even more difficult to manage, from the financial perspective. For instance, the health crisis in France was expected in the context of a very high public debt, which put in place significant difficulties in its management. (Cho et al, 2020, 2-4). Similarly, other empirical research (De Jong and Ho, 2021) exhibit that the budgetary responses to pandemic challenges varied across countries, but they had some common policy features. Also, it determined a positive relationship between budgetary responses and the number of pandemic cases and a negative relationship with medium-term expenditure planning, health expenditure and anticipated changes in unemployment. (De Jong and Ho, 2021, 5-6).

Since the beginning of the pandemic, studies from the field revealed that the most important state revenues “fell further and faster than in the depths of the Great Recession” (Gordon et al., 2020, 1). Nemec and Paek (2020, 5) argue that local authorities are also having difficulties with the levels of public revenues and expenditures during the COVID-19 epidemiologic situation, but still, the increasing of local expenditures for financing anti-pandemic level it is not so problematic. Another empirical research (Chernick et al., 2020, 5) predicted significant decreases in public revenues in 2021 for cities too. The sample includes 150 cities, using as variables the most important income categories (income, property and sales taxes, fees and charges, intergovernmental aid) and is showing that for the year 2021, revenue decreases of 5.5 percent were expected, on a less severe scenario, and of 9 percent on the most severe scenario. The analysis also shows that many cities might experience an income decline of 15%, depending on the income structure and the existing fiscal space. In line with these results, Green and Loualiche (2021), documented a direct causal link between fiscal pressures brought by COVID-19 and state and local government employees' layoffs. Likewise, Green and Loualiche (2021, 18) found evidence that there is a close relationship between the fiscal impact produced by the pandemic and the decrease in employment at the level of state and local budgets, and the most affected were the governments that depended more on sales tax revenue and in conditions of having the smallest *rainy-day funds*.

From another perspective, other few studies analyse particular cases of countries. In this regard, Gałecka and Patrzalek (2022), for the case of Poland, estimated a drop of 8–9 billions of PLN in total local revenues, the most affected being taxes on corporate and personal income, and somewhat more moderately the taxes on real property. In terms of expenditures, the local spending for to alleviate the negative effects of the pandemic were estimated at 1-2% of the total local spending. Another study (Desdiani et al., 2022, 11), for Indonesia, shows that in 2020 the governmental revenues and expenditures declined by 8.2% and 6.5%, respectively.

Reported to the previous evidence from the extent literature, though there are few studies concerning the budgeting in conditions of uncertainty, it is outlined that this may represent a substantial factor in destabilizing the balance of public budgets, lowering public revenues, forcing public managers to raise some categories of public expenditures, and causing the increase of public debts. Yet, there is poor research studying the relationship budgeting – uncertainty and the budgeting science is rather related to “normal” periods, emphasizing methods, techniques and civic participation, missing that in fact the budgeting science is placed under the prognosis philosophy.

FUNDAMENTAL SOURCES OF BUDGETING UNCERTAINTY

❖ *Political affiliation, political instability and globalization*

For local budgeting, political affiliation represents one of the main determinants of budgeting processes and, at the same time, one of the main drivers of its uncertainty, depending on whether the local leaders are affiliated with the party or coalition that is governing at the state level or with the opposition. Not only there are literature findings supporting this presumption (Larcinese et al, 2006; Mulas-Granados, 2003), but as a matter of notoriety as well, the local budgets that are affiliated with the ruling power from the central government benefit from greater financial support compared to those affiliated with the opposition power. The disadvantages of local administrations in opposition are obvious, but this kind of budgeting uncertainty will also reach local administrations whose political leaders are affiliated with the political power at the central level, when it will be changed. For them, the negative consequences may imply the impossibility of following the already approved budget planning, the stagnation of the financing of investment projects, etc., and the most affected will be the local budgets that depend in high proportion on the inter-administrative transfers from the central budget.

Political instability, by definition (Carmignani, 2003, 1), refers to some socio-political phenomena (political revolts, revolutions, mass violence, etc.), as well as some political events (change of government, electoral surprise), which by their nature create a general state of uncertainty, implicitly producing serious shocks in the normal implementation of the specific administrative and technical processes related to budgeting. Nowadays, political instability manifests itself mainly through the frequent change of government at short time intervals. This fact produces a state of insecurity, and as far as budgeting is concerned, we note that it is affected through its fragmentation and the discontinuity of the achievement of investment objectives, the planning of new ones without the certainty that they will be completed. From another perspective, the budget is also affected through the prism of the fulfillment of civic responsibilities, with the citizens being confused and mistrustful at every political event of this kind.

The dynamics and complexity of the globalization phenomenon involve a number of economic benefits, such as the mobility of labor and capital, more efficient economic trade, etc., without excluding the potential positive implications that can result on public (local) budgets. Beyond the positive aspects of globalization, viewed from a conceptual perspective, it presupposes, par excellence, the dynamics and mobility of people, capital, technology, etc. and can equally create conditions of insecurity and uncertainty regarding local public administrations, which remain "immobile". Concretely, budgeting may be negatively affected by decisions on the relocation of foreign investments, the emigration of the local population, the exploitation of fixed assets (e.g., lands) by foreign companies, privatization, etc., as the achievement of local budget objectives by categories of income, and implicitly, expenditure, is directly dependent on them.

❖ *Legislative gaps and ambiguous regulations, fiscal law enforcement*

The issue of legislative gaps and ambiguous regulations can be one side of a coin that on the other side refers to problems related to the lack of the establishment of applicable principles of good governance, and taken together basically are related to problems with fiscal law enforcement and strong fiscal administration institutions. Broadly speaking, legislative gaps and confusing regulatory formulations in public finances create the opportunity for political leaders to interpret those gaps and formulations in a proper manner and in ways that serve their own interests, not the interests of the general public.

The concrete situations in which there is an intensification of the uncertainty of the local budget process because of the lack of clear and objective fiscal regulation and strong fiscal institutions may be from the start related to the establishment of the base and the tax rate (especially in the case of shared tax between different levels of public administration), inefficient collection of taxes, tax evasion, making inter-administrative transfers based on criteria that are not fully objective, and making decentralization of public competences without accompanying them with adequate funding sources yet. All this determines the achievement of a low level of local financial autonomy, which does not allow the financing of local expenses based on criteria of maximum allocative and productive efficiency. Further on the expenditure side, we may encounter a lack of transparency in the implementation of public procurement processes, a low ratio between

investment expenditure and current expenditure at local budgets, the allocation of borrowed financial resources to finance current expenditure, etc. Local budgeting in such uncertain conditions—lack of a certain predictability of funding sources, of consensus, transparency, and long-term vision; achieving a cyclical budget balance; competence and capacity; and solid financial management (as principles applicable to the budget process)—will always affect the most the poor local communities, as it perpetuates "a la longue" a fragile tax base, keeping the absorption capacity of European funds and the capacity to access the capital market at the limit or below it.

❖ *An increased frequency in occurrence of diverse socio-economic disruptions caused by shocks or stressors*

Socio-economic disruptions also represent one of the main drivers of budgeting uncertainty, admitting the interconnections between the evolution of the private sector and public finances. Nowadays, the dynamics of society and the economy have a more intense rhythm and are more or less farsighted. In such conditions, public leaders are required to create and keep the necessary tools and capacities for rapid (and important) changes in terms of budgetary variables without jeopardizing the sustainability of public debt or negatively affecting the stability of the economy (which is so precarious in such contexts).

The most common shocks or stressors that cause socio-economic disruptions are: inflation, economic downfalls and recession, climate change and natural disasters, pandemics, etc. Since their occurrence produces losses that the private sector cannot absorb, the state is inherently forced to resort to increasing certain categories of public expenditure to support and finance those losses (e.g., the increase in unemployment expenditure, subsidies to support economic agents, global warming prevention, expenses to cover the damages caused by some natural disasters, and last but not least, expenses in the field of health and social care during pandemic periods), while, of course, some categories of public income will decrease. The problem that arises in these conditions is whether the government has sufficient fiscal space to allow and support a high degree of flexibility for a quick and consistent modification of the budgetary "options". Unfortunately, throughout history, this has proven difficult to achieve without significantly affecting the public debt situation. The recent experience with the pandemic crisis (COVID-19) has proven that many local governments have failed to cope with the public needs that have arisen with it and the general conditions of uncertainty, so that according to the European Committee of the Regions (2021, 13–14), the fiscal impact was asymmetric among local administrations in European Union countries, the most affected being the vulnerable and disadvantaged areas.

MANAGING LOCAL BUDGETS DURING PANDEMIC CRISIS

CIRCUMSTANCES *Dynamics of local budget indicators in conditions of uncertainty*

The local government spending areas that encountered the most significant strain during the pandemic crisis are, by their nature those for health and social protection. Local governments have allocated more financial resources to health care, given the increased demand of drugs, tests, medical equipment, the increased number of hospitalizations etc. and for social protection too, giving the fact that the restrictions put in place to prevent and stop the spread of the virus emerged in significant economic declines for commercial entities and an increase in unemployment also.

On Figure 1, it is shown the evolution of health and social protection spending at local governments for all the member states of the European Union to illustrate a general trend before and after the COVID-19 outbreak.

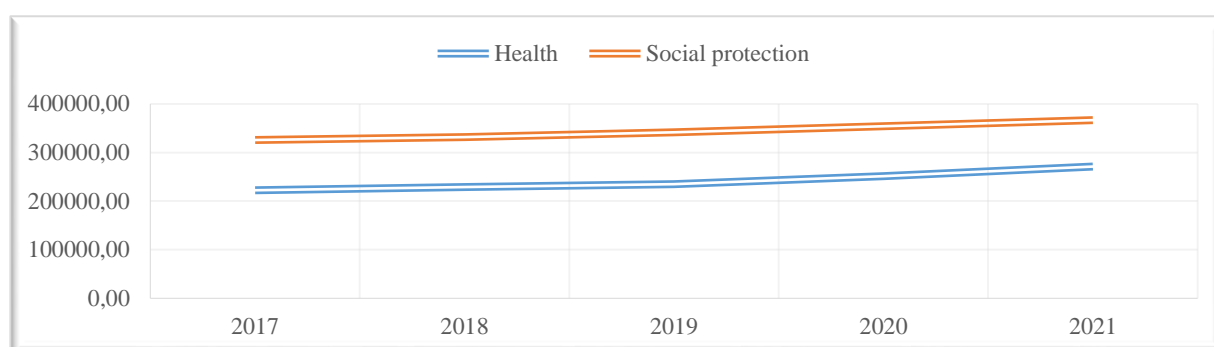


Figure 1. The evolution of health and social protection spending at local governments for the EU27 countries for the period 2017-2021, in million euros

Source: Own computation using data from Eurostat database

The Figure 1 is showing that in the years preceding the pandemic, the evolution of the 2 categories of expenditures was relatively constant. The two evolution lines have a slightly steeper slope in 2020 and 2021, suggesting the pressure felt at the level of local budgets brought by the unforeseeable conditions of the outbreak and spread of the COVID-19 pandemic, when local governments had to increase spending for these destinations, in order to meet the growing needs of local communities in terms of health care and social protection.

In Table 1, we presented the percentage variation from one year to another of local health expenditures in the Member States in the period 2018–2021 represent a comparison between the dynamics of the indicator in a normal time (the previous one) and a period of the pandemic crisis (that followed).

Table 1. The percentage change of public expenditures for health at local governments in selected Member States (2018-2021)

Country	2018	2019	2020	2021
Austria	3.42	3.54	7.00	13.39
Belgium	-9.77	-1.55	107.19	34.57
Bulgaria	15.50	2.85	9.84	34.32
Croatia	13.45	9.37	5.33	13.21
Czech Republic	12.38	7.90	16.10	14.03
Denmark	2.05	3.27	7.07	8.77
Estonia	11.29	12.82	5.81	13.09
Finland	4.01	3.49	4.73	5.78
France	1.68	0.05	16.86	-8.47
Germany	7.23	-0.25	20.50	4.37
Hungary	14.22	9.17	6.46	15.44
Italy	2.05	1.31	5.33	4.54
Latvia	24.21	8.62	9.01	37.13
Lithuania	10.91	12.81	21.89	19.40
Luxembourg	19.76	-11.50	3.39	27.87
Netherlands	-0.44	3.63	57.45	62.63
Poland	12.46	9.80	9.49	15.15
Portugal	8.47	6.69	15.39	0.24
Romania	26.79	18.53	8.42	7.26
Slovakia	-10.57	13.54	11.72	39.98
Slovenia	8.74	11.95	16.30	17.68
Spain	5.60	1.77	-10.53	3.64
Sweden	0.11	0.85	5.21	12.79

Source: Own computation using data from Eurostat database

In the matter of local health expenditures, many countries have registered impressive increases in them during the years 2020-2021, compared to the previous period (Appendix 1): Belgium, The Netherlands, Slovakia, Latvia, Bulgaria, Luxembourg, Lithuania, Slovenia etc.

The Netherlands is unitary state, and the local governmental structure is having 355 municipalities and 12 provinces. Despite, the subnational administrative level holds limited competences in the area of public health, our analysis is showing that the local budgets recorded minimal variations of local spending for health care in 2018 and 2019, but there were enormous increases of them in 2020 and 2021 (by 57.5% and 62.6%, from one year to the next). A similar case, is Slovakia, having the subnational administrative level formed by 2929 municipalities and eight regions, and managing few responsibilities at this administrative level, in the domain of public health (and social protection too), the local spending increased in 2021 by 40% compared to the previous year. Other similar country cases (relatively centralized), where in normal periods the local administrative tier manages few responsibilities and, respectively spend low financial resources in the health area, but they were forced suddenly forced to find solutions to allocate more financial resources for health care area are Latvia, Bulgaria, Luxembourg.

On the other side, there are countries (Lithuania and Slovenia) where local authorities have important competencies in this area, yet the pandemic crisis had a significant impact on their budgets as well. However, this was smaller than the impact for the country cases where the public health competencies are less decentralized. As such, having greater expertise in this area may have represented a kind of advantage for better budgetary management, in terms of reallocating funds from some certain destinations on the new and priority ones. Also, since local authorities are the ones closest to them and have a better perspective on the overall local perspective, they are the best to handle local issues. This assumption seems to be confirmed for the countries of Finland, Denmark and Sweden. They are highly decentralized, and the municipal authorities hold important competencies, particularly in the health and social protection areas. They also have the highest level of financial autonomy compared to other European countries. In such conditions, the level of local health expenditures didn't record very significant variations in the years after the outbreak of the pandemic. A similar evolution trend of the indicator was followed in Italy, which is a regionalized state where regional authorities manage the health sector. In this case, local expenditures for health increased only by 5.3% in 2020 and by 4.5% in 2021.

On a contrary case, in condition of low decentralization level, low financial autonomy and, respectively, highly dependence of transfers from the state budgets, in Romania local health expenditures had smaller variations in the pandemic context, than before. The transfers being decided discretionarily, without taking into account the real needs of the local communities, led to the underfunding of the local health sector during the crisis, when the needs in this area were growing and urgent.

Further, in Table 2, we exposed the percentage change of local social protection expenditures, before and in the pandemic context.

Table 2. The percentage change of social protection expenditures at local governments in selected Member States (2018-2021)

Country	2018	2019	2020	2021
Austria	2.34	3.04	3.60	4.40
Belgium	1.95	0.96	3.86	4.18
Bulgaria	-0.91	-0.84	32.97	30.73
Croatia	17.11	10.55	1.20	7.62
Czech Republic	19.11	7.87	6.29	17.13
Denmark	1.72	2.26	3.49	2.55
Estonia	9.20	11.32	9.03	8.93
Finland	3.59	4.86	2.27	5.73
France	1.67	3.27	1.16	2.24
Germany	1.31	2.31	4.07	3.58

Greece	2.94	-81.67	1.73	1.70
Hungary	8.49	11.23	-3.26	6.21
Ireland	20.13	35.97	-2.35	15.31
Italy	1.66	2.97	7.27	1.55
Latvia	7.05	3.11	-3.78	2.61
Lithuania	17.76	8.35	8.10	15.93
Luxembourg	4.27	11.17	10.26	6.28
Netherlands	2.33	3.92	4.28	2.85
Poland	3.25	17.35	10.72	-1.25
Portugal	1.57	15.58	6.15	2.92
Romania	24.62	-18.37	11.34	1.57
Slovakia	2.90	15.34	10.45	1.48
Slovenia	5.87	7.12	5.46	12.90
Spain	7.00	7.19	3.37	5.22
Sweden	-3.39	-1.87	1.41	6.81

Source: Own computation using data from Eurostat database

The most remarkable variations within this period could be observed in Bulgaria, Czech Republic, Lithuania, Ireland (somehow), and Slovenia. Within these cases, Bulgaria and Ireland have decentralized social protection competencies, but they are heavily dependent on state budget transfers, so they recorded forced increases of local spending in this area of 30.7% and 15.9% in 2021, respectively. In Lithuania, though municipal authorities don't hold significant competences in the sector health, the budgets were still pressed, and social protection spending increased by 15.9% in 2021, but only by 8.1% and 8.3% in 2020 and 2019, respectively. Lithuania's local budgets heavily depend on transfers from the central level as well. Referring to Slovenia, local authorities have important responsibilities in matters of social protection, and the local budget's funding is based mainly on its own revenues from taxes, tariffs, and fees. So, in conditions of a higher level of local financial autonomy, local spending for social protection was more "stable" and increased only by 5.5% in 2020 and by 12.9% in 2021

On the local revenue side, we analyzed the main categories of local budget own revenues: taxes on production and imports, property income and current taxes on income and wealth, as primary sources of funding for local financial autonomy. (Figure 2)

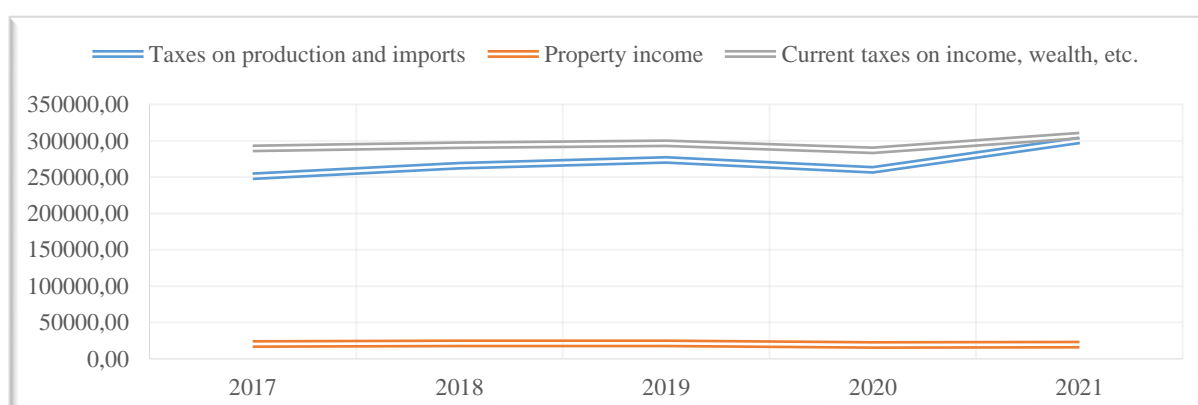


Figure 2. The evolution of main revenue sources at local governments for the EU27 countries for the period 2017-2021, in million euros

Source: Own computation using data from Eurostat database

In the context of the pandemic crisis, the most affected local revenues in 2020 were taxes on production and imports, as depicted by the trendline in Figure 2. As their name suggests, these revenues come from the taxation of production activities and imports. Being part of the category

of indirect taxes and having a mobile tax base, they are to be most affected by the evolution of the economic situation. The decrease in their level in 2020 occurred as a result of the restrictions during the pandemic, which also included the limitation of economic and commercial activities.

On the contrary, referring to the property income, they have a much lower level, and as direct taxes and with a real estate tax base, they are much more stable, so the decrease in their level from the years 2020 and 2021 is not visible on the presented figure. The current taxes on income and wealth are also part of the category of direct taxes, but having a mobile tax base, they also fall under the incidence of the economic situation, which is how the inflection point on the trend line in 2020 is explained. However, the incomes from this category do not were so vulnerable to the economic shock compared to taxes on production and imports, which have a more pronounced inflection point in 2020, by their nature, being much more sensitive to economic evolution.

In Tables 3, 4, and 5, the percentage change of each category of the above-discussed public incomes at the local government level is shown for the selected countries and time period.

Table 3. The percentage change of taxes on production and imports at local governments in selected Member States (2018-2021)

Countries	2018	2019	2020	2021
Austria	4.46	4.69	-5.56	4.17
Belgium	-2.08	8.23	-3.38	4.89
Bulgaria	5.34	4.56	1.36	12.52
Croatia	14.40	4.51	-17.08	16.66
Cyprus	4.82	19.32	-15.86	13.74
Czech Republic	12.40	6.84	-6.37	24.15
Denmark	3.71	3.16	3.48	2.93
Estonia	0.57	1.27	-1.82	4.41
France	6.60	3.60	-2.65	23.22
Germany	7.82	4.69	3.33	1.65
Greece	-0.83	3.51	-11.79	7.14
Hungary	6.11	6.99	-14.47	1.88
Ireland	4.16	1.56	-49.78	50.78
Italy	4.78	-0.14	-13.31	11.28
Latvia	-0.61	2.01	-6.74	0.77
Lithuania	4.15	7.17	0.89	10.46
Luxembourg	20.96	-7.41	-8.29	25.70
Netherlands	3.52	4.79	2.29	5.20
Poland	2.49	1.86	0.42	8.54
Portugal	8.82	3.96	-6.59	13.17
Romania	2.74	6.76	-3.57	15.05
Slovakia	5.46	2.66	12.11	6.01
Slovenia	1.96	6.87	-6.40	7.77
Spain	3.89	2.12	-7.55	8.65

Source: Own computation using data from Eurostat database

In general, the local taxes on production and imports normally varied within normal limits the time before the pandemic crisis. Later, in 2020, it showed a decline for almost all the countries selected in the analysis, as a result of the economic drop in the periods marked by the lockdown and specific restrictions against the pandemic. There is a return to growth of the indicator in 2021, when the restrictions have not constrained the economic activity so much.

The local budgets in Ireland, Croatia, Cyprus, Hungary, Italy, and Greece were the most affected, with decreases in taxes on production and imports varying from 49.7 to 11.8 percent, respectively, in 2020. Countries as The Netherlands, Germany and Denmark had the lowest fluctuations in this local revenue indicator.

Table 4. The percentage change of property income at local governments in selected Member States (2018-2021)

Countries	2018	2019	2020	2021
Austria	2.65	-5.10	12.87	13.64
Belgium	-12.14	-5.20	11.38	-4.95
Bulgaria	-3.61	-0.73	-5.15	9.12
Croatia	7.64	4.04	-18.16	16.57
Cyprus	-20.00	-37.50	-40.00	-100.00
Czech Republic	23.83	8.51	-3.35	-0.66
Denmark	9.01	-4.86	-15.27	24.42
Estonia	4.26	-2.55	9.42	9.09
Finland	9.66	6.29	-0.59	3.87
France	9.20	4.69	-15.56	15.40
Germany	14.93	-10.62	-12.94	4.04
Greece	17.74	-4.11	-20.00	-10.71
Hungary	10.39	-19.27	29.51	-14.51
Ireland	-13.94	-35.63	20.13	0.00
Italy	4.55	6.75	-10.08	-2.30
Latvia	18.49	-2.84	-12.41	61.67
Lithuania	5.57	-6.69	-11.96	24.69
Luxembourg	5.97	-6.26	-24.50	-11.50
Netherlands	-2.30	-0.05	-12.17	-6.02
Poland	3.31	-8.36	-18.42	-6.89
Portugal	2.05	-3.31	-5.09	-5.42
Romania	4.22	7.02	-5.88	17.54
Slovakia	-1.42	106.82	-61.98	13.01
Slovenia	-7.53	2.91	-14.12	-21.71
Spain	3.00	9.90	-17.84	7.74
Sweden	-3.26	-2.96	-5.10	3.78

Source: Own computation using data from Eurostat database

Although it represents a stable source of income (as previously discussed), this indicator also recorded important decreases in the period of the pandemic crisis, especially in 2020 and later in 2021, marking a tendency to return. The most affected were local budgets in Slovakia, Cyprus, Greece, Poland, Croatia, Spain, etc. The smallest fluctuations were recorded at the level of local budgets in Romania, Bulgaria, Sweden, Portugal, Czech Republic, Finland, and Estonia, these being countries with very different administrative and fiscal systems, in their cases being confirmed the low sensitivity of taxes with a immobile fiscal base to economic conjuncture.

Table 5. The percentage change of current taxes on income and wealth at local governments in selected Member States (2018-2021)

Countries	2018	2019	2020	2021
Austria	322.12	4.37	5.26	6.33
Belgium	-3.13	8.20	3.24	-13.24
Bulgaria	10.82	0.93	-1.11	7.18
Croatia	30.46	7.60	-7.75	-3.86
Czech Republic	13.29	6.18	-3.66	9.07
Denmark	0.86	3.29	6.33	5.91
Finland	-1.33	3.13	6.12	4.91
France	-12.33	-17.17	-24.30	-74.15
Germany	4.74	1.99	-10.25	19.98

Greece	1.40	1.29	-3.18	-0.75
Hungary	1.17	2.74	-60.42	14.01
Italy	1.88	0.77	-4.28	3.66
Latvia	2.01	13.51	-9.03	5.94
Lithuania	24.02	4.44	-1.82	8.67
Luxembourg	24.48	10.95	-12.66	4.90
Netherlands	1.93	2.87	2.48	1.93
Poland	12.88	7.47	-2.75	8.25
Portugal	8.03	8.04	-4.81	-1.93
Romania	-1.38	4.72	-4.23	18.73
Slovakia	0.50	6.40	0.23	4.62
Slovenia	6.66	2.88	10.25	0.26
Spain	7.59	1.51	-3.86	6.61
Sweden	-2.80	-2.06	3.16	9.32

Source: Own computation using data from Eurostat database

In 2020 local taxes on income and wealth decreased significantly in Hungary, France, Luxembourg, and Germany and in 2021 in France and Belgium, while small decreases were recorded in Bulgaria, Lithuania, and Poland. This type of local income seems to have remained unaffected by the crisis and followed some increases in its context in the Netherlands, Sweden, Austria, Finland, Denmark, and Slovenia, seeming that the employment and wealth state weren't so affected.

Discussions

The figures presented obviously show that the impact of the pandemic crisis on local governments was asymmetric. We can assume that the main reasons why some local budgets were more affected than others are represented by the impact of the pandemic crisis on the local economy (the losses that the local public sector needed to cover), the division of powers and the level of financial autonomy (broadly meaning the capacities of local authorities to manage local affairs), and the pre-existing fiscal space - the extent to which local budgets were able to reprioritize and support the financing of a higher volume for some categories of public expenses without endangering the situation of the local budget balance within acceptable limits. It turned out that for many local governments, the main challenge for budgeting in the context of the pandemic was the lack of finance. Also, as expected, the most affected were the less developed municipalities, with poor medical facilities and public infrastructure, while the more developed areas proved to have better resilience in the face of the crisis.

According to a study by the European Committee of the Regions, due to the decreases in local fiscal incomes and increased expenditures for health care and social protection, there occurred a "scissors effect" at the level of local budgets (European Committee of the Regions, 2021, 7). The study estimated its highest values for Cyprus, Bulgaria, and Germany and its lowest values for Romania, Denmark, Hungary, and Greece. But, due to the size of the economies, it was more strongly felt in Germany, Italy, Spain, and France. On the other hand, because for some countries the information was incomplete - Greece, Hungary, Portugal, Poland, Romania, and Slovakia - the authors of the study argue that it is possible that the "scissors effect" was underestimated, so, the budgetary pressure must have been stronger in these cases as well. Continuing the author's explanation, we have to observe that in the case of the last-mentioned countries, where the invoked effect is lower, such type of budget expenditures (for health and social protection) are treated as "mandatory", being financed by transfers from state/central budget.

As stated by the European Committee of the Regions (2021, 86), the gap produced by the "scissors effect" in Sweden was diminished by the role of automatic stabilizers, in addition to the grants from the central level, which had positive net income at year's end. The example seems to

be singular, and it seems that for the rest of the states, the most common measure to alleviate this budgetary pressure was represented by the realization of inter-administrative compensation transfers from the central level to finance the extraordinary local expenditures occurred in the pandemic crisis, in addition to other particular local measures: In the Netherlands, some other initiatives involved revising the regulations governing how the municipal fund was distributed; In Italy, the government decided to centralize some decisions, which may not necessarily be correct. In Slovakia, it was decided that the financial resources intended for investments should be redirected for current expenditures, as well as the use of the reserve fund to cover current needs; In Belgium, the Wallonia region, some municipalities suspended taxes for businesses; Loan repayments was temporarily suspended in Bulgaria; In Denmark, it was decided to remove the ceiling for investments in municipalities and regions. Due to the severe downturn of their local economy and stringent needs in the health domain, there were put in place administrative measures that modified the existent budgetary objectives (adjustment of the MTOs) related to repayment of public loans and investments (Report of Public EMU, 2020, 29). It resulted that local budgets were quite poorly prepared to deal with emergency situations, as even before the pandemic the financial situation for many of them was already precarious (Creel, 2020). In this sense, overcoming the pandemic crisis situation was only possible by receiving compensation grants from the central level, and it is possible that local communities will need financial support in the following years as well.

In the Eurostat database, we found an indicator of inter-administrative transfers, but this does not represent the full amounts transferred from central to local budgets, due to their different legal computations from country to country and different denominations, and the fact that some of them may be already included in other local fiscal income (as shared taxes) (Figure 4). However, it's still unclear how much the central government contributed to local budget funding in 2020 and 2021. The financial support had translated into a variety of ways, including grants, loans, guarantees, and softer financial regulations.

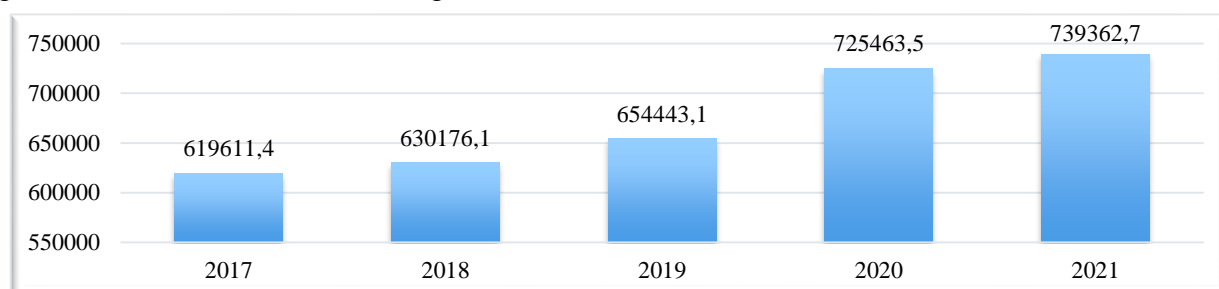


Figure 3. Transfers at local governments for the EU27 countries for the period 2017-2021, in million euros

Source: Eurostat database

On Figure 3, it is noticeable that the represented inter-administrative transfers increased consistently for the years 2020 and 2021 compared to the previous period, confirming our previous discussion. As these transfers were added to local budget revenues as financial support for the increased expenses during the pandemic period, the "scissors effect" cannot be precisely measured, and so, scripturally, the local budget balance at the end of the pandemic years was nearly balanced. (Figure 4).

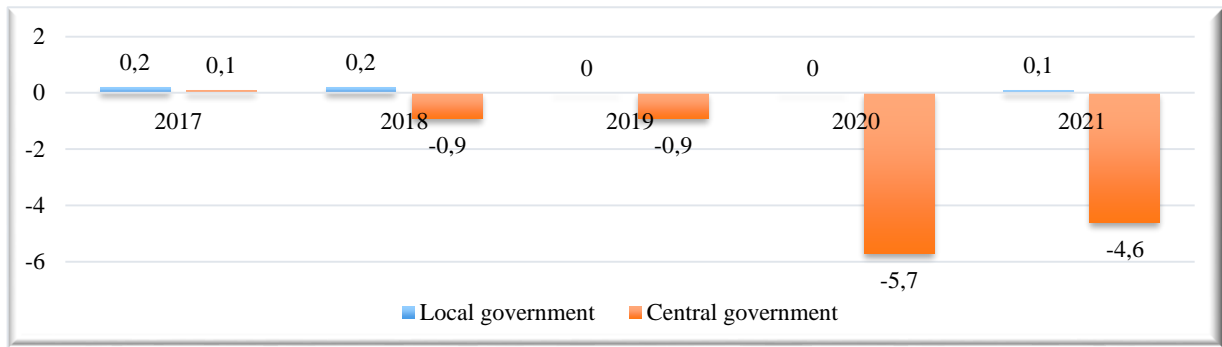


Figure 4. Net lending/ net spending at local and central governments for the EU27 countries for the period 2017-2021, GDP percentage

Source: Eurostat database

From a factual point of view, we can discuss about a “masked” local budget deficit, which is visibly transposed into the central budget balance, as it is shown in Figure 4. Apparently, local balance remained unaffected during the pandemic crisis, while the central balance decreased consistently to -5.7% of GDP in 2020 and -4.6% of GDP in 2021. In a similar manner, local debt was less impacted as well, recording insignificant increases in the pandemic years, while the debt at the level of central budgets increased more consistently (Figure 5).

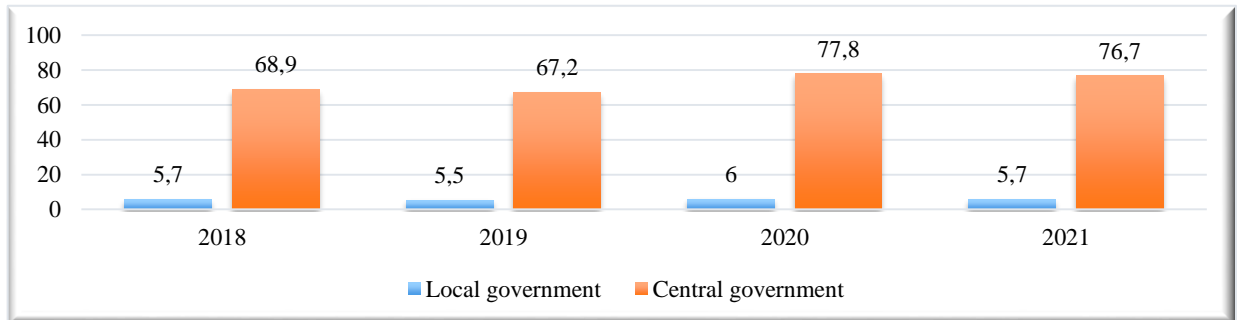


Figure 5. Public debt at local and central governments for the EU27 countries for the period 2017-2021, GDP percentage

Source: Eurostat database

Normally, the management of unforeseen emergency situations must be carried out locally from the established reserve fund and/or through the making of loans. Compensation transfers from the central level should be carried out at most in a spirit of solidarity, where possible, on the principle that local budgets operate on an autonomous basis established by the central level, therefore under its “direction”, which could constitute an argument to benefit from financial support when needed but not with a mandatory title. Otherwise, it is encouraged the operation of local budgets on the principles of decentralization, financial autonomy, and self-governance, precisely for the achievement of a healthier and more solid financial management, able to respond more efficiently to the needs of communities both in normal periods and in periods of crisis and uncertainty, but also with the reason of relieving the central government of the “obligation” to intervene so consistently financially in extraordinary situations, which ultimately lead to the increase of the total public debt, as happened when crossing the recently manifested pandemic crisis. An additional reason is that anyway, this financial support granted from the central level was not sufficient to finance the health and social protection needs produced by the pandemic crisis. Therefore, it is required that the local authorities have tools and techniques to manage the emergency situations and the central level compensate beyond these where it is necessary.

INSTEAD OF CONCLUSIONS - MAIN LANDMARKS OF A BUDGETING STRATEGY IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

The governors must record each crisis that materializes in order to clearly maintain some

sort of history concerning the specific effects of each crisis on the economy and the budget. It must contain the most notable events with an impact on the budget and those that took them by surprise the most, information about the fiscal position at the start of the crisis and during it compared to the fiscal position that would have been the most favorable, what measures they took, and what measures would have been the most appropriate for navigating the economic turbulence and shocks as smoothly as possible s.a. With respect to this information about the manifestation of the crisis, it might be used to design the budget project for a fiscal year and for the multiyear budget project, as well as to prepare applicable scenarios of budget projects for situations when the economy evolves better or worse compared to the forecasts made. The recommendation is primarily based on the fact that economic crises are cyclical and depend on the economic cycle, as well as the fact that other shocks and natural disasters, pandemics, etc., can now occur. As a result, there is a high risk that budgets will need to be managed more frequently under uncertain circumstances.

Regarding local budgeting, all recommendations for a local budgeting plan in uncertain circumstances should be focused, first and foremost, on enhancing local financial autonomy and the capacity of local territorial entities to govern themselves. We can only explore methods for local budgeting under problematic circumstances based on these premises. Briefly, in order to increase local financial autonomy and the efficiency of local public spending, the following measures should be mainly encouraged to:

- ❖ Establishing stable and predictable sources of income for financing of the decentralized public competences, including the objective support for inter-administrative transfers;
- ❖ Objective substantiation of local expenditures, and to eliminate those that are mandatory, including optimization (minimization) of service delivery cost;
- ❖ Existence of an optimal ratio between current and investment expenditures;
- ❖ Optimizing the ratio of fiscal revenues: taxes with a mobile base vs. taxes with an immovable base, direct taxes vs. indirect taxes, considering the specific characteristics of each category;
- ❖ Variety of fiscal bases: special charges and fees for special services, s.a.;
- ❖ Measures to combat tax evasion by strengthening fiscal institutions (sustainable, transparent fiscal burden) and making efficient use of public financial resources;
- ❖ Coherent and long-term investment programs;
- ❖ Development of public-private partnerships and municipal and regional associations;
- ❖ To make loans only for investment expenses etc.

In order to deal with times of crisis and incertitude, local budgeting should:

- ❖ Follow a counter cyclical fiscal policy - to increasing fiscal space in times of economic growth in order to sustain higher expenses and income losses during downturns;
- ❖ Establish budget reserve funds for times of crisis, uncertainty, and natural calamities during economic expansion. Substantial reserve funds with clear and consistent criteria for distributing and allocating public financial resources are essential to facilitate a smooth transition out of difficult economic circumstances;
- ❖ Adopt and implement multiannual budget strategies;
- ❖ Design of disaster recovery plans in advance;
- ❖ Align the fiscal structure with the local economic structure;
- ❖ Call for loans in crisis conditions etc.

To improve the technical methods of budgeting, we mention: the digitalization of public services, where it is feasible (mainly based on the method of self-service delivery), and powerful data analysis tools, which should allow the monitoring and prognosis ideally in real time to enable the capacity of *rebudgeting*, meaning the capacity of a rapid re-assess of the budgeting goals.

From a larger viewpoint, we may mention, among other actions that might result in raising the resilience of local budgets: enhancing institutional functionality (particularly on the fiscal side), implementing structural changes, perfecting the legislative act, etc.

Moreover, under the idea of increasing the robustness of local budgeting, we might consider enacting a legislative standardization of some *budgeting governance rules*, which would materialize the principles of good governance in the form of qualitative indicators of local budgeting, such as: sound local fiscal management, predictability of local funding sources, local government effectiveness, (fiscal) regulatory quality, local budgeting transparency, public accessibility of data, long-term vision, competence and capacity, political stability and consensus, responsibility and open discussion between policymakers, control of corruption, etc. These last recommendations also represent a future direction of research in order to document a budget process model and good practices with benchmarks related to uncertainty.

REFERENCES

1. Bessell, S. (2022). The impacts of COVID-19 on children in Australia: Deepening poverty and inequality. *Children's Geographies*, vol. 20, pp. 448-458.
2. Blustein, D. L., Duffy, R., Ferreira, J. A., Cohen-Scali, V., Cinamon, R. G., and Allan, B. A. (2020). Unemployment in the time of COVID-19: A research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 119, 103436.
3. Carmignani, F. (2003). Political instability, uncertainty and economics. *Journal of Economic Surveys*, vol. 17, pp. 1-54.
4. Chernick, H., Copeland, D. and Reschovsky, A. (2020), The fiscal effects of the covid-19 pandemic on cities: an initial assessment. *National Tax Journal*, vol. 73, no. 3.
5. Cho, C. H., Jérôme, T., and Maurice, J. (2020). "Whatever it takes": first budgetary responses to the COVID-19 pandemic in France. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, vol. 33(1), pp. 12-23.
6. Creel, J. (2020). Fiscal space in the euro area before Covid-19. *Economics Bulletin*, Vol. 40, pp. 1698-1706.
7. De Jong, M., and Ho, A. T. (2021). Emerging fiscal health and governance concerns resulting from COVID-19 challenges. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, vol. 33(1), pp. 1-11.
8. European Committee of the Regions, Alessandrini, M., Kubeková, V., Bosch Chen, I. (2021). *Local and regional finances in the aftermath of COVID-19*, European Committee of the Regions. <https://data.europa.eu/doi/10.2863/29738>
9. Gałecka, Małgorzata & Patrzalek, Leszek (2022). The Impact of the COVID-19 Pandemic on Subnational Finance: *Polish Experience*. *Studies in Logic, Grammar and Rhetoric*, vol. 67, pp. 499-516.
10. Gordon, T., Dadayan, L., and Rueben, K. (2020). State and local government finances in the COVID-19 era. *National Tax Journal*, vol. 73, pp. 733-758.
11. Green, D., and Loualiche, E. (2021). State and local government employment in the COVID-19 crisis. *Journal of Public Economics*, vol. 193, 104321.
12. Kabir, M., Saqib, M. A. N., Zaid, M., Ahmed, H., and Afzal, M. S. (2020). COVID-19, economic impact and child mortality: A global concern. *Clinical Nutrition*, vol. 39, pp. 2322-2323.
13. Khambule, I. (2021). COVID-19 and the Counter-cyclical Role of the State in South Africa. *Progress in Development Studies*, vol. 21, pp. 380-396.
14. Lambovska, M., Sardinha, B., and Belas Jr, J. (2021). Impact of the COVID-19 pandemic on youth unemployment in the European Union. *Ekonomicko-manazerske spektrum*, vol. 15(1), pp. 55-63.
15. Larcinese, V., Rizzo, L., and Testa, C. (2006). Allocating the US federal budget to the states: The impact of the president. *The Journal of Politics*, vol. 68, pp. 447-456.
16. Le, T. M. H., Tran, T. M. C., Le, T. T. H., Duong, T. N. M., Le, T. H., Nguyen, T. S., and Vo, N. H. (2021). Exploring the Impact of Pandemic on Global Economy: Perspective from Literature Review. *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities*, vol. 29, pp 2033-2087.
17. Mahler, D. G., Yonzan, N., and Lakner, C. (2022). The impact of COVID-19 on global inequality and poverty. Policy Research Working Papers;10198. World Bank, Washington, DC. <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/54fae299-8800-585f-9f18->

a42514f8d83b.

18. Mulas-Granados, C. (2003). The political and economic determinants of budgetary consolidation in Europe. *European Political Economy Review*, vol. 1, pp. 015-039.

19. Narayan, A., Sarthak, A. C., Bundervoet, A. T., Garcia, M. D. N., Lakner, C., Mahler, D. G., Talledo, V. M., Ten, A., & Yonzan, N. (2022). COVID-19 and economic inequality: Short-term impacts with long-term consequences. In *World Bank Poverty and equity global practice & development data group* (January). <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/219141642091810115/covid-19-andeconomic-inequality-short-term-impacts-with-long-term-consequences/>

20. Nemeč, J., and Špaček, D. (2020). The Covid-19 pandemic and local government finance: Czech Republic and Slovakia. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, vol. 32, pp. 837-846.

21. Palomino, J. C., Rodríguez, J. G., and Sebastian, R. (2022). The COVID-19 shock on the labour market: Poverty and inequality effects across Spanish regions. *Regional Studies*, 0:0 pp. 1-15.

22. Su, C. W., Dai, K., Ullah, S., and Andlib, Z. (2022). COVID-19 pandemic and unemployment dynamics in European economies. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, vol. 35, pp. 1752-1764.

23. Svabova, L., Metzker, Z., and Pisula, T. (2020). Development of Unemployment in Slovakia in the Context of the COVID-19 Pandemic. *Ekonomicko-manazerske spektrum*, pp. 14, pp. 114-123.

CZU: 005.346:005.5

DOI: <https://doi.org/10.53486/icspm2023.13>

PECULIARITIES OF A CUSTOMER-ORIENTED APPROACH TO COMPANY MANAGEMENT

ZAVADSKA Diana

ORCID ID: 0000-0003-2950-554X

Doctor of Economics, Professor, Odessa National Economic University, Ukraine

<http://oneu.edu.ua>, e-mail: zavadaska.dv@gmail.com

ABSTRACT. *The article proposes an approach for uncovering the meaning of a company's customer orientation. Groups of characteristic features of the scientific category "customer orientation" are provided (human capital and management; operational model and business processes; business model). The focus is on the fact that changes in companies' marketing activities occur as a result of constantly changing markets and consumer habits.*

KEYWORDS: *company, customer-oriented approach, marketing activity, customer orientation, meaning of the concept.*

JEL CLASSIFICATION: *G21; G39; M14; M15; M31; M54*

INTRODUCTION

Nowadays, customer orientation is an integral part of a company's marketing activity. This statement is based on the fact that the customer is the source of the company's profit, and in order to remain competitive, companies need to focus on satisfying the needs of their customers. With the increasing role of the customer as an intangible asset in a company's marketing activity, changes occur and innovative approaches to customer management and the formation of customer-oriented business approaches emerge.

RESULTS

Changes in the marketing activity of companies and banks occur on a regular basis because markets are constantly changing, and consumer behavior is changing as well. Examples of such changes include the transition to digital marketing and the increasing importance of content.

Transition to digital marketing. Due to the increasing use of digital devices and changing consumer habits, there are changes in the approaches to forming marketing strategies. For example, companies are shifting their focus from traditional advertising methods such as radio and television to social media and online advertising. Banks are launching online banking and mobile banking applications to provide convenience to their customers and increase the number of online transactions.

Increasing the importance of content. Companies began to focus on creating quality and useful content for their customers. They use different forms of content such as videos, blogs, e-books to attract and retain the attention of their customers. For example, banks can create blogs about financial planning and investments to help their customers understand these processes and make better financial decisions. Banks can also share news and information about service updates, tell stories about their customers and products.

In particular, such banks in Ukraine have their own blogs: Privatbank, UKRSIBBANK, Oschadbank, Kredobank, PUMB, Raiffeisen Bank Aval, Megabank. The main goal of creating interesting and useful content by these banks is to increase the authority and trust of customers in the brand. This, in turn, contributes to an increase in sales and attracting new clients.

A customer-oriented approach to business is a philosophy that focuses on meeting the needs and expectations of customers in order to provide them with the highest possible level of satisfaction and achieve a corresponding level of loyalty and repeat sales. This approach is based on a deep understanding of the needs and desires of customers and places them at the center of all company actions. Here are some examples of customer-oriented approaches to business.

1. Personalized service. In industries such as hospitality and retail, companies can use customer data to provide personalized service. For example, hotels may collect information about customer preferences for rooms, food, and extras to provide them with the best possible stay experience. Banks can also use customer data to provide them with personalized offers. For example, if the customer often uses bank cards for purchases in a certain category of stores, the bank can offer discounts on goods and services of these stores or provide bonus points for each purchase in these stores.

2. Providing individual attention to clients. For example, banks can assign personal managers to VIP clients. Personal managers know the needs and interests of each VIP client, which allows for faster and more efficient service. In addition, banks can provide individual financial solutions for each client that meets their needs and financial capabilities. Among the banks offering VIP services in Ukraine, we can mention Privatbank – “VIP-club”, UKRSIBBANK – “VIP-service”, Oschadbank – “VIP-service”, Raiffeisen Bank Aval – “VIP-service”, Kredobank – “VIP-service”, Pivdenny – “VIP-club”, Ukreximbank – “VIP-club”, Prominvestbank – “VIP-club”, and Megabank – “VIP-service”.

3. Feedback. It is important to be able to listen to customers and provide them with feedback. This helps companies understand the needs and desires of customers and adopt their offerings to them. For example, Vodafone Ukraine, First Ukrainian International Bank, and Nova Poshta use surveys, discussions on social media, or loyalty programs to get feedback from their customers.

In particular, First Ukrainian International Bank and Nova Poshta, in addition to social networks, use e-mail and their own official websites to receive feedback from customers.

4. Provision of services at a time convenient for the client. For example, Privatbank, UKRSIBBANK and Raiffeisen Bank Aval work on weekends and evenings to give customers the opportunity to visit them at a time convenient for them. Monobank customers can use the bank's mobile application 24/7 to manage their accounts and carry out transactions. In addition, these banks provide the opportunity to communicate with the operator through online chat on official websites and in the mobile application or by hotline number, which makes customer service more accessible and convenient.

5. Creation of convenient and easily accessible products and services. Companies can use online services to create their own online store and conduct sales through the internet. For

example, banks can offer online banking, mobile apps for managing accounts, and other electronic services that allow customers to quickly and conveniently use banking services from anywhere and at any time.

6. Creation of additional value. Companies can consider opportunities to create additional value for their customers to provide them with higher quality products or services or to provide customers with additional benefits that would make their experience more enjoyable and comfortable. For example, companies can provide free delivery or discounts on repeat purchases to attract new customers and retain old ones. In the banking industry, an example of creating additional value is the introduction of a loyalty program for bank customers. Such a program can provide customers with bonuses for using different bank products and services, such as payment cards, loans, deposit accounts, and others. The bank can offer customers bonuses in the form of cash rewards for opening new accounts or for using the bank's card for purchases. In addition, the loyalty program may include special offers and discounts on products and services that are highly popular among bank customers.

Companies that successfully implement customer-oriented approaches can gain competitive advantages in the market, increase customer loyalty, and improve their profitability. Such companies are usually more effective in attracting new customers and retaining existing ones. Customers, in turn, feel more satisfied with their interactions with the company and usually make repeat purchases.

The above requires an understanding of the term “customer orientation”. To uncover the meaning of the concept “customer orientation”, the author used tools of content analysis, namely semantic analysis. The characteristic peculiarities of the scientific category “customer orientation” include:

1. Human capital and management (*values, behavioral stereotypes, motivation, competencies, management methods*). One of the characteristics of a customer-oriented company is firstly understanding the customer, working with their expectations, and considering their experience, that is, adapting the company to external factors. Secondly, it involves making changes within the company that concern every employee and the management.

It should be noted that in the process of implementing internal transformation, it is important for the company's manager to understand that the problem does not arise from technology, but from how it is perceived by employees and the need to apply it in building communications with customers.

2. Operational model and business processes (*optimization, productivity improvement, performance indicators, work standardization, areas of responsibility*). The identification of business processes and the need to build an effective operational model as key features of a customer-oriented approach are associated with companies' efforts to establish long-term mutually beneficial cooperation with consumers. This involves, first and foremost, establishing a continuous flow of data from customers to departments, rebuilding key IT architecture (for example, moving to the cloud), adapting applications to customer needs and experiences.

A technology similar to modern cloud services first appeared in the 1950s in the form of IBM mainframes, but the real boom in global cloud development was caused by the Covid-19 pandemic. According to Gartner estimates, global spending on cloud services will exceed \$482 billion in 2022 compared to \$313 billion in 2020. Cloud computing infrastructure is becoming the backbone for delivering almost all digital services, from social networks and streaming entertainment to autonomous Internet of Things (IoT) infrastructure systems.

Secondly, it involves directing all company's business processes towards maximizing customer satisfaction. It should be noted that well-established business processes and technologies (standards, job instructions, regulations, etc.) are of paramount importance in the case where the company focuses on servicing large flows of customers. Significant quality parameters of business processes include time, cost, and error-free performance of all operations.

3. Business model is the way a company conducts business (or creates value), the main purpose of which is to describe the key aspects of the business, such as *strategy, organizational structure, communication with customers, etc.* In the context of digital transformation, the main feature of customer-centric companies is the development of a new business model or the renewal of an existing one (creating a new product or service, restructuring logistics, changing approaches to their own positioning, etc.).

New business models include neobanks. Neobanks are fully digital financial institutions that do not have physical offices and work with products related to financial technologies.

One of the first neobanks is considered to be the British First Direct, which launched telephone banking in 1989. The bank was the first to apply the concept of working without branches, serving customers around the clock through a call center. In the United States, this concept emerged after the introduction of internet banking technology embedded in Microsoft Money in 1994. The first bank in Germany without a branch network was Advance Bank, which opened in 1996 as a subsidiary of Dresdner Bank Group.

In Ukraine, there are also banks that operate on online platforms, namely: “Monobank”, “Sportbank”, “O.bank”, “Neobank”, “Izibank”, and “Vlasny Rakhunok”. The particularity of customer orientation of these financial institutions lies in the creation of personalized, individual offers and delivery to the customer in a convenient way for them. This is achieved through omnichannel, cloud computing, artificial intelligence, data platform and mobile technologies. Effective communication with customers is ensured by attention to detail in the customer experience.

COCLUSION

Based on the results of the conducted research, the following conclusions can be made. Developing customer-oriented approaches allows companies to attract and retain customers by providing them with more personalized and convenient services. Such approaches enable companies to remain competitive in the market and to develop their business towards satisfying the needs of their customers.

Customer orientation is manifested in a company's ability to adjust communication channels with the customer and synchronize the information within them. The essence of the category “customer orientation” is understood as the basis for forming a competitive strategy and building a new business model for the company.

Implementing the concept of customer orientation is an integral part of a company's marketing activity and a necessary condition for its successful operation in the market. Additional investments in conducting research and creating value are a source of increasing the market value of the company, ensuring competitive advantages, and reducing transaction costs for market transactions.

REFERENCES

1. Завадська Д.В. (2022). Наукове обґрунтування концептуальних аспектів клієнтоорієнтованого підходу. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки, №7(64). С.94-111.

2. Site Analyzer : офіційний сайт. URL: <https://site-analyzer.pro> (дата звернення: 22.04.2022).

3. Хмарні сервіси: які тренди впливатимуть на розвиток ринку у 2023 році. URL: <https://speka.media/trendi-yaki-vplivayut-na-rozvitok-rinku-xmarnix-servisiv-u-2023-9dyze9> (дата звернення: 22.04.2022).

4. Singh, D. K., Mazumdar, B. D. (2012). Customer Oriented Negotiation Computational Model in B2C E-Commerce. International Journal of New Practices in Management and Engineering, 1(2), 14-19. Retrieved from: https://www.academia.edu/45631486/Customer_Oriented_Negotiation_Computational_Model_in_B2C_E_Commerce (accessed 20 April 2022).

5. Organizational Change Management. Deliver on complex organizational change management initiatives Gartner. Retrieved from: <https://www.gartner.com/en/human-resources/insights/organizational-change-management> (accessed 06 April 2022).

CZU: 330.59:[311.17+330.43]

DOI: <https://doi.org/10.53486/icspm2023.14>

STATISTIC METHODS OF DEFINITION OF THE SOCIAL STANDARDS SELECTION OF STATISTIC METHODS FOR DEFINITION OF THE SOCIAL STANDARDS

KULYNYCH Roman

ORCHID: 0000-0001-7687-8766

Habilitation Doctor, Leonid Yuzkov Khmelnytsky University of Management and Law

ABSTRACT. *Methods of definition of social norm on the example of cumulative volume population's monetary incomes and its separate parts (payment of labour, pensions, scholarships, assistance, subsidies; receipt from own subsidiary economy, other sources) and population's expenses to the food products and nonfood-stuffs has been shown in this work.*

Great attention has been given to the comparative analysis of efficiency of regressive analysis and statistic equations of dependence on level's definition of social norms.

KEY WORDS Payment of labour, pensions, scholar ships, assistance, subsidies, receipt from own subsidiary economy, other sources of incomes, regressive analysis, statistic equations of dependence, method's efficiency, definition of social norms, parameters of regressive equations, normative calculations by the method of statistic equations of dependence.

JEL CLASSIFICATION: 311

Objective characteristic of the development of economic events and processes in the future, and also substantiation of the social standards, can be supplied only with correctly fitted statistic and mathematical methods. It is known, that these methods cease to be a subject of concern in practical activity in those cases, if there is no reliance, in which one they approach a measure to the solution of concrete problems.

Let's consider an example of definition of the social standards after the data about the constituents cumulative average income of the population per one month (payment of labour; pensions, grant, help; receipt from a personal house hold and other sources) and expenses to food products and nonfood-stuffs in calculation per one person per month (tab.1).

Table 1. Money incomes and expense to good products and nonfood-stuffs in calculation per 1 person, on the area for one year

(the data is conditional)

№ of group of families	average cumulative income per one month, grn.	including:				expense to food products and nonfood – stuff in calculation per one person, grn, Y
		payment of labour x ₁	pensions, grant, help x ₂	receipt from a personal household x ₃	other sources x ₄	
1.	23,89	9,29	2,91	4,89	6,80	23,42
2.	45	18,67	4,19	11,43	10,71	38,48
3.	75	31,5	6,68	21,9	14,92	59,92
4.	105	44,42	9,45	32,86	18,27	79,80
5.	135	59,8	12,69	42,53	19,98	96,39
6.	165	71,78	14,85	53,29	25,08	115,17
7.	195	83,27	17,16	60,84	33,73	137,08
8.	225	66,6	12,38	77,17	68,85	163,12

From the data of tab.1, We can see that analysis of relation of a effective factor (expenses to the food products and nonfood-stuffs) carried out on the base of the information of all possible means, without exception factor, which are form development of population's expenses to the food products and nonfood-stuffs.

So, we have an ideal information example for installation of efficiency of mathematic and statistic methods of analysis of correlation of economic fact.

For carrying out of calculation use method of regressive analysis and statistic methods of dependence. The calculation of parameters of one-factors simple equations of regression² and dependence³ of rectilinear link has permitted to receive such results:

1. Parameters of equation of Regression:⁴

a) For the factor x_1 :

$$\bar{Y}_x = 8,0135 + 1,677x_1 ;$$

b) For the factor x_2 :

$$\bar{Y}_x = 5,448 + 8,303x_2 ;$$

c) For the factor x_3 :

$$\bar{Y}_x = 15,559 + 1,922x_3 ;$$

d) For the factor x_4 :

$$\bar{Y}_x = 34,559 + 2,187x_4 .$$

2. Parameters of equation of Relations:⁵

a) For the factor x_1 :

$$Y_x = 23,42 \left(1 + 0,67088d \frac{x_{1i} - 1}{x_{1min}} \right);$$

b) For the factor x_2 :

$$Y_x = 23,42 \left(1 + 1,14603d \frac{x_{2i} - 1}{x_{2min}} \right);$$

c) For the factor x_3 :

$$Y_x = 23,42 \left(1 + 0,41945d \frac{x_{3i} - 1}{x_{3min}} \right);$$

d) For the factor x_4 :

² $\bar{y}_x = a + bx;$

³ $y_x = y_{\min} \left(1 + bd \frac{x_i - 1}{x_{\min}} \right)$

⁴ Real means of student's and Fisher's criteria too much then their decisive level's, so parameters of one-factor equations of regression are real.

⁵ It is impossible to compare parametres of equations of regression and dependence. It is necessary to do calculation after corresponding formula.

$$Y_x = 23,42 \left(1 + 1,06105d \frac{x_{4i} - 1}{x_{4min}} \right).$$

This values of coefficient of stability of connection for parameters of equations testify about stable dependance between populations expenses to the food products and nonfood-stuff by each part of cumulative average income per one month (vames of coefficient are from 0,7 to 0,97).⁶ It's permit to choose all parts of cumulative average income for carrying out real calculations (tab.2).

So, results of calculation of traditional formulation with a method of statistical equations of relations "A level of an effective factor how much will change at change of the factors per unit?" is possible to interprete so, that growing every part of cumulative average income per 1 grn. promote increasing of expenses to the food products and nonfood-stuffs in calculation per 1 person on 1,69 grn. (in consequence of increasing of payment of labour); on 9,22 grn. (in consequence of increasing of pensions, scholarships, assistance, subsidies); on 2,01 grn. (in consequence of increasing of receipt from own subsidiary economy), and on 3,65 grn. (in consequence of encreasing income from other sources).

Table 2. The comparative table of levels of parameters of equations of one-factors regression and normative calculation by the method of statistic equalization of dependance

Factor	Calculation of values of change effective factor, when levels of factors change per unit (1 grn.)	
	method of statistic equalization of dependance	one-factor equations of regression (parameters)
1. Payment of labour	+ 1,69	+ 1,677
2. Pensions, scholarships, assistance, subsidies	+ 9,22	+ 8,3
3. Receipt from own subsidiary economy	+ 2,01	+ 1,92
4. Other sources	+ 3,65	+ 2,187

It is necessary to note, that at the solution of same problems by a method of regressive analysis we have almost identical results (tab.2).

Complexity of calculations, made by one-factor regressive equalization and equalization of dependance, consists in changing of effective factor under operation of many factors, and one-factor equation are characterizes influencing both separate factor, and all bound with it factors, which form development of affective factor.

Outgoing from this aspect it is necessary to use equation of plural regression for estimation of influence of various constituents of cumulative average income on the population's expenses to the food products and nonfood-stuffs.

Comparing values of parameters of one-factor's and plural equation it is necessary to note their different levels, as at transition from one-factor' parameters to plural, so at miscellaneous affiliation of the factors in plural equations. It is necessary to note change of regressive characteristic (directly or indirectly), that is change of signs at parameters (plus and minus).

Allowing that even in cases full maintence of application of method of least squares we received enoug exactly theoretical values of a line of one-factor regression and according its graphics image, that plural equations of regression resolve only to determine theoretical values of effective factor, and the parameters of these equations for any of the factors act as abstract estimated values for maintenance of theoretical values of regressive line. So efficiency of this method poor for a quantative estimation of a degree of influencing of each factor, includes in equations of plural regressin, on effective factor and accordingly for diagnostic of economic events, particulary of the social standards.

⁶ In consequence to factors of significance of relations the normative calculations may be real when koefficient is from 0,7 to 1,0.

Table 3. Value of parameters of equations of plural regression of relations of population's expenses to the food products and nonfood-stuffs from separate constituents of cumulative average income

Factor	Number of the factor	Parameters of equations of plural regression ⁷
Payment of labour (x ₁); pensions, scholarships, assistance, subsidies (x ₂)	x ₁ and x ₂	$\bar{Y}_{x_1, x_2} = 34,737 + 7,938x_1 - 32,701x_2$
Payment of labour (x ₁); pensions, scholarships, assistance, subsidies (x ₂); receipt from own subsidiary economy (x ₃)	x ₁ , x ₂ and x ₃	$\bar{Y}_{x_1, x_2, x_3} = 19,5335 + 1,6979x_1 - 7,032x_2 + 1,5237x_3$
Payment of labour (x ₁); pensions, scholarships, assistance, subsidies (x ₂); receipt from own subsidiary economy (x ₃); other sources (x ₄)	x ₁ , x ₂ , x ₃ and x ₄	$\bar{Y}_{x_1, x_2, x_3, x_4} = 10,4963 + 1,655x_1 - 3,526x_2 + 0,2831x_3 + 0,9352x_4$

But it for the solution of this problem instead of analysis of influencing of separate parts of cumulative average income, to accept for the all its volume we can say, that:

1) at application of one-factor equation of regression, increase of cumulative average income on 1 grn., will allow to increase expenses to food products and nonfood-stuffs on 0,673 grn. (after regressive equalization $\bar{y}_x = 7,667 + 0,673x$);

2) at application of one-factor equations of dependence, increase of cumulative average income on 1 grn., will allow to increase expenses to food products and non food-stuffs on 0,68 grn.

This calculations almost coincide, also them already it is possible logically to interpret as by results of application of regressive equations, so equations of dependence. Now we can do the conclusion, that increase of cumulative average income on 1 grn., assistance increasing of expenses to food products and non food-stuffs on 0,673 grn. (after regressive equalization), and on 0,68 grn. (after equalization of dependence). From this conclusion means, that in first case 0,327 grn. leave to population's for expences to payment of favours, accumulation and other purposes, and in second – 0,32 grn.

Allowing that at analysis of communications of economic events is difficult to supply input data about influencing all factors on effective factor, that in such cases interpretation of this problem will be logically justified at application for calculation of it plural equation of dependence.⁸

Ways of definition of the social standards.

For the solution of a problem: “How will be a size of change of effective factor (population's expenses to food products and nonfood stuffs) at change any constituents of cumulative average income per unite (one grn.)²” applicable equations of plural linear dependence:

$$y_{x_{1-4}} = y_{\min} \left[1 + B \left(d \frac{x_{1i} - 1}{x_{1\min}} + d \frac{x_{2i} - 1}{x_{2\min}} + d \frac{x_{3i} - 1}{x_{3\min}} + d \frac{x_{4i} - 1}{x_{4\min}} \right) \right],$$

⁷ Factual values of Fisher's factors more than their normative values, so parameters all equations of plural regression is real.

⁸ Plural equatio of regression can't made this task.

where $y_{x_{1-4}}$ - the equation of plural linear dependence (x_{1-4} – is a number of factors from maiden, till fourth);

y_{min} – minimum value of effective factor (initial parameter);

B – cumulative parameter of plural dependence;

x_{min} - minimum value of the factor;

d – sign of deflection.

By the input data of tabl.1 the equation will be :

$$y_{x_{1-4}} = 23,42 \left[1 + 0,1757567 \cdot \left(\frac{d}{x_{1min}} \frac{x_{1i-1}}{x_{1min}} + \frac{d}{x_{2min}} \frac{x_{2i-1}}{x_{2min}} + \frac{d}{x_{3min}} \frac{x_{3i-1}}{x_{3min}} + \frac{d}{x_{4min}} \frac{x_{4i-1}}{x_{4min}} \right) \right]$$

Using parameters of this equation is added one grn. to minimum values of any of the factors, and received theoretical value of population's expenses to food and non food-stuffs:

$$y_H = \left[1 + 0,1757567 \cdot \left(\left(\frac{10,29}{9,29} - 1 \right) + \left(\frac{3,91}{2,91} - 1 \right) + \left(\frac{5,89}{4,89} - 1 \right) + \left(\frac{7,80}{6,80} - 1 \right) \right) \right] \cdot 23,42 = 26,72.$$

So, if all constituents of average cumulative month income to increase on 1 grn., that populations expenses to food products and nonfood-stuffs in calculation per 1 person will increase on 3,3 grn. (26,72-23,42), that is 0,7 grn. leave to populations for expences to payment of servises, accumulation and other.

In mathing with similar calculations after parameters of one-factor equations, the interpretation of the obtained conclusion with the help of plural equation of dependence is more logical and understand able. Therefore, application of equations of plural dependence (in particular in those cases if there is no capability to study influencing all factors on effective factor) resolves to receive the most authentic estimation of connection between the factors and effective factors.

More logical is interpretation of ormative calculations another kind, that is the solution of the problem “On how much will change a level of a factor at change of a affective factor on unit, or any given value⁹”

For definition of normative levels of the factors and size of their change at increase effective factor on unit (1 grn.) at first we shall calculate a difference of a factor of matching of effective coefficient aster the formula:

$$d_{yH} = \frac{Y_H}{Y_{min}} - 1 = \frac{24,42}{23,42} - 1 = 0,0426985.$$

Normative levels of factor will be such:

a) for the factor x_1 :

$$x_{1H} = \left(\frac{d_{yH}}{b_{x_1}} + 1 \right) x_{1min} = \left(\frac{0,0426985}{0,6708843} + 1 \right) 9,29 = 9,88 \quad \text{grn..}$$

б) for the factor x_2 :

⁹ Traditional method haven't solution.

$$x_{2H} = \left(\frac{d_{yH}}{b_{x_2}} + 1 \right) x_{2\min} =$$

$$= \left(\frac{0,0426985}{1,1460309} + 1 \right) 2,91 = 3,02 \quad \text{grn.}$$

b) for the factor x_3 :

$$x_{3H} = \left(\frac{d_{yH}}{b_{x_3}} + 1 \right) x_{3\min} =$$

$$= \left(\frac{0,0426985}{0,419451} + 1 \right) 4,89 = 5,39 \quad \text{grn.}$$

r) for the factor x_4 :

$$x_{4H} = \left(\frac{d_{yH}}{b_{x_4}} + 1 \right) x_{4\min} =$$

$$= \left(\frac{0,0426985}{1,0610461} + 1 \right) 6,80 = 7,07 \quad \text{grn.}$$

This data we shall place in tab.4.

Table 4. The comparative table of real and normative levels of increasing of monetary population's expenses on 1 grn. in calculation per 1 person.

Symbol of the factor	Factor	Levels of factors		Need to increase real levels of factors
		minimum (direct dependence)	normative	
x_1	Payment of labour	9,29	9,88	+0,59
x_2	Pensions, scholarships, assistance, subsidies	2,91	3,02	+0,11
x_3	Receipt from own subsidiary economy	4,89	5,39	+0,50
x_4	Other sources	6,80	7,07	+0,27

From the data of tab.4 we can see, that increasing of effective factor (population's expenses) on 1 grn. will demand increase of payment of labour – on 0,59 grn., increase of pensions, scholarships, assistance, subsidies – on 0.11 grn., increase of receipt from own subsidiary economy – on 0.5 grn., and increase of receipt from other sources – on 0.27 grn., or together increase of all these parts of cumulative average income will make 1,47 grn.

So, increase of all constituents of cumulative average income of population on 1,47 grn., will allow to supply increasing of monetary expenses in cumulation on 1 person. On food products and nonfood-stuffs is 1 grn., and 0,47 for payment of servise, accumulation and other purposes.

At such formulation, which one by the conventional regression analysis is not calculated there is more logical and understandable interpretation of one-factor and plural regressive equations.

This methods of definition of social standards of the levels of monetary incomes and expenses of population to food products and nonfood-stuffs may be using and to calculation normative levels of average income and population's consumption of main food products.

The literature

1. O.Kulynych. The teory of statistic: Hardback. Second, Revised and enlarged edition. – Kirovograd: state Central-Ukrainian publishing house, 1996.
2. O.Kulynych. Econometria. – Moskov: Finance and statistics, 2000.

3. Statistic: Hardback/ S. Gerasymenko, A.Golovach, A. Yerina and others, second, revised, and enlargeo edition. – Kyiv: KHEY, 2000.

CZU: 005.6:657.6

DOI: <https://doi.org/10.53486/icspm2023.15>

FIRM'S RISK ASSESSMENT PROCESS AS AN COMPONENT OF THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM OF AN AUDITING FIRM

LAPIŢKAIA Liudmila

ORCID 0000-0001-9739-0495

Phd, associate professor, Department Accounting, Audit, Economic analysis, ASEM, Chisinau, liudmila@ase.md,

ABSTRACT *International Standard on Quality Management (ISQM) 1, Quality Management for Firms that Perform Audits or Reviews of Financial Statements, or Other Assurance or Related Services Engagements sets out the provisions on the quality management system of an audit firm. This article discusses the issues of determining the quality management system of an audit firm, according to the author, this system includes a number of additional elements. The author classifies the risks that can negatively affect the quality management system of an audit firm. Particular attention should be paid to the quality management system for small audit firms, the author offers a number of working documents to identify risks for such firms.*

KEYWORDS: *quality management, audit, risk, assessment, ISQM*

JEL CLASSIFICATION: *M10, M42*

INTRODUCTION

In modern conditions, the requirements for information presented in the financial statements of the enterprise are noticeably tougher. In this regard, in order to qualitatively verify the information and data presented in the financial statements, audit firms must develop, implement and strictly comply with the requirements of a quality management system. It should be noted that starting from December 15, 2022, the following International Auditing Standards came into force, which present the requirements for quality management of an audit firm:

✓ *International Standard on Quality Management (ISQM) 1, Quality Management for Firms that Perform Audits or Reviews of Financial Statements, or Other Assurance or Related Services Engagements;*

✓ *ISQM 2, Engagement Quality Reviews; and*

✓ *International Standard on Auditing (ISA) 220 (Revised), Quality Management for an Audit of Financial Statements.*

ISQM 1 requires the audit firm to make the transition from policies and procedures relating to individual elements, as required by the current International Standard on Quality Control 1, to integrated quality management.

At the same time, ISQM 1 (ISQM 1) establishes that the quality management system (QMS) of an auditing firm is a mechanism that creates an environment that guides and supports auditors in the qualitative performance of tasks. This helps the firm to achieve consistent audit quality of financial statements, as it focuses on how the firm manages the quality of completed assignments. According to the author, this definition considers only one side of the quality management system, while in this system it is a complex mechanism that includes methods, tools, as well as human resources aimed at the qualitative performance of audit tasks.

Audit firms may perform different types of engagements in accordance with the IAASB Engagement Standards:

✓ *Audits or reviews of financial statements performed in accordance with ISAs and International Standards on Review engagement (standards starting from 2400-2410);*

✓ *Assurance engagements performed other than audits or reviews of historical financial information. In accordance with the International Engagement Standards (standards starting from*

3000-3420) that provide assurance (for example, an extended financial reporting guarantee or an organization's controls guarantee, etc.); or

✓ *Related Services Engagements performed in accordance with the International Standards for Related Services (Standards 4400-4410) (i.e. agreed procedures and compilation assignments*

SURVEY

ISQM 1 (ISQM 1) establishes that the purpose of the quality management system is to provide the audit firm with reasonable assurance that:

- *the firm and its staff perform their duties in accordance with professional standards and applicable legal and regulatory requirements, as well as fulfill obligations in accordance with such standards and requirements; and*
- *the audit report issued by the firm or the partners on the assignment correspond to the circumstances of the audit assignment.*

According to the author, it is possible to supplement this definition with the phrase that the purpose of the quality management system is its effective creation in such a way that, in order to obtain reasonable confidence.

The ISQM 1 First-time implementation guide (GUIDE) examines the following components of an audit firm's quality management system

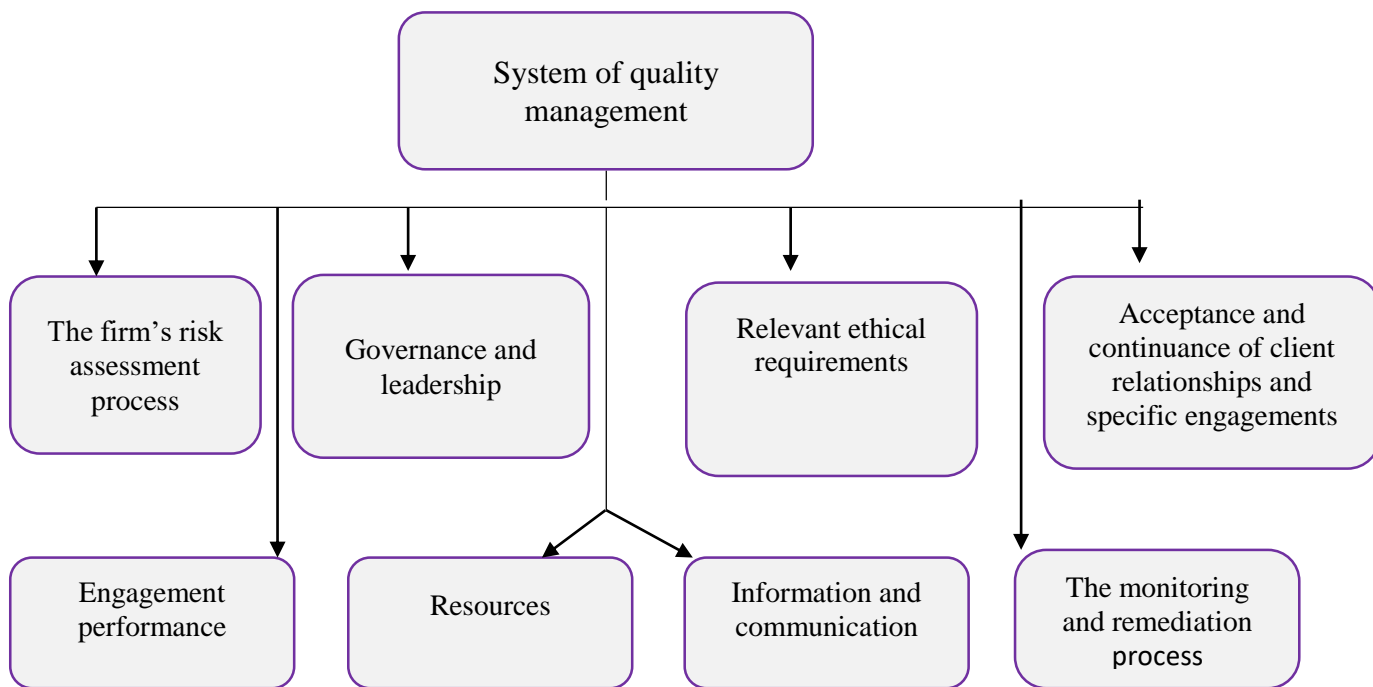


Figure 1. Elements of the audit firm's quality management system.

Source: Developed by the author based on the materials of ISQM 1

As a result, ISQM 1 requires the audit firm to share responsibility for the quality management system, as well as to hold individuals accountable for poor performance. The audit firm should periodically evaluate the performance of those individuals who have ultimate responsibility for quality management.

In this case, the audit firm must appoint responsible persons who will:

- ✓ the top (highest) responsibility for the quality management system,
- ✓ operational responsibility for the quality management system.

The core principle of ISQM 1 and the key difference from the existing ISQC 1 is that an audit firm should follow a risk-based approach to quality that focuses the firm on:

- *identification of risks that may arise depending on the nature and circumstances and obligations of the firm; as well as*

- *Taking action to address these risks appropriately.*

How an audit firm develops a firm's risk assessment process may depend on the size of the firm, including how it is structured and organized.

Examples of scope to show how a firm's risk assessment process can differ are as follows:

- *In a less complex firm, the person who has operational responsibility for the quality management system has sufficient knowledge of the firm and its obligations to assess risks. In addition, documentation of quality objectives, quality risks, and responses may be less extensive than for a more complex firm (for example, it may be a single document).*

- *In a more complex audit firm, there may be a risk assessment process involving multiple individuals and multiple activities. The process can be centralized (for example, quality objectives, quality risks, and responses are set centrally for all business units, functions, and service lines) or decentralized. The network of audit firms can also provide the firm with quality objectives, quality risks, and responses to be included in the firm's quality management system.*

The audit firm should establish quality management objectives at all levels:

- *Governance and leadership;*
- *Relevant ethical requirements;*
- *Acceptance and continuance of client relationships and specific engagements;*
- *Engagement performance*
- *Resources;*
- *Information and communication.*

There may be many risks that can adversely affect the achievement of quality objectives. However, not all risks are considered quality risks in accordance with the provisions of ISQM 1, since it is impractical or practically impossible for a firm to identify and assess each possible risk, as well as to develop and implement measures to respond to each risk. SM 1 aims to focus the firm's attention on the risks that have the greatest impact on achieving quality goals, so that the firm properly considers these risks. The definition of quality risk in ISQM 1 includes a threshold value for what risks are considered quality risk.

A risk qualifies as a quality risk when it meets both criteria in the definition:

- 1) Reasonable possibility of risk,
- 2) The risk has the possibility, individually or in combination with other risks, to negatively affect the achievement of one or more quality objectives

Examples of quality risks that may arise may be the following:

- *Strategic and operational decisions, actions, business processes and business model of the firm: the overall financial goals of the firm are excessively dependent on the volume of services provided by the firm,*

- *Characteristics and leadership style: The firm is a small firm with several task partners with general authority. In the context of management and leadership, this can lead to a number of quality-related risks, such as:*

- *the responsibilities of management for quality are not clearly defined and distributed.*
- *actions and behavior of management that do not contribute to quality improvement.*

When evaluating risks, the following should be taken into account:

- *The complexity and operational characteristics of the audit firm,*
- *Strategic and operational decisions and actions, business processes and business model of the audit firm,*
- *Characteristics and management style of the management of the audit firm,*
- *Company resources,*
- *Laws, regulations, professional standards and the environment in which the audit firm operates,*
- *Belonging to the network and its requirements,*
- *Types of services provided by the audit firm and types of audit reports,*
- *Types of enterprises for which the audit firm provides services.*

In identifying and evaluating risks, the audit firm must develop and implement procedures and policies to respond to risks.

When developing risk responses, an audit firm should take into account:

- ✓ *Effectiveness of the established measures (preventive, non-compliance measures or a combination thereof),*
- ✓ *Will the measures developed be effective,*
- ✓ *What resources should be used in response to quality control measures,*
- ✓ *Establish who will implement the response measures and whether they need to be implemented at the task level.*
- ✓ *Establish a period of identification, assessment and response to risks,*
- ✓ *Classification of risks by urgency of response.*

The audit firm establishes policies or procedures when receiving, investigating and resolving complaints and allegations of non-performance in accordance with professional standards and applicable legal and regulatory requirements or non-compliance with the policies or procedures of the audit firm.

In developing and implementing this response, the firm may consider issues such as:

- *the appointment of a responsible employee who should receive, investigate and resolve complaints,*
- *the possibility of outsourcing the complaints process to a service provider and whether several suppliers should be involved in the process.*
- *provisions of legislative and regulatory acts or relevant ethical requirements regarding liability for the firm or its staff in relation to complaints, for example, the obligation of the firm or its staff to report this to the relevant public authority.*
- *the approach to be used by the firm or its staff in response to non-compliance or suspicion of non-compliance with laws or regulations.*
- *the process of communication regarding complaints (how an employee of an audit firm should report complaints.*
- *confidentiality of complaints and notifications.*
- *situations where the management of an audit firm may involve a lawyer.*

Analyzing the provisions of the International Standard on Quality Management (ISQM) 1, Quality Management for Firms that Perform Audits or Reviews of Financial Statements, or Other Assurance or Related Services Engagements, as well as audit practice, the author proposes to consider and evaluate the following risks that may affect on quality management of the audit firm itself:

- ✓ *operational (associated with incorrect interference of owners or other related parties in the activities of an audit firm, etc.),*
- ✓ *financial (associated with the fact that the audit firm can accept the task when there are unfavorable conditions for the acceptance of the client, only due to the fact that the firm is experiencing financial difficulties, etc.),*
- ✓ *insufficiency of resources (lack of qualified personnel, problems with the audit software, problems with the methodology for completing tasks, etc.)*

The above risks may lead to the establishment of a poor quality management system for an audit firm. In all these cases, the audit firm should develop response measures to protect the quality management system in accordance with the requirements of ISAs.

CONCLUSION

ISQM 1 sets out the rules for the application of an audit firm's quality management system. At the same time, according to the author, the definition of this system should be expanded: as a complex mechanism that includes methods, tools, as well as human resources, aimed at the quality performance of audit assignments. First of all, management responsibility should be strengthened, including control, decision-making regarding the acquisition, deployment and management of human, financial, technological, material and non-material resources.

Analyzing the procedure for creating a quality management system in small audit firms, it should be noted that the final responsibility for the quality system can be assigned to one person. This person may also take responsibility for all aspects of SQM, including operational responsibility for SOQM, compliance with independence requirements, and the monitoring and correction process. For example, if you are the sole practitioner, the requirements for organizational structure and roles, responsibilities and authority within the firm, leadership, oversight and review, and dispute resolution may not be relevant.

Thus, for small audit firms, the author proposes to draw up a memorandum for risk assessment, which will reflect the risks of quality management: operational, financial and resource, in the context of their identification, response to risks and explanations.

REFERENCES

1. GUIDE, F.-T. I. (n.d.). *FIRST-TIME IMPLEMENTATION GUIDE: INTERNATIONAL STANDARD ON QUALITY MANAGEMENT (ISQM) 1, QUALITY MANAGEMENT FOR FIRMS THAT PERFORM AUDITS OR REVIEWS OF*. Retrieved from https://www.ifac.org/system/files/publications/files/IAASB-ISQM-1-first-time-implementation-guide-quality-management_0.pdf

2. ISQM 1. *International Standard on Quality Management (ISQM) 1, Quality Management for Firms that Perform Audits or Reviews of Financial Statements, or Other Assurance or Related Services Engagements*. Retrieved from <https://www.iaasb.org/publications/international-standard-quality-management-isqm-1-quality-management-firms-perform-audits-or-reviews>

CZU: 005.585:631.164(478)

DOI: <https://doi.org/10.53486/icspm2023.16>

SOME PECULIARITIES OF COMPARATIVE ANALYSIS IN AGRICULTURAL ENTERPRISES

НЕКОТОРЫЕ ОСОБЕННОСТИ ПРОВЕДЕНИЯ СРАВНИТЕЛЬНОГО АНАЛИЗА НА СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

ПАРМАКЛИ Дмитрий

ORCID: 0000-0003-2002- 6104

доктор habilitat экономических наук, профессор Комратского государственного университета, parmad741@mail.ru

ДУДОГЛО Татьяна

ORCIDID: 0000-0003-0015-9057

доктор экономических наук, конференциар Комратского государственного университета, dudoglo_tatiana@mail.ru

ABSTRACT. *It is emphasized that in agriculture, enterprises carry out production in approximately similar natural and climatic conditions. Therefore, inter-farm comparative analysis can be more widely used here. Along with the traditional method of comparative analysis of the efficiency of agricultural enterprises, it is advisable to additionally identify the level of use of the potential of the indicator under study and set the percentile value that reflects the place of this business entity in the ranked range of the sample. Some features of the comparative analysis are shown on the example of 50 agricultural enterprises of the ATU Gagauzia, cultivating sunflower in 2021 on areas of 50 hectares and more. The methodology for carrying out additional calculations is easy to use and is quite affordable for its use, both for educational purposes and in production conditions.*

KEY WORDS: *comparative analysis, yield, sunflower, percentile, land productivity potential, yield reserve.*

JEL CLASSIFICATION: *M21; Q12; P52*

Введение. Деятельность сельскохозяйственных предприятий характеризуется сложной системой показателей, по каждому из которых важно провести сравнительный анализ результатов этой деятельности, который позволяет точнее оценивать итоги хозяйственной деятельности и выявлять резервы производства.

Цель исследования. Предложить некоторые методические особенности проведения расчетов сравнительного анализа сельскохозяйственных предприятий, показать их простоту и доступность.

Материалы и методы исследования. Статья выполнена на реальных показателях деятельности предприятий АТО Гагаузия, был использован экономико-математический и графический методы исследований.

Результаты исследования. В сельском хозяйстве предприятия осуществляют производство примерно в схожих природно-климатических условиях. Поэтому здесь можно более широко использовать межхозяйственный сравнительный анализ, который позволяет точнее оценивать результаты хозяйственной деятельности, выявлять реальные резервы производства продукции.

При сравнительной оценке результатов деятельности сельскохозяйственных предприятий общепринятым является сопоставление показатели отдельного предприятия со средними показателями по определенной совокупности. Отличие от средних показателей позволяет констатировать более высокие или низкие результаты, а степень отличия – меру превосходства или отставания конкретного предприятия от среднего по данной совокупности [1, с.23-24]. Однако, полученный в результате такого анализа тот или иной показатель сам по себе не является мерой оценки его уровня. В связи с этим, важно дать сравнительную оценку анализируемого показателя, отражающей его место среди других. Как показывает опыт проведения статистических исследований важно дать объективную оценку того или иного значения в выборке. В таких случаях применяется упрощенный подход проведения ранговой градации, который, вполне очевидно, не позволяет обнаружить сравнительные преимущества показателя.

В связи с развитием сферы наукометрии во всем мире, эффективность деятельности предприятий все чаще оценивается с помощью наукометрических показателей. В этом контексте важно подчеркнуть значимость применения такого экономического показателя как процентиль.

Процентиль — мера, в которой процентное значение общих значений выборки равно этой мере или меньше ее. Например, 90 % значений данных находятся ниже 90-го процентиля, а 10 % значений данных располагаются выше 10-го процентиля. Процентили, таким образом, указывают на относительное положение индивида в выборке ряда распределения [2].

Процентили не следует смешивать с обычными процентными показателями. Процентильные показатели обладают рядом достоинств: их легко рассчитать и понять даже сравнительно неподготовленному человеку. Их применение достаточно универсально и подходит к любому типу рядов распределения. Однако процентили характеризуют только относительное положение показателя в выборке, но не величины различий между отдельными значениями ряда.

Для расчета процентиля применяется формула [2]:

$$P = \frac{n+0.5R}{N} \cdot 100,$$

где: n – число рядов, в которых значение показателя ниже искомого;

R – число рядов, в которых значение показателя равно искомому;

N – общее число рядов.

Покажем некоторые особенности проведения сравнительного анализа на примере 31 сельскохозяйственного предприятия АТО Гагаузия, возделывающих в 2021 году кукурузу на площадях 100 гектаров и выше. Сложившиеся показатели представлены в таблице 1. Субъектом анализа выступают два предприятия: SRL «Anatoli Grup» и SRL «Nivcont - Agro». Первое предприятие возделывало кукурузу на площади 172га и при урожайности

51,2 ц/га обеспечило валовой сбор зерна 8800 ц., второе предприятие соответственно 197 га, 78,7 ц/га и 15502ц.

Сопоставляя фактические показатели урожайности зерна кукурузы со средним значением по региону находим:

- в SRL «Anatoli Grup» выход зерна с одного гектара посевов был ниже, чем в среднем по выбранной совокупности на 6,4 ц/га или 11,1% ($51,2 \cdot 100 / 57,6 - 100 = - 11,1\%$);

- в SRL «Nivcont -Agro» продуктивность полей была выше на 21,1 ц/га или на 36,6 % больше ($78,7 \cdot 100 / 57,6 - 100 = 36,6 \%$).

Расчеты показателей процентиля показывают:

- так как урожайность кукурузы в SRL «Nivcont -Agro» была выше, чем в 26 предприятиях региона, то $P = 26 \cdot 100 / 31 = 87,1$. Это означает, что в 83,9% предприятий региона урожайность кукурузы была ниже, чем в SRL «Nivcont -Agro»;

- в SRL «Anatoli Grup» процентиль $P = 9 \cdot 100 / 31 = 29,0$. Следовательно. лишь в 29% предприятий автономии урожайность была ниже, чем в SRL «Anatoli Grup» .

Таблица 1. Показатели производства кукурузы на площади 100 га и выше в сельскохозяйственных предприятиях АТО Гагаузия за 2021 год

Площадь, га	Урожайность, ц/га	Валовой сбор, т	Площадь, га	Урожайность, ц/га	Валовой сбор, т
182	53,8	980	332	64,0	2126
108	42,2	455,3	236	68,4	1615
180	64,1	1154	120	28,4	341
104	69,9	727,2	220	53,2	1170
314	73,7	2315	136	64,3	875
122	82,2	1002,3	100	31,2	312
126	108,3	1365	105	87,3	917
240	49,5	1188,6	841	43,1	3626
197	78,7	1550,2	136	80,9	1100
132	56,4	744	102	29,4	300
114	58,7	669,1	223	64,7	1443
115	51,1	588	253	60,5	1530
138	39,6	546	175	35,0	613
171	59,6	1020	558	58,1	3240
380	55,3	2100	125	55,2	690
172	51,2	880	Всего 6457	57,6	37183

Источник: данные управления сельского хозяйства АТО Гагаузия

Прежняя рейтинговая оценка продуктивности полей характеризовалась следующей формулировкой: SRL «Nivcont -Agro» занимало 27 место по урожайности кукурузы из 31 предприятий региона. Как видим, прежняя оценка включала два цифровых показателя. Процентиль же характеризуется одной цифрой. Взаимосвязь указанных двух показателей представлена на рисунке 1. Определенному значению процентиля соответствует конкретному показателю занимаемого места в ранжированном ряду урожайности.

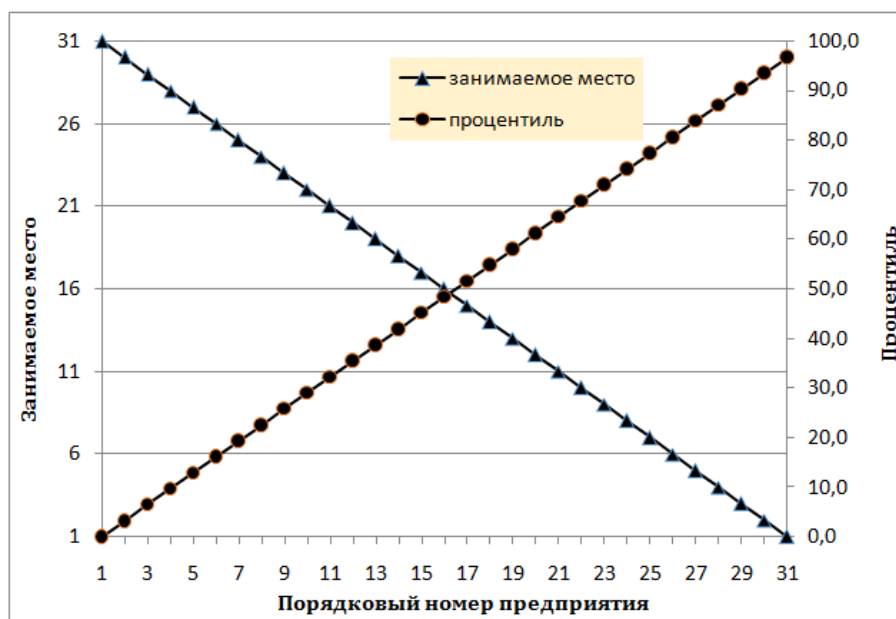


Рис.1. Показатели процентилей и занимаемого места по уровню урожайности кукурузы для предприятий АТО Гагаузия по данным за 2021 год

Источник: выполнено по данным таблицы 1

В ходе сравнительного анализа экономического показателя важно на графике совмещать всю выборку значений процентиля с ранжированным рядом анализируемого показателя (в данном случае это урожайность). На рисунке 2 представлены значения процентиля и урожайности 31 предприятия. Из графика видно, что 27-е предприятие (в данном случае это SRL «Nivcont -Agro») имело урожайность 78,7 ц/га, процентиль оценивается значением 87,1.

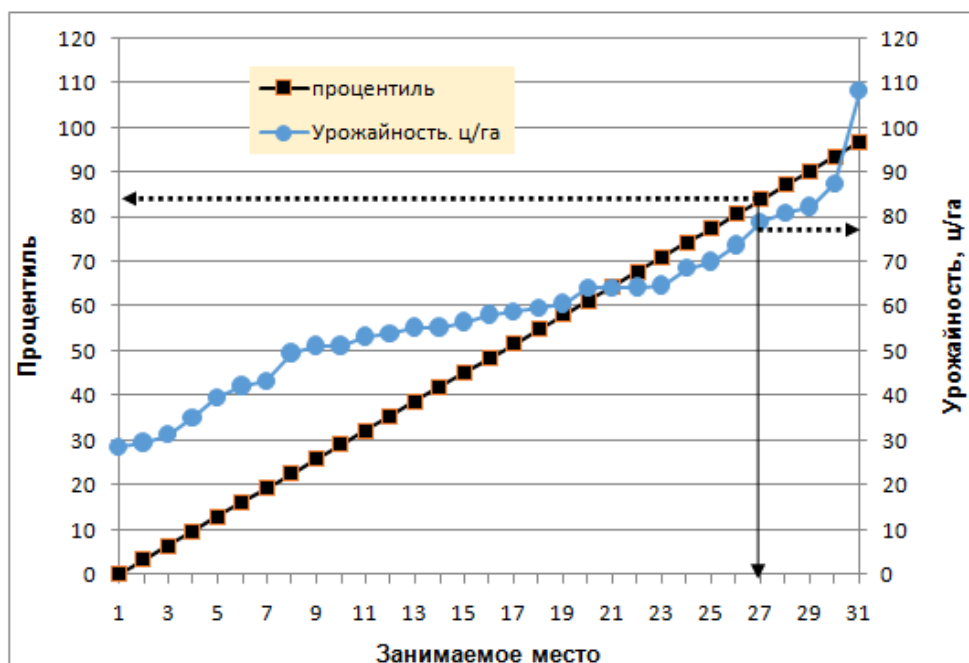


Рис.2. Показатели процентилей и урожайности кукурузы для предприятий АТО Гагаузия по данным за 2021 год (место SRL «Nivcont -Agro»)

Источник: выполнено по данным таблицы 1

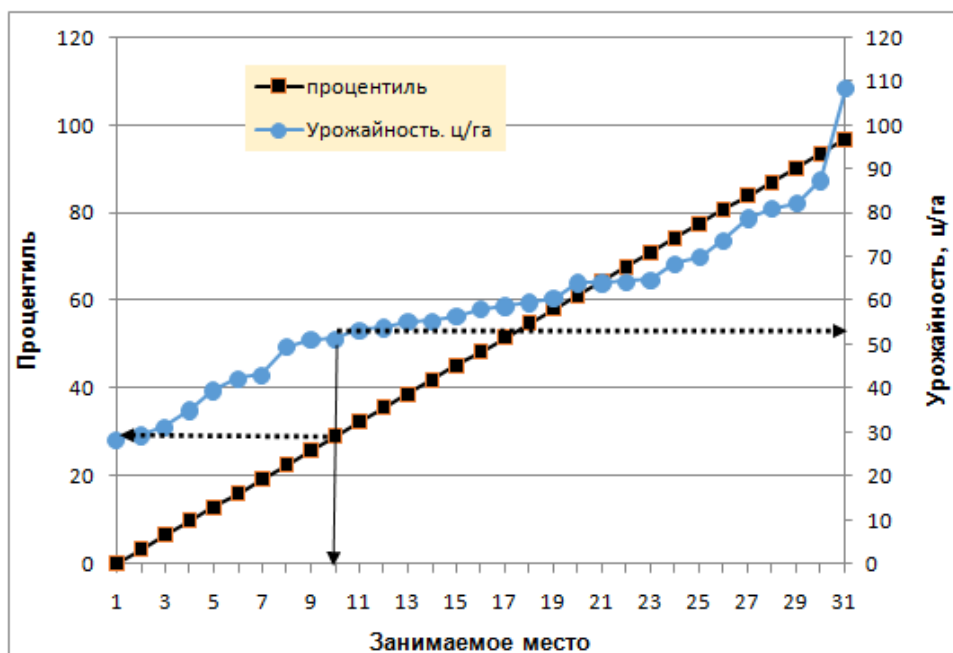


Рис.3. Показатели процентилей и урожайности кукурузы для предприятий АТО Гагаузия по данным за 2021 год (место SRL «Anatoli Grup»)

Источник: выполнено по данным таблицы 1

Из рисунка 3 также видно, что при урожайности 51,2 ц/га в ООО «Anatoli Grup» процентиль соответствовал значению 29.

Наряду с традиционной методикой сравнительного анализа целесообразно выявлять уровень использования потенциала исследуемого показателя. Это позволит комплексно отражать достигнутый уровень эффективности его использования (в нашем случае земли).

С точки зрения экономической теории земельный потенциал можно представить как расчетную максимально возможную производительность главного средства производства в сельском хозяйстве на основе апробированной совокупности научно-технических достижений в реально складывающихся погодно-климатических условиях региона. Таким образом, земля в сельском хозяйстве как любой другой ресурс обладает определенным потенциалом отдачи, способностью производить продукцию, который, с одной стороны, характеризует ее потребительские свойства и качество, а с другой – является базисом оценки эффективности ее использования на основе определения степени реализации данного потенциала.

Вполне очевидно, что эффективность использования земли в отрасли должна определяться не столько объемом продукции, получаемой на единицу площади, сколько уровнем реализации потенциала земли как базового ресурса сельскохозяйственного производства. Сопоставляя фактические показатели урожайности и потенциальные значения, мы решаем двуединую задачу: оцениваем уровень реализации потенциала урожайности, с одной стороны, и выявляем, с другой стороны, реальные резервы наращивания объемов производства. Главным препятствием на этом пути является проблема обоснования потенциальных значений исследуемого показателя.

Предлагается упрощенный вариант расчетов потенциальных экономических показателей, нашедший применение в Комратском Государственном университете. Несколько позже он нашел применение в учебных заведениях России, Украины и Белоруси. Метод основан на использовании наивысших значений исследуемого показателя на предприятиях региона.

Потенциальные показатели выхода продукции с единицы площади за определенный период, рекомендуется рассчитывать по формуле [3, с.81]:

$$q_{\text{пот}} = \sqrt[k]{\Pi}, \text{ц/га}$$

где: $k = \sqrt{T}$ (Т – число предприятий в анализируемой выборке);
 П – произведение наивысших показателей урожайности за «к» лет.

При определении показателя «к», следует полученные расчетные величины округлять до целой величины. Например из анализируемых 10 предприятий в расчет принимаем показатели 5 из них ($k = \sqrt{10} = 3,16 \approx 3$).

Однако, данный метод можно эффективно использовать при анализе небольшой выборки - до 12 предприятий. При проведении сравнительного анализа более 12 субъектов хозяйствования следует выбирать число базовых предприятий согласно рекомендаций, представленных в таблице 2. Например, при использовании данных урожайности 31 предприятия выберем данные 4 из них, добившихся наивысших показателей.

В нашем случае

$$q_{\text{пот}} = \sqrt[4]{80,9 * 82,2 * 87,3 * 108,3} = 89,0 \text{ ц/га}$$

Таблица 2. Рекомендуемое число базовых предприятий при обосновании потенциальных экономических показателей

Число анализируемых предприятий	Число базовых предприятий
До 6	2
7 - 16	3
17 – 40	4
Свыше 40	5

Источник: разработано авторами

Следовательно, в АТО Гагаузия в 2021 году 4 предприятия в сложившихся погодноклиматических условиях региона, действующей системы налогообложения и уровня цен на материально-технические ресурсы обеспечили выход зерна кукурузы с одного гектара не ниже 89 ц. Данный показатель принимает в качестве потенциального значения для всех сельскохозяйственных предприятиях автономии. Тогда уровень освоения потенциала продуктивности земли при производстве подсолнечника составил:

- в ООО «Anatoli Grup» 57,5 % ($51,2 * 100 / 89$) к потенциальному уровню, т.е. меньше на 37,8 ц/га или 42,5%;
- в ООО «Nivcont -Agro» 88,4% ($78,7 * 100 / 89,0$) к потенциальному уровню, т.е. меньше на 10,3 ц/га или на 11,6%.

Уровень освоения потенциала продуктивности земли наглядно может быть представлен на графике (рис.4).

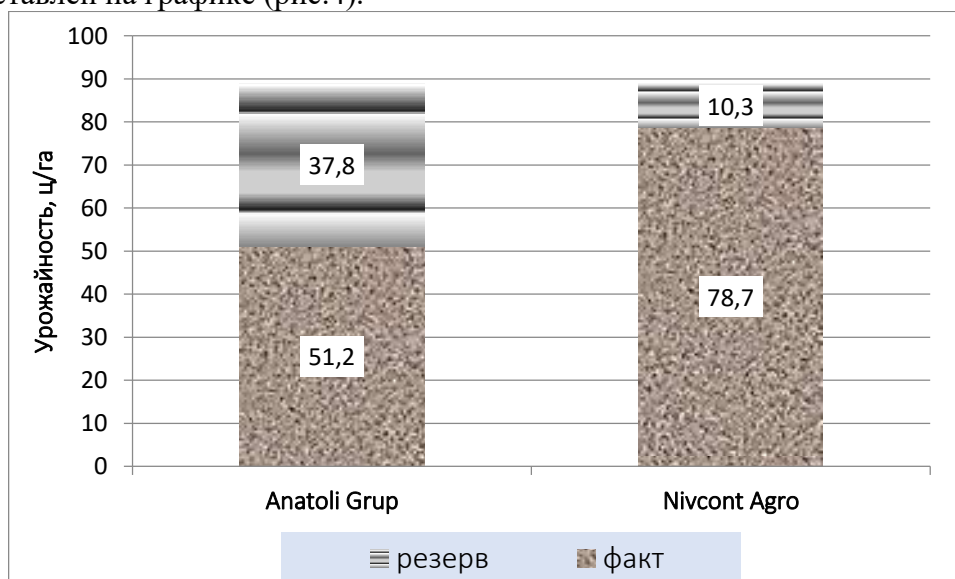


Рис.4. Фактические показатели урожайности кукурузы и резервных роста на предприятиях ООО «Anatoli Grup» и «Nivcont -Agro» за 2021 год

Источник: расчеты авторов

Заключение. Наряду с традиционной методикой сравнительного анализа эффективности деятельности сельскохозяйственных предприятий целесообразно дополнительно выявлять уровень использования потенциала исследуемого показателя и устанавливать величину процентиля, отражающего место данного субъекта хозяйствования в ранжированном ряду выборки. Методика проведения дополнительных расчетов отличается простотой в применении и является вполне доступной для ее использования, как в учебных целях, так и производственных условиях. Важно оценить значимость представления сопоставимых показателей на графиках и освоить особенности построения в части их доступности и наглядности.

Литература

1. Шмитд Ю.Д., Лимин Ян. Анализ эффективности деятельности основных сельскохозяйственных предприятий региона. Вестник ТГЭУ, №3 (43), 2007, с.23-32
2. Пармакли Д.М., Дудогло Т.Д. Процентиль – малоизвестный показатель в отечественной экономической литературе. Сборник статей международной научно-практической конференции «Наука, образование, культура», Посвященная 30-ой годовщине Комратского Государственного Университета, 2021 г
3. Пармакли Д.М. Методологические аспекты экономических исследований в сельском хозяйстве (монография), Научно-исследовательский центр Гагаузии им. М.В. Маруневич, –Комрат:Б.и.,2021 (Tipogr.НИЦ Гагаузииим.Маруневич).–185р.

CZU: 811.111'27:339.9

DOI: <https://doi.org/10.53486/icspm2023.17>

THE ROLE OF ENGLISH IN THE AGE OF GLOBALISATION ROLUL LIMBII ENGLEZE IN ERA GLOBALIZĂRII

MĂMĂLIGĂ Alla

ORCID: 0000-0002-2102-3194

Asist. univ., ASEM, mamaliga.alla.ion@ase.md

ABSTRACT. *This article is an attempt to shed light on the effects of globalization, its place in the importance of studying English and how globalization influences the standardization of English around the world. It is very important to master English, which is currently an international language, it is one of the languages that is widely used in every aspect of life, such as science, education, business and entertainment. Learning English is a must, because by mastering the English language, one can communicate further, so that the prospects in information technology itself are more open, the ability to communicate in English being one of the greatest assets in a world where technological advances are always moving forward.*

KEY WORDS: *globalization, lingua franca, standardization, standards for the English language*

JEL CLASSIFICATION: A: 23

INTRODUCERE

Globalizarea este un proces de integrare a diferitelor culturi, limbi, organizații, țări etc. de pe tot globul. Ea este definită „ca un proces cu mai multe căi care implică fluxuri de idei, ideologii, oameni, bunuri, imagini, mesaje, tehnologii și tehnici”. (Appadurai, 2001, 5). Datorită globalizării, suntem interconectați la lume fie din interes personal sau/și profesional prin intermediul comunicării. Influența globalizării este remarcată pretutindeni și nu în ultimul rând, anume globalizarea are un mare impact asupra limbii engleze. În mod firesc, acesta este și un proces invers unde predarea limbii engleze a provocat propriile sale schimbări în procesul globalizării. Din cauza globalizării, un număr mare de studenți au început să învețe limba engleză ca prima și a doua limbă străină. Anume limba engleză de afaceri a devenit o disciplină importantă în programele de studiu și este mult solicitată de studenți, de rând cu alte discipline economice.

Limba engleza – lingua franca

Limba engleza este în prezent cea mai utilizată limbă de pe pământ. Numărul vorbitorilor non-nativi sau vorbitori de limba engleză ca limbă secundă îl depășește acum pe cel al vorbitorilor primari sau nativi (Graddol, 1976). Dar cum a devenit limba engleză limbă internațională? De ce nu alte limbi, cum ar fi franceza, rusa sau germana, nu au devenit limbi internaționale? Pentru început să vedem cum este folosită limba engleză în întreaga lume. Engleza este de facto *lingua franca*, ceea ce înseamnă o limbă globală care este folosită între oameni care nu vorbesc unul altuia limba maternă. Este limba comerțului global, limba principală pentru diplomația internațională, limba traficului aerian, limba pentru majoritatea revistelor academice și, cel mai important, cea mai răspândită limbă pentru noi pe care o întâlnim pe internet. Cum a devenit ea *lingua franca*?

Unul dintre motive este rolul Statelor Unite ale Americii în economia mondială și superputerea sa globală. SUA a fost întotdeauna în centrul atenției pentru toate celelalte țări din lume. De aceea mulți oameni au învățat engleza, însă acesta nu este singurul motiv. Un alt motiv a fost colonizarea multor regiuni de Imperiul Britanic. Până în 1922, Imperiul Britanic acoperea aproape un sfert din suprafața pământului și aproximativ 20% din populația lumii. Desigur, limba engleză nu a fost prima limbă care a devenit limbă internațională. În secolul al XIX-lea, limba franceză a devenit cea mai utilizată limbă. Dar la începutul secolului 20, popularitatea limbii engleze a depășit popularitatea limbii franceze. Acest lucru este cauzat de marea putere economică demonstrată de SUA în primul război mondial, iar rolul său în război și-a crescut influența politică în Europa. După război, tratatul de la Versailles a fost scris nu numai în franceză, ci și în engleză. Aceasta a marcat începutul utilizării limbii engleze ca limbă a diplomației. Însă doar după cel de-al Doilea Război Mondial limba engleză a început, cu adevărat, să devină principala *lingua franca* globală, pe măsură ce Statele Unite s-au dezvoltat, mai pe deplin, într-o superputere mondială.

Pe măsură ce crește influența SUA, progresele tehnologice au dat naștere comunicării în masă și mass-media. Ceea ce face ca filmele, televiziunile și muzica americană să se răspândească în întreaga lume, expunând oamenii obișnuiți la limba engleză. Multe țări au inclus, de asemenea, studierea limbii engleze ca parte a unui program școlar, cât și universitar.

Unul dintre ultimele obstacole rămase pentru ca engleza să devină cu adevărat limba mondială a fost URSS în timpul Războiului Rece. Limba rusă a fost *lingua franca* în majoritatea statelor membre ale URSS. Iar articolele științifice din acea perioadă au fost scrise, în principal, fie în engleză, fie în rusă. Dar declinul și prăbușirea finală a URSS au dus la un declin al limbii ruse ca limbă pentru comunicare uzuală și limbă a științei. Drept rezultat, astăzi peste 96% dintre articolele științifice sunt scrise în limba engleză.

În plus, globalizarea a consolidat poziția englezei ca limbă globală deoarece oamenii din întreaga lume interacționează tot mai mult între ei bazându-se pe *lingua franca*. În plus, răspândirea internetului a accelerat această tendință. Engleza este limba online numărul unu, iar oamenii din întreaga lume sunt expuși în mod constant la engleză online și comunică prin intermediul rețelelor sociale cu oameni din întreaga lume, în principal în limba engleză. (Rintaningrum, 2014)

Deoarece limba engleză este limba franca globală, astăzi există aproximativ 360 de milioane de vorbitori nativi de engleză și peste un miliard de oameni care vorbesc engleza ca a doua limbă. Rezultă că sunt aproape 2 miliarde de oameni pe acest pământ care sunt capabili să vorbească engleza. S-ar putea părea că engleza va fi limba franca globală pentru o lungă perioadă de timp. (Rintaningrum et al., 2017)

Impactul limbii engleze în contextul globalizării

Globalizarea interconectează oamenii din toate domeniile vieții contemporane din întreaga lume. Problemele de interdependență socială și tehnică între țări sunt rezolvate prin intermediul globalizării. Este nevoie de o comunicare mai strânsă între țări pentru a întări aceste interconexiuni. Engleza este limba folosită preponderent în aproape toate domeniile de studiu: este considerată limbă internațională pentru comunicare în multe țări și, prin urmare deja este folosită ca limbă internațională. (Crystal, 2003) susține că „pentru a obține un statut global, o limbă trebuie să fie preluată de alte țări din întreaga lume fie ca limbă oficială, fie ca prioritate în predarea limbilor străine a unei țări”. Evident, engleza este mijlocul de predare la multe școli, colegii și universități

din întreaga lume. De asemenea, este limba utilizată pe scară largă în domeniul cercetării, internet, comunicare, afaceri, domeniul social și relații personale. (Chew, 1999) susține că „lipsa cunoașterii limbii engleze ar însemna marginalizarea continuă a copiilor într-o lume care continuă să folosească limba engleză într-un grad tot mai mare”. De asemenea, le-ar interzice accesul la resursele extinse disponibile în limba engleză – resurse care s-au dezvoltat ca o consecință a globalizării.” Prin implementarea tehnologiei avansate, globalizarea influențează rapid comunicarea globală, ceea ce permite o difuzare mai largă a ideilor și informațiilor. Prin urmare, globalizarea stabilește o legătură mai rapidă între națiuni, ceea ce ajută la împărțirea cunoștințelor și a informațiilor de unele țări cu altele.

Globalizarea influențează standardizarea

Globalizarea și standardizarea au mers mână în mână până în prezent. Globalizarea presupune stabilirea de standarde în toate domeniile. Rolul central al globalizării și standardizării este de a menține comunicarea globală: compatibilitatea standardelor pe de o parte și de a crește nivelul de performanță al unui individ, pe de altă parte. Din cauza problemelor de calitate din timpul celui de-al doilea război mondial oamenii s-au concentrat puternic pe dezvoltarea standardelor globale pentru îmbunătățirea calității produselor, deoarece standardizarea scoate în evidență asemănările fundamentale în diferite părți ale lumii. Standardizarea, în general, favorizează cunoașterea/măiestria și nu este limitată de frontiere, iar cunoașterea este independentă de geografie sau cultură, unde comunicarea și interacțiunea sunt posibile la scară globală. Standardizarea este cea mai bună aplicație tehnică, care este utilizată în toate domeniile pentru rafinarea calității produsului. Prin urmare, este aplicabilă și în educație.

Standardizarea în educație

S-a reflectat mult asupra standardizării conținutului învățat pentru diverse materii la diferite niveluri până în prezent, luându-se în considerare posibilitatea unei învățări eficiente. Standardizarea educației a devenit esențială după globalizare. Întrucât educația joacă un rol vital în comunicarea transnațională, a devenit necesară însușirea unor materii standard de către oameni. Standardizarea vizează furnizarea de curriculum standard, care trebuie urmat în fiecare etapă a educației. Implementarea curriculum-ului standardizat în sălile de clasă va asigura o învățare sistematică. Prin curriculum standardizat, profesorul, precum și studenții cunosc conținutul care trebuie predat în sălile de clasă la fiecare nivel de învățare. Prin vizualizarea programului standardizat, studenții se pot pregăti pentru orele ulterioare.

Conceptul de la baza educației standard este de a îmbunătăți comunicarea globală și de a egaliza calitatea educației. Astfel, studenții din orice parte a lumii tind să aibă diferențe minime în abilitățile dobândite conform curriculum-ului. Cu alte cuvinte, elevii pot dobândi competențele necesare la toate nivelurile de școlarizare într-un mod similar. Prin îndeplinirea curriculum-ului standard de educație generală la școli și universități, studenții pot primi educație de calitate fără diferențe de învățare în diferite locuri. Scopul globalizării curriculum-ului este stabilirea unor niveluri similare de competențe în rândul elevilor din aceeași clasă care studiază în diferite locații. Odată ce standardele globale sunt atinse în educație, aceasta deschide platforma pentru o diseminare mai largă a cunoștințelor și informațiilor. Totuși, deoarece educația este extrem de convențională, este dificil să se producă o platformă similară educațională în întreaga lume. Totuși acest proces standardizat simplifică sistemul de învățământ. Profesorul, atât la școli precum și universități pot urma aceleași manuale și materiale de referință, ceea ce reduce digresiunea în procesul de predare și învățare. Recent, au fost luate măsuri serioase în vederea globalizării standardelor pentru educație.

Standardizarea limbii engleze – argumente pro și contra

Deoarece engleza este considerată limbă internațională, extinderea globalizării între țări necesită un curriculum standardizat, în evoluție, pentru predarea și învățarea limbii engleze. Pentru a îndeplini cerințe globale, studentul trebuie să dobândească competențe globale. Prin urmare, curriculumul de limba engleză trebuie să încorporeze cadrul de competență global identificat, încadrând în același timp curriculumul național pentru limbi străine. Cadrul European Comun de Referință pentru Limbi (CECRL) se concentrează în principal pe testarea limbilor străine la

diferite niveluri de competență pentru definirea nivelului de competență lingvistică al unei persoane într-o anumită limbă. „CECRL dorește să promoveze cooperarea internațională în domeniul limbilor moderne. Prin urmare, a sporit transparența cursurilor, programelor și calificărilor. Acesta descrie în mod explicit obiectivele, conținutul și metodele cursurilor pentru a îmbunătăți standardele procesului de predare-învățare. Diferitele niveluri de competență facilitează cursanții să recunoască calificările dobândite de ei în diferite contexte de învățare, ceea ce va crește mobilitatea lor.

În afară de aceasta există multiple instituții în diverse țări care se consideră a fi autoritate în standardizarea limbilor, adesea cunoscute ca academii de limbi străine sau agenții de standardizare. O astfel de organizație este ACTFL în SUA, iar nivelurile de competență ACTFL oferă o prezentare a standardelor de învățare și predare a limbilor străine de la grădiniță până la învățământul postliceal (k-16). „Standardizarea și responsabilitatea în educația lingvistică au rezultat din colaborarea educatorilor, consiliul american pentru predare de limbi străine și agenții guvernamentale, inclusiv Interagency Language Roundtable (ILR)”. În 1986, au fost lansate liniile directe de competență ACTFL care încorporează abilități de ascultare, abilități de citire, abilități de vorbire și abilități de scris la patru niveluri; începător, intermediar, avansat și superior. După zece ani, cercetările privind educația lingvistică s-au îndreptat spre standardele de învățare. Totuși la limba engleză Marea Britanie nu a avut niciodată un reglementator formal nicăieri, în afara publicațiilor private, cum ar fi Dicționarul Oxford. (Wikipedia)

Pe de altă parte, toate dialectele sunt egale din punct de vedere lingvistic și capabile să răspundă nevoilor comunicative. Oamenii vorbesc multiple limbi și dialecte, care se amestecă și astfel se schimbă mereu. În ciuda instinctului nostru de a păstra, omogeniza și standardiza doar un singur dialect al limbii, când nici una nu este de fapt superioară, nu avem nevoie de o singură variantă omogenă de limbaj pentru a comunica eficient și, chiar dacă am vrea, de fapt, nu putem opri schimbarea limbilor, inclusiv a englezei standardizate.

CONCLUZII

Limba engleză, sub orice formă, este limbă internațională și este, de asemenea, utilizată pe scară largă în rețelele sociale. Aproape fiecare carte lingvistică a fost tradusă într-o versiune în limba engleză, așa că este ușor să obțineți informații despre lume dacă știți engleza. Trebuie să fim pregătiți pentru era actuală a globalizării, pentru că multe companii recrutează angajați care dețin teste de competență sau teste de cunoaștere bună a limbii engleze. Oamenii trebuie să cunoască mai multe limbi, cel puțin să poată vorbi două limbi, limba națională și limba internațională. Limba internațională este limba folosită pentru a comunica cu oamenii din alte țări, iar limba regională este limba folosită pentru a comunica cu oamenii din aceeași zonă, dar aflându-ne în era globalizării în zilele noastre folosim rar limbile regionale.

REFERINȚE

1. Appadurai, Arjun. (2001). *Globalization*. Duke University Press, Durham, NC.
2. Chew, P. (1999). *Linguistic Imperialism, globalism and the English language*. In D. Graddol & U. Meinhof, *English in a changing world [AILA Review 13]*. United Kingdom. 37-47.
3. Crystal, D. (2003). *English as a Global Language*. 2nd Ed. Cambridge: Cambridge University Press
4. Graddol, D. (1976). *The Future of English*. *The Round Table*, 66 (261), 3-11. <https://doi.org/10.1080/00358537608453197>
5. Rintaningrum, R., Aldous, C., & Keeves, J. P. (2017). *the Influence of Student Background Characteristics on Proficiency in English As a Foreign Language: Indonesian Context*. *Jurnal Sosial Humaniora*, 10 (2), 112. <https://doi.org/10.12962/j24433527.v10i2.3068>
6. Rintaningrum, R. (2014). *Peranan Bahasa Inggris (Global) Dalam Dunia Teknologi Entrepreneur Di Era Asean Economic Community*. Seminar Nasional *Dinamika Dan Tantangan Technopreneurship*, September 2014.
7. https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_language_regulators

FACILITIES MANAGEMENT AND ITS AREAS OF APPLICATION MANAGEMENTULUI FACILITĂȚILOR ȘI DOMENIILE LUI DE APLICARE

LITVIN Eugeniu

ORCID: 0000-0003-0182-6173

Doctorand, ASEM, <https://ase.md>, Republica Moldova, eugenlilitvin@gmail.com

ABSTRACT. *Facility management (FM) ca o industrie a apărut ca unul dintre sectorul cu cea mai rapidă creștere de-a lungul deceniului. Cu toate acestea, domeniul de aplicare și identitatea FM este încă neclară, după cum reiese din definițiile și problemele care încearcă să descrie domeniul său de aplicare. De fapt, FM este tipul multidisciplinar de muncă care acoperă o gamă largă de activități, responsabilități și cunoștințe diferite. Mai mult decât atât, fiecare aspect al unei organizații pare să fie atras în FM. FM oferă și gestionează o varietate de servicii de asistență pentru a orchestra toate funcțiile organizației, punând accentul pe o integrare a activităților primare atât la nivel strategic, cât și operațional. Se așteaptă ca managerii de facilități să fie informați și să posede o gamă largă de abilități administrative și de conducere. În plus, FM ar trebui să integreze cunoștințe atât despre facilități, cât și despre management, pentru a funcționa eficient.*

KEYWORDS: *enterprises, facility, facility management, management, people, service.*

JEL CLASSIFICATION: *M1, M11, M110*

INTRODUCERE

În ultimul deceniu al mileniului trecut, industria de facility management (FM) este unul dintre sectoarele cu cea mai rapidă creștere (Reeves, 1999). În zilele noastre, importanța FM este ușor de recunoscut în multe companii care recunosc necesitatea gestionării corespunzătoare a facilităților de asistență elaborate și costisitoare (Kincaid, 1994). Sarcinile sunt multidisciplinare și acoperă o gamă largă de activități, responsabilități și cunoștințe, deoarece fiecare aspect al unei organizații va intra în sfera de competență a FM.

METODE DE CERCETARE

În cercetarea dată au fost utilizate diverse metode de cercetare precum cea monografică, în procesul cercetării literaturii și paradigmatelor teoretice, metoda analizei, inducției, deducției.

REZULTATE ȘI DISCUȚII

Modelul IFMA al *unui triunghi de "Ps"* rezumă preocupările de gestionare a facilităților la locul de muncă de astăzi: *oameni, proces și loc*. Acești trei factori sunt interdependenți și au relații reciproce directe. După cum a subliniat Armstrong (1982), "știm că este nevoie să gestionăm mediul fizic în mod concertat cu oamenii și procesele de la locul de muncă". FM găsește soluții de management poziționându-se la intersecția acestor trei factori (Figura 1.). Această strategie are sens, deoarece *oamenii, procesul și locul* sunt cei trei factori principali ai organizațiilor, iar FM implică întreaga organizație. Poziția FM la centru implică o cooperare consolidată între factorii-cheie din orice organizație. Cu toate acestea, FM este cel mai activ cu factorii legați de loc.

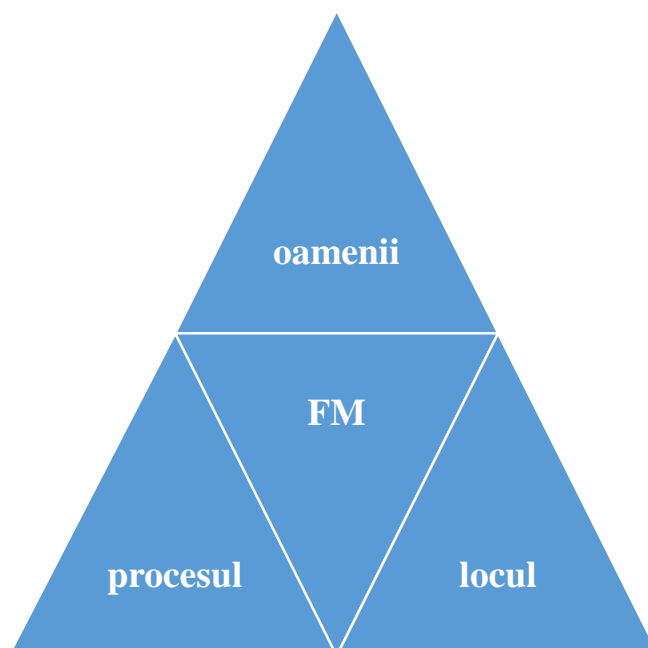


Figura 1. Triunghiul "Ps" și FM

Sursa: IFMA (International Facility Management Association)

Succesul FM constă în crearea de locuri de muncă care susțin mai bine fluxul de procese productive, adăugând în același timp valoare și reducând costurile. Scopul, gama de servicii, activități, responsabilitățile, abilitățile și cunoștințele de gestionare a facilităților sunt toate destinate unei mai bune integrări a factorilor organizaționali existenți.

Domeniul actual al FM este clarificat în cadrul sugerat de Kincaid (1994), care descrie multe aspecte ale practicii de management. Kincaid consideră FM ca un rol sau serviciu de sprijin, parte din afacerea non-core a organizației, (*un element non-core este un angajament considerat a fi în afara activităților sau operațiunilor de afaceri care reprezintă principala sursă de venit a afacerii. Elementele non-core sunt considerate a fi activități periferice sau incidente, în timp ce elementele de bază sunt considerate centrale pentru operațiuni.*) (partea de aprovizionare) și satisfacerea nevoilor activităților primare sau ale activității principale (cererea). Funcția FM este de a reconcilia, în timp, aceste aspecte ale cererii și ofertei în cadrul organizației. În modelul IFMA, FM funcționează în zona locului, dar cu obligații de a susține nevoile resurselor umane și procesele asociate cu aceste locuri.



Figura 2. Relațiile dintre loc, oameni, procese și FM într-o organizație.

Sursa: adaptat din Triunghiul "Ps", IFMA (International Facility Management Association)

Managerul de facilitate, cu locul ca punct central al domeniului său de preocupări, are două roluri cheie. Primul implică utilizarea resurselor de capital ale organizației, în special a proprietăților, și a instalațiilor. Al doilea înseamnă gestionarea serviciilor de asistență ale organizației, atât în mod obișnuit, cât și în situații de urgență. Aceste două roluri de conducere integrează trei activități principale:

1. Administrarea proprietății (imobile);
2. Operațiuni de proprietate și întreținere;
3. Administrarea biroului.

Barrett și Owen (1992) împart FM în două mari categorii prin analiza funcțiilor:

- Funcții operaționale sau de implementare,
- Funcții de management.

Funcțiile operaționale sau de implementare sunt activitățile operaționale de asistență de zi cu zi sau de rutină care implică lucrători. Activitățile includ operarea și întreținerea resurselor fizice globale pentru a menține starea bună și aspectul locului de muncă, pentru a adăuga valoare resurselor și pentru a oferi un mediu sigur și sănătos pentru activitățile primare ale organizației. Sarcinile la acest nivel au un domeniu de aplicare pe termen relativ scurt și implică procese specifice, simple și directe, cum ar fi curățarea, înlocuirea, repararea, redecorarea, păstrarea motivelor etc. Aranjamentele sigure pentru astfel de operațiuni și servicii de rutină sunt piatra de temelie a bunelor practici FM (Nutt, 2002).

Funcțiile de management se pot distinge la nivel tactic și strategic. Tactica sunt planuri de acțiune care implică operațiuni de rutină, specifice și pe termen scurt, preventive sau manageriale. (Johnson & Scholes, 2002). Astfel de activități, care sunt cel mai bine menținute simple, se concentrează, de exemplu, pe acțiuni de rutină, cum ar fi procedurile de siguranță pentru prevenire sau utilizarea și îngrijirea corespunzătoare a resurselor de întreținere. Activitățile de la acest nivel susțin comportamentul responsabil la locul de muncă și continuitatea condițiilor de muncă.

La nivel strategic există o consultare și o planificare non-rutină care vizează utilizarea optimă și pe termen lung a resurselor fizice și a facilităților generale ale organizației. Johnson & Scholes (2002) consideră că strategia de management se ocupă de complexitatea situațiilor ambigue, non-rutină, care pot afecta direcția și viitorul întregii organizații.

Deciziile strategice necesită o abordare integrată, deoarece întreaga organizație ar trebui să se îndrepte, la unison, în aceeași direcție de dezvoltare. Nivelurile tactice și operaționale depind de direcția de politică de la planificatorii strategici. Domeniul de sarcini conceput de strategi pare a fi sofisticat și complex, deoarece multe procese și persoane sunt implicate și multe aspecte ale organizației trebuie să fie orchestrate.

Strategia este necesară pentru a face față perspectivei unui viitor necunoscut și în schimbare, deoarece se poate spune, în general, că "cu cât privim mai departe înainte, cu atât devenim mai nesiguri" (Nutt, 2002-03). Deși previziunile pe termen lung nu pot face decât ipoteze despre viitor, planificarea strategică urmărește să reducă incertitudinea prin alegerea unei căi preferate și a unei direcții rezonabile pe termen lung pentru dezvoltarea organizației (Nutt, 2002)

Prezentările generale strategice au două obiective (Nutt, 2002-03):

- ✓ Obiective negative (reactive): reducerea riscului și a constrângerii și evitarea eșecului și a rezultatelor nedorite;
- ✓ Obiective pozitive (pro active): creșterea oportunităților și avantajelor; pentru a obține succes; pentru a crește valoarea; și pentru a obține rezultate dorite.

În urma analizei materialului expus, autorul vine cu o concretizare în privința modalității de desfășurare a Facility management în cadrul unei organizații, fig. 3.

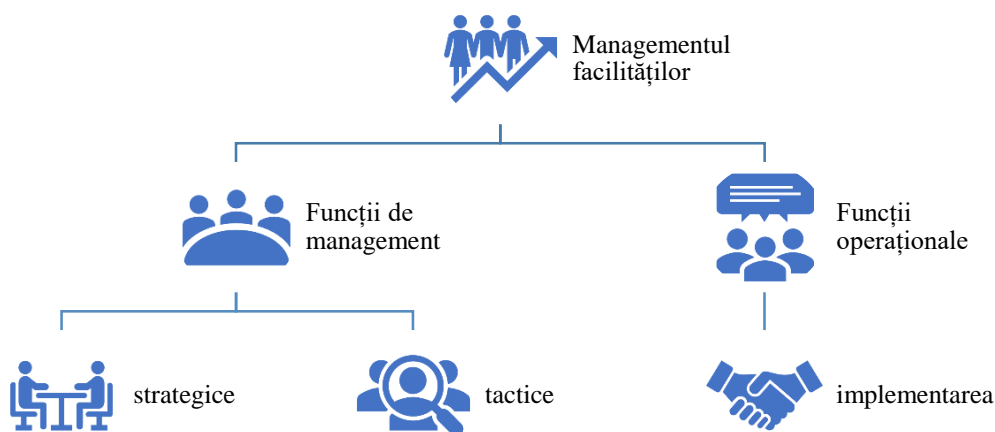


Figura3. Procesul de realizare a managementului facilităților în cadrul organizațiilor

Sursa: elaborat de autor

Prin urmare, activitățile de susținere în gestionarea facilităților pot oferi atât asistență pe termen scurt, cât și pe termen lung, îndeplinirea unor sarcini specifice la nivel operațional și conceperea de proiecte și planuri.

CONCLUZII

Deoarece FM este condus de managementul de vârf, activitățile operaționale sunt de așteptat să urmeze directive de sus. Cu toate acestea, cele două funcții sunt înțelese ca fiind la fel de importante. Preocupările operaționale și strategice sunt interdependente și trebuie dezvoltate în paralel (Nutt, 2002) pentru a aborda atât aprovizionarea existentă, cât și cea externă. Strategia este busola care conduce spre dezvoltarea de facilități adecvate.

Tactica și operațiunile sunt mijloacele practice care propulsează organizația spre obiectivele sale. Funcțiile sunt reciproc dependente. O relație bună între ele ajută organizația să se îndrepte spre obiectivele sale cu un mediu de lucru pașnic, sigur și stabil.

Thompson (1990) a susținut această abordare printr-o analogie folosind limbajul computerului. "Software-ul" reprezintă nivelul strategic de planificare a facilităților și al serviciilor generale/de birou. Nivelul operațional este considerat "hardware", incluzând, de exemplu, imobiliare, construcții de clădiri și operațiuni de construcție și întreținere. Alegerea corectă a "software-ului" permite funcționarea "hardware-ului". Adică, planul de management potrivit permite punerea în aplicare a celor mai bune facilități.

BIBLIOGRAFIE

1. Armstrong, D. (1982), 'Is facility management a fad? Why all the hoopla now?', Interiors, Dear Dare series, June.
2. Barrett, P S.& Owen, D D. (1992), 'The Outsourcing Balance: Is There an Optimum?', Facilities Management Research Directions (ed Peter Barrett) University of Salford.
3. Johnson, G. & Scholes, K. (2002), 'Exploring Corporate Strategy', 6th edition, Parson Education Limited., England
4. Kincaid, D. (1994), 'Integrated Facility Management. Facilities. Vol. 12, no. 8, pp.20-23.
5. Nutt, B. (2002), 'The Purpose and Value of FM', note for presentation in FM Thailand Seminar 2002, Chulalongkorn University, BangkokNutt, B. (2002-03), FEM1.4; Life History of Property, Facilities and Services, coursenotes. UK : UCL (Not publish)
6. Reeves, R. (1999), 'Repositioning FM : Meeting the Business Imperatives for Fundamental Change', In : McLennan, P., Nutt, B., and Kincaid, D., (ed) Future in Property and Facility Management, 24-25 June, fm exchange, University College London, London, pp.19.
7. Thompson, T. (1990), The Essence of Facilities Management. Facilities. Vol. 8, no. 8, pp.8-12

**THE INFLUENCE OF CULTURAL FACTORS UPON THE REACTIONS
OF CONSUMERS TO THE USE OF SHOCK TACTICS IN ADVERTISING
INFLUENȚA FACTORILOR CULTURALI ASUPRA REACȚIEI
CONSUMATORILOR LA UTILIZAREA TACTICILOR DE ȘOC ÎN
RECLAMĂ**

GAUGAȘ Tatiana

ORCID: 0000-0002-0706-2330

University assistant , Academy of Economic Studies, Chișinău, Republic of Moldova

email:gaugas.tatiana@ase.md

ABSTRACT. *In modern society advertising provokes, stimulates, inspires, motivates, irritates and disturbs, but because of its abundance it sometimes becomes a rather unnoticed detail of the environment. To grab consumers' attention and differentiate themselves among competitors, companies are increasingly using shock tactics in advertising. Meanwhile, shock advertising is designed to emotionally affect and stir thinking, touch people at a fundamental level and encourage action. Shock advertising is a conscious attempt to shock the consumer by violating society's social, cultural, moral, and religious values. Most studies to date have focused on the causes of shock and the impact of shock advertising on consumer behaviour; however, there is a lack of scientific research that would confirm the relationship between consumer responses to shock advertising and cultural factors. The results of the scientific research introduced in the article showed that the nature and intensity of consumer response is determined by the demographic, social and cultural factors of the target segments as well as by different advertising contexts. The purpose of the article is to provide the theoretical foundation for the impact of cultural factors on potential consumer reactions to shock advertising. The purpose of the article is to provide the theoretical foundation for the impact of cultural factors on potential consumer reactions to shock advertising. In order to analyse the cultural aspects of consumers in the Republic of Moldova and understand their impact on possible reactions to shock tactics in advertising, Geert Hofstede's 6 cultural dimensions model was used. The importance of this factors, the advantages and dangers are discussed in this article.*

KEYWORDS: *shock tactics in advertising, consumer behaviour, cultural factors, cultural model*

JEL CLASSIFICATION: M1, M3

INTRODUCERE. Rolul reclamelor este de a crea o conexiune între companie și publicul țintă, prin prezentarea beneficiilor oferite de produsele sau serviciile acesteia și prin promovarea unei imagini pozitive de marcă. Publicitatea a devenit o parte integrantă a vieții de zi cu zi, iar o persoană contemporană în mediu este supusă zilnic la peste 3000 de mesaje publicitare. Datorită abundenței mesajelor publicitare, este practic imposibil să le acorzi atenție sau să le reții; astfel, în decursul timpului, consumatorii învață să ignore multitudinea de reclame la care sunt expuși, se spune că consumatorii își amintesc doar 11% din reclame pe care le întâlnesc în fiecare zi (Trott, 2013)

Publicitatea poate apela la partea rațională a consumatorilor, poate transmite informații și poate obține reacții cognitive, totuși cel mai interesant este aspectul emoțional al publicității care afectează sentimentele audienței. Luptând pentru excepționalitate și persuasiune, agențiile de publicitate tind să folosească emoții dramatice, ele creează mesaje care ar șoca consumatorii, astfel încât mesajele lor publicitare să răzbată prin aglomerația publicitară contemporană și să ajungă la clientul potențial. Criticii tacticilor de șoc în publicitate acuză creatorii reclamelor șocante de manipulări emoționale și comerț al problemelor sociale, iar susținătorii fenomenului analizează factorii care determină șocul în publicitate și caută să stabilească modul în care aceștia afectează

emoțiile și comportamentul publicului în mod pozitiv. Cu toate acestea, nu există o opinie unanimă a specialiștilor din domeniu în acest caz și în consecință, în ciuda a peste patruzeci de ani de discuții continui, impactul publicității de șoc asupra consumatorilor rămâne încă un obiect relevant al cercetării științifice. În cercetările cu privire la impactul de șoc publicitar asupra emoțiilor și comportamentului consumatorului, literatura de specialitate menționează că natura și intensitatea reacției consumatorului este determinată de factorii demografici și socio-culturali ai segmentelor țintă, precum și de diferite contexte publicitare. Factorii culturali au un impact semnificativ asupra percepției reclamelor de șoc. Acești factori pot diferenția în mod semnificativ modul în care oamenii interpretează și răspund la elementele provocatoare sau controversate dintr-o reclamă. Prin urmare, importanța cercetării constă în importanța cunoașterii aspectelor culturale ce pot influența impactul tacticilor de șoc în reclamă asupra comportamentului consumatorilor și analiza dimensiunilor culturale ale modelului lui G.Hofstede (1980) pentru țara noastră și evaluarea potențialelor reacții ale populației autohtone la expunerea la publicitatea de șoc.

METODE. În acest articol s-a utilizat tipul descriptiv de cercetare, bazat pe studierea surselor bibliografice cu referire la tema cercetării, precum și metoda deducției în corelarea modelului cultural propus de G. Hofstede cu potențialele reacții ale consumatorilor autohtoni la reclama de șoc.

REZULTATE ȘI DISCUȚII

Atitudinea extrem de proactivă a societății moderne și abordările contradictorii ale experților, au provocat mai multe discuții cu privire la utilizarea tacticilor de șoc în diverse contexte culturale. Este important să se efectueze cercetări suplimentare, teste și evaluări pentru a înțelege mai bine cum impactul reclamei de șoc poate varia în funcție de diverși factori independent, dar și în combinație cu alți factori demografici, precum sexul, religia, cultura și principiile morale ale fiecărui individ. Modelul care ar include influența acestor factori asupra reacției consumatorilor la publicitatea de șoc a fost propus de Tiwari *et al.*, (2019) și este ilustrat în fig. 1.

Analiza reacțiilor consumatorilor la tacticile de șoc în reclamă au evidențiat următorii factori demografici și socio-culturali:

1. **Vârsta**- Studiile lui Liu et al, (2009) arată că există diferențe între perceperea reclamei șocante la consumatorii de diferite vârste, de obicei consumatorii mai tineri au o părere mai pozitivă pentru utilizarea tacticilor de șoc, decât persoanele mai vârstnice.

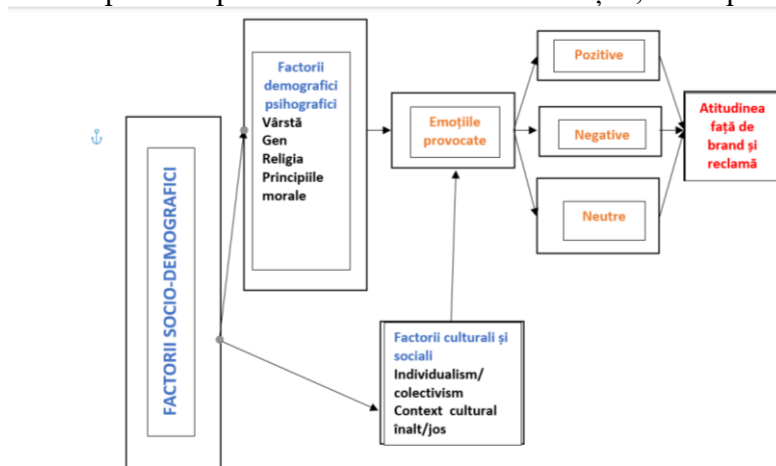


Figura 1. Factorii care pot influența atitudinea consumatorilor față de reclama de șoc

Sursa: adaptat de autor după M. K. Tiwari, J. Kaur, A. Manglik, A. Goel, *Impact of shock advertisements on consumer behavior*, *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)* ISSN: 2277-3878, Volume-8 Issue-4, November 2019, p.1843

2. **Genul** – femeile și bărbații pot reacționa diferit la aceleași tactici de șoc, de exemplu nuditatea poate fi percepută mult mai neutru de femei decât bărbați, în schimb imaginile indecente legate de copii pot avea un impact mult mai puternic asupra femeilor datorită instinctului matern. Diferențe pot apărea nu numai în reacții diverse ale tacticilor de șoc,

dar și la intensitatea acestui, nivelul de șoc poate fi mai mare la femei, deoarece sunt mai emotive și mai influențate de normele din societate.

3. **Religia** – aspectele religioase au un impact foarte mare asupra reacției consumatorilor la publicitatea de șoc. Sabri *et al.* (2012) a efectuat o cercetare pentru a analiza cum religia poate afecta comportamentul consumatorului în cazul publicității șocante sau ofensatoare. El a ajuns la concluzia că cu cât sunt mai religioase persoanele, cu atât nivelul de acceptare a publicității șoc și a produsului promovat este mai mic și reacția este mai negativă.
4. **Principiile morale** – valorile etice, morale personale pot influența reacția consumatorilor la publicitatea șocantă, cu cât sunt mai influențați de regulile etice și morale ale societății în comportamentul său cu atât nivelul de șoc poate fi mai mare și reacția mai negativă. Depinde de percepțiile individuale, atitudinile și comportamentul social ale consumatorilor.
5. **Factorii culturali** au un impact semnificativ asupra percepției reclamelor de șoc. Acești factori pot diferenția în mod semnificativ modul în care oamenii interpretează și răspund la elementele provocatoare sau controversate dintr-o reclamă.

Iată câteva aspecte culturale care pot influența perceperea reclamei de șoc:

Norme și valori culturale: Fiecare cultură are propriile norme și valori, iar acestea influențează ceea ce este considerat acceptabil sau inacceptabil în publicitate. Anumite subiecte sau imagini pot fi tabu într-o cultură, în timp ce în altele pot fi mai tolerate sau chiar apreciate. Publicitatea de șoc care încalcă valorile culturale sau se abate de la normele existente poate fi respinsă sau chiar condamnată de către public.

Sensibilități culturale: Diferite culturi pot avea sensibilități diferite față de anumite subiecte sau imagini. Elementele considerate șocante sau ofensatoare într-o cultură pot fi considerate normale sau chiar umoristice în alta. De exemplu, reclamele care implică religia, sexualitatea sau tradițiile culturale pot fi percepute în mod diferit în funcție de contextul cultural.

Etica și moralitatea: Percepția reclamelor de șoc poate fi influențată de codurile etice și morale ale unei culturi. Anumite elemente de șoc pot fi considerate ca exploatare sau manipulare, în timp ce altele pot fi percepute ca mijloace legitime de a atrage atenția și de a transmite un mesaj. Standardele etice și morale ale unei culturi pot juca un rol important în evaluarea și acceptarea reclamelor de șoc.

Istorie și tradiție: Reclamele de șoc pot fi influențate de istoria și tradițiile unei culturi. Anumite evenimente sau experiențe din trecut pot face ca anumite subiecte sau imagini să fie mai sensibile sau mai puțin acceptate în publicitate. Cunoașterea contextului cultural și a sensibilităților istorice poate ajuta la evitarea unor reacții negative sau ofensatoare din partea publicului.

Diversitate culturală: Într-o lume tot mai globalizată, reclamele de șoc pot fi difuzate pe piețe diverse cu culturi diferite. Este important să se înțeleagă și să se respecte diversitatea culturală pentru a evita stereotipurile sau discriminarea în publicitate. Adaptarea reclamelor de șoc la contextul cultural specific poate fi esențială pentru a obține un impact pozitiv și acceptare în rândul publicului.

În domeniul studiului și înțelegerii diferențelor culturale o importanță semnificativă o are modelul lui Geert Hofstede. Iată câteva motive pentru care acest model este considerat important:

- **Comparația culturilor:** Modelul lui Hofstede oferă un cadru de referință pentru compararea și înțelegerea diferențelor culturale între țări. Acesta identifică și cuantifică dimensiunile culturale, permițând cercetătorilor și profesioniștilor să compare și să evalueze diferențele între culturi într-un mod sistematic și obiectiv.
- **Management intercultural:** Modelul lui Hofstede este frecvent utilizat în domeniul managementului intercultural. Prin înțelegerea diferențelor culturale, managerii pot adapta strategiile și practicile lor pentru a fi mai eficiente în contexte culturale diverse. Modelul lui Hofstede oferă o bază pentru evaluarea impactului cultural asupra aspectelor precum comunicarea, conducerea, luarea deciziilor și negocierea.
- **Marketing internațional:** În cadrul marketingului internațional, modelul lui Hofstede este util pentru înțelegerea preferințelor și comportamentului consumatorilor în diferite țări.

Cunoașterea dimensiunilor culturale poate ajuta marketerii să dezvolte strategii de marketing mai eficiente și să adapteze mesajele și produsele lor pentru a se potrivi cu valorile și preferințele culturale ale audienței țintă.

- **Conștientizarea culturală:** Modelul lui Hofstede contribuie la creșterea conștientizării și înțelegerii culturale în societate. Ajută la abordarea prejudecăților culturale și la promovarea toleranței și a comunicării interculturale mai bune. Prin înțelegerea diferențelor culturale, oamenii pot evita stereotipurile și pot construi relații mai solide și mai respectuoase cu indivizi și comunități din alte culturi.

Valorile culturale ale lui Hofstede pot influența modul în care tactici de șoc în reclamă sunt percepute și acceptate în diferite culturi. Hofstede a identificat șase dimensiuni culturale care pot ajuta la înțelegerea diferențelor între culturi și pot influența comportamentul și percepțiile indivizilor în cadrul acestora. Aceste dimensiuni sunt (Fig. 2):

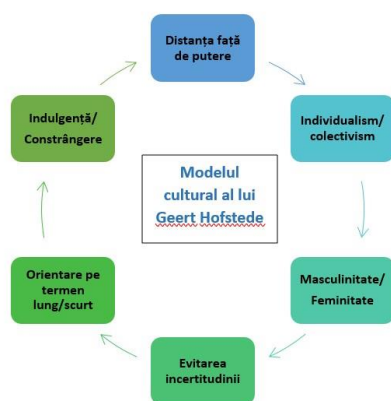


Figura 2. Dimensiunile culturale ale modelului lui Geert Hofstede

Sursa: elaborat de autor în baza <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-geert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>

1. Distanța față de putere: Această dimensiune reflectă nivelul de acceptare al inegalităților și al distribuției inegale a puterii într-o cultură. Nu există studii care ar demonstra relația dintre această dimensiune și reacția consumatorilor la tacticile de șoc în reclama. Totuși putem presupune că în culturile cu o distanță mare a puterii, reclamele de șoc care prezintă discrepanțe de putere sau status ar putea fi mai bine acceptate și înțelese. În schimb, în culturile cu o distanță mică a puterii, astfel de reclame ar putea fi percepute ca fiind inechitabile sau dezavantajoase.
2. Individualism versus colectivism: Această dimensiune se referă la gradul în care o cultură pune accent pe individualism (accentuarea intereselor individuale, viața privată) sau pe colectivism (accentuarea intereselor de grup și ale comunității). În culturile individualiste, reclamele de șoc care subliniază succesul personal sau avantajele individuale pot avea un impact mai puternic. În literatura de specialitate, această dimensiune se menționează cel mai des, când e vorba de factorii culturali care ar putea influența reacția consumatorilor la publicitatea șocantă, Ifezue și Sawang (2010) au făcut studii experimentale și au analizat care sunt diferențele de reacții la publicitatea de șoc între consumatorii din Asia (cultură preponderant colectivistă) și America care se caracterizează prin cel mai înalt nivel de individualism. Rezultatele acestei cercetări au evidențiat diferențe majore în reacția acestor culturi, americanii au acceptat tacticile de șoc și au avut reacții mai pozitive față de mesaj decât consumatorii din culturile asiatice. S-au făcut concluzii că tacticile de șoc în reclama sunt mai potrivite pentru țările cu un nivel înalt de individualism și cu cât societatea este mai colectivistă, cu atât reacția consumatorilor față de șoc este mai negativă, iar perceperea încălcării normelor sociale are o intensitate mai înaltă.
3. Masculinitate versus feminitate: Această dimensiune se referă la gradul de importanță acordat caracteristicilor tradiționale asociate cu masculinitatea (competiție, putere, valorile materiale) sau feminitatea (colaborare, grijă, toleranță). Nu se găsesc studii în literatură de

specialitate care ar analiza și caracteriza relația dintre această dimensiune și impactul reclamei de șoc asupra consumatorilor. În culturile mai masculine, reclamele de șoc care evidențiază puterea, competiția sau realizările personale ar putea avea un impact mai mare. Am putea presupune că societățile în care prelevează feminitatea, consumatorii ar putea fi mai toleranți și accepta mai ușor tacticile de șoc, deoarece ca valoare dominant este grija față de alții și reclama socială cu elemente de șoc ar putea avea un impact mai mare, în special prin prisma conștientizării și acționării în scopul rezolvării cauzei sociale. Nu există suficiente studii și date să le putem sumariza sub forma unor constantări, de aceea rămân la formulate la nivel de ipoteze și pot servi drept obiective pentru cercetările viitoare din domeniu.

4. Evitarea incertitudinii: Această dimensiune se referă la nivelul de confort al unei culturi în fața incertitudinii, al schimbării și arată nivelul de stres din societate. În culturile cu o evitare mare a incertitudinii, reclamele de șoc ar putea avea un impact negativ, deoarece de regulă ceea ce este diferit și nou se acceptă mai greu și cu o doză de neîncredere, consumatorii fiind mai stresați în aceste societăți, ar putea percepe mai precaut și cu emoții mai negative șocul din mesajele publicitare. În schimb, în culturile cu o evitare mică a incertitudinii, reclamele de șoc care provoacă sau explorează tactici netradiționale ar putea fi mai atrăgătoare și trezi un nivel mai mare de curiozitate la consumatori, această societate de obicei se ghidează după regula “tot ce este diferit-este curios”, spre deosebire de culturile cu nivel mare al acestei dimensiuni, unde “tot ce este diferit poate fi periculos”, deci din start populația ar fi mai reticentă la tacticile netradiționale în publicitate. Un alt aspect important ce rezultă din această dimensiune este respectarea normelor și a credințelor religioase pentru societățile cu un nivel înalt de evitare a incertitudinii, astfel putem presupune că aceste culturi nu vor tolera și accepta reclame ce conțin tabuuri religioase. Totuși lipsa de cercetări experimentale în domeniu, nu permite afirmarea acestor ipoteze, lăsând spațiu și direcții pentru viitoarele cercetări ce vor analiza mai detaliat și exact relația dintre dimensiunile culturale și impactul reclamei de șoc asupra comportamentului consumatorului.
5. Orientarea pe termen lung versus orientarea pe termen scurt: Această dimensiune se referă la perspectiva temporală a unei culturi, fie pe termen lung (accent pe perseverență, tradiție, planificare pe termen lung) sau pe termen scurt (accent pe rezultate imediate, adaptabilitate). În culturile orientate pe termen lung, reclamele de șoc ar putea avea un impact negativ, nefiind acceptate de consumatori sau provocând emoții negative, deoarece tradiția și obiceiurile din societate joacă un rol predominant. Una din caracteristicile publicității de șoc este că ea încalcă tradițiile și normele morale sau sociale, deci ar putea fi mai potrivită pentru culturile ce au orientare pe termen scurt, care sunt mai puțin axate pe respectarea normelor și tradițiilor.
6. Dimensiunea a 6-a a modelului lui Hofstede, indulgența vs. constrângerea, ar putea influența impactul reclamei de șoc într-un mod interesant. Această dimensiune reflectă gradul de toleranță al unei societăți față de plăcerile vieții și satisfacerea dorințelor umane de bază. Înțelegerea acestui aspect cultural poate ajuta la evaluarea reacțiilor potențiale ale publicului față de reclamele de șoc, care tind să folosească imagini și mesaje puternice și neașteptate pentru a atrage atenția și a genera impact emoțional.

Într-o cultură cu un scor ridicat de indulgență, oamenii pot fi mai deschiși și mai toleranți față de reclamele de șoc. Aceasta înseamnă că astfel de reclame pot avea un impact mai mare și pot reuși să atragă atenția publicului, deoarece oamenii sunt mai deschiși să exploreze și să se bucure de experiențe intense. Aceste reclame pot provoca o emoție puternică și pot fi considerate captivante și interesante. Pe de altă parte, într-o cultură cu un scor ridicat de constrângere, oamenii pot fi mai conservatori și pot fi mai puțin deschiși față de reclamele de șoc. Astfel de reclame pot fi percepute ca fiind prea îndrăznețe, nepotrivite sau deranjante, și pot avea un impact mai mic în această cultură. Oamenii pot prefera reclamele care sunt mai puțin provocatoare și care se concentrează mai mult pe aspectele pozitive, fără a apela la șoc și la emoții intense. Este important

să se ia în considerare și alți factori, cum ar fi valorile culturale specifice și contextul socio-cultural în care se desfășoară reclama. O analiză mai detaliată a culturii respective și a audienței țintă poate oferi informații suplimentare și mai precise cu privire la modul în care dimensiunea a 6-a a modelului lui Hofstede poate influența impactul reclamei de șoc într-o anumită societate.

Prin urmare, modelul lui Hofstede poate fi un instrument util pentru a înțelege cum diferite culturi pot reacționa la diferite tipuri de reclame de șoc și poate ajuta companiile să adapteze mesajul lor publicitar în funcție de cultura țintă. Dacă utilizăm acest model pentru a descrie și înțelege mai bine aspectele culturale ale Republicii Moldova, am putea evidenția că este o societate cu distanța mare față de putere, cu un scor foarte mare de 90, Moldova este o națiune în care membrii din societate acceptă ușor inegalitățile în funcție de statutului social. Ierarhia este văzută ca reflectând inegalitățile inerente, iar distribuția diferită a puterii justifică faptul că deținătorii puterii au mai multe beneficii decât cei mai puțin puternici din societate. (Fig.3)

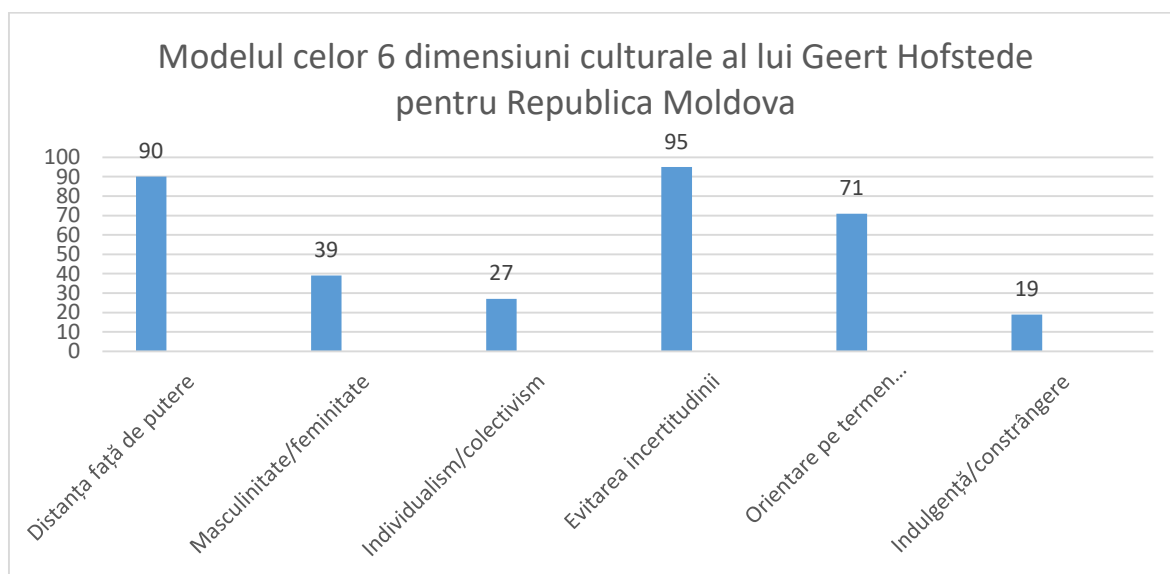


Figura 3. Modelul celor 6 dimensiuni culturale ale lui Geert Hofstede

Sursa: elaborat de autor după https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=moldova*

Cu un scor scăzut de 27, Moldova este o cultură colectivistă. Acest lucru este evident în integrarea timpurie și angajamentul strâns și pe termen lung față de un "grup în sine" puternic și coerent. Aceste societăți favorizează relații puternice în care fiecare își asumă responsabilitatea și își protejează colegii de grup. Loialitatea este primordială și prevalează asupra majorității celorlalte reguli sociale. În astfel de societate, ofensa duce la rușine și la pierderea imaginii, iar imaginea de sine a oamenilor este definită în termeni de "Noi".

Moldova are un scor relativ scăzut -39 la dimensiunea masculinitate, ceea ce o face o societate moderat feminină. Aceasta înseamnă că societatea este motivată de o anumită doză de modestie și corectitudine. Oamenii din astfel de societăți apreciază egalitatea, solidaritatea și calitatea în viața profesională, nu sunt axați pe cariera și performanță, dar mai mult pe calitatea vieții.

Cu 95 de puncte, Moldova are un scor foarte mare la dimensiunea evitarea incertitudinii, ceea ce demonstrează că, ca și societate, se axează pe mecanismele de evitare a ambiguității. Oamenii nu acceptă cu ușurință schimbarea și sunt puțin toleranți față de risc. Ei mențin coduri rigide de credință și comportament și sunt intoleranți față de comportamente și idei neortodoxe. Pentru a minimiza nivelul de incertitudine, există o nevoie emoțională de reguli, legi, politici și reglementări stricte.

Scorul ridicat al Moldovei, de 71, indică faptul că cultura sa este de natură pragmatică. În societățile cu o orientare pragmatică, oamenii cred că adevărul depinde foarte mult de situație, context și timp. Aceștia dau dovadă de o capacitate de a adapta cu ușurință tradițiile la condițiile mediului exterior schimbător.

Scorul foarte scăzut al Moldovei, de 19, indică o cultură caracterizată de un nivel înalt de constrângere, cu o tendință spre cinism și pesimism. De asemenea, în așa societate persoanele nu pun prea mult accent pe timpul liber și își controlează satisfacerea dorințelor. Oamenii au percepția că acțiunile lor sunt, sau ar trebui să fie, limitate de normele sociale și consideră că a se răsfăța este oarecum greșit.

Un alt factor care ar putea influența impactul tacticilor de șoc este tipul contextului cultural, deși în literatură se menționează mai rar că acest aspect cultural ar avea un impact asupra cum ar afecta tacticile de șoc consumatorii. Conceptul de "context jos" și "context înalt" face parte din teoria culturală a lui Edward T. Hall (1980), aceste concepte se referă la modul în care o cultură gestionează și interpretează informațiile contextuale în comunicare și interacțiune socială.

1. Contextul jos (low-context): Într-o cultură cu context jos, accentul este pus pe comunicarea directă și clară a informațiilor. În aceste culturi, mesajele sunt transmise în principal prin cuvinte și se pune mai puțin accent pe contextul în care este exprimat mesajul. Informațiile sunt transmise într-un mod explicit, iar responsabilitatea înțelegerii și interpretării este pusă în mare măsură pe cel care transmite mesajul. Exemple de culturi cu context jos includ țările de cultură anglo-saxonă (SUA, Marea Britanie) și țările nordice.
2. Contextul înalt (high-context): Într-o cultură cu context înalt, comunicarea este mai indirectă și este necesar un context mai amplu pentru a înțelege mesajul. În aceste culturi, informațiile sunt transmise nu numai prin cuvinte, ci și prin elemente non-verbale, cum ar fi tonul vocii, expresiile faciale și gesturile. Într-o cultură cu context înalt, se acordă o importanță mai mare relațiilor și subînțeleșurilor și se presupune că interlocutorii au cunoștințe comune și înțelegerea contextului social. Exemple de culturi cu context înalt include țările asiatice (Japonia, China) și multe țări din regiunea Mediterraneană.

Este important de menționat că aceste concepte reprezintă o simplificare și generalizare a culturilor și că există variații și nuanțe în interiorul fiecărei culturi. Înțelegerea și adaptarea la diferențele culturale în comunicare pot fi cheia pentru construirea unei comunicări eficiente și a unei relații bune cu persoane din culturi diferite. Contextul cultural cu context jos sau înalt poate influența modul în care reclamele de șoc sunt percepute și interpretate de către oameni. În culturile cu context jos, în care se acordă o importanță mai mare comunicării directe și explicite, reclamele de șoc care sunt transmise într-un mod clar și fără ambiguitate pot fi mai bine înțelese și acceptate. Aceste culturi pot avea tendința de a răspunde mai bine la mesajele care sunt explicate în mod direct, fără subînțeleșuri sau aluzii. Reclamele de șoc care se bazează pe impactul imediat și mesaje directe pot avea un impact mai puternic în aceste culturi.

Pe de altă parte, în culturile cu context înalt, în care comunicarea are un caracter mai indirect și implicit, reclamele de șoc pot fi percepute într-un mod diferit. În astfel de culturi, oamenii pot fi mai sensibili la subînțeleșuri și semnificații ascunse. Reclamele de șoc care folosesc simboluri, metafore sau aluzii pot avea un impact mai mare în aceste culturi. Este posibil ca mesajele implicite sau ambigue să fie mai bine primite și să provoace o reacție emoțională puternică în rândul publicului. Este important să se țină cont de aceste diferențe culturale și de percepția diferită a comunicării în alegerea tacticii de șoc în reclame. Adaptarea mesajului și a execuției reclamei la contextul cultural specific poate fi esențială pentru obținerea unui impact puternic și pentru evitarea interpretărilor greșite sau a respingerii reclamei de către public.

CONCLUZII

Cele 6 dimensiuni culturale din modelul lui G. Hofstede pot influența modul în care oamenii percep și reacționează la diferite tipuri de reclame, inclusiv cele de șoc.

- În culturile colectiviste, unde se pune accentul pe interdependența socială, poate fi mai puțin acceptabil să se utilizeze strategii de șoc în publicitate, deoarece acestea pot fi percepute ca fiind agresive sau dezaprobat social.
- Culturile cu un grad ridicat de evitare a incertitudinii pot fi mai reticente la acceptarea de reclame de șoc, deoarece acestea pot fi percepute ca fiind prea riscante sau neclare.

- În culturile orientate spre viitor, care pun accentul pe progres și schimbare, reclamele de șoc care abordează probleme sociale sau care promovează cauze pot fi mai eficiente decât cele care folosesc tactici de șoc pentru a atrage atenția.

Analizând dimensiunile culturale ale lui Hofstede pentru cultura autohtonă, putem face următoarele concluzii cu referire la potențialele reacții ale consumatorilor la utilizarea tacticilor de șoc în reclama:

- Din cele 6 dimensiuni culturale din modelul lui Hofstede, dimensiunile cu cea mai mare relevanță și impact asupra reacției consumatorilor la tacticile de șoc în reclamă, sunt individualism/colectivism și evitarea incertitudinii.
- Nivelul de colectivism ridicat în țara noastră ar putea influența la reacții negative din partea populației autohtone și neacceptarea șocului în reclama.
- Un alt argument ce ar susține ipoteza că utilizarea tacticilor de șoc pe piața autohtonă ar fi o fi foarte riscant, este scorul înalt al dimensiunii evitarea incertitudinii, care nu ar încuraja utilizarea referințelor religioase, deoarece persoanele din societate mențin coduri rigide de credință și comportament și sunt intoleranți față de comportamente și idei neortodoxe. Cu referință la această dimensiune este important de menționat că astfel de cultură nu tolerează ambiguitatea, reeșind din faptul că unul din elementele definiții ale reclamei de șoc este ambiguitatea, am putea anticipa că nu va fi acceptată și înțeleasă de către consumatorii autohtoni.

Este important de menționat că aceste dimensiuni culturale oferă doar o perspectivă generală și există variații și subtilități în interiorul fiecărei culturi. De asemenea, alte factori precum contextul social și istoric pot influența, de asemenea, percepția și impactul reclamelor de șoc într-o cultură.

În concluzie, utilizarea tacticilor de șoc în reclame poate fi eficientă în anumite situații, însă trebuie utilizată cu precauție și în mod echilibrat, astfel încât să evite riscul de a avea un impact negativ asupra imaginii brandului și a relației sale cu publicul.

REFERINȚE:

1. Dahl D.W., Frankenberger K.D., Manchanda R.V. (2003). Does It Pay to Shock? Reactions to Shocking and Nonshocking Advertising Content among University Students, *Journal of Advertising Research*, 9, pp. 268-280
2. Lee M., Sptianto F., Frethey-Bentham C., Gao E. (2020). Gondoms and bananas: shock advertising explained through congruence theory, *Journal of Retailing and Consumer services*, volume 57, November 2020, 102228
3. Sabri O. (2012). Preliminary investigation of the communication effects of 'taboo' themes in advertising, *European Journal of Marketing*, 46 (1/2), pp. 215-236.
4. Tiwari K.M., Kaur J., Manglik A., Goel A. (2019). Impact of shock advertisement on consumer behaviour, *International Journal of Recent Technology and Engenereeng (IJRTE)*, ISSN:2277-3879, volume 8, issue- 4, November 2019.
5. <https://www.countrynavigator.com/blog/what-are-the-differences-between-high-context-and-low-context-cultures>
6. <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/high-context-countries>

A NEW APPROACH TO SCIENCE ASSESSMENT: USING THE TIMMY INDEX

O NOUĂ ABORDARE A EVALUĂRII ȘTIINȚEI: UTILIZAREA INDICELUI TIMMY

MOCAN Vladimir

ORCID: 0000-0003-1588-6230,

PhD Student, State University of Moldova, Republic of Moldova,

e-mail: mocanvladimir@yahoo.com

ABSTRACT. *The article analyzes the issue of evaluating scientific research. Evaluation should recognize both quantitative and qualitative contributions, taking into account the objectives, discipline and institutional context. Capitalizing on international experience, primarily European, should be part of the evolution of the system in the Republic of Moldova. All knowledgeable stakeholders should be involved in the transition to new research evaluation systems. In this sense, the use of an indicator for the evaluation of national scientific organizations is proposed.*

KEYWORDS: *evaluation, research, metrics, Open science*

JEL CLASSIFICATION: *I23, I25, I28, O30*

INTRODUCERE ȘI CONTEXT

Evaluarea a devenit o parte esențială a procesului de cercetare, esențială pentru măsurarea obiectivelor politicii, luarea deciziilor privind bugetele programelor, selecția proiectelor, premiile de finanțare și dezvoltarea carierei. De la criza financiară din 2008, constrângerile economice asupra finanțării publice s-au intensificat, ceea ce a dus la creșterea cererilor politice pentru comunitatea științifică de a măsura impactul mai larg pe care îl are pentru a-și demonstra valoarea pentru societate.

În același timp, există un consens din ce în ce mai mare că sistemul actual de evaluare trebuie regândit pentru o era a Științei deschise, a datelor mari, a digitalizării și a cererii de metode și competențe interdisciplinare. Există solicitări de îmbunătățire a utilizării indicatorilor de evaluare, de a echilibra mai bine factorii cantitativi și calitativi și de a lărgi sfera evaluării pentru a reflecta întreaga diversitate de intrări, rezultate și practici în știința secolului XXI (OECD, 2015; EC, 2016; Science, 2020; Human, 2021; UNESCO, 2021).

Scopul urmărit în lume este de a stabili un set mai adecvat de indicatori și abordări pentru a conduce la apariția unui sistem mai echitabil și mai nuanțat. În acest context, Comisia Europeană a desfășurat un exercițiu de consultare și „co-creare” cu părțile interesate din cercetare și inovare pentru a defini principiile și condițiile limită pentru sisteme de evaluare noi, îmbunătățite. În iunie 2022, procesul a fost aprobat de miniștrii științei din UE, ceea ce a condus la un plan de acțiune care stabilește liniile principale pe care ar trebui să aibă loc evoluția sistemelor de evaluare (EC, 2017; Foster, 2021).

Acordul rezultat privind reformarea evaluării cercetării oferă o cale de schimbare, care va fi susținută de o „coalțiție a celor dispuși” care se angajează să desfășoare un ciclu complet de reformă și revizuire a evaluării până la sfârșitul anului 2027. Cu toate acestea, este important ca evaluarea să acopere toate organizațiile care finanțează cercetarea și performanțele, autoritățile de evaluare și organismele de acordare a premiilor, nu doar lumea universităților.

Obiectivul principal al reformei este să se îndepărteze de la utilizarea inadecvată a metricilor bazate pe reviste și publicații în evaluarea cercetării, către o combinație de metrici și narațiuni care reflectă valoarea rezultatelor cercetării și (activitățile cercetătorilor) într-un mod mai nuanțat. În același timp, provocarea este de a beneficia de obiectivitatea măsurătorilor

responsabile, îmbrățișând în același timp varietatea rezultatelor cercetării și adaptarea evaluării cercetării la obiectivele respectivei evaluări.

Inevitabil, întrebarea cheie devine acum: ce urmează în ceea ce privește implementarea? Poate trecerea de la retorică la acțiune să fie condusă de inovație și experimentare autentică, către un set convenit de rezultate definite și pragmatice? Cum să ajungem mai bine dincolo de mediul academic pentru a implica întreaga comunitate din domeniile cercetării și inovării? Și în timp ce Europa se angajează în propria sa transformare, există cu adevărat în Republica Moldova un apetit pentru schimbare și dorința de a alinia abordările?

REVIZUIREA LITERATURII. CARE ESTE CEL MAI BUN MOD DE A EVALUA ȘTIINȚA?

În Republica Moldova ca și în toată Europa, știința trebuie să treacă decisiv într-un punct în care evaluarea se bazează pe o viziune mai amplă a realizărilor cercetătorilor, una care să privească dincolo de numărul de publicații și prestigiul revistelor. Aceasta este subiectul studiilor mai multor cercetători și preocuparea factorilor de decizie (Anacec, 2022).

Mattias Björnmalm, secretar general la Conferința Școlilor Europene pentru Cercetare și Educație Avansată în Inginerie, susține că, în sistemul actual, cercetătorii trebuie să-și împartă timpul între „a juca jocul” publicând în reviste potrivite și lucrând la realizări reale. cercetare. Stephen Curry, președintele Declarației privind evaluarea cercetării (DORA), cere mai puțin accent pe numărul de publicații în reviste prestigioase.

Argumentând că comunitatea academică nu reprezintă societatea pe care pretinde că o servește, prof. Curry subliniază interconexiunea dintre necesitatea reformei evaluării și abordarea inegalităților de gen și rasiale. „Un alt factor, cred, pe care îl văd atât în Marea Britanie, cât și în Europa și în alte părți, este legăturile dintre evaluarea cercetării și eforturile de abordare a inechităților din mediul academic, căruia i sa acordat o atenție din ce în ce mai mare” (Priem, 2010; ASCB, 2013; Hicks, 2015; Elsevier, 2019).

De asemenea, inegalitățile regionale persistă, deoarece accesul la finanțarea cercetării variază de la o țară la alta. Oleksandr Berezko, președintele Consiliului European al Doctoranzilor și Tinerilor Cercetători, a remarcat că implementarea științei deschise necesită resurse și fonduri, iar acest lucru creează decalaje între țările europene. De exemplu, în timp ce Franța își implementează al doilea plan pentru știința deschisă, în Ucraina, primul plan tocmai a fost adoptat. „Dacă reforma nu este implementată corect, va crește inegalitățile care există deja”, avertizează el, adăugând că co-crearea ar trebui să fie în centrul reformei (Bonn, 2011).

SATISFACEREA NEVOILOR MULTIPLELOR PĂRȚI INTERESATE

O problemă cheie apărută în evaluarea științei este importanța implicării companiilor care angajează cercetători, în procesul de evaluare și identificarea criteriilor care sunt critice pentru acestea. Totodată, trebuie să avem în vedere și rolul revistelor, al editorilor și al altor furnizori de servicii comerciale în contribuția la îmbunătățirea evaluării cercetării.

Editorii ar putea sprijini punerea în aplicare a principiilor de bază ale reformei și ar putea experimenta cu comunitățile academice idei inovatoare. Drept exemplu poate servi colaborarea lui Elsevier cu vice-rectorul Universității de Tehnologie din Queensland, care a căutat să extindă criteriile de evaluare pentru contribuția cercetătorilor pentru a include aspecte precum mentorat și circumstanțe personale și timp liber pentru a avea grijă de familie. membrii.

Experții cer încetarea utilizării inadecvate a Journal Impact Factor. „Editorii pot ajuta cu adevărat cu lucruri precum adoptarea sistemului de creditare, care analizează modurile în care cercetătorii contribuie, de exemplu, prin revizuirea articolelor sau prin preluarea diferitelor roluri de autor. Ghidul TOP este un alt mecanism pe care revistele îl adoptă pentru a încuraja transparența și practicile de știință deschisă” (Jonkers, 2016).

Mai mulți autori subliniază că deservirea societății este printre principalele obiective ale științei, iar contribuția cercetării ar trebui să aibă implicații practice. Thomas Palstra de la Universitatea de Cercetare din Twente menționează importanța interacțiunii cu cetățenii pentru a oferi soluții în domenii care îi deservesc, cum ar fi asistența medicală sau gestionarea ajutorului în caz de dezastre (Bazley, 2010).

Referindu-se la ideile practice despre cum să susțină interacțiunea dintre mai multe părți interesate, Michael Arentoft, șeful unității de Științe Deschise din cadrul direcției de cercetare a Comisiei Europene, cere sectorului privat să participe la ateliere și seminarii privind evaluarea cercetării. El este de acord cu că CoARA este „o platformă de învățare” pentru a dota cercetătorii și organizațiile de cercetare cu instrumentele potrivite (Campbell, 2010).

Andrew Plume, vicepreședinte pentru evaluarea cercetării la Elsevier, salută, de asemenea, contribuțiile finanțatorilor de cercetare, sugerând că aceștia ar putea finanța în mod direct cercetarea cu privire la întrebările legate de reformă. Centrul Internațional pentru Studiul Cercetării al Elsevier derulează însuși numeroase proiecte de cercetare în colaborare cu cercetători și lideri de universități pentru a oferi o bază solidă de dovezi pe care să se bazeze politici viitoare, de exemplu, cu privire la traseele de carieră ale absolvenților doctoranzi, mobilitatea internațională a cercetătorilor academicieni. și sisteme mai corecte de recunoaștere și recompensă [Jonkers, 2016; Moher, 2020].

Semnatarii Acordului de reformă se angajează să se asigure că evaluările lor de cercetare vor recunoaște pluralitatea contribuțiilor cercetătorilor, vor respecta diferențele. între domeniile de cercetare și să recompenseze noi dimensiuni de calitate, cum ar fi știința deschisă, integritatea cercetării și relevanța societală.

În plus, noul sistem ar trebui să îmbrățișeze diversitatea și să abordeze inegalitățile legate de gen și rasă, precum și inegalitățile regionale, folosind în același timp excelența științifică ca stea călăuzitoare. Asistarea cercetătorilor aflați la începutul carierei în adaptarea la noul sistem este crucială, dar îmbunătățirea calității cercetării nu ar trebui să fie constrânsă de teama de schimbare.

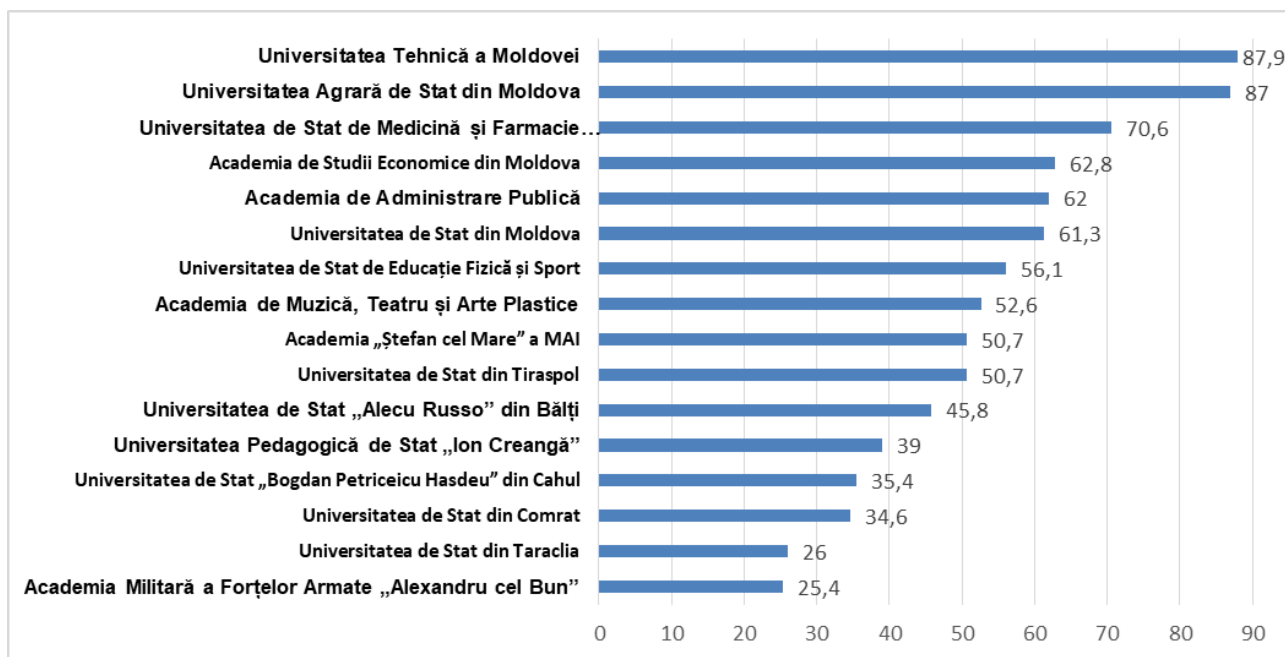
În cele din urmă, mai multe părți interesate trebuie să fie implicate în evoluția măsurătorilor de evaluare și ar trebui să fie echipate cu instrumentele adecvate pentru a experimenta diverse soluții și pentru a evalua atât beneficiile, cât și costurile modificărilor criteriilor. În cele din urmă, pentru a fi eficace și a se alinia la natura globală a cercetării, activitatea inițiată în Europa ar trebui să beneficieze de contribuții din alte regiuni și va trebui să o extindem și în Republica Moldova.

INDICELE TIMMY – O ABORDARE RELEVANTĂ ȘI PROVOCATOARE

Axarea în Republica Moldova doar pe utilizarea unor indicatori cantitativi (mai ales atunci când punctajul acordat nu ține seama de efortul depus pentru obținerea diferitor tipuri de publicații), fără o evaluare calitativă conduce la goana după publicații, ceea ce se reflectă în așa fenomene ca publicații de calitate joasă, segmentarea unor rezultate obținute în mai multe publicații, evitarea unor cercetări fundamentale, profunde, publicații în ediții pseudoștiințifice (de tip prădător), cu reducerea nivelului general al calității cercetării științifice. Având în vedere aceste constatări, sunt necesare abordări noi, care să surprindă performanța științifică în totalitatea ei. În acest sens, am elaborat un indice nou – indicele Timmy. El poartă numele câinelui meu, care este tânăr, viguros și tare fometos, care măsoară totul în oase. Indicele Timmy arată câte mii de kg de oase pot fi cumpărate din venitul (remunerarea) obținut într-un an de o persoană care lucrează în cercetare. L-am aplicat pe conducătorii organizațiilor din domeniile cercetării și inovării, dat fiind că pentru aceștia datele sunt publice (fig.1).

În opinia noastră, el arată foarte bine performanța științifică a conducătorilor instituțiilor și a instituțiilor în sine. Într-o societate a cunoașterii este evident că cu cât mai multă cunoaștere produce o organizație, cu atât mai mare este remunerarea conducătorilor acesteia de către stat. În așa mod, nu este necesar de a utiliza indicatori complecși și mulți la număr, care au multe neajunsuri. Este cunoscut, de exemplu, că evaluarea bibliometrică are multe neajunsuri: nu poate capta impactul cercetării în afara comunității academice, în economie sau în educație; nu toate publicațiile valoroase sunt prezente în bazele de date (de exemplu, monografiile și numeroase articole în alte limbi decât engleza, în științele umaniste).

a) Universitățile



b) Institutele de cercetare

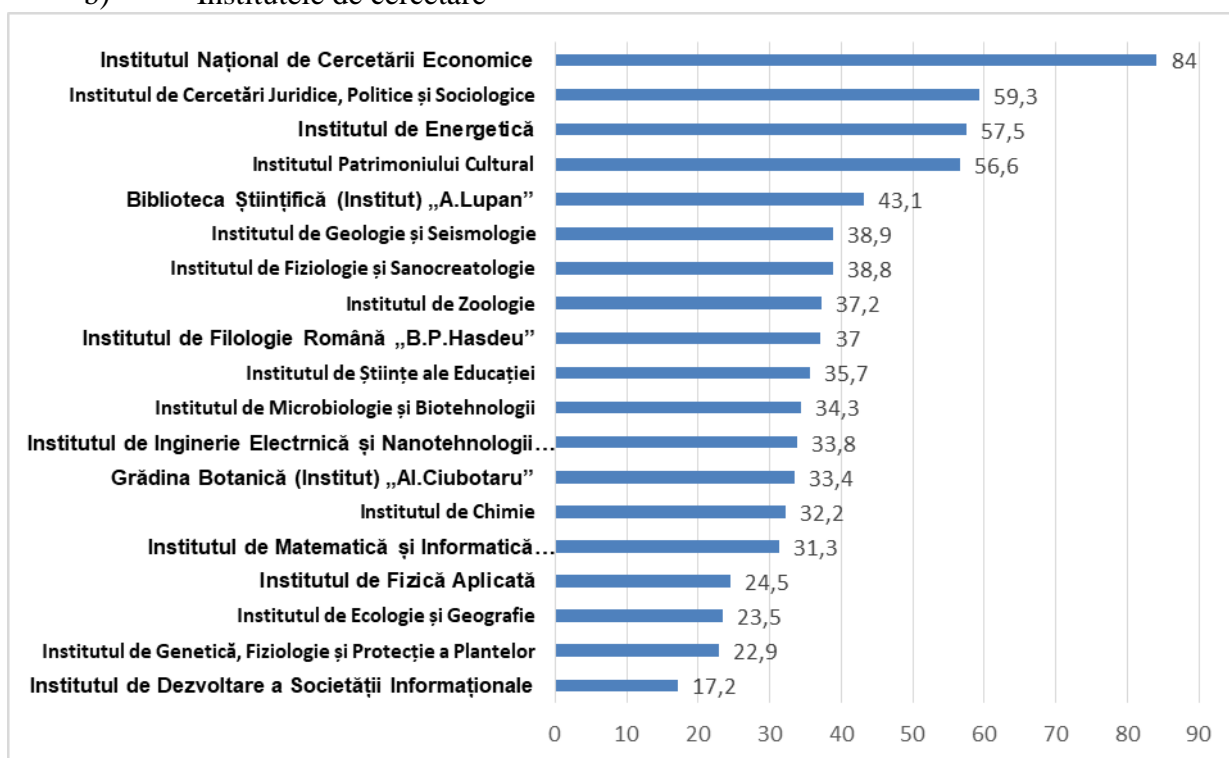


Figura 1. Organizațiile din domeniile cercetării și inovării conform indicelui Timmy

Sursa: elaborată de autor

Este dificilă utilizarea indicatorilor bibliometrici pentru compararea cercetătorilor între diferite domenii, deoarece există variații importante între frecvența și volumul citărilor după discipline etc. În așa mod, utilizând doar indicele Timmy, putem dintr-un „singur foc” să rezolvăm multiplele probleme – ne convingem încă o dată că tot ce e simplu este genial.

CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI

Studiul nostru a arătat că reforma evaluării ar trebui să reechilibreze utilizarea metricilor, deoarece sistemul actual se bazează prea mult pe publicațiile din reviste prestigioase. Totuși, procesul ar trebui să fie o evoluție, mai degrabă decât o înlocuire completă a sistemului existent cu unul nou.

Nu există un sistem perfect unic, iar respectul pentru diversitate este crucial. Evaluarea ar trebui să recunoască atât contribuțiile cantitative, cât și calitative, ținând cont de obiective, disciplina și contextul instituțional.

Scopul urmărit ar trebui să fie introducerea de indicatori noi (sau adaptarea vechilor) care să ajute la o mai bună dezvoltare a calității și care să fie transparente și să se potrivească scopului evaluării, menținând în același timp un sistem concret bazat pe principiul obiectivității. Întrucât evaluarea nu se poate baza doar pe statistici, evaluarea inter pares bazată pe judecata calitativă va continua să joace un rol important. Dar este important să se asigure standarde profesionale înalte pentru această metodă de evaluare.

Valorificarea experienței internaționale, în primul rând europene, ar trebui să facă parte din evoluția sistemului din Republica Moldova. Tranziția către o utilizare echilibrată în mod corespunzător a inputurilor calitative și cantitative este globală, iar multe țări fac deja pași importanți în acest sens.

Implementarea oricărui cadru nou trebuie să fie măsurată și transparentă, oferind atât cercetătorilor de la începutul carierei, cât și colegilor lor seniori suficient timp pentru a se adapta. Evaluarea ar trebui să încurajeze atingerea obiectivelor de cercetare, mai degrabă decât să creeze provocări.

Abordarea inegalităților este, de asemenea, esențială. Sistemul ar trebui conceput pentru a aborda genul, rasa și etnia, precum și inegalitățile regionale prin știință incluzivă. Experții avertizează că, dacă aceste aspecte nu sunt luate în considerare în noul sistem de evaluare, decalajele existente s-ar putea extinde în viitor.

Toate părțile interesate cu cunoștințe ar trebui să fie implicate în tranziția la noile sisteme de evaluare a cercetării. Trebuie luate în considerare interesele finanțatorilor guvernamentali. De asemenea, ar trebui luate în considerare informațiile companiilor private care angajează cercetători, reviste, editori, precum și experți în analiză. În general, părțile interesate ar trebui să respecte diversitatea contribuțiilor și a rezultatelor fără a compromite calitatea.

În acest sens, utilizarea indicelui Timmy respectă toate cerințele stipulate mai sus și îl recomandăm cu căldură și încredere pentru a fi utilizat în Republica Moldova.

BIBLIOGRAFIE

1. American Society for Cell Biology (2013). San Francisco Declaration on Research Assessment. <https://sfdora.org/read/>.
2. Aubert Bonn, Noemi and Wim Pinxten (2021). Rethinking success, integrity, and culture in research (part 1) — a multi-actor qualitative study on success in science. *Research Integrity and Peer Review*. <https://doi.org/10.1186/s41073-020-00104-0>.
3. Bazley, Pat (2010). Conceptualizing research performance". *Studies in Higher Education Journal*. 35, Issue 8: 889-903. <https://doi.org/10.1080/03075070903348404>.
4. Campbell, David, Michelle Picard-Aitken, Grégoire Côté, Julie Caruso, Rodolfo Valentim, Stuart Edmonds, Gregory Thomas Williams et al. (2010). Bibliometrics as a Performance Measurement Tool for Research Evaluation: The Case of Research Funded by the National Cancer Institute of Canada. *American Journal of Evaluation*. 31, Issue 1: 66-83. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1098214009354774>.
5. Elsevier (2019). Factsheet: Salami Slicing - https://www.elsevier.com/_data/assets/pdf_file/0011/653888/SalamiSlicing-factsheet-March-2019.pdf.
6. European Commission (2016). Open Innovation, Open Science, Open to the World. A Vision for Europe. doi:10.2777/061652
7. European Commission (2017). Next-generation metrics: Responsible metrics and evaluation for open science. Report of the European Commission Expert Group on Altmetrics. DOI 10.2777/337729, <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/b858d952-0a19-11e7-8a35-01aa75ed71a1>.
8. Foster webpage (2021). What is Open Science? Introduction. <https://www.fosteropenscience.eu/content/what-open-scienceintroduction>.

9. Hicks, Diana, Paul Wouters, Ludo Waltman, Sara de Rijcke and Ismael Rafolds (2015). Bibliometrics: The Leiden Manifesto for research metrics. *Nature*, April 23, 520 (429-431). <https://doi.org/10.1038/520429a>
10. Human Genome Project Information Archive (2021). Policies on Release of Human Genomic Sequence Data Bermuda-Quality Sequence. https://web.ornl.gov/sci/techresources/Human_Genome/research/berm_uda.shtml
11. Jonkers, Koen and Thomas Zacharewicz (2016). Research Performance Based Funding Systems: a Comparative Assessment. Publications Office of the European Union: Luxembourg. doi:10.2791/70120, JRC101043.
12. Moher, David, Lex Bouter, Sabine Kleinert, Paul Glasziou, Mai Har Sham, Virginia Barbour, Anne-Marie Coriat, Nicole Foeger, Ulrich Dirnagl (2020). The Hong Kong Principles for assessing researchers: Fostering research integrity. *Plos Biology*. <https://doi.org/10.1371/journal.pbio.3000737>.
13. OECD (2015). Making Open Science a Reality. OECD Science, Technology and Industry Policy Papers. No. 25. OECD Publishing: Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/5jrs2f963zs1-en>.
14. Priem, Jason and Bradley M. Hemminger (2010.) Scientometrics 2.0: Toward new metrics of scholarly impact on the social Web. *First Monday*. 15(7). <http://firstmonday.org/article/view/2874/2570>
15. Regulamentul cu privire la recunoașterea, clasificarea și evidența manifestărilor științifice (2022). Decizia Consiliului de conducere al ANACEC nr. 5 din 28.01.2022. Disponibil: https://www.anacec.md/files/Regulament_manifestari-28.01.2021.pdf
16. Science Europe (2020). Position Statement and Recommendations on Research Assessment Processes. DOI: 10.5281/zenodo.4916155
17. UNESCO (2021). Draft text of the UNESCO Recommendation on Open Science, <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000378381.locale=en>.

CZU: 37.018.43:614.4

DOI: <https://doi.org/10.53486/icspm2023.21>

THE EFFECTS OF THE CHANGE IN THE SCHOOL ORGANIZATION GENERATED BY THE SARS-COV-2 PANDEMIC

BONDAC Georgiana – Tatiana

ORCID: 0009-0008-2501-1300

Postdoctoral researcher, "Valahia" University of Târgoviște, Romania,

<https://www.valahia.ro/> georgianabondac@yahoo.com

DRAGNEA (ALECSANDRESCU) Nicoleta Aura

ORCID: 0009-0002-2905-6633

PhD student, "Valahia" University of Târgoviște, Romania, <https://www.valahia.ro/>

nikollare@yahoo.com

ABSTRACT. *The pandemic that broke out in Romania at the beginning of 2020 generated polemics and reconfiguration of the education system, a reality assumed differently by the actors involved: students, parents, teachers. This article wants to answer the question "What were the effects of the change in the school organization generated by the SARS-CoV-2 pandemic?"*

KEYWORDS: *change, SARS-CoV-2 pandemic, educational environment, student, teaching staff.*

JEL CLASSIFICATION: *O15, M15*

INTRODUCTION

The COVID pandemic caught the state system completely unprepared. The private one reacted and adapted more quickly to the new challenges to move to online education. The more cumbersome state system with high inertia to change initially preferred to stop classes and then asked teachers to hold them online. From this moment on, chaos ensued: each teacher did what he could. Without national protocols and solutions, some teachers struggled to hold classes online,

others sent out work sheets, but many enjoyed an unexpected vacation (Haddon, L., Livingstone, S. 2014).

The pandemic crossed the boundary of two school years and the third school year continued to interrupt learning, demand change in education, remain a challenge for students and teachers and why not for decision makers and parents alike. We were faced with an educational paradigm shift and, at the same time, with enormous financial challenges due to an accumulation of competing crises, such as health, climate, environmental, jobs, energy, transport and the list keep going (Martinez, J.A., Broemmel, A.D. 2021).

The pandemic did not generate new challenges in the Romanian educational system but amplified them, in the sense that inequalities in education deepened, the number of children and young people out of school increased, the relevance to a constantly changing labor market decreased, like the budget allocated to education.

The closure of schools caused by the COVID-19 crisis has put pressure on the education system and estimated a decline in learning, an increase in dropout and early school leaving, especially among the most vulnerable among students, but also a rate of functional illiteracy ten percent higher.

THE EFFECTS OF CHANGE IN THE SCHOOL ORGANIZATION GENERATED BY THE PANDEMIC

The closure of schools, the suspension of classes and the interruption of medium-term activities have generated a major problem that society has had to face, namely online schooling. A number of major issues were highlighted.

To begin with there were no protocols. Teachers were able to choose whether or not to hold classes, and this highly permissive approach did not encourage work.

At the same time, many teachers have never taught online before, they didn't know (and still don't know) how to use an online platform.

There were situations in which each teacher conducted the class on a different platform, with a random timetable, which changes according to the availability of the teaching staff, differing from one week to another. The given assignments also had a non-unitary character, they were sent in docx or pdf format, or even as a simple picture taken with the phone in bad lighting and orientation conditions (Grosu, V., Socoliuc, M., Bostan, I., Hlaciuc E., Moraru, M., Domil, A., Mates, D. și Artene, A. 2014).

Infrastructure was and still is a big problem. Many teachers have access to the Internet and a smart phone to allow them a basic level of interaction with students. The problem that some have raised is related to the lack of working tools – not all teachers have a laptop to help them conduct their lessons.

Similarly, not all children have access to tablets and laptops, and the phone is not a solution. There are families with 2-3 children who do not have the opportunity to provide the children with an environment conducive to learning (table 1).

Table 1. Internet access

Mobile phone	90%
Desktop computer	12%
Laptop	18%
Tablet	8%

Source: Report - Analyzes the impact of the COVID 19 crisis on children's education, accessed on 17.03.2023, ora 14.00, <https://www.salvaticopiii.ro/sci-ro/files/6f/6fc2797e-a8bc-4ed8-a760-b806e71c264d.pdf>

Going beyond the problems of organizing classes, there are problems related to Internet access. Due to digitization, the human interaction between teacher and student, as well as between students, has decreased (Kaden, U. 2020).

Hidden behind a screen, reduced to the size of a square on the monitor, participants in an online lesson cannot perceive the body language, the inflections of voices, or the appreciative smile of a colleague. All these small elements are actually essential in communication, in

developing an open relationship based on trust (Hanage, W-P., Brownstein, J-S., Layan, M., Vespignani, A., Tian, H., Dye, Ch., Pybus, O-G., Scarpino, S-V. 2020). The lack of these non-verbal elements in communication increases the feeling of fatigue, the so-called zoomfatigue.

It is harder to keep students' attention because they are distracted by other elements and because it is much harder to intervene when they do not understand something. Classic lectures and explanations that last more than 10 minutes in the online environment tire students.

If in face-to-face discussions, a teacher can "teach" for half an hour without losing the students' interest and attention, things are different online and the students feel disconnected.

The solution is the adaptation of teaching techniques to online education, although even the use of the most modern methods does not rise to the level of classical education that involved face-to-face interaction. Not even the most modern techniques can replace the student's distraction from class, nor the temptation to do something else (Devece, C., Palacios-Marqués, D., & Alguacil, M. P. 2016).

Students cannot be monitored as well online compared to classroom monitoring, and leaving microphones on as a means of monitoring creates background noise and microphonics and is too flawed a solution to be feasible (Golberstein, E., Wen, H., Miller, B. F. 2020).

There is data showing that some students and teachers have made progress during the pandemic. They propose key lessons for the better development of all students, promoting an approach that is especially beneficial for vulnerable students, historically perceived as "hard to approach" and "difficult to learn".

One of those lessons is how to ensure access to technology for every student. The digital divide is one of the oldest inequalities in education, but the health crisis has driven the need to find a solution to this problem. This enabled the implementation of a solution at a political level and did not leave it to the discretion of the charitable institutions, as has happened so far (Hakonsson, D. D., Klass, P., & Carroll, T., N. 2012).

While schools have been closed, the need for all students to have access to technology and the obstacles many face have received considerable media attention, as well as a number of creative equity policy innovations .

Solutions to support access to activities and curricular content for a variety of students have been identified. Beyond students' basic access to technology, 2020 has taught how important it is how it's used (Beycioglu, K., Kondakci, Y. 2020).

For example, teachers have creatively used technologies such as smart phones and applications such as Zoom or YouTube. They were used to deliver face-to-face lessons remotely and to blend learning for small groups participating physically and remotely through online learning environments such as Google Classroom.

The students received the recording of the lessons, which proved to be very useful for students with disabilities. They were able to access the material according to their time and could resume the lesson if they were unclear.

This blended face-to-face and online teaching model has been well received by students with disabilities and chronic illnesses, who have long sought this access, but without success, as schools argued it would be too difficult to put into practice (Hargreaves, A. 2004).

If many teachers found the transition to distance learning devices stressful and time-consuming, many others showed impressive creativity and flexibility and adopted new ways of working.

Some have used high-tech solutions such as sharing recordings of skills and teaching content or organizing discussion groups in virtual learning environments. Others innovated using less sophisticated solutions in places where access to digital devices and the Internet was much more difficult (teachers in remote areas turned to the radio).

This highlighted an important lesson of the pandemic: students who cannot come to school can still benefit from online education and connection with their teachers and peers through high-tech or less sophisticated solutions (Baker, J. A., Maupin, A. N. 2009).

The way teachers have used technologies during quarantine to regularly communicate and

maintain contact with vulnerable students and their families/guardians is a model of support that must be preserved in order to have healthy partnerships between the family environment and the school. For education in the digital age, technology plays an important role in learning.

Although, until now it was believed that technology would hinder and complicate the learning and teaching process, it has been found that it is actually a huge support for the current generation.

Studies of the impact of distance learning on students with disabilities indicate that such personalized and enhanced levels of support are hugely beneficial for learning and well-being. It is therefore not surprising to find that successful teachers described the support they received from their school leadership team or education departments as essential to being able to innovate autonomously and to procure sufficient resources.

CONCLUSIONS

In conclusion, online education raises many problems, some related to poor infrastructure, others related to the way the online learning process is carried out. The problems relate to a rethinking of the subject, teaching methods, teacher education, but also the assessment of students. There are also problems specific to the age of the students, as the ability to concentrate of the students differs according to age, and teaching techniques must also take this aspect into account. The positive side is that using online education, children from disadvantaged backgrounds could also have access to information and detailed explanations. (Arora, K.A., Srinivasan, R. 2020).

Experienced teachers can record lessons and provide explanations on different topics, recordings that children will be able to access if they want more details or if they don't understand a certain concept.

As we moved forward and emerged from the pandemic, it was not forgotten that many schools and teachers did an extraordinary job to guarantee the engagement and learning of students, despite all the unforeseen difficulties. It was not easy, but for the first time, many teachers, schools and education systems implemented rapid and effective changes in policy and practice to support equity in education (Ashforth, B. E. 2020).

It is essential to honor these achievements in policy and practice and maintain them in order to redress existing inequities and transform the education system as it moves into the long-awaited new normal.

Acknowledgement: This work is supported by project POCU 153770, entitled "Accessibility of advanced research for sustainable economic development - ACADEMIKA ", co-financed by the European Social Fund under the Human Capital Operational Program 2014-2020.

REFERENCES

1. Arora, K.A., Srinivasan, R. (2020). *Impact of Pandemic COVID-19 on the Teaching—Learning Process: A Study of Higher Education Teachers*. Prabandhan Indian J. Manag.. 13, 43–56.
2. Ashforth, B. E. (2020), *Identity and identification during and after the pandemic: How might COVID-19 change the research questions we ask?* *Journal of Management Studies*. 57(8). 1763– 1766.
3. Baker, J. A., Maupin, A. N. (2009). *School satisfaction and children's positive school adjustment*, in *Handbook of Positive Psychology in Schools*, eds R. Gilman. E. S. Huebner, and M. J. Furlong (New York, NY: Routledge),pp. 189–196.
4. Beycioglu, K., Kondakci, Y. (2020). Organizational change in schools. *ECNU Rev. Educ*.
5. Devece, C., Palacios-Marqués, D., & Alguacil, M. P. (2016). *Organizational commitment and its effects on organizational citizenship behavior in a high-unemployment environment*. *Journal of Business Research*. 69(5). 1857– 1861.
6. Golberstein, E., Wen, H., Miller, B. F. (2020). *Coronavirus disease 2019 (COVID-19) and mental health for children and adolescents*. *JAMA Pediatr*. 174, pp. 819–820. doi: 10.1001/jamapediatrics.2020.1456
7. Grosu, V., Socoliuc, M., Bostan, I., Hlaciuc E., Moraru, M., Domil, A., Mates, D. și Artene, A., (2014). *Improving the Structure of the Balance Sheet by Incorporating the Value of Intellectual*

Capital. Journal of Society for Development of Teaching and Business Processes in New Net Environment in B&H. Technics. Tehnologies and Education Management. 9 (2). pp.397-401.

8. Haddon, L., Livingstone, S. (2014). *The Relationship between Offline and Online Risks. Young people, media and health: risks and rights*, Nordicom Clearinghouse Yearbook, pp. 21–32. Eds. C. von Feilitzen and J. Stenersen. Goteborg: Nordicom. Disponibil online: https://www.researchgate.net/publication/292047875_The_Relationship_between_Offline_and_Online_Risks.

9. Hakonsson, D. D., Klass, P., & Carroll, T., N. (2012). *The structural properties of sustainable, continuous change: Achieving reliability through flexibility*. The Journal of Applied Behavioral Science. 49(2), 179–205.

10. Hanage, W-P., Brownstein, J-S., Layan, M., Vespignani, A., Tian, H., Dye, Ch., Pybus, O-G., Scarpino, S-V. (2020). *The effect of human mobility and control measures on the COVID-19 epidemic in China*. Science. 368(6490), pp. 493-497. DOI : 10.1126/science.abb4218.

11. Hargreaves, A. (2004). *Inclusive and exclusive educational change: Emotional responses of teachers and implications for leadership*. School Leadership and Management. 24, 287–309.

12. Kaden, U. (2020). *COVID-19 school closure-related changes to the professional life of a K–12 teacher*. Educ. Sci. 10, 165.

13. Martinez, J.A., Broemmel, A.D. (2021). *Pencils down: Educators respond to the uncertainty amidst COVID-19 school closures*. Int. Stud. Educ. Adm. (Commonw. Counc. Educ. Adm. Manag. (CCEAM)) 49, 109–132.

CZU: 330.322(1-773):614.4

DOI: <https://doi.org/10.53486/icspm2023.22>

INVESTMENT POLICY TRANSFORMATION IN DEVELOPING COUNTRIES: LESSONS FROM THE COVID-19 PANDEMIC AND CASE STUDIES FROM DIVERSE REGIONS

PETIGHIN Serghei

Ph.D. Student, Academy of Economic Studies of Moldova, www.ase.md, Republic of Moldova
spetighin@mail.ru

ABSTRACT. *The COVID-19 pandemic has profoundly impacted the investment policies of developing countries, leading to innovative policy changes and new opportunities for sustainable investment. This conference paper explores the impact of the pandemic on investment policies, the role of international organizations in shaping policy changes, the opportunities for sustainable investment, and the role of technology in the transformation of investment policies. The paper provides case studies from diverse regions, including Latin America, Africa, Asia, the Middle East, and Europe, to highlight how policy changes have been made in practice and their impact on the economy. The case studies demonstrate a range of policy measures implemented in response to the pandemic, including fiscal and monetary support, investment in technology, infrastructure, and social programs, tax relief, and financial support for small and medium-sized enterprises. The paper concludes that innovative investment policies have helped mitigate the economic impact of the pandemic in developing countries and present an opportunity for these countries to continue to attract sustainable investment and promote inclusive growth and economic resilience.*

KEYWORDS: *investment policy, COVID-19 pandemic, developing countries*

JEL CLASSIFICATION: *G31, I15, O2*

INTRODUCTION

The evolution of investment policy in developing countries in the past three decades has been characterized by a shift towards more open and market-oriented policies (T. Moran, 2011; T. H. Moran, 2006; Sapir & Karachev, 2020). During this period, many developing countries implemented policy changes to attract foreign investment and integrate into the global economy.

One of the most significant developments during this period was the proliferation of bilateral investment treaties (BITs) and investment chapters in regional and bilateral trade agreements (Jandhyala, Henisz, & Mansfield, 2011; Swenson, 2005). These agreements typically contain provisions for foreign investment protection, including guarantees against expropriation without compensation, most-favored-nation treatment, and investor-state dispute settlement mechanisms. By 2018, over 3000 BITs had been signed globally, many involving developing countries (Boffa, Jansen, & Solleder, 2019).

Another critical trend during this period was the liberalization of investment regimes in many developing countries (Basu, Chakraborty, & Reagle, 2003; Markusen, 1997; Shafaeddin, 2012). This involved reducing foreign ownership and control restrictions, simplifying investment procedures, and creating more favorable conditions for foreign investors. Many countries also established investment promotion agencies and introduced tax incentives to attract foreign investment.

However, the evolution of investment policy in developing countries has been subject to controversy (De Schutter, 2011; Holmes Jr, Miller, Hitt, & Salmador, 2013; Nathan & Scobell, 2012). Critics argue that many of these policy changes have favored the interests of foreign investors over those of the host countries and that the investor protections contained in BITs and trade agreements have constrained the policy space of developing countries. Moreover, some of these policies have been associated with negative social and environmental impacts, including displacement of local communities, environmental degradation, and labor rights violations.

The COVID-19 pandemic has brought significant economic challenges to developing countries worldwide, and the transformation of investment policies has been crucial in mitigating its impact (Leach, MacGregor, Scoones, & Wilkinson, 2021; Loayza & Pennings, 2020). This conference paper explores the transformation of investment policies in the context of the pandemic, drawing on case studies from diverse regions. The paper discusses the impact of the pandemic on investment policies in developing countries, the role of international organizations in shaping policy changes, the opportunities for sustainable investment, and the role of technology in policy transformation. The case studies presented in this paper highlight how innovative policy changes have been implemented in practice, their impact on the economy, and the challenges policymakers face. This paper aims to contribute to the ongoing discussion on investment policy transformation in the context of the COVID-19 pandemic, providing valuable insights and practical examples for policymakers and practitioners in developing countries. Overall, this paper underscores the importance of innovative investment policies to promote inclusive growth, resilience, and sustainability in developing countries.

IMPACT OF THE PANDEMIC ON INVESTMENT POLICIES

The COVID-19 pandemic has profoundly impacted the economies of developing countries, which has necessitated a review of investment policies (Leach et al., 2021; Loayza & Pennings, 2020). The pandemic has disrupted global supply chains, reduced demand for certain goods and services, and led to unprecedented uncertainty and volatility in financial markets (Galindo-Martín, Castaño-Martínez, & Méndez-Picazo, 2021). As a result, developing countries have had to reassess their investment policies to respond to the economic challenges posed by the pandemic (He & Wang, 2022; Ho & Gan, 2021).

The pandemic has highlighted the importance of economic resilience and the need for investment policies to support economic recovery and growth (Ben Romdhane, Kammoun, & Werghe, 2022). Developing countries have had to take various measures to respond to the pandemic, including providing fiscal stimulus, ensuring credit availability, and supporting key industries (Lee, Hu, & Kung, 2022). Investment policies have played a critical role in these efforts, and policymakers have had to adapt to the pandemic's changing circumstances (Di Pietro, Lecca, & Salotti, 2021).

One fundamental way the pandemic has impacted investment policies in developing countries is by leading to a shift in priorities (Brada, Gajewski, & Kutun, 2021). For example, many developing countries have had to redirect resources away from long-term development

projects to address immediate needs related to the pandemic. This has meant that investment policies have had to be re-prioritized to focus on initiatives that can help mitigate the pandemic's immediate economic impact.

The pandemic has also highlighted the importance of coordination and cooperation between different sectors and stakeholders (Karunaratne, Ranasinghe, Sammani, & Perera, 2021). As a result, investment policies have had to be designed to support collaboration between government, private sector, and civil society actors and promote partnerships and innovation (Yuhertiana, Zakaria, Suhartini, & Sukiswo, 2022).

In addition, the pandemic has underscored the need for investment policies to support economies' digital transformation (Abrardi & Sabatino, 2023). The pandemic has accelerated technology adoption, and investment policies have had to be adapted to support this trend (Jiang, 2020). This has meant investing in digital infrastructure, promoting digital skills development, and supporting the growth of digital industries (Williamson, Eynon, & Potter, 2020).

Overall, the impact of the pandemic on investment policies in developing countries has been significant. The pandemic has highlighted the need for investment policies that are flexible, adaptable, and responsive to changing circumstances. As such, policymakers in developing countries have had to rethink their investment policies and make changes that can support economic recovery and growth in the post-pandemic era.

ROLE OF INTERNATIONAL ORGANIZATIONS IN SHAPING INVESTMENT POLICIES

International organizations such as the International Monetary Fund (IMF) and the World Bank have played a crucial role in shaping the investment policies of developing countries during the COVID-19 pandemic (Leach et al., 2021; Loayza & Pennings, 2020). These organizations have been providing financial and technical support to developing countries to help them address the economic challenges posed by the pandemic.

The IMF and the World Bank have provided various financial support to developing countries, including loans, grants, and debt relief (Van Barneveld et al., 2020). This financial support has been critical in helping developing countries to finance their response to the pandemic, including measures such as fiscal stimulus and social protection programs.

In addition to financial support, the IMF and the World Bank have provided technical assistance to developing countries to help them design and implement effective investment policies (Berge & Fauchald, 2023). This technical assistance has included advice on macroeconomic policy, fiscal policy, financial sector regulation, and social protection measures. The organizations have also been conducting research and analysis on the economic impact of the pandemic and sharing their findings with policymakers in developing countries (Tandon et al., 2020).

The IMF and the World Bank have been working closely with governments and other stakeholders in developing countries to design investment policies that can support economic recovery and growth in the post-pandemic era (Barrett, Das, Magistretti, Pugacheva, & Wingender, 2021). This has involved collaboration with other international organizations and development partners and engagement with civil society and the private sector.

The recommendations of the IMF and the World Bank have influenced investment policies in developing countries (Grover, Lall, & Maloney, 2022). Many developing countries have followed the advice of these organizations in designing their policy responses to the pandemic, including implementing measures such as debt restructuring, social safety nets, and financial sector support.

However, it is essential to note that all developing countries have yet to universally accept the recommendations of the IMF and the World Bank (Kentikelenis et al., 2020). Moreover, some countries have been critical of the organizations' approach to policy advice and have advocated for alternative policy solutions (Nevyantseva & Vlasova, 2021). As such, the role of these organizations in shaping investment policies in developing countries is subject to controversy (Ye, 2021).

Overall, the role of international organizations such as the IMF and the World Bank in shaping investment policies in developing countries during the COVID-19 pandemic has been significant. These organizations have provided critical financial and technical support to developing countries. Moreover, they have played an essential role in helping to design investment policies that can support economic recovery and growth in the post-pandemic era.

OPPORTUNITIES FOR SUSTAINABLE INVESTMENT

The COVID-19 pandemic has highlighted the importance of sustainable investment as a critical driver of economic growth and development in developing countries (Bilal, 2020). Sustainable investment considers environmental, social, and governance (ESG) factors and seeks to create long-term value for investors, companies, and society (Capelle-Blancard, Desroziers, & Zerbib, 2021).

Developing countries may have significant opportunities to attract more sustainable investment in the post-pandemic era (Talan & Sharma, 2019). Investment in sustainable infrastructure, such as renewable energy, sustainable transportation, and green buildings, can provide substantial economic, social, and environmental benefits, such as job creation, improved public health, and reduced greenhouse gas emissions (Bielenberg, Kerlin, Oppenheim, & Roberts, 2016; Röttgers, Tandon, & Kaminker, 2018).

Investment policies can be critical in attracting sustainable investment to developing countries (Johnson, 2021). Policies that promote sustainable investment include tax incentives, subsidies, and regulatory frameworks that create a supportive environment for sustainable businesses and investors (Zhan & Santos-Paulino, 2021).

For example, developing countries can offer tax incentives and subsidies for companies that invest in sustainable infrastructure projects or provide low-interest loans to sustainable businesses (Qadir, Al-Motairi, Tahir, & Al-Fagih, 2021). In addition, they can develop regulatory frameworks that encourage sustainable investment, such as requiring companies to disclose their ESG practices and performance and imposing environmental and social standards on infrastructure projects (Schneider & Maxfield, 2018).

Attracting sustainable investment can bring significant benefits to developing countries (Pástor, Stambaugh, & Taylor, 2021). For example, sustainable investment can help create jobs, promote economic growth, and reduce poverty while also contributing to achieving environmental and social goals, such as climate change mitigation, biodiversity conservation, and social inclusion (Ikram, Ferasso, Sroufe, & Zhang, 2021).

In addition, sustainable investment can help improve developing countries' resilience in the face of future shocks, such as pandemics, by promoting economic diversification and reducing dependence on traditional industries (Rai, Rai, & Singh, 2021).

Overall, developing countries may have significant opportunities to attract more sustainable investment in the post-pandemic era. Investment policies can be designed to promote sustainable investment, bringing significant economic, social, and environmental benefits to developing countries.

THE ROLE OF TECHNOLOGY IN INVESTMENT POLICY TRANSFORMATION

The COVID-19 pandemic has accelerated technology adoption in various sectors, including finance and investment (Lashitew, 2023). In developing countries, technology has played an increasingly important role in transforming investment policies by enabling greater access to financial services, improving the efficiency of investment processes, and enhancing the quality and availability of investment information (Bai, Quayson, & Sarkis, 2021).

Technology is transforming investment policies in developing countries by enabling greater access to financial services. The expansion of digital banking and mobile money services has enabled more people to access financial services, including savings, credit, and insurance, which can support investment and entrepreneurship (Khatun, Mitra, & Sarker, 2021).

In addition, technology is improving the efficiency of investment processes by reducing transaction costs and increasing transparency (Kahn, Baron, & Vieyra, 2018). Digital platforms for investment, such as crowdfunding platforms and online marketplaces, can help to connect

investors with entrepreneurs and reduce the costs and barriers to investment (Wang, Mahmood, Sismeiro, & Vulkan, 2019).

Technology is also improving the quality and availability of investment information, which can support better investment decision-making (Oleksyk et al., 2020). For example, digital platforms for data analysis and visualization can help policymakers analyze investment trends and identify investment opportunities while providing investors with better information on investment risks and opportunities (Wesslen, Karduni, Markant, & Dou, 2021).

Despite the potential benefits of technology for investment policy transformation in developing countries, significant challenges must be addressed. One key challenge is the digital divide, which can limit access to technology and digital financial services, particularly in rural areas and among marginalized communities (Ramsetty & Adams, 2020). This can create a "digital divide" between those who have access to technology and those who do not and can exacerbate existing inequalities.

Another challenge is the need for digital infrastructure and regulatory frameworks to support technology-driven investment policies (Greenstein, 2019). Developing countries may need to invest in digital infrastructure, such as broadband networks and data centers, and develop regulatory frameworks that support innovation and protect consumers (Shenglin, Simonelli, Ruidong, Bosc, & Wenwei, 2017).

In addition, there is a need to build digital skills and capacities among policymakers, investors, and entrepreneurs, to ensure that they can effectively navigate the rapidly changing digital landscape and capitalize on the opportunities provided by technology (Van Deursen & Van Dijk, 2014).

Overall, the role of technology in investment policy transformation in developing countries is significant but complex and multifaceted. By addressing the challenges and leveraging the opportunities presented by technology, developing countries can transform their investment policies and support sustainable economic growth and development.

CASE STUDIES

This chapter highlights the investment policies implemented by developing countries in response to the COVID-19 pandemic. The investment policies vary in focus, including infrastructure development, support for small and medium-sized enterprises (SMEs), green energy, and social programs.

Here are some examples of Latin American countries that have implemented innovative investment policies in response to the pandemic:

- *Brazil:* In April 2020, the Brazilian government announced a package of measures to support the economy, including creating a \$14 billion credit line for SMEs and a \$2.7 billion investment program for public-private partnerships (PPPs) (International Finance, 2020) (International Finance, 2020). The credit line supported SMEs facing financial difficulties due to the pandemic, while the investment program aimed to attract private investment in infrastructure projects.

- *Colombia:* In June 2020, the Colombian government announced a \$1.25 billion investment program to support the economic recovery, focusing on infrastructure projects, including roads, bridges, and public transportation (World Bank, 2020). The program was designed to attract private investment and create job opportunities while addressing long-standing infrastructure gaps in the country.

- *Chile:* In September 2020, the Chilean government announced a \$2 billion investment program to support economic recovery, focusing on digital transformation and green energy (UNCTAD, 2021). The program included measures to promote the development of digital infrastructure, such as broadband networks and data centers, and to support the transition to renewable energy sources.

- *Peru:* In October 2020, the Peruvian government announced measures to support the economy, including a \$600 million investment program for public infrastructure projects and a \$200 million credit line for SMEs (Ernst & Young, 2020). The investment program was aimed at

supporting the construction and modernization of public infrastructure. At the same time, the credit line was designed to provide financial support to SMEs facing difficulties due to the pandemic.

- *Mexico:* In November 2020, the Mexican government announced a \$44 billion infrastructure investment plan, which aimed to create jobs and boost economic growth through investment in transportation, energy, and telecommunications infrastructure (Navarro, 2019). The plan included measures to attract private investment and promote the development of green energy.

Several African countries have adopted innovative investment policies in response to the pandemic. Here are a few examples.

- *Nigeria:* In March 2020, the Nigerian government announced a ₦50 billion (\$130 million) intervention fund to support SMEs affected by the pandemic (Central Bank of Nigeria, 2020). The fund was designed to provide low-interest loans and grants to SMEs, focusing on the agricultural and healthcare sectors.

- *South Africa:* In April 2020, the South African government announced an R500 billion (\$34 billion) economic stimulus package, which included various measures to support businesses and households affected by the pandemic (Lukani, 2020). The package included support for small businesses, tax relief for companies, and an infrastructure investment drive.

- *Ethiopia:* In May 2020, the Ethiopian government announced a \$4 billion investment plan to support economic growth and job creation (Jobs Creation Commission Ethiopia, 2019). The plan included investments in infrastructure, such as roads, railways, and power generation, as well as support for the manufacturing and agriculture sectors.

- *Ghana:* In July 2020, the Ghanaian government launched a \$219 million stimulus package to support businesses affected by the pandemic (Nyarko Adams, 2020). The package included support for SMEs, such as low-interest loans and grants, as well as tax relief for companies.

- *Kenya:* In October 2020, the Kenyan government announced a KSh—56.6 billion (\$520 million) credit guarantee scheme to support SMEs affected by the pandemic. The scheme was designed to provide credit guarantees to commercial banks, allowing them to lend to SMEs at lower interest rates.

Asian countries have implemented innovative investment policies in response to the pandemic. Some examples are listed below.

- *India:* In May 2020, the Indian government launched the Atmanirbhar Bharat Abhiyan, a \$266 billion economic stimulus package to support businesses and households affected by the pandemic (Gupta, 2020). The package included measures to support the agriculture, manufacturing, and infrastructure sectors and reforms to improve the ease of doing business in the country.

- *Indonesia:* In June 2020, the Indonesian government announced a \$47 billion stimulus package to support businesses affected by the pandemic (Wail Akhlah, 2020). The package included support for SMEs, company tax incentives, and infrastructure and social programs investments.

- *Vietnam:* In July 2020, the Vietnamese government launched a \$2.6 billion credit package to support businesses affected by the pandemic (Minh, 2020). The package included low-interest loans for SMEs and support for infrastructure development and social programs.

- *Philippines:* In July 2020, the Philippine government announced a ₱165.5 billion (\$3.4 billion) stimulus package to support businesses and households affected by the pandemic (Reuters, 2020a). The package included support for the agriculture and manufacturing sectors, social programs, and investments in infrastructure.

- *Bangladesh:* In July 2020, the Bangladeshi government announced a Tk—1.03 trillion (\$12.1 billion) stimulus package to support businesses and households affected by the pandemic (The Financial Express, 2020). The package included support for the agriculture, manufacturing, and export sectors, social programs, and investments in infrastructure.

The pandemic has prompted some Middle Eastern developing countries to implement innovative investment policies. Here are a few examples.

- *United Arab Emirates (UAE)*: In June 2020, the UAE government announced a \$70 billion economic stimulus package to support businesses and households affected by the pandemic (Reuters, 2020b). The package included measures to support the healthcare and education sectors and investments in infrastructure and social programs.
- *Saudi Arabia*: In April 2020, the Saudi Arabian government announced a \$13.3 billion stimulus package to support businesses affected by the pandemic (Martin, 2020). The package included support for the tourism, transportation, and SME sectors and investments in infrastructure and social programs.
- *Qatar*: In May 2020, the Qatari government announced a \$20 billion economic stimulus package to support businesses and households affected by the pandemic (Economist Intelligence, 2020). The package included support for the healthcare and education sectors and investments in infrastructure and social programs.
- *Oman*: In July 2020, the Omani government announced a \$6.7 billion economic stimulus package to support businesses and households affected by the pandemic (CMS LAW-Now, 2020). The package included support for the SME and tourism sectors and investments in infrastructure and social programs.
- *Bahrain*: In June 2020, the Bahraini government announced an \$11.4 billion economic stimulus package to support businesses and households affected by the pandemic (Debusmann, 2020). The package included support for the tourism and SME sectors and investments in infrastructure and social programs.

Below are a few examples of developing European countries that have implemented innovative investment policies in response to the pandemic.

- *Turkey*: In March 2020, the Turkish government announced a comprehensive economic support package to mitigate the impact of the pandemic on the economy (Tuysuz, Baycan, & Altuğ, 2022). The package included tax relief, loan restructuring, and direct financial support for businesses and individuals. The government also launched a credit guarantee fund to support SMEs.
- *Ukraine*: In March 2020, the Ukrainian government announced an economic support package to provide financial assistance to businesses and households affected by the pandemic (Government of Ukraine, 2020). The package included a temporary reduction in the tax burden and financial support for the healthcare and social welfare sectors.
- *Serbia*: In May 2020, the Serbian government announced an economic stimulus package to support businesses and households affected by the pandemic. The package included financial support for SMEs, tax relief, and infrastructure investments.
- *Bosnia and Herzegovina*: In June 2020, the government of Bosnia and Herzegovina announced an economic support package to mitigate the impact of the pandemic on the economy. The package included financial support for businesses and investments in infrastructure and social programs.

These case studies demonstrate how developing countries have implemented various innovative investment policies in response to the pandemic. By providing financial assistance to businesses and households, reducing the tax burden, and investing in infrastructure and social programs, these policies have helped mitigate the pandemic's economic impact. However, their effectiveness may depend on a range of factors, such as the specific context of each country, the implementation of policies, and the overall response of the economy to the pandemic.

CONCLUSION

The COVID-19 pandemic has significantly impacted the investment policies of developing countries, leading to innovative policy changes and new opportunities for sustainable investment. The case studies we have explored from various regions, such as Latin America, Africa, Asia, the Middle East, and Europe, demonstrate the diverse range of policy measures that have been implemented in response to the pandemic. These measures include fiscal and monetary support, investment in technology, infrastructure, and social programs, tax relief, and financial support for small and medium-sized enterprises.

Moreover, international organizations such as the IMF and the World Bank have played a crucial role in supporting developing countries to implement innovative investment policies, particularly during the pandemic. The recommendations of these organizations have been implemented by policymakers, contributing to the transformation of investment policies and the promotion of sustainable investment.

While the effectiveness of these policies may depend on a range of factors, including the specific context of each country, overall, the implementation of innovative investment policies has helped to mitigate the economic impact of the pandemic in developing countries. There is an opportunity for developing countries to continue to attract sustainable investment and pursue policies that promote inclusive growth and economic resilience in the face of future shocks.

REFERENCES

1. Abrardi, L., & Sabatino, L. (2023). Ultra-broadband investment and economic resilience: Evidence from the Covid-19 pandemic. *Telecommunications Policy*, 47(2), 102480.
2. Bai, C., Quayson, M., & Sarkis, J. (2021). COVID-19 pandemic digitization lessons for sustainable development of micro-and small-enterprises. *Sustainable production and consumption*, 27, 1989-2001.
3. Barrett, M. P., Das, M. S., Magistretti, G., Pugacheva, E., & Wingender, M. P. (2021). *After-effects of the COVID-19 pandemic: Prospects for medium-term economic damage*: International Monetary Fund.
4. Basu, P., Chakraborty, C., & Reagle, D. (2003). Liberalization, FDI, and growth in developing countries: A panel cointegration approach. *Economic Inquiry*, 41(3), 510-516.
5. Ben Romdhane, Y., Kammoun, S., & Werghi, I. (2022). Economic resilience to the FDI shock during the COVID-19 pandemic: evidence from Asia. *Journal of Economic and Administrative Sciences*.
6. Berge, T. G., & Fauchald, O. K. (2023). International Organizations, Technical Assistance, and Domestic Investment Laws. *World Trade Review*, 22(1), 147-172.
7. Bielenberg, A., Kerlin, M., Oppenheim, J., & Roberts, M. (2016). Financing change: How to mobilize private-sector financing for sustainable infrastructure. *McKinsey Center for Business and Environment*, 24-25.
8. Bilal, S. (2020). Collaborative efforts to stimulate sustainable investment for COVID-19 recovery in developing countries. *ARI*, 142, 2020.
9. Boffa, M., Jansen, M., & Solleder, O. (2019). Do we need deeper trade agreements for GVCs or just a BIT? *The World Economy*, 42(6), 1713-1739.
10. Brada, J. C., Gajewski, P., & Kutan, A. M. (2021). Economic resiliency and recovery, lessons from the financial crisis for the COVID-19 pandemic: A regional perspective from Central and Eastern Europe. *International Review of Financial Analysis*, 74, 101658.
11. Capelle-Blancard, G., Desroziers, A., & Zerbib, O. D. (2021). Socially responsible investing strategies under pressure: Evidence from the COVID-19 crisis. *The Journal of Portfolio Management*, 47(9), 178-197.
12. Central Bank of Nigeria. (2020). *Central Bank of Nigeria Economic Report. Half Year 2020*. Retrieved from <https://www.cbn.gov.ng/Out/2020/RSD/CBN%20Economic%20Report%20Half%20Year%202020.pdf>
13. CMS LAW-Now. (2020). Oman responds to COVID-19 with economic stimulus package to bolster the private sector. Retrieved from <https://cms-lawnow.com/en/ealerts/2020/04/oman-responds-to-covid-19-with-economic-stimulus-package-to-bolster-the-private-sector>
14. De Schutter, O. (2011). How not to think of land-grabbing: three critiques of large-scale investments in farmland. *The Journal of Peasant Studies*, 38(2), 249-279.
15. Debusmann, B. (2020). Bahrain announces \$11.3bn stimulus package to soften blow of coronavirus. Retrieved from <https://www.arabianbusiness.com/gcc/bahrain/443167-bahrain-announces-113bn-stimulus-package-to-soften-blow-of-coronavirus>

16. Di Pietro, F., Lecca, P., & Salotti, S. (2021). Regional economic resilience in the European Union: a numerical general equilibrium analysis. *Spatial Economic Analysis*, 16(3), 287-312.
17. Economist Intelligence. (2020). Qatar tackles coronavirus with stimulus package. Retrieved from <https://country.eiu.com/article.aspx?articleid=279219411&Country=Qatar&topic=Economy&subtopic=Forecast&subsubtopic=Policy+trends>
18. Ernst & Young. (2020). Peru's Infrastructure Investment Guide 2020/2021. Retrieved from https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1308645/EY_Peru_Guide_to_Investing_in_Infrastructure_Projects_in_Peru.pdf
19. Galindo-Martín, M.-Á., Castaño-Martínez, M.-S., & Méndez-Picazo, M.-T. (2021). Effects of the pandemic crisis on entrepreneurship and sustainable development. *Journal of Business Research*, 137, 345-353.
20. Government of Ukraine. (2020). Supporting Small and Medium Businesses. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/en/reformi/ekonomichne-zrostannya/supporting-small-and-medium-businesses>
21. Greenstein, S. (2019). Digital infrastructure. *Economics of infrastructure investment* () University of Chicago Press.
22. Grover, A., Lall, S., & Maloney, W. (2022). *Place, productivity, and prosperity: Revisiting spatially targeted policies for regional development*: World Bank Publications.
23. Gupta, S., Sud, V., (2020). India's Modi promises \$266 billion to protect economy from Covid-19. Retrieved from <https://edition.cnn.com/2020/05/13/business/india-stimulus-covid-19-intl-hnk/index.html>
24. He, Y., & Wang, Y. (2022). Macroeconomic Effects of COVID-19 Pandemic: Fresh Evidence from Korea. *Sustainability*, 14(9), 5100.
25. Ho, L. T., & Gan, C. (2021). Foreign direct investment and world pandemic uncertainty index: Do health pandemics matter? *Journal of Risk and Financial Management*, 14(3), 107.
26. Holmes Jr, R. M., Miller, T., Hitt, M. A., & Salmador, M. P. (2013). The interrelationships among informal institutions, formal institutions, and inward foreign direct investment. *Journal of Management*, 39(2), 531-566.
27. Ikram, M., Ferasso, M., Sroufe, R., & Zhang, Q. (2021). Assessing green technology indicators for cleaner production and sustainable investments in a developing country context. *Journal of Cleaner Production*, 322, 129090.
28. International Finance. (2020). Brazil's new loan facility for SMEs. Retrieved from <https://internationalfinance.com/brazils-new-loan-facility-for-smes/>
29. Jandhyala, S., Henisz, W. J., & Mansfield, E. D. (2011). Three waves of BITs: The global diffusion of foreign investment policy. *Journal of Conflict Resolution*, 55(6), 1047-1073.
30. Jiang, X. (2020). Digital economy in the post-pandemic era. *Journal of Chinese Economic and Business Studies*, 18(4), 333-339.
31. Jobs Creation Commission Ethiopia. (2019). Plan of Action for Job Creation 2020-2025. Retrieved from <https://jobscommission.gov.et/wp-content/uploads/2019/11/National-Plan-for-Job-Creation-Brief.pdf>
32. Johnson, H. G. (2021). *Economic policies towards less developed countries* (Vol. 1): Routledge.
33. Kahn, T., Baron, A., & Vieyra, J. C. (2018). Digital technologies for transparency in public investment. *Inter-American Development Bank*, 15, 1-36.
34. Karunarathne, A., Ranasinghe, J., Sammani, U., & Perera, K. (2021). Impact of the COVID-19 pandemic on tourism operations and resilience: stakeholders' perspective in Sri Lanka. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 13(3), 369-382.
35. Kentikelenis, A., Gabor, D., Ortiz, I., Stubbs, T., McKee, M., & Stuckler, D. (2020). Softening the blow of the pandemic: will the International Monetary Fund and World Bank make things worse? *The Lancet Global Health*, 8(6), e758-e759.

36. Khatun, M. N., Mitra, S., & Sarker, M. N. I. (2021). Mobile banking during COVID-19 pandemic in Bangladesh: A novel mechanism to change and accelerate people's financial access. *Green Finance*, 3(3), 253-267.
37. Lashitew, A. A. (2023). When businesses go digital: The role of CEO attributes in technology adoption and utilization during the COVID-19 pandemic. *Technological Forecasting and Social Change*, 189, 122324.
38. Leach, M., MacGregor, H., Scoones, I., & Wilkinson, A. (2021). Post-pandemic transformations: How and why COVID-19 requires us to rethink development. *World Development*, 138, 105233.
39. Lee, C.-T., Hu, J.-L., & Kung, M.-H. (2022). Economic Resilience in the Early Stage of the COVID-19 Pandemic: An Across-Economy Comparison. *Sustainability*, 14(8), 4609.
40. Loayza, N., & Pennings, S. M. (2020). Macroeconomic policy in the time of COVID-19: A primer for developing countries. *World Bank Research and Policy Briefs*(147291).
41. Lukani, M. (2020). The R500 Billion Stimulus Package Is One of the Largest Economic Response Packages in the Developing World – Tito Mboweni.
42. Markusen, J. R. (1997). Trade versus investment liberalization. In: National Bureau of Economic Research Cambridge, Mass., USA.
43. Martin, M. (2020). Saudi Arabia to Pump \$13 Billion Into Banks to Offset Twin Shock. Retrieved from <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-06-01/saudi-arabia-to-inject-13-3-billion-into-banking-system#xj4y7vzkg>
44. Minh, A. (2020). Vietnam approves \$2.6 billion support package for Covid-19 crisis victims. Retrieved from <https://e.vnexpress.net/news/business/economy/vietnam-approves-2-6-billion-support-package-for-covid-19-crisis-victims-4082541.html>
45. Moran, T. (2011). *Foreign direct investment and development: Launching a second generation of policy research: Avoiding the mistakes of the first, reevaluating policies for developed and developing countries*: Columbia University Press.
46. Moran, T. H. (2006). *Harnessing foreign direct investment for development: policies for developed and developing countries*: CGD Books.
47. Nathan, A. J., & Scobell, A. (2012). How China sees America: The sum of Beijing's fears. *Foreign Aff.*, 91, 32.
48. Navarro, A., Villamil, J., (2019). Mexico Unveils \$44 Billion Infrastructure Plan to Boost GDP.
49. Nevyantseva, L., & Vlasova, N. (2021). *Comparative Analysis of Methods for Evaluating Efficiency of Regional Investment Policy*. Paper presented at the SHS Web of Conferences.
50. Nyarko Adams, C. (2020). Ghana: COVID-19 Stimulus Package for Businesses - 200,000 SMEs to Receive Gh¢600 Million. Retrieved from <https://allafrica.com/stories/202005110658.html>
51. Oleksyk, P., Hernes, M., Nita, B., Dudycz, H., Kozina, A., & Janus, J. (2020). Supporting investment decisions based on cognitive technology. *Towards Industry 4.0—Current Challenges in Information Systems*, 41-59.
52. Pástor, L., Stambaugh, R. F., & Taylor, L. A. (2021). Sustainable investing in equilibrium. *Journal of Financial Economics*, 142(2), 550-571.
53. Qadir, S. A., Al-Motairi, H., Tahir, F., & Al-Fagih, L. (2021). Incentives and strategies for financing the renewable energy transition: A review. *Energy Reports*, 7, 3590-3606.
54. Rai, S. S., Rai, S., & Singh, N. K. (2021). Organizational resilience and social-economic sustainability: COVID-19 perspective. *Environment, Development and Sustainability*, 23, 12006-12023.
55. Ramsetty, A., & Adams, C. (2020). Impact of the digital divide in the age of COVID-19. *Journal of the American Medical Informatics Association*, 27(7), 1147-1148.

56. Reuters. (2020a). Philippines' Duterte signs \$3.4 billion pandemic stimulus package into law. Retrieved from <https://www.reuters.com/article/us-health-coronavirus-philippines-budget-idUSKBN26227U>
57. Reuters. (2020b). UAE central bank boosts anti-coronavirus stimulus to \$70 billion. Retrieved from <https://www.reuters.com/article/us-health-coronavirus-emirates-cenbank-idUSKBN21N069>
58. Röttgers, D., Tandon, A., & Kaminker, C. (2018). OECD progress update on approaches to mobilising institutional investment for sustainable infrastructure.
59. Sapir, E., & Karachev, I. (2020). Challenges of a new investment policy: investment promotion and protection. *Finance: Theory and practice*, 24(3), 118-131.
60. Schneider, B. R., & Maxfield, S. (2018). Performance in Developing Countries. *Business and the state in developing countries*, 3.
61. Shafaeddin, M. S. (2012). Trade liberalization and economic reform in developing countries: structural change or de-industrialization? In *The IMF, World Bank and policy reform* (pp. 155-182): Routledge.
62. Shenglin, B., Simonelli, F., Ruidong, Z., Bosc, R., & Wenwei, L. (2017). Digital infrastructure: Overcoming the digital divide in emerging economies. *G20 Insights*, 3, 1-36.
63. Swenson, D. L. (2005). Why do developing countries sign BITs. *UC Davis J. Int'l L. & Pol'y*, 12, 131.
64. Talan, G., & Sharma, G. D. (2019). Doing well by doing good: A systematic review and research agenda for sustainable investment. *Sustainability*, 11(2), 353.
65. Tandon, A., Roubal, T., McDonald, L., Cowley, P., Palu, T., de Oliveira Cruz, V., . . . Schmidt, M. (2020). Economic impact of COVID-19.
66. The Financial Express. (2020). Bangladesh's stimulus package tops Tk 1.0 trillion. Retrieved from <https://thefinancialexpress.com.bd/economy/bangladesh/bangladeshs-stimulus-package-tops-tk-10-trillion-1589443603>
67. Tuysuz, S., Baycan, T., & Altuğ, F. (2022). Economic impact of the COVID-19 outbreak in Turkey: analysis of vulnerability and resilience of regions and diversely affected economic sectors. *Asia-Pacific Journal of Regional Science*, 6(3), 1133-1158.
68. UNCTAD. (2021). *World Investment Report 2020*. Retrieved from https://unctad.org/system/files/official-document/wir2020_en.pdf
69. Van Barneveld, K., Quinlan, M., Kriesler, P., Junor, A., Baum, F., Chowdhury, A., . . . Wright, C. F. (2020). The COVID-19 pandemic: Lessons on building more equal and sustainable societies. *The economic and labour relations review*, 31(2), 133-157.
70. Van Deursen, A. J., & Van Dijk, J. A. (2014). *Digital skills: Unlocking the information society*: Springer.
71. Wail Akhlah, A. (2020). Indonesia unveils bigger stimulus worth \$47.6 billion to fight coronavirus impacts. Retrieved from <https://www.thejakartapost.com/news/2020/06/04/indonesia-unveils-bigger-stimulus-worth-47-6-billion-to-fight-coronavirus-impacts.html>
72. Wang, W., Mahmood, A., Sismeiro, C., & Vulkan, N. (2019). The evolution of equity crowdfunding: Insights from co-investments of angels and the crowd. *Research Policy*, 48(8), 103727.
73. Wesslen, R., Karduni, A., Markant, D., & Dou, W. (2021). Effect of uncertainty visualizations on myopic loss aversion and the equity premium puzzle in retirement investment decisions. *IEEE Transactions on Visualization and Computer Graphics*, 28(1), 454-464.
74. Williamson, B., Eynon, R., & Potter, J. (2020). Pandemic politics, pedagogies and practices: digital technologies and distance education during the coronavirus emergency. In (Vol. 45, pp. 107-114): Taylor & Francis.
75. World Bank. (2020). Colombia Will Receive US\$700 Million from the World Bank to Strengthen its Response to the Covid-19 Emergency [Press release]. Retrieved from

<https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2020/06/18/colombia-recibira-us700-millones-del-banco-mundial-para-fortalecer-su-respuesta-ante-la-emergencia-por-covid-19>

76. Ye, L. S. (2021). The Role of the World Bank Group. In.

77. Yuhertiana, I., Zakaria, M., Suhartini, D., & Sukiswo, H. W. (2022). Cooperative resilience during the pandemic: Indonesia and Malaysia evidence. *Sustainability*, 14(10), 5839.

78. Zhan, J. X., & Santos-Paulino, A. U. (2021). Investing in the sustainable development goals: Mobilization, channeling, and impact. *Journal of International Business Policy*, 4(1), 166-183.

CZU: 005.936.5:504.06

DOI: <https://doi.org/10.53486/icspm2023.23>

TRIFOLD APPROACH TO CIRCULAR ECONOMY: FROM THE PROJECT TO THE CURRICULA

ANGELOV Petko

ORCID: 0000-0001-9459-4812

Head assist. Prof., PhD, D. A. Tsenov Academy of Economics, Bulgaria
p.angelov@uni-svishtov.bg

ABSTRACT/ *This study aims to present the framework for the implementation of an Erasmus+ project in which higher education institutions from Bulgaria, Romania, Turkey and Serbia are partnering. The project focuses on the circular economy from Ch. point of three important subjects: academia, business and society. Through a deductive method of research, the main stages of development of the project in its first year are presented. The main result is reaching a curriculum of an academic course for teaching the issues of circular economy to students with a profile in administration, management and economic sciences. In the search for synergy between academic centers on the Balkan Peninsula, three levels of project results are reached: Reference book on Circular Economy for teachers, Repertory on Circular Economy for students, Handbook on Circular Economy Challenges to business and society.*

KEYWORDS: *Circular economy, renewables, environmental standards, curriculum, public responsibility, waste processing*

JEL CLASSIFICATION: A23, H41, Q20, Q56

INTRODUCTION

The circular economy is a viable and promising alternative to the currently prevailing linear economic system. The fact that there is a world with limited resources includes the need to adopt a sustainable economic system (Zahariev, et al., 2020a) where sustainable processes must be a priority. Therefore, in this context of limited resources, the circular economy only strives for economic growth (Bezgin, et al., 2022f) if it is achieved in a sustainable way by keeping resources within closed cycles for as long as possible.

In this regard, the approved for funding under the Erasmus+ program entitled Trifold approach to circular economy: perspectives of academia, business and wider society (project acronym CRCLEcon and number 2022-1-BG01-KA220-HED-000085464) aims to explore the aspects of the circular economy in detail and in different aspects – students, academic staff, businessmen and community activists. As a result of the project, a visualized summary results for the main identified challenges was proposed. The foundation of the work in the first year of the project is the preparation of a curriculum of an academic course for teaching the issues of the circular economy. Based on the curriculum, an academic course should be written by the project experts to complement the traditional training of students (Zahariev, et al., 2022a) with an administration profile, management and business sciences with new topics in the field of green transition, environmental standards, renewable energy sources and the latest technologies for collection and secondary use of raw materials. Achieving a synergy (Ivanovic-Djukic, Zahariev, & Lepojevic, 2021e) between academic centers on the Balkan Peninsula – Bucharest, Istanbul, Nis and Svishtov provides a drawing of three vectors with project results: Reference book on Circular Economy for teachers, Repertory on Circular Economy for students, Handbook on Circular Economy Challenges to business and society.

1. PROJECT PHILOSOPHY

The overall objective of the project is to present the implications and introduce solutions to the challenges of the circular economy in an adapted way, bringing together students from different social categories with a focus on those who are discouraged and lagging behind their peers. This will be done by providing training materials and organising a series of activities and joint workshops. The specific objectives of the project are: Study of the components of the circular economy from the point of view of teachers; Research of the components of the circular economy from the perspective of students; Study the challenges of the circular economy for business and society as a whole.

In this way, the link between priorities and objectives of the project is achieved, as follows:

- Inclusion and diversity: Closing the gap between students who follow their path of improvement and those who are discouraged by social or economic reasons;
- Environment and combating climate change: To stimulate circular economy education and seize the opportunity to model the concepts and principles of the circular economy as a whole school to strengthen the vision of a sustainable world;
- Stimulating innovative learning and teaching practices: To explore new collaborative models to provide additional knowledge for society's circular economy.



Figure 1. Logo and visualization on the project

Source: (Project visualization output)

The innovation of the project is ensured by following cutting-edge approaches and environmental principles:

First. Educational institutions are the key to driving new greener and greener thinking and action. Education is key to changing the attitudes of future generations (Cascio & Boudreau, 2017). People need to instill the need for recycling and reduction and think about the needs of the planet before their own needs. Also to answer big questions like how people can turn to greener energy and reduce carbon emissions with the limited resources available to planet earth, the worsening climate crisis and humanity's unsustainable lifestyles. Universities are also critical factors for the socio-economic development of regions through knowledge creation, knowledge sharing, community development and innovation (Barrios, Benmelech, Hochberg, Sapienza, & Zingales, 2021), especially after the Covid-19 pandemic. (Zahariev, Zaharieva, Mihaylova, & Nikolova, 2022f) They are more receptive to the application of circular concepts.

Second. Highlighting the links between innovation and the circular economy. The circular economy concept is the solution to solving pollution and resource scarcity, as well as tackling climate challenges (Bogdanov, 2019). The full deployment of a circular economy represents a radical change and, as such, especially given the ongoing functioning of our economic systems, requires innovative ways of rethinking production systems and consumption. A circular economy can certainly be facilitated by innovation (Cascio & Boudreau, 2017), in particular through the introduction of new technologies and the design of innovative business models.

Third. A look at emerging needs for new skills. The growing importance of the circular economy will have a significant impact on the shape of jobs and competences (Krastevich & Smokova, 2021). The new highlights will include "broad skills" such as digital and environmental literacy (Zahariev, Mihaylova, Monev, & Dikov, 2021b) and problem-solving, while building "in-depth skills" more relevant to specific functions or disciplines. Non-repetitive, circular jobs will emphasize skills such as product repair and maintenance or innovation in the product design process to improve longevity (UNESCO, 2023).

2. INITIAL RESULTS AND SYNERGY

The project is a continuation of the efforts of the partners to provide effective training aimed at future problems and to ensure that students are appropriately prepared, both in terms of the challenges of technology transfer and in terms of social reasonableness and responsibility.

Through the project, partners explore various strategies aimed at compensating for the inadequacy created by students' waning enthusiasm in a complex educational environment (Zahariev, Simeonov, & Zaharieva, 2021c) as a result of the epidemic and the upcoming socio-economic problems in much of Europe. The circular economy represents the latest attempt to conceptualise the integration of economic activity and environmental well-being in a sustainable way. The transition to a circular economy is one of the biggest challenges to creating a more sustainable society (Armstrong, 2014). Cross-program learning is fundamental to understanding the ways in which social, economic and environmental systems interact to sustain and sustain human life, valuing and respecting the diversity of views and values that influence sustainable development and participating critically and acting creatively in defining more sustainable lifestyles. Sustainability education (Briscoe, Schuler, & Claus, 2009) develops the knowledge, skills, values and world views needed by people to act in ways that contribute to more sustainable living patterns. Sustainable development education is forward-looking, focusing on protecting the environment and creating a more environmentally and socially just world through informed action. Actions that support more sustainable living patterns require consideration of environmental, social, cultural and economic systems and their interdependence.

The circular economy enables the further development of society to preserve the environment and resources for the next generations. The concept of cycling is fully in line with the purpose of our basic principle of education systems, that is, to guide the development of a complete and complete person. Education and awareness of circulation require interdisciplinary teaching (Zahariev, 2012), not only the transfer of theoretical knowledge, but above all for the development of socially and environmentally appropriate attitudes. A proper understanding of the impact of our consumption (linear economy) on the world will help young people make more sustainable choices as they get older (The circular collective, 2021). One of the levers in this perspective is training and education. It is crucial that industry, professionals, students and future

economic decision-makers realize the importance of these environmental challenges, but also the environmental impact of economic and industrial activities. It is therefore necessary to have courses, seminars and lifelong learning programmes covering these topics (Zahariev, Laktionova, Zaharieva, & Kostov, 2022b). Thus, due to internationalization, working even with a single foreign country will lead students to an opportunity to compare situations and views and thus ignore differences. The presence of more than two countries leads to the formation, on a generalised basis, of the relevant representations which may be acceptable as a comprehensive package by the students.



Figure 2. Partner network for the project

Source: (Project visualization output)

Against this background, the first result of the work on the project is the achievement of a construction of the course aimed at academic teachers, which should be developed in four parts and relevant learning topics to them:

Part 1. Insights from existing curricula about circular economy (Curricula for certain areas of study; Concerned topics; Common characteristics – length in hours, ratio lectures / exercises, etc.)

Part 2. Methodologic remarks on teaching on circular economy (Lecture goals and methods; Setting learning objectives; Evaluation aspects)

Part 3. Distinctions and patterns related to teaching disadvantaged or discouraged students (Circular Economy as alternative model of growth for a sustainable future; “Bottom-up” change through education; Transition to Circular Economy – roles and impact).

Part 4. Branch specific considerations on circular economy (Branch 1. Circular economy in the glass industry; Branch 2. Circular economy for plastics and plastic products; Branch 3. Circular economy for ferrous and non-ferrous metals; Branch 4. Circular economy for secondary production of paper and cardboard).

There is no doubt for the project team that higher education plays a vital role in the global transition to a circular economy. The circular economy is a new economic model that works in a holistic way to address complex social and environmental challenges. A key objective of any university with Economic profile is to prepare the next generation of leaders to address these

challenges by embedding circular economy concepts in the curricula and processes of all universities around the world.

Universities are increasingly rethinking their role in the twenty-first century and seeking to both respond better to societal needs and become agents of change to solve global challenges. Academic institutions also provide individuals with professional and personal skills and abilities. They have access to large concentrations of young and curious people who are passionate, creative and eager for a better world. Despite the availability of curricular content on the specifics of the circular economy, there is still little room for student orientation, individual initiative and real touch to specific problems and ways to solve them. Thus, students receive mainly theoretical information and remain deprived of exercising something practical. This is a particularly acute challenge for students who experience economic and social problems and are discouraged about their career prospects. In this regard, the project team identified the following needs of the target students: an improved but adapted explanation of the components, values, processes and cycles of the circular economy; To be supported by people who know well the aspects and trends of the economy influenced by environmental constraints to shape their necessary abilities when they join the labour market after completing training; To be trained in a close to the real business environment on some basic things that can be applied to address the challenges of the circular economy; To be allowed to try practical actions to meet the needs of the business, taking into account the scarcity of natural resources and thus be supported in the deployment of their creativity and innovation; Meet peers with similar challenges and exchange experiences to explore their strengths; To be provided with various practical examples that they could follow to resolve situations they might encounter after graduation.

On this basis, the project groups logically include the following categories:

First. Direct beneficiaries, including those from families with economic difficulties, who are discouraged about their career prospects and who tend to miss their chances of finding the right positions in the changed working environment caused by the circular economy due to loss of common sense with their peers; Students wishing to master their abilities to address the challenges of the circular economy, as well as to test approaches to intervention in practice

Second. Indirect beneficiaries of which. University teachers at participating higher education institutions who teach subjects not directly related to economics and environmental challenges, gaining an overview of further scientific demand; Entrepreneurs who recognize the complexity, problems, but also business opportunities defined by the circular economy.

The framework of the project activity, implemented through the relevant work packages, is designed to meet the needs aimed at intervention. Overall, the project provides an easy-to-understand and attractive approach to the challenges and benefits of the circular economy, adapted to students and facilitates the understanding of complex processes in the economy and the environment. In this way, the specific objectives of the project are chosen so that each of them covers two of the envisaged needs:

- Exploring the components of the circular economy from a faculty perspective – to provide an improved and adapted explanation of the important elements of the circular economy and to shape the necessary abilities of students when they join the labour market
- Exploring the components of the circular economy from the perspective of students – to introduce basic things that could be applied in a close to the real business environment, as well as to give students space for practicing
- Explore the challenges of the circular economy facing business and the wider society – to provide a variety of examples that students can follow to resolve situations they may face after graduation, as well as to exchange experiences with external experts and colleagues

Actions within the project considered as a means of meeting these needs consist of developing adapted learning content for the target students and a series of workshops where the final beneficiaries are involved in practical cooperation.

CONCLUSION

The main course of action of academic institutions in the training of students in the field of circular economy is the development of vital awareness and understanding of the challenges of technological development in a world with exhaustible resources, ore deposits and minerals. That is why the EU's funding of project networks of higher education institutions through the Erasmus+ programme allows: Strengthening the sense of belonging to a larger and stronger community; Setting higher demands for cost transparency and publicity of results, making achievements broader; Linking partners for a longer period in terms of ownership of results; Easing academic organizations financially that still have deteriorating budget indicators due to the pandemic and subsequent multiple crises; Providing an example of international cooperation on the basis of jointly created thematic, administrative and project documents; Increasing responsibility for grant financing and seeking better value for money in the context of the transition to a greener and more efficient economy. The network of four partners from Balkan countries has an ambitious goal to offer new academic content on the problem of the green economy, which will have a triple addressee: educational institutions, business and society as a whole. The success of the project should be a logical consequence of the motivation and work of the teams of experts from universities in Bucharest, Istanbul, Nis and Svishtov.

REFERENCES

1. Armstrong, M. (2014). *A Handbook of Human Resource Management Practice, 13th edition*. London: Kogan Page Ltd.
2. Barrios, J. M., Benmelech, E., Hochberg, Y. V., Sapienza, P., & Zingales, L. (2021). Civic capital and social distancing during the Covid-19 pandemic. *Journal of Public Economics*, 193(January), 1-11. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2020.104310>
3. Bezgin, K., Zahariev, A., Shaulska, L., Doronina, O., Tsiklashvili, N., & Wasilewska, N. (2022f). Coevolution of education and business: adaptive interaction. *International Journal of Global Environmental Issues*(Special Issue on: Innovations for Sustainability Energy, Industry and Agriculture). doi:10.1504/IJGENVI.2022.10049838
4. Bogdanova, M. (2019). Social policies and programmes in Europe. *International E-journal of Advances in Social Sciences*, 5(15), 1306-1313. doi:<https://doi.org/10.18769/ijasos.592097>
5. Briscoe, D. R., Schuler, R. S., & Claus, L. (2009). *International Human Resource Management. Policies and Practices for Multinational Enterprises*. New York: Routledge.
6. Cascio, W., & Boudreau, J. (2017). *Investing in people*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
7. Ivanovic-Djukic, M., Zahariev, A., & Lepojevic, V. (2021e). Corporate social responsibility in Covid-19 environment: evidence from Serbia and Bulgaria. *Proceedings of the International Scientific Conference: Emerging trends in global and national economy*, (pp. 239-250). Faculty of Economics, University of Nish.
8. Krastevich, T., & Smokova, M. (2021). Does the degree of urbanisation affect sustainable household consumption? (Some empirical evidence). *Management and Marketing*, 16(3), 187-209. doi:10.2478/mmcks-2021-0012
9. The circular collective. (2021, August 04). *Shift to a Circular Economy: the role of education from youth to higher education*. Retrieved from <https://www.thecircularcollective.com/post/shift-to-a-circular-economy-the-role-of-education-from-youth-to-higher-education>
10. UNESCO. (2023, 04 14). *Skills for the circular economy*. Retrieved from <https://unevoc.unesco.org/home/Skills+for+the+circular+economy>
11. Zahariev, A. (2012). *Financial Management of Human Resources*. V. Tarnovo: ABAGAR. doi:10.13140/RG.2.1.3561.6402

12. Zahariev, A., Angelov, A., Angelov, P., Mihaylova, M., Slavov, S., & Mladenov, S. (2022a). Designing an International Bachelor Degree Syllabus - Corporate Social Responsibility in Industry 4.0. *Abstracts & Proceedings of SOCIOINT 2022 - 9th International Conference on Education and Education of Social Sciences, 17-18 January 2022* (pp. 567-575). Istanbul: OCERINT. doi:<https://doi.org/10.51508/intcess.202279>
13. Zahariev, A., Laktionova, A., Zaharieva, G., & Kostov, D. (2022b). International Master Degree Partnership through Double Diploma Programme of International Financial Management (on the example of Bulgaria and Ukraine). *Abstracts & Proceedings of SOCIOINT 2022 - 9th International Conference on Education and Education of Social Sciences, 17-18 January 2022* (pp. 576-583). Istanbul: OCERINT. doi:<https://doi.org/10.51508/intcess.202280>
14. Zahariev, A., Mihaylova, M., Monev, V., & Dikov, V. (2021b). Upgrading competencies of master's degree students through E-learning in business communications in a foreign language. *Abstracts & Proceedings of SOCIOINT 2021 - 8th International Conference on Education and Education of Social Sciences, 14-15 June 2021* (pp. 25-33). Istanbul: OCERINT. doi:<https://doi.org/10.46529/socioint.202103>
15. Zahariev, A., Simeonov, S., & Zaharieva, G. (2021c). Management motivation and capital creation through employee stock options – International evidences under covid-19 circumstances. *Conference Proceedings/Full Paper of 22nd RSEP International Economics, Finance & Business Conference – Virtual/Online 25-26 August 2021* (pp. 113-120). Istanbul, Turkey: Kadir Has University. Retrieved from www.researchgate.net/publication/354238497
16. Zahariev, A., Zaharieva, G., Mihaylova, M., & Nikolova, M. (2022f). COVID-19 as a factor for the digitalisation in human resource management in the Bulgarian financial institutions. *87th International Scientific Conference of Economic and Social Development: Economics, Management, Finance and Banking. Economic and Social Development (Book of Proceedings), vol. 87*, pp. 210-219. Svishtov: Cakovez, Croatia. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/364153505>
17. Zahariev, A., Zveryakov, M., Prodanov, S., Zaharieva, G., Angelov, P., Zarkova, S., & Petrova, M. (2020a). Debt management evaluation through support vector machines: on the example of Italy and Greece. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(3), 2382-2393. doi:[https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.3\(61\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.3(61))

CZU: 005.32:005.332

DOI: <https://doi.org/10.53486/icspm2023.24>

**STRENGTHENING ORGANIZATIONAL BEHAVIOR UNDER THE CONDITIONS OF
A TURBULENT ENVIRONMENT
FORTIFICAREA COMPORTAMENTULUI ORGANIZAȚIONAL ÎN CONDIȚIILE
UNUI MEDIU TURBULENT**

BUGA Lorina

ORCID: 0009-0007-9259-0325

Ph.D. Student, Academy of Economic Studies of Moldova, Republic of Moldova, www.ase.md,
psiholog.lorina@gmail.com

ABSTRACT. *This paper examines how to strengthen organizational behavior in turbulent environments. A conceptual framework includes significant theories and models of organizational behavior, essential elements and dimensions of organizational behavior, and the importance of*

non-verbal communication and psychosomatic techniques. Techniques for strengthening organizational behavior are discussed, including building resilience and adaptability, enhancing communication and collaboration, fostering a positive organizational culture, and leveraging psychosomatic techniques. Case studies of successful strategies and techniques implemented by organizations operating in turbulent environments are also provided. The findings have implications for organizational behavior research and practice, as organizations can benefit from a holistic approach to strengthening organizational behavior. Future studies could investigate the effectiveness of different strategies and techniques for strengthening organizational behavior in different contexts and industries, with potential applications including the development of tailored training and development programs and employee wellness programs.

KEYWORDS: *organizational behavior, turbulent environments, strengthening techniques*

JEL CLASSIFICATION: *M12, D23, D81, J24*

INTRODUCERE

Într-o lume din ce în ce mai globalizată și interconectată, organizațiile se confruntă cu provocări constante și un mediu de afaceri în schimbare rapidă (Cascio & Montealegre, 2016). Turbulența, caracterizată prin incertitudine economică, perturbări tehnologice și volatilitatea pieței, necesită un comportament organizațional eficient și adaptabil pentru a asigura succesul și durabilitatea (Burnes & Cooke, 2013). Comportamentul organizațional, studiul comportamentului uman în cadrul organizațiilor, este crucial în înțelegerea și abordarea acestor provocări (Judge & Robbins, 2017). Prin examinarea și consolidarea comportamentului organizațional, întreprinderile își pot îmbunătăți performanța generală, satisfacția angajaților și rezistența la turbulență (Luthans, 2002).

Scopul principal al acestei lucrări este de a explora impactul mediilor turbulente asupra comportamentului organizațional și de a identifica tehnici și instrumente pentru a consolida comportamentul organizațional ca răspuns la aceste condiții. În plus, acest studiu va oferi perspective asupra rolului comunicării non-verbale, psihosomaticii și diferitelor strategii și aplicații pentru îmbunătățirea comportamentului organizațional și adaptarea la mediul incert.

Scopul acestei lucrări este analiza teoriilor actuale ale comportamentului organizațional, conceptele de comunicare non-verbală și psihosomatică, precum și identificarea instrumentelor și tehnicilor de consolidare a comportamentului organizațional în medii turbulente. Studiul se va concentra pe literatura publicată în limba engleză și se va baza pe studii de caz și exemple practice pentru a ilustra punctele cheie. Limitările lucrării includ potențialul de părtinire culturală în analiza comportamentului organizațional și dependența de literatura publicată, care este posibil să nu acopere cele mai recente evoluții în domeniu. În plus, datorită naturii complexe a comportamentului organizațional, generalizarea constatărilor poate fi limitată la contexte sau industrii specifice. În ciuda acestor limitări, acest studiu își propune să ofere perspective și recomandări valoroase pentru cercetătorii și practicienii interesați de îmbunătățirea comportamentului organizațional în medii turbulente.

CADRUL CONCEPTUAL

Comportamentul organizațional este un domeniu interdisciplinar care examinează modul în care indivizii, grupurile și structurile influențează comportamentul organizațional (Judge & Robbins, 2017). Mai multe teorii și modele majore au modelat înțelegerea comportamentului organizațional, inclusiv:

- *Teoria clasică a managementului:* Această teorie, dezvoltată de Taylor, Fayol și Weber, subliniază importanța birocrăției, a diviziunii muncii și a unei structuri ierarhice clare pentru a maximiza eficiența și productivitatea în organizații (Fells, 2000; Taylor, 1911; Webber, 2007).

- *Teoria relațiilor umane:* Această teorie evidențiază factorii sociali și psihologici care influențează comportamentul și motivația angajaților, susținând că angajații nu sunt motivați doar de stimulente economice, ci și de nevoile sociale și de sentimentul de apartenență (Mayo, 1933).

- *Teoria contingenței*: Această teorie, introdusă de Woodward și Fiedler, presupune că nu există o abordare universală a comportamentului organizațional și că cel mai eficient stil și structură de management depind de diverși factori situaționali, cum ar fi ca natura sarcinii, mediul și caracteristicile angajaților (Fiedler, 1964; Woodward & Wedderburn, 1965).

- *Teoria sistemelor*: Această teorie, avansată de Katz și Kahn, vede organizațiile ca sisteme deschise care interacționează cu mediul lor și sunt compuse din componente interdependente și interdependente (Katz & Kahn, 1966). Subliniază nevoia organizațiilor de a echilibra forțele interne și externe pentru a le asigura supraviețuirea și creșterea.

Comportamentul organizațional cuprinde diverse elemente și dimensiuni care interacționează pentru a modela comportamentul indivizilor și al grupurilor din cadrul unei organizații (Judge & Robbins, 2017). Unele dintre elementele și dimensiunile critice includ:

- *Factorii individuali* includ trăsăturile de personalitate, atitudinile, valorile și percepțiile care influențează modul în care indivizii se comportă și iau decizii la locul de muncă (Wagner & Hollenbeck, 2020). În plus, motivația individuală și satisfacția în muncă influențează semnificativ performanța și angajamentul angajaților față de organizație (Luthans, 2002).

- *Dinamica grupului*: Comportamentul organizațional include și studierea modului în care grupurile se formează, interacționează și funcționează în cadrul organizației (Levi & Askay, 2020). Normele de grup, rolurile, coeziunea și managementul conflictelor pot avea un impact asupra performanței și eficacității organizaționale (Tuckman, 1965).

- *Structura și cultura organizațională*: Structura unei organizații, inclusiv ierarhia acesteia, diviziunea muncii și canalele de comunicare, pot influența comportamentul angajaților și eficacitatea organizațională (Mintzberg, 1979). Cultura organizațională, care se referă la valorile comune, credințele și normele care modelează comportamentul angajaților, poate avea, de asemenea, un impact semnificativ asupra performanței organizaționale și a integrării angajaților (Schein, 2010).

- *Leadership și management*: Rolul liderilor și managerilor este crucial în modelarea comportamentului organizațional, deoarece aceștia stabilesc direcția strategică, comunică așteptările și influențează motivația angajaților (Northouse, 2021). Stilurile și abordările diferite de conducere pot avea impacturi diferite asupra comportamentului angajaților și asupra succesului general al organizației (Bass & Riggio, 2006).

Comunicarea non-verbală joacă un rol semnificativ în comportamentul organizațional și este esențială pentru interacțiuni eficiente între indivizi la locul de muncă (Mehrabian, 1971). Indiciile non-verbale pot transmite informații despre emoții, atitudini și relații care nu pot fi comunicate în mod explicit prin cuvinte (Knapp et al., 2013). De asemenea, ele pot completa, contrazice sau sublinia mesajele verbale, afectând înțelegerea generală și interpretarea comunicării (Birdwhistell, 2010). În mediile organizaționale, comunicarea eficientă non-verbală poate spori încrederea, relația și colaborarea între angajați, îmbunătățind astfel munca în echipă, luarea deciziilor și performanța generală (Argyle, 2013).

În mediile organizaționale pot apărea diferite tipuri de comunicare non-verbală, inclusiv:

- *Limbajul corpului* se referă la utilizarea gesturilor, posturilor și mișcărilor pentru a transmite sens și emoții (Ekman & Friesen, 1969). La locul de muncă, limbajul corpului poate indica încredere, deschidere sau ostilitate, influențând percepția și interpretarea mesajelor.

- *Expresiile faciale* sunt indicii non-verbale puternice care pot comunica emoții, cum ar fi fericirea, tristețea, furia și surpriza (Ekman, 1993). În mediile organizaționale, expresiile faciale pot ajuta la transmiterea feedback-ului non-verbal în timpul întâlnirilor sau negocierilor, influențând cursul discuțiilor și procesele de luare a deciziilor.

- *Tonul vocii* se referă la înălțime, volum, tempou și alte caracteristici vocale care însoțesc vorbirea și pot transmite sens sau emoție (Poyatos, 1993). La locul de muncă, tonul vocii poate exprima autoritate, entuziasm sau frustrare, ceea ce poate afecta modul în care un mesaj este primit și interpretat de către ceilalți.

- *Contactul vizual* poate transmite atenție, interes și încredere, precum și poate ajuta la reglarea fluxului conversațional (Kleinke, 1986). În mediile organizaționale, menținerea unui contact vizual adecvat poate îmbunătăți eficiența comunicării și poate facilita construirea de relații între colegi și clienți.

- *Proxemica* se referă la studiul distanțelor spațiale și al spațiului personal dintre indivizi în timpul comunicării (Bluedorn, 1998). La locul de muncă, înțelegerea și respectarea diferențelor culturale în spațiul personal poate ajuta la evitarea neînțelegerilor sau disconfortului în timpul interacțiunilor.

- *Haptica* implică utilizarea atingerii în comunicare, cum ar fi strângeri de mână, bătăi pe spate sau alte forme de contact fizic (Hertenstein et al., 2006). Folosirea adecvată și respectuoasă a atingerii în setările organizaționale poate stimula un sentiment de conexiune și camaraderie între colegi.

Psihosomatica se referă la interrelația dintre factorii psihologici și simptomele fizice, subliniind legătura dintre bunăstarea mentală și emoțională și manifestarea afecțiunilor fizice (Lipowski & Lipowski, 1985). În contextul comportamentului organizațional, factorii psihosomatici pot juca un rol semnificativ în modelarea bunăstării generale a angajaților, a satisfacției în muncă și a performanței (Quick et al., 1997).

Cercetările au arătat că factorii psihologici precum stresul, anxietatea și epuizarea emoțională pot duce la diferite simptome fizice și probleme de sănătate (Melamed et al., 1992). La locul de muncă, nivelurile ridicate de stres și cerințele de la locul de muncă pot contribui la simptome psihosomatice, inclusiv dureri de cap, oboseală, probleme gastrointestinale și dureri musculo-scheletice (Theorell & Karasek, 1996). Aceste simptome pot avea un impact negativ asupra bunăstării angajaților, satisfacției în muncă și productivității (Van der Klink et al., 2001).

Pe de altă parte, un mediu de lucru pozitiv care promovează bunăstarea angajaților și favorizează un echilibru sănătos între viața profesională și viața privată poate reduce prevalența simptomelor psihosomatice (Allen & Armstrong, 2006). Abordarea factorilor psihosomatici la locul de muncă este esențială pentru menținerea unei forțe de muncă sănătoase, angajate și productive.

Factorii psihosomatici pot avea implicații semnificative asupra performanței organizaționale. Angajații care se confruntă cu simptome fizice care decurg din factori psihologici pot fi mai puțin productivi, mai puțin implicați și mai susceptibili de a lua concediu medical sau de a lipsi de la serviciu (Serxner et al., 2004). Acest lucru poate duce la costuri crescute, eficiență redusă și performanță generală mai scăzută pentru organizație (Loeppe et al., 2007).

Abordând factorii psihosomatici și promovând bunăstarea angajaților, organizațiile pot spori satisfacția în muncă, implicarea angajaților și, în cele din urmă, performanța organizațională (Wright et al., 2007). Implementarea strategiilor de reducere a stresului, de a îmbunătăți echilibrul dintre viața profesională și viața privată și de a promova un mediu de lucru susținător poate contribui la atenuarea impactului negativ al factorilor psihosomatici atât asupra angajaților, cât și asupra organizației în ansamblu.

TEHNICI PENTRU FORTIFICAREA COMPORTAMENTULUI ORGANIZAȚIONAL ÎN MEDII TURBULENTE

Inteligența emoțională (IE) se referă la capacitatea de a recunoaște, înțelege și gestiona emoțiile cuiva și emoțiile celorlalți (Goleman, 1995). Dezvoltarea IE și a conștientizării de sine poate ajuta angajații să navigheze în medii turbulente, permițându-le să-și regleze emoțiile, să mențină relații pozitive și să ia decizii mai bune (Mayer et al., 2008). Organizațiile pot promova IE prin programe de formare, ateliere și sesiuni de coaching.

Flexibilitatea cognitivă se referă la capacitatea de a se adapta la situații noi, de a comuta între sarcini și de a aborda problemele din perspective diferite (Martin & Rubin, 1995). Îmbunătățirea flexibilității cognitive poate îmbunătăți capacitatea angajaților de a face față schimbării, de a rezolva probleme și de a lua decizii informate în medii turbulente (Spiro, 2012). Organizațiile pot promova flexibilitatea cognitivă prin instruire, mentorat și expunerea la experiențe și perspective diverse.

Ascultarea activă implică acordarea unei atenții complete vorbitorului, căutarea să-i înțeleagă mesajul și furnizarea de feedback adecvat (Rogers & Farson, 1957). Dezvoltarea abilităților de ascultare activă și a empatiei poate facilita comunicarea și colaborarea eficientă la locul de muncă, în special în mediile turbulente în care pot apărea neînțelegeri și conflicte (Hynes, 2012). Organizațiile pot încuraja ascultarea activă și empatia prin programe de antrenament și exerciții de joc de rol.

Rezolvarea conflictelor și abilitățile de negociere sunt esențiale pentru a naviga între dezacorduri și pentru a găsi soluții reciproc avantajoase în medii turbulente (Fisher et al., 2011). Organizațiile pot consolida aceste abilități în rândul angajaților prin oferirea de formare în comunicare, rezolvare de probleme și tehnici de negociere, precum și prin promovarea unei culturi care sprijină dialogul deschis și feedback-ul constructiv.

Implementarea sistemelor de recunoaștere și recompensă poate motiva angajații, poate consolida comportamentul pozitiv și poate îmbunătăți performanța organizațională generală (Aguinis et al., 2013). În mediile turbulente, este esențial să recunoaștem eforturile și contribuțiile angajaților, deoarece acest lucru poate îmbunătăți moralul, satisfacția în muncă și păstrarea angajaților. Organizațiile pot dezvolta diverse programe de recunoaștere și recompensă, cum ar fi stimulente bazate pe performanță, recunoaștere de la egal la egal și recompense non-monetare.

Promovarea incluziunii și a diversității la locul de muncă poate duce la o organizație mai inovatoare, mai adaptabilă și mai rezistentă (Herring, 2009). Prin implementarea inițiativelor de diversitate, organizațiile pot atrage și reține o forță de muncă diversă, promovând o cultură care prețuiește diverse perspective și experiențe. Politicile și practicile incluzive, cum ar fi aranjamentele flexibile de muncă, traininguri pentru eliminarea prejudecăților inconștiente și programele de mentorat, pot ajuta la crearea unui mediu de lucru mai incluziv și mai susținător.

Practicile de conștientizare și meditație pot ajuta angajații să gestioneze stresul, să îmbunătățească concentrarea și să îmbunătățească reglarea emoțională în medii turbulente (Kabat-Zinn, 2003). Prin incorporarea tehnicilor de mindfulness și meditație la locul de muncă, organizațiile pot sprijini bunăstarea angajaților și pot promova o forță de muncă mai rezistentă și mai adaptabilă. Angajatorii pot oferi instruire, ateliere de lucru sau spații create special pentru meditație, pentru a încuraja angajații să practice mindfulness în mod regulat.

Biofeedback-ul este o tehnică care îi învață pe indivizi să-și monitorizeze și să-și controleze răspunsurile fiziologice la stres (Schwartz & Andrasik, 2017). Prin incorporarea biofeedback-ului și a altor tehnici de management al stresului în practicile organizaționale, angajații pot învăța să-și gestioneze mai eficient nivelul de stres, ceea ce duce la o bunăstare generală și o performanță mai bună în medii turbulente. Organizațiile pot oferi cursuri de biofeedback, ateliere de gestionare a stresului sau acces la spații de relaxare pentru a sprijini angajații în gestionarea stresului.

PRINCIPALELE INSTRUMENTE PENTRU CONSOLIDAREA COMPORTAMENTULUI ORGANIZAȚIONAL

Programele de formare în leadership și management pot îmbunătăți abilitățile și competențele managerilor, permițându-le să conducă și să motiveze angajații mai eficient în medii turbulente (Yukl, 2006). Aceste programe pot oferi managerilor strategii de comunicare, rezolvare a conflictelor și luare a deciziilor și îi pot ajuta să dezvolte inteligența emoțională și alte abilități soft necesare pentru un leadership eficient.

Exercițiile și atelierile de team building pot îmbunătăți colaborarea, încrederea și comunicarea între angajați, îmbunătățind performanța generală a echipei (Salas et al., 2008). Aceste exerciții pot include activități de rezolvare a problemelor, exerciții de consolidare a încrederii și alte sesiuni interactive menite să promoveze munca în echipă și colaborarea.

Programele de formare a abilităților de comunicare pot îmbunătăți capacitatea angajaților de a comunica eficient, de a gestiona conflictele și de a construi relații la locul de muncă (Higgs, 2022). În plus, aceste programe pot oferi angajaților instruire în ascultarea activă, empatie și tehnici de rezolvare a conflictelor.

Platformele de colaborare virtuală pot facilita comunicarea și colaborarea între angajații care lucrează de la distanță sau sunt localizați în diferite locații geografice (Cordes, 2016). Aceste

platforme pot include conferințe video, mesagerie instantanee și instrumente de gestionare a proiectelor.

Software-ul de management și analiză a performanței poate ajuta managerii să urmărească performanța angajaților, să identifice zonele de îmbunătățire și să ofere feedback angajaților (Ochurub et al., 2012). Aceste instrumente pot include software de evaluare a performanței, platforme de stabilire a obiectivelor angajaților și instrumente de analiză a datelor.

Aplicațiile pentru sănătatea angajaților și reducerea stresului îi pot ajuta pe angajați să-și gestioneze nivelul de stres și să promoveze bunăstarea generală (Dennison et al., 2013). Aceste aplicații pot include aplicații de meditație și mindfulness, aplicații de urmărire a fitness-ului și instrumente de monitorizare a somnului.

Aranjamentele flexibile de lucru și politicile de lucru la distanță pot îmbunătăți echilibrul dintre viața profesională și viața privată, pot reduce stresul și pot spori satisfacția angajaților în muncă (Allen et al., 2015). Aceste politici pot include ore flexibile, opțiuni de lucru la distanță și aranjamente de partajare a locurilor de muncă.

Programele de asistență pentru angajați pot oferi angajaților resurse și sprijin pentru gestionarea provocărilor personale și legate de muncă (Kossek et al., 2011). Aceste programe pot include servicii de consiliere psihologică, planificare financiară și asistență juridică.

Feedback-ul continuu și evaluările performanței pot îmbunătăți comunicarea dintre angajați și manageri, oferind oportunități de feedback continuu, coaching și dezvoltare a carierei (Smither et al., 2005). În plus, aceste evaluări pot avea loc în mod regulat pe tot parcursul anului, permițând angajaților să primească feedback în timp util cu privire la performanța lor și oportunitățile de îmbunătățire.

STUDII DE CAZ ȘI EXEMPLE PRACTICE

În această secțiune, vom oferi o prezentare generală a trei organizații care operează în medii turbulente:

- **Compania A:** O corporație multinațională de tehnologie care operează pe o piață extrem de competitivă și în schimbare rapidă. Compania oferă diverse produse și servicii, inclusiv soluții software, hardware și cloud computing. Cu o forță de muncă extinsă la nivel mondial, compania s-a confruntat cu provocări de adaptare la tehnologiile în schimbare rapidă și tendințele pieței.

- **Compania B:** O organizație de asistență medicală care operează într-un mediu de reglementare complex și în continuă evoluție. Compania oferă diverse servicii medicale, inclusiv îngrijire primară, îngrijire de specialitate și servicii spitalicești. Odată cu schimbarea reglementărilor și creșterea concurenței, compania s-a confruntat cu provocări în furnizarea de îngrijiri de calitate, gestionând în același timp costurile.

- **Compania C:** O organizație financiară care operează într-un climat economic volatil și incert. Compania oferă diverse produse și servicii financiare, inclusiv servicii bancare, de investiții și asigurări. Odată cu schimbarea condițiilor de piață și schimbarea nevoilor clienților, compania s-a confruntat cu provocări de adaptare la noile tendințe și de menținere a loialității clienților.

Compania A a implementat un *program cuprinzător de formare și dezvoltare* axat pe dezvoltarea adaptabilității și rezistenței angajaților. Programul a inclus instruire în leadership și management, exerciții de team-building și instruire în comunicare și abilități soft. Compania a oferit, de asemenea, aranjamente flexibile de lucru și opțiuni de lucru la distanță pentru a sprijini echilibrul dintre viața profesională și viața privată și pentru a reduce stresul angajaților. Ca urmare a acestor inițiative, compania a înregistrat o reținere și implicare îmbunătățită a angajaților și o productivitate și inovare crescute.

Compania B a implementat *platforme virtuale de colaborare și software de management al performanței* pentru a îmbunătăți comunicarea și colaborarea angajaților. Platformele virtuale le-au permis angajaților de la distanță să comunice și să lucreze împreună mai eficient, în timp ce software-ul de management al performanței a oferit feedback și instruire în timp real angajaților. În plus, compania a implementat programe de bunăstare a angajaților și a oferit resurse pentru reducerea stresului, inclusiv antrenament de mindfulness și acces la sprijin pentru sănătatea

mentală. Aceste inițiative au condus la îmbunătățirea satisfacției și a bunăstării angajaților și la o performanță organizațională generală mai bună.

Compania C a încorporat *tehnici psihosomatice precum mindfulness și biofeedback* în programele de bunăstare a angajaților. Aceste programe le-au oferit angajaților instrumente pentru gestionarea stresului și promovarea bunăstării generale. De asemenea, compania a implementat sisteme de recunoaștere și recompensă și inițiative de diversitate și incluziune pentru a promova o cultură organizațională pozitivă. Ca urmare a acestor inițiative, compania a înregistrat un angajament și o satisfacție sporită a angajaților și o performanță financiară îmbunătățită.

CONCLUZII

Această lucrare a explorat conceptul de consolidare a comportamentului organizațional în medii turbulente. Am oferit un cadru conceptual pentru înțelegerea comportamentului organizațional, incluzând teorii și modele majore, elemente și dimensiuni esențiale, precum și importanța comunicării non-verbale și a tehnicilor psihosomatice. Am discutat, de asemenea, tehnici pentru consolidarea comportamentului organizațional, inclusiv construirea rezilienței și adaptabilității, îmbunătățirea comunicării și colaborării, promovarea unei culturi organizaționale pozitive și valorificarea tehnicilor psihosomatice. În plus, am prezentat studii de caz și exemple practice de strategii și tehnici de succes implementate de organizații care operează în medii turbulente.

Concluziile acestei lucrări au mai multe implicații pentru cercetarea și practica comportamentului organizațional. În primul rând, organizațiile care operează în medii turbulente pot beneficia de pe urma adoptării unei abordări holistice pentru consolidarea comportamentului organizațional, inclusiv programe de formare și dezvoltare, tehnologie și instrumente digitale și politici și structuri organizaționale. În plus, cercetătorii în comportamentul organizațional pot folosi concluziile acestei lucrări pentru a dezvolta noi teorii și modele pentru înțelegerea comportamentului organizațional în medii turbulente.

Studiile viitoare ar putea explora eficiența diferitelor strategii și tehnici pentru consolidarea comportamentului organizațional în diferite contexte și industrii. În plus, cercetătorii ar putea investiga impactul comportamentului organizațional asupra performanței financiare, satisfacției angajaților și succesului organizațional general. Aplicațiile potențiale ale acestei cercetări includ dezvoltarea de programe de formare și dezvoltare, platforme virtuale de colaborare și programe de bunăstare a angajaților adaptate nevoilor organizațiilor care operează în medii turbulente.

BIBLIOGRAFIE

1. Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2013). What monetary rewards can and cannot do: How to show employees the money. *Business horizons*, 56(2), 241-249.
2. Allen, T. D., & Armstrong, J. (2006). Further examination of the link between work-family conflict and physical health: The role of health-related behaviors. *American Behavioral Scientist*, 49(9), 1204-1221.
3. Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological science in the public interest*, 16(2), 40-68.
4. Argyle, M. (2013). *Bodily communication*. Routledge.
5. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership.
6. Birdwhistell, R. L. (2010). *Kinesics and context: Essays on body motion communication*. University of Pennsylvania press.
7. Bluedorn, A. C. (1998). An interview with anthropologist Edward T. Hall. *Journal of Management Inquiry*, 7(2), 109-115.
8. Burnes, B., & Cooke, B. (2013). Kurt Lewin's Field Theory: A Review and Re-evaluation. *International Journal of Management Reviews*, 15(4), 408-425.
9. Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). How technology is changing work and organizations. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 3, 349-375.

10. Cordes, S. (2016). Virtual team learning: The role of collaboration process and technology affordance in team decision making. *Knowledge Management & E-Learning*, 8(4), 602.
11. Dennison, L., Morrison, L., Conway, G., & Yardley, L. (2013). Opportunities and challenges for smartphone applications in supporting health behavior change: qualitative study. *Journal of medical Internet research*, 15(4), e2583.
12. Ekman, P. (1993). Facial expression and emotion. *American psychologist*, 48(4), 384.
13. Ekman, P., & Friesen, W. V. (1969). The repertoire of nonverbal behavior: Categories, origins, usage, and coding. *semiotica*, 1(1), 49-98.
14. Fells, M. J. (2000). Fayol stands the test of time. *Journal of Management History*, 6(8), 345-360.
15. Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 1, pp. 149-190). Elsevier.
16. Fisher, R., Ury, W. L., & Patton, B. (2011). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. Penguin.
17. Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence* Bantam Books. New York.
18. Herring, C. (2009). Does diversity pay?: Race, gender, and the business case for diversity. *American sociological review*, 74(2), 208-224.
19. Hertenstein, M. J., Keltner, D., App, B., Bulleit, B. A., & Jaskolka, A. R. (2006). Touch communicates distinct emotions. *Emotion*, 6(3), 528.
20. Higgs, H. J. (2022). *Communicating Unconventionally: A Qualitative Analysis of the Perception of Telemental Health, by Mental Health Practitioners, During COVID-19* [Regent University].
21. Hynes, G. E. (2012). Improving employees' interpersonal communication competencies: A qualitative study. *Business communication quarterly*, 75(4), 466-475.
22. Judge, T. A., & Robbins, S. P. (2017). *Organizational behavior*. Pearson.
23. Kabat-Zinn, J. (2003). Mindfulness-based interventions in context: past, present, and future.
24. Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. Wiley.
25. Kleinke, C. L. (1986). Gaze and eye contact: a research review. *Psychological bulletin*, 100(1), 78.
26. Knapp, M. L., Hall, J. A., & Horgan, T. G. (2013). *Nonverbal communication in human interaction*. Cengage Learning.
27. Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work-family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work-family-specific supervisor and organizational support. *Personnel psychology*, 64(2), 289-313.
28. Levi, D., & Askay, D. A. (2020). *Group dynamics for teams*. Sage Publications.
29. Lipowski, Z. J., & Lipowski, Z. (1985). What does the word "psychosomatic" really mean? A historical and semantic inquiry. *Psychosomatic Medicine and Liaison Psychiatry: Selected Papers*, 119-137.
30. Loeppeke, R., Taitel, M., Richling, D., Parry, T., Kessler, R. C., Hymel, P., & Konicki, D. (2007). Health and productivity as a business strategy. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 712-721.
31. Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 57-72.
32. Martin, M. M., & Rubin, R. B. (1995). A new measure of cognitive flexibility. *Psychological reports*, 76(2), 623-626.
33. Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2008). Emotional intelligence: New ability or eclectic traits? *American psychologist*, 63(6), 503.
34. Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. The Macmillan Company.
35. Mehrabian, A. (1971). *Silent messages* (Vol. 8). Wadsworth Belmont, CA.

36. Melamed, S., Kushnir, T., & Shirom, A. (1992). Burnout and risk factors for cardiovascular diseases. *Behavioral medicine, 18*(2), 53-60.
37. Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Engle-wood Cliffs. J: Prentice-Hall.
38. Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
39. Ochurub, M., Bussin, M., & Goosen, X. (2012). Organisational readiness for introducing a performance management system. *SA Journal of Human Resource Management, 10*(1), 1-11.
40. Poyatos, F. (1993). Paralanguage. *Paralanguage*, 1-492.
41. Quick, J. C., Quick, J. D., Nelson, D. L., & Hurrell Jr, J. J. (1997). *Stress in organizations*.
42. Rogers, C. R., & Farson, R. E. (1957). *Active listening*. Industrial Relations Center of the University of Chicago Chicago, IL.
43. Salas, E., DiazGranados, D., Klein, C., Burke, C. S., Stagl, K. C., Goodwin, G. F., & Halpin, S. M. (2008). Does team training improve team performance? A meta-analysis. *Human factors, 50*(6), 903-933.
44. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* 4th Edition. San Francisco.
45. Schwartz, M. S., & Andrasik, F. (2017). *Biofeedback: A practitioner's guide*. Guilford Publications.
46. Serxner, S., Anderson, D. R., & Gold, D. (2004). Building program participation: strategies for recruitment and retention in worksite health promotion programs. *American journal of health promotion: AJHP, 18*(4), 1-6, iii.
47. Smither, J. W., London, M., & Reilly, R. R. (2005). Does performance improve following multisource feedback? A theoretical model, meta-analysis, and review of empirical findings. *Personnel psychology, 58*(1), 33-66.
48. Spiro, R. J. (2012). Cognitive flexibility and hypertext: Theory and technology for the nonlinear and multidimensional traversal of complex subject matter. In *Cognition, education, and multimedia* (pp. 177-220). Routledge.
49. Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper Brothers. New York.
50. Theorell, T., & Karasek, R. A. (1996). Current issues relating to psychosocial job strain and cardiovascular disease research. *Journal of occupational health psychology, 1*(1), 9.
51. Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological bulletin, 63*(6), 384.
52. Van der Klink, J., Blonk, R., Schene, A. H., & Van Dijk, F. (2001). The benefits of interventions for work-related stress. *American journal of public health, 91*(2), 270.
53. Wagner, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2020). *Organizational behavior: Securing competitive advantage*. Routledge.
54. Webber, D. (2007). *Good budgeting, better justice: modern budget practices for the judicial sector*. World Bank Washington, DC.
55. Woodward, J., & Wedderburn, D. (1965). *Industrial organization: Theory and practice* (Vol. 3). Oxford University Press London.
56. Wright, T. A., Cropanzano, R., & Bonett, D. G. (2007). The moderating role of employee positive well being on the relation between job satisfaction and job performance. *Journal of occupational health psychology, 12*(2), 93.
57. Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*, Pearson Education. New Jersey.

COUNTERPRODUCTIVE BEHAVIOR MEASURE TO INCREASE EMPLOYEE PRODUCTIVITY

JOROVLEA Elvira

ORCID: 0000-0001-8184-9951

Associate Professor, Doctor of Economics, ASEM, ase.md, Republic of Moldova,
jorovlea.elvira.leon@ase.md

PAȘCANEANU Tudor

ORCID: 0000-0002-1074-6186

pacaneanu.tudor.akyd@ase.md

ABSTRACT. *In recent years, there has been an increase in interest in researching workplace behaviors that cause harm to employees or the organization, especially, because of the harmful consequences and associated costs. Consequences include economic ones, for example, loss of productivity due to late work, theft or sabotage, and psychological ones such as withdrawal or low job satisfaction - for those who are targets of interpersonal counterproductive behaviors; the high degree of stress and insecurity – for those who perceive such behaviors. Consequences are important arguments for the need to identify predictors of counterproductive behaviors, both interpersonal and organizational. Such information will help organizational actors to find ways to prevent these acts during the selection process, focusing on those predictors of personality that determine counterproductive behavior or at the level of the organization, taking into account situational factors that may trigger or encourage such behaviors.*

In the intrapersonal stage, the degree of responsibility of the individual who records the observation is of great importance. This determines how the deviance is perceived (whether the „guilty” is guilty or not), the causes that the individual attributes to the perceived behavior (whether it is moral or immoral) and the actions he will take in connection with it (whether or not he discloses the information).

At the interpersonal level, the observer faces social influences from the “guilty” (presenting attenuated circumstances, using excuses or justifications, emphasizing the isolated character and even intimidation) issues that make it difficult to report.

KEYWORDS: *management, behaviors, counterproductive behaviors, organization, consequence, predictors*

JEL CLASSIFICATION: *M10*

INTRODUCTION

In modern organizations that, in the process of obtaining performance emphasize the human factor, personality, individual characteristics of the employee of each rank, a special interest, as a motivation, has the research of behaviors that cause harm to employees or even the entire organization. The damages are manifested by *consequences* of different nature of the mentioned behaviors:

- *economy*: loss of productivity due to late work, theft or sabotage;
- *psychological*: retirement, job dissatisfaction, high stress, insecurity.

The above-listed consequences serve as a basis for selecting the arguments for detecting behaviors that cause harm, called *counterproductive behaviors*, leading to the identification of adequate antecedents for predicting/correcting these manifestations.

Counterproductive behaviors are defined as abusive manifestations towards others, which consist of: physical and verbal aggression, intentional misconduct, sabotage, absences, delays, etc. [5] and in the variety of definitions. Emphasis must be placed on the fact that these behaviors are intentional and harm employees and organizations.

Research in the field of counterproductive behavior in the workplace has been done for about 20 years by scientists in the field R. Lanyon, L. Goodstein, S. Robinson, R. Bennett, P. E. Spector, S. Fox, D. Milles, M. Popa, C. Sulea who identified and examined:

- *the levels of counterproductive behavior* (interpersonal and organizational);
- *the forms and target of counterproductive behavior*;
- *areas of counterproductive behavior*, which referes to:
 - intent to do harm, intent that may be present, absent, or ambiguous;
 - the target of the act, a target that can be represented by individuals, by the organization or by both;
 - types of violated norms, norms of the company, of the organization, of the working groups;
 - the persistence of the act, which can be singular or repeated over time;
 - the intensity and depth of the manifested behaviors;
 - *the degree of severity of counterproductive behavior*:
 - *serious*, demonstrated by aggression, harassment, violence;
 - *minors*, demonstrated by spreading rumors, disrespect for others, etc.;
 - *sources of evaluating counterproductive behaviors*, which are:
 - objective registration systems;
 - self-reporting;
 - appreciation of other people.

BODY OF PAPER

The studies carried out are bidirectional: on the one hand, the determination of the shapes, dimensions, domains, the degree of behavioral deviations; on the other hand, the development of techniques and tools for detecting and analyzing the predictive factors of counterproductive behaviors.

One of the techniques for typifying counterproductive behaviors is that of *multidimensional scaling*, with two *explanatory labels*: *organizational/interpersonal*; *minor/major* (figure no.1).

Table 1. The typology of deviant behavior

Organizational			
Minor	<i>Minor and organizational deviance</i> DEVIATION RELATED TO PRODUCTION Leave earlier Take excessive breaks Intentionally working slower To waste resources	<i>Major and harmful deviance to the organization</i> PROPERTY DEVIATION Sabotage the equipment To accept bribes Lying about the hours worked Stealing from the company	Major
	<i>Minor and interpersonal deviance</i> POLITICAL DEVIATION Doing favors Gossiping colleagues To accuse / blame colleagues Being in the wrong competition	<i>Major and interpersonal deviance</i> PERSONAL AGGRESSIVENESS Committing verbal abuse Stealing from colleagues Endangering colleagues	
Interpersonal			

Source: Robinson, S., Bennett, R. (1995), *A types of deviant workplace behaviors: a multidimensional scaling study*. In: *Academy of Management Journal*, nr.38 (2);

According to the table, we make the following observations:

- the *minor/major* label reflects the following: if at one pole we recorded minor deviations

of behavior that are not harmful to the organization and individuals, then, at the opposite pole, behavioral deviations are characterized by severity with severe implications for both the organization and individuals.

- the *organization/interpersonal* label tells us that if at one pole we find behaviors that are harmful to individuals but harmless to the organization, then at the other pole the behaviors are harmful to the organization, but not to individuals.

A tool for determining the typology of counterproductive behaviors is developed by Spector and collaborators, *Counterproductive Work Behavior Checklist (CWB-C)* [6]. It contains 45 items (including the dimensions of counterproductive behavior) and with five categories of deviations:

- *abuse against others*, which consists of harmful behaviors directed against colleagues, to harm physically or mentally through threats, inappropriate comments, ignoring the person or undermining his authority to work effectively; devianța legată de producție este neefectuarea intenționată a sarcinilor de serviciu;
- *sabotage* refers to the destruction or damage of physical property belonging to the employer;
- *theft* that refers to the theft of objects or information from an organization;
- *retirement*, is related to the adoption of a behavior that reduces working time (employees work less time than required, are absent, late, take longer breaks than expected).

The next tool, *Counterproductive Behavior Index (CBI)* [2], is presented by the authors in the form of an *integrity test*. This procedure is used to select and identify candidates whose work-related behaviors, attitudes and values are likely to interfere with their success as employees. CBI is a 140-item questionnaire with true/false answers based on 7 categories, such as *trust, aggression, substance abuse, computer abuse, sexual harassment, and other general issues*.

The application of techniques and tools in practice has led to the finding and finding of solutions to prevent and correct counterproductive behaviors. First of all, it is about detecting the *positive and negative dimensions of behavioral deviations*.

The deviance considered negative has the direct connotation of the counterproductive behavior. This is the main research interest in the field and, importantly, affects both targets of this type of behavior - *individual and organization*.

Thus, treating employees in a way that disadvantages them is an approach that has a negative impact on them. And sabotage, a form of employee behavior, is a deviation from productivity and ownership and harms the organization [8]. As, providing incorrect information, lying, dishonesty is a potential harm to individuals.

The *positive connotation of behavioral deviance* is to the advantage of the interests of individuals and the organization. The authors who studied this phenomenon introduced the phrase „*constructive deviance*”, which is found when counterproductive behaviors have positive consequences on employees and organizations [7]. Such a treatment of divination reveals radical behaviors of employees that, in violation of certain rules, cause changes, contributing to the well-being of the organization, the people involved being called „*reformers with an innovative and entrepreneurial spirit*”.

Therefore, it is found that approaches to the vector of deviance help to identify the factors that cause counterproductive behaviors and suggest possible responses to managers. This practice has been defined as „*the disclosure by members of the organization of illegal, immoral or illegitimate practices (which are under the control of employees) to persons or organizations that have the capacity to act in this regard*” and is called “*sounding the alarm*” [1].

The definition of the term “sounding the alarm” reveals the participation of two characters: *the one who manifests* the counterproductive behavior and *the one who reveals it* (the observer person). The practice takes place in two stages: *observing the direction of the deviation and processing the information and making the decision* [1].

1. During the stage of *observing the direction of deviation*, the cooperation of the

members of the group is helpful for the managers, because it is easier for the colleagues to observe the behavior of those next to them. In addition, it is easier to make a remark to a colleague to encourage/inhibit the behavior.

2. The stage of *information processing and decision-making* takes place at the *intrapersonal and interpersonal* levels.

In the intrapersonal stage, *the degree of responsibility* of the individual who records the observation is of great importance. This determines *how the deviance is perceived* (whether the „guilty” is guilty or not), *the causes* that the individual attributes to the perceived behavior (whether it is moral or immoral) and *the actions* he will take in connection with it (whether or not he discloses the information).

At the interpersonal level, the observer faces social influences from the “guilty” (presenting attenuated circumstances, using excuses or justifications, emphasizing the isolated character and even intimidation) issues that make it difficult to report.

It is important to emphasize that, the process of observation, the individual is in danger of being tempted to imitate the perceived behavior and / or to suffer side effects, such as blame, from colleagues and even superiors. With these latest developments, the number of pieces of evidence in favor of adequate motivation of employees is increasing, so that they gain the necessary courage to denounce and not to imitate counterproductive behaviors.

CONCLUSION

Therefore, in the effective management of counterproductiveness by dealing with deviant behaviors, it is important to support initiatives to observe and encourage alarm signals. Early detection of harmful behavior facilitates and streamlines the intervention. On the other hand, the occasional absenteeism, the abuse of sick leave, the use of working time in personal interests can be, in some cases, manifestations consciously accepted by the organization, as part of the "daily comfort" of employees. Sometimes things go on for a long time. For example, an organization in financial difficulty, which has problems with the payment of salaries, can accept theft as a way of "payment" and as a solution to maintaining employee loyalty in times of crisis.

REFERENCES:

1. Gundlach, Michael I., Douglas, Scott C., Martinko, Mark J. (2003). *The decision to blow the whistle: A social information processing framework*. În: Academy of Management Review, nr.28 (1);
2. Lanyon, R., Goodstein, L. *Counterproductive Index*. On: http://www.hrdpressonline.com/product_info/counterproductive_behavior.htm;
3. Popa, Marian. *Course of work psychology*. On: www.ro.scrib.com/doc/50006027/curs-de-psihologia-muncii;
4. Robinson, S., Bennett, R. (1995). *A types of deviant workplace behaviors: a multidimensional scaling study*. In: Academy of Management Journal, nr.38 (2);
5. Spector, P.E., Fox, S., Milles, D. (2001). *Counterproductive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions*. In: Journal of Vocational Behavior, nr. 59, pp. 291-309;
6. Spector, P.E., Fox, S. (2005). *The stressor-emotion model of counterproductive work behavior*. In: Fox și Spector (coord.) Counterproductive work behavior: investigations of actors and targets, Washington DC: APA, pp.151-176;
7. Sulea, Coralia. *Counterproductive behavior in organizations*. On: www.ohpedu.ro/articole/comportamente-contraproductive-in-organizatii/#CUPRINS. Online journal OHPEdu - Occupational Health Psychology a knowledge sparing project;
8. Warren, D. (2003), *Constructive and destructive deviance in organizations*. In: Academy of Management Review, nr.28 (4).

ASPECTS OF MOTIVATIONAL MANAGEMENT WITH IMPLICATIONS FOR EMPLOYEE PERFORMANCE

CONSTANTINESCU Alina

PHD Student, Valahia University of Targoviste, Faculty of Sciences and Arts, Department of Science, Aleea Sinaia Steet, 13, 130004, Targoviste, Romania, e-mail: alinaconsta@yahoo.com

ABSTRACT. *The instability of the current economic and socio-political conditions implies the need for adaptation, or permanent revision of the methods and procedures applied by the motivational management at the level of each organization, the economic entities being in the situation of finding new ways of employees' motivation, resources that support and maintain the flexibility and continuous accommodation characters, to inherent changes. Based on the results recently obtained following an empirical research on employees from a certain region of Romania, the purpose of this work is to emphasize certain aspects that can be taken into account by practicing managers, in establishing the motivating factors that lead to the achievement of organizational performance objectives by increasing the individual and group workplace performances of the employed personnel. Also, our analysis takes into account the catalyst effects that characteristics such as the type of organization based on self-esteem or the personality type of the individual, have on the motivation process, the working hypotheses investigating these features as well.*

KEYWORDS: *Employee Motivation, Workplace Performance*

JEL CLASSIFICATION: *M12, O15, J01*

INTRODUCTION

Since the 1980s (Johnson & Duberley, 2000), economic researchers have identified the need to adapt knowledge by putting it in accord with the randomness induced by the instability of socio-economic environmental conditions.

Also, in order to reduce the effects caused by the resistance to change of some employees, along with the study of the organizational culture, it must be taken into account that the motivation of the human resource must be adapted in order to transform the feeling of insecurity into enthusiasm for the new (Marsh, C., 2001).

From our point of view, problems of employee motivation must be approached by association with a series of modern concepts existing in specialized literature, such as organization based on self-esteem, OBSE or proactive personality traits of individuals.

According to Pierce & Gardner (2004), or Long, C. et al. (2015), organization based on self-esteem, OBSE, is an organization in which management, through the measures and adopted policy, respects employees, recognizes their importance, and encourages collaboration both horizontally but especially in vertically way.

Regarding the proactive personality, (Bateman & Crant, 1993, Crant, J.M., 2000, or Wang et al., 2017), is that type of employees personality, characterized by features such as involvement in solving new problems, proven initiative and creativity for improving their own activity or the activities of the work groups they belong to, contributing significantly to achieving organizational performance.

Currently (Amin, M. et al., 2021), there are four motivational factors used in the work motivation of human resources: professional identity, financial, recognition, and career opportunities.

EMPIRICAL RESEARCH

Our research uses the data collected following a survey carried out during the previous year, in which a total number of 512 respondents participated, employees of medium-sized enterprises in the territory of Dâmbovița County from Romania. In this section, we provide the results regarding the absolute frequencies of each possible response type for those questionnaire

questions that were specifically designed to study the three characteristics previously presented, namely the OBSE organization, the proactive personality traits of employees, and the motivational factors.

For OBSE characteristic, we formulated the question: *Do you think that the management of the company/organization sufficiently supports and encourages the initiative of the employees?*

For proactive traits characteristic, we formulated the question: *Do you consider yourself a person who is constantly looking to improve your life?*

For financial motivational factor characteristic: *Would getting a wage raise motivate you to work extra?*

For career opportunity motivational factor: *Would getting a promotion motivate you to work extra?*

For professional identity motivational factor: *Would gaining new knowledge, improving yourself, motivate you to work extra hard?*

And for recognition motivational factor: *Would gaining respect and recognition of value from colleagues or management motivate you to work extra?*

Table 1. The absolute frequencies of the possible answer variants corresponding to establishing the level of encouragement and support by the management of the employees' initiatives

Do you think that the management of the company/organization sufficiently supports and encourages the initiative of the employees? From Never '1' to Very often '5'			1	2	3	4	5	Total
Position occupied	non-managers	volume	24	32	85	117	150	408
		percent	5,9%	7,8%	20,8%	28,7%	36,8%	100,0%
	managers	volume	6	10	29	17	42	104
		percent	5,8%	9,6%	27,9%	16,3%	40,4%	100,0%
Total		volume	30	42	114	134	192	512
		percent	5,9%	8,2%	22,3%	26,2%	37,5%	100,0%

Source: Processing by the author, according to the observed data from the opinion poll.

Table 2. The absolute frequencies of the possible answer variants corresponding to establishing the level of manifestation of the proactive personality type

Do you consider yourself a person who is constantly looking to improve your life? From No '1' to Yes, always '5'			1	2	3	4	5	Total
Position occupied	non-managers	volume	0	1	6	59	342	408
		percent	0,0%	0,2%	1,5%	14,5%	83,8%	100,0%
	managers	volume	3	2	3	13	83	104
		percent	2,9%	1,9%	2,9%	12,5%	79,8%	100,0%
Total		volume	3	3	9	72	425	512
		percent	0,6%	0,6%	1,8%	14,1%	83,0%	100,0%

Source: Processing by the author, according to the observed data from the opinion poll.

The results of the data analysis (table 1 and figure 1) show that 36,8% of operative personnel, respectively 40,4% of managers, attest that the employing organization is of the OBSE type.

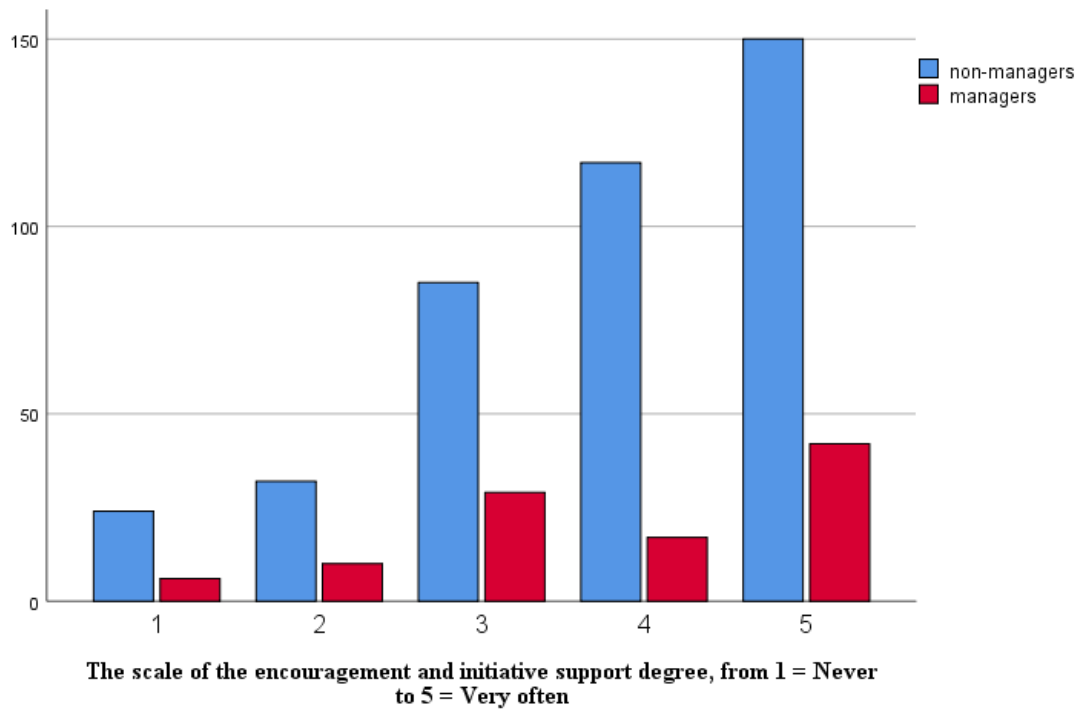


Figure 1. Graphic representation of the situation regarding management's encouragement and support of employee initiatives

Source: Processing by the author, according to the observed data from the opinion poll.

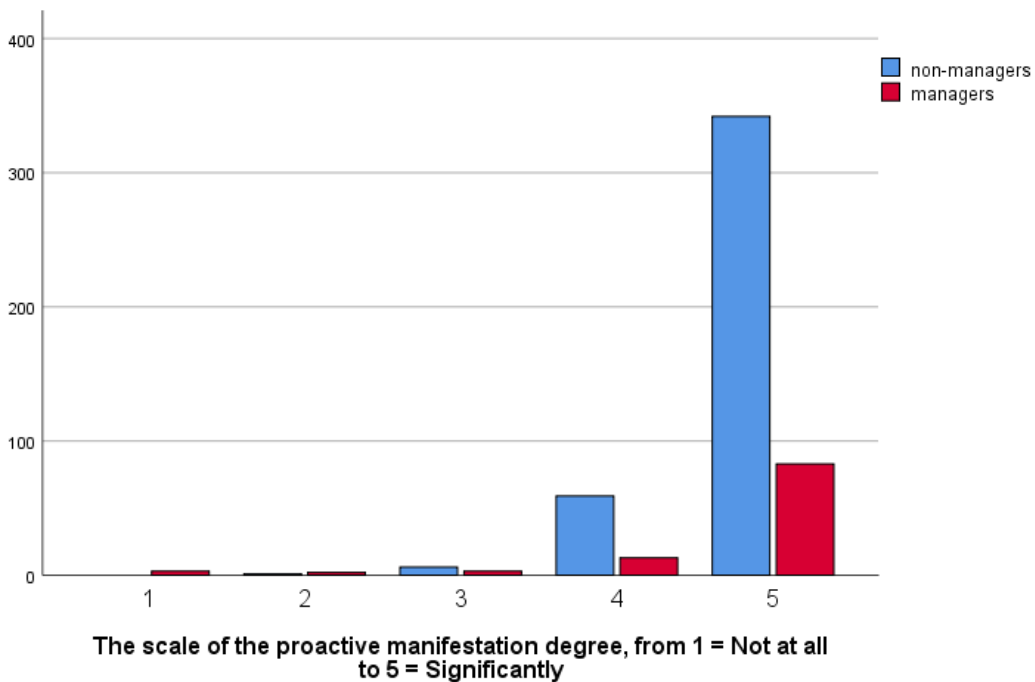


Figure 2. Graphic representation of the situation regarding the presence of traits specific to the proactive personality type

Source: Processing by the author, according to the observed data from the opinion poll.

The results regarding the proactive personality of individuals, as can be seen from table 2 or from the graphic representation of figure 2, show that most of the employees (83,8% of operative personnel, respectively 79,8% of managers) always have proactive personality traits. According to Constantinescu, A. (2021), the most preferred non-financial motivational factor is professional identity, therefore, in what follows we will give it the greatest importance.

THE INFLUENCE OF THE OBSE TYPE AND OF THE PROACTIVITY ON WORK PERFORMANCE

In this section, by using the chi-square procedure, we tested the association of OBSE characteristics and performance, the results obtained being then corroborated with the association between the proactive personality of employees and the characteristic of interest, performance, an association proven in a previous work (Constantinescu & Stegaroiu, 2022).

For the null hypothesis :

*H₀: There is **no association** between the work performance and the OBSE type.*

The chi-Square Test results, from table 3, indicate the rejection of the null hypothesis.

Table 3. Chi-Square Test results for hypothesis H₀

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	57,373 ^a	1	,028		
Fisher's Exact Test				,032	,026
N of Valid Cases	512				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,44.

b. Computed only for a 2x2 table

Source: Processing by the author, according to the observed data from the opinion poll.

For the null hypothesis (Constantinescu & Stegaroiu, 2022):

*H₀: There is **no association** between the work performance and the professional identity motivational factor.*

The chi-Square Test results, indicate the rejection of the null hypothesis.

Also, similar hypotheses were tested for all four motivational factors, the professional identity factor providing the best results in terms of its association with performance in the field.

CONCLUSION

The obtained results prove the connection between the characteristic of interest, performance, and the utilization of specific types of motivational factors, organizational policies or human resources.

As we have shown in previous communications (Constantinescu, A., 2021 and Constantinescu & Stegaroiu, 2022), employees with a proactive personality prefer the motivational factor of professional identity, and in addition, there is an association between performance and this motivational factor or between performance and proactivity.

In order to face the negative effects caused by the change in economic conditions, managers can motivate employees by using the motivational factor of professional identity, simultaneously strengthening the specific characteristics of OBSE organizations or ensuring a human resource with a proactive personality.

Acknowledgement: This work is supported by project POCU 153770, entitled "Accessibility of advanced research for sustainable economic development - ACADEMIKA ", co-financed by the European Social Fund under the Human Capital Operational Program 2014-2020.

REFERENCES

1. Amin, M., Shamim, A., Ghazali, Z., Khan, I. (2021). Employee Motivation to Co-Create Value (EMCCV): Construction and Validation of Scale, *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 58, <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102334>.
2. Bateman, T.S., Crant, J.M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 14(2), pp. 103–118, doi: 10.1002/job.4030140202.
3. Constantinescu, A. (2021). The behavior of employee with proactive personality related to an adequate motivation in uncertain economical conditions. Survey study on a sample of Romanian employee, *Theoretical and Applied Economics*, XXVIII, Special Issue/Summer, pp. 120-126.

4. Constantinescu, A., Stegaroiu, I. (2022). The Influence of the Motivational Factors on Work Performance, *17th LUMEN Online International Scientific Conference RSACVP*, Iasi, June 2nd -4th. Available: <https://conferinta.info/17th-lumen-rsacvp-2022/program/>.
5. Crant, J.M. (2000). Proactive Behavior in Organizations, *Journal of Management*, vol.26 (Issue 3), pp. 435-462, doi:10.1177/014920630002600304.
6. Johnson, P., Duberley, J. (2000). *Understanding Management Research: An Introduction to Epistemology*, SAGE Publications, London-Thousand Oaks-New Delhi. Available: <https://epdf.tips/understanding-management-research-an-introduction-to-epistemology.html>.
7. Long, C., Li, Z., Ning, Z. (2015). Exploring the nonlinear relationship between challenge stressors and employee voice: The effects of leader–member exchange and organisation-based self-esteem, *Personality and Individual Differences*, vol. 83, pp. 24-30. Available: <https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.03.043>.
8. Marsh, C. (2001). Degrees of change—resistance or resilience, *Performance Improvement*, vol. 40, Issue 3, pp. 29-33. Available: <https://onlinelibrary-wiley-com.am.e-information.ro/doi/10.1002/pfi.4140400308>
9. Pierce, J.L., Gardner, D.G. (2004). Self-Esteem Within the Work and Organizational Context: A Review of the Organization-Based Self-Esteem Literature, *Journal of Management*, vol. 30, Issue 5, pp. 591-622. Available: <https://doi.org/10.1016/j.jm.2003.10.001>.
10. Wang, Z., Zhang, J., Thomas, C.L., Yu, J., Spitzmueller, C. (2017). Explaining benefits of employee proactive personality: The role of engagement, team proactivity composition and perceived organizational support, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 101, pp. 90-103. Available: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.04.002>.

CZU: 005.332.3:005.336

DOI: <https://doi.org/10.53486/icspm2023.27>

THE MANAGEMENT OF THE FUTURE IN THE “VUCA” CONTEXT

COSA Oana Stefania

ORCID: 0009-0000-4321-3936

Phd. Student Doctoral School of Economic Sciences and Humanities, Management, "Valahia" University of Targovishte, Romania, oanastefaniacos@gmail.com

ABSTRACT. *We live in a world that is constantly changing, becoming more unstable every day, where changes are becoming more unpredictable and more dramatic, all happening faster and faster, thus becoming difficult it to anticipate events or to be able to predict how future events will unfold. Decisions are reduced to a rather tangled beach of reaction and counter-reaction, where choosing a single correct path is almost impossible. The overall picture of how things are connected sometimes seems impossible to be drawing. The requirements of a modern society and management are more contradictory and paradoxical, being a real challenge to our value systems.*

KEYWORDS: *future, management, resilience strategies, uncertainty, virtual economy, volatility, VUCA*

JEL CLASSIFICATIONS: *A23, B12, B13, B25, C32*

INTRODUCERE.

Plecând de la general, Universul, are o capacitate infinită de stocare și va trebui să ajungem la particular, unde „orizontul”, să lucreze în favoarea noastră.

Inteligența artificială a apărut datorita acceptării limitelor noastre, a comodității, sau ca o extensie a gândirii creatoare?

Făcând o retrospectivă a tot ce se descoperă zilnic, rapiditatea de a lăsa să facă un robot, ce făceam ieri, iar noi să trecem mai departe în alte etape, a dus ca frecvența schimbărilor să o percepem precum “că nu mai avem timp”, iar explicația fiind dată cu mult timp în urmă de Gordon

Moore prin descrierea tendinței pe termen lung unde numărul de tranzistori ce pot fi plasați într-un circuit integrat se dublează la fiecare doi ani¹⁰.

Faptul că trebuie să fim însetați de cunoaștere, într-o lume a simulărilor, pentru a supraviețui, cunoașterea mai multor domenii, pentru a putea fi competitivi este demult un adevăr de atins, dar nu absolut, precum toate teoriile care s-au creionat, urmând să fie dezvoltate sau combătute în funcție de interesul alocat.

Fetele cunoașterii sunt doar pentru cine dorește să le cunoască și de aceea, în studiul de față mă voi rezuma doar la câteva strategii de reziliență în contextul VUCA (volatilitate, incertitudine, complexitate, ambiguitate)

FUNDAMENTARE TEORETICĂ ȘI EXPERIMENTALĂ.

Principalele strategii au puncte convergente cu abordările istorice, unde bazele școlii de management au fost creionate în literatura de specialitate cu originea în școala clasică sau tradițională ilustrate prin operele lui:

- F. Taylor (prin căutarea celor mai bune variante de executare a operațiilor)
- H. Fayol (impunerea funcțiilor managerilor, care asigură eficiența conducerii), fiind urmate de: abordarea behavioristă (cheia managementului eficient prin înțelegerea oamenilor), abordarea cantitativă (punând accent pe optimizări indiferent de abordările precedente)
 - Managementul sistemic (totul fiind interdependent)
 - Managementul contingentiar (totul depinzând de situație), urmând
 - “Un management al tehnologiilor.”

„Singurul principiu care nu inhibă progresul este atunci când este permis orice”¹¹ lui Paul Feyerabend, care a șocat comunitatea științei cunoașterii, unde oamenii de știință putând face analize corecte și acest lucru neînsemnând că oamenii fără pregătire științifică nu pot. Diferența ar fi că oamenii de știință ajung prin pregătire să aibă capacitatea de a vedea aspecte, iar oamenii de rând să perceapă doar lucruri.

De cele mai multe ori oamenii nu sunt pregătiți să accepte, să îmbrățișeze viitorul și progresul științific care poate urma. Principiile simple, se amplifică până când ajung să pară imposibil de înțeles, sau până sunt puse în aplicare, lucrurile deja se schimbă.

Mai întâi de toate se presupune, că natura nu își dezvăluie de bună voie secretele, motiv pentru care trebuie constrânsă să o facă. Mințile inovatoare au creat și vor dezvolta continuu algoritmi, iar dacă nu reușim să înțelegem acest lucru, “selecția naturii” își va spune cuvântul.

Descrierea perioadelor istorice ajung să fie denumite, doar de un singur cuvânt, iar răspunsurile de la un lung șir de fraze, să se simplifice în final, într-un acronim.

Ciudat, dar și paradoxal, din dorința de a simplifica lucrurile și de a le face tot mai rapid, complicăm din ce în ce mai mult, orice situație dată, atât la nivel fizic cât și chimic, totul e în mișcare și totul se transformă, iar crearea unei reguli în haosul organizat devine o „regulă de aur” în vederea predictibilității.

O parte din strategiile de reziliență ce ar putea sta la baza unui grad ridicat de adaptabilitate a unui stat sau a unui sistem ar putea fi:

1) Câștigarea încrederii populației prin puterea bunăstării (necesitatea unui grup de dat drept exemplu, găsirea modelelor pretabile mentalităților statelor)

2) Structura și disciplina atât de acasă cât și cea din instituțiile de învățământ, să fie stabilite și descrise prin reguli și sancțiuni clare, corecte atunci când sunt încălcate, laudate când sunt urmate.

3) Alegerea și promovarea „modelelor” economice, sociale, ce satisfac cel puțin nevoile de bază prin rezultate, conduită, a comportamentului bun, moral, lipsit de picanteriile creatoare ale unor minți plictisite, în care motivația fericirii ar fi o necunoscută.

¹⁰ Gordon E. Moore (1965-04-19). *Cramming more components onto integrated circuits* Arhivat în 18 februarie 2008, la Wayback Machine.. *Electronics*. Retrieved 2011-08-22.

¹¹ Paul Feyerabend, *Against Method Paperback* – Illustrated, May 11, 2010

4) Încurajarea de a fi independent, integru, prin oameni care oferă laude pentru o autonomie crescândă.

5) Acces la servicii de sănătate, educație și sociale prin protecție directă sau indirectă solidă a sănătății fizice și emoționale.

Pentru a putea avea un răspuns în evoluția economică, va trebui să ajungem la cauză, iar împletirea științelor este esențială în momentele actuale și viitoare. În aventurile filozofului optimist Pangloss din romanele lui Voltaire, avem citat sfatul unui bătrân în găsirea fericirii „munca alungă din noi trei mari rele: plictiseala, viciul și nevoia”.

Din Biblie, Coloseni 1:16 din paragraful “văzute și cele nevăzute”, poate fi descrierea fidelă a viitorului. Chiar dacă în scena vizibilă e o luptă a conceptelor, a deținătorilor de informații, adevăratul front de luptă și știință este și va fi pentru cunoașterea și controlul “lumii nevăzute”(lumea/lumile pe care o/le putem vedea, dar nu e cercetată sau lumea/lumile pe care nu o/le puteam vedea, dar dorim să o/le descoperim prin cercetare).

La nivel mondial, cercetările sunt destul de avansate în domeniul celular, iar percepțiile ființei umane sunt infime, comparativ cu echipamentele concepute până în acest moment.

În studiul de față am ales statistica inductivă, stabilind concluziile despre muncă, plecând totuși de la premisa din scrierea apologetică a lui Gottfried Leibniz unde „lumea aceasta este cea mai bună dintre lumile posibile”¹² și de la un studiu efectuat asupra ratei de ocupare a forței de muncă din UE (pentru persoanele cu vârsta cuprinsă între 20-64 de ani)

Variabila aleasă ca pilon de concepție considerată în studiul de față „celula sistemului”- gradul de ocupare a forței de muncă= oameni ocupați= oameni fericiți și fără vicii sau oamenii ocupați pentru vicii?

Conform datelor preluate de la EUROSTAT, rata de ocupare a forței de muncă din UE a crescut de la 71,7 % în 2020 la 73,1 % în 2021, o creștere de 1,4 %, ponderea angajaților care lucrează de obicei sau uneori de acasă a crescut, depășind așteptările de la 14,6 % la 24,4 % între 2019 și 2021, iar în 2021, rata de ocupare a forței de muncă a 16 din 27 de state membre ale UE a atins sau a depășit nivelul lor înainte de pandemie.

Polonia și România au înregistrat cele mai mari creșteri ale ratei de ocupare între 2019 și 2021 (cu mai mult de 2 %).

Statisticile privind ocuparea forței de muncă pot fi utilizate pentru o serie de analize diferite, inclusiv studii macroeconomice (munca/factor de producție), studii de productivitate sau competitivitate, aspecte sociale și comportamentale legate de situația de angajare a unui individ, cum ar fi integrarea socială a minorităților sau angajarea ca sursă de venit pe gospodărie.

Ocuparea forței de muncă fiind un indicator structural, putem vizualiza structura piețelor muncii și a sistemelor economice, iar ca indicator pe termen scurt, observăm ocuparea forței de muncă ce urmează ciclul economic. Limitele în acest sens este adesea menționată ca un indicator întârziat, dar se află în centrul multor politici ale UE, a strategiei europene de ocupare a forței de muncă (SEE) de la Luxemburg din noiembrie 1997 și a fost renovată în 2005 revizuite la Lisabona și, în iulie 2008–2010 actualizate. Comisia Europeană a lansat strategia Europa 2020 pentru o creștere inteligentă, durabilă și favorabilă incluziunii, adoptată oficial de Consiliul European în iunie 2010 convenind asupra a cinci obiective principale.

Creșterea ratei de angajare a femeilor și bărbaților cu vârsta cuprinsă între 20 și 64 de ani la 75 % până în 2020, furnizarea de drepturi noi și mai eficiente pentru cetățeni cu egalitatea de șanse și acces la piața muncii, în condiții de muncă echitabile cu protecție și incluziune socială.

În domeniile ocupării forței de muncă, planul de acțiune stabilește, trei obiective principale care trebuie atinse în întreaga Uniune Europeană până în 2030: 1) o rată de ocupare a forței de muncă de cel puțin 78% în UE, 2) cel puțin 60% dintre adulți care urmează cursuri de formare în fiecare an, 3) o reducere cu cel puțin 15 milioane a numărului de persoane expuse riscului de

¹² Gottfried Leibniz, *Eseuri de teodicee asupra bunătății lui Dumnezeu, a libertății omului și a originii răului* (1710), traducere de Diana Morărașu, Ingrid Ilinca, Iași, Polirom, 1997.

excluziune socială sau sărăcie(toate menționate ,au fost sesizate și promovate și în politicile de țară).

Ocuparea forței de muncă în 2021 în comparație cu obiectivul UE exprimă principiul și drepturile pentru piețele muncii și sistemele de bunăstare echitabile și care funcționează în Europa prin atingerea unei rate de ocupare de 78 % în UE, fiind unul dintre cele trei ținte stabilite pentru 2030. În 2021, ponderea persoanelor ocupate în totalul populației a fost de 73,1 % sau aproximativ 189 700 000 de persoane. În statele membre ale UE, rata de ocupare a forței de muncă a fost mai mare de 78 % în 8 țări, între 74 % și 78 % în 11 țări și sub 74 % în restul de 8 țări.

Țările de Jos (81,7 %), Suedia (80,7 %) și Cehia (80,0 %) au avut cele mai ridicate rate de ocupare a forței de muncă din UE, cu peste 8 din 10 persoane cu vârste cuprinse între 20 și 64 de ani în 2021. Rate similare de ocupare sunt observate în cele trei țări AELS pentru care sunt disponibile date, adică Elveția (81,8 %), Islanda (81,4 %) și Norvegia (80,0 %). În același timp, mai puțin de 70 % din populația cu vârsta cuprinsă între 20 și 64 de ani era angajată în Croația (68,2 %), Spania (67,7 %), România (67,1 %), Italia (62,7 %) și Grecia (62,6 %).

Munca de acasă/la distanță a devenit mai frecventă în rândul persoanelor angajate în ultimii ani, ponderea angajaților care lucrează de acasă fiind de 14,6 % în 2019, 20,9 % în 2020 și 24,4 % în 2021. Criza COVID-19 amplificând munca la distanță și generând o creștere de 6,3% între 2019 și 2020 și o nouă creștere de 3,5% între 2020 și 2021, în consecință fiind un beneficiu în atingerea obiectivelor UE, putând afirma astfel că și această criză a făcut parte din planul dezvoltării și al evoluției globale.

Odată cu dezvoltarea calculatoarelor și aplicațiilor în domeniul statisticii, cercetătorul din multe domenii poate fi absolvit de efectuarea multor calcule laborioase, dar va trebui să cunoască și să înțeleagă principiile de bază din biostatistică și să fie capabil să interpreteze rezultatele obținute.

Lumea virtuală a dat naștere la rândul ei unei economii virtuale ce va deriva cu toate premisele și ipotezele unui lucru nou descoperiri, urmând a fi un context emergent dezvoltării pentru cei ce l-au dezvoltat și cunoscut, iar pentru ceilalți, teama de necunoscut, cu o putere a percepției diminuată de capacitatea algoritmilor avansați să își recunoască neputință prin negativismul emanat.

CONCLUZII. În consecință, gestionarea tehnologiilor atât la nivel de sistem, cât și la nivel celular, va trebui să facă vizibil un rezultat mult mai precis, în complexitatea algoritmilor creați și uneori fără fi nevoiți să parcurgă știință pe toată lungimea sa de undă(fiind deja studiată și sintetizată printr-un program ce atinge obiectivul parcurs de oameni într-un ciclu de viață și testat în altele câteva), unde vor reuși să îmbine componentele inteligenței artificiale cu capacitatea de percepție a fiecărui individ în parte sau a unui grup de interes.

Pierderea reperelor, prin multiplicarea factorilor de influență, uitând punctul de plecare, va duce la pierderea controlului(vizibil la nivel micro, generalizat doar dacă lăsarea intenționată nu este controlată), persoanele vor fi mai instabile emoțional, firmele din ce în ce mai imprezibile financiar, instituțiile statului tot mai greu de tolerat, statele mai avare de putere creând bule existențiale ale adevărului absolut din jurul lor.

Atingerea adevăratelor obiective în aceasta lume a simulărilor, ne lasă falsa impresie, că o lume VUCA este greu de gestionat, ceea ce în parte, poate fi și adevărat, dar în spatele scenei deschise, planurile sunt bine fixate și percepția poate fi de multe ori negativă când ea în esență este un progres necesar de atins în menținerea echilibrului existențial global.

Inteligența artificială va putea prezice statistic viitorul, dar cine va dori să fie făcut public?

Management of the future in a VUCA context requires leaders to be agile, adaptable, emotionally intelligent, digitally literate, collaborative, systems-thinking, lifelong learners, ethical leaders and tehnologi manage.

Referințe bibliografice:

1. Paul Feyerabend, *Against Method Paperback* – Illustrated, May 11, 2010
2. Gordon E. Moore (1965-04-19). *Cramming more components into integrated circuits* Arhivat în 18 februarie 2008, la Wayback Machine, Electronics. Retrieved 2011-08-22.

3. European Union Labour Force Survey (EU-LFS)
4. Gottfried Leibniz, *Eseuri de teodicee asupra bunătății lui Dumnezeu, a libertății omului și a originii răului* (1710), traducere de Diana Morărașu, Ingrid Ilinca, Iași, Polirom, 1997.

CZU: 005.332.1:35.07

DOI: <https://doi.org/10.53486/icspm2023.28>

PERFORMANCE MANAGEMENT MODELS IN THE PUBLIC SECTOR MODELE DE MANAGEMENT AL PERFORMANȚEI ÎN SECTORUL PUBLIC

FURCULIȚA Tatiana

ORCID: 0009-0001-2648-2066

PhD Student, Universitatea de Stat din Moldova, Institutul de Administrație publică,
www.iap.gov.md, str. Ialoveni 100, Chișinău, Republica Moldova, e-mail: jardantt@gmail.com

ABSTRACT. *Actuality. Performance management has brought new dimensions to public management. However, the complex dimensions of politics have called for more complex management systems that allow a better consideration of the non-economic dimensions of public institutions. Contemporary public administration forces institutions to increase their operational efficiency as well as satisfy the expectations of stakeholders. For these reasons, various models are implemented, especially those already applied for years in the management of profit-oriented organizations. The models chosen for analysis are applied in public administration, making it possible to measure numerous indicators, both financial and non-financial in nature.*

Purpose. The main purpose of this article refers to the definition and evaluation of selected models, used to measure the performance of public administration bodies, with emphasis on their application in different perspectives.

Methodology. The research method adopted by the author is a conceptual one, reviewing the specialized literature. The research was conducted using Scopus, Springer, WoS, Emerald and EBSCO databases. The elements under analysis were the 3Es (economy, efficiency, effectiveness) and IOO (input, output and result) as well as the model included in the BSC (Balance Scorecard). The research revealed that each of the models has its strengths and limitations.

Results and discussion. The research results led to the conclusion that the model that presents the greatest application potential and efficiency in its application in the public sector is the performance measurement model proposed within the BSC; however, some readjustment of the operating conditions of the public administration and the organizational culture within it is still necessary.

KEYWORDS: *public management, performance management, public administration, performance management models, efficiency, effectiveness*

JEL CLASSIFICATION: *M1 Business Administration*

INTRODUCERE

În ultimii ani, tema privind performanța publică (PP) a fost din ce în ce mai invocată în cercurile politice, administrative și academice. În special pentru autoritățile locale, utilizarea abordărilor de performanță în practica instituțiilor, este în creștere, contribuind la gestionarea inițiativelor și structurilor administrației locale [12, 13, 26, 5].

Conceptul de performanță publică, însă, nu este definit cu precizie și nici nu acoperă un set de practici comune bazate pe un cadru explicit și recunoscut. Conceptul prezintă o multitudine de definiții care se suprapun, care sunt adesea inadecvate, fie pentru că sunt prea generale, fie pentru că au fost adoptate necritic din alte discipline. În plus, noțiunea este și una vagă, deoarece înseamnă lucruri diferite pentru diferiți actori. O serie de studii întăresc această analiză, subliniind că practicile publice suferă de o lipsă de abstractizare sau de simplificare excesivă, din cauza unui transfer necritic de practici și instrumente din sectorul privat [15, 24].

Este, așadar, esențial, într-un context profesional și academic care o cere, ca evoluțiile tehnice și instrumentale să fie precedate de un proces de abstractizare care să permită o analiză a conceptului de performanță publică. Într-adevăr, modelele de reprezentare și măsurare a performanței publice s-au îmbogățit prin lărgirea conceptului de performanță, dar ipotezele care stau la baza modelelor – în special multidimensionalitatea performanței publice – nu au fost niciodată testate.

Pentru a răspunde acestei nevoi, autorul a dezvoltat atât o caracterizare holistică, cât și o definiție a performanței publice. Pe baza literaturii despre valorile performanței publice, modelele de management al performanței și definiția performanței organizaționale, derivă caracteristicile specifice performanței publice.

REZULTATE ȘI DISCUȚII

Pentru început, se prezintă și analizează mai întâi caracteristicile și dimensiunile principalelor modele de management al performanței publice găsite la nivel internațional pe baza unei sinteze realizate de Guenoun [14].

Modele publice de management al performanței

În ultimele două decenii, în țările dezvoltate, sistemele de management al performanței (PMS) s-au dezvoltat foarte mult, datorită unui transfer de know-how de la sectorul privat la cel public. Aceste sisteme se bazează pe Noul Management Public (NPM), care își propune să facă organizațiile publice și guvernamentale mai asemănătoare afacerilor [19].

Primele abordări ale managementului performanței s-au bazat pe teoria economică clasică (teoria alegerii publice), cu accent pe transformarea intrărilor în ieșiri. Apoi au devenit mai complexe, mai întâi prin integrarea noțiunii de rezultate (introducerea de rezultate și relevanță, un curent al NPM; Bouckaert, Talbot) și apoi pe cea a părților interesate (modelele EIPA și Moullin).

Autorul a încercat gruparea acestor modele de management al performanței publice în două grupe: cele care adoptă o abordare în mare măsură economică și cele cu o orientare mai concentrată asupra părților interesate (modele în care cetățenii participă direct la procesul de evaluare și măsurare a performanței guvernării).

Modele de management al performanței cu o orientare puternic economică.

Analiza literaturii de specialitate relevă 3 modele susținute de o abordare economică a performanței: modelul teoriei alegerii publice, modelul NPM [17, 18] și modelul lui Bouckaert și Pollitt [6].

Teoria alegerii publice a adaptat pentru sectorul public modelul clasic Intrări-Ieșiri prin diferențierea între output-uri (produse, livrabile) și rezultatele (impacte, efecte), fiecare derivat dintr-o funcție de producție distinctă. Modelul Inputs-Outputs-Outcomes (IOO) oferă o gamă mai largă de criterii pentru evaluarea performanței organizaționale. Într-adevăr, rezultatele sunt măsurate prin indicatori non-financiari care reprezintă beneficiile sociale care decurg din acțiune, în timp ce rezultatele desemnează activități care nu vor duce neapărat la rezultate de tip rezultat. Acest model integrează cele trei elemente ale modelului 3E: economia este integrată în intrări, eficiența este raportul dintre ieșiri și intrări, iar rezultatele includ eficacitatea. Potrivit lui Boyne [7], acest model explică dimensiunile de performanță care sunt, în cel mai bun caz, implicite în modelul 3E. Această abordare este completată de Talbot [27], care abordează problema evaluării propunând un model de performanță publică evaluat în termeni de eficiență, eficacitate, economie și relevanță a rezultatelor. Acest model introduce anumite noțiuni derivate din Managementul Calității Totale (TQM).

O altă abordare este propusă de curentul NPM. Aici, se acordă mai puțină atenție respectării proceselor și regulilor prescrise oficial. NPM încearcă să combine perspectiva internă cu perspectiva clientului, concentrându-se astfel atât asupra proceselor interne, cât și asupra rezultatelor. Hood [18], prin poziționarea lucrării sale în cadrul teoretic al Noului Management Public, evidențiază cinci principii care permit înțelegerea noțiunii de performanță:

- Managementul prin rezultate, care modifică fundamental rolul funcționarului public, transformându-l din administrator în manager responsabil de rezultate;

- O măsură a impactului acțiunilor, care presupune definirea prealabilă a finalităților și obiectivelor strategice ale autorității locale, ținând cont de contribuția partenerilor săi și de îmbunătățirea circulației informațiilor între parteneri;

- Urmărirea satisfacției clienților, acțiunea Administrației publice fiind în totalitate concentrată pe satisfacția utilizatorilor. Acest principiu presupune desfășurarea unor instrumente de analiză a nevoilor și așteptărilor cetățenilor și dezvoltarea unor servicii diferențiate;

- O hotărâre de a fixa finanțele publice pe o bază solidă, ceea ce presupune analiza costurilor și, pentru anumite reforme, externalizarea sau privatizarea anumitor servicii;

- O îmbunătățire a acurateței și transparenței conturilor publice. Acest principiu, adoptat din sectorul concurențial, urmărește aplicarea principiilor contabilității private în sectorul public și, mai ales, ține cont de patrimoniul autorității locale. Presupune prezentarea unui bilanț care reconstituie, în special, valoarea mijloacelor fixe ale autorității locale. Este însoțită de certificarea conturilor de către un auditor extern.

Astfel, potrivit lui Hood, NPM se referă la responsabilitate în legătură cu rezultatele și se crede că elimină unele dintre diferențele dintre organizațiile private și cele publice. Articulația diferitelor sisteme de management al performanței publice este modelată de Bouckaert și Pollitt [6] în felul următor. Pe de o parte, sistemul de management se concentrează atât pe dimensiunea internă a performanței, cât și pe cea externă (care ține cont de problemele socioeconomice, le interpretează în funcție de nevoi și apoi evaluează rezultatele externe ale acțiunii publice); pe de altă parte, folosește o buclă de management al performanței care leagă dimensiunile interne și externe ale performanței. În cele din urmă, ea descompune performanța internă și externă în mai multe obiecte de performanță: relevanța obiectivelor pentru nevoi, eficiența procesului de producție în ceea ce privește utilizarea resurselor, eficacitatea managementului în ceea ce privește rezultatele finale sau intermediare în comparație cu obiectivele și utilitatea generală a publicului. acțiune în ceea ce privește rezultatele finale în comparație cu nevoile identificate.

Pe lângă modelele de management al performanței publice care adoptă o abordare economică, literatura se ocupă și de modele care utilizează o abordare a părților interesate.

Modele de „parteneriat” de management al performanței publice.

O altă abordare a modelelor de performanță publică constă în integrarea participării cetățenilor în reprezentarea și măsurarea performanței. Această idee se bazează pe curentul TQM, în care clienții sunt implicați în definirea output-urilor și a rezultatelor, și pe curentul de participare/ guvernare democratică, în care cetățenii sunt invitați să participe la viața organizațiilor publice (stewardship) [3, 16, 28]. Abordarea calității a dat naștere unui model european [11], în timp ce cealaltă abordare adaptează Balanced Scorecard al lui Kaplan și Norton [20].

În continuare, autorul prezintă două modele bazate pe o abordare a părților interesate a managementului performanței publice: Cadrul Comun de Evaluare (CAF) [11] și Fișa de bord pentru sectorul public (PSS) [23].

În urma unei inițiative europene din 1998 de a dezvolta un instrument de sprijinire a îmbunătățirii calității managementului public, un grup de experți a prezentat un Cadru Comun de Evaluare (CAF) în 2000 la Lisabona. Pornind de la ideile modelului de excelență dezvoltat de Fundația Europeană pentru Managementul Calității (EFQM), o nouă versiune a fost dezvoltată în 2006, acordând o atenție sporită specificului sectorului public (de exemplu, primatul legii; comportamentul etic bazat pe principii comune) și punând accent pe modernizare, inovare și caracterul holistic al modelului. CAF distinge patru tipuri de rezultate ale inițiativelor publice, dintre care două sunt legate de rezultate [11]:

- rezultatele „beneficiarului” privind clienții sau țintele direct adresate de serviciile organizației publice; măsurată extern prin satisfacția clienților direcți și intern prin numărul de reclamații sau măsura în care angajamentele asumate în cartea serviciilor au fost îndeplinite;

- rezultatele „sociale” privind mediul direct și indirect al organizației, măsurate prin impactul asupra societății și asupra mediului.

În acest model de excelență derivat din curentul TQM, se regăsesc, adaptate sectorului public, noțiuni de performanță utilizate în sectorul privat, în special problematica accesului părților

interesate la informație [10]. În mod similar, încercând să integreze diferite dimensiuni ale performanței, trăsăturile distinctive ale Balanced Scorecard (BSC) îl fac compatibil cu reprezentarea performanței unei organizații din sectorul privat sau public.

Accentul pus pe legătura dintre indicatorii financiari și nefinanciari este foarte compatibil cu principiul conform căruia organizațiile publice nu urmăresc în primul rând profitul. Mai mult, obiectivul CSB de a alinia indicatorii cu interesele părților interesate (clienți, acționari, angajați) corespunde mult mai multor beneficiari ai inițiativelor publice [13, 21]. BSC ar putea fi astfel văzută ca o concesie minimă de către organizațiile publice la ordinul de a le măsura performanța [9]. Într-adevăr, studiile de practici confirmă rata mare de penetrare a acestuia în sectorul public [1, 4, 22].

În conformitate cu această tendință, Moullin [23] a dezvoltat un Public Sector Scorecard (PSS) menit să „oferă un cadru general pentru măsurarea performanței și îmbunătățirea serviciilor, adaptând BSC la cultura și valorile sectorului public și semi-public”. Modelul a fost adaptat prin adăugarea unei noi dimensiuni a performanței: perspectiva „utilizator/ părți interesate”, care implică măsurarea satisfacției utilizatorilor și a percepției utilizatorului asupra serviciului. PSS constă astfel în cinci perspective. Elementul cheie al modelului este integrarea utilizatorilor și a părților interesate în procesul de stabilire a obiectivelor. Scopul este de a alinia strategia, procesul și măsurarea performanței cu nevoile și așteptările utilizatorilor direcți și ale altor părți interesate.

În timp ce BSC tradițional urmărește doar să asigure coerența între diferitele perspective de performanță, PSS încearcă să depășească granițele organizației prin includerea reprezentanților organizațiilor partenere și ai altor grupuri de referință în comitetul de management al PSS [23]. Harta strategiei dezvoltată în cadrul PSS este, de asemenea, semnificativ diferită de BSC generic prin faptul că participanții sunt invitați să reflecteze asupra efectelor dorite ale inițiativelor și să identifice principalii factori de risc [25]. Acest BSC modificat a fost adoptat de anumite entități ale Serviciului Național de Sănătate din Marea Britanie, de un guvern local britanic și de Ministerul Transporturilor din Africa de Sud [23].

Această extindere a BSC pentru a include cinci perspective și ideea de a-l folosi ca platformă de sprijinire a relațiilor dintre părțile interesate apare în majoritatea adaptărilor BSC la sectorul public. Astfel, Chapet [8] distinge cele cinci perspective (scopuri, realizări, procese, contribuții, competențe) și identifică un stakeholder pentru fiecare dintre ele. Această legătură între perspectivă/ părți interesate este concepută pentru a promova alinierea perspectivelor cu așteptările părților interesate.

După ce autorul a prezentat principalele modele de management al performanței publice, în continuare vor fi prezentate modele holistice ale performanței publice.

Un model holistic de management al performanței

Într-o abordare sistemică a managementului, managementul performanței ar trebui să se dovedească util la cele trei niveluri de reglementare a sistemelor analizate în mod tradițional în literatura de specialitate:

- La primul nivel de reglementare: o organizație publică care urmărește cu mai multă eficacitate și eficiență obiectivele stabilite de autoritățile politice;
- La al doilea nivel de reglementare: punerea sub semnul întrebării a relevanței obiectivelor urmărite și a adecvării acestora în lumina schimbărilor de mediu și a nevoilor cetățenilor; prin acest proces, sunt facilitate o mai mare transparență și un dialog mai bun între părțile interesate;
- La al treilea nivel de reglementare: învățarea sau deuteră-învățarea [2], permițând managerilor politici și administrativi să înțeleagă mai bine consecințele alegerilor lor și să își asume o mai mare responsabilitate în conduita politicii publice.

Luarea în considerare a acestor trei niveluri favorizează dezvoltarea unei concepții holistice a performanței publice. Analiza caracteristicilor și dimensiunilor performanței publice se bazează pe un studiu comparativ al modelelor prezentate. Mai întâi, ne concentrăm argumentul pe dimensiunile specifice ale performanței publice și apoi evidențiem caracteristicile asociate.

O analiză a dimensiunilor performanței

Există trei dimensiuni ale performanței publice, în relație cu intrările, ieșirile și rezultatele ofertei de servicii publice, așa cum reiese din modelul precedent. Prima dimensiune, în relație cu inputurile organizației publice, corespunde mijloacelor mobilizate de organizație. Cu mijloacele organizaționale, asociem dimensiunea organizatorică a performanței publice, caracterizată prin adaptarea corespunzătoare a resurselor umane, financiare și tehnice (modelul lui Bouckaert și Pollitt, 2004), pe lângă cultura și structura. a organizației, la oferta de servicii publice (CAF, 2006).

Cu mijloacele umane asociem dimensiunea umană a performanței publice, caracterizată prin angajamentul, motivarea și mobilizarea personalului în jurul strategiei (model CAF), și prin răspunsul la aspirațiile personalului la bunăstare și dezvoltare (model CAF, model PSS). Cu mijloacele financiare, asociem dimensiunea financiară a performanței publice, caracterizată prin controlul cheltuielilor definit și desfășurat corespunzător și economic și realizat în conformitate cu toate politicile relevante, precum și prin optimizarea veniturilor și respectarea reglementărilor [27] (modelul lui Hood). A doua dimensiune, în raport cu rezultatele organizației publice, se caracterizează prin adaptarea cantității și calității ofertei de servicii publice locale la nevoile utilizatorilor (model IOO; model PSS).

Am numit această dimensiune specifică, dimensiunea serviciului public. A treia dimensiune, în relație cu rezultatele organizației publice, se caracterizează în principal prin urmărirea interesului general, justiției sociale și reglementarea activității economice (modelul Bouckaert și Pollitt, 2004) prin (1) o ofertă de servicii publice. care satisface nevoile și gradele de satisfacție ale cetățenilor și mediului local (modelul Hood, 1995) și (2) comunicare fiabilă și deschisă cu părțile interesate cu privire la inițiativele întreprinse și resursele implementate (modelul CAF). Am numit această dimensiune specifică, dimensiunea teritorială. Se pare că această dimensiune este specifică autorităților locale sau administrației/ agențiilor locale.

O analiză comparativă a modelelor de management studiate ne permite să evidențiem cinci dimensiuni ale performanței publice: trei dimensiuni aplicabile tuturor tipurilor de organizații (dimensiunea organizațională, umană și financiară) și două dimensiuni relevante numai pentru sectorul public (teritorial și public). dimensiunile serviciului).

O analiză a caracteristicilor performanței publice.

Primele trei dimensiuni care țin de capacitățile organizației sugerează la rândul lor cinci caracteristici ale performanței publice (PP). Performanța publică, în dimensiunile sale organizaționale, umane și financiare, poate avea diferite obiecte de analiză (1). Alegerea Publică evocă două obiecte de analiză: administrația (în special resursele financiare) și persoanele fizice. Cât despre curentul NPM, acesta propune departamente/ persoane. Aceste obiecte sunt asociate cu obiectivele (2) și măsurile (3) utilizate în PMS. „Obiectivele” corespund controlului cheltuielilor publice și optimizării veniturilor (modelul lui Hood; modelul PSS) evaluate prin economie, eficiență și eficacitate.

Mai mult, aceste modele prezintă rațiuni diferite (4) asociate cu utilizarea resurselor în termeni de conformitate, legalitate și productivitate (Talbot; modelul lui Hood; modelul lui Bouckaert și Pollitt; PSS). Datele PP pot fi utilizate pentru diferiți actori; țintele (5) sunt administrația și angajații pentru utilizarea resurselor, iar guvernul, băncile și contribuabilii pentru alocarea resurselor (modelul lui Hood; modelul PSS; CAF).

Legat de dimensiunea serviciului public (la nivel de ieșiri), obiectele PP sunt inițiativele de serviciu public întreprinse de organizație (Talbot; modelul PSS). Rațiunile asociate cu realizarea acestor inițiative privesc eficacitatea și eficiența (modelul lui Talbot; modelul lui Hood; modelul PSS). Obiectivele și măsurile asociate corespund producției de servicii publice de cantitate și calitate suficientă, care să satisfacă utilizatorul (modelul lui Hood; modelul PSS; „CAF”). Țintele ofertei de servicii publice sunt utilizatorii (model IOO; „CAF”).

Legat de dimensiunea teritorială a PP, obiectele sunt politicile publice implementate (modelul lui Talbot; modelul PSS). Rațiunile asociate cu executarea acestor politici privesc reglementarea activității economice, interesul general și justiția socială (modelul lui Bouckaert și Pollitt). Obiectivele și măsurile asociate corespund unei oferte de servicii publice care răspunde nevoilor părților interesate ale organizației publice și generează efecte de durată pe teritoriul

acesteia ((modelul lui Hood; modelul lui Bouckaert și Pollitt; „CAF”). Țintele impactului politicilor publice sunt cetățeni și companii ((modelul lui Hood; modelul PSS). Mai mult, PP include caracteristica „învățare” (6), la nivel politic și administrativ, derivată din practica controlului de management și a controlului strategic. Învățarea politică se referă la reorientarea obiectivelor politice în sine în lumina impactului lor asupra mediului și/ sau a relevanței resurselor lor utilizate (modelul lui Bouckaert și Pollitt; Talbot; PSS). În sfârșit, învățarea politică poate lua forma adaptării mijloacelor la efectele așteptate ale politicii publice (modelul lui Bouckaert și Pollitt; „modelul CAF”). În ansamblu, analiza comparativă a modelelor PPM relevă șase caracteristici specifice: obiecte, obiective, măsurători, argumente, ținte și învățare.

CONCLUZII

Concluzionând, se atestă că managementul performanței câștigă din ce în ce mai mult avânt în sectorul public. Este o abordare strategică a managementului resurselor publice și implică căutarea eficienței și eficacității în furnizarea de servicii publice. Această abordare a devenit o măsură de performanță statutară pentru a furniza servicii de calitate într-un mod dinamic și divers mediul sectorului public. Valul de reformă a sectorului public, care a început în țările anglo-saxone în perioada sfârșitul anilor 1970, s-a răspândit în întreaga lume. A devenit un fenomen în evoluție, așa cum fiecare națiune își dezvoltă propriul model și tipar. Managementul performanței în serviciul public a devenit aproape omniprezent în ultimele trei decenii și a fost o preocupare centrală a aleșilor, administratorilor publici și cetățenilor de zeci de ani. Gestionarea performanței a fost unul dintre motoarele cheie în reforma sectorului public din ultimii ani și una dintre planurile centrale ale mișcării „reinventării guvernului”. În ultimele două decenii s-a înregistrat un proces de reformă continuă în managementul serviciilor publice prin importul în sectorul public a practicilor manageriale din sectorul antreprenorial. Toate reformele au vizat îmbunătățirea calității performanței în serviciile publice, creând noi forme de relație între sectorul public și cel privat și noi tipuri de reglementare și responsabilitate. În schimb, aceste reforme publice de management au fost transferate, într-o varietate de moduri, în sistemele de stat ale economiile în curs de dezvoltare și în tranziție.

Astfel, s-a înregistrat o creștere semnificativă a utilizării sistemelor de management al performanței în sectorul public. Scopul general al managementului performanței este de a stabili o performanță ridicată în instituțiile publice și prestarea serviciilor calitative care să satisfacă așteptările cetățenilor. Deci obiectivul managementului performanței este de a dezvolta capacități angajaților astfel încât performanța fiecărui individ să poată fi îmbunătățit. De fapt, scopul performanței sistemului nu se limitează doar la măsurarea rezultatelor. Acesta servește ca un mecanism de ghidare pentru direcția de implementare a politicilor și obținerea garanției politicile sunt implementate corect și eficient. Rezultatele cercetării au condus la concluzia că modelul care prezintă cel mai mare potențial de aplicare și eficiență în aplicarea lui în sectorul public este modelul de măsurare a performanței propus în cadrul BSC; cu toate acestea, este necesară încă o oarecare readaptare a condițiilor de funcționare a administrației publice și culturii organizaționale din cadrul acesteia.

REFERINȚE BIBLIOGRAFICE

1. Aidemark L.-G. (2001). *The meaning of Balanced Scorecards in the Health Care Organization*. În: *Financial Accountability & Management*, vol. 17, nr.1, p. 23-40
2. Argyris C., Schon D. (1978). *Organizational learning*. Reading Mass: Adisson-Wesley
3. Armstrong J. (1997). *Stewardship and public service*. Commission de la fonction publique du Canada.
4. Ax C., Bjornenak T. (2000). *The Bundling and Diffusion of Management Accounting Innovations. The Case of the Balanced Scorecard in Scandinavia*. În: *Materialele Conferinței: 23rd Annual Congress of the European Accounting Association*, Munich
5. Barton W., Bruce C. (2000). *Implementing Performance Government: a symposium introduction*. În: *Public Productivity & Management Review*, vol. 23, nr. 3, p. 264-266
6. Bouckaert G., Pollitt C. (2004). *Evaluating public management reforms: a comparative analysis*. Oxford University Press

7. Boyne G. A. (2002). *Concepts and Indicators of Local Authority Performance: An Evaluation of the Statutory Frameworks in England and Wales*. În: *Public Money Management*, vol. 22, nr.2, p. 17-24
8. Chapet J. (2007). *Le systeme de gestion des collectivites territoriales: entre performance et deliberation*. În: *Politique et Management Publics*, vol. 25, nr. 4, p.1-21
9. Chow W., Ganulin D., Haddad K., Williamson J. (1998). *The Balanced Scorecard: A potent Tool for Energizing and Focusing Healthcare Organization Management*. În: *Journal of Health Care Management*, vol. 43, nr.3, p. 263-280
10. De Brujin H. (2002). *Performance Measurement in the Public Sector. Strategies to cope with the risks of performance measurement*. În: *International Journal of Public Sector Management*, vol. 15, nr. 6-7, p. 578-594
11. European Institute of Public Administration (EIPA). (2006). *The Common Assessment Framework (CAF). Improving and organisation through self-assessment*, CAF Resource Centre
12. Folz D. H., Abdelrazek R., Chung Y. (2009). *The adoption, Use and impacts of performance Measues in medium-SizeCities: Progress Toward Performance Management*. În: *Public Performance and Management Review*, vol. 33, nr. 1, p. 63-87
13. Fryer K., Anthony J., Ogden S. (2009). *Performance Management in the Public Sector*. În: *International Journal of Public Sector Management*, vol. 22, nr.6, p. 478-498
14. Guenoun M. (2009). *Le management de la performance publique locale: Etude de l'utilisation des outils de gestion dans deux organisations intercommunales*. Teză de doctor în științe manageriale, Universite Paul Cezanne
15. Halachmi A., Bouckaert G. (1996). *Organizational Performance and Measurement in the Public Sector: Toward Service, Effort and Accomplishment Reporting*, Greenwood Publishing Group.
16. Hirst P. *Democracy and Governance*. (2000). În: J. Pierre (ed.) *Debating Governance: Authority, Steering adn Democracy*, Oxford: Oxford University Press
17. Hood C. (1991). *A public Management for All Season*. În: *Public Administration Review*, vol. 69, nr.1, p. 3-19
18. Hood C. (1995). *Contemporary Public Management: A New Global Paradigm*. În: *Public Policy and Administration*, vol 10, nr.2, p. 104-117
19. Jansen E. P. (2008). *New public management: perspectives on performance and the use of performance information*. În: *Financial Accountability & Management*, vol. 24, nr. 2, p. 169-191
20. Kaplan R.S., Norton D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy intro Action*. Harvard Business School Press, Boston
21. Mc Adam R., Hzlett S-A., Casey C. (2006). *Performance management in the UK Public Sector: addressing Multiple Stakeholder Complexity*. În: *International Journal of Public Sector Management*, vol. 18, nr. 3, p. 256-273
22. MC Kendrick J., Hastings M. (2002). *The Development of a Performance Framework for Professions Allied to Medicine in Rehabilitation*. În *Materialele Conferinței: Annual Congress of the British Accounting Associaion*, st. Helier
23. Moullin M. (2002). *Delivering Excellence in the Health and Social Care*. Open University Press, Buckingham
24. Moynihan D. P. (2005). *Why and How do State Governments Adopt and Implement „Managing for Results” Reforms? ”*. În: *Journal of Public Administration Research adn Theory*, vol. 15, nr.2, p. 219-243
25. Neely A., Adams C., Kennerly K. (2002). *The performance Prism*. Financial Times, Prentince-Hall, London
26. Newcommerk E. (2007). *Measuring Government performance*. În: *International Journal of Public Administration*, vol. 30, nr.3, p.307-329
27. Talbot C. (1999). *Public Performance – Toward a New Model?* În: *Public Policy and Administration*. Vol. 14, nr.3, p. 15-34

28. Vigoda E. (2002). *From responsiveness to collaboration: Governance, citizens and the next generation of public administration*. În *Public Administration Review*, vol. 62, nr. 5, p.527-540

CZU: 005.32:32.019.52

DOI: <https://doi.org/10.53486/icspm2023.29>

**LEADERSHIP BETWEEN STRATEGIC LEADERSHIP AND POWER
MANAGEMENT
LEADERSHIPUL ÎNTRE CONDUCERE STRATEGICĂ ȘI
MANAGEMENT AL PUTERII**

CULIPEI Laura-Catalina

ORCID: 0000-0002-6156-6951

doctorandă, Școala doctorală a Academiei de Studii Economice din Moldova
catalinaculipei@yahoo.com

ABSTRACT. *The concept of political management is a newer element to classical management as a sub-branch. Its emergence derived from the consequences of the increasingly insistent administration and management of political processes related to the world's successful leaders in organizational behavior and management. The particularities of leaders oriented towards political management become a concern of society as members of a larger community whose interests are managed by public figures through the delegation of responsibilities. This study represents a vision of the political leader phenomenon from the perspective of the constructive elements of the managerial form, from the context of the existing types of political leaders, from the needs of association in these personalities, from the context of the dangers that they can create in their activity. The knowledge of the particularities, but also the major interest given by the scientific community in studying the behaviors of political leaders, can serve to educate and inform society about their emergence, role and influence in the development of government and state administration, at the same time to avoid dangers in the case of existing dangers from the leaders .*

KEYWORDS: *political management, political leader, strategic leadership, management capacity, power.*

JEL CLASSIFICATION: M50, M59

INTRODUCERE

Managementul politic se referă la aplicarea principiilor și practicilor de management în domeniul politic pentru a atinge obiectivele politice și pentru a gestiona resursele politice. Acesta implică gestionarea și administrarea proceselor politice pentru a obține succesul politic și a câștiga sprijinul publicului. Autorii au identificat și fundamentat concepte de management politic pe care se bazează teoria conducerii. Unul dintre conceptele de bază este *comunicarea politică*. O comunicare eficientă este esențială pentru a obține sprijinul publicului și pentru a câștiga alegeri. Comunicarea politică implică strategii și tactici pentru a transmite mesaje politice prin diferite canale de comunicare.

Elementul legat de activitatea managerială a liderului politic este *strategia de campanie electorală*. Managementul politic implică dezvoltarea de strategii de campanie electorală care să mobilizeze votanții și să convingă publicul cu privire la candidații și programele lor politice. *Managementul crizei politice* ar fi un alt concept legat de managementul politic care se gestionează în timpul crizelor politice. Astfel este esențial să se gestioneze situațiile dificile și să se comunice eficient pentru a minimiza daunele. Analiza politicii publice - managementul politic implică analiza și evaluarea politicilor publice existente și propunerea de soluții pentru problemele politice actuale.

Gestionarea organizațiilor politice – reprezintă un concept al managementului clasic prin care se administrează o organizație. Așa dar, managementul politic implică administrarea organizațiilor politice și a resurselor lor, precum și a personalului și a altor activități specifice organizării politice. Un concept mai nou pentru societatea română îl constituie lobbuingul. *Lobbying* - este un proces de influențare a proceselor politice prin intermediul grupurilor de interese, pentru a promova interesele lor și a câștiga sprijinul decidenților politici.[11]

METODE DE REALIZARE

La realizarea articolului au fost utilizate metode clasice de cercetare printre care analiza documentară, sinteză, comentariul, deducția. Pentru a obține mai multe informații privind subiectul cercetat au fost studiate surse scrise și online precum manuale, cărți, articole științifice în domeniu. Sintetizând informațiile existente la adresa leadershipului politic s-a ajuns la crearea unei înțelegeri mai complete și mai profunde a subiectului studiat. Prin integrarea informațiilor existente s-a reușit generarea unor figuri și tabele pentru o prezentare mai reprezentativă a rezultatelor interpretate. Tot parcursul articolului este însoțit de comentarii pentru o argumentare mai clară a particularităților leadershipului în managementul politic. Prin deducție a implicat extragerea unor concluzii relevante parcursului logic al conținutului prezentat.

REZULTATE ȘI DISCUȚII

În viziunea noastră aceste concepte de management politic sunt esențiale pentru a obține succesul în domeniul politic și pentru a atinge obiectivele politice.

În societatea modernă, există o varietate de forme de leadership politic, fiecare cu propriile lor avantaje și dezavantaje.[7]

Leadership democratic - Acesta este un tip de leadership în care liderii sunt aleși prin vot de către membrii societății. În cadrul acestui model, liderii sunt responsabili în fața societății și iau decizii în funcție de nevoile și cerințele acesteia.

Leadership autocratic - În acest model, liderul are puterea de a lua decizii și de a impune voința sa în societate. În general, acest tip de leadership este asociat cu regimurile dictatoriale și poate fi văzut ca fiind nefavorabil în societatea modernă.

Leadership transformațional - Acest tip de leadership implică crearea unei viziuni comune pentru societate și motivarea oamenilor să lucreze pentru atingerea acelei viziuni. Acest model se concentrează pe dezvoltarea oamenilor și pe crearea unui mediu în care aceștia pot excela.

Leadership tradițional - Acest tip de leadership implică respectarea tradițiilor și a valorilor istorice ale societății. Liderii tradiționali sunt adesea văzuți ca păstrători ai culturii și ai obiceiurilor societății.

Leadership carismatic - Acest tip de leadership implică capacitatea liderilor de a inspira și de a motiva oamenii prin carisma lor personală și prin puterea exemplului. Liderii carismatici au adesea o abilitate deosebită de a comunica și de a construi relații puternice cu oamenii.

Societatea încă de la primele înregistrări ale administrației publice a conștientizat că are nevoie de lideri politici. Există multe motive pentru care avem nevoie de lideri politici în societatea noastră.

Cel mai de bază motiv îl constituie guvernarea și administrarea statului.[5] Liderii politici sunt responsabili de conducerea țării și de administrarea statului.[10] Ei sunt responsabili pentru dezvoltarea și implementarea politicilor publice care afectează viața cetățenilor, inclusiv legile și reglementările, politica fiscală și bugetară, politica externă și multe altele. Un rol important liderii politici îl au în stabilirea priorităților și luarea deciziilor. Liderii politici sunt cei care trebuie să stabilească prioritățile naționale și să ia deciziile importante. [8] Ei trebuie să fie capabili să analizeze informațiile, să ia decizii înțelepte și să acționeze în interesul celor pe care îi reprezintă.

Un motiv important pentru care un lider are încrederea cetățenilor este modalitatea propusă pentru rezolvarea problemelor sociale. Toți își doresc ca liderii politici să fie responsabili pentru rezolvarea problemelor sociale, cum ar fi sărăcia, educația, sistemul de sănătate, justiția socială, discriminarea și multe altele. Din acest motiv le sunt delegate și atribuțiile precum de reprezentare a intereselor cetățenilor. În democrație liderii politici sunt aleși pentru a reprezenta interesele

cetățenilor și pentru a le aduce vocea în procesul de luare a deciziilor. Ei trebuie să fie sensibili la nevoile și preocupările celor pe care îi reprezintă și să acționeze în consecință.

Un alt motiv important al unui lider politic este responsabilitatea pentru asigurarea stabilității și securității naționale. Aceasta include gestionarea relațiilor cu alte țări, luarea măsurilor de securitate internă și asigurarea protecției naționale în fața amenințărilor externe.

Societatea are nevoie de inspirație din partea liderului și de mobilizare. Adevărații lideri politici pot fi modele și surse de inspirație pentru oameni. Ei pot mobiliza cetățenii pentru a se implica în problemele publice și pentru a contribui la dezvoltarea societății.

Iată câteva exemple de personalități de leadership politic remarcabil, care au dat inspirație și mobilizare fiind din diferite țări și perioade istorice.

.Tabelul 1. Top 10 lideri politici la nivel mondial

Nr.	Numele liderului politic	Rolul în managementul politic ocupat
1.	Nelson Mandela	fostul președinte al Africii de Sud, activist anti-apartheid și luptător pentru drepturile civile
2.	Angela Merkel	cancelarul Germaniei și liderul Partidului Creștin-Democrat
3.	Barack Obama	fostul președinte al Statelor Unite și lider al Partidului Democrat
4.	Mahatma Gandhi	liderul mișcării pentru independența Indiei și activist pentru drepturile civile și sociale
5.	Winston Churchill	fostul prim-ministru al Marii Britanii și lider al Partidului Conservator
6.	Indira Gandhi	fostul prim-ministru al Indiei și lider al Congresului Național Indian
7.	Martin Luther King Jr.	lider al mișcării pentru drepturile civile din Statele Unite și activist nonviolent
8.	Margaret Thatcher	fostul prim-ministru al Marii Britanii și lider al Partidului Conservator
9.	Vladimir Putin	președintele Rusiei și lider al Partidului Rusia Unită
10.	Xi Jinping	președintele Chinei și secretar general al Partidului Comunist Chinez

Recunoașterea personalității de leadership politic poate fi o chestiune subiectivă și depinde de criteriile și valorile personale ale fiecărei persoane care încearcă să o recunoască. Cu toate acestea, există anumite trăsături comune care sunt adesea asociate cu liderii politici eficienți și respectați. Vorbim de o viziune și scop clar pentru ce doresc să realizeze. Un lider politic ar trebui să aibă o viziune clară asupra direcției în care își dorește să ducă țara sau regiunea pe care o reprezintă. Acesta ar trebui să fie capabil să comunice această viziune în mod clar și să inspire alții să o urmeze.

Încrederea și integritatea sunt alte valori actuale ale liderilor politici contemporani. Liderii politici ar trebui să fie sinceri și să acționeze cu integritate, astfel încât oamenii să aibă încredere în ei și să îi respecte.

Există și valori legate de competențe și abilitățile profesionale pe care le deține un lider. Dintre acestea enumerăm: - *Capacitatea de a comunica eficient* - *Capacitatea de a lua decizii dificile* - *Abilitatea de a asculta și a lua în considerare opinii diferite*. Toți liderii politici ar trebui să fie buni comunicatori și să fie capabili să transmită mesaje în mod eficient către publicul lor și către alți lideri politici. La fel ar trebui să fie deschiși la idei și la abilitatea de a asculta și de a lua în considerare punctele de vedere diferite ale altor persoane. Din rolul pe care îl au ar trebui să fie capabili să ia decizii dificile și să fie hotărâți în acțiunile lor, astfel încât să poată duce la îndeplinire obiectivele lor.[9]

Liderii politici ar trebui să fie capabili să *construiască relații puternice* cu alți lideri politici și cu cetățenii pe care îi reprezintă, astfel încât să poată lucra împreună pentru a atinge obiective comune.

Acestea sunt doar câteva trăsături pe care mulți consideră că un lider politic ar trebui să le aibă. În general, personalitatea de leadership politic este caracterizată de capacitatea de a inspira și de a conduce oamenii în direcția dorită și de a face alegeri bune pentru binele comun.

Totodată, din societatea pe care o trăim și din experiențele trăite putem afirma că liderii politici au nu doar părți pozitive, dar cu regret și părți negative. Da, există pericole din partea unui leadership politic, în special în cazul unui lider cu tendințe autoritare sau totalitare. Unele dintre aceste pericole includ elementele din figura 1.

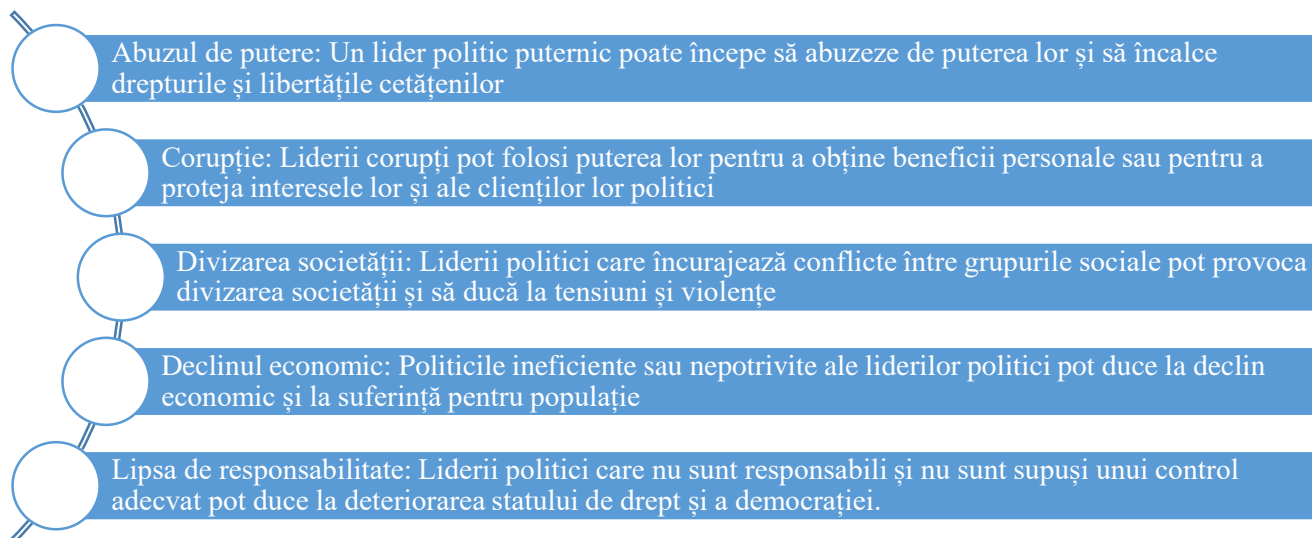


Figura 1. Pericole create de leadership în managementul politic

Este important să fim atenți la tendințele autoritare sau totalitare ale liderilor politici și să se ia măsuri pentru a evita sau contracara astfel de pericole. Există mai multe modalități prin care putem încerca să evităm pericolele unui leadership politic care poate fi dăunător pentru societate:

➤ Informarea: Este important să fim bine informați și să căutăm informații din surse multiple și credibile, pentru a ne face o imagine cât mai obiectivă asupra situației politice și asupra liderilor politici.

➤ Participarea la alegeri: Este important să ne exercităm dreptul de vot și să alegem liderii care reprezintă cel mai bine valorile și interesele noastre, precum și ale societății în general.

➤ Protestele pașnice: Atunci când simțim că liderii noștri politici acționează într-un mod nedrept sau periculos pentru societate, este important să ne exprimăm opiniile prin proteste pașnice, care să atragă atenția asupra problemei și să încurajeze liderii să ia măsuri adecvate.

➤ Educația și dezvoltarea competențelor civice: Este important să fim educați în privința valorilor civice, democrației și alegerilor libere, pentru a putea participa la procesul democratic cu o mai mare înțelegere și competență.

➤ Monitorizarea și implicarea în procesul politic: Este important să monitorizăm acțiunile liderilor noștri politici și să ne implicăm în procesul politic prin intermediul organizațiilor civice sau prin comunicarea cu reprezentanții noștri aleși.

În general, este important să fim atenți și implicați în viața politică a societății noastre, pentru a putea evita pericolele unui leadership politic care poate fi dăunător.

Conducerea strategică și managementul puterii sunt două concepte importante în comportamentul și managementul organizațional.

Conducerea strategică se referă la capacitatea liderilor de a alinia eficient scopurile, valorile și obiectivele unei organizații cu mediul extern. Aceasta implică dezvoltarea unei viziuni pentru organizație, stabilirea de scopuri și obiective și luarea de decizii strategice care vor ajuta organizația să-și atingă misiunea. Liderii strategici trebuie să fie capabili să gândească critic, să ia decizii bazate pe date și analize și să-și comunice efectiv viziunea echipei lor.

Managementul puterii, pe de altă parte, este capacitatea de a folosi puterea și influența în mod eficient pentru a atinge scopurile și obiectivele.[2] Puterea este capacitatea de a controla

resursele, de a lua decizii și de a influența pe alții. Gestionarea eficientă a puterii implică înțelegerea surselor de putere, construirea de relații și rețele și utilizarea puterii într-un mod etic și responsabil. De asemenea, implică gestionarea conflictelor, negocierea eficientă și construirea încrederii cu părțile interesate.

Atât conducerea strategică, [3]cât și managementul puterii sunt importante pentru un leadership eficient în organizații. Liderii strategici trebuie să fie capabili să folosească puterea și influența în mod eficient pentru a-și atinge obiectivele, în timp ce managerii de putere trebuie să înțeleagă contextul mai larg al organizației și să își folosească puterea într-o manieră strategică și etică. Combinând aceste două concepte, liderii pot naviga în mod eficient în medii organizaționale complexe, își pot atinge obiectivele și pot construi relații puternice cu părțile interesate.

Puterea în managementul politic se referă la capacitatea unui lider politic sau a unui grup politic de a influența și de a controla deciziile, politicile și acțiunile guvernamentale. Această putere poate fi obținută prin diverse mijloace, cum ar fi influența personală, abilitățile de negociere, controlul resurselor financiare, controlul mass-media și altele.[6]

În managementul politic, puterea poate fi împărțită între diferite instituții și persoane, cum ar fi președintele, parlamentul, guvernul, partidele politice și organizațiile civice. În multe țări, puterea politică este exercitată de mai mulți actori, într-un sistem de guvernare cunoscut sub numele de guvernare democratică.

În general, puterea politică este o forță influentă și complexă, care poate fi utilizată atât în beneficiul publicului, cât și în interesul personal al celor care o dețin. Astfel, este important să existe o responsabilitate și o transparență adecvată pentru a asigura că puterea politică este utilizată în mod responsabil și în beneficiul celor mai mulți oameni.[13]

Expertul în managementul politic este o persoană care are cunoștințe și abilități solide în managementul politic și în gestionarea proceselor politice. Acesta poate fi un specialist în domeniul politicii publice, al guvernării sau al relațiilor internaționale. Expertul în managementul politic poate fi implicat într-o varietate de activități, inclusiv planificarea și implementarea politicilor publice, elaborarea strategiilor electorale, dezvoltarea și implementarea de programe și proiecte politice, precum și furnizarea de consultanță și analiză politică. De asemenea, un expert în managementul politic poate fi angajat de partide politice, guverne, organizații non-guvernamentale, organizații internaționale sau companii care doresc să-și îmbunătățească relațiile cu guvernele și să abordeze probleme politice. În general, expertul în managementul politic este un profesionist care combină cunoștințele și abilitățile teoretice cu experiența practică în politica reală, pentru a dezvolta soluții eficiente pentru problemele și provocările politice.

Puterea expertului în managementul politic se referă la capacitatea unui expert într-un anumit domeniu de a influența procesele decizionale și de a forma opinia publică într-un context politic. Această putere se bazează pe expertiza și cunoștințele pe care expertul le are într-un anumit domeniu, precum și pe capacitatea sa de a comunica și de a convinge. În managementul politic, puterea expertului poate fi utilizată pentru a oferi soluții la probleme complexe și pentru a furniza informații relevante care să susțină deciziile politice. De asemenea, puterea expertului poate fi folosită pentru a-i ajuta pe liderii politici să construiască alianțe cu alte organizații sau grupuri de interese.

Cu toate acestea, este important să se recunoască că puterea expertului poate fi subiectivă și poate fi influențată de interesele și valorile personale ale expertului. De aceea, este important ca liderii politici să ia în considerare mai mulți experți și să analizeze diverse perspective și opinii pentru a lua decizii obiective și informate.

Dreptul la putere în managementul politic este un concept care se referă la dreptul indivizilor sau grupurilor de a prelua controlul asupra proceselor de luare a deciziilor politice și de a influența direcția politicilor publice. Aceasta poate include alegerea liderilor politici, participarea la alegeri, implicarea în procesul legislativ și/sau guvernamental, precum și alte forme de activism civic. În contextul managementului politic, dreptul la putere este adesea legat de conceptul de democrație și de importanța asigurării că toți cetățenii au vocea și puterea de a-și exprima opiniile și de a influența procesele politice. Într-un sistem democratic, dreptul la putere este considerat un element

cheie al guvernării și un mod de a asigura responsabilitatea și transparența procesului de luare a deciziilor politice. Cu toate acestea, dreptul la putere poate fi contestat în sisteme politice mai puțin democratice, în care grupuri sau indivizi cu putere economică sau politică mai mare pot domina procesul de luare a deciziilor și pot limita dreptul altora de a participa în mod egal în guvernare.

Puterea exemplului în managementul politic se referă la capacitatea liderilor politici de a inspira și influența comportamentele și acțiunile celor din jur prin propriile lor acțiuni și comportamente pozitive. Un lider care dă dovadă de un comportament etic și responsabil, care se implică activ în problemele comunității și care lucrează în mod transparent și deschis poate inspira și motiva membrii echipei sale și chiar și adversarii politici să acționeze într-un mod similar. În același timp, un lider care nu respectă aceste standarde morale poate avea un impact negativ asupra echipei sale și poate duce la o scădere a încrederii și respectului din partea celorlalți.

Puterea informației se referă la capacitatea de a colecta, stoca, analiza și utiliza informațiile într-un mod strategic pentru a obține un avantaj în cadrul procesului de luare a deciziilor. În managementul politic, puterea informațiilor poate fi foarte importantă, deoarece deciziile luate în acest domeniu pot avea un impact major asupra vieții oamenilor și a societății în ansamblu. În politică, informațiile pot fi folosite pentru a identifica problemele și preocupările cetățenilor, pentru a evalua opțiunile disponibile și a determina care decizie este cea mai potrivită. În plus, informațiile pot fi folosite pentru a influența opinia publică, pentru a face lobby și pentru a negocia cu alte grupuri de interese. În acest context, puterea informației în managementul politic poate fi văzută ca o sursă de avantaj competitiv. Politicienii și liderii politici care au acces la informații relevante și actualizate au oportunitatea de a lua decizii mai bune și de a obține rezultate mai bune. De asemenea, puterea informațiilor poate fi utilizată pentru a crește transparența și responsabilitatea în cadrul procesului de luare a deciziilor politice.

Puterea relațiilor în managementul politic se referă la abilitatea unui manager politic de a utiliza relațiile sale personale și influența sa pentru a obține sprijin, cooperare și rezultatele dorite de la alți actori politici și sociale. Acesta este un aspect critic al managementului politic, deoarece politica se bazează în mare măsură pe colaborare, negociere și compromis. Puterea relațiilor în managementul politic poate fi exercitată în mai multe moduri. De exemplu, un manager politic poate folosi relațiile sale pentru a obține sprijin pentru o anumită politică sau pentru a-și construi o coaliție de susținători. De asemenea, poate folosi relațiile sale pentru a influența procesul de luare a deciziilor și a obține compromisuri din partea altor actori politici. Deși puterea relațiilor poate fi o unealtă puternică în managementul politic, poate exista riscul ca aceasta să conducă la acuzații de nepotism sau favoritism. De aceea, este important ca managerii politici să fie atenți la modul în care își folosesc relațiile și să fie transparenți în privința acțiunilor lor.

Nevoia de putere în managementul politic este legată de dorința liderilor politici de a avea control și influență asupra deciziilor și acțiunilor care afectează societatea și guvernarea. Puterea în acest context poate fi definită ca capacitatea de a influența sau de a controla resursele, procesele și deciziile care afectează oamenii.

Există o serie de factori care contribuie la nevoia de putere în managementul politic, inclusiv:



Figura 2. Factorii formării liderului nevoie de putere

În cele din urmă, nevoia de putere în managementul politic poate fi motivată de o varietate de factori personali și de circumstanțe politice, și poate varia de la lider la lider. Este important să se recunoască că puterea poate fi folosită în mod pozitiv sau negativ, în funcție de modul în care este utilizată și de scopurile pe care le promovează.

Nevoia de putere poate genera influență și autoritate. Influența în managementul politic se referă la abilitatea de a influența deciziile și acțiunile politice ale unei organizații, guvern sau stat. Această influență poate veni dintr-o varietate de surse, cum ar fi grupurile de interese, lobbyiștii, liderii comunităților sau experții în domeniul politic. În managementul politic, influența poate fi un instrument puternic pentru a promova obiectivele politice și pentru a obține sprijin pentru deciziile luate. Aceasta poate fi folosită pentru a construi alianțe politice, pentru a obține sprijinul publicului și pentru a influența procesul de luare a deciziilor politice. În același timp, influența poate fi, de asemenea, utilizată în mod negativ pentru a submina procesul democratic, pentru a promova interese personale sau pentru a manipula sistemul politic în favoarea unor grupuri de interese.

Influența în managementul politic se referă la capacitatea unei persoane sau a unui grup de persoane de a afecta deciziile și acțiunile altor persoane din sfera politică. Această influență poate fi exercitată prin diferite mijloace, cum ar fi poziția oficială, carisma, cunoștințele și abilitățile personale, conexiunile politice sau financiare, capacitatea de a mobiliza oamenii și resursele, și altele.

În contextul managementului politic, influența poate fi exercitată în diverse moduri, de exemplu prin lobby, negocieri, persuasiune, presiune publică sau acțiuni de protest. De asemenea, influența poate fi pozitivă sau negativă, în funcție de rezultatele pe care le produce și de valorile și interesele pe care le reprezintă.

Autoritatea în managementul politic se referă la capacitatea unui lider sau a unei organizații de a influența și controla deciziile și acțiunile altor indivizi sau grupuri de indivizi într-un context politic. Autoritatea poate fi exercitată prin intermediul poziției sau titlului oficial al liderului, prin abilitatea sa de a comunica eficient și persuasiv, prin cunoștințele sale și expertiza într-un domeniu specific sau prin carisma și încrederea pe care le inspiră altor oameni. În general, autoritatea este importantă în managementul politic deoarece poate ajuta la obținerea consensului, la realizarea obiectivelor și la menținerea ordinii și stabilității în cadrul unei organizații sau într-un context mai larg, cum ar fi guvernarea unei țări. Totodată, autoritatea trebuie exercitată cu grijă și responsabilitate, pentru a evita abuzul de putere sau alienarea altor persoane sau grupuri.

Concluzii

În general, managementul politic se referă la procesul prin care se iau și se implementează decizii în sfera politică, iar influența joacă un rol important în acest proces, deoarece poate ajuta la obținerea susținerii pentru anumite decizii sau la blocarea deciziilor care sunt considerate nefavorabile.

Considerăm că puterea exemplului în managementul politic este un instrument important pentru a obține schimbări pozitive în comunitate, deoarece liderii politici au un impact semnificativ asupra comportamentului și atitudinii cetățenilor prin propriile lor exemple și acțiuni.

Faptul că în prezent puterea informației poate fi un instrument foarte puternic în managementul politic, acesta trebuie utilizat într-un mod responsabil și transparent pentru a asigura că deciziile luate reflectă interesele și nevoile cetățenilor. Influența în managementul politic, la fel poate fi un aspect important al procesului politic, iar înțelegerea și gestionarea ei poate fi esențială pentru a obține succes în politica publică.

Lidershipul politic a devenit un instrument foarte puternic al managementului politic contemporan, inevitabil ca procesele fiziologice din corpul uman. Important este că strategiile conducerii și managementul puterii să fie proportionate corec pentru formula de succes nu doar pentru un lider dar și în folosul societății.

Bibliografie

1. BASS Bernard. (1990), *Handbook of Leadership. Theory, Research and Managerial Applications*. New York, The Free Press,
2. BENNI W., NANUS B. (2000), *Liderii – strategii pentru preluarea conducerii*. București: Editura, Business Tech International Press.
3. BOȚAN I. (2008), *Managementul politic în Republica Moldova*. // Fin Consultant, Nr.5.
4. BUTNARU Veronica, COJOCARU Svetlana, TOFAN Tatiana, (2013), *Leadership-ul modern și impactul acesteia asupra buneii guvernări*, Management intercultural, Volumul XV, Nr. 3 (29), pag 55, https://seaopenresearch.eu/Journals/articles/MI_29_5.pdf
5. CULIPEI, Laura –Catalina.(2022), *Particularitățile liderului în managementul politic format de mass-media*, International Scientific Symposium "Economic and legal aspects of digitalization in the context of globalization", the 2nd edition, March 4-5 2022, Chisinau / USEM, pag 64-69
6. GOETHALS George R., SORENSON Georgia J. (2006), *The Quest for a General Theory of Leadership*., Northampton Massachusetts, Edward Elgar Publishing.
7. HINȚEA C., ȚICLĂU T., JENEI G. (2010), *Management și leadership în sectorul public. O analiză comparativă a conceptelor*. În: Revista Transilvană de Științe Administrative, nr. 2 (26).
8. MOȘ Ariana-Lavinia, PĂDUREAN Ana. (2012), *Leadership-ul în administrația publică din România comparativ cu leadership-ul administrației publice din alte țări*. În: Management Intercultural. Volumul XIV, nr. 2 (26).
9. POPOVIC, Angela, POPOVIC, Corneliu.(1993) *Leadership-ul administrativ – o nouă paradigmă a administrației publice*, pag 16 <http://aap.gov.md/files/publicatii/revista/articole/93/ro/Popovici.pdf>
10. SARGU Lilia, OANTA Stefan.(2017), *Russia's lobby in the european Union*, În Revistă teoretico-științifică Economie și sociologie, No. 4 / 2017, Chișinău, pag 106-113
11. SOLOMON, Constantin. (2010), *Managementul politic în republica moldova:aspecte teoretico-practice*, MOLDOSCOPIE, nr.4 (LI), pag 155. https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/Managementul%20politic%20in%20RM.pdf

THE IMPACT OF THE FLAT TAX ON BUDGET REVENUES

KALISTRATOV Nikolay

ORCID: 0009-0007-1822-4781

PhD Student, D. A. Tsenov Academy of Economics, Bulgaria, d010221242@uni-svishtov.bg

ABSTRACT. *The flat tax, in the modern world, is a phenomenon that started in the US, but in just a few decades it spread around the world, especially in developing countries. It is characterized by a single rate of taxation, regardless of the amount of income. He has no tax-free income. There are also different rates - steps, of taxation. The flat tax is easier and cheaper to administer, both for taxpayers and for the countries that have introduced it. At the household level, the flat, lower rate incentivizes taxpayers to voluntarily declare all the tax they owe, leaving a larger portion of income at their disposal. This, in turn, is expected to lead to increased savings and economic growth. At the budget level, however, the flat tax appears, at first sight, to be a less favorable solution. The fact is that for states this type of taxation means more stable and predictable sources of revenue. It is these effects that lead to the clarification of which approach is better for countries - depriving countries of the budgetary advantage originally thought to bring the flat tax, or treating all tax subjects equally, regardless of the scale of the tax burden. Their labor and the risk they take will be explored in this article. The research should also answer the question of whether countries collect more taxes as a result of the implementation of the flat tax or whether their tax revenues decrease after the introduction of the same.*

KEYWORDS: *Flat tax, fees, taxation, inequality, budget, sources of revenue, budget practices, fiscal base.*

JEL CLASSIFICATION: *H24, H31, H61*

INTRODUCTION

The main revenues of the state and municipalities are formed through a combination of corporate taxes, excise duties, indirect taxes, taxes on wealth and income. Among them, income tax stands out as the only possible basic structurally progressive levy (Wiehe et al, 2018) – assuming that such an approach is correct and in the interest of the country and society. The taxes levied on the owners of movable and immovable property, taking into account the fact that in Bulgaria they are in favor not of the state, but of the local administration, concern only the entities that own such property. Here we are talking about property taxes, which in general are always in principle proportional to the price of the movable or immovable property owned. Globally, there are no established techniques of property taxation that are based on a size disproportionate to the cost of property.

Indirect taxes and excise duties also hit hardest those taxpayers who spend the most. Value added tax (VAT), which is the largest representative of indirect taxes, is borne by end consumers based on their purchases. This means that those who buy more and at higher prices pay a higher absolute indirect tax. In this way, after paying the income tax, with the remaining available funds, goods and services are purchased, the price of which includes indirect taxes and excise duties. The above comes to show that the individual, using the remainder of his disposable income after paying income taxes, still pays excise and indirect taxes proportional to his consumption. Here is the place to point out that excises and indirect taxes are always proportional to consumption and purchases. The question of whether they should be tied to any levels of consumption/taxation has never been raised in relation to them. This is because they are by definition bound by the volume of consumption, which depends on the economic capabilities of individual subjects.

Regardless of the above, there is still the argument that the income tax remains one which, if the principle of flat taxation is abandoned, could lead to a situation where those who work more and take more burdens and risks should pay a higher percentage of tax burden compared to other tax subjects. This thesis in no way takes into account the consumption-equivalent bearing of the

burden to the state of duties for excise duties and VAT. In continuation of the above, the application of the flat tax on income, in the end, it turns out that if it is rejected, it will lead to a situation where all other taxes collected by the state and municipalities are based on proportional to consumption or on property basis.

The subject of the current one is the study of which would be a fair tax system - the flat (proportional) one or one in which different tax rates are introduced, depending on the amount of income.

There is one main advantage of the flat tax used in defense of this system of taxation, which is the simplification of the whole process, since it involves only one and not several rates. There is another thesis according to which, from the point of view of law, the complexity of tax legislation is determined by the way the tax base is formed and its specifics, including the multitude of exceptions, and not by the applied rates. At the same time, the calculation of the amount of tax due, under a flat rate structure, is usually carried out by a simple arithmetic rule, automatically by software or an accountant without additional costs of preparing the tax base expressed in time or money. This facilitates both taxpayers - declaring the tax, and revenue administrations - in the control of the submitted declarations.

1. ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF THE FLAT TAX FROM THE POINT OF VIEW OF TAXPAYERS AND THE STATE

Fair distribution of tax and insurance burdens among people – to the extent that such a burden can exist at all – it is an approach that states are less and less interested. We can reach this conclusion on the basis of research worldwide, which shows that the retirement age for those who work is increasing, combined with an increase in social spending in favor of those who have never worked and do not intend to work social security contributions. In this situation, it is not permissible to have a legitimate expectation from the state, related to the conscientious fulfillment of the tax and insurance obligations of its citizens, given that some of them are doomed to pay for years - it is not clear until when - insurance and taxes, and others are freed from such a burden, their social disengagement being incentivized with funds collected from entities paying insurance and taxes.

Any appropriate tax system must maximize the social welfare function under the government budget constraint, while recognizing that social welfare is greater when resources are more evenly distributed. Yet redistribution of taxes and transfers can negatively affect the willingness to work and/or save, further creating a trade-off between equity and efficiency. In this respect, very high earners may have high and rising income tax rates, while the incomes of low-income families must be subsidized (mainly because low-income earners' decisions are whether or not to participate in the labor market). Therefore, there is an understanding that the optimal profile of transfers and taxes is highly non-linear and very difficult to even approximate by imposing a flat tax (Diamond, Saez, 2011).

The discussion of taxation most often focuses on the two effects that occur: the income effect and the substitution effect. High taxes lead to a reduction in the individual's disposable income, which in turn can compensate for this "loss" through more hours worked (the income effect). On the other hand, a high marginal tax rate may lead an individual to prefer leisure to work if the extra hours do not bring a significant after-tax surplus from income (a substitution effect that can be seen as an indicator of economic inefficiency) (Meade, 1978).

Flat taxation has its advantages and disadvantages both from the point of view of taxpayers and from the point of view of the budget. The literature on the subject points to some specific benefits: the flat rate is simple, easy to understand and inexpensive to implement in terms of administrative costs (Hall, Rabushka, 1995); it equally affects taxpayers, which can be perceived as a measure respecting the freedom of the individual (Shapiro, 1996). The use of a fixed tax rate is related to the reduction of cases of tax evasion - and hence to the increase of revenues in the budget (Paulus, Peichl, 2019); applying a flat rate to all workers is considered an incentive to work and earn more, with a positive effect on productivity (Bikas et al., 2014).

As the main disadvantage of flat-rate tax systems, Paulus and Peichl (Paulus, Peichl, 2019) point out that a flat tax leads to a relatively higher tax burden on low-income individuals, which leads to a negative effect on social justice and an increase in inequality in income. The authors use EUROMOD to simulate different flat tax scenarios for Hungary and Slovenia; their results show that the introduction of a flat tax scheme would lead to a significant increase in the tax burden on people who before the introduction of the flat tax were taxed at the lowest rate of the progressive, leading to an increase in inequality and poverty in both countries (Paulus et al, 2009). This is the place, however, to point out that the "inequality and poverty" referred to are of primary origin the lower incomes of this stratum of people, for which the others - who were taxed at the high tax rates - are not at all to blame.

Of course, choosing a tax system – flat or progressive – is an important decision from many points of view. According to Slemrod (Slemrod, 1994), when deciding the question, one must take into account fundamental economic problems and specific to the country in question - especially the degree of income inequality and the behavior of taxpayers. Sabirianova and colleagues (Sabirianova et al, 2009) studied the tax systems of 189 countries from 1981 to 2005 and concluded that in developed countries there is a direct and strong relationship between tax rates and budget revenues collected from taxes, while this relationship is much weaker in countries with a low level of economic development and weaker state institutions.

Rogers and Philippe (Rogers, Philippe, 2019) show that countries with a flat tax regime impose higher taxes on workers on average than those with progressive taxation. This trend continued in 2019, where the total real tax rate in flat-tax countries averaged 45.58% of gross wages, compared to 44.52% of gross wages in progressive tax systems. In general, the flat rate tax policy imposes a flat income tax, the lowest in the EU being in Romania and Bulgaria at 10%. Conversely, in these countries social contributions are higher than in progressive systems.

As for progressive systems, Popescu and colleagues (Popescu et al., 2019) note that they have a slight negative effect on the total estimated tax revenue in the budget as a relative share of GDP – in the case of developing countries such as Bulgaria and Romania, where the rate is 10% of income. These total calculated revenues as a relative share of GDP under the flat tax revenues fall from 1.51% of GDP to 1.43%, but for Romania and Bulgaria, compared to developed countries, but with a progressive tax they would be 1.36%. This confirms the hypothesis stated above that one of the strong positive effects of the flat tax is the reduction of tax evasion cases, which leads to an increase in revenues to the state budget.

The same research shows that people taxed at the middle and high rates of progressive systems are relieved by the flat 10% tax (since under a progressive system their deductions would be around 14-15%) and so are incentivized to pay voluntarily and on time due. Here is another argument in favor of the claim that under a flat tax system, higher revenues are largely due to incentivizing more people not to evade taxes.

To a large extent, tracking the effects of a flat tax on income in the budget, in different countries and comparing them, is made difficult by the fact that each national legislation has its own "reading" of what exactly a "fixed" rate means (Prodanov and Naydenov, 2020). In reality, in very few countries the rate is such for all types of income (including profit, capital income, corporate income, etc.).

In its pure form, a flat tax would impose a single rate on the entire population, regardless of their income levels (and their ability to hide income, e.g. through transfers to foreign countries), thereby effectively abdicating the role of the state of redistributive tax revenues. This can save administrative costs, as each redistribution is expensive. To reduce resistance to payment as well as social inequality, in all flat tax countries except Georgia and Bulgaria, there is basic assistance for people on low incomes, often supplemented by a family allowance. It is an expression of the social function of the state, which uses the income from taxes and excise duties. The above approach is less visible to people taxed at the above rates - if the progressive tax was applied, which definitely leaves an impression on them of their equal treatment by the state with those who, for one reason or another, cannot realize more large incomes.

The use of the flat tax can be an attractive option to simplify the levy scheme and reduce tax benefits. In this case, one should take into account the fact that in progressive taxation systems, there are many tax reliefs that affect the final amount of the tax base. This means that with an example income of 100 units, the tax base is less than 100. It is reduced by different amounts and types of tax reliefs. This means that many documents must be collected during the tax year, which should be processed and the tax base calculated as a result of the deductions. As a result, situations may arise where people taxed at the average rates under progressive tax systems would have similar tax burdens if they were subjected to flat taxation (e.g. at 100 units of income, from deducting reliefs of 50 units – eg for 3 school children and a home loan repayment taxed at 20%, the tax liability would be 10 units; the same would be the case if 100 units of income were taxed at 10 % rate and the lack of reliefs). As stated, simplifying tax assessment reduces administrative costs and improves collection. On the other hand, the flat tax rates required to achieve budget neutrality tend to favor high-income individuals at the expense of low- and middle-income households (Lelkes and Benedek, 2007; Paulus and Peichl, 2008). As Polus and Peichl note, this may explain why flat taxes have not taken hold politically in Western European countries. Here is the place to point out that the "benefit" in question does not mean different - in percentage terms, taxation. It is only a matter of applying the same rate to all income. The issue can also be seen as a return to equality in taxation, inasmuch as taxes in kind in Medieval Europe were, for the most part, determined on the basis of flat taxes. In Bulgaria in particular, the so-called "tithe" was also applied - a tax in kind of 10 percent of the amount of plant and animal production acquired during the year.

2. BUDGET REVENUES AND THE FLAT TAX

Despite the international popularity of the flat tax in the New World countries, no large-scale research has yet been done in Western Europe on its impact on macroeconomic efficiency and tax compliance.

As an example of a positive impact on tax collection when introducing a flat tax, Ivanova and colleagues (Ivanova et al., 2005) give Russia, where in 2001 such a reform led to an increase in budget revenues by 25%. This, in turn, leads to rapid economic growth of the country and even greater tax revenues. In this regard, however, Gorodnichenko (Gorodnichenko et al., 2007) advocates the thesis that the positive effect is mainly related to increased attention to compliance with tax legislation and not to improved law enforcement.

By using EUROMOD to simulate different flat tax scenarios, it is found that under a more radical scenario – for example, a 20% flat tax rate without any tax relief (apart from exempting pensions) – social inequality deepens, and a large part of the government expenditure is borne by the groups of people with the lowest incomes. So it turns out that only the richest 1/5 of people and the state budget benefit from this scenario, where revenues can increase. However, if the scenario were slightly softened – a 20% flat rate, but with basic assistance for the poorest and family benefits, the negative impact on the population would be less. In this case, there will be negatives for the budget, where the effect will also be negative. For this reason, if a flat tax is applied, it should be at a rate of 10% or very close to it.

Our understanding of the matter, however, is related to the thesis that the intertwining of the state's tax policy with its social policy should not be deepened. In this case, we are talking about two different spheres of government (Zahariev et al., 2021). They can interact, but deepening the ties between them can lead to a number of distortions in the labor market. For GDP to exist, there must be people to work and companies to produce goods and services. The state should create favorable conditions for entities that produce GDP. Of course, the state is supported by the taxes it collects. Insofar as the levies are an expression of the sovereign powers of the state and are not tied to specific actions of the state towards each specific taxpayer of taxes and excises, they cannot by definition be perceived as positive by their payers. Taxpayers are forced by the state to pay the levies determined by it. That being so, the state should at least seek to have the taxpayers have an equal obligation to it. Equality is achieved precisely through the application of the flat tax. Of course, one could argue that absolute equality would exist when the state collects the same amount

of taxes from all its taxpayers, regardless of their income. Such an approach, however, would deprive the states of revenues in the budget, which is why it does not find practical application.

As for the state's social policies aimed at its poorest citizens, they should be carried out outside the taxation system. Mixing the tax and social systems leads to a sharp drop in the motivation to work. In a historical aspect, this is clearly visible from the labor market in the countries of the so-called socialist bloc, which operated in the period 1945-1990. In particular, the situation in Bulgaria during this period was subordinated to the understanding that everyone should work "as much as he can" and receive, "as much as his needs are". The results of this social experiment are clear, and in no case are they beneficial to the state.

A similar situation would arise if the state began to solve its social tasks by doing so directly through the tax system. Even so, the state's social funds come from the budget, which is replenished by taxes. Once this is the case, the social policy of the state - related to helping the poorest of its citizens, should be aimed at creating conditions for increasing their income - through education (acquiring work habits and skills), through accommodation of the children of young families in kindergartens, the provision of employment in spheres financed by the state, etc. As a last resort, the state could also distribute direct social benefits (preferably in kind), although such an approach is extremely unfavorable for it. This is because in addition to the fact that a person does not contribute to the GDP and does not pay taxes, but the state incurs expenses for him, which in the frequent case are for the rest of his life.

Perhaps this is precisely why, even in the first Bulgarian written laws - those of Khan Krum, there is a provision that forbids giving alms to beggars, but decrees that, if possible, they can be provided with work to earn their own living. This ancient wisdom in recent years has been abandoned in many European countries (as opposed to the countries of the New World), which has recently started to lead to social tensions - the increasingly frequent protest actions in various countries of Europe, accompanying the attempts of countries for another way to increase the retirement age for workers.

Of course, the state also has a social responsibility towards the sick, the disabled and the infirm, which should also not be confused with its functions towards the poorest citizens and attempts should be made to address them directly through the tax system.

To return to the essence of the topic, we will point out that researchers from the Institute of Market Economy (IME) (IME, 2016) annually prepare an alternative to the officially adopted state budget. Precisely one such from 2003 is their proof that in Bulgaria the flat tax with the relatively low rate of 10% compared to a number of European countries can lead to economic growth and to an improvement in the state budget. Of course, this also happens in the context of the ever-increasing prevalence of the flat tax in other countries of the region. The argument is also the fact that the flat rate works in relation to various economic problems such as massive tax evasion (such as the above example with Russia).

Innovators like Estonia and the other Baltic countries introduced a flat tax, and soon after, Romania, Slovakia, Georgia, Macedonia, Serbia, Albania and others followed suit. To a large extent, the fact that Bulgaria needs foreign investments, and is surrounded at the same time by a number of countries in which the tax reform is already a fact (and the rates are between 9 and 16%) become the main reasons for adopting this model. but also for determining the amount of the 10 percent rate itself. In view of our competition with the other countries of the Balkan Peninsula, Bulgaria could not currently have any other taxation system other than the flat tax and the rate of 10%.

The flat tax was introduced in Bulgaria on 01.01.2007 and the rate is 10% both for the taxation of the income of natural persons and for the taxation of the income of companies.

A flat tax rate of 10% was arrived at after a gradual reduction of tax rates on profits after 1997. This leads to some curious results. In practice, this does not have a negative impact on budget revenues. Moreover, in some years more tax revenue was reported despite the reduced rate (e.g. 2001 and 2003). The above became a trend after 2004 as corporate tax revenues regularly exceeded

budget plans. In 2005, revenues continued to increase despite a significantly reduced (to 15%) tax rate. These are the main arguments in favor of the flat tax rate of 10%.

In the very beginning, when the idea of a 10% flat tax was formulated, the concept behind it was that the tax should be low enough to reduce the burden on taxpayers and encourage payment, but also to provide sufficient funds for the government budget. According to the IME (IME, 2016), a rate of 10% seems like a very good solution, as other research shows that avoiding declaring a profit (eg through false invoices) costs about 8 to 10%. In other words, a rate of 10% eliminates incentives for tax avoidance while at the same time greatly increasing the tax base. Thus, with a low rate, the state could receive the same or higher revenue, while encouraging investment and development, by seizing a smaller amount of income through taxes.

CONCLUSION

The effects of the introduction of a flat tax on the state budget depend both on the degree of economic development and social inequality in the country, as well as on the state of institutions and law enforcement, on tax legislation and even on the upbringing of individuals and legal entities.

The main positive effects of the flat tax are the shrinking of the gray sector and the significant reduction of incentives for tax evasion. This automatically leads to an increase in budget revenues.

Through the application of the flat tax, conditions are created for equality in relation to taxpayers - insofar as each of them owes the state an equal part of their income. With the increased revenue from the implementation of the flat tax, the state can perform its social functions better.

Over the past twenty years, a number of European countries have introduced flat taxation. It is specific to each of them. Despite the nuances in the amount of the rate and in filling in the very concept of "flat" tax, the general thing is that none of them returned to progressive taxation.

In relation to Bulgaria, an increase in budget revenues has been observed, after the introduction of taxation with flat taxes at a rate of 10%. In view of the competition of our neighboring countries - in which flat taxation is applied (Turkey, Macedonia, Serbia and Romania), to attract foreign investments and the risks of a sharp and long-term decline in budget revenues, Bulgaria in the foreseeable future could not afford a change in its system of taxation under the Personal Income Tax and Corporate Income Tax, both in terms of type and amount of the rate.

REFERENCES

1. Bikas, E.; Subaciene, R.; Astrauskaitė, I.; Keliuotytė-Staniulėnienė, G. Evaluation of the personal income progressive taxation and the size of tax-exempt amount in Lithuania. *Ekonomika* 2014, 93, 84–101
2. Diamond, P.A.; Saez, E. The Case for a Progressive Tax: From Basic Research to Policy Recommendations. *J. Econ. Perspect.* 2011, 25, 165–190
3. Gorodnichenko, Y.; Martinez-Vasquez, J.; Sabirianova, K. P. Myth and reality of flat tax reform. Micro estimates of tax evasion response and welfare effects in Russia, National bureau of economic research, Cambridge, <https://www.nber.org/papers/w13719>
4. Hall, R.E.; Rabushka, A. *The Flat Tax*, 2nd ed.; Hoover Institution Press: Stanford, CA, USA, 1995
5. IME Flat tax in Bulgaria: history, introduction, results <https://bit.ly/3GO6gGy>
6. Ivanova, A.; Keen, M.; Klemm, A. *The Russian Flat Tax Reform, 2005*, <https://bit.ly/41u9gj6>
7. Lelkes, O.; Benedek, D., 2007. Assessment of income distribution and a hypothetical flat tax reform in Hungary, MPRA Paper 7304, University Library of Munich, Germany.
8. Meade, J.E. *The Structure and Reform of Direct Taxation*; Allen and Unwin: London, UK, 1978
9. Paulus, A.; Čok, M.; Hegedus, P.; Kump, N.; Lelkes, O.; Szivos, P.; Kralik, S.; Vork, A. Flat Tax Reform in Eastern Europe: Comparative Analysis of Alternative Scenarios in Estonia, Hungary and Slovenia, using EUROMOD. <https://bit.ly/3mIcAbB>

10. Paulus, A.; Peichl, A. Effects of Flat Tax Reforms in Western Europe on Equity and Efficiency. <https://bit.ly/3GPMfiN>
11. Popescu, M. E.; Militaru, E., Stanilla, L., Vassilescu, M.D., Critescu, A, Flat-Rate versus Progressive Taxation? An Impact Evaluation Study for the Case of Romania, Sustainability 2019, 11(22), 6405; <https://doi.org/10.3390/su11226405>
12. Prodanov, S., & Naydenov, L. (2020). Theoretical, qualitative and quantitative aspects of municipal fiscal autonomy in Bulgaria. Ikonomicheski Izsledvania, 29(2), 126-150. Retrieved from <https://bit.ly/3rmXITL>
13. Rogers, J.; Philippe, C. The Tax Burden of Typical Workers in the EU 28, 10th ed.; Institut Économique Molinari: Paris-Bruxelles, Paris, France, 2019; <https://bit.ly/3A4kfUU>
14. Sabirianova, K.P.; Buttrick, S.; Duncan, D. Global Reform of Personal Income Taxation, 1981–2005: Evidence from 189 Countries. <https://bit.ly/3L3WsuH>
15. Shapiro, R.J. Why Fairness Matters: Progressive Versus Flat Taxes. In Taxes & The New Economy; Progressive Policy Institute: Washington, DC, USA, 1996
16. Slemrod, J. On the high-income Laffer curve. In Tax Progressivity and Income Inequality; Cambridge University Press: Cambridge, UK, 1994
17. Wiehe, M. et al., “Who Pays? A Distributional Analysis of the Tax Systems in All 50 States,” Institute on Taxation and Economic Policy. October 2018. <https://itep.org/whopays/>
18. Zahariev, A., Radulova, A., Aleksandrova, A., & Petrova, M. (2021). Fiscal sustainability and fiscal risk in the EU: forecasts and challenges in terms of COVID-19. Entrepreneurship and Sustainability Issues, 8(3), 618-632. doi:[https://doi.org/10.9770/jesi.2021.8.3\(39\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2021.8.3(39))

CZU: 005.591.452:334.758.6

DOI: <https://doi.org/10.53486/icspm2023.31>

THE ROLE OF MERGERS AND ACQUISITIONS IN THE ECONOMY РОЛЬ СДЕЛОК СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ В ЭКОНОМИКЕ

КОСТОВА Наталья

ORCID: 0000-0003-1231-8393

лектор унив., ASEM, Chişinău, str. Bănulescu-Bodoni 61, www.ase.md,
costova.natalia@ase.md

ABSTRACT. *Companies often resort to mergers and acquisitions. They can indicate both the growth of the company and attempts to save part of the business. At a certain stage in the development of the economy, almost every organization is faced with the need to reorganize the business due to changes in macroeconomic conditions, or with the need to maintain corporate control. In a rapidly developing market that requires business sustainability, continuous improvement of performance, cost reduction, the problem of reorganization of companies is complex and difficult. Mergers and acquisitions are one of the mechanisms for the redistribution of property, which means that they directly affect who controls the national economy and how it will function in the future.*

The purpose of this article is to analyze mergers and acquisitions, the impact of the mergers and acquisitions on the activities of companies, as well as to determine the role and impact of these transactions on the economy.

During the writing of the article, various research methods were used, such as methods of monographic abstract-logical analysis, method of comparative analysis and deductive method.

KEYWORDS: *Mergers and acquisitions, motives for transactions, advantages and disadvantages of mergers and acquisitions, economics.*

JEL CLASSIFICATION: *G1, G34*

ВВЕДЕНИЕ.

Ежегодно на территории страны создаются огромное количество юридических организаций разных сфер деятельности. “Одновременно с этим десятки корпораций

разоряются, терпят неудачи и прекращают свою деятельность. Собственный негативный опыт или наглядный пример конкурента показывает, что бизнес-рынок строится на рисках.

Метод “слияние и поглощение фирмы” стал популярен в последние годы, благодаря чему большее количество компаний стало расширяться и увеличивать объемы своей деятельности.

Под термином “слияние и поглощение” понимается целый ряд гражданско-правовых и корпоративных процессов, цель осуществления которых заключается в объединении одной фирмы с другой или нескольких предприятий в одно”. [1]

Часто понятия слияния и поглощения рассматриваются как равноценные, но по своей сущности они отличаются. Одним из отличительных признаков сделок по слиянию и поглощению является увеличение масштабов бизнеса нового собственника. “Поглощение - процесс, результатом которого является установление полного контроля одной компании над другой. Оно происходит посредством выкупа части уставного капитала поглощаемой компании, размер которой должен составлять не менее 30%. Слияние – процесс, результатом которого является объединение двух или более компаний с получением на выходе новой организации”. [2]

Слияния и поглощения – это сложный процесс, ведущий к росту концентрации производства и, как правило, к повышению эффективности производства в крупных компаниях.

В зависимости от характера слияния или поглощения отношения могут быть классифицированы следующим образом:

- *Горизонтальное слияние* — представляет собой слияние прямых конкурентов, производящих одинаковую продукцию, что увеличивает конкурентоспособность на рынке.

- *Вертикальное слияние* — слияние компаний, образующих цепочку производства. Например, производство, начинающееся от поля и вплоть до прилавка. Компания, производящая молоко, покупает завод по его переработке с последующим распространением своей продукции по магазинам. Данный вид слияния обеспечивает снижение себестоимости продукции, увеличивает рентабельность производства.

- *Конгломератное слияние* — слияние компаний, не связанных между собой производственными отношениями. Например, кинокомпания, объединяется с компанией, продающей видео игры. Главная цель слияния — диверсификация товаров и услуг и капитальных вложений.

- *Параллельное слияние.* Это тип слияния компаний, выпускающих взаимосвязанные товары. Например, производитель автомобилей объединяется с производителем автомобильных шин, что помогает сконцентрировать технологический процесс производства внутри одной компании, оптимизировать издержки производства, увеличить показатели рентабельности.

- *Реорганизация* — слияние компаний, задействованных в разных сферах бизнеса. Например, возможное банкротство одного из участников сделки.

- *Покупка талантов* — целью поглощения может быть получение талантливых работников фирмы. Однако, самой заинтересованности в продукции покупаемой фирмы может и не быть. Примеры таких слияний характерны для технологической сферы. Крупные веб-компании, Facebook, Twitter и другие скупают такими методами талантливые кадры для своих проектов.

- *Слияние равных* — слияние компаний одинакового размера по каким-то показателям (по прибыли, выручке, объему выпускаемой продукции, оборотам). Такие слияния важны и нужны для укрепления позиций во время экономических шоков на рынке, взаимной поддержки в трудные времена для компании.

Существует определенная мотивация к заключению сделок по слиянию и поглощению, которая зависит от стадии зрелости отрасли. “Например, в стадии зарождения отрасли компаниям может потребоваться финансирование от более зрелых

компаний, а на стадии спада - это возможность выживания за счет снижения расходов и уменьшения конкуренции”. [3]

Следовательно, основной целью сделок по слиянию и поглощению компаний можно считать возможность улучшения финансовых показателей и снижение издержек и рисков. Однако цели могут быть не только экономические. Специалисты выделяют следующие цели:

1. **эффект синергии.** Синергия — это процесс, где несколько компаний или отдельных людей объединяются, чтобы добиться большего, чем они достигли бы в одиночку. Когда стоимость объединенной компании будет больше, чем суммарная стоимость компаний по отдельности. Возникновение синергетического эффекта обуславливается:

- экономией масштаба;
- комбинированием взаимодополняющих ресурсов;
- экономией денежных средств за счет снижения транзакционных издержек;
- укреплением позиций на рынке (мотив монополии);
- экономией на НИОКР;

2. **увеличение рыночного влияния.** Когда объединяются две компании, которые работают в одной отрасли или предоставляют аналогичные товары или услуги, вновь созданная компания может получить большую долю рынка;

3. **достижение международных бизнес-целей;**

4. **ускоренный рост бизнеса.** Он происходит обычно в зрелых отраслях;

5. **получение доступа к уникальным возможностям.** Например, участие в научных исследованиях, приобретение патента;

6. **диверсификация бизнеса.** Является более выгодной для топ-менеджеров, чем для акционеров, которые могут диверсифицировать портфель, покупая акции из различных отраслей. Существуют и личные мотивы менеджмента: эти мотивы слияний и поглощений возникают тогда, когда мотивация высшего менеджмента более тесно связана с масштабами, чем с результатами деятельности компании или банка. Естественно, что крупной компанией или банком управлять сложнее, чем малой или средней;

7. **“повышение EPS (прибыль на акцию).** Это происходит, когда компания с большим коэффициентом P/E (цена к прибыли) поглощает компанию с меньшим P/E, в результате возникает большее значение EPS компании-покупателя даже без синергетического эффекта. Но это, скорее, может быть выгодно топ-менеджерам, а не акционерам;

8. **налоговые преимущества.** Например, одна из компаний имеет большие суммы налогооблагаемого дохода, а другая накопила большие налоговые убытки, переносимые на будущие периоды. Путем слияния с компанией, имеющей налоговые убытки, приобретатель может их использовать для снижения своих налоговых обязательств;

9. **разблокировка скрытой стоимости.** Когда покупатель может очень дешево получить компанию, испытывающую недостаток финансирования.” [3]

Поглощаемая компания также имеет свои причины для осуществления слияния:

- Развитие в техническом плане. Особенно актуально, когда небольшие компании становятся частью больших организаций.
- Сохранение рабочих мест или их части.
- Избавление от долгов.

Кроме определенных мотивов можно выделить преимущества и недостатки сделок слияния и поглощения. К преимуществам, которые могут дать слияния и поглощения можно отнести:

- 1) возможность выхода компании на новые географические рынки;
- 2) ослабление конкуренции;

- 3) возможность покупки недооценённых активов;
- 4) приобретение отлаженной системы сбыта;
- 5) репутационные или иные привилегии.

Недостатками слияния и поглощения компаний являются:

- 1) большой риск неверной оценки компании;
- 2) значительные финансовые издержки, которые связаны с выплатами премий акционерам;
- 3) сложная интеграция при несовпадении сфер деятельности компаний;
- 4) риск несовместимости культур при трансграничном объединении;
- 5) появление проблем с персоналом приобретённой организации.

Помимо этого, недостатками сделок слияния и поглощения могут быть:

- 1) необходимость финансовых вложений;
- 2) проблемы с интеграцией.

Сделки слияния и поглощения считаются актуальным, динамичным трендом в развитии современных корпораций. Главной причиной стремительного возрастания этой тенденции является конкуренция, которая вынуждает компании активно искать инвестиционные возможности, эффективно использовать имеющиеся ресурсы, оптимизировать издержки. Расширяя свои возможности, организации создают стратегии диверсификации и реструктуризации. “С данной точки зрения, сделки в сфере корпоративного контроля являются естественной реакцией на изменение рынков. Слияния и поглощения расширяют горизонты современных компаний. Существует два основных типа инвестиционных возможностей: внутренний и внешний. Внутренние инвестиции могут быть получены за счет реорганизации или вложений в саму компанию, внешние инвестиции связаны с приобретением новых активов или с ее включением в новые проекты. Компаниям следует рассматривать еще один круг возможностей, предполагающий взаимодействие с другими игроками рынка, и самим постоянно искать такие возможности, сопоставляя потенциал внутреннего роста и слияний. Мировой опыт показывает, что число сделок по слияниям и поглощениям растет, но зачастую они не дают желаемого эффекта и не создают добавленную стоимость для собственников поглощающей компании, хотя проходят в условиях длительного и затратного процесса переговоров по юридическим и финансовым вопросам”.[4] Однако, сделки слияния и поглощения остаются востребованными, даже если огромная доля таких альянсов терпит неудачу с точки зрения экономики. Практика демонстрирует, что отсутствие гарантированной выгоды и низкая вероятность успеха не служат препятствием для осуществления сделок по слияниям и поглощениям компаний. Эти сделки возникают на определенном этапе стабилизации экономического положения стран и регионов. Зарубежный опыт показывает, что такая реорганизация предприятий является характеристикой усиления конкурентоспособности экономики, и при этом ее объемы взаимосвязаны с общим состоянием экономической среды. Слияния и поглощения становятся важным инструментом для перераспределения ресурсов в мировой экономике и для осуществления корпоративных стратегий. На современном этапе быстро формируется разветвленная инфраструктура, сопутствующая проведению таких сделок. Ее образуют юридические и финансовые консультанты, многочисленные инвестиционные банки, частные инвесторы и исследовательские фирмы, посредники.

“Слияния и поглощения представляют собой вариант интеграции бизнеса, обеспечивающий контроль над компанией, т.е. возможность определять ее стратегические и текущие задачи в сферах производства, инвестиций, сбыта и других видов деятельности корпорации для достижения целей, поставленных собственниками. Контроль над компанией обеспечивается путем приобретения инвестором права собственности на значимую долю активов в акционерном капитале предприятия, что и создает совокупность экономических и юридических прав, необходимых для управления бизнесом”. [4] До сих пор нет единого мнения в отношении полезности и эффективности слияний и поглощений

корпораций. Слияние может быть полезно акционерам приобретающей и приобретаемой компании, но оказаться неэффективным для экономики в целом, если ведет к образованию монополии, которая ущемляет интересы потребителей, или если сделка проведена с нарушением принципа незыблемости частной собственности. С другой стороны, этот процесс может привести к улучшению качества продукции и снижению ее цены, а экономика в целом становится более жизнеспособной, открываются новые предпринимательские возможности и рабочие места.

“ Ряд экономистов утверждают, что слияния и поглощения - рядовое явление рыночной экономики и что ротация собственников необходима для поддержания эффективности и предотвращения застоя. Часть управленцев считают, что слияния и поглощения «убивают» честную конкуренцию и не ведут к развитию национальной экономики, так как разрушают стабильность и уверенность в завтрашнем дне, отвлекая ресурсы на защиту от поглощений”. [5]

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. Из вышеизложенного можно сделать вывод, что сделки по слиянию и поглощению являются неотъемлемой частью любой рыночной экономики. Процесс данных сделок сильно влияет на дальнейшее развитие бизнеса. От умелой и продуманной политики их внедрения зависит дальнейшее развитие отраслей экономики, что особенно актуально в современных условиях. “В странах с развитой рыночной экономикой слияния и поглощения играют важную экономическую роль в процессах процветания и развития экономической системы. Неэффективные, но имеющие привлекательные активы, предприятия захватываются более успешными. Таким образом, эти самые привлекательные активы переходят в руки более хороших управленцев, ведь наиболее часто поглощенными компаниями оказываются компании с проблемами и проблемами в системе управления. Многие экономисты считают слияния и поглощения неотъемлемым элементом экономического оздоровления страны в целом”.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.

1. <https://valen-legal.com/ru/news/sliyanie-i-pogloshhenie-kompanij/>
2. <https://journal.open-broker.ru/economy/sliyanie-i-pogloshhenie-kompanij-m-a/>
3. <https://quote.rbc.ru/news/article/62f4ec689a7947cd1f8412d6>
4. <http://www.psu.ru/files/docs/science/books/uchebnie-posobiya/tyutyk-korporativnyj-menedzhment.pdf>
5. <https://studfile.net/preview/16700646/page:2/>
6. <https://naukovedenie.ru/PDF/02EVN215.pdf>

BENEFITS OF ENERGY EFFICIENCY INVESTMENTS IN THE CONSTRUCTION SECTOR

ALEKSANDROV Emil

ORCID: 0009-0005-5828-9462

PhD Student, D.A. Tsenov Academy of Economics, Bulgaria, d010219215@uni-svishtov.bg

ABSTRACT. *The construction sector has in recent years made a particular contribution to the GDP growth of countries, despite global financial uncertainty. Investments in energy efficiency in the construction sector are crucial to achieve the objectives set in the European Union and achieve an optimal transition to a low-carbon, environmentally friendly building stock. Highly efficient buildings are considered to bring significant benefits in a number of aspects. Investments in energy efficiency can be useful for socio-economic, energy, health, etc. Sectors. This report aims to specify the types and summaries the benefits of energy efficiency investments in the construction sector. The applied qualitative approach can support the development of appropriate financing options supporting energy performance in the construction sector, which will be a starting point for overcoming obstacles to energy efficiency improvement procedures.*

KEYWORDS: *investment, energy efficiency, construction sector*

JEL CLASSIFICATION: *E22, R39*

INTRODUCTION

The construction sector is considered a complex and highly fragmented sector. In order to achieve the challenges it faces, compliance with a number of rules is required, such as: competitiveness, to be guided by the basic economic laws of market demand, to offer innovative, creative and flexible business solutions. The sector is among the most highly sensitive to the global processes that affect the demand of the supply of real estate. The financial crisis, which caused (Prodanov, Stoyan; Angelov, Petko; Zarkova, Silvia, 2022) significant pressure on real estate prices in most of the countries of the European Union, highlighted the need to seek options for renovation of the housing stock (BPIE, 2023). Based on expert opinions, the future development of the construction sector can be developed through the following more important factors (Angelova, 2023):

- sustainable growth of gross domestic product;
- increasing EU funding;
- the availability of high-quality building materials;
- improving the quality of the construction sector by borrowing from the experience of foreign companies.

Urbanization presents an essential challenge that could be turned into an opportunity. The EU's energy efficiency targets contribute to the search for options to achieve them. At the same time, they represent a starting point for considering the advantages that would be achieved from undertaking an investment in energy efficiency.

Investments in the construction sector are considered less risky and create better returns when directed towards energy-efficient buildings. Globally, buildings and construction are responsible for 60% (Mackers, 2023) of electricity consumption, 12% of water consumption, 40% of waste and 40% of material resource use. In cities, buildings occupy 50% or more of the land area. Each is a cost, but any improvement in efficiency in the use of energy and resources eliminates a cost that the city and its residents no longer have to pay.

Investment itself in the construction sector is an essential element of the economic policy developing the efficiency of the building industry.

Decision-making to take action on improving energy efficiency has engaged in increasing attention in recent years. Decisions to implement measures are based on the cost-benefit (Prodanov, 2009) trade-offs of taking such a measure. Among the most common drivers of taking

such decisions for energy efficiency investments are the financial aspects they would bring. The concrete benefits of investing in energy efficiency in buildings is systematized in Figure 1.

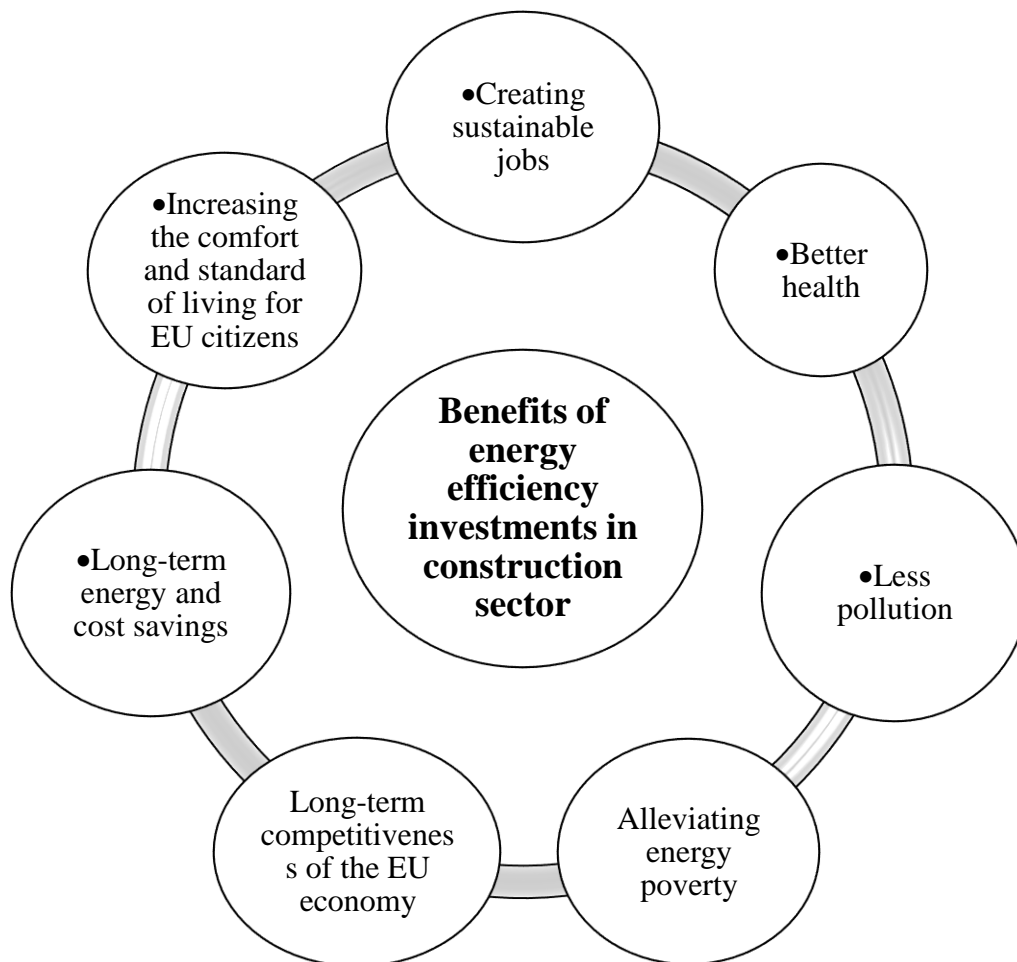


Figure 1. Benefits of energy efficiency investments in the construction sector

Source: Author's adaptation based on and (European Commission, 2022) (Baniassadi, Jannik, Pablo, Weber, & Holly, 2022)

Thus, the concrete benefits of energy efficiency investments in the construction sector have a direct effect on the wide range of blasts corresponding to the additional benefits that actions aimed at ensuring energy efficiency can contribute. Improving energy efficiency in buildings for one reason or another is an often overlooked strategy that can help improve a number of problems. In particular, the main areas can be reduced to: environment, economy, utility system, risk management, production, operation and maintenance, working environment, etc. The actual effects on each of the listed sectors can be traced in Figure 2. In recent years, the energy efficiency of public buildings (schools, hospitals, administration, theatres, libraries, etc.) has become particularly important, where heating and lighting costs are often the cause of accumulating deficits, which at the government level give rise to a cumulative negative effect (Zarkova, Kostov, Angelov, Pavlov, & Zahariev, 2023).

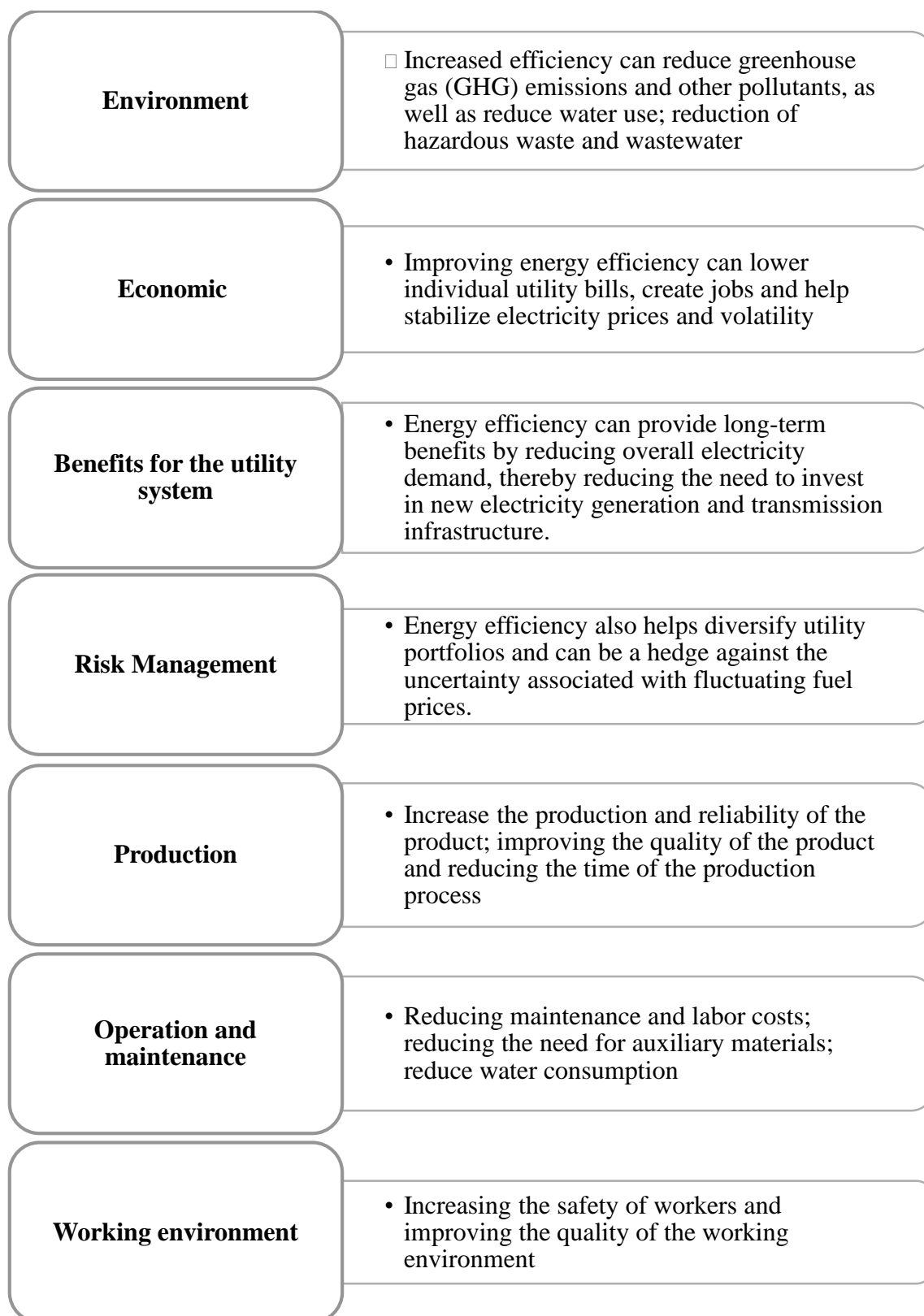


Figure 2. Areas of additional energy efficiency benefits

Source: Author's adaptation based on (Better Buildings Beat Team, 2022)

Referring to the main and additional benefits of taking action to improve energy efficiency, it is appropriate to differentiate the factors that hinder the shift to actions aimed at improving energy efficiency. They can be characterized as technological, economic and behavioral concepts. For the purpose of better visualization in Figure 3. The main aspects leading to the lack of action are presented in detail:

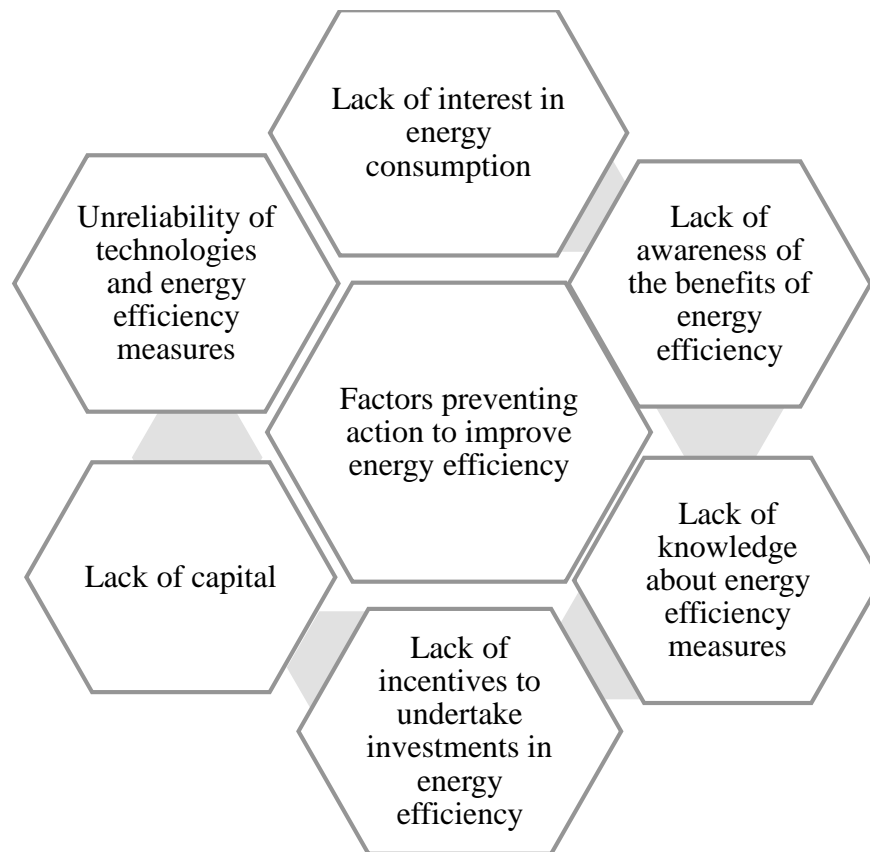


Figure 3. Factors preventing action to improve energy efficiency

Source: Author's adaptation

The above factors affecting directly and indirectly the taking of decisions to improve energy efficiency show that targeted decision-making is highly individualized and based on a combination of multiple factors. In the construction sector, these decisions are considered strategic, with decisions on the final implementation of measures being taken on the basis of the baseline characteristics of the options and alternatives.

CONCLUSION

The qualitative approach based on research, systematization and analysis of the benefits of investing in energy efficiency and the factors preventing action to improve energy efficiency derive the significant effect of considering and adhering to taking action to improve energy efficiency. The main advantages that can be derived are related to: increasing comfort and standard of living for citizens, creating sustainable jobs, maintaining better health, reducing pollution, alleviating energy poverty, improving long-term competitiveness, enabling long-term energy and cost savings. The development of appropriate financing options supporting energy performance in the construction sector could be a starting point for overcoming barriers to energy efficiency improvement procedures. All this, combined with additional impacts in the fields of environment, economy, utility, risk management, production, operation and maintenance, working environment, etc., minimize in some aspect the impact of the factors preventing action to improve energy efficiency, both at national and European level.

REFERENCES

1. Angelova, V. (2023, 04 15). *Stroitelniat sektor v Bulgaria - dinamichno razvitie i otlichni perspektivi*. Retrieved from <https://bit.ly/3UIKfi7>
2. Baniassadi, A., Jannik, H., Pablo, G. I., Weber, S., & Holly, S. W. (2022, January). Co-benefits of energy efficiency in residential buildings. *Energy*, 238. doi:<https://doi.org/10.1016/j.energy.2021.121768>
3. Better Buildings Beat Team. (2022, April 13). *The multiple benefits of energy efficiency*. Retrieved from <https://bit.ly/40cGnae>

4. BPIE. (2023, 04 15). *Investing in energy efficiency in Europe's buildings*. Retrieved from <https://www.bpie.eu/publication/investing-in-energy-efficiency-in-europes-buildings/>
5. European Commission. (2022, 04 03). *De-risking investments*. Retrieved from <https://bit.ly/3L4EXKh>
6. Mackers, E. (2023, 15 04). *4 Surprising Ways Energy-Efficient Buildings Benefit Cities*. Retrieved from World Resources Institute: <https://www.wri.org/insights/4-surprising-ways-energy-efficient-buildings-benefit-cities>
7. Prodanov, S. (2009, Октомври). Glava 6. Investicionni reshenia, polzi i razhodi. In S. Prodanov, *Investicii*. AI "Tsvenov". Retrieved from <https://bit.ly/3myUk4z>
8. Prodanov, Stoyan; Angelov, Petko; Zarkova, Silvia. (2022). Real estate in Bulgaria from the global financial crisis to the COVID-19 crisis - effects of macroprudential policy: evidence from Bulgaria. *87th International Scientific Conference on Economic and Social Development – "Economics, Management, Finance and Banking"*. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/364027262>
9. Zarkova, S., Kostov, D., Angelov, P., Pavlov, T., & Zahariev, A. (2023). Machine Learning Algorithm for Mid-Term Projection of the EU Member States' Indebtedness. (MDPI, Ed.) *Risks*, *11*(4), 71. doi:<http://dx.doi.org/10.3390/risks11040071>

**MANAGEMENT OF THE TOURIST DESTINATION THROUGH THE
LENS OF GREEN TOURISM DEVELOPMENT**
**MANAGEMENTUL DESTINAȚIEI TURISTICE PRIN PRISMA
DEZVOLTĂRII TURISMULUI VERDE**

PLATON Nicolae

ORCID: 0000-0001-7365-1144

Doctor habilitat, conferențiar universitar, Academia de Studii Economice din Moldova,
platonanat@yahoo.com

ZAPOROJAN Felicia

ORCID: 0000-0002-8721-7055

Drd., Academia de Studii Economice din Moldova, felicia.zaporojan@gmail.com

CABAC Elena

ORCID: 0000-0002-3165-570X

Drd., Academia de Studii Economice din Moldova, elena.cabac@undp.org

ABSTRACT. *Tourism is changing rapidly as a result of the fact that nature, cultural and historical heritage, as well as ecologically clean touristic destinations, are becoming more and more important for the development of mass tourism, and also the requirements for protecting the environment tend to become stricter. This represents a challenge for both governments and tourism market agents, who must make a common front in protecting nature.*

Therefore, the development of ecological touristic products should be the basis of the national supply, which can ensure the sustainability of a touristic destination, by increasing the demand from the consumer-tourists.

Through this article, the authors of the study draw the attention of the authorities, as well as of the tourism business environment, about the need to develop green tourism as a motivational form of non-invasive tourism, also urging the decision-makers to take into account the international experience in protecting the environment, ensuring- through this a sustainable development.

CUVINTE CHEIE: *turism, turism verde, turism durabil, ecoturism, destinație turistică, consumatori-turiști.*

JEL CLASSIFICATION: *Z3, Q56*

Actualitatea temei.

Turismul, mai mult ca oricare alt domeniu de activitate, este dependent de mediul înconjurător, acesta reprezentând „materia primă” pentru formarea ofertei turistice. Cu cât resursele turistice naturale și antropice sunt mai variate, mai complexe și nealterate ecologic, cu atât interesul lor turistic este mai mare, iar activitățile pe care le generează sunt mai valoroase și mai atractive, răspunzând unor variate motivații turistice.

Ca rezultat, relația turism - mediu înconjurător are o semnificație deosebită, iar protejarea mediului ambiant reprezintă o condiție esențială pentru valorificarea potențialului turistic.

Orice modificare adusă mediului ambiant poate provoca prejudicii destinației turistice, deoarece se cunoaște că turiștii moderni caută refugiu într-un mediu curat și nepoluat.

Reieșind din cele menționate, putem deduce că tema supusă cercetării este deosebit de actuală, deoarece turismul verde acționează ca un catalizator al conceperii și creării ofertei turistice naționale, are o importanță majoră în formarea motivației turistice și un rol activ în procesul de dezvoltare și modernizare a economiei unei țări.

Ca argumente ce se impun pentru cercetarea acestei teme sunt:

- studierea dezvoltării turismului durabil prin asigurarea măsurilor de protecție a elementelor mediului înconjurător;
- examinarea posibilităților de aplicare a unor politici de protecție a mediului înconjurător care sunt urgente și imperios necesare;
- elucidarea principiilor care au rol decisiv asupra dezvoltării turismului verde ca premisă pentru valorificarea destinației turistice;
- analiza practicii internaționale ce ține de valorificarea corectă a unei destinații turistice;
- caracterizarea motivației turistice ce determină pe oameni să călătorească.

Scopul cercetării îl reprezintă studierea și analiza principiilor și practicilor internaționale ce țin de impactul turismului verde asupra dezvoltării destinației turistice. Arealul cercetării este cuprins de particularitățile și dimensiunile turismului verde, care impun o abordare aprofundată a conceptelor specifice acesteia.

Sprijinul teoretic - metodologic al temei investigate este asigurat de lucrările savanților, care au efectuat cercetări în acest domeniu și care au demonstrat că turismul verde poate servi ca motivație distinctă în selectarea unei destinații turistice.

Metode științifice aplicate

Metodologia de cercetare științifică aplicată în elaborarea prezentului articol, ne-a servit drept temei pentru aprofundarea studierii și cunoașterii managementului destinației turistice, având la bază dezvoltarea turismului verde. Printre mijloacele esențiale de cercetare utilizate pot fi nominalizate următoarele:

▪ **cunoașterea științifică** realizată pe parcurs, treptat și gradual, care a permis perceperea și sesizarea esenței fenomenelor, cunoașterea aprofundată a legăturilor funcționale dintre managementul destinației turistice și turismul verde;

▪ **cercetarea aplicativă** a avut ca sarcină furnizarea de date necesare pentru direcționarea activității practice în vederea creșterii muncii metodice. Rezultatul cercetării aplicative a avut drept scop formularea unor propuneri și recomandări practice privind rolul turismului verde în dezvoltarea destinației turistice. De asemenea, cercetarea aplicativă a permis găsirea soluțiilor și direcției de studiere a fenomenului investigat, prin care se pot rezolva diverse probleme.

▪ **cercetarea motivațională** include în sine o gamă de metode și tehnici psiho-sociale, necesare pentru a obține informații primare care facilitează o mai bună înțelegere a motivelor pentru care consumatorii-turiști selectează o destinație turistică ecologic pură. Această cercetare caută să determine și să explice cauzele motivaționale ale comportamentului de cumpărare ale consumatorilor-turiști.

▪ **sinteza** a facilitat abordarea informațiilor teoretice și a rezultatelor cercetării prin care am obținut generalizarea concluziilor expuse în articol;

▪ **inducția** s-a folosit pentru a trata problemele prin intermediul cauzelor care le-au determinat, iar **deducția** a permis cunoașterea și reunirea părților componente ale fenomenelor studiate și desprinse din analiză.

Relevanța articolului. Cercetarea și elucidarea acestei teme au dat posibilitate autorilor ca să generalizeze anumite concluzii la tematica dezvoltării turismului verde, și ca urmare, să propună anumite propuneri și recomandări, capabile să impulsioneze dezvoltarea ecoturismului pe viitor.

Introducere

Turismul „verde” sau turismul iubitorilor de natură, denumit în literatura de specialitate ecoturism, este o formă motivațională de turism, care reprezintă un segment al industriei turistice. Practicarea acestei forme de turism durabil asigură valorificarea adecvată a resurselor turistice, concomitent cu păstrarea integrității lor ecologice.

Tot mai mulți turiști consideră că turismul, mai mult ca orice alt domeniu de activitate, este dependent de condițiile meteo și mai ales de starea mediului înconjurător. Astfel, întreg potențialul turistic natural și antropoc, care reprezintă materia primă a industriei călătoriei și ospitalității, este parte integrantă a mediului înconjurător și depinde în modul direct de calitatea și prosperitatea acestuia.

Trebuie să constatăm și faptul, că actorii pieței turistice (tur-operatorii, agențiile de turism detaliste și consumatorii-turiști) au devenit tot mai receptivi la problemele mediului înconjurător, atât prin prisma conștientizării, cât și prin o abordare mult mai responsabilă față de habitatul natural. Puțini sunt cei care consideră astăzi că demararea activităților turistice nu are nimic în comun cu derularea unor acțiuni ecologice. Din contra, din ce în ce mai mulți manageri și angajați din industria ospitalității recunosc, că resursele naturale au o valoare economică deplină, numai dacă sunt administrate în condiții de durabilitate.

Astfel, problema protejării mediului ambiant în vederea asigurării durabilității turismului se plasează în prim plan.

Descrierea subiectului

Ecoturismul ca componentă a dezvoltării durabile, este cunoscut și sub noțiunea de turism „verde”, în sensul că această formă de turism, cu o paletă largă de activități, se desfășoară în mediu natural, are cele mai reduse implicații în degradarea și poluarea ecosistemelor naturale, parcurilor naționale, rezervațiilor științifice și naturale, precum și a biosferei.

Mediul ambiant și resursele naturale nu trebuie considerate simple instrumente ce servesc activității turistice, neglijându-se costurile degradării și pagubelor aduse mediului și sănătății umane, ele trebuie protejate și conservate pentru ca generațiile viitoare să se bucure de ele.

În acest context, practicarea turismului verde prin gradul redus al intervenției umane este un bun exemplu pentru dezvoltarea unui turism sustenabil, capabil să protejeze natura și mediul ambiant.

Relația dintre turism și mediul înconjurător trebuie să se realizeze prin păstrarea unui echilibru veritabil. Declarația de la Manila a adus în prim plan faptul că satisfacerea cererii turistice nu trebuie realizată la nivelul la care ar duce o serie de prejudicii intereselor sociale și economice ale populației rezidente, mediului în ansamblu sau resurselor naturale, siturilor istorice și culturale, care reprezintă o atracție deosebită pentru turism. Aceste resurse sunt o parte importantă a patrimoniului societății și trebuie luate o serie de măsuri pentru protejarea lor atât la nivel național cât și la nivel internațional. Condiția esențială a menținerii acestui echilibru trebuie să aibă la bază dezvoltarea durabilă.

Durabilitatea turistică trebuie să cuprindă toate formele de turism, care în dezvoltarea și practicarea lor, se bazează pe principii ecologice, adică fără să deranjeze sau să distrugă mediul natural și antropic, moștenirea istorică și culturală, ci, dimpotrivă, să le protejeze, conserve și să le îmbunătățească.

Cu toate că ecoturismul are o nișă relativ mică pe piața turismului internațional, tendința sa de creștere este în ascensiune. Această formă motivațională de turism se dezvoltă rapid și se distinge de turismul de masă prin incidența sa blândă asupra mediului ambiant și prin necesități minore de infrastructură turistică, baza pentru practicarea acestuia fiind natură.

În continuare, pentru a fi mai expliciti în cele relatate, prezentăm câteva definiții care caracterizează ecoturismul.

Andreea –Mihaela Băltărețu, expert în amenajarea turistică a teritoriului definește ecoturismul ca „*turism care constă în călătorii în zone naturale, conservate relativ intact, și care au drept scop studiul, admirația peisajelor florei și faunei sălbatice, ca și a elementelor culturale existente în aceste zone*”[1, p. 181].

Uniunea Internațională de Conservare a Naturii și Resurselor Similare arată că „*ecoturismul este acel segment al turismului care implică străbaterea zonelor naturale, relativ neafectate, pentru a admira peisajul și a te bucura de lumea plantelor și animalelor sălbatice ale acestora*”.

O altă definiție consacrată turismului rural este prezentată de profesorul universitar Vasile Glăvan, care relatează că „*ecoturismul este un turism practicat în spații naturale sălbatice sau puțin modificate de om și care trebuie să constituie și să asigure protecția naturii și dezvoltarea culturală și economică a comunităților locale*”[2, p. 169].

Definiția acceptată de Organizația Mondială a Turismului este relevantă: „*ecoturismul este forma de turism în care principala motivație este observarea și aprecierea naturii și a tradițiilor*

locale [3], iar condițiile care trebuiesc îndeplinite relevă obiectivele certe ale acestei forme de turism:

- conservarea și protejarea naturii, folosirea resurselor umane locale;
- caracterul educativ și respect pentru natură;
- conștientizarea protejării naturii în rândul turiștilor și comunităților locale;
- minimizarea impactului negativ asupra mediului natural și socio-cultural.

Ramona Pîrvu în lucrarea sa „Turismul internațional. Aspecte economice și sociale”, definește ecoturismul ca „vizitarea unei zone relativ neafectate de activitățile umane, cu un impact redus asupra mediului, care are o importantă componentă educațională și care oferă un beneficiu economic direct economiei și populației locale”[5, 215].

În Strategia de Dezvoltare a Turismului din Republica Moldova „Turism-2020”, turismul ecologic este definit ca „formă motivațională de turism orientată spre cunoașterea naturii, protejarea și conservarea mediului ambiant”[7, p.20].

Prin noțiunea de ecoturism, spațiul este privit sub dubla ipostază și anume: pe plan cantitativ, prin capacitatea de primire a teritoriului, care poate fi naturală sau creată de om și pe plan calitativ, prin activitatea sau prin valoarea turistică a teritoriului, naturală sau creată. Ambele laturi de abordare se înscriu în politica globală de dezvoltare durabilă a turismului. O asemenea politică turistică are ca scop să asigure o funcționare ecologică, economică, socio-culturală pe baza unei utilizări raționale și eficiente a resurselor.

În sens mai restrâns, ecoturismul se bazează pe observarea naturii, oferind produse turistice distincte, specifice formelor de turism cultural, științific, de cercetare, fiind practicat în țările cu o remarcabilă biodiversitate, care dețin rezervații naturale, parcuri naționale și comunități locale care și-au păstrat nealterate obiceiurile și tradițiile.

Totodată, ecoturismul presupune conducerea, organizarea și dezvoltarea activității de turism cu scopul de a nu deranja sau distruge echilibrul natural, mediul înconjurător cu resursele turistice naturale și valorile cultural-istorice sau tehnico-economice și de a realiza o exploatare durabilă a acestora.

Principalul scop al dezvoltării turismului verde îl constituie ameliorarea stării mediului înconjurător și armonizarea peisajelor modificate sau amenajate cu cele naturale, astfel încât să fie create condiții ambientale optime desfășurării activităților de turism.

Ecoturismul, în opinia specialiștilor, poate reprezenta și un instrument de salvare a habitatelor naturale și valorilor istorice și culturale, amenințate cu degradarea și distrugerea lor prin turismul intensiv, turismul de masă sau turismului pe cont propriu.

De aceea, ecoturismul trebuie dezvoltat pentru sprijinirea dezvoltării economiei rurale tradiționale și a menținerii tradițiilor sociale și cultural-istorice ale comunităților locale, în condiții de maximă protecție a habitatului.

Suntem conștienți și de faptul, că turismul ca activitate prestatoare de servicii, poate cauza pagube majore unei destinații turistice, prin deteriorarea ariilor protejate, mediului înconjurător și a echilibrului natural, în special dacă acesta nu este administrat corect, dar poate aduce și mari beneficii. Beneficiile pot apărea ca rezultat a gestionării corecte a ramurii, reprezentând în consecință, un impuls pentru dezvoltarea economică și socială a unei destinații turistice.

Astfel, pentru valorificarea unei regiuni turistice de succes, în opinia autorilor, este necesar ca principiile managementului destinației turistice prin prisma turismului verde să se axeze pe:

- controlul efectelor activității turistice în vederea preîntâmpinării degradării mediului înconjurător și a resurselor turistice;
- dezvoltarea educației ecologice în mediul populației unde sunt amplasate resursele turistice naturale și antropice;
- amenajarea corespunzătoare a popasurilor turistice;
- organizarea și exploatarea turistică a parcurilor naționale, precum și a rezervațiilor științifice cu asigurarea protecției și conservării acestora;
- amenajarea și organizarea corespunzătoare a itinerarelor turistice;

conservarea și protejarea mediului înconjurător în zonele, arealele și localitățile integrate în circuitul turistic național.

Practica internațională ce ține de valorificarea corectă a unei destinații turistice, ne relatează, că la bază practicării turismului axat pe principii ecologice, trebuie să fie prezente o serie de concepte de planificare și anume:

- ✓ aplicarea de măsuri foarte stricte pentru protejarea florei, faunei, ecosistemelor și, după caz, a siturilor arheologice, istorice sau a culturii locale;
- ✓ normele capacității optime de primire trebuie calculate preventiv, astfel ca amenajările turistice să nu fie supraaglomerate cu turiști;
- ✓ crearea pentru turiști a unor structuri de cazare ecologice, folosind pentru acestea materiale de construcție ușoare;
- ✓ editarea și difuzarea unui cod de conduită al turiștilor și vizitatorilor, cu privire la ecoturism;
- ✓ punerea la dispoziție a unor ghiduri bine întocmite, care să informeze turiștii cu precizie, să-i sensibilizeze despre biodiversitate și mijloace de protecție a mediului și să le formeze atașamentul față de mediu;
- ✓ deprinderea populației locale de a participa la dezvoltarea turistică cu scopul de a utiliza turismul pentru crearea locurilor de muncă și obținerea de venituri.

Succesul unei destinații turistice este determinat de modul în care aceasta reușește să garanteze și în același timp să asigure vizitatorilor, prin întreaga sa ofertă, o experiență care să egaleze sau să depășească multiplele destinații alternative [4, p.106].

Printre motivele care îi determină pe oameni să călătorească de la locul de reședință pentru a vizita o localitate, zonă sau țară, ori să-și petreacă timpul liber în mijlocul naturii se numără: [6, p. 13-14].

- necesitatea de relaxare;
- necesitatea de odihnă fizică sau psihică;
- necesitatea pentru divertisment, agrement sau distracție;
- necesitatea de îngrijire a sănătății;
- dorința evadării din mediul urban poluat;
- dorința de a cunoaște frumusețile unei zone, regiuni sau țări;
- dorința de a studia cultura, arta, obiceiurile și tradițiile țării de destinație turistică;
- dorința de shopping;

Ca totalizare a celor relatate, suntem de părerea, că ecoturismul trebuie practicat prudent în ariile naturale și în zonele protejate, într-un mediu agreabil, nepoluat, cu priveliști pitorești, reconfortante și nealterate.

De aceea, politicile de protecție a mediului înconjurător trebuie să se materializeze în strategii de dezvoltare durabilă, deoarece omenirea a început să recunoască faptul că problemele mediului înconjurător sunt inseparabile de cele ale bunăstării și de procesele socio-economice, în general. Astfel, obiectivul general al dezvoltării durabile trebuie să rezulte în găsirea unei optime interacțiuni dintre cele trei direcții de evoluție a ecoturismului: direcția economică, direcția ecologică și direcția socială.

În cele ce urmează, vom caracteriza cele trei direcții de evoluție a ecoturismului, elucidate în Tabelul 1.

Tabelul 1. Direcții de evoluție a ecoturismului

Nr.	Direcții	Caracteristica
1.	Direcția economică	<i>Presupunere:</i> <ul style="list-style-type: none">• dezvoltarea economică a comunităților locale;• exploatarea durabilă a resurselor turistice și mediului înconjurător natural și antropic;• reducerea presiunii asupra arealelor celor mai intens exploatate din punct de vedere turistic;

		<ul style="list-style-type: none"> • introducerea în circuitul turistic a altor zone turistice mai puțin valorificate.
2.	Direcția ecologică	<p>Include:</p> <ul style="list-style-type: none"> • menținerea echilibrului ecologic prin protejarea biodiversității; • conservarea resurselor turistice și a ecosistemelor ce se circumscriu acestora; • reducerea și reciclarea deșeurilor; • diminuarea scoaterii terenurilor din circuitul agricol și silvic.
3.	Direcția socială	<p>Asigură:</p> <ul style="list-style-type: none"> • protejarea socio-culturală a comunităților locale; • crearea și suplینirea locurilor de muncă; • alocarea surselor de finanțare pentru protejarea mediului ambiant.

Sursa: Elaborată de autor

În consecință, evoluția ecoturismului ca model de dezvoltare a turismului durabil trebuie să aibă trei scopuri:

1. valorificarea integrală și durabilă a resurselor naturale și culturale;
2. satisfacerea motivațiilor și cerințelor turiștilor în concordanță cu conservarea mediului și a resurselor pentru generațiile viitoare;
3. îmbunătățirea calității vieții în comunitățile locale, care practică activitățile turistice.

Concluzii

1. Consecința firească a exigențelor revendicate de turism trebuie materializează în dorința de a păstra mediul ambiant nealterat.

2. Relația turism-mediul trebuie să fie una indispensabilă și drept urmare, practicarea ecoturismului în circuitele turistice, trebuie să asigure valorificarea optimă și adecvată a resurselor turistice.

3. Dezvoltarea unei destinații turistice trebuie realizată concomitent cu păstrarea integrității ecologice a acesteia.

4. Exploatarea rațională a resurselor naturale și antropice trebuie realizată prin păstrarea echilibrului între satisfacția oferită turiștilor și posibilitățile de dezvoltare ale destinației turistice, în condiții de protejare și conservare a habitatului natural.

5. Practicarea ecoturismului poate conduce la efecte ecologice pozitive, dacă:
- vor fi diminuate activitățile distructive din circulația turistică necontrolată asupra potențialului turistic natural și antropic;
 - va fi limitat accesul turistic de masă în zonele ecologice sensibile;
 - vor fi create popasuri turistice amenajate ecologic corespunzător;
 - va fi instruită populația băștinașă din zonele turistice în spiritul educației ecologice.

Propuneri și recomandări

Pentru viitor strategia de dezvoltare a turismului trebuie corelată cu strategia de protejare a mediului ambiant. În aceste condiții, este necesar de luat în calcul următoarele recomandări:

- planificarea turistică trebuie să includă supravegherea și analiza tuturor elementelor de mediu, în scopul determinării celor mai adecvate modele de dezvoltare și amenajare turistică;
- planurile de dezvoltare a ecoturismului la nivel național trebuie să aibă la bază dezvoltarea strategică durabilă, luându-se în calcul perspectivele viitorului;

- cu suportul și sprijinul direct al statului trebuie apreciat cadrul general de protecție a resurselor, de stabilire a regimului de exploatare sau de realizare a unor investiții capitale în infrastructura turistică;
- resursele turistice trebuie valorificate rațional, astfel încât ritmul de exploatare a acestora să nu depășească ritmul lor de reciclare și regenerare, iar intensitatea relațiilor directe sau indirecte ale consumatorului-turist cu factorii de mediu, să nu depășească limitele capacității de suport ale acestora;
- valorificarea în turism a resurselor cu potențial turistic să fie soluționată în contextul valorificării tuturor resurselor naturale și a protecției mediului înconjurător, pe baza studiilor de amenajare teritorială, componente ale planului de amenajare durabilă, rațională și eficientă a teritoriului;
- este necesar de amenajat popasuri turistice pe itinerarele turistice, menite să asigure o bună protecție mediului înconjurător.

BIBLIOGRAFIE

1. Băltărețu Andreea-Mihaela. Amenajarea turistică a teritoriului. București, editura Universitară, 2013, pp.373, ISBN: 978-606-591-664-7
2. Glăvan Vasile. Turismul rural. Agroturism. Turism durabil. Ecoturism. București, editura Economică, 2003, pp.216, ISBN: 973-590-890-5.
3. <http://www.unwto.org> (vizualizat 15.03.2023)
4. Nica Ana-Maria. Turism și competitivitate în economiile emergente. București, editura ASE, 2015, pp.130, ISBN: 978-606-505-835-4.
5. Pîrvu Ramona. Turism internațional. Aspecte economice și sociale. Craiova, editura Universitaria, 2015, pp.240, ISBN: 978-606-14-0909-9.
6. Platon Nicolae. Motivația turistică – factor determinant al circulației turistice. În: *Economica*, 2018, nr.4 (106), ASEM, Chișinău, pp. 130, ISSN 1810-9136.
7. Platon Nicolae. Strategia de dezvoltare a Turismului „Turism 2020”. Chișinău, editura Elan Poligraf, 2014, pp. 176, ISBN: 978-9975-66-434-9.

CZU: 007.52:17

DOI: <https://doi.org/10.53486/icspm2023.34>

ARTIFICIAL INTELLIGENCE FROM AN ETHICAL PERSPECTIVE INTELIGENȚA ARTIFICIALĂ DIN PERSPECTIVĂ ETICĂ

ȘENDREA Mariana

ORCID 0000-0002-0339-264X

Conf. univ., dr., ASEM, www.ase.md, e-mail: sendrea.mariana@ase.md

ABSTRACT. *Rolul eticii este unul major în toate aspectele vieții, iar, actualmente, etica devine crucială în crearea și aplicarea inteligenței artificiale (IA) în diverse sfere de activitate. Etica, prin esența sa, oferă un cadru moral și principii de conduită, care sunt imperios necesare pentru asigurarea faptului că inteligența artificială este creată și utilizată într-un mod responsabil de către dezvoltatori. Etica implică o responsabilitate colectivă (a dezvoltatorilor, utilizatorilor, statului, societății) în tot ce ține de construirea și utilizarea inteligenței artificiale într-un mod care să aducă efecte pozitive societății și să respecte valorile general-umane. Integrarea eticii în toate aspectele și etapele dezvoltării și aplicării inteligenței artificiale este esențială pentru a asigura societatea că tehnologia respectivă avansează într-un mod etic, durabil și responsabil pentru omenire. Scopul cercetării rezidă în elucidarea importanței aspectelor etice în toate etapele ce țin de dezvoltarea inteligenței artificiale. Odată ce inteligența artificială devine o componentă tot mai prezentă în viața socială este important să fie determinate limite în crearea și dezvoltarea acesteia. Dezvoltatorii sunt cei care au o contribuție substanțială în crearea de sisteme de inteligență artificială și aspectul eticii profesionale îi vizează în mod direct. În acest sens, stabilirea unor standarde ce țin atât de dezvoltatori cât și de sistemele create de către ei, este o*

necesitate majoră. Deja există elaborări la nivel micro și macro în acest sens, dar acest aspect e necesar de dezvoltat și monitorizat.

CUVINTE-CHEIE: *etică, inteligență artificială, responsabilitate, tehnologii, tehnologii informaționale, transformare*

JEL CLASSIFICATION: *M14, M15, K2*

Introducere. Cea de-a patra revoluție industrială, care este în strânsă legătură cu tehnologiile digitale și inteligența artificială, are un impact semnificativ asupra aspectelor sociale ale vieții. Transformarea digitală și inteligența artificială afectează atât activitatea statului, cât și afacerile și viața de zi cu zi a oamenilor, într-o măsură mai mare sau mai mică. Această schimbare aduce cu sine noi modalități de trăire, interacțiune și acțiune. Tehnologia modifică radical contextul material și social al vieții noastre, ceea ce duce la schimbări în normele comportamentale și percepțiile oamenilor cu privire la comportamentul etic și neetic în diferite situații specifice. De ce problema eticii în legătură cu inteligența artificială devine din ce în ce mai importantă în ultima vreme? Procesele de transformare digitală au început deja în diferite țări și, totuși, există încă multe aspecte ale vieții și domenii de activitate care nu au fost afectate de dezvoltarea tehnologică. Cu toate acestea, este doar o chestiune de timp până când aceste domenii vor fi și ele influențate, deoarece tehnologia se dezvoltă într-un ritm rapid și devine clar că acesta va deveni realitatea de zi cu zi în viitorul apropiat. Viitorul devine o realitate într-un ritm accelerat, motiv pentru care subiectul eticii în legătură cu inteligența artificială și utilizarea tehnologiilor informaționale devine tot mai actual.

Metode: Pentru a elabora prezentul articol, autorul a examinat numeroase surse teoretice și practice, folosind multiple metode de cercetare, cum ar fi analiza și sinteza literaturii de specialitate, metoda comparativă, inducția și deducția logică. Metodologia aplicată în cercetare se bazează pe principiile generale ale analizei complexe a bibliografiei și pe metodele de analiză și sinteză a informațiilor. Pentru susținerea informațională, au fost utilizate publicațiile relevante pentru din domeniul managementului schimbării, eticii și psihologiei.

Rezultate și discuții. Inteligența artificială reprezintă un sistem care are capacitatea de a rezolva probleme inteligente. Termenul „inteligență artificială” a fost introdus de către cercetătorul John McCarthy în cadrul seminarului de la Dartmouth în 1956, unde s-au abordat aspecte fundamentale legate de dezvoltarea inteligenței artificiale. Definiția exactă a inteligenței artificiale nu este singulară. În general, inteligența artificială este considerată un domeniu al informaticii care se concentrează pe dezvoltarea de hardware și sisteme capabile să îndeplinească sarcini care sunt de obicei asociate cu inteligența umană.

Conform Standardul național al Federației Ruse „Sisteme de inteligență artificială. Modalități de asigurare a încrederii” Inteligența artificială reprezintă „Capacitatea unui sistem tehnic de a imita funcțiile cognitive umane (inclusiv învățarea automată și căutarea de soluții fără un algoritm prestabilit) și de a produce rezultate în sarcini specifice și practice de prelucrare a datelor care sunt comparabile, cel puțin, cu rezultatele activității intelectuale umane. [1]

Iar conform ISO/IEC DIS 22989 „Tehnologia informației - Inteligență artificială - Concepte și terminologie privind inteligența artificială” Inteligență artificială (ca sistem ingineresc) este un ansamblu de metode sau de entități automatizate care, împreună, construiesc, optimizează și aplică un model, astfel încât sistemul poate, pentru un anumit set de sarcini predefinite, să calculeze predicții, să facă recomandări sau să ia decizii. [2]

Legea americană H.R.6216 - National Artificial Intelligence Initiative Act of 2020 definește inteligența artificială ca fiind „un sistem bazat pe mașini care, pentru un set dat de obiective definite de om, poate face predicții, recomandări sau decizii care influențează medii reale sau virtuale”. [3]

Uniunea Europeană își expune viziunea privind dezvoltarea inteligenței artificiale într-un document *Communication from the commission to the european parliament, the european council, the council, the european economic and social committee and the committee of the regions artificial intelligence for Europe* în care „Inteligența artificială (AI) se referă la sistemele care

manifestă un comportament inteligent, analizându-și mediul și acționând - cu un anumit grad de autonomie - în vederea atingerii unor obiective specifice.” [4]

Practic, fiecare țară a conștientizat că inteligența artificială este un domeniu-cheie al viitorului apropiat și îndepărtat. Toate țările, cu precădere, cele care investesc enorm în sfera științei și cercetării, doresc să dezvolte inteligența artificială pentru a deveni primele și cele mai avansate în acest domeniu. Țările tind să își formalizeze viziunea asupra dezvoltării inteligenței artificiale sub forma unor strategii naționale în sfera dată.

Direcțiile de utilizare a soluțiilor de inteligență artificială:

- Îmbunătățirea *proceselor de producere* – monitorizarea procesului de lucru al diferitor angajați la dierse etape ale procesului de producere; roboții industriali (Automated Guided Vehicles, roboți de sudură, roboți de paletizare precum ABB IRB 4600 și roboții FANUC M-410.); optimizarea lanțului de aprovizionare; mentenanță predictivă ș.a.

- Îmbunătățirea *diagnosticului medical*: diagnosticul asistat de calculator, imagistica medicală, analiza de date și prognostic, medicină de precizie, monitorizarea pacienților ș.a

- Îmbunătățirea proceselor de *luare a deciziilor* de către manageri și antreprenori – permite vaorificarea informațiilor și datelor în timp rapid și real pentru a lua decizii mai rapide și mai calitative, din punct de vedere a suportului de date.

- Îmbunătățirea *activității comerciale*: comunicarea cu clienții, analiza datelor de marketing, predicții privind comportamentul clienților.

- Îmbunătățirea *securității cibernetice*: detectarea și prevenirea atacurilor cibernetice

- Îmbunătățirea *domeniului educațional*: Principalele tipuri de produse și sisteme de inteligență artificială care au fost sau ar putea fi încorporate cu succes în procesele educaționale sunt (Соколов Н., 2022):

- a) asistenți inteligenți (Siri de la Apple, Echo de la Amazon);

- b) sisteme de inteligență artificială cu autoînvățare cu un profil foarte inteligent (Wolfram Alpha de la Wolfram Research);

- c) sisteme de inteligență artificială cu autoînvățare în materie de jocuri (GoogleAlphaGo);

- d) sisteme de inteligență artificială educaționale (AIEd): cursuri online (Coursera, Udacity); instrumente de evaluare a învățământului la distanță (Duolingo, Proctored); asistenți informaționali (AutoTutor); MIOC - cursuri educaționale interactive multimedia (TeachPro).

- *Agricultura*: conform *Financial Intelligence* este vorba de „utilizarea senzorilor de cultură, sol și apă, a imaginilor prin satelit, a roboților agricoli, utilizarea tehnologiilor de monitorizare a animalelor și a vremii, agricultura pe verticală. Există aplicații digitale de predicții meteo, senzori de apă, de sol, de culturi. Cu ajutorul senzorilor de cultură, fermierii pot detecta starea sănătății culturilor, dar și atacul insectelor, prevenind, astfel, distrugerea plantelor”. [6]

- *Drept și securitatea populației*: Folosirea inteligenței artificiale (IA) poate avea diverse aplicații. De exemplu, poate fi utilizată pentru analiza datelor cu scopul de a detecta și preveni infracțiunile, precum și pentru dezvoltarea sistemelor avansate de securitate cibernetică. În sfera dreptului, inteligența artificială poate contribui la optimizarea proceselor legale și la furnizarea de asistență în luarea deciziilor judiciare. De asemenea, poate sprijini sistemele judiciare în identificarea și analizarea probelor digitale în cazurile penale. Cu toate acestea, este crucial să se abordeze și provocările asociate cu utilizarea inteligența artificială în securitate și drept. Printre acestea se numără îngrijorări referitoare la confidențialitatea datelor, drepturile individuale și transparența deciziilor luate de sistemele de inteligență artificială. Este necesară o abordare echilibrată și responsabilă pentru a folosi inteligența artificială în mod corect și etic în domeniile securității și dreptului.

În fiecare din aceste sfere de utilizare pot apărea dileme și situații în care se încalcă norme etice.

Alte exemple de soluții oferite de inteligența artificială sunt:

- ❖ Sisteme de traducere automată: Google Translate și Microsoft Translator, DeepL, același Chat GPT.

- ❖ Asistenți vocali inteligenți: Alexa - dezvoltat de către Amazon; Siri - este asistentul vocal dezvoltat de Apple; Google Assistant: este asistentul vocal dezvoltat de Google și este disponibil pe telefoanele Android, dispozitivele Google Home; Microsoft Cortana; Bixby - asistentul vocal dezvoltat de către Samsung.

- ❖ Vehicule autonome dezvoltate de companii precum Tesla, Waymo și Uber;

- ❖ Asistenți medicali virtuali: oferă sfaturi medicale personalizate utilizatorilor. Exemple sunt câteva: Buoy Health, Your.MD, Ada Health, Infermedica s.a.

- ❖ Roboți colaborativi - colaborează cu persoanele în sarcini precum asamblare, ambalare, sortare. etc

Etica privind inteligența artificială. Introducerea sistemelor de inteligență artificială în viața cotidiană deja se confruntă cu numeroase provocări etice, care, în viitorul apropiat, vor deveni din ce în ce mai serioase și mai complexe. Exemple în acest sens sunt accidentele auto fatale în care au fost implicate mașinile cu autoconducere Tesla (2016) și Uber (2018). Probleme etice la scară largă apar în urma utilizării inteligenței artificiale de către serviciile publice pentru a controla oamenii. Posibilele consecințe sociale negative ale utilizării algoritmilor în activitatea guvernamentală sunt discutate pe larg în mass-media, precum și de către autorități.

Sistemul de inteligență artificială este capabil să ia decizii legate de oameni în mod independent și să analizeze datele la un volum și la o viteză pe care oamenii nu sunt capabili să o facă (prin urmare, oamenii nu pot verifica dacă deciziile sunt corecte). Respectiv, principala provocare în acest caz este de a determina dacă deciziile care sunt luate de către un sistem autonom inteligent sunt etice, și cât de etice sunt.

Două aspecte importante ale eticii în inteligența artificială (IA) sunt: asigurarea unui proces decizional etic și aplicarea etică a IA. În ceea ce privește procesul decizional, odată ce programul de IA este inițial creat de către dezvoltatori umani, sistemul de IA poate deveni autonom și capabil să se autodepășească, să-și îmbunătățească parametrii etc. Astfel, atunci când se dezvoltă o IA care ia decizii critice pentru oameni, este crucial să existe asigurări că sistemul respectiv este proiectat în mod etic. Prin urmare, este extrem de important ca tehnologia IA să fie concepută având în vedere perspectivele etice. Dezvoltatorii se confruntă cu dificultăți în această sarcină, deoarece alegerile morale sunt adesea determinate de norme nedefinite în mod clar, reguli vagi, principii și opinii personale subiective. Astfel, orice fenomen sau comportament poate fi evaluat ca fiind „bun” sau „rău”. Un aspect aparte în acest sens este etica profesională a dezvoltatorilor de sisteme de IA, care trebuie să fie luată în considerare și pentru care pot fi elaborate în viitor coduri de etică și orientări în activitate. Integrarea eticii în IA este un proces complex, dar absolut necesar pentru a preveni abuzurile potențiale, conflictele, accidentele și alte situații cu impact negativ.

Cel de-al doilea aspect al eticii în IA se referă la analizarea și prevenirea conflictelor și încălcărilor etice care pot apărea în aplicarea IA, cum ar fi încălcarea vieții private, discriminarea, stratificarea socială sau problemele apărute în procesele de angajare. Este esențial să se examineze și să se adreseze aceste probleme pentru a asigura că IA este utilizată într-un mod etic și echitabil.

În contextul eticii IA este uzual și termenul de *ciber-etică*, care conform autorilor Daniel CRACIUN, D., și JIANU F. (2019) reprezintă „o abordare ce dorește să prevină abuzul sau încălcarea drepturilor umane ca urmare a diferitelor operațiuni pe suport informatic, a transferului de date, protecția demnității umane, a vieții private și a proprietății intelectuale prin utilizarea extinsă a rețelelor informatice.”

Documente create pentru a dezvolta etica privind IA sunt, de exemplu: *Recomandare privind etica inteligenței artificiale*, Adoptată la 23 noiembrie 2021, sub egida UNESCO, care argumentează importanța creării unui astfel de document: „Recunoscând impactul pozitiv profund și dinamic dar și negativ al inteligenței artificiale (IA) asupra societăților, mediului, ecosistemelor și vieților umane, inclusiv asupra minții umane, în parte din cauza noilor moduri în care utilizarea acesteia influențează gândirea umană, interacțiunea și luarea deciziilor și are impact asupra educației, științelor umane, sociale și naturale, culturii, comunicării și informării, se adoptă prezenta Recomandare privind etica inteligenței artificiale”. [8]

În acest sens, sunt foarte necesare Codurile de etică pentru IA care ar seta principii și norme morale care gestionează aspecte care țin de elaborarea, utilizarea și efectul inteligenței artificiale asupra societății. Un atare *Cod de etică* necesită prezența următoarelor aspecte: responsabilitatea socială, evitarea discriminării și promovarea diversității, impactul asupra locurilor de muncă, responsabilitatea în luarea deciziilor, transparența algoritmilor s.a. aspecte. Respectiv, odată cu dezvoltarea tehnologiilor, acest cod va necesita actualizare și completare.

Concluzii. Etica joacă un rol vital în dezvoltarea, aplicarea, valorificarea inteligenței artificiale pentru a garanta utilizarea responsabilă, benefică și etică a acestei tehnologii de către toți. Principiile etice și valorile umane trebuie încorporate în toate etapele procesului de dezvoltare și implementare și, în așa fel, beneficiile vor fi cu devărat suprinzătoare atât pentru oameni cât și pentru societate. Inteligența artificială ridică numeroase provocări și dileme etice legate de crearea și aplicarea ei. Din perspectivă etică, există mai multe aspecte importante de luat în considerare în ceea ce privește dezvoltarea și utilizarea inteligenței artificiale și anume: responsabilitatea și asigurarea transparenței informației, evaluarea impactului pe care îl va avea asupra locurilor de muncă și asupra societății; asigurarea confidențialității și protecția datelor personale; neadmierea de discriminare în diverse situații; și respectiv, crearea de către dezvoltatori a unei inteligențe artificiale cu impact constructiv.

BIBLIOGRAFIE:

1. Национальный стандарт российской федерации. системы искусственного интеллекта. способы обеспечения доверия. [Online]. Disponibil: <https://docs.cntd.ru/document/1200177291>
2. ISO/IEC DIS 22989(en) Information technology — Artificial intelligence — Artificial intelligence concepts and terminology. [Online]. Available: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso-iec:22989:dis:ed-1:v1:en>
3. H.R.6216 - National Artificial Intelligence Initiative Act of 2020. [Online]. Available: <https://www.congress.gov/bill/116th-congress/house-bill/6216/text>
4. *Communication from the commission to the European parliament, the European council, the council, the European economic and social committee and the committee of the regions artificial intelligence for Europe.* 2018 [Online]. Available: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM%3A2018%3A237%3AFIN>
5. Соколов Н., Искусственный интеллект в образовании: анализ, перспективы и риски в РФ. 2022. [Online]. Disponibil https://cyberleninka.ru/article/n/iskusstvennyy-intellekt-v-obrazovanii-analiz-perspektivy-i-riski-v-rf/viewer_pp_166-168
6. Inteligența artificială în agricultura viitorului. Financial Intelligence. 2019. [Online]. Disponibil: <https://financialintelligence.ro/inteligența-artificială-in-agricultura-viitorului/>
7. Craciun D., Cons. jr., Jianu, Fl. Aspecte de etică în dezvoltarea și utilizarea inteligenței artificiale în rețelele electrice de distribuție. EMERG 9 – 2019, pp 43-65. [Online]. Disponibil: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso-iec:22989:dis:ed-1:v1:en>
8. *Recomandare privind etica inteligenței artificiale.* [Online]. Disponibil: https://www.cnr-unesco.ro/uploads/media/f1077_recomandari-unesco-ai-site.pdf

FISCAL REFORM THOUGH THE LENS OF SOCIAL EQUITY REFORMA FISCALĂ PRIN PRISMA ECHITĂȚII SOCIALE

SERDUNI Serghei

Conf. univ., dr., ASEM, www.ase.md, e-mail: serdunis@gmail.com

ABSTRACT. *Inequality is on the rise both globally and nationally. In the Republic of Moldova, the assets of a few thousand millionaires' amount to tens of billions of lei, while about a million citizens are placed in the category of absolute poverty or severe poverty. Globally, voices are being heard more and more that propose the tightening of the tax system, which is already designed based on the principle of progressiveness in the payment of taxes in order to raise the level of taxation of the richest with the aim of reducing the level of inequality and achieving the principle of equity. In our country, things are practically the opposite. Four years ago, tax reform was carried out with the aim of increasing the efficiency of the tax system and which involved moving from the progressive principle of taxation to a single tax rate for all taxpayers. In this article, the results of this reform were analyzed only through the lens of social equity but not efficiency.*

KEY WORDS: *tax, tax rate, tax burden, tax equity.*

JEL CLASSIFICATION: *H 24*

Inegalitatea economică este un fenomen care a persistat întotdeauna și pretutindeni. Eforturile de a contracara au avut și au succese limitate în plan teritorial și temporal. Dacă excludem rezultatele experimentelor sociale ale epocii socialiste când dezideratul de diminuare a inegalității a fost atins dar care a fost un proces extrem păgubos ca modalitate de realizare și ca consecință pentru dezvoltarea economică și socială a țărilor implicate, apoi rezultate cu adevărat palpabile sunt relativ puține. Se discută mult despre inegalitate, aparent se încearcă de a adopta politici publice care ar diminua fenomenul, dar realitatea actuală este că în plan mondial inegalitatea economică este la un nivel care nu a mai fost niciodată.

Cei mai mulți miliardari locuiesc în Statele Unite, unde există o cotă progresivă de impozitare - de la 10 la 37 la sută, în funcție de valoarea venitului anual. În același timp, după cum au calculat în septembrie 2021 consultanții în economie de la Casa Albă, cota medie a impozitului pe venit pentru cele mai bogate 400 de familii în perioada 2010-2018 a fost de doar 8,2 la sută.

Un instrument al guvernării prin care aceasta ar putea interveni pentru a redistribui veniturile în societate și a interveni pentru a diminua inegalitatea economică este sistemul fiscal al statului.

Impozitele sunt considerate un element obligatoriu al oricărui sistem de stat. Instituțiile democratice se străduiesc să creeze și să mențină libertatea și bunăstarea socială și economică a cetățenilor lor. Aceasta implică necesitatea corespunderii impozitelor cerințelor echității sociale. Astăzi, anume echitatea fiscală este principala caracteristică a sistemului fiscal modern ideal.

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.

Anume cu punctul 2 si sunt neclarități.

Echitatea impozitării reflectă partea etică a problemei, dar în același timp este necesar de analizat aspectul economic al problemei și anume eficacitatea impozitări și interdependența acestor categorii.

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%. Atunci majoritatea absolută a contribuabililor au apreciat pozitiv acea modificare întrucât inițial rezultatul a fost unul favorabil, practic 99 % plătitorii de impozit pe venit au economisit la plata acestora iar restul nu au fost afectați în sensul diminuării sau majorării cuantumului de plăți. Dispersia contribuabililor în funcție de valoarea ”economiei la plata impozitului” a fost foarte mare și a fost condiționată de suma venitului. Circa 80 % din contribuabili au economisit în diapazonul de 1 – 3000 lei. Restul circa 20% dintre contribuabili, cei cu venituri salariale mari și foarte mari au avut ”câștiguri” de peste 3000 lei. Apreciată în timp, această reformă a fost o capcana pentru foarte mulți salariați, în special pentru contingentul cu venituri mici și medii. Inițial, judecând în baza sumelor de impozit achitat, la public sa creat impresia că cota unică de impozitare contribuie la diminuarea poverii fiscale. Pentru majoritatea contribuabililor a fost o percepție eronată, ei fiind de fapt în câștig doar unul sau maxim 2 ani, iar adevărații beneficiari au fost alții, mult mai reduși la număr și cu perioadă de beneficiere mai îndelungată.

Pentru a înțelege care sunt efectele și cine sunt beneficiarii reformei fiscale petrecute în 2018 vom analiza datele care indică veniturile și defalcările aferente acestora pentru diferite categorii de contribuabili pentru perioada anilor 2017-2021.

Tabel 1. Veniturile și impozitele achitate de contribuabili în anii 2017, 2019 și 2021

Total Contribuabili						
		Anul 2017	Anul 2019	Anul 2021	Spor 2019/17	Spor 2021/17
1	Numărul, mii persoane	1200	1200	1520	0	26,6%
2	Venituri, milioane lei	53.254	69.430	83.300	30,3%	58,5%
3	Impozite achitate, milioane lei	3.650	4.670	6.080	27,9 %	66,6%
4	Ponderea impozitelor (povara fiscală) = 3/2	6,85	6,74	7,29	-0,11 p. p.	+0,44 p.p
5	Venitul mediu . lei =2/1	44,378	57,858	54.802	30,4 %	23,5 %
6	Impozitul mediu, lei =3/1	3,041	3,89	4,00	27,9%	31,5%
Contribuabili cu venituri mai mare de 1 milion						
7	Numărul, persoane	537	2.515	4.007	386,7 %	646%
8	Venituri, milioane lei	1.286	9.029	12.825	602,1 %	897%
9	Impozite achitate, milioane lei	133	586	837.9	340,6%	529%
10	Ponderea impozitelor (povara fiscală) = 9/8	10,3 %	6,49 %	6,53	-3,81 p.p	- 3,77 p. p
11	Venitul mediu . mii lei =8/7	2.394	3.590	3.200	50,0%	33%
12	Impozitul mediu, mii lei =9/7	248	233	209.1	-6 %	-16%
Contribuabili ordinari						
13	Numărul , mii persoane	1200	1198	1516	-0.02	26%
14	Venituri, milioane lei	51.968	60401	70.475	16,2 %	35%
15	Impozite achitate, milioane lei	3.517	4084	5.242	16,1	49 %
16	Ponderea impozitelor (povara fiscală) = 15/14	6,77 %	6,76 %	7,43	(-0,1) p.p	+0,66 p.p.
17	Venitul mediu , lei =14/13	43,3	50,42	46,5	16,4	7,4 %
18	Impozitul mediu, lei =15/13	2,93	3,41	3,46	16,4	18%

Sursa: elaborat de autor în baza materialelor SFS pentru ani 2017, 2019, 2021

Pentru început vom examina contribuabilii per general. Unul dintre obiectivele declarate ale reformei a fost diminuarea poverii fiscale pentru contribuabili. Dar cum se întâmplă de multe ori, intențiile și rezultatele reformei sunt lucruri diferite.

Cu adevărat, după cum se vede, în anul 2019 - primul după reformă, povara fiscală sa diminuat cu 0.11 p.p. Astfel dacă în 2017 ponderea impozitelor în total venituri era de 6,85% , apoi în 2019 aceasta a scăzut la 6,74%. Însă doar peste 2 ani tabloul sa inversat, astfel în anul 2021 comparativ cu anul 2019 și chiar cu anul 2017 povara fiscală deja este mai mare. Deci, intenția guvernării de a spori prin introducerea cotei unice de impozitare eficacitatea sistemului fiscal și

paralel de a diminua povara fiscală pentru contingentul de bază al contribuabililor, sa finalizat de fapt cu efectul invers - majorarea poverii fiscale. Astfel către 2021 povara fiscală sa majorat cu 0.44 p.p comparativ cu anul 2017 și a atins nivelul de 7,29%.

Din perspectiva principiului echității, prezintă interes cum reforma fiscală a afectat diferite categorii de contribuabili. Analiza poverii fiscale pentru perioadă pre reformă și post reformă pentru diverse categorii de contribuabili, indică faptul că reforma de fapt a avut un caracter profund inechitabil. Au fost favorizați acei care sunt relativ putini, dar au venituri mari sau foarte mari, și sunt defavorizați cei care sunt mulți și au venituri modeste.

Conceput ca instrument de facilitare, cota unică de impozitare a devenit de facto o bătă care lovește mai dur comparativ cu perioada precedentă o parte semnificativă din contribuabili. După cum se vede din tabel, în această perioadă de timp a crescut venitul mediu al contribuabililor de la 44378 lei în anul 2017 la 57858 lei în anul 2019 și 54802 lei în anul 2021. Această majorare a veniturilor a condus la modificarea structurii contribuabililor în funcție de valoarea venitului. Vom sublinia că pentru majoritatea contribuabililor sursa principală de venit supusă impozitării este salariul. Vedem că în anul 2021 comparativ cu 2017 veniturile medii ale contribuabililor au crescut cu 23,5% , iar impozitul mediu achitat sa majorat cu 31,5%. În acest fel veniturile majorate din anul 2021 i-a plasat pe o parte din contribuabili din categoria de beneficiari ai introducerii cotei unice de impozitare cum au fost în anul 2019, în pățimași ai cotei unice. Această majorare de venituri salariale nesuținută de o majorare pe potrivă a scutirilor (personale și pentru persoanele întreținute) cum a fost făcut în anul 2018) și-a dezvoltat rapid efectele negative pentru o grupă semnificativă de contribuabili.

Tabel 2. Evoluția scutirilor personale și pentru persoane întreținute

Anul	Scutirea personală Lei	Scutirea pentru persoane întreținute Lei	Total scutiri Lei
2017	10620	2340	12960
2018	24000	3000	27000
2019	24000	3000	27000
2020	24000	3000	27000
2021	25200	4500	29700
2022	27000	9000	36000

Sursa : Elaborat de autor în baza codului fiscal anii 2017 -2022

Datele din tabelul 2 arată ca în anul 2019 comparativ cu anul 2017 valoarea scutirii totale a crescut de peste 2 ori, de la 12960 lei la 27000 lei. Respectiv putem deduce că diminuarea presiunii fiscale în anul 2019 comparativ cu 2017 se datorează nu atât diminuării cotei de impunere, dar în primul rând majorării cuantumului de scutiri. Efectul rezultat din majorarea cu 14100 lei (27000-12960) a scutirilor din anul 2019 față de anul 2017, sa materializat în diminuarea impozitului achitat cu circa 1684 lei (14040 *12%) per contribuabil. Remarcăm ca această reducere a fost resimțită practic de fiecare contribuabil. Iată această reducere a sumei impozitului achitat a și creat impresia că diminuarea presiunii fiscale de -0.11p.p în anul 2019 comparativ cu anul 2017 este rezultat al cotei unice de impozitare. Cota unică de 12 % la impozitul pe venit al persoanelor fizice sigur că a avut o contribuție asupra diminuării poverii fiscale doar că mult mai modestă decât se părea la început. Simularea realizată în baza salariului din anul 2019, structura contribuabililor în funcție de venit, cota unică de impozitare de 12 % dar în condițiile aplicării scutirilor valabile în anului 2017 arată ca avantajul resimțit de cei circa 90 % din contribuabili cu venituri lunare de până la 10 mii lei ar fi fost în mediu de circa 250 lei. Concomitent, aproape jumătate dintre acestea ar fi achitat sub formă de impozit chiar mai mult decât în condițiile scalei progresive de impunere.

Dacă comparăm sporul relativ al salariului mediu pe economie și sporul relativ al scutirilor pentru perioadă imediat următoare 2019 - 2021, vedem că salariile de fapt au crescut cu un ritm mai accelerat decât scutirile, astfel salariul mediu brut sa majorat cu circa 24 % (8979,8-

7233,7/7333,7), în timp ce valoarea scutirii (personală și pentru o persoană întreținută) a crescut doar cu 10 % .

Tabel 3. Câștig salarial mediu lunar pentru anii 2017-2021

Anul 2017	Anul 2018	Anul 2019	Anul 2020	Anul 2021
Câștigul salarial mediu brut lunar	Câștigul salarial mediu brut lunar	Câștigul salarial mediu brut lunar	Câștigul salarial mediu brut lunar	Câștigul salarial mediu brut lunar
5587,4 lei	6268,0 lei	7233,7 lei	7943,0 lei	8979,8 lei

Sursa: statistica.md

Absolut clar că în atare circumstanțe, se vor pomeni sancționați în sensul că vor fi supuși unei presiuni fiscale sporite toți acei care au avut creșteri salariale de peste 10 %. Evident că chiar în condițiile cotei unice, această defavorizare a unui număr semnificativ de contribuabili putea și trebuia fi exclusă prin majorarea substanțială a scutirilor, analogic cum sa procedat imediat la introducerea cotei unice.

Tabloul este mult mai trist dacă analizăm categoria de contribuabili ordinari din tabelul 1. Pentru primul an efectul pozitiv al cotei unice de impunere fiscală este unul minuscul. Dacă în anul 2017 povara fiscală era de 6,77 % apoi în anul 2019 aceasta sa redus cu doar 0.01 p.p. și a înregistrat cota de 6,76%. Vedem că atât venitul mediu și cât și impozitul mediu achitat de către un contribuabil a crescut cu 16,4 %. Practic, efectul introducerii cotei unice este nul pentru majoritatea contribuabililor ordinari. Dar deja în anul 2021 chiar dacă veniturile medii ale contribuabililor comparativ cu anul 2019 s-au diminuat, iar în raport cu anul 2017 majorarea este de doar 7,4%, impozitul mediu achitat sa majorat cu 18 %. Rezultatul este că povara fiscală în anul 2021 comparativ cu anul 2017 chiar s-a majorat cu +0.66 p.p, atingând astfel cota de 7,29 %.

Explicația majorării poverii fiscale este cea adusă mai sus: majorarea veniturilor și modificarea structurii contribuabililor în funcție de mărimea veniturilor în special pentru categoria venituri salariale. Drept consecință, în anul 2021 pentru această categorie de contribuabili, majorarea veniturilor medii cu 7,4 % față de anul 2017, care este mai mică comparativ cu majorarea de 23,5 % a veniturilor medii pentru categoria continuabili per general, sa finalizat în cele din urmă cu majorarea poverii fiscale semnificativ mai mult: 0.66 p.p. versus 0.44 p.p. categoria contribuabili per total.

Tabel 4. Repartizarea salariaților conform mărimii salariului calculat pentru luna septembrie pe anii 2018-2021

	1500-2000 Lei	2000-2500 Lei	2500-3000 Lei	3000-4000 Lei	4000-5000 Lei	5000-6000 Lei	6000-7000 Lei	7000-8000 Lei	8000-10000 Lei	peste 10000 Lei		
2018 %	6,1	5,2	11,9	16,2	13,1	11,4	9,9	7,1	8,0	10,9		
Pers.	26158	22 298	50 837	68 940	56 036	48 653	42 069	30 368	34 197	46 582		
2019 %	0,7	3,7	9,8	15,8	13,0	11,3	10,5	8,4	11,0	15,8		
Pers.	3 067	16 252	43 357	69 831	57 634	49 988	46 289	37 294	48 609	69 877		
2020 %	0,2	2,0	7,3	15,3	11,8	10,6	10,3	9,1	12,1	21,2		
Pers.	1 064	8 682	30 985	65 402	50 303	45 401	44 124	38 746	51 584	90 670		
		2000-2500 Lei	2500-3000 Lei	3000-4000 Lei	4000-5000 Lei	5000-6000 Lei	6000-7000 Lei	7000-8000 Lei	8000-10000 Lei	10000 - 15000 Lei	15000 - 20000 Lei	peste 20000 Lei
2021 %		1,5	4,9	13,5	11,6	9,9	9,0	9,2	13,6	15,4	5,9	5,4
Pers.		1 500	6 599	21 551	59 561	51 107	43 725	39 449	40 460	59 988	67 984	25 893

Sursa: statistica.md

Pentru perioada următoare analizei, adică anul 2022 și 2023 prognozăm o majorare a poverii fiscale (comparativ cu situația dacă era în vigoare sistemul progresiv de impozitare și pentru cei cu venituri salariale medii în condițiile când ritmul de majorare a venitului salarial este mult mai mare decât ritmul de majorare a scutirilor și deducerilor admise în calculul de impozitare. Astfel

păgubași ai sistemului de impozitare cu cotă unică devin nu doar contribuabilii cu venituri mici de circa 4 mii lei lunar (cum sa întâmplat în 2019) dar și cei cu venituri medii. Din tabelul 4 vedem cum se schimbă structura salariaților în funcție de salariul mediu calculat.

Adevărații beneficiari ai introducerii sistemului proporțional de impozitare la cotă unică este categoria de contribuabili milionari. De menționat că numărul acestora este într-o creștere permanentă

Dacă în 2017 în Moldova existau 357 astfel de contribuabili, apoi către anul 2021 sunt atestați deja 4007 persoane cu venituri anuale mai mari de un milion lei. Efectul introducerii cotei unice de impozitare pentru categoria contribuabili milionari se vede din cifrele care reflectă dinamica veniturilor medii și impozitelor medii achitate. Astfel venitul mediu a sporit pentru anul 2021 comparativ cu anul 2017 cu peste 33%, iar impozitul mediu a scăzut cu în această perioadă cu circa 16%.

În acest mod reforma fiscală a redus pentru contribuabilii milionari presiunea fiscală chiar în primul de realizare, cu 3,81 p.p. de la valoarea de 10.3 % în ultimul an pre reformă 2017, la nivelul de 6,49% în anul 2019 primul post reformă. Dacă privim datele pentru ultima perioadă, anul 2021, vedem că povara fiscală un pic sa majorat și a atins nivelul de 6,53%, dar este semnificativ mai mică decât povara fiscală a contribuabililor ordinari (non milionari) care este la nivelul de 7,43%.

Dacă comparăm povara fiscală a acestor două categorii de contribuabili (ordinari și milionari) în anul 2017 și anul 2021 observăm că sistemul fiscal are un caracter echitabil în prima perioadă, astfel că cel cu venituri mari suportă o povară fiscală mai mare și este profund inechitabil în cea de a doua perioadă. Vedem că cei cu venituri modeste sunt impuși să achite statului o parte mai mare din venituri decât cei cu venituri înalte, or un sistem fiscal echitabil presupune exact contrariul.

Datele atestă că în această perioadă a crescut și venitul mediu al unui contribuabil înstărit. Dacă în 2017 venitul unui contribuabil milionar se ridica în mediu la valoarea de 2 394 mii lei, apoi către anul 2021 venitul mediu deja atinge valoarea de 3 200 mii lei. De remarcat că în anul 2020 venitul mediu al unui milionar a fost de 3 273 mii lei, adică mai mult decât în 2021. Vezi tab. 5

Tabel 5 Numărul și venitul milionarilor din R. Moldova anul 2020-2021

Nivelul venitului obținut Lei	Număr de persoane				Suma venitului mln.lei		Venit mediu mii lei	
	Anul 2020		Anul 2021		Anul 2020	Anul 2021	Anul 2020	Anul 2021
1 000 000- 2 999 999	2242	75,7%	3075	76,7%	3 494,7	3 946,5	1 558	1 283
3 000 000- 5 999 999	449	15,1%	555	13,8%	1 837,3	1800,9	4092	3 244
6 000 000- 10 999 999	154	5,2%	225	5,6%	1 259,8	2306,84	8 180	10 252
Peste 11 000 000	117	3,9 %	152	3,9%	3 102,6	4 772,4	26 517	31 397
Total	2962	100%	4007	100%	9 694,4	12 825	3 273	3 200

Sursa: Elaborat de autor în baza materialelor SFS.

Din tabelul 5 observăm că dinamica veniturilor diferitor segmente de contribuabili milionari nu este una uniformă. Analiza structurii contribuabililor înstăriți pentru anii 2020-2021 în funcție de valoarea veniturilor, arată că schimbări majore nu sunt. În ambele perioade de timp circa 76 % dintre milionari sunt cei al căror venituri se încadrează în diapazonul 1-3 milioane de lei. De regulă pentru această grupă de contribuabili sursa de bază de obținere a venitului este salariul. Putem face concluzie că majorarea angajaților cu salarii mari a dus la apariția unui număr suplimentari de milionari. Dar venitul mediu al acestor contribuabili în anul 2021 a fost mai mic decât în anul 2020, 1293 mii lei versus 1558 mii lei.

Grupa de contribuabili cu venituri încadrate în diapazonul 3-6 mln lei este compusă în 2020 și 2021 respectiv din 450 și 555 persoane, ceea ce constituie 15% și 14 % din totalul milionarilor. Pentru acest segment de contribuabili venitul mediu în ultimul an a scăzut cu peste 20% de la 4092 mii lei în anul 2020 la 3244 mii lei în anul 2021.

Ponderea celorlalte doua segmente de contribuabili al căror venit este respectiv în diapazonul de 6- 11 mln lei și peste 11mln lei rămâne relativ constant, cumulativ fiind de circa 9,1-9,5 %. Dar comun pentru ambele segment de contribuabili este faptul că venitul lor mediu a crescut în anul 2021. Astfel pentru segmentul cu venituri 6-11 mln , venitul mediu sa majorat în ultimul an cu peste 25 % și a atins nivelul de 10,252 mln lei per persoană, iar pentru segmentul cu venituri mai mari de 11 mln lei, cifra venitului mediu per contribuabil sa majorat cu peste 18% si a atins nivelul de 31,397 mln lei.

În contextul analizei veniturilor prezintă interes sursa veniturilor. Astfel, conform datelor furnizate de inspectoratul fiscal, sursele de obținere a veniturilor pentru contribuabilii moldoveni sunt cele reflectate în (vezi tab 6). În mod constant, pentru ultimii patru ani principalele surse sunt: salariul, dividendele, locațiunea și creșterea de capital.

Tabel 6 Sursele de venit ale persoanelor fizice din R. Moldova pentru perioada 2018 - 2021

	Anul 2018	Anul 2019	Anul 2020	Anul 2021	
					%
Salariu mln.lei	46 482,84 (1)	53 869,85 (1)	55 64,89 (1)	63 359,33 (1)	76,1
Dividende mln.lei	6 172,31 (2)	8 446,85 (2)	77 58,87 (2)	9 427,14 (2)	11,3
Locațiune mln.lei	1 840,02 (4)	2 180,43 (4)	2 189,57 (3)	2 616,41 (3)	3,14
Livrarea producției agricole mln.lei	2 261,06 (3)	2 420,89 (3)	1 666,58 (4)	2 351,94 (4)	2,82
Creștere de capital mln.lei	393.42 (5)	699.39 (5)	1406,33 (5)	2 216,64 (5)	2,64
Venit obținut peste hotare	80,2	61,01	57,10	82,46	
Dobânzi mln.lei	30,13	35,27	34,04	35,27	
Royalty mln.lei	259,91	296,91	329,54	411,98	
Ciștiguri la jocuri de noroc mln.lei	761,42	685,8	94,54	210,53	
Alte venituri mln.lei			1814,41	2831,56	

Sursa: Elaborat de autor în baza materialelor SFS

Astfel pentru anul 2021, în totalitatea veniturilor obținute de către persoanele fizice, care a constituit 83,3 mlrd. lei , predomină veniturile sub formă de plăți salariale care însumează 63, 353mlrd lei sau (76,05 %), urmate de veniturile obținute din dividende -9,427 mlrd lei (11,12 %) și veniturile obținute din transmiterea în posesie și/sau folosință a proprietății imobiliare și mobiliare 2,616 mlrd lei (3,14 %). In acest an a avut loc o explozie a venitului generat de creșterea de capital. Astfel în 2021 comparativ cu anul 2020 această sursă a generat venituri cu 57 % mai mari și a atins valoarea de 2,216 mlrd lei ceea ce și a ajuns să constituie 2,66 % din totalul veniturilor obținute de persoanele fizice.

Comparând creșterile din perioada 2018- 2021 a diferitor surse de venituri vedem ca volumul venitului din salariu per total sa majorat cu 36,3 %, volumul venitului din dividende sa majorat cu 52,7 %, veniturile din locațiune s-a majorat cu 42.1 % iar creșterea de capital a fost de tocmai 563%.

Cunoscând că nivelul de concentrare al patrimoniului și activelor generatoare de venituri în Republica Moldova este unul foarte înalt, putem ușor deduce că veniturile obținute sub formă de dividende, locațiune și creștere de capital a fost repartizat unui număr foarte restrâns de contribuabili.

În acest fel este posibil de explicat de ce în 2021 au crescut cel mai mult veniturile segmentului de contribuabili milionari cu venituri din diapazonul 6-11 mln lei și mai mare de 11 mln lei. Deci veniturile acestor două segmente de contribuabili sau majorat în principal datorită faptului că sau majorat semnificativ veniturile obținute din surse non salariale.

Întorcându-ne la subiectul echitate, trebuie să amintim că în societățile prospere care de regulă sunt cele mai echitabile, veniturile non salariale sunt taxate cel mai dur, conform unor grile de impozitare progresive dar nici de cum după principiu proporțional sau cu atât mai mult regresiv.

Daca chiar se admite că venitul salarial este impozitat după o scală proporțională, apoi celelalte surse de venit sunt taxate după principiul progresiv.

În Republica Moldova la acest capitol lucrurile stau diametral opus. Indiferent de valoarea venitului obținut din dividende, cota de impunere este una fixa de 6 %, la venitul din arendă când locatorul și locatarul sunt persoane fizice cota de impunere este 7%, iar locațiunea cu implicarea unei persoane juridice și creșterea de capital este taxată la cota de 12%, care este analogică cotei de impunere pentru salariu.

Credem că anume faptul că sursa principală a venitului pentru segmentul de contribuabili milionari sunt dividendele obținute, care sunt taxate la cota de doar 6 la sută și explică de ce în urma reformei fiscale au avut de câștigat anume cei cu venituri foarte mari, astfel ca în anul 2021 povara fiscală sa fie de doar 6,53%.

Impunerea fiscală a dividendelor la cota de doar 6% indiferent de valoarea totală a acestora este pentru întreprinzătorii autohtoni un instrument util în vederea optimizării impozitării veniturilor. Astfel o parte dintre antreprenori își însușesc venituri anume prin atribuirea de dividende dar nu calculare de salariu. În condițiile actuale de plată a diferitor contribuții din salariu și impozite pe diferite categorii de venit, este mult mai rațional ca întreprinzătorul sa-și fixeze un salariu minim iar restul de venit să fie obținut prin forma de dividend.

Mai jos este redat rezultatul simulării poverii fiscale când antreprenorul direcționează 1000 000 lei pentru consum propriu prin două filiere: A – salariu, B -salariu minim + dividende. Simularea este realizată pornind de la condițiile stipulate de Codul Fiscal pentru anul 2022 și salariul minim de 3500 lei. Deoarece suma anuală a venitului este mai mare decât 360000 lei, contribuabilul nu poate beneficia de scutire.

A. Direcționare salariu 1.000.000 anual

Salariul net: 645 806,44
Salariul brut: 806 451,61
Salariul total: 1 000 000,00
Scutirea lunară: 0,00
Venit impozabil: 733 870,96

Spre plată

Salariul net: **645 806,44**
Fondul social 24%: 193 548,39
Asig. medicală angajat 9%: 72 580,65
Impozit pe venit 12%: 88 064,52
Total impozite/ contribuții: 354 193,56

B. Direcționare 42.000 (salariu) + 958.000 (dividend)

Salariul net: 27 393,87
Salariul brut: 33 870,97
Salariul total: 42 000,00
Scutirea lunară: 2 250,00
Venit impozabil: 28 572,58

Spre plată

Salariul net: **27 393,87**
Fondul social 24%: 8 129,03
Asig. medicală angajat 9%: 3 048,39
Impozit pe venit 12%: 3 428,71
Total impozite/ contribuții pe salariu : 14 06,13
+ Dividende 958 000
Impozit pe profit 12% 114960
Impozit pe venit 6% 50582
Total venit net 27 393.87+792 458= 819 851
Total impozite și contribuții 180 148,1314 =
606.13+114960+50 582

Povara fiscală 35 4193/1000 000*100=35,42%

Povara fiscală 180 148/ 100 0000*100=18,01%

După cum vedem direcționarea unui milion de lei spre consumul propriu al întreprinzătorului prin filiera salariu, este în total supusă unei poveri fiscale de 35,42 %, în timp ce aceiași sumă direcționată către antreprenor prin filiera salariul minim plus dividend, presupune o povară fiscală de doar 18,01 %. Evident că acesta este un procedeu absolut legal și care este la maxim utilizat de către întreprinzători. Nu se pune la îndoială nici faptul că riscul și talentul antreprenorului trebuie recompensat prin-un venit mai sporit, obținut inclusiv si prin metoda optimizării costurilor fiscale. Dar în contextul echității sociale trebuie de avut în vedere că pot și trebuie să fie prevăzute careva limite și condiții astfel să fie posibil de motivat antreprenorii și concomitent de respectat principiile unei societăți moderne bazate pe echitate.

Nu poate fi o societate echitabilă când un actor important precum este antreprenorul este mult mai privilegiat decât cel care are rolul doar de salariat. Avem multiple cazuri când antreprenorii cu câteva afaceri prospere au fixat doar un salariu minim dar însușesc sub formă de dividend venituri de milioane, astfel că la același nivel general de venituri, povara lor fiscală este net inferioară poverii fiscale unui contribuabil cu rol de salariat. O posibilă cale de acțiune ar fi de obligat antreprenorul cu afaceri profitabile să achite deja post-factum contribuții salariale calculate din cuantumul unui sau câtorva salarii medii pe economie sau pe ramură dar nu de la salariul minim pe economie pe care acesta și-l fixează în anul de gestiune. Astfel se obține o echitate socială mai sporită prin faptul că vor spori contribuțiile totale ale antreprenorului și se va păstra în continuare stimulente pentru profitabilitatea afacerii. Acest lucru este greu de realizat în actualele condiții dar nu imposibil.

Spre final apare fireasca întrebare - ce soluții ar putea fi propuse pentru revizuirea actualei politici fiscale ale statului în vederea diminuării inegalității și mișcare spre respectarea principiului echității?

1. Renunțarea la sistemul proporțional de impozitare și trecerea la sistemul progresiv. Deja sunt decenii de când țările dezvoltate practică sistemul progresiv pe când R. Moldova a făcut un pas înapoi, care duce spre sporirea inechității fiscale și inegalității economice.
2. Introducerea unor deduceri fiscale legate de cheltuielile personale ale contribuabililor dar care să nu conducă spre diminuarea poverii fiscale doar contribuabililor cu venituri mari.
3. Diferențierea cotei de impunere în funcție de sursa de venit, astfel ca venitul obținut din surse salariale să nu fie supuse unei presiuni fiscale mai înalte decât veniturile obținute din surse non salariale. Astfel veniturile obținute din dividende și locațiune să fie taxate minim la un nivel cu veniturile salariale.
4. Diferențierea cotei fiscale nu doar în funcție de sursa de venit dar și de valoarea venitului. Astfel vor fi protejați contribuabilii cu venituri non salariale moderate și vor fi taxați mai aspru contribuabilii cu venituri non salariale mari sau foarte mari.

De subliniat că în această lucrare problematica referitoare la politica fiscală este analizată doar prin prisma echității fiscale și a fenomenul de creșterea nivelului de inegalitate economică și nicidecum nu este analizată latura legată de eficacitatea sistemului fiscal. Or eficacitatea și echitatea fiscală deseori sunt lucruri mai puțin compatibile.

Bibliografie

1. <https://oxfamlibrary.openrepository.com/bitstream/handle/10546/621477/bp-survival-of-the-richest-160123-en.pdf>
2. <https://sfs.md/ro/stiri/rezultatele-receptionarii-declaratiilor-cu-privire-la-impozitul-pe-venit-pentru-anul-2019>
3. <https://sfs.md/uploads/files/Rezultatele%20prezent%C4%83rii%20declara%C5%A3iilor%20cu%20privire%20la%20impozitul%20pe%20venit/Impozit%20pe%20venit%202021.pdf>
4. <https://sfs.md/ro/pagina/codul-fiscal>

**THE CIRCULAR ECONOMY AS A STRATEGIC OPTION FOR
INCREASING BUSINESS SUSTAINABILITY
ECONOMIA CIRCULARĂ CA OPȚIUNEA STRATEGICĂ DE SPORIRE
A SUSTENABILITĂȚII AFACERILOR**

STOIAN Eugeniu

ORCID: 0000-0002-8569-3584

Doctorand, asistent universitar, stoian@ase.md

ASEM, Chișinău, str. Bănulescu-Bodoni 61, www.ase.md.

ABSTRACT. *The limitation of natural resources and their depletion is a global problem facing contemporary society as a result of the challenges generated worldwide by the effects of climate change, the theme of a more environmentally aware and sustainable economy is increasingly present in the discourse of both authorities - public policy makers and economic operators who are directly affected by these effects. Linked to sustainable development, the concept of the circular economy is increasingly seen and interpreted as a lever for sustainable progress that is becoming dominant in the business segment and also in the consumption patterns towards which modern consumers are moving. The circular economy has become part of the definition of the future in business. As a core component of sustainable development, the circular economy involves a number of concepts such as sharing, renting, reusing, repairing, refurbishing and recycling materials and products. This approach has the effect of extending the life cycle of products and optimising the consumption of raw materials and energy, such as minimising the amount of waste generated, seeking and using renewable sources of energy, reducing the carbon footprint and being more environmentally friendly.*

KEY WORDS: *value chain, strategy, economic sustainability, circular economy*

Introducere

Creșterea economie sustenabile a devenit un subiect de discuții considerabile în secolul XXI, mulți experți din domeniile economice și de mediu consideră că mai este un drum lung de parcurs până când creșterea economică va înceta să mai compromită sănătatea societății și a mediului. Dezvoltarea economiei durabile în primul rând se referă la echilibrul dintre creșterea economică și nevoile sociale și de mediu. Pentru ca o creștere economică să fie considerată durabilă, aceasta nu trebuie să pună în pericol resursele sau factorii de mediu pentru viitor. Principiile dezvoltării economice durabile se concentrează pe crearea unui echilibru între nevoile acestor trei preocupări; numai atunci când creșterea economică poate fi obținută fără a afecta în mod nejustificat societatea sau mediul înconjurător poate fi considerată cu adevărat durabilă pe termen lung.

Economia circulară este un model nou de producție și de consum care asigură o creștere durabilă în timp. Cu ajutorul economiei circulare, putem stimula optimizarea resurselor folosite, reducerea consumului de materii prime și de a recupera deșeurile prin reciclare sau oferindu-le o a doua viață transformându-le într-un produs nou. O economie circulară menține materialele, produsele și serviciile în circulație cât mai mult timp posibil.

Prin urmare, scopul principal economiei circulare constă în valorificarea la maxim resursele materiale pe care le avem la dispoziție prin aplicarea a trei principii de bază: reducerea, reutilizarea și reciclarea. În acest fel, ciclul de viață al produselor este extins, deșeurile sunt utilizate și se stabilește în timp un model de producție mai eficient și mai durabil. Ideea apare prin imitarea naturii, unde totul are valoare și totul este folosit, unde deșeurile devin o nouă resursă. În acest fel, se menține echilibrul între progres și durabilitate.[3]

O abordare a economiei circulare sub umbrela managementului durabil al materialelor demonstrează continuitatea accentului pe care îl punem pe reducerea impactului negativ al

materialelor pe parcursul ciclului de viață, inclusiv a impactului asupra climei, pe reducerea utilizării de materiale dăunătoare și pe decuplarea utilizării materialelor de creșterea economică și de satisfacerea nevoilor societății. Prima parte a unei serii despre construirea unei economii circulare are o viziune amplă pentru a ajuta națiunea să abordeze impactul deplin al materialelor asupra comunităților noastre și stabilește o viziune transformatoare pentru sistemul nostru de gestionare a deșeurilor - o viziune care este incluzivă, mai echitabilă și care reflectă urgența crizei climatice - prin publicarea unei serii de strategii care vor fi dedicate construirii unei economii circulare pentru toți.

Economia circulară, poate fi concepută într-o manieră atentă și incluzivă, are potențialul de a proteja mediul, de a îmbunătăți economia și de a ridica nivelul justiției sociale. Sustenabilitatea din temelii necesită echitate socială. Modul în care extragem, utilizăm și eliminăm resursele noastre poate afecta în mod disproporționat comunitățile deja vulnerabile.[1]

Comunitățile mai puțin deservite din întreaga lume au fost supraîncărcate de impactul negativ asupra mediului și sănătății cauzat de o economie necirculară. Multe depozite de deșuri, instalații de producție și de prelucrare sunt situate în imediata apropiere a comunităților cu venituri mici. Economia circulară are ca scop reducerea deșeurilor și a materialelor toxice și reutilizarea mineralelor esențiale în timpul fabricării și prelucrării. Obiectivele sunt locuri de muncă sigure și comunități sănătoase.

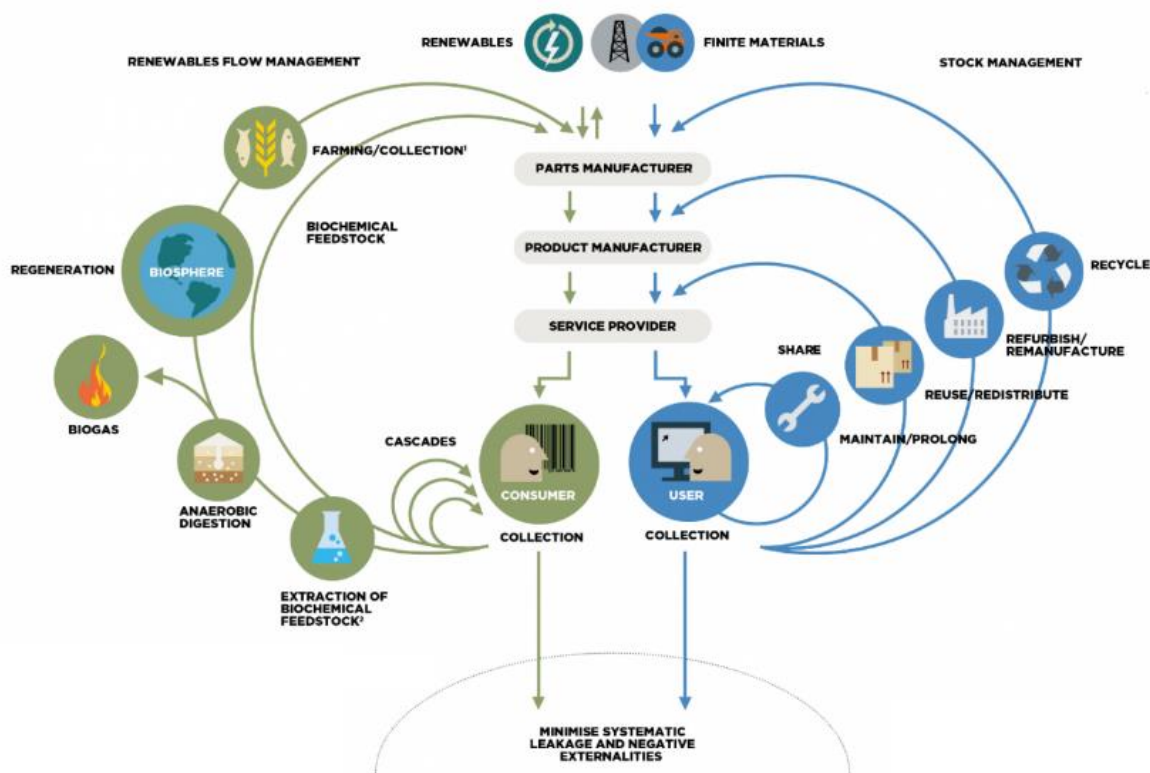


Figura. 1 Fluxul continuu de materiale tehnice și biologice în cadrul unei economii circulare.

Sursa: [4]

Metodologia de cercetare

Economia circulară este un model economic emergent bazat pe reciclare și reparare. Scopul său principal este de a minimiza sau de a elimina deșeurile din extracția și folosirea de resurse naturale mai eficient pentru a proteja mediul înconjurător și pentru a face economiile noastre mai eficiente.[7]

Mulți autori definesc economia circulară în termeni de tipuri de activități și concepte asociate cu: utilizarea de noi modele de afaceri, cum ar fi leasingul, colaborarea între lanțurile de

aprovizionare, utilizarea deșeurilor ca resursă alternativă etc. Cu toate acestea, aceste tipuri de caracterizări nu ne spun, în cele din urmă, ce presupune de fapt modelul economie circulară, deoarece nu descriu starea finală ca de exemplu: cum va arăta lumea atunci când va fi „circulară”?

Dacă noi nu vom putea răspunde la această întrebare fundamentală, nu vom avea o înțelegere comună a ceea ce încercăm să realizăm, ceea ce face imposibilă măsurarea progreselor în mod semnificativ. Dacă, de exemplu, proiectăm un produs și dispunem de resurse limitate pentru a investi fie în materiale mai scumpe regenerabile, certificate, fie în costurile inițiale necesare pentru a înființa un sistem de închiriere de produse, care dintre acestea va produce un rezultat mai circular. Dacă luăm definițiile economiei circulare bazate pe activități, care sugerează că utilizarea oricăreia dintre aceste practici face ca ceva să fie circular, atunci nu avem prea multe informații despre ce alegere să facem. Și, de fapt, știm că simpla alegere a materialelor regenerabile nu duce întotdeauna la un impact mai mic asupra mediului sau la o livrare de valoare mai mare - și nici adoptarea unui sistem de leasing.



Figura 2 Economia liniară

Sursa: Elaborat de autor

Până acum pe larg în majoritatea țărilor, economia acestora se axează pe un model de producție liniar, cu alte cuvinte, extragem, producem, consumăm și aruncăm. Societatea în care trăim face ca ritmul de consum să se accelereze, un model rapid, dar nesustenabil pentru planetă, și economia de țară.[6]

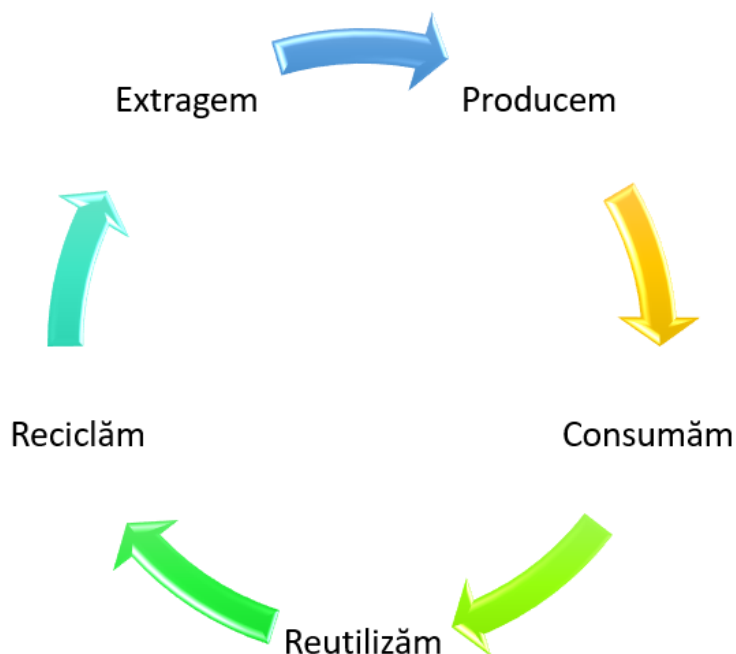


Figura 3 Model de economie circulară

Sursa: Elaborat de autor

Economia circulară stabilește un model de producție și de consum mai sustenabil, în care materiile prime sunt păstrate mai mult timp în ciclurile de producție și pot fi utilizate în mod repetat, generând astfel mult mai puține deșeuri. După cum sugerează și numele său, esența acestui model este că resursele sunt păstrate în economie cât mai mult timp posibil, ceea ce face posibilă utilizarea deșeurilor pe care le generăm ca materie primă pentru alte industrii.

Cu toți cunoaștem de regula celor 3R, care este esențială pentru dezvoltarea durabilă și menținerea echilibrului de mediu: reducerea, reutilizarea și reciclarea.[5] Cu alte cuvinte, ceea ce se obține din natură se întoarce la ea atunci când ciclul său de viață se încheie, într-un mod ciclic și ecologic. Dar, există alte patru reguli. Acești 7R sunt pașii necesari pentru a realiza o economie circulară:[2]

1. **Reproiectare**: Analizarea și proiectarea produselor astfel încât procesul de fabricație la rândul său să consume cantități mai mici de materii prime, să le prelungească ciclul lor de viață și să genereze mai puține deșeuri. Acest lucru sporește protecția mediului.

2. **Reducerea**: Schimbarea, modificarea obiceiurilor noastre de consum către un model mai durabil. Prin reducerea consumului, evităm generarea de deșeuri, utilizarea de materii prime mai eficiente și, prin urmare, reducem impactul asupra mediului.

3. **Reutilizarea**: Reutilizarea sau refolosirea produselor pentru a le prelungi ciclul de viață.

4. **Repararea**: Până acum, atunci când un produs se defecta, aveam tendința de a-l înlocui. Cu toate acestea, repararea acestuia nu este doar mai ieftină, ci și evită utilizarea de noi materii prime, economisește energie și nu generează deșeuri.

5. **Renovarea**: Renovarea obiectelor vechi astfel încât acestea să poată fi reutilizate ca obiecte de epocă, de exemplu mobilierul.

6. **Reciclarea**: Promovează cele mai bune practici de gestionare a deșeurilor și folosește ceea ce putem folosi ca materie primă pentru fabricarea de produse noi.

7. **Recuperare**: Atribuim produselor care urmează să fie aruncate utilizarea nouă, de exemplu, folosind sticle de plastic pentru a crea sisteme de irigare, ghivece de flori sau hrănitori pentru păsări. [2]

Exemple de utilizare a redulii celor 3R și 7R în procesul de dezvoltare durabilă a întreprinderilor autohtone:

CAP „Elita-Alexanderfeld”, cooperativa ce se află în raionul Cahul, satul Alexander-Felld prelucrează o suprafață de teren în mărime de 4000 ha., cultivă cereale, prelucrează livezi, vii dar și se ocupă cu creșterea bovinelor și caprinelor. Animalele sunt hrănite cu paie cultivate de cooperativă, laptele obținut este comercializat la JLC SRL., deșeurile obținute de la fermă, aceasta le folosește ca îngrășământ natural sub forma de compost. Acest îngrășământ natural se aplică în terenurile agricole ale cooperativei. Gunoii de grajd după o prelucrare ce durează în medie 3-4 ani devine o sursă alternativă de îngrășământ natural, biologic cu proprietăți fertile destul de mari.

Compania „Ecobricheta” SRL folosește coji de floarea soarelui, paie ce rămân după prelucrarea acestora, sau în cazul paiului recoltarea cerealelor ca materie primă pentru obținerea brichetelor pentru foc.

În „Nedelcu Vasile”, or. Cahul, s. Roșu se ocupă cu creșterea cerealielor și prelucrează vița de vie. Resturile viță ce rămân după lucrările de tăiere în vii acestea le mărunțesc cu toator și deja mărunțite, acestea rămân în sol să se descompună și se trec în sursa de îngrășare pentru sol. Majoritatea întreprinderilor după lucrările în vii le lasă aceste resturi sau le ard, poluând în așa fel mediul, iar după cum putem observa în cazul aceste întreprinderi indivizile acestea transformă resturile în ceva util, un îngrășător pentru sol.

Un exemplu companiei ce se ocupă cu reciclarea, recuperarea și reutilizarea materialelor este SRL „Artesa Cons” cu sediul în or. Chișinău care activează din anul 2011 se ocupă cu recuperarea, reciclarea anvelopelor uzate. Resturile, deșeurile ce rămân după procesul de recuperare este reutilizat, din acesta se produce pavaj din cauciuc. În compania dată putem observa că legea a celor 3R se folosește la maxim, compania încearcă la maxim să reducă nivelul de poluare dar și să obțină un venit din procesul de prelucrare anvelopelor uzate.

În baza cercetărilor efectuate de către compania „Metabolic – compania de consultanță și dezvoltare de capital care la rândul său utilizează sisteme care vizează abordarea provocărilor globale de sustenabilitate – propune șapte piloni care ar trebui să susțină economia circulară.” Analizând literatura de specialitate observăm că de mulți autori se duc discuții și multe sugestii similare, dar o listă oficială cu acestea nu se regăsește. Acești șapte piloni prezentate de compania „Metabolic” reprezintă o modalitate în abordarea problemelor într-o manieră sistemică și la rândul său acestea pot fi utilizate pentru evaluarea circulației proiectelor, produselor, întreprinderilor și portofoliilor de investiții.

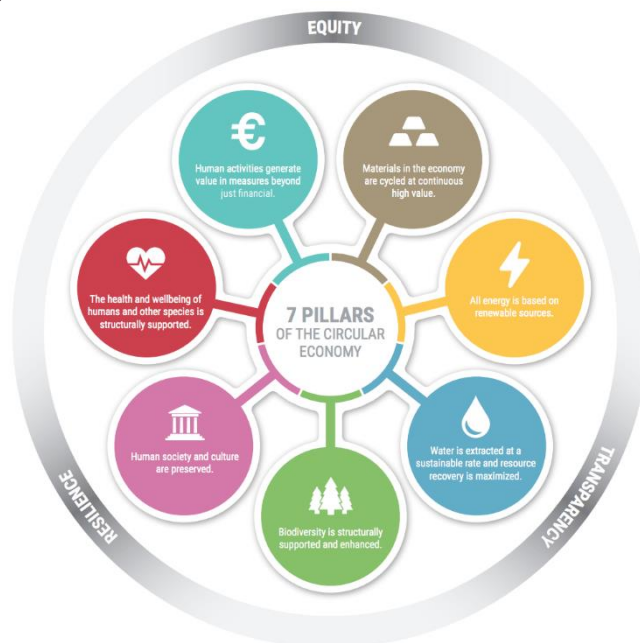


Figura 4 Șapte piloni ai economiei circulare

Sursa: [4]

Materialele sunt reciclate la o valoare ridicată continuă. Complexitatea materialelor este conservată prin utilizarea în cascadă a materialelor în forma lor cea mai complexă cât mai mult timp posibil. Ciclurile de materiale sunt concepute astfel încât să aibă o durată adecvată pentru scările de timp umane și pentru ciclurile naturale la care sunt conectate. Materialele rare sunt ciclurate de preferință la intervale mai scurte, astfel încât să poată fi recuperate mai repede și reutilizate în continuare.

Toată energia se bazează pe surse regenerabile. Materialele necesare pentru tehnologiile de generare și stocare a energiei sunt concepute pentru a fi recuperate în sistem. Energia este conservată în mod inteligent și pusă în cascadă atunci când valori mai mici de energie sunt disponibile pentru utilizare, cum ar fi cascada de căldură. Densitatea consumului de energie este adaptată la densitatea disponibilității locale de energie pentru a evita pierderile energetice structurale în timpul transportului. Conversia între tipurile de energie este evitată, la fel ca și transportul. Sistemul este proiectat pentru o eficiență energetică maximă, fără a compromite performanța și randamentul de serviciu al sistemului.

Biodiversitatea este susținută și consolidată prin activitatea umană. Întrucât unul dintre principiile de bază ale acțiunii în cadrul unei economii circulare este conservarea complexității, conservarea biodiversității este o prioritate absolută. Habitatele, în special cele rare, nu sunt invadate sau deteriorate structural prin activități umane. Păstrarea diversității ecologice este una dintre sursele de bază ale rezilienței biosferei. Pierderile materiale și energetice sunt tolerate de dragul păstrării biodiversității; aceasta este o prioritate mult mai mare.

Societatea și cultura umană sunt conservate. Ca o altă formă de complexitate și diversitate (și, prin urmare, de reziliență), culturile umane și coeziunea socială sunt extrem de importante de păstrat. Într-o economie circulară, procesele și organizațiile utilizează modele adecvate de

governanță și de gestionare și se asigură că acestea reflectă nevoile părților interesate. Activitățile care subminează structural bunăstarea sau existența unor culturi umane unice sunt evitate, chiar și cu costuri ridicate.[8]

Sănătatea și bunăstarea oamenilor și a altor specii sunt susținute structural. Substanțele toxice și periculoase sunt reduse la minimum și menținute în cicluri extrem de controlate, iar în cele din urmă ar trebui să fie eliminate în totalitate. Activitățile economice nu amenință niciodată sănătatea sau bunăstarea oamenilor într-o economie circulară. De exemplu, reciclarea cu succes a deșeurilor electronice prin faptul că oamenii le ard în focuri deschise nu este considerată o activitate „circulară”, în ciuda faptului că are ca rezultat recuperarea materialelor.

Activitățile umane maximizează generarea de valoare societală. Materialele și energia nu sunt disponibile în prezent în cantitate infinită, astfel încât utilizarea lor ar trebui să contribuie în mod semnificativ la crearea de valoare socială. Printre formele de valoare care depășesc valoarea financiară se numără: estetică emoțională, ecologică etc. Acestea nu pot fi reduse la o măsură comună fără a face aproximații sau a impune justificare de valoare subiectivă; prin urmare, ele sunt recunoscute ca fiind categorii de valoare de sine stătătoare.

Resursele de apă sunt extrase și cicluate în mod durabil. Apa este una dintre cele mai importante resurse comune: o cantitate și o calitate suficientă de apă este esențială pentru economia și supraviețuirea noastră. Într-o economie circulară, valoarea apei este menținută, ciclând-o în vederea reutilizării pe termen nelimitat și, în același timp, recuperând resurse valoroase din ea ori de câte ori este posibil. Sistemele și tehnologiile de epurare de apă reduc la minimum utilizarea apei dulci și maximizează recuperarea energiei și a nutrienților din apele uzate. Protecția bazinelor hidrografice este prioritară, iar emisiile nocive pentru ecosistemele acvatice sunt evitate ca o prioritate absolută.[8]

Concluzii

Odată cu trecerea la economie circulară noi treptat am îndreptat economia spre un vector ce poate aduce beneficii nu numai întreprinderilor dar și mediului ambiant. După cum putem observa mulți autori interpretează noțiunea de economie circulară diferit, dar beneficiile pe care le obținem sunt aproape identice. Și totuși trecerea la o economie circulară afacerilor autohtone poate spori economia națională. După cum putem observa experiențe a țărilor membre a UE, observăm că aceasta îi aduce o plus valoare, reciclarea materialilor, renovarea, re folosirea lor reduce poluarea mediului, crează surse noi de energie ca exemplu obținerea de biogaze; obținerea de bioîngrășăminte, folosirea la maxim a materiei prime fără obținerea de deșeuri industriale. Cu toți înțelegem că este costisitor de procurat utilaje care vor prelucra aceste materiale, deșeuri, dar întreprinderile vor profita de la acestea, minimizând cheltuielile ce țin de nimicirea deșeurilor industriale, lichidarea materiei prime sau a produselor ce nu au trecut examinarea calității materiei prime, produsului finit. Crearea unor lanțuri valorice la rândul său vor crește productivitatea muncii, vor reduce apariția cazurilor ne plăcute în procesul de producție. Utilizarea regulei a celor 3R și/sau a regulei 7R, unei reguli noi propuse întreprinderile autohtone pot crea surse noi de materie primă, pot reduce cantități de materie primă utilizate în procesul de fabricare, utilizarea rațională a surselor naturale epuizabile, crearea locurilor noi de muncă prin implementarea tehnologiilor noi din regula a 7R (recuperarea, reciclarea, reutilizarea, repararea, recuperarea, renovarea și reducerea). Unile din aceste reguli noi putem să le observăm în domeniul agroindustrial, unde toate componente sunt utilizate la maxim. Exemplu fiind fabrica de vinuri, la producerea vinului strugurii noi îl folosim în totalitate, din bobite obținem suc de struguri(după fermentare vin) după extragerea sucului bobite și ciorcinele sunt mărunțite și date ca hrana la ferme sau sunt împrăștiate pe câmpuri, semințe din bobite sunt folosite în industria extractivă, din acestea este extras ulei care la rândul său este folosit în industria cosmetologică. În cazul dat noi avem un lanț valoric lung și putem menționa că regulile 7R sunt aplicate în acest proces.

Dezvoltarea unei economii circulare va reprezenta o oportunitate imensă pentru a face Republica Moldova competitivă, modernizându-i economia, implementând politici durabile, revitalizând industria existentă în țară și crescând locuri de muncă, printr – o creștere sustenabilă și pe termeni lungi.

BIBLIOGRAFIE

1. Braungart, McDonough, 2010, Designing for the next (Circular) Economy. An appeal the Currula of Design Schools.
2. Curcular economy <https://www.repsol.com/en/sustainability/circular-economy/index.cshtml>
3. Economia circulară: definiție, importanță și beneficii [online] <https://www.europarl.europa.eu/news/ro/headlines/economy/20151201STO05603/economia-circulara-definitie-importanta-si-beneficii>
4. Ellen MacArthur Foundation, Towards Circular Economy (2013) <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/>
5. European Parliament, News. Circular economy: the importance of re-using products and materials ,3.7.2015
6. Furkan Sariatli Szent István University, Gödöllő, Hungary 2017. Linear Economy versus Circular Economy: A comparative and analyzer study for Optimization of Economy for Sustainability
7. Korhopnen J, Honkasalo A, Seppälä J. Circular Economy: The concept and its limitations. *Ecolog Econ* 143:37-46, 2018.
8. The Seven Pillars of the Circular Economy 6 februarie 2017, https://www.metabolic.nl/news/the-seven-pillars-of-the-circular-economy/?gclid=Cj0KCQiA8aOeBhCWARIsANRFrQH3WDGXE-CotM4PPjt_QBRLvRSEsq-xvaCtf40wkoLTGPaXT7ir_-YaAqaOEALw_wcB

CZU: 620.2:664.694(478)

DOI: <https://doi.org/10.53486/icspm2023.37>

THE STUDY ON GLUTEN-FREE PASTA MADE FROM AMARANTH, BUCKWHEAT AND SORGHUM FLOUR STUDIUL PRIVIND PASTELE FĂINOASE AGLUTENICE OBȚINUTE PE BAZĂ DE FĂINĂ DE AMARANT, DE HRIȘCĂ ȘI DE SORG

CALMÂȘ Valentina

ORCID:0000-0003-0268-4998

Ph. D., associate professor, Academy of Economic Studies of Moldova,
e-mail: calmas.valentina@ase.md

TABUNȘIC Olga

ORCID: 0000-0002-7552-4189

Ph. D., associate professor, Academy of Economic Studies of Moldova,
e-mail: tabunscic.olga@ase.md

FEDORCIUCOVA Svetlana

ORCID:0000-0003-1996-0872

Ph. D., associate professor, Academy of Economic Studies of Moldova,
e-mail: fedorciucova.svetlana.constantin@ase.md

ABSTRACT. *There is a huge number of people in our country who suffer from celiac disease. Nowadays this problem is a very serious one not just for Republic of Moldova and also for all continents and countries. This disease is one of the most common chronic digestive ailments. The existence of people affected by this disease implies the presence of gluten-free products on the consumer market. Wheat flour products are prohibited in this diet. They have to be replaced with products made from non bread flours, obtained from cereals whose proteins do not contain gluten. The purpose of the study: the development of recipes for noodles from non bread flour. The research object - the technology of obtaining noodles from non bread flour and with various supplements. The research methods are: sensory, laboratory, technological and counting. As a result of the scientific research carried out, it was proven that the following sorts*

of buckwheat flour can be used in the technology of manufacturing gluten-free noodles (buckwheat flour without addition and with addition of flaxseed flour, tomato paste and chopped spinach). To make noodles from sorghum flour, a thickener, starch or other flour addition is required. The other sort of flour we used to make pasta was amaranth flour. As a result this flour without addition and with addition of flax seed flour or tomato paste was accepted for consumption. The samples with the addition of spinach and beetroot turned out to be sticky and had a poor appearance. The noodles resulting from the research do not contain gluten and can be intended for people with gluten intolerance.

KEY WORDS: *celiac disease, gluten-free products, noodles, chickpea flour*

JEL CLASIFICATION: *L66, L81, M31, O32*

INTRODUCERE

Boala celiacă este o maladie inflamatorie intestinală declanșată de glutenul alimentar, o proteină prezentă în grâu, secară și orz. Boala are la baza manifestării ei un puternic component ereditar. Studiile epidemiologice arată că până la 20% dintre rudele de gradul întâi sunt afectate de această boală.

În Republica Moldova a fost creat Registrul unic al pacienților cu boala celiacă, ce va asigura evidența centralizată a pacienților diagnosticați cu această maladie. Registrul este elaborat în cadrul Proiectului „Îmbunătățirea gestionării bolii celiace în regiunea Dunării”. Acesta este implementat de USMF împreună cu 18 instituții partenere din nouă țări ale bazinului dunărean. Peste 1% dintre 1,2 mln de oameni care trăiesc în regiunea Dunării suferă de această boală. În țara noastră sunt peste 200 de bolnavi de celiachie.

Actualmente, în Republica Moldova nu există un mediu organizat pentru această categorie de bolnavi, nu există puncte de alimentație unde să se consume meniuri aglutenice astfel fiecare bolnav pregătește singur meniurile sau procură produse de import.

Pe plan internațional, în prezent, există o preocupare privind boala celiaca, atât sub aspectele sale medicale, cât și de asigurare a alimentației adecvate și a ofertei de produse alimentare aglutenice, pentru această categorie a populației. Existența persoanelor afectate de această boală implică prezența pe piață a produselor fără gluten, însă în prezent consumul acestor produse este adoptat și de persoanele care optează pentru o alimentație mai sănătoasă. Produsele cerealiere și alimentele făinoase destinate acestui segment de populație sunt obținute din cereale a căror proteine nu sunt generatoare de gluten, în special din mei, porumb și orez. În magazinele alimentare de pe teritoriul Republicii Moldova pot fi găsite alimente aglutenice de import cât și de producție locală, dar sortimentul acestor produse este foarte restrâns [5].

După cum arată datele statistice, cele mai solicitate produse aglutenice sunt pastele făinoase.

Pastele făinoase tradiționale, precum sunt tăiței de casă, pot fi utilizați în diferite preparate culinare. Dar acestea sunt produse doar din făină de grâu, ceea ce limitează persoanele cu intoleranță la gluten la consumul lor.

În ultimii ani producția de paste făinoase în principalele țări producătoare se estimează în medie la următoarele valori:

- Italia 3.161.707 tone;
- SUA 2.000.000 tone;
- Brazilia 1.500.000 tone.

La nivel mondial, piața produselor fără gluten va ajunge la 6.47 miliarde de dolari în anul 2023. Această creștere este generată de o mai bună diagnosticare și înțelegere a bolii celiace și a altor afecțiuni care includ intoleranța la gluten, precum și de trendurile legate de adoptarea unei diete fără gluten [4]. În Republica Moldova cererea la produse aglutenice este în creștere, dar nu la fel ca în alte țări, una din explicații ar fi lipsa de informații despre beneficiile acestora.

Preocupările în ceea ce privește conceperea și crearea de alimente făinoase aglutenice, vin mai mult din partea cercetătorilor decât a producătorilor industriali. Este esențial ca un produs

lipsit de gluten să fie, cel puțin, similar cu un produs obișnuit după caracteristicile senzoriale și fizico-chimice.

Scopul cercetărilor a fost:

- obținerea tăițelilor din făinuri neapanificabile cu caracteristici senzoriale și fizico-chimice acceptate;
- calcularea valorii energetice, nutritive și a prețului pentru tăițeii obținuți.

METODELE DE CERCETARE UTILIZATE

Pentru elaborarea tehnologiilor noi de producere a tăițelilor din făinuri neapanificabile cu diverse adaosuri a fost utilizată metoda experimentală.

Pentru analiza indicatorilor organoleptici (aspect, culoare, consistență, gust, miros) ai probelor de tăiței produși în laborator, a fost aplicată scara de punctaj de 0 - 5 puncte; iar caracteristicile tehnologice (durata de fierbere, sporul la fierbere) au fost determinate prin metode experimentale de laborator.

Valoarea energetică și indicatorii valorii nutritive au fost determinați prin metoda de calcul. Astfel, metodele de cercetare utilizate fac parte din: analitice, descriptive, tehnologice și fizico-chimice. Totodată, a fost calculat prețul mediu la produsele obținute.

Estimarea calității pastelor făinoase s-a efectuat în urma determinării indicilor organoleptici și fizico-chimici conform metodelor standardizate descrise în Hotărârea guvernului Nr.775 cu privire la aprobarea Cerințelor "Produse de panificație și paste făinoase" [1, 2].

Pentru obținerea tăițelilor s-a folosit utilajul mecanic destinat pentru întinderea și taierea pastelor făinoase. Aluatul din făinuri neapanificabile este dificil de întins și necesită o cantitate mai mare de făină la întindere, pentru a prevenii lipirea și deformarea. Folosirea acestui utilaj micșorează timpul de lucru și cantitatea de făină necesară la întindere.

Cercetarea s-a efectuat pe 3 tipuri de făină: de amarant, de hrișcă și de sorg. Pentru fiecare tip de făină s-au pregătit câte 5 probe: proba de aluat fără adaosuri și probele cu adaos de făină din semințe de in, pastă de tomate, spanac tocat și sfeclă tocată. Pentru compararea indicilor de calitate a tăițelilor obținuți s-au pregătit probele martor de tăiței tradiționali din făină de grâu.

REZULTATE ȘI DISCUȚII

Făinurile neapanificabile nu conțin gluten și respectiv aluatul obținut din acestea nu posedă proprietățile reologice necesare și de aceea în procesul tehnologic la aceste făinuri, de regulă, se adaugă amidon în proporție de 10-20%.

Tăițeii fără gluten, pot fi preparați dintr-un singur tip de făină sau din amestec cu alte tipuri de făină. Rețetele de tăiței din făinuri neapanificabile sunt limitate și nu se regăsesc într-un rețetar reglementat. Tehnologia de obținere este asemănătoare cu cea a tăițelilor din făinuri panificabile. Comparativ cu pastele făinoase scurte din grâu care au un timp de fierbere mediu de 8 minute, pastele aglutenice au timpul de fierbere mai mic (3-5 min), iar apa în care acestea sunt fierte devine opalescentă datorită amidonului nelegat care migrează în timpul fierberii.

Noi în experimentele noastre, am încercat să nu folosim amidonul ca atare, dar diverse produse vegetale care conțin amidon , concomitent cu substanțe biologice active, substanțe colorante, substanțe care ameliorează gustul, aroma, aspectul exterior și valoarea nutritivă a tăițelilor

Tăițeii din făinuri neapanificabile se recomandă de fiert în apă clocotită (100g de paste la 1 litru de apă și 10 g sare).

În experimentele noastre inițial s-au preparat mai multe probe de aluaturi cu adaosuri de materii prime secundare în diferite proporții și s-a ajuns la concluzia, că acestea (făina din semințe de in, pasta de tomate, spanacul tocat, sfecla tocată, etc) nu trebuie să depășească 10% din masa aluatului.

Cercetări privind obținerea tăițelilor din făina de amarant

Pentru cercetare s-a utilizat făina de amarant cultivată și produsă în Ucraina (firma Ms.Tailly). Rețeta aluaturilor în baza făinii de amarant este prezentată în tabelul 1.

Tabelul 1. Rețeta probelor pentru 100 g de aluat din făină de amarant

Nr probei	Denumirea probei	Făină (%)	Ouă (%)	Sare (%)	Adaosul (%)
1	Tăiței din făină de amarant	56	40	4	-
2	– cu adaos de făină din semințe de in	46	40	4	10
3	– cu adaos de pastă de tomate	56	30	4	10
4	– cu adaos de spanac tocat	56	30	4	10
5	– cu adaos de sfeclă tocată	56	30	4	10

Sursa: Elaborat de autori

În timpul întinderii aluatului nici o probă nu a prezentat deformări. Tăiței obținuți s-au supus fierberii timp de 5 minute pentru a obține tăiței cu consistență moale, iar pentru tăiței cu consistența „al dente” timpul de fierbere a fost de 3 minute. Creșterea în volum a tăițelilor din făină de amarant după fierbere este prezentată în figura 1.

În timpul fierberii tăiței nu s-au deformat, dar la suprafață timp de 2 minute de fierbere s-a observat formare de spumă. Proba 1 după fierbere și-a mărit volumul de 2.3 ori, proba 2 - de 2 ori, proba 3- de 2.4 ori și probele 4 și 5 au prezentat o creștere în volum de 2.1 ori. Tăiței din făina de amarant în comparație cu cei din făina de grâu prezintă o creștere mai mică în volum. După fierbere tăiței au fost strecurați prin sită și clățiți cu apă rece, după care s-au analizat indicii organolepticii (tabelul 2).

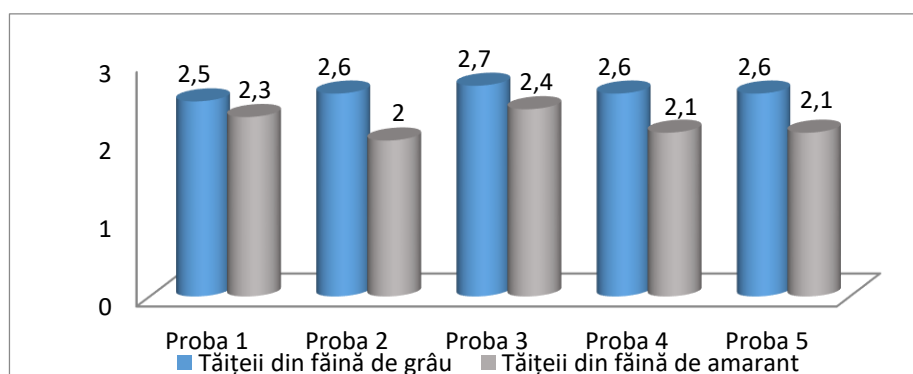


Figura 1. Creșterea în volum a tăițelilor din făină de amarant și grâu (de n ori)

Sursa: Elaborat de autori

Tabelul 2. Indicii organolepticii ai tăițelilor rezultați din făina de amarant

Nr probei	Consistența	Aspectul	Culoarea	Mirosul	Gustul
1	Moale	Forma bine păstrată	Uniformă, galben-închisă	Specific făinii de amarant, fără miros străin	În măsură sărat
2	Moale, lipicioasă	Forma bine păstrată	Portocalie	Specific făinii de amarant, slab pronunțat de tomate	În măsură sărat, cu un gust specific tomatelor
3	Moale	Formă bine păstrată, cu particule mici cafenii	Galben-surie închisă, pală	Specific făinii de amarant	În măsură sărat
4	Moale	Formă bine păstrată cu particule mici de spanac	Galben, cu nuanță slab verzuie	Specific făinii de amarant, slab pronunțat de spanac	În măsură sărat
5	Moale, lipicioasă	Formă bine păstrată	Roșie deschisă	Specific făinii de amarant, slab pronunțat de sfeclă	În măsură sărat

Sursa: Elaborat de autori

Analiza senzorială cu scară de punctaj a probelor din făina de amarant este prezentată în tabelul 3. În urma analizei senzoriale probele 2 și 4 au fost apreciate negativ, din motiv că după fierbere aceste probe au prezentat un aspect și o culoare necorespunzătoare. Proba 1 fără adaos a acumulat un punctaj maximal și poate fi acceptată pentru consum. Probele 3 (cu adaos de pastă de tomate) și proba 5 (cu adaos de sfeclă tocată) au acumulat un punctaj satisfăcător și pot fi acceptate pentru consum.

Tabelul 3. Analiza senzorială cu scară de punctaj a probelor din făina de amarant

Nr probei	Numărul de puncte acordate (P_i)					Punctajul total
	Aspect și formă	Consistență	Culoare	Miros	Gust	
1	5	5	5	5	5	5,0
2	2	3	1	4	3,4	2,68
3	4,4	4	4,6	4	4	4,2
4	4	4	1	4	4	3,4
5	4	4	4	4	4	4,0

Sursa: Elaborat de autori

Valoarea energetică a tăițelilor din făină de amarant este prezentată în figura 2.

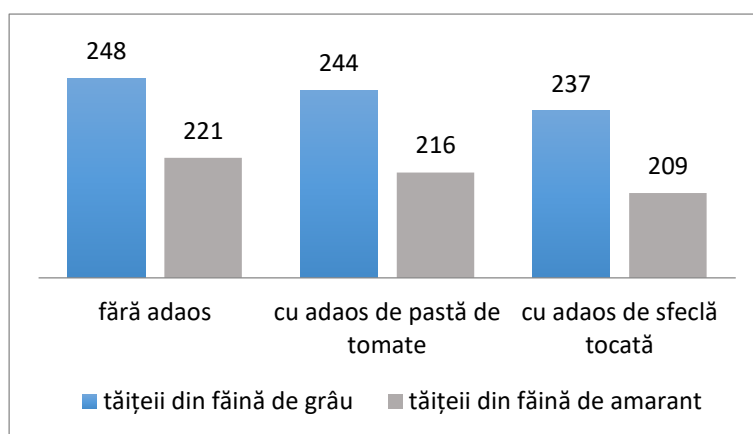


Figura 2. Valoarea energetică a tăițelilor din făină de amarant și grâu (kcal/100g)

Sursa: Elaborat de autor

În comparație cu tăițelii din făină de grâu valoarea energetică a tăițelilor din făină de amarant este cu 11% mai mică iar indicele de valoare nutritivă cu 17% mai mic din motiv că făină de amarant conține o cantitate mai mică de substanțe nutritive. Adaosul de sfeclă tocată contribuie nesemnificativ la creșterea valorii nutritive (Figura 3).

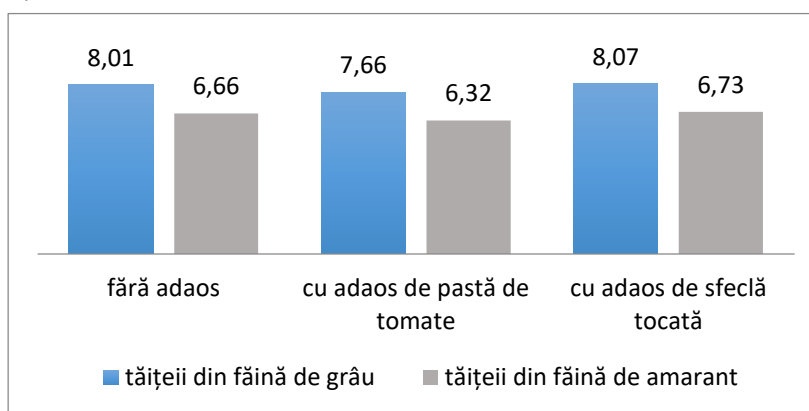


Figura 3. Indicele valorii nutritive a tăițelilor din făină de amarant și grâu

Sursa: Elaborat de autori

Prețul pentru 1kg de tăiței din făină de amarant și grâu este prezentat în figura 4.

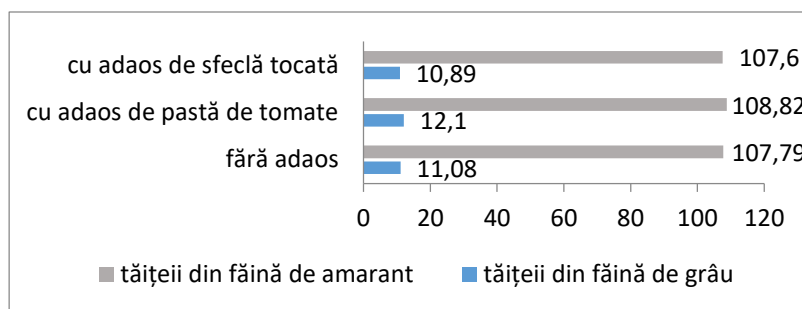


Figura 4. Prețul tăițelilor din făină de amarant și grâu (lei/kg)

Sursa: Elaborat de autori

Analizând datele din figura 4, putem observa că, în medie, prețul tăițelilor din făină de amarant este de 9,5 ori mai mare decât prețul tăițelilor din făină de grâu.

Din cele expuse mai sus, putem menționa următoarele:

- tăiței din făină de amarant în comparație cu tăiței din făină de grâu prezintă un timp de fierbere mai mic cu 40%, și o creștere în volum mai mică cu 8%,
- în timpul fierberii timp de 2 minute formează spumă la suprafață,
- prezintă o valoare energetică mai mică cu 11% și o valoare nutritivă mai mică cu 17%.
- proba 4 cu adaos de spanac a prezentat o culoare slab verzuie,
- proba 2 cu adaos de făină din semințe de in a acumulat 2.68 puncte și nu este acceptată pentru consum din motiv că are un aspect pal, și la mastică prezintă tendință de aglomerare.
- proba 1 (fără adaos), proba 3 (cu adaos de pastă de tomate) și proba 5 (cu adaos de sfeclă) corespund indicilor de calitate și sunt acceptate pentru consum.
- prețul tăițelilor din făină de amarant este de 9,5 ori mai mare decât prețul tăițelilor din făină de grâu.

Cercetări privind obținerea tăițelilor din făină de hrișcă

Pentru cercetare s-a utilizat făina de hrișcă verde cultivată și produsă în Ucraina (firma Ms.Tailly).

Tabelul 4. Rețeta probelor pentru 100 g de aluat din făina de hrișcă

Nr probei	Denumirea probei	Făină (%)	Ouă (%)	Sare (%)	Adaosul (%)
1	Tăiței din făină de hrișcă	56	40	4	-
2	– cu adaos de făină din semințe de in	46	40	4	10
3	– cu adaos de pastă de tomate	56	30	4	10
4	– cu adaos de spanac tocat	56	30	4	10
5	– cu adaos de sfeclă tocată	56	30	4	10

Sursa: Elaborat de autor

În timpul întinderii aluatului din făină de hrișcă nici o probă nu a prezentat deformări. Probele obținute au fost supuse fierberii timp de 7 minute pentru a obține tăiței cu consistență moale, iar pentru tăiței cu consistența „al dente” timpul de fierbere a fost de 5 minute. Creșterea în volum a tăițelilor din făină de hrișcă după fierbere este prezentată în figura 5.

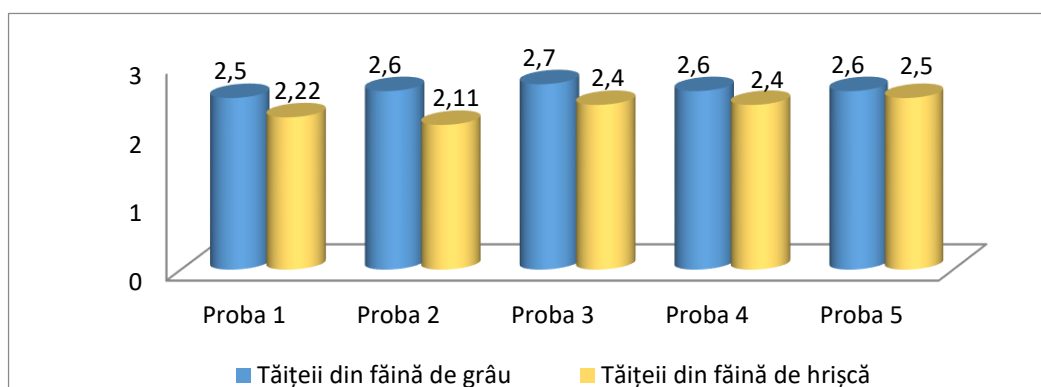


Figura 5. Creșterea în volum a tăițelilor din făină de hrișcă și grâu (de n ori)

Sursa: Elaborat de autori

În timpul fierberii tăițelii nu s-au deformat, dar la suprafață pe parcursul fierberii la fel se formează spumă. Proba 1 după fierbere și-a mărit volumul de 2.22 ori, proba 2 și-a mărit volumul de 2.11 ori, proba 3 și 4 de 2.4 ori și proba 5 a prezentat o creștere în volum de 2.5 ori. Tăițelii din făina de hrișcă în comparație cu cei din făina de grâu prezintă o creștere mai mică în volum. După fierbere tăițelii au fost strecurați prin sită și clățiți cu apă rece, după care s-au analizat indicii organolepticii, care sunt prezentați în tabelul 5.

Tabelul 5. Indicii organolepticii ai tăițelilor rezultați din făină de hrișcă

Nr probei	Consistența	Aspectul	Culoarea	Mirosul	Gustul
1	Moale	Forma bine păstrată	Uniformă, de nuanță cafenie	Specific făinii, fără miros străin	În măsură sărat
2	moale	Fără deformări, cu particule mici cafenii	Cafeniu închisă	Specific făinii, fără miros străin	În măsură sărat
3	Moale, lipicioasă,	Forma bine păstrată	Portocaliu-închisă	Specific făinii, slab pronunțat de tomate	În măsură sărat, cu un gust specific tomatelor
4	Moale	Forma bine păstrată, cu particule mici verzi	Verde închisă	Specific făinii	În măsură sărat
5	Moale	Forma bine păstrată cu particule mici de sfeclă	Neuniformă, pală, roz-închisă.	Specific făinii, slab pronunțat de sfeclă	În măsură sărat

Sursa: Elaborat de autori

Analiza senzorială cu scară de punctaj a probelor din făină de hrișcă este prezentată în tabelul 6.

Tabelul 6. Analiza senzorială cu scară de punctaj a probelor din făină de hrișcă

Nr probei	Numărul mediu de puncte acordate					Punctajul total
	Aspect și formă	Consistență	Culoare	Miros	Gust	
1	5	5	5	5	5	5,0
2	4	4	4	4	4	4,0
3	4	4,6	4,6	4	4	4.24
4	4	4,6	3,4	4	4	4,0
5	3	3	2	3	3	2.8

Sursa: Elaborat de autori

În urma analizei senzoriale probele 1 (fără adaos), proba 2 (cu adaos de făină din semințe de in), proba 3 (cu adaos de pastă de tomate) și proba 4 (cu adaos de spanac tocat) au fost apreciate

satisfăcător și sunt acceptate pentru consum. Proba 5 (cu adaos de sfeclă) prezintă un aspect și o culoare necorespunzătoare și nu a fost acceptată pentru consum.

Valoarea energetică a tăițelilor din făină de hrișcă este prezentată în figura 6.

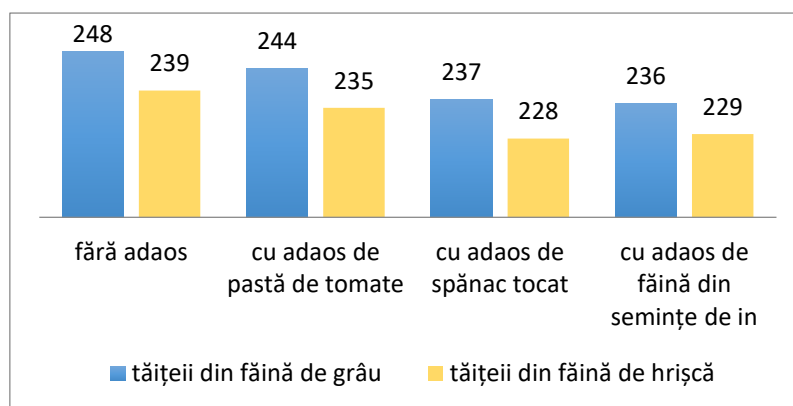


Figura 6. Valoarea energetică a tăițelilor din făină de hrișcă și grâu (kcal/100g)

Sursa: Elaborat de autori

În comparație cu tăițelii din făină de grâu valoarea energetică a tăițelilor din făină de hrișcă este mai mică cu 4 %, iar indicele de valoare nutritivă cu 10%, din motiv că făina de hrișcă conține mai puține substanțe nutritive. Conform datelor din figura 7 se observă, că adaosul de spanac tocat și adaosul de făină din semințe de in contribuie la o creștere a valorii nutritive cu 12%.

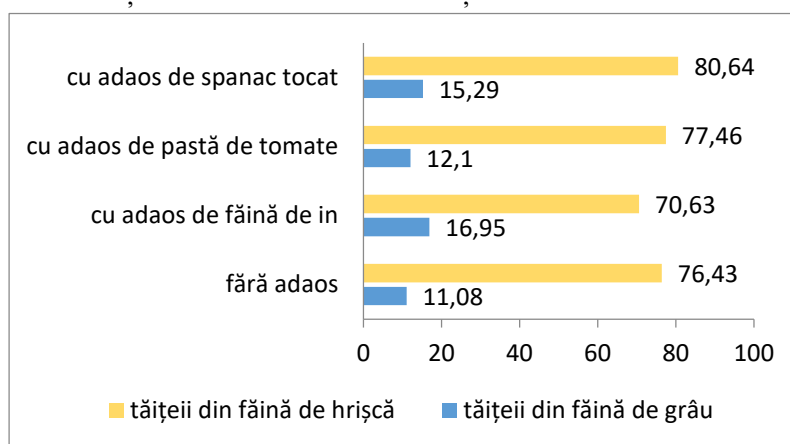


Figura 7. Indicele valorii nutritive a tăițelilor din făină de hrișcă și grâu

Sursa: Elaborat de autori

Prețul pentru 1 kg de tăițelii din făină de hrișcă și grâu este prezentat în figura 8.

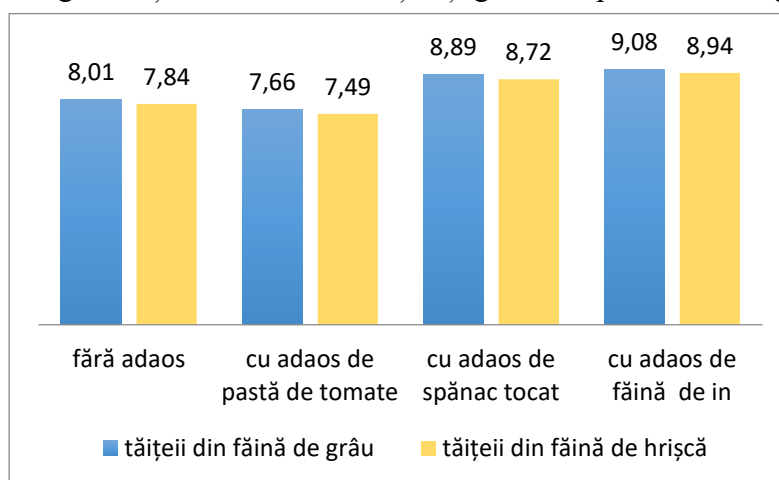


Figura 8. Prețul tăițelilor din făină de hrișcă și grâu (lei/kg)

Sursa: Elaborat de autori

Analizând datele din figura 8, putem observa că, în medie, prețul tăițelilor din făină de hrișcă este de 5,5 ori mai mare decât prețul tăițelilor din făină de grâu.

În urma cercetărilor privind tăițeeii din făina de hrișcă am obținut următoarele rezultate:

- tăițeeii din făina de hrișcă în comparație cu tăițeeii din făina de grâu prezintă o creștere în volum mai mică cu 13%, pe tot parcursul fierberii formează spumă și după fierbere rezultă tăițeeii cu culoare mai închisă.
- valoare energetică este mai mică cu 4% și valoare nutritivă – mai mică cu 10%.
- probele 1 (fără adaos), 2 (cu adaos de făină din semințe de in), 3 (cu adaos de pastă de tomate) și proba 4 (cu adaos de spanac tocat) corespund indicilor de calitate și sunt acceptate pentru consum.
- proba 5 (cu adaos de sfeclă tocată) după fierbere a pierdut din culoare și a prezentat o culoare neuniformă cu prezența petelor albe la suprafață.
- prețul tăițelilor din făină de hrișcă este de 5,5 ori mai mare decât al tăițelilor din făină de grâu.

Cercetări privind obținerea tăițelilor din făină de sorg

Pentru cercetare s-a utilizat făină de sorg cultivată și produsă în Ucraina (firma Ms. Tailly). S-au preparat mai multe probe pentru stabilirea raportului optimal dintre materiile prime. În cazul acestui tip de făină aluatul prezenta dificultăți la întindere și pentru obținerea unui aluat care nu se rupe la întindere a fost nevoie de adăugat un agent de îngroșare. Astfel, 20 % din făina de sorg a fost înlocuită cu făină de amarant care are proprietate de îngroșare. Rețeta pentru 100 g de aluat este prezentată în tabelul 7.

Tabelul 7. Rețeta probelor pentru 100 g de aluat din făină de sorg

Nr probei	Denumirea probei	Făină de amarant (%)	Făină (%)	Ouă (%)	Sare (%)	Adaosul (%)
1	Tăițeeii din făină de sorg	15	46	35	4	-
2	– cu adaos de făină din semințe de in	15	36	35	4	10
3	– cu adaos de pastă de tomate	15	41	30	4	10
4	– cu adaos de spanac tocat	15	41	30	4	10
5	– cu adaos de sfeclă tocată	15	41	30	4	10

Sursa: Elaborat de autori

În timpul întinderii aluatului nici o probă nu a prezentat deformări, probele obținute au fost supuse fierberii timp de 5 minute pentru a obține tăițeeii cu consistență moale, iar pentru tăițeeii cu consistența „al dente” timpul de fierbere a fost de 3 minute. Creșterea în volum a tăițelilor din făină de sorg după fierbere este prezentată în figura 9.

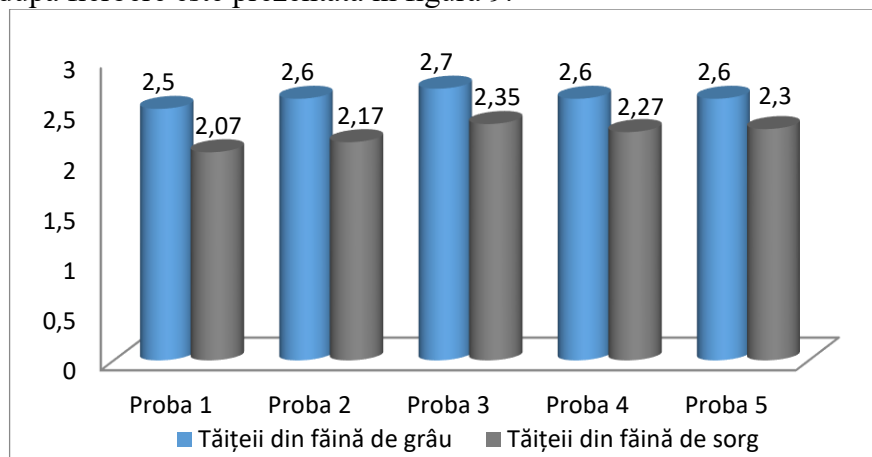


Figura 9. Creșterea în volum a tăițelilor din făină de sorg și grâu (de n ori)

Sursa: Elaborat de autori

În timpul fierberii tăiței nu s-au deformat, dar la suprafață pe parcursul fierberii se formează spumă. Proba 1 după fierbere și-a mărit volumul de 2.07 ori, proba 2 și-a mărit volumul de 2.17 ori, proba 3 și 5 de 2.3 ori și proba 4 a prezentat o creștere în volum de 2.2 ori.

Tăiței din făină de sorg în comparație cu cei din făină de grâu prezintă o creștere mai mică în volum.

După fierbere tăiței au fost strecurați prin sită, clățiți cu apă rece și analizați indicii organolepticii, care sunt prezentați în tabelul 8.

Tabelul 8. Indicii organolepticii ai tăițelor rezultați din făină de sorg

Nr probei	Consistența	Aspectul	Culoarea	Mirosul	Gustul
1	Moale	Forma bine păstrată	Uniformă, slab surie	Specific făinii, fără miros străin	În măsură sărat
2	moale	Fără deformări, formă păstrată cu particule mici cafenii	Cafeniu deschisă, neuniformă	Specific făinii, fără miros străin	În măsură sărat
3	Moale, Lipicioasă,	Forma bine păstrată	Portocaliu-închisă	Specific făinii, slab pronunțat de tomate	În măsură sărat, cu un gust specific tomatelor
4	Moale	Formă bine păstrată, cu particule mici verzi	Verde închisă	Specific făinii	În măsură sărat
5	Moale	Formă bine păstrată cu particule mici de sfeclă	Neuniformă, pală, roz-închisă.	Specific făinii, slab pronunțat de sfeclă	În măsură sărat

Sursa: Elaborat de autori

Analiza senzorială cu scară de punctaj a probelor din făină de sorg este prezentată în tabelul 9.

Tabelul 9. Analiza senzorială cu scară de punctaj a probelor din făină de sorg

Nr probei	Numărul mediu de puncte acordate					Punctajul total
	Aspect și formă	Consistență	Culoare	Miros	Gust	
1	5	5	5	5	5	5,0
2	4	4	4	4	4	4,0
3	4	4	4	5	4	4.2
4	3	3	3,4	3	3	3.08
5	2	2	2	3	2	2.2

Sursa: Elaborat de autori

În urma analizei senzoriale probele 1 (fără adaos), 2 (cu adaos de făină din semințe in), și proba 3 (cu adaos de pastă de tomate), au fost apreciate satisfăcătoare, și sunt acceptate pentru consum. Proba 4 (cu adaos de spanac) și proba 5 (cu adaos de sfeclă) prezintă un aspect și o

culoare necorespunzătoare și nu a fost acceptată pentru consum. Valoarea energetică a tăițelilor din făină de sorg este prezentată în figura 10.

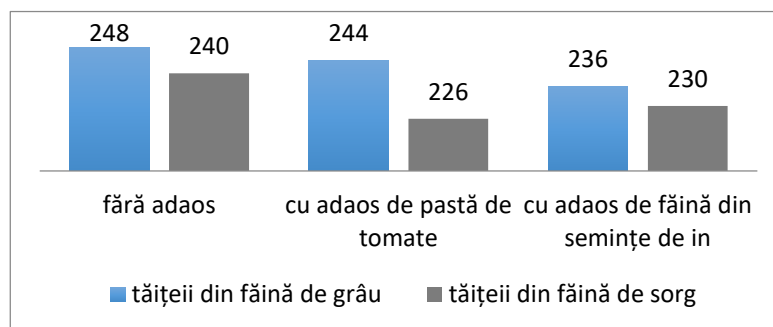


Figura 10. Valoarea energetică a tăițelilor din făină de sorg și grâu (kcal/100g)

Sursa: Elaborat de autori

Valoarea nutritivă a tăițelilor din făină de sorg poate fi observată în figura 11.

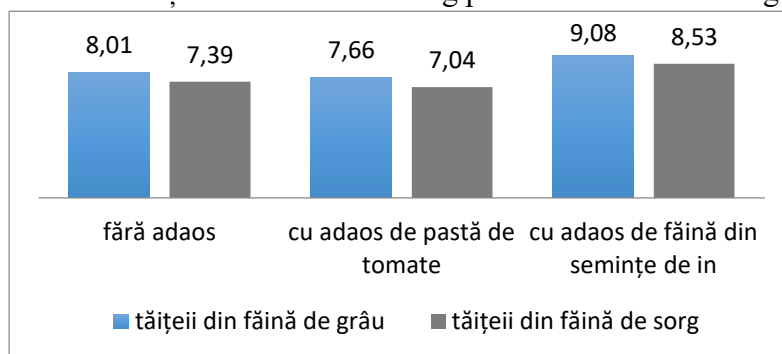


Figura 11. Indicele valorii nutritive a tăițelilor din făină de sorg și grâu

Sursa: Elaborat de autori

Receptura probelor pentru tăițelii din făină de sorg față de cea din făină de grâu conține și făină de amarant, din acest motiv valoarea energetică și nutritivă este diversificată. Conform datelor obținute poate fi observat că valoarea energetică pentru tăițelii din făină de sorg este mai mică cu 4% și valoarea nutritivă mai mică cu 8% în comparație cu tăițelii din făină de grâu, iar adaosul de făină din semințe de in contribuie la o creștere a valorii nutritive cu 15% în comparație cu proba fără adaos.

Prețul pentru 1kg de tăiței din făină de sorg și grâu este prezentat în figura 12.

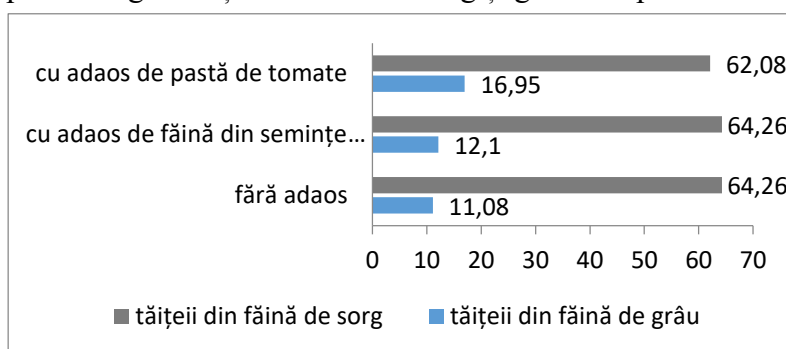


Figura 12. Prețul tăițelilor din făină de sorg și grâu (lei/kg)

Sursa: Elaborat de autor

Analizând datele din figura 12, putem observa că, în medie, prețul tăițelilor din făină de sorg este de 4,6 ori mai mare decât prețul tăițelilor din făină de grâu.

În rezultatul cercetărilor privind tăițelii din făină de sorg putem constata următoarele:

- tăițelii din făină de sorg în comparație cu tăițelii din făină de grâu prezintă o creștere în volum cu 18% mai mică și un timp de fierbere cu 25% mai mic.
- pe parcursul fierberii formează spumă, și rezultă tăițelii cu culoare mai închisă,
- valoarea energetică este mai mică cu 4%,

- prețul este de 4,6 ori mai mare.
- probele 1 (fără adaos), 2 (cu adaos de făină din semințe de in), și proba 3 (cu adaos de pastă de tomate) corespund indicilor de calitate și sunt acceptate pentru consum.
- proba 4 (cu adaos de spanac) și proba 5 (cu adaos de sfeclă) după fierbere a pierdut din culoare și a prezentat un aspect neuniform.

CONCLUZII

- Tăițeii din făinuri nepanificabile au un timp de fierbere mai mic în comparație cu tăițeii din făină de grâu.
- Tăițeii din făinuri nepanificabile prezintă o creștere mai mică în volum de cât tăițeii din făină de grâu.
- Valoarea energetică a tăițeilor din făinuri nepanificabile este mai mică decât celor din făină de grâu.
- Valoarea nutritivă a tăițeilor din făinuri nepanificabile fără adaosuri este mai mică decât celor din făină de grâu. Folosirea adaosurilor contribuie la creșterea valorii nutritive.
- Din făină de amarant au rezultat trei probe acceptate pentru consum, proba 1 (fără adaos), proba 3 (cu adaos de pasta de tomate) și proba 5 (cu adaos de sfeclă tocată).
- Din făină de hrișcă și sorg rezultă tăițeii cu o culoare mai închisă în comparație cu tăițeii din făină de grâu.
- Adaosul de făină din semințe de in este acceptat pentru tăițeii din făină de hrișcă și sorg, din motiv că după fierbere nu au prezentat o culoare neuniformă. Făină de in este închisă la culoare la fel ca făina de hrișcă și sorg.
- Pentru tăițeii din făină de hrișcă au fost acceptate proba 1 (fără adaos), proba 2 (cu adaos de făină din semințe de in), proba 3 (cu adaos de pasta de tomate) și proba 4 (cu adaos de spanac tocat). Proba 5 cu adaos de sfeclă tocată a prezentat o culoare neuniformă și un aspect necorespunzător și în urma analizei senzoriale nu a fost acceptată pentru consum.
- Pentru tăițeii din făină de sorg a fost acceptată proba 1 (fără adaos), proba 2 (cu adaos de făină din semințe de in), și proba 3 (cu adaos de pastă de tomate). Probele cu adaos de spanac și sfeclă erau lipicioase și cu un aspect necorespunzător.
- Probele obținute conform recepturii elaborate nu prezintă dificultăți la întindere și deformări după fierbere.
- Tăițeii rezultați în urma cercetării nu conțin gluten și pot fi recomandați pentru consum persoanelor cu intoleranță la gluten.

REFERINȚE BIBLIOGRAFICE

1. HOTĂRÂREA Guvernului Republicii Moldova cu privire la aprobarea Cerințelor "Produse de panificație și paste făinoase" nr 775 din 20-07-2007. *Monitorul Oficial al Republicii Moldova* 2007, nr 103-106 art. 822.
2. GOST 32908-2014 Paste făinoase fără gluten, cerințe tehnice, din 2016-01-01.
3. Bureau veritas auditeaza cristim pentru certificarea gluten free octombrie, 2019 [accesat 18 martie 2021]. Disponibil: www.bureauveritas.ro/newsroom/bureau-veritas-auditeaza-cristim-pentru-certificarea-gluten-free.
4. Raportul Food for Thought privind Piața produselor aglutenice din Europa și America de Nord, 2018 [accesat 12 martie 2020]. Disponibil: <https://www.retail-fmcg.ro/servicii/studii-de-piata-servicii/piata-produselor-fara-gluten.html>.
5. <https://ea.md/lista-producatorilor-de-la-noi-care-au-produse-fara-gluten-faina-deserturi-si-paine/>.

**FAMILY FRIENDLY POLICIES - NEW TRENDS IN BUSINESS
CULTURE IN THE REPUBLIC OF MOLDOVA
POLITICI PRIETENOASE FAMILIEI- NOI TENDINDE IN CULTURA
AFACERILOR DIN REPUBLICA MOLDOVA**

IORDACHE Silvia

ORCID:0000-0003-0239-0009

associate professor, PhD, Academy of Economic Studies of Moldova, Banulescu Bodoni, 59,
Republic of Moldova, Chisinau, www.ase.md, e-mail: iordache.silvia@ase.md

LIVANDOVSKI Roman

ORCID: 0000-0002-9244-990X

associate professor, PhD, Academy of Economic Studies of Moldova, Banulescu Bodoni, 59,
Republic of Moldova, Chisinau, www.ase.md, e-mail: roman.livandovski@ase.md

ABSTRACT. *Family-friendly policy in companies in the Republic of Moldova is extremely important as it can have a significant impact on employee satisfaction and organizational performance. By implementing such policies, companies can create a work environment that provides support and flexibility for employees' family needs. Implementing family-friendly policies in Moldovan companies can be beneficial for both employees and the organization. These policies can improve organizational performance and contribute to a healthier and more family-friendly society. These policies can include benefits such as paid maternity and paternity leave, leave to care for children or elderly family members, flexible working or telecommuting schedules, financial assistance for family-related expenses, and other social benefits. A family-friendly policy can increase employee engagement and loyalty, thereby improving employee retention and reducing the costs of recruiting and training new employees. It can also improve employees' work-life balance, which can lead to higher productivity and job satisfaction.*

KEY WORDS: *family-friendly, organizational performance, work environment, policy in companies, work-life balance, flexible working.*

JEL CLASSIFICATION: *H5, H75, O15, P36, P16.*

INTRODUCERE

Politica prietenoasă față de familii în companiile din Republica Moldova este extrem de importantă, deoarece poate avea un impact semnificativ asupra satisfacției angajaților și a performanței organizaționale. Prin implementarea unor astfel de politici, companiile pot crea un mediu de lucru care să ofere sprijin și flexibilitate pentru nevoile familiei angajaților. Aceste politici pot include beneficii precum concedii de maternitate și de paternitate remunerate, concedii pentru îngrijirea copiilor sau a membrilor vârstnici ai familiei, programe de lucru flexibile sau de lucru la distanță, asistență financiară pentru cheltuielile legate de familie, precum și alte beneficii sociale.

CONȚINUTUL

O politică prietenoasă față de familie poate crește angajamentul și loialitatea angajaților, îmbunătățind astfel retenția acestora și reducând costurile de recrutare și formare a noilor angajați. De asemenea, poate îmbunătăți echilibrul între viața personală și profesională a angajaților, ceea ce poate duce la o productivitate mai mare și la un nivel mai ridicat de satisfacție în munca lor. În plus, politica prietenoasă față de familie poate ajuta la atragerea și reținerea talentelor și poate fi o modalitate eficientă pentru companii de a se diferenția de concurenții lor în piața forței de muncă. Există mai multe tendințe noi în dezvoltarea culturii organizaționale, iar acestea variază în funcție de industrie și de nevoile specifice ale organizațiilor. În general, însă, se pot identifica câteva tendințe majore:

- Creșterea importanței culturii organizaționale - Organizațiile recunosc tot mai mult importanța unei culturi organizaționale sănătoase și își concentrează eforturile pentru a crea un mediu de lucru pozitiv și productiv. În plus, cultura organizațională este folosită tot mai mult ca o modalitate de a atrage și reține talente.

- Inovația și creativitatea - Organizațiile își îndreaptă atenția către inovație și creativitate în dezvoltarea culturii organizaționale, pentru a stimula angajații să-și exprime ideile și să aducă noi perspective și soluții în organizație.

- Egalitatea și diversitatea - O altă tendință importantă este creșterea importanței egalității și diversității în culturile organizaționale. Organizațiile își îndreaptă atenția către crearea unui mediu de lucru inclusiv și echitabil, în care toți angajații se simt respectați și valorizați.

- Flexibilitatea și autonomia - Organizațiile își oferă angajaților tot mai multă flexibilitate și autonomie în munca lor, pentru a le permite să-și organizeze munca în funcție de nevoile lor și pentru a le oferi mai multă libertate în luarea deciziilor.

- Impactul social și mediul înconjurător - Organizațiile își concentrează atenția și eforturile pentru a-și asuma o responsabilitate socială mai mare și pentru a contribui la protejarea mediului înconjurător. Cultura organizațională poate juca un rol important în promovarea valorilor și practicilor durabile și etice.

- Tehnologia și automatizarea - În multe industrii, tehnologia și automatizarea sunt tendințe importante în dezvoltarea culturii organizaționale. Organizațiile se concentrează către dezvoltarea unor culturi organizaționale care să încurajeze adoptarea tehnologiilor și a proceselor automatizate pentru a-și îmbunătăți eficiența și productivitatea.

Conform legii din Republica Moldova, angajatorii sunt obligați să ofere angajaților cu copii sub vârsta de 3 ani următoarele servicii alternative pentru îngrijirea copiilor:

1. Plata unei indemnizații lunare pentru îngrijirea copilului în vârstă de până la 3 ani, în cazul în care copilul nu este încredințat altor persoane sau instituții specializate de îngrijire a copiilor.

2. Acordarea unei zile libere plătite pentru fiecare lună calendaristică pentru a se ocupa de copilul în vârstă de până la 3 ani, în cazul în care nu beneficiază de alte forme de îngrijire.

3. Asigurarea de servicii alternative de îngrijire a copilului, cum ar fi grădinițe și creșe, în cazul în care angajatul nu are posibilitatea de a-și îngriji copilul în alte moduri.

Este important de menționat că aceste servicii alternative sunt oferite de angajator doar în cazul în care acesta are cel puțin 20 de angajați și în cazul în care sunt solicitate de către angajatul cu copil sub vârsta de 3 ani. De asemenea, aceste servicii sunt reglementate de lege și trebuie să fie acordate conform prevederilor legale în vigoare.

În Republica Moldova, există diferențe semnificative între bărbați și femei pe piața muncii, ceea ce afectează negativ femeile, în general. Aceste inegalități sunt cauzate de o serie de factori care se manifestă în diferite etape ale vieții. Pentru a analiza aceste decalaje, se pot lua în considerare prezența femeilor și a mamelor pe piața muncii în comparație cu bărbații și tații, precum și procentul de femei și bărbați care se ocupă de îndatoririle familiale.

În ultimii ani, au fost adoptate anumite măsuri la nivel național pentru a facilita accesul părinților pe piața muncii. Acestea includ Legea privind indemnizațiile pentru incapacitate temporară de muncă și alte prestații de asigurări sociale, prin care formula de oferire a indemnizației pentru creșterea copilului a fost modificată în 2018, astfel încât părinții au acum două opțiuni disponibile. De asemenea, prin modificarea Codului Educației, vârsta de încadrare a copiilor în creșe a fost schimbată la 0-2 ani, iar în grădinițe la 2-6/7 ani, iar Guvernul a decis să elaboreze și să aprobe Programul de extindere a serviciilor de creșă până în 2020.

Chiar dacă au fost adoptate modificări legislative pentru a spori accesul părinților la piața muncii, aceștia se confruntă încă cu probleme în a beneficia de noile amendamente. Deși există opțiuni de alegere a perioadei pentru concediul de îngrijire a copilului, valoarea totală a indemnizației nu este afectată de durata aleasă și acest lucru nu a dus la o creștere semnificativă a numărului de părinți care iau concediu pentru îngrijirea copilului până la vârsta de 2 ani și 2 luni și care ar putea reveni mai rapid pe piața muncii. Există un număr mic de instituții care oferă servicii de educație ante preșcolară care să corespundă cu standardele de sănătate și educație a

copiilor, ceea ce face dificilă alegerea unei perioade mai scurte de concediu. În 2018, doar o mică parte din copiii cu vârsta de până la 2 ani au beneficiat de educație ante preșcolară. Gradul de cuprindere în educație ante preșcolară (1-2 ani) a fost de doar 21,9% din numărul total al copiilor de această vârstă, ceea ce înseamnă că aproximativ 80 de mii de familii nu au putut beneficia de aceste servicii, ceea ce le-a complicat accesul sau revenirea pe piața muncii. Motivele pentru care această rată de acces la serviciile de educație ante preșcolară este mică includ numărul limitat de locuri la creșe sau grădinițe, condițiile de activitate ale acestor instituții, repartizarea în profil teritorial și altele. În municipiul Chișinău, rata de cuprindere a copiilor de până la 3 ani în educația timpurie este sub media pe Republică (8,9%, media pe țară fiind de 11,6%).

Experiența Uniunii Europene a demonstrat că pentru ca femeile să participe pe deplin pe piața forței de muncă, este necesar să existe soluții de îngrijire a copiilor care să satisfacă nevoile părinților în timpul programului de lucru și în timpul vacanțelor școlare. Serviciile de îngrijire accesibile și de înaltă calitate nu numai că ajută la reconcilierea vieții profesionale și de familie, dar și sprijină copiii să se integreze social și să-și dezvolte competențele încă de la o vârstă fragedă. Cu toate acestea, aceste servicii pot fi utilizate doar dacă familiile și le pot permite financiar și au încredere în calitatea lor.

La nivel internațional, există diverse opțiuni reglementate pentru a facilita crearea unui mediu de lucru prietenos părinților. În acest sens, mai multe țări (cum ar fi Japonia, Turcia, Iordania, Ecuador, Chile, India etc.) au adoptat reforme la nivel național pentru a oferi servicii alternative de îngrijire a copiilor de către angajatori, pentru a reduce fluctuația de personal și a încuraja părinții să se întoarcă mai rapid la muncă.

În acest document sunt prezentate mai multe opțiuni care au ca scop facilitarea procesului de oferire a serviciilor alternative de îngrijire a copiilor de către angajatori la nivel național. Acestea sunt axate pe creșterea ratei de angajare a părinților cu copii, fără a afecta negativ procesul de îngrijire a copiilor. După consultarea legislației naționale specifice domeniului și a experienței internaționale, s-au propus patru opțiuni care să echilibreze nevoile angajaților și ale angajatorilor: (i) crearea unui regim special, care implică înființarea unui centru cu program parțial sau un serviciu, (ii) înființarea unei persoane juridice noi, (iii) finanțarea serviciilor de creșe prin tichete sau prin modelul "1+1" și (iv) stabilirea unui parteneriat public-privat în domeniul serviciilor educaționale.

Această analiză a celor patru opțiuni propuse a evidențiat necesitatea unor intervenții legislative, fiscale, educaționale și sanitare care să faciliteze crearea de locuri de muncă prietenoase cu părinții. Printre aceste intervenții se numără: dezvoltarea unui cadru legal pentru deschiderea de servicii private de educație timpurie de calitate, subvenționarea investițiilor în dezvoltarea serviciilor de creșă și serviciilor alternative, revizuirea și ajustarea regulamentelor și legilor specifice pentru instituțiile educaționale private, elaborarea unei legi și a unui mecanism pentru acordarea tichetelor de creșă de către angajatori, simplificarea procedurilor tehnice și sanitare pentru instituțiile de educație timpurie, ajustarea Codului fiscal pentru a permite deducerea cheltuielilor de organizare și funcționare a centrelor de zi administrate de angajatori, și elaborarea politicilor publice pentru finanțarea serviciilor prin aplicarea modelului „1+1”. În plus, documentul include o serie de recomandări specifice reflectate la finalul studiului.

În Moldova, piața muncii se caracterizează prin decalaje de gen pronunțate, care afectează negativ femeile. Aceste inechități sunt cauzate de mai mulți factori și se manifestă în etape diferite ale vieții. Pentru a analiza aceste decalaje, se pot lua în considerare prezența femeilor și a mamelor pe piața muncii, în comparație cu bărbații și tații, precum și ponderea femeilor și a bărbaților care își asumă responsabilitățile familiale. Deși au fost făcute eforturi legislative pentru a facilita accesul părinților pe piața muncii, inclusiv modificarea formulei de oferire a indemnizației pentru creșterea copilului, părinții întâmpină încă dificultăți în a beneficia de noile amenajări. În plus, prezența unui număr mic de instituții care oferă servicii de educație ante-preșcolară face dificilă alegerea unei perioade mai scurte de concediu. În aceste condiții, se consideră esențială extinderea și finanțarea serviciilor alternative de îngrijire a copiilor, în special pentru cei cu vârsta de până la 2-3 ani.

Deschiderea de către companii a serviciilor alternative de îngrijire a copiilor este necesară din mai multe motive:

În primul rând, în multe familii, ambii părinți sunt angajați și nu pot să-și îndeplinească sarcinile de îngrijire a copiilor în timpul zilei. Prin urmare, companiile care oferă servicii alternative de îngrijire a copiilor, cum ar fi creșele, grădinițele sau after-school-urile, le oferă părinților o soluție pentru a-și îndeplini responsabilitățile de muncă și pentru a-și asigura că copiii lor sunt în siguranță și sunt îngrijiți.

În al doilea rând, serviciile de îngrijire a copiilor pot oferi copiilor oportunități de socializare și dezvoltare a abilităților sociale. În astfel de medii, copiii pot interacționa cu alți copii și pot învăța să lucreze în echipă, să împărtășească și să comunice eficient. De asemenea, pot fi expuși la diferite activități și experiențe care îi pot ajuta să-și dezvolte abilitățile și talentele.

În plus, serviciile de îngrijire a copiilor pot ajuta la dezvoltarea economiei locale. Companiile care oferă astfel de servicii pot crea locuri de muncă și pot contribui la creșterea veniturilor și a impozitelor pentru comunitățile în care își desfășoară activitatea.

În câmpul muncii, procentul femeilor cu vârste între 25 și 49 de ani care au cel puțin un copil preșcolar este foarte mic. O diagramă arată tendința procentului de părinți angajați în câmpul muncii. Se poate concluziona că Strategia pentru Asigurarea Egalității dintre Femei și Bărbați în Moldova și cea privind Ocuparea forței de muncă nu au reușit să îndeplinească obiectivele specifice referitoare la gen. Inadecvata implementare a reformelor pentru echilibrarea vieții private cu cea profesională afectează direct inegalitatea de gen în rândul părinților care lucrează. În 2018, rata de angajare a mamelor cu cel puțin un copil preșcolar este aproape aceeași ca și în 2013.

Potrivit Indexului Egalității de Gen 2020 pentru Moldova, nivelul egalității financiare a femeilor a scăzut cu 1 punct în ceea ce privește accesul la resurse, care include discrepanța salarială dintre femei și bărbați. În 2019, inegalitatea salarială dintre femei și bărbați a fost cea mai mare din ultimii șase ani, cu un decalaj de 14,4%, ceea ce a avut un impact negativ asupra independenței financiare a femeilor. Moldova a fost obligată să își alinieze legislația națională cu cea a UE în domeniul ocupării forței de muncă și a egalității de șanse. Întârzierea în implementarea Directivei a condus la o creștere a decalajului de gen în remunerare. Deși creșterea în termeni procentuali nu pare semnificativă, în termeni monetari inegalitatea veniturilor este semnificativă. În 2019, o femeie angajată a pierdut în medie 14490 MDL din cauza discrepanțelor salariale, ceea ce reprezintă cea mai mare pierdere anuală financiară din ultimii șase ani.

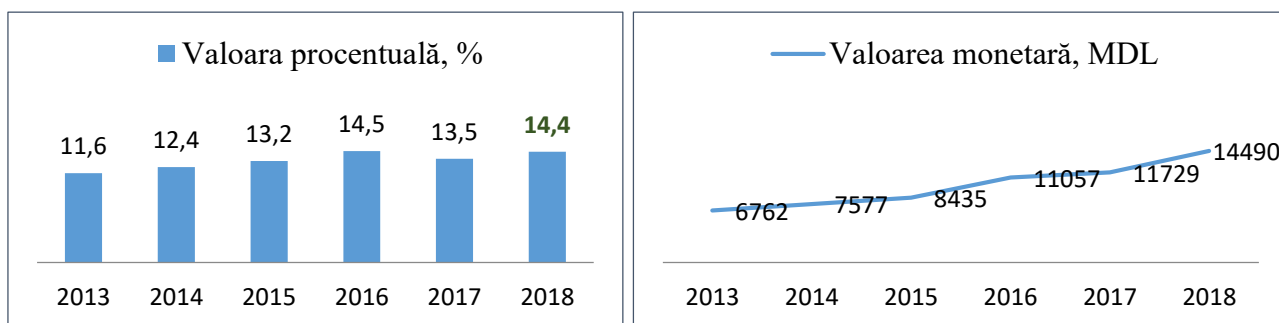


Diagrama 1. Disparitatea salarială între femei și bărbați în valoare procentuală și monetară

Sursa: BNS, 2013-2018

Multe femei tinere sunt excluse de pe piața muncii și nu au acces la oportunități de angajare. Indicatorul NEET (din engl. Not in Education, Employment, or Training, tinerii ce nu sunt ocupați, implicați în educație sau instruire), care măsoară procentul persoanelor care nu sunt pe piața muncii, în educație sau instruire, este utilizat pentru a ilustra această problemă. Datele prezentate în figura de mai jos arată că în Chișinău, unde există cele mai multe oportunități de educație și angajare, aproximativ o treime din femeile cu vârste cuprinse între 15 și 29 de ani nu muncesc, nu studiază și nu urmează nicio formă de instruire. În regiunea de Sud a Moldovei, procentul femeilor care sunt NEET este chiar mai mare, ajungând la circa 35%.

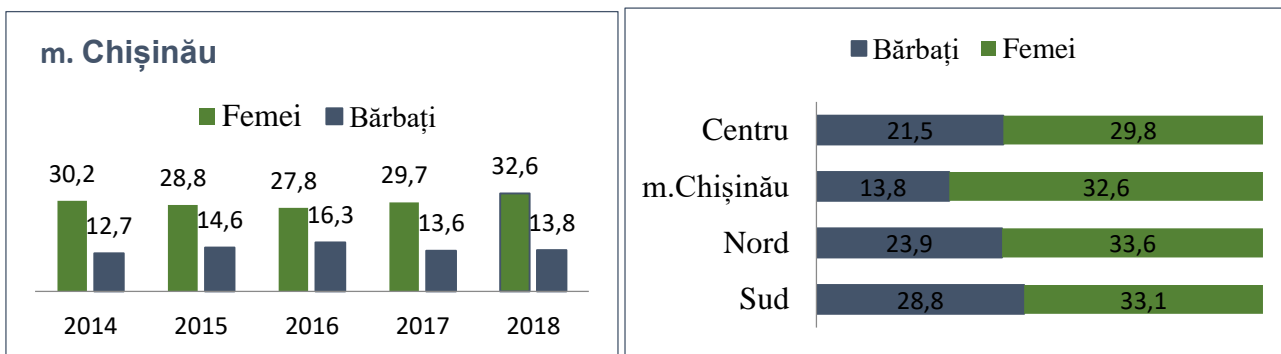
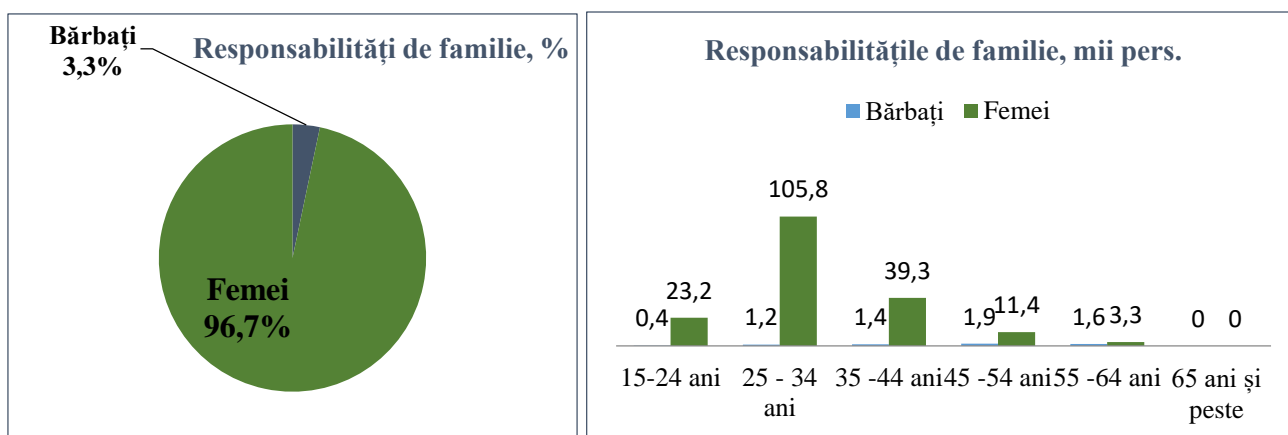


Diagrama 2. Ponderea femeilor și a bărbaților din grupul NEET, regiunile MD

Sursa: BNS, 2013-2018

În plus, o analiză pe categorii de vârstă arată o diferență semnificativă între femeii și bărbații inactivi pe piața muncii, din cauza responsabilităților casnice. Deși atât bărbații, cât și femeile petrec mai mult timp cu activități casnice și îngrijirea copiilor atunci când au copii, distribuția acestor activități nu este egală. Graficul prezentat mai jos arată femeile și bărbații care nu sunt angajați pe piața muncii din cauza activităților precum îngrijirea copiilor și gospodăriei. Observăm o diferență semnificativă între femeii și bărbații, în special pentru grupa de vârstă 25-34 ani, unde femeile sunt mai afectate. Această inegalitate poate fi explicată prin perpetuarea stereotipurilor de gen și prin lipsa de oportunități în domeniul îngrijirii copiilor, care ar putea să permită mamei să se implice mai activ pe piața muncii.



Diagrame 3. Decalajul de gen cu referire la populația inactivă pe motivul responsabilităților de familie, pe criteriul de vârstă

Sursa: BNS, 2018

Conform datelor unui studiu de percepție privind situația drepturilor omului în Republica Moldova, tendințele observate în datele statistice sunt confirmate. Respondenții au menționat că femeile sunt discriminate cel mai des la angajare (32,6% - des și foarte des) și la locul de muncă (29,7%). În plus, mulți dintre cei chestionați au declarat că femeile sunt discriminate și în familie și în viața politică. Cu toate acestea, instituțiile educaționale (17,5%) și cele de asistență sau protecție socială (22,3%) sunt considerate a fi cele mai puțin discriminante față de femeii.

Aceste tendințe sunt adesea determinate de normele sociale care atribuie femeilor rolul principal de îngrijitoare a copiilor și a gospodăriei familiale. În plus, lipsa de servicii de îngrijire a copiilor de calitate, accesibile și financiar abordabile pentru copiii cu vârsta sub 3 ani poate agrava rolul inegal al femeilor în îngrijirea copiilor. COFACE, un ONG european al organizațiilor familiale, sugerează că resursele financiare, formulele de lucru adaptate vieții de familie și serviciile de îngrijire a copiilor de calitate și accesibile financiar pot ajuta femeile să realizeze un echilibru între viața profesională și cea privată. Prin urmare, împreună cu măsurile importante, cum ar fi concediile pentru motive familiale și formulele de lucru adaptate vieții de familie, serviciile care ajută părinții să își echilibreze viața profesională și cea privată au un rol crucial,

împreună cu sistemele de stimulente fiscale și de prestații care să nu descurajeze munca celei de a doua persoane care contribuie la venitul familiei.

În 2018, doar o mică parte din copiii cu vârsta de până la 2 ani au avut acces la educație ante preșcolară. Potrivit datelor BNS, gradul de acoperire în educația ante preșcolară pentru copiii cu vârsta între 1 și 2 ani a fost de doar 21,9% din totalul copiilor de această vârstă în acel an. Dacă luăm în considerare faptul că în Moldova s-au născut aproximativ 104 mii de copii în perioada 2016-2018, putem deduce că aproximativ 80 de mii de familii nu au avut acces la aceste servicii, ceea ce le-a făcut mai dificilă integrarea sau reintegrarea pe piața muncii. Unele dintre motivele pentru această rată redusă de acces la serviciile de educație ante preșcolară includ numărul limitat de locuri la creșe sau grădinițe, condițiile de funcționare ale acestor instituții, precum și distribuția lor teritorială.

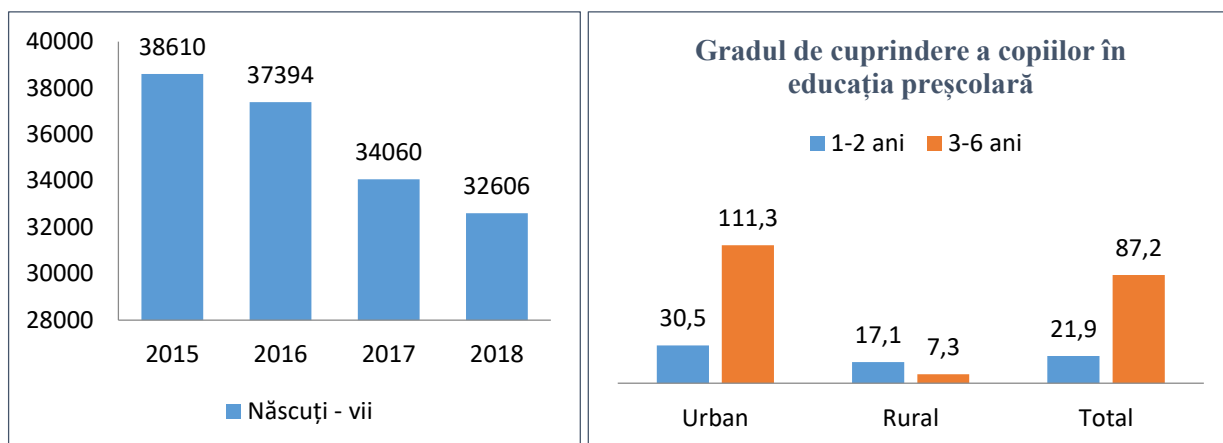


Diagrama 4. Numărul copiilor născuți-vii în Republica Moldova și ponderea copiilor încadrați în educația timpurie

Sursa: BNS, 2018

Uniunea Europeană a constatat că pentru a permite o participare deplină a femeilor pe piața forței de muncă, este necesară dezvoltarea unor soluții pentru îngrijirea copiilor care să satisfacă nevoile părinților pe toată durata programului lor de lucru, inclusiv în timpul vacanțelor școlare. Serviciile de îngrijire a copiilor, care sunt accesibile din punct de vedere financiar și de înaltă calitate, nu numai că ajută la împăcarea vieții profesionale cu cea de familie, dar favorizează și egalitatea de gen și ajută copiii să se dezvolte socio-economic și să-și îmbunătățească competențele încă de la o vârstă fragedă.

Consiliul European de la Barcelona a stabilit două obiective pentru a aborda această problemă: eliminarea obstacolelor care stau în calea participării femeilor pe piața forței de muncă și, în conformitate cu sistemele naționale din acest domeniu, instituirea de structuri de îngrijire pentru cel puțin 90% dintre copiii cu vârste între trei ani și vârsta obligatorie de școlarizare, precum și pentru cel puțin 33% dintre copiii cu vârsta sub trei ani. Deși aceste obiective nu au fost îndeplinite pe deplin de toate statele membre UE, ele au fost reintroduse în Pactul european pentru egalitatea de șanse între femei și bărbați (2011-2020) și menționate în Strategia Europa 2020.

În 2019, IFC World Bank Group a creat un ghid intitulat "Abordarea serviciilor de îngrijire a copiilor: Un ghid pentru angajatorii ce susțin serviciile de îngrijire a copiilor", pentru a ajuta angajatorii să ofere soluții de îngrijire a copiilor pentru părinții care lucrează și copiii lor. Acest ghid combină expertiza specialiștilor în dezvoltarea copilăriei timpurii, a profesioniștilor de gen, a inovatorilor de afaceri, a furnizorilor de îngrijiri, a agențiilor internaționale de dezvoltare și a guvernelor. Oferirea de servicii de îngrijire a copiilor la locul de muncă poate aduce beneficii atât pentru angajatori, cât și pentru părinți/tutori, copii și întreaga societate, inclusiv îmbunătățirea menținerii angajaților, a productivității, a satisfacției la locul de muncă și a loialității. De asemenea, poate spori participarea femeilor la forța de muncă, poate ajuta la redistribuirea responsabilităților neplătite și munca gospodărească între femei și bărbați, poate crește veniturile familiilor prin

sprijinirea accesului femeilor la muncă remunerată, poate contribui la dezvoltarea capitalului uman și poate reduce costurile viitoare pentru contribuabili și guverne.

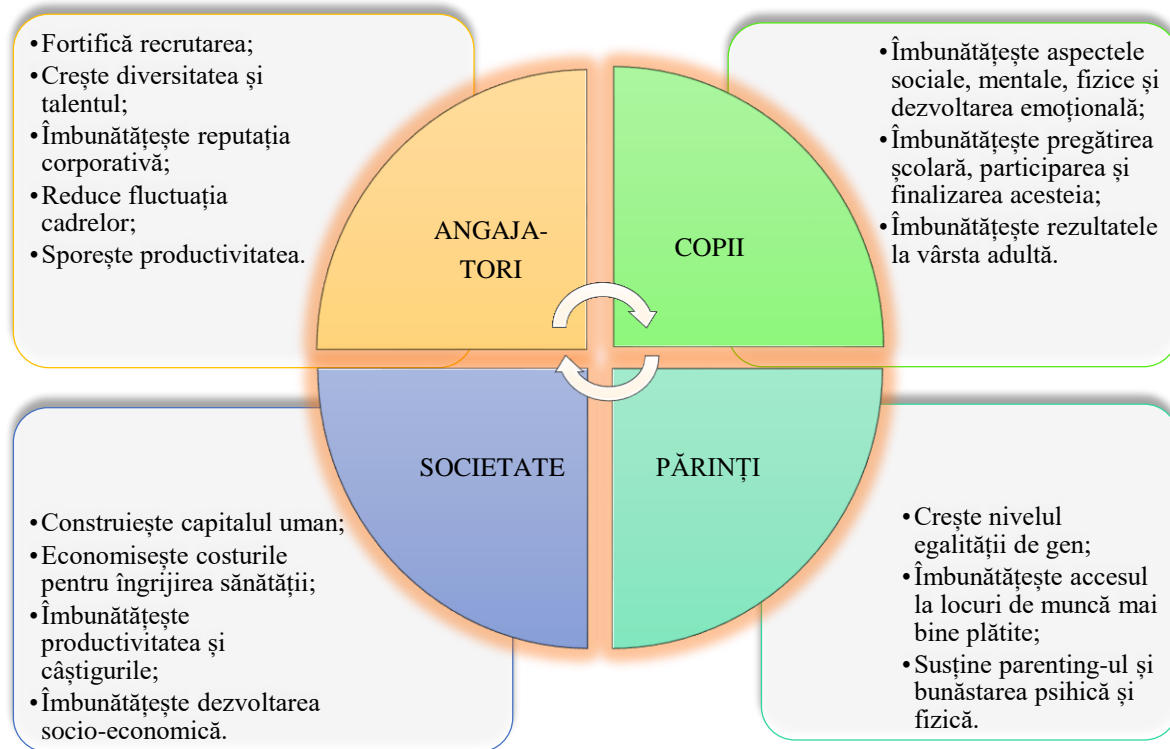


Figura 1. Beneficiile îngrijirii și educației timpurii a copilului pentru persoane fizice, familii, afaceri și societate

Sursa: International Finance Corporation, World Bank Group, noiembrie 2019

În Republica Moldova, Codul Educației reglementează dreptul la îngrijire și educație a copiilor. Educația timpurie este definită ca procesul educațional pentru copiii cu vârsta între 0 și 6 (7) ani în scopul dezvoltării lor fizice, cognitive, emoționale și sociale, fie în instituții educaționale, fie în familie. Codul Educației împarte educația timpurie în două cicluri: educația antepreșcolară pentru copiii cu vârsta de la 0 la 2 ani și educația preșcolară pentru copiii cu vârsta de la 2 la 6 (7) ani. În conformitate cu clasificarea Internațională Standard al Educației (ISCED-2011), educația timpurie este nivelul 0 și include educația antepreșcolară și învățământul preșcolar. În Republica Moldova, educația ante preșcolară se poate desfășura în familie, beneficiind de finanțare de la bugetul public național. Legislația națională permite educația timpurie în creșe, grădinițe, centre comunitare de educație timpurie sau în alte instituții care îndeplinesc standardele educaționale de stat, inclusiv în instituții private. Cu toate acestea, nu există prevederi normative care să oblige statul să creeze instituții de educație ante preșcolară sau să stimuleze fondarea acestora de către sectorul privat. În plus, legislația națională nu reglementează alte forme de organizare, cum ar fi centrele de zi create în cadrul companiilor. În ciuda faptului că companiile ar putea crea centre de zi pentru copiii angajaților în cadrul întreprinderilor, Regulamentele-Tip includ reglementări necesare, dar extrem de rigide, care fac în mod practic imposibilă implementarea acestora.

Cele două principale regulamente care guvernează activitatea instituțiilor de educație timpurie sunt Regulamentul Tip de organizare și funcționare a acestora, aprobat prin Ordinul ME nr. 254 din 11.10.2017, și Regulamentul sanitar pentru aceste instituții, aprobat prin Hotărârea de Guvern nr. 1211 din 04.11.2016. Din cauza cerințelor stricte prevăzute în aceste acte normative, este dificilă dezvoltarea de servicii de îngrijire a copiilor la locul de muncă de către angajatori. De asemenea, Regulamentele nu permit în mod expres înființarea creșelor și altor instituții de educație timpurie în cadrul entităților private.

Pentru a depăși decalajele de gen pe piața muncii, se cere ca atât autoritățile publice, cât și angajații să ia măsuri adecvate. În ceea ce este instalat, acestea ar trebui să ofere servicii

educaționale antepreșcolare de tip public, care să răspundă nevoilor reale din Chișinău și din întreaga țară. În cazul angajatorilor, aceștia ar trebui să ofere părinților (mai ales mamelor din Moldova) oportunități care să faciliteze întoarcerea sau angajarea celor care au copii sub 6 ani, astfel încât să nu afecteze activitățile companiilor. În acest document se propun opțiuni pentru facilitarea deschiderii serviciilor alternative de îngrijire a copiilor de angajatori, fără a perturba activitatea companiilor. Deși există propuneri anterioare adresate autorităților pentru reformarea politicilor publice în vederea asigurării oportunităților egale de angajare pe piața muncii, acest document se concentrează pe opțiunile de servicii alternative de îngrijire a copiilor până la 6 ani în cadrul companiilor, precum și pe cadrul legal permisiv și recomandări, pentru depășirea barierelor în acest sens.

Pentru a elimina diferențele de gen pe piața muncii, este necesar să se pună în aplicare un set comprehensiv de acțiuni, pentru a se îngriji de acțiunile publice, cât și angajații trebuie să-și asume responsabilitatea. Autoritățile publice trebuie să deschidă și să ofere servicii de educație preșcolară de tip public, care să răspundă nevoilor reale din municipiul Chișinău și din întreaga țară. Angajatorii, la rândul lor, trebuie să ofere oportunități părinților, în special mamelor, din Moldova, pentru a facilita întoarcerea sau încadrarea în câmpul muncii a celor angajați și angajate care au copii mai mici de 6 ani, pentru a nu perturba într-o oarecare măsură activității companiilor (prin fluctuația cadrelor, instruirea și pregătirea personalului nou, ceea ce solicită investiția de noi resurse etc.).

În prezent, companiile nu sunt restricționate de lege să înființeze instituții educaționale, însă legislația privind crearea de servicii private de îngrijire a copiilor nu este clară pentru subiecții private. Deși nu există interdicții legale pentru prestarea acestor servicii, regulamentele și politica publică în domeniu nu încurajează inițiativele angajatorilor în acest sens. Pentru a încuraja companiile să ofere servicii de îngrijire a copiilor, ar trebui revizuite cerințele actuale pentru instituțiile de educație timpurie și simplificate conform standardelor internaționale. Aceste acțiuni ar încuraja înființarea de mai multe instituții private, ar stimula competiția și ar face serviciile de îngrijire a copiilor mai accesibile pentru părinții angajați. Sunt propuse patru opțiuni pentru a facilita încadrarea și reîncadrarea în câmpul muncii a părinților cu copii, care au fost conturate prin consultarea legislației naționale și a experienței internaționale. Aceste opțiuni urmăresc să găsească un echilibru între nevoile angajaților cu copii mici și cei ale angajaților, care doresc să-și mențină personalul calificat.

Există două opțiuni pentru crearea unui regim special care să ajute părinții angajați cu copii mici. Prima opțiune implică înființarea unui centru cu program parțial de activitate, care să ofere îngrijire și educație pentru copiii cu vârsta de până la 3 ani. Acest centru ar avea un program scurt de activitate, ar oferi alimentație și îngrijire și ar avea personal educativ responsabil. A doua opțiune implică crearea unui serviciu pentru părinții cu copii până la 6 ani, care ar avea un program flexibil de activitate, dar care nu ar oferi pauze alimentare sau de somn. Copiii ar fi aduși la locul de muncă al părinților de o persoană angajată specială în acest scop.

Se poate opta pentru un regim special care include două sub-opțiuni: (i) Ființarea unui centru cu program parțial de activitate destinat părinților/tutorilor angajați care au grijă de copii până la 3 ani, care va avea un program parțial de activitate de până la 4-5 ore, cu un program educațional și personal responsabil implicat, precum educatori, asigurând opțiuni pentru alimentare și somn. (ii) Crearea unui serviciu destinat părinților/tutorilor angajați care au copii de până la 6 ani, care va avea un program flexibil de activitate până la 3-4 ore, fără pauze pentru și somn și frecvență aleatorie a copiilor acestui grup alimentar. . Acest serviciu poate fi asigurat fie de o persoană angajată care îi va lua pe copii de la grădiniță și îi va aduce locul de muncă al părinților, fie de alte persoane desemnate.

Una dintre opțiunile de creare a unui sistem special pentru îngrijirea copiilor prevede posibilitatea ca angajații să înființeze entități private pentru prestarea serviciilor de educație timpurie, cum ar fi SRL-uri, ONG-uri sau instituții private. Finanțarea acestor servicii poate fi realizată prin două opțiuni: (i) oferirea tichetelor de creșă, modelul putând fi inspirat din mecanismul tichetelor de masă descrise în Legea nr. 166 din 21.09.2017, publicată la 20.10.2017

în Monitorul Oficial nr. 364-370 și (ii) finanțarea prin aplicarea modelului "1+1", care presupune că atât angajatorul, cât și părintele/tutorele contribuie la cheltuielile pentru îngrijirea copilului, astfel încât o parte din cheltuielile sunt acoperite de angajator (până la 50%), iar restul este acoperit de părinte/tutore.

Planificarea unui parteneriat public-privat în sfera serviciilor educaționale sugerează că angajatorii ar putea colabora cu administrația publică locală sau centrală pentru a utiliza spațiul public în vederea construirii unei creșe sau pentru a beneficia de facilități deja existente în instituțiile de educație. lucru ar conduce la investiții ale companiilor în spațiul public, iar angajații ar avea ocazia de a furniza servicii alternative de îngrijire pentru copiii angajaților lor.

CONCLUZII

Implementarea de politici prietenoase față de familie în companiile din Republica Moldova poate fi benefică atât pentru angajați, cât și pentru organizație. Aceste politici pot îmbunătăți performanța organizațională și pot contribui la o societate mai sănătoasă și mai echilibrată din punct de vedere familial. Dezvoltarea culturii organizaționale este un proces continuu, iar tendințele noi în acest domeniu sunt importante pentru a rămâne relevante și competitive în mediul de afaceri actual.

În concluzie, deschiderea de către companii a serviciilor alternative de îngrijire a copiilor este necesară pentru a ajuta părinții să-și îndeplinească responsabilitățile de muncă și pentru a oferi copiilor oportunități de socializare și dezvoltare a abilităților. Acest lucru poate avea un impact pozitiv asupra dezvoltării economice și sociale a comunităților locale.

Deși există reglementări actuale care permit companiilor să înființeze instituții educaționale, cadrul legislativ pentru servicii private de creșe sau grădinițe nu este clar din cauza lipsei unui algoritm și practici unitare, deși statutul juridic și cerințele sanitare sau educaționale nu interzic prestarea acestor servicii. acest document se concentrează pe opțiunile de servicii alternative de îngrijire a copiilor până la 6 în cadrul companiilor, și pe cadrul legal permisiv și recomandări pentru depășirea barierelor în acest sens. Deși există reglementări actuale care permit companiilor să înființeze instituții educaționale, cadrul legislativ pentru servicii private de creșe sau grădinițe nu este clar din cauza lipsei unui algoritm și practici unitare, deși statutul juridic și cerințele sanitare sau educaționale nu interzic prestarea acestor servicii. acest document se concentrează pe opțiunile de servicii alternative de îngrijire a copiilor până la 6 în cadrul companiilor, și pe cadrul legal permisiv și recomandări pentru depășirea barierelor în acest sens. Deși există reglementări actuale care permit companiilor să înființeze instituții educaționale, cadrul legislativ pentru servicii private de creșe sau grădinițe nu este clar din cauza lipsei unui algoritm și practici unitare, deși statutul juridic și cerințele sanitare sau educaționale nu interzic prestarea acestor servicii.

În Republica Moldova, politica familială se concentrează pe promovarea dezvoltării familiilor, protejarea drepturilor și intereselor, precum și asigurarea unui mediu favorabil pentru dezvoltarea copiilor și a tinerilor. În ultimii ani, s-au înregistrat unele tendințe pozitive în dezvoltarea politicilor prietenoase familiei, cum ar fi:

- Creșterea fondurilor alocate pentru susținerea familiilor prin programul de asistență socială și prin creșterea salariilor, ajutoare pentru copii, tichete de creșă și alte beneficii.
- Promovarea egalității de gen și a non-discriminării în toate politicile publice, inclusiv în politicile familiale.
- Adoptarea unei noi sau revizuite care vizează protecția drepturilor copiilor și a familiilor, precum și legislația socială a accesului acestor servicii și educaționale.
- Îmbunătățirea infrastructurii sociale, inclusiv a creșelor și grădinițelor, pentru a facilita îngrijirea copiilor și a facilita accesul părinților la piața muncii.
- Promovarea unei culturi a parenting-ului pozitiv și a unei atitudini pozitive față de familie și copii prin intermediul campaniilor de informare și educație.

Acestea sunt doar câteva exemple de tendințe în dezvoltarea politicilor prietenoase familiei în Republica Moldova, dar este important de menționat că mai sunt provocări de depășit, precum creșterea ratei de natalitate, protejarea drepturilor copiilor și combaterea violenței domestice.

REFERINȚE

1. Covaș, L. (2019). *Cultura organizațională și dezvoltarea durabilă al întreprinderii*, ed. ASEM, Chișinău.
2. Iordache, S. (2016). *Cultura afacerilor*, ed. ASEM, Chișinău.
3. Pitariu, H., Budean, A.,(2007) *Cultura organizatională. Modele și metode de intervenție*. Ed. ASCR, Cluj-Napoca.
4. UN WOMEN. Centrul Parteneriat pentru dezvoltare. Cum contribuim la crearea locurilor de muncă prietenoase părinților?
5. UNFPA. Ministerul muncii și sociale ale Republicii Moldova. Cum stimulăm implicarea echitabilă a părinților în creșterea și îngrijirea copiilor?

CZU: 005.7:005.83

DOI: <https://doi.org/10.53486/icspm2023.39>

PROCESS IMPROVMENT - KEY FACTOR OF THE COMPANY'S COMPETITIVENESS ÎMBUNĂȚĂȚIREA PROCESELOR – FACTOR CHEIE A COMPETITIVITĂȚII FIRMEI

BRAGA Oleg

ASEM, departamentul Management și Antreprenoriat, e-mail: obraga@gmail.com

ABSTRACT. *The functional perspective looks at the problems specific to the management activity from the point of view of the organization's resources made available to the departments in order to achieve certain particular functions of the business. The process-oriented perspective is somewhat complementary to the functional perspective, seeking to optimize enterprise performance by improving the key processes that fundamentally define the enterprise's business. The functional perspective of management is useful for optimizing internal resources, while the process-oriented perspective concerns the coordination of the complex activity of the enterprise, which also involves external resources. The management of these processes in a unitary vision and in the sense imposed by process-oriented perspectives has generated a frequently used concept, that of business process management (Business Process Management). Although it is a long disputed term in the specialized literature, the definitions that various authors have provided are outlined based on the same idea of optimizing business processes through various specific means.*

KEY WORDS: *business process, business process management, enterprise, process, business process management systems, stakeholder, efficiency, innovation, integration, KPI.*

JEL CLASIFICATION: *M1 Business Administration*

În practica de afaceri și a managementului organizațional, s-au conturat două perspective cu privire la organizarea și conducerea afacerii unei întreprinderi: una **orientată pe funcții** și cealaltă **orientată pe procese**.

Termenul de Business Process Management (**BPM**) desemnează atât o strategie de afaceri, cât și un segment software, destinat să gestioneze eficiența și randamentul proceselor din cadrul întreprinderii, prin practici de modelare, automatizare și monitorizare. Ca disciplină de management, BMP înlocuiește perspectiva funcțională a managementului cu cea orientată pe procese aliniată cu obiective de afaceri de nivel înalt.

Sistemele Business Process Management dețin patru arii principale de activități, corespunzătoare principalelor etape din ciclul de viață al proceselor de afaceri: proiectarea și modelarea, implementarea sau execuția, monitorizarea și optimizarea proceselor.

Implementarea BPM este, înainte de toate, o inițiativă legată de oameni și de modul în care aceștia își desfășoară activitatea. Chiar dacă pașii implementării pot fi clari pentru conducerea organizației, trebuie obținut „buy-in”-ul întregii companii. Fiecare dintre angajați are un rol în cel

puțin unul dintre procesele acestea și trebuie informați de această nouă abordare procesuală. Astfel, comunicarea rolurilor și funcțiilor BPM la nivel de organizație este esențială. În managementul acestei schimbări trebuie evidențiate beneficiile pentru fiecare angajat, pe termen scurt și lung, fără a ascunde faptul că vor fi necesare implicarea și sprijinul lor pentru asigurarea succesului BPM, respectiv al companiei per ansamblu.

O altă provocare privind implementarea BPM o reprezintă resursele care trebuie dislocate pentru crearea organizației și procesului BPM. La prima vedere poate fi dificil de cuantificat beneficiul care se va crea pe termen mediu și lung (ROI – Return On Investment), însă experiența consultantilor în asemenea proiecte și rezultatele multor companii la nivel mondial, arată că rezultatele pozitive nu vor întârzia să apară. Acestea se vor traduce cuantificabil în **costuri mai mici, flexibilitate și agilitate** ale activităților și deciziilor, **satisfacția angajaților** și a **clienților**.

Pentru ca organizațiile să rămână competitive în medii de business în care au loc schimbări rapide, ele trebuie să exploreze metode care pot furniza diferențierea proceselor și crearea unor experiențe calitative pentru clienți. Lucrul pe procese reprezintă o activitate indispensabilă pentru a asigura progresul organizației. BPM implementează și îmbunătățește procese și metode, care acorda suport în activitatea de zi cu zi fiecărui angajat și îl ajută să atingă obiectivele de afaceri. Demararea implementării poate fi provocatoare și consumatoare de resurse, însă rezultatele pe termen lung **asigură competitivitatea organizației**.

La baza întreprinderii **orientate către procese** se află principiul de reglementare a succesiunii operațiilor. În timp ce structura organizațională reprezintă divizarea unui sistem în subsisteme (de exemplu departamente, diviziuni, posturi) și, de asemenea, oferă informații despre sarcinile fiecărui subsistem, organizarea proceselor este un instrument de monitorizare a executării sarcinilor, precum și coordonarea aspectelor temporale și spațiale a implementării lor (cine ce face, când și cum). Cele mai simple componente ale unei sarcini separate sunt operațiunile, care, la rândul lor, sunt componentele principale ale proceselor. O operațiune este o acțiune necesară pentru a efectua o anumită activitate.

Un proces este o succesiune de operații necesare procesării unui obiect semnificativ din punct de vedere economic, din punct de vedere a conținutului, timpului și succesiunii logice. Un astfel de obiect, datorită sensului său central pentru proces, se numește "obiect care formează procesul" sau "obiect de proces". În plus, pot fi implicate și alte obiecte. De exemplu, procesul de verificare a facturii se formează pe baza unui obiect - factura. Un alt obiect implicat în acest proces este, de asemenea, o comandă de cumpărare prin care factura este verificată.

Un proces de afaceri este un proces special care servește realizării obiectivelor principale ale întreprinderii (obiectivele afacerii) și descrie domeniul central al activităților sale. Principalele caracteristici ale unui proces de afaceri sunt punctele de contact între acest proces și partenerii de afaceri ai unei întreprinderi (de exemplu, clienți, furnizori). Exemple de procese de afaceri sunt: procesarea comenzilor la o întreprindere de producție, tranzacția comercială la o întreprindere comercială sau furnizarea unui împrumut la o bancă.

Respectând principiul conform căruia „ceea ce se măsoară, se rezolvă”, un aspect foarte important al **BPM** este reprezentat de **monitorizarea proceselor**. Fiecărui proces de business trebuie să îi fie atribuit cel puțin un indicator de performanță și o valoare țintă, aliniată cu obiectivele organizației. Urmărirea acestor indicatori va permite proprietarilor de proces, dar și conducerii organizației, să ia decizii rapide și competente pe baza performanței proceselor. Selecția celor mai potriviți **KPI** pentru urmărirea procesului este un aspect semnificativ. Indicatorii urmăriți pot fi legați de inputul în proces, de proces în sine sau de output. Pentru multe procese, cei mai relevanți indicatori sunt cei legați de rezultatele acestora. Totuși în BPM poate fi relevant să se urmărească și indicatori de input sau de proces pentru a se evidenția potențialul de îmbunătățire din proces. De asemenea este important ca indicatorii urmăriți să fie revizuiți periodic. În diferite stagii de dezvoltare ale procesului sau ale organizației, anumiți indicatori pot deveni mai puțin relevanți și trebuie înlocuiți cu alți indicatori care să permită evoluția și dezvoltarea.

Modelul lanțului de valori (Value Chain) prezentat de **Porter** în 1980 împarte procesele întreprinderii în **proces de bază** și **proces auxiliare**. Operațiunile de bază includ operațiuni de creare a valorii adăugate, direct legate de produs și, prin urmare, afectând rezultatul financiar al întreprinderii. Astfel de operațiuni se desfășoară în principal în domenii precum logistica achizițiilor, producție, marketing și vânzări, logistica de aprovizionare și deservire. Operațiunile auxiliare nu sunt direct legate de bunurile și serviciile produse, cu toate acestea, fără ele, este imposibil să se efectueze operațiunile pentru crearea valorii adăugate. Operațiunile auxiliare, de exemplu, au loc în domeniul managementului personalului, al contabilității și raportării, al dreptului afacerilor și al procesării informațiilor.

Pe baza unei astfel de diferențieri a operațiunilor, procesul principal este procesul, a cărui operațiune este direct legată de produsul întreprinderii și influențează astfel crearea de valoare adăugată. Procesul auxiliar, în schimb, este un proces a cărui operațiune nu este, din punctul de vedere al clientului, importantă pentru a crea valoare, însă acestea sunt esențiale în executarea procesului principal. Procesele auxiliare nu au puncte de contact direct cu produsele sau serviciile furnizate.

În literatura de specialitate întâlnim și alte clasificări ale proceselor. Astfel, sunt procese principale, procese de management și procese de suport. Exemple de procese:

1. **Procese principale:** producția sau serviciile prestate;
2. **Procese de management:** stabilirea de politici și obiective, analiza efectuată de management, analize și decizii privind resursesele;
3. **Procese de suport:** resurse umane, infrastructura, mediu de lucru, aprovizionare, transport, logistica, audit intern etc.

Orientarea către client a organizației, ca principiu al managementului calității, se concretizează prin stabilirea obiectivelor calității și adoptarea strategiilor adecvate pentru asigurarea avantajelor concurențiale - diferențierea și stăpânirea costului. În acest scop, prin **abordarea bazată pe proces** a activităților organizației se definește **lanțul valoric** a cărui analiză permite evidențierea modalităților în care organizația poate realiza pentru clienții săi produse și servicii mai “valoroase” decât ale concurenților.

Identificarea și îmbunătățirea continuă a proceselor este **o strategie esențială** de afaceri pe piața concurențială, pentru că:

1. loialitatea clientului este determinată de valoarea primită;
2. valoarea primită de client este creată de procesele afacerii;
3. succesul obținut pe piețele competitive necesită o orientare spre îmbunătățirea continuă a valorii livrate clientului;
4. îmbunătățirea continuă a aptitudinii de creare de valoare presupune îmbunătățirea continuă a proceselor de creare de valoare.

Cu toate că procesele, întotdeauna, au ghidat acțiunile și au determinat rezultatele afacerii, abordarea procesuală este destul de nouă pentru comunitatea de afaceri. Această abordare capătă din ce în ce mai multă acceptare, pe măsură ce oamenii de afaceri recunosc relevanța proceselor. Perspectivele abordării, cum ar fi îmbunătățirile cantitative în calitate, productivitate și reducerea ciclului de fabricație, induc așteptări mari care nu sunt întotdeauna în concordanță cu rezultatele obținute. Acest fenomen este numit **paradoxul procesului** (Peter Keen: “Process Edge - Creating Value Where It Counts”) - și constă în concentrarea eforturilor de îmbunătățire asupra proceselor care nu afectează în mod substanțial capacitățile care crează valoare, iar crearea valorii este cea care susține o afacere. Valoarea este un concept economic care ia în considerare costul pentru obținerea unui profit și costul profitului în sine. Îmbunătățirea procesului cere în mod frecvent investiții semnificative în timp și în resurse financiare pentru a identifica și implementa îmbunătățirile. În mod cert, trebuie să se analizeze cu atenție dacă îmbunătățirea procesului vizat este cea mai indicată pentru strategia afacerii, înainte de a face investiția. Atunci când se iau în considerare ambele părți ale ecuației valorii, capătă mai mult sens lăsarea procesului așa cum este sau îndepărtarea lui decât îmbunătățirea.

Rezolvarea paradoxului procesului implică urmărirea modului în care sunt selectate procesele pentru îmbunătățire și cum sunt alese modalitățile pentru îmbunătățirea acestor procese.

Concentrarea îmbunătățirilor asupra proceselor neimportante va produce, în general, rezultate ne semnificative ale afacerii, în timp ce îmbunătățiri mici asupra proceselor importante pot produce îmbunătățiri semnificative în rezultatele afacerii. Pentru a se obține rezultate semnificative în activitatea de îmbunătățire a proceselor, trebuie identificate procesele cu o contribuție corespunzătoare la crearea de valoare (cele mai importante procese pentru organizație). Modalitățile/strategiile pentru îmbunătățirea proceselor trebuie selectate și dezvoltate conform cerinței pentru dezvoltarea sistematică a capacității proceselor ca răspuns la nevoile afacerii și la prioritățile organizației. Această dezvoltare necesită o întreagă “trusă de scule”. Strategia de lansare a sistemului de îmbunătățire a procesului este concepută astfel încât să se evite căderile din paradoxul procesului și pentru a promova investițiile în îmbunătățirea procesului care dau rezultate semnificative.

Această **strategie de îmbunătățire a procesului** este compusă din patru faze - fazele strategiei de îmbunătățire a proceselor.

Faza 1, “**Colectarea datelor**”, adună informațiile și datele necesare pentru identificarea procesului, în timp ce faza 2, “**Identificarea și documentarea procesului**”, folosește informații și date de la faza 1 pentru a putea lua decizia de identificare. Aceste două faze se efectuează o singură dată. Fazele 3 “**Supravegherea și adaptarea permanentă**” și 4 “**Conducerea și îmbunătățirea proceselor**” cuprind activitățile necesare pentru stabilirea unui sistem de management permanent pentru îmbunătățirea procesului. Diferența cheie dintre fazele 3 și 4 este aceea că faza 3 se ocupă de responsabilitățile managementului organizației, în timp ce faza 4 se ocupă de responsabilitățile proprietarului procesului. Ambele faze 3 și 4 se aplică în mod continuu.

Modalitatea de îmbunătățire prezentată se sprijină pe **trei principii** de bază:

1. principiul **relevanței procesului** și principiul **performanței procesului** se combină pentru a stabili o metodă de identificare a procesului;
2. principiul **maturității procesului** este folosit pentru a se furniza o abordare sistematică pentru selectarea strategiilor de îmbunătățire pentru procesele identificate.

Acordarea atenției pentru procesele organizației este responsabilitatea principală a managementului. Fără supravegherea și direcționarea efectivă a managementului, crește probabilitatea apariției paradoxului procesului iar faza 3 tocmai la aceste aspecte se referă.

Faza 1 Colectarea datelor

Identificarea fluxului de creare de valoare

Primul pas îl reprezintă identificarea fluxului de creare de valoare în cadrul organizației. Fluxul de creare de valoare este alcătuit din activitățile cheie care sunt cerute pentru a realiza un produs sau serviciu de la identificarea cerințelor și concepția inițială pînă la livrarea sa clientului final și asigurarea serviciilor după vânzare.

Inventarierea proceselor organizației

Următorul pas este inventarierea proceselor de afaceri, de management și suport, care operează în cadrul organizației - de regulă prin urmărirea fluxului de materiale și informații care apare între afacerea organizației și lumea din exterior.

Procedurile sunt concise pentru a nu transforma respectarea procedurii într-o risipă de resurse. De regulă, ele au 2-3 pagini cu trimiteri la instrucțiuni de lucru.

“Coridoarele de mare viteză” înseamnă procese simplificate - ciclul scurt, reacție promptă, orientare către oameni; este acel “lean process” - cînd toate activitățile care nu adaugă valoare sunt eliminate din el.

Determinarea relevanței proceselor

Relevanța este folosită pentru a descrie importanța proceselor pentru organizație din două puncte de vedere (procesele cu relevanță mare vor primi un punctaj mai mare în faza 2, identificarea proceselor):

- relevanța pentru crearea valorii;
- relevanța pentru strategie.

Determinarea performanțelor procesului

Elementele de performanță ale procesului constituie al doilea set de intrări folosite în faza 2, "identificarea proceselor". Performanța procesului se evaluează față de două criterii (eficacitate și eficiență).

Clasificarea proceselor după maturitate

Continuitatea maturității procesului este un mijloc simplu de evaluare a maturității unui proces și poate să ajute la selectarea strategiilor de îmbunătățire a procesului. Continuitatea folosește o serie de criterii pentru a aprecia maturitatea relativă a proceselor de-a lungul unei scale de șase niveluri. Fiecare nivel este definit în termenii practicilor de management al procesului:

- satisfacția clientului
- standardizare
- eficacitate și eficiență
- măsurare și acțiuni corective

Pe măsură ce procesul urcă pe scara maturității, el demonstrează niveluri înalte de eficacitate (calitate), eficiență (utilizarea resurselor - costuri) și adaptabilitate. Fiecare nivel necesită un set diferit de strategii de îmbunătățire care să permită caracteristicilor de performanță să se asocieze cu acesta. Continuitatea oferă o structură utilă pentru activitățile de îmbunătățire ale procesului pentru că ea furnizează bazele pentru:

- compararea proceselor
- recunoașterea progresului caracteristicilor necesare pentru construirea proceselor bune și
- adaptarea selecției strategiilor de îmbunătățire

Faza 2 Identificarea și documentarea proceselor

Determinarea proceselor prioritare

Utilizând informațiile despre relevanța proceselor, despre maturitatea și performanța acestora se pot identifica procesele care necesită atenție imediată:

- Procesele care au relevanță mare dar au performanță slabă constituie prima prioritate. Aceste procese sunt de asemenea, candidate la strategii mai agresive pentru permiterea realizării valorii, cum ar fi re-proiectare sau reengineering.
- Procesele care se află în faze intermediare de relevanță sau de performanțe sunt procese de prioritate de nivel doi și pot fi atacate prin intermediul strategiilor de creștere a posibilității de creare de valoare, cum ar fi îmbunătățirea continuă a procesului.
- Procesele care se află la cel mai scăzut nivel de relevanță pot fi candidate la subcontractare, dacă sunt de performanță scăzută sau pentru produse potențiale, dacă acestea sunt de performanță mare.

Stabilirea și numirea proprietarilor de proces

În mod tradițional, accentul managementului se pune pe unitatea ierarhică principală de lucru - departamentul. În realitate, procesele afacerii trec frecvent peste frontierele organizatorice și este necesară numirea unui *proprietar de proces* care să fie responsabil pentru procese de la un capăt la altul (realizarea cu succes a procesului) prin documentarea acestuia, măsurarea performanței și instruirea executanților care participă la realizarea procesului.

Proprietarul procesului nu are rol operațional, ci se preocupă în principal de *capabilitatea procesului*, nu de performanța zilnică a muncii care este în sarcina managerilor de departamente.

Faza 3 Supravegherea și adaptarea permanentă

Supravegherea proceselor prioritare

După ce managementul organizației a determinat procesele prioritare, a definit proprietarii procesului și a stabilit obiectivele de performanță, proprietarii de proces trebuie să monitorizeze performanța proceselor prioritare, să sprijine intervențiile asupra procesului care se află în desfășurare și să analizeze rezultatele. Aceste activități nu pot fi delegate.

Adaptarea structurilor organizatorice

Pe măsură ce practicile de management a proceselor și îmbunătățirile performanței avansează, este uneori necesar să se adapteze structurile organizatorice și responsabilitățile la

procesele afacerii de bază. Aceasta necesită sprijinul și autoritatea managementului la vîrf. Fără sprijinul puternic și leadership-ul managementului strategic, este practic imposibil să se întreprindă schimbări semnificative în organizație.

Faza 4 Conducerea și îmbunătățirea proceselor

Faza 4 cuprinde ciclul PDCA - Planifică, Desfășoară (execută), Controlează (verifică), Acționează. Punctul cheie al acestei faze este măsurarea și monitorizarea performanței. Fără o măsurare și monitorizare permanentă nu se poate realiza un management al procesului și fără managementul procesului nu se poate susține îmbunătățirea procesului. Proprietarul procesului are responsabilitatea principală în această fază.

Monitorizarea performanțelor procesului

Proprietarul procesului monitorizează și evaluează regulat rezultatele performanței procesului. La început se folosesc câteva metrice de performanță; chiar dacă acestea nu sunt cele mai adecvate, ciclurile de îmbunătățire pentru continuitatea maturității vor corecta aceste deficiențe în timp.

Determinarea nevoilor de îmbunătățire

Nevoile de îmbunătățire sunt determinate pe baza relevanței, performanței și maturității proceselor.

Lansarea și conducerea acțiunilor pentru îmbunătățire

Proprietarul procesului trebuie să selecteze și să decidă aplicarea acțiunilor pentru îmbunătățirea performanței bazate pe prioritățile afacerii și pe nivelurile de performanță ale procesului. El evaluează de asemenea îmbunătățirile rezultate din aceste acțiuni prin intermediul datelor obținute în urma măsurării performanței și propune clasificarea rezultatelor pe baza nivelurilor de maturitate obținute în matricea continuității maturității. Selectarea strategiei de îmbunătățire este o decizie importantă, în care trebuie luate în considerare atât gradul de îmbunătățire cerut cât și nivelul de maturitate curent al procesului.

Oficializarea și generalizarea câștigurilor

Îmbunătățirile trebuie oficializate și aplicarea lor generalizată pentru realizarea potențialului lor întreg. Condițiile esențiale pentru aplicarea în practică a prezentei abordări sunt:

- un plan de acțiune complet și executat corespunzător
- un sistem clar de colectare și evaluare a rezultatelor
- impunerea evaluărilor și analizelor rezultatelor

Membrii echipei de îmbunătățire a procesului pot să se refere numai la primele două elemente, pe cînd condiția a treia o poate aplica numai managementul la vîrf.

Pentru a se obține rezultate semnificative în activitatea de îmbunătățire a proceselor, trebuie identificate procesele cu o contribuție corespunzătoare la crearea de valoare sau cele care generează costuri. Modalitățile/strategiile pentru îmbunătățirea proceselor trebuie selectate și dezvoltate conform cerinței pentru dezvoltarea sistematică a capacității proceselor ca răspuns la nevoile afacerii și la prioritățile organizației. Această dezvoltare necesită o întregă “trusă de scule”. Strategia de lansare a sistemului de îmbunătățire a procesului este concepută astfel încît să se evite căderile din paradoxul procesului și pentru a promova investițiile în îmbunătățirea procesului care dau rezultate semnificative.

CONCLUZII. Menționăm că pentru **Republica Moldova** conceptul de BPM este, în general, unul nou. Doar unele întreprinderi fac pași concreți în direcția îmbunătățirii proceselor bazîndu-se pe metodologia dată. Pentru ca fiecare proces de business să fie ușor de analizat și monitorizat, este importantă definirea unor etape bine conturate începînd de la descoperirea procesului și definirea strategiilor de business pînă la configurarea și rularea unui astfel de proces și monitorizarea execuțiilor pentru a determina cazurile de eșec. Odată definite și cunoscute aceste etape, rolurile din cadrul companiei sunt la fel de importante pentru a putea efectua operațiile din fiecare etapă a BPM. De la conducerea întregii întreprinderi, pîna la dezvoltatorii serviciilor de business, fiecare comunică mai departe informațiile realizate în etapa la care participă. O etapă importantă în acest proces de configurare și execuție este cea de reprezentare a proceselor de business. Aceasta se poate realiza cu ajutorul diferitelor standarde de modelare cum ar fi BPMN

(Business Process Model and Notation). În cadrul BPM există mai multe abordări printre care și cea de BPM Distribuite care oferă posibilitatea partajării de informații într-un mod virtual între o serie de întreprinderi conectate. Așadar, BPM este un domeniu extrem de folosit în întreprinderi din diferite arii și domenii, lăsînd posibilitatea dezvoltării și adaptării la dezvoltările tehnologice ce vor urma.

BIBLIOGRAFIE

1. „Modelarea proceselor de afaceri. Suport de curs”, http://formare.contatic.ase.ro/pluginfile.php/51/mod_resource/content/1/Procese%20de%20afaceri%20-%20BPMN.pdf
2. Olariu C.I., „Managementul proceselor de afaceri-provocări și performanțe actuale”, rezumatul tezei de doctorat, Timișoara, 2015.
3. Pate D., „MANAGEMENTUL PRODUCȚIEI”, 2007 – 2008.
4. McSweeney A., „Introduction to Business Process Management”, <https://www.slideshare.net/alanmcsweeney/introduction-to-business-process-management>
5. Epenson A. „Why Every Company Needs Business Process Management”, <https://www.business.com/articles/why-every-company-needs-business-process-management/>
6. Ефимов В. В., „ОПИСАНИЕ И УЛУЧШЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ”, учебное пособие, Ульяновск, 2005.
7. „Менеджмент процессов”, Под редакцией Й.Беккера, Л. Вилкова, В. Таратухина, М. Кугелера, М. Роземанна, Москва, Эксмо, 2007.
8. КОЗЛОВА О. С., „УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ”, АВТОРЕФЕРАТ диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук, Саранск, 2010.
9. Лапшин В.С., „УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ. УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ”, 2-е издание, дополненное и переработанное, ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ „МОРДОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ им. Н.П. ОГАРЁВА”, САРАНСК, ИЗДАТЕЛЬСТВО МОРДОВСКОГО УНИВЕРСИТЕТА, 2015.
10. Система менеджмента качества. Система описания и оформления процессов (информационно-методическое пособие), Ханты-Мансийск, 2012, <http://www.hmgma.ru/academy/smk/qcouncil/%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%8F%D0%B4%D0%BE%D0%BA%20%D0%BE%D0%BF%D0%B8%D1%81%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%86%D1%81%D1%81%D0%BE%D0%B2.pdf>
11. Смагина М.Н., Герасимов Б.И., Пархоменко Л.В., „ПРОЦЕССЫ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА”, Под научной редакцией доктора экономических наук, профессора Б.И. Герасимова, Тамбов, Издательство ТГТУ, 2006.
12. Сергеев А.Г., „ПРОЦЕССЫ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ”, Учебное пособие, Владимир, 2008.
13. „Системы качества в автомобилестроении. Методы статистического управления процессами”, Госстандарт России, Москва, 2001.
14. Тихвинский В., „Процессный подход к управлению, бизнес процессы, характеристики, виды и правила построения БП”, Региональный обучающий семинар МСЭ для стран СНГ „Рекомендации по реинжинирингу бизнес-процессов (BPR) и использованию ключевых показателей эффективности (KPI) государственными учреждениями и предприятиями”, г. Ташкент, Республика Узбекистан, 11-12 декабря 2014 года.
15. Репин В., Елиферов В., „Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес процессов”, Москва, 2013.

16. Уилер Д., Чамберс Д.. „Статистическое управление процессами. Оптимизация бизнеса с использованием контрольных карт Шухарта”, Москва, Альпина Паблишер, 2016. – 410 с. (на английском языке книга впервые вышла в 1986 г.)

17. <http://www.ensight.ro/wp-content/uploads/2015/03/Sumar-Executiv-BPM-Romania-2015-ro.pdf>

18. <http://www.flintab.ro/PDF/ImbunatatireSiSchimbare.pdf>

CZU: 005.336.2:316.46-053.6

DOI: <https://doi.org/10.53486/icspm2023.40>

THE COMPETENCIES OF YOUTH ENTREPRENEURS COMPETENȚELE TINERILOR ANTREPRENORI

DELIU Natalia

ORCID: 0000-0003-2690-8853

PhD Student, Center of Excellence in Economics and Finance, R.Moldova,
e-mail: natadeliu@mail.ru

ABSTRACT. *In a fast-changing external environment the necessity of the development of entrepreneurial mindset among the young population is becoming increasingly relevant. Modern young Entrepreneur because of their years have creative thinking; tend to the business, innovation and risk. But this is not enough. For successful business young entrepreneur needs to develop their skills, thereby increasing their competence. Applying the competence-based approach in assessing a young entrepreneur is an effective tool to improve the quality of business activities.*

The survey of young potential entrepreneurs from the Republic of Moldova served as the basis for the results and conclusions.

KEYWORDS: *young entrepreneur, entrepreneur competence, youth entrepreneurship, personal qualities of the entrepreneur.*

JEL CLASSIFICATION: *A29, L26, E24, E29*

INTRODUCERE

Antreprenoriatul este din ce în ce mai recunoscut ca un ingredient esențial pentru creșterea economică, generarea de locuri de muncă, inovare și dezvoltarea socio-economică [1,2,3]. Tinerii antreprenori au un impact mare asupra performanței economice. Din perspectiva demografică, tinerii promovează revitalizarea comunității locale [1]. Din perspectiva economică, tinerii permit reînnoirea forței de muncă [4]. De asemenea, ei pot deveni factori decisivi pentru dezvoltarea unei țări, atunci când capitalul lor uman este optimizat prin antreprenoriat [5,6,7,8,9].

Tinerii antreprenori sunt deosebit de receptivi la noile oportunități și tendințe economice [10]. Unul dintre cele mai mari avantaje competitive pe care tinerii le au în economia bazată pe cunoaștere este tocmai disponibilitatea lor de a inova [11].

Tinerii nu sunt importanți doar pentru a susține economia, ci și pentru a-i stimula creșterea. Liddle [9] explică că economiile cresc în regiunile cu o populație mai mare de tineri, care sunt bine educați și care au oportunități de a-și dezvolta talentele. Verheul și Van Stel [12] contribuie la această perspectivă, susținând că, în regiunile dezvoltate, tinerii nu optimizează capitalul uman doar prin angajare, ci și prin antreprenoriat.

Datorită faptului că formarea atitudinilor față de antreprenoriat ca traiectorie de carieră, apariția intențiilor antreprenoriale și transformarea lor în acțiuni concrete pentru a-și înființa propria afacere sunt adesea realizate în perioada de studii [13], un aspect important al studierii antreprenoriatului este determinarea factorilor de implementare a intențiilor antreprenoriale de către tineri.

CONȚINUTUL DE BAZĂ

Intențiile antreprenoriale acționează ca o etapă cheie în procesul antreprenorial și determină disponibilitatea tinerilor de a-și deschide propria afacere [14] Alegerea unei cariere antreprenoriale de către studenți poate fi determinată atât de convingerile personale, cât și de influența mediului

extern. Unul dintre factorii principali în formarea intențiilor antreprenoriale este aprecierea de către student a fezabilității comportamentului antreprenorial, inclusiv din punctul de vedere dacă are un nivel suficient de competențe antreprenoriale pentru a-și crea propria afacere. Importanța dezvoltării competențelor antreprenoriale în rândul populației tinere a fost discutată activ în comunitatea științifică [15]. Economia și societatea au nevoie de absolvenți creativi și cu inițiativă, predispuși la activitate antreprenorială. În acest sens, instituțiile de învățământ sunt chemate să ofere pieței muncii specialiști cu calitățile profesionale și personale necesare pentru a construi o carieră de afaceri de succes, inclusiv în domeniul antreprenoriatului.

În prezent, există multe definiții ale conceptului de „competență”. Acestea sunt, practic, versiuni a două subiecte, dintre care prima este legată de descrierea sarcinilor de lucru sau a rezultatelor activităților, iar a doua este descrierea comportamentului [16]. Prima opțiune provine din sistemele naționale de formare, în care competența este înțeleasă ca „abilitatea de a acționa în conformitate cu standardele adoptate de organizație” [17]. Al doilea definește competența ca principală caracteristică a unei persoane, ca un set de indicatori comportamentali, cu care o persoană atinge succesul în muncă. Aceasta este completată de parametri personali precum motivele, abilitățile, trăsăturile, stima de sine și rolul social al unei persoane [18].

Capacitatea de a măsura și dezvolta competențe depinde de tipul acestora. Cercetătorii L. M. Spencer, JR. și S. M. Spencer în lucrarea științifică „Competence at work. Models for Superior Performance” observă că competențele superficiale, cum ar fi cunoștințele și abilitățile, sunt cele mai ușor de analizat extern și sunt mai ușor de dezvoltat, de exemplu, prin formare și competențe profunde - motivele și proprietățile care stau la baza personalității sunt mai greu de influențat de influențe externe, respectiv, sunt cele mai greu de măsurat și dezvoltat. În ceea ce privește „conceptul-eu” (atitudini și valori) evidențiat de autori, aceste competențe sunt la mijloc. Este posibil să le schimbi cu ajutorul antrenamentelor, psihoterapiei, exercițiilor pentru dezvoltare pozitivă, dar acest lucru necesită mai mult timp și efort [19].

Astăzi, există multe abordări ale clasificării competențelor antreprenoriale. Schimbările constante ale mediului extern duc la apariția unor noi cerințe pentru antreprenori: pentru afacerile moderne, nu sunt atât cunoștințele și aptitudinile profesionale ale unui antreprenor care sunt valoroase, ci competențele asociate cu construirea de relații de afaceri, inițiativa și flexibilitatea într-un mediu în schimbare rapidă [20].

Unul dintre primele studii la scară largă dedicate studiului și evaluării competențelor antreprenoriale a fost realizat în 1983 și finanțat de Agenția Statelor Unite pentru Dezvoltare Internațională (USAID). Studiul a fost de natură interculturală și a vizat identificarea competențelor care prezic crearea de succes a afacerilor. Studiul a mai arătat că caracteristicile biografice și demografice personale nu îi deosebesc pe cei mai buni antreprenori de antreprenorii obișnuiți – antreprenoriatul este o carieră „egal de șanse” [19]. Alți cercetători Thomas W.Y. Man, T. Lau și K.F. Chan oferă propria clasificare, care include șase categorii: competențe de capacitate (viziune și împuternicire), competențe sociale (persuasiune, construirea încrederii, abilități interpersonale), competențe conceptuale (abilități de luare a deciziilor, disponibilitate de a acționa, inovare), competențe organizaționale (formarea echipei, monitorizarea performanței, conducerea și formarea angajaților), competențe strategice (definirea, evaluarea și implementarea strategiei de afaceri) și „competențe de angajament” (persistență, inițiativă, angajament față de sarcini) [20].

În raportul Organizației pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OCDE) elaborat de M. Lakeus, competențele antreprenoriale sunt împărțite în două grupe: cognitive, bazate în principal pe abilitățile intelectuale ale unei persoane și mai ușor de învățat și măsurabil, și competențe noncognitive, precum perseverența și stăruința, proactivitatea, creativitatea, pregătirea pentru incertitudine, etc. Cea mai detaliată descriere a indicatorilor comportamentali este oferită de Cadrul de competențe antreprenoriale dezvoltat de Comisia Europeană, care poate acționa ca bază pentru predarea antreprenoriatului tinerilor [15]. Clasificarea propusă constă din trei domenii - „transformarea în acțiune”, „resurse”, „idei și oportunități”, fiecare dintre acestea incluzând cinci competențe antreprenoriale. Deosebit de distinsă este „gândirea etică”, care implică

responsabilitate față de lumea exterioară și o evaluare preliminară a consecințelor implementării anumitor idei inovatoare asupra societății și mediului [15].

Cea mai relevantă cercetare în domeniul studierii competențelor antreprenoriale este lucrarea lui A. Tittel și O. Terzidis "Entrepreneurial competences revised: developing a consolidated and categorized list of entrepreneurial competences" [22]. Autorii disting trei categorii principale de competențe antreprenoriale: competențe personale, profesionale și sociale. Totodată, competențele profesionale sunt împărțite în trei grupe: abilitate (generarea de idei, vizualizarea oportunităților, urmărirea schimbărilor din mediul extern etc.), organizarea (coordonarea, delegarea sarcinilor, dezvoltarea unei echipe, dezvoltarea culturii organizaționale etc.), strategie și management (administrare, dezvoltarea unei strategii de marketing, dezvoltarea de produse și servicii inovatoare, managementul resurselor umane, planificare, viziune asupra imaginii de ansamblu etc.) [20].

Această analiză ne permite să întocmim o listă generală a competențelor antreprenoriale de bază și distribuirea acestora în categorii adecvate (prezentată în Tabelul 1).

Tabelul 1. Clasificarea generală a competențelor antreprenoriale

Competența	Conținutul
Viziunea și utilizarea oportunităților	Recunoașterea oportunităților de implementare a ideilor inovatoare, monitorizarea mediului pentru a identifica modele de schimbare
Influență/ impact	Construirea de relații de afaceri, abilități de persuasiune, abilități de negociere, extinderea rețelelor sociale, leadership, abilități de prezentare
Planificare	Anticiparea obstacolelor, evaluarea viitoarelor alternative, aplicarea unei abordări logice și sistematice a acțiunii
Inovație	Luarea de decizii inovatoare sau generarea de idei inovatoare care creează valoare pentru alții; abordare creativă, inovatoare a rezolvării problemelor
Disponibilitatea de a-și asuma riscuri	Implementarea acțiunilor care reduc probabilitatea apariției riscurilor; adaptarea la schimbări neprevăzute
Control	Controlul personal al întregului proces de dezvoltare și implementare a ideii; dezvoltarea și utilizarea procedurilor pentru a se asigura că munca este realizată
Persistență	Implementarea de acțiuni repetate sau de altă natură pentru depășirea obstacolelor; manifestarea flexibilității în condiții care se schimbă rapid fără a abandona obiectivul; rezistență în fața presiunii externe, incertitudinii sau eșecurilor
Inițiativă	Încălnația de a acționa, de a face față provocărilor
Încredere în sine	Exprimarea încrederii în propriile abilități, apărarea încrederii ferme în propriile idei
Responsabilitate	Evaluarea consecințelor implementării ideilor pentru societate și mediu, grija pentru calitatea înaltă a muncii
Resurse	Managementul resurselor financiare, managementul resurselor umane (formarea echipei, formarea angajaților), căutarea și analiza informațiilor

Sursa: [15,19,21,22].

Astfel, pentru o afacere de succes, un tânăr antreprenor trebuie să-și dezvolte abilitățile profesionale, sporindu-și astfel competența. Iar competențele se dezvoltă prin studiere. Educația și pregătirea academică pot ajuta la dezvoltarea abilităților și cunoștințelor necesare pentru a fi un antreprenor de succes.

În cadrul temei de cercetare a fost realizat un *studiu despre tineri potențiali antreprenorii* din Republica Moldova. La studiu au participat 150 de tineri.

Deoarece educația antreprenorială este foarte importantă pentru realizarea cu succes a activității de antreprenoriat, la sondaj au participat tineri de la mai multe instituții de învățământ din țară, cum ar fi:

1. UASM;
2. ASEM;
3. USM;
4. UPS "Ion Creangă";
5. Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți;
6. Universitatea de Stat "Bogdan Petriceicu Hasdeu" din Cahul;
7. IP CEEF;
8. Colegiul Național de Comerț al ASEM.

Rezultatele cercetării efectuate ne arată că din numărul respondenților, cei mai mulți (75%) sunt persoane cu studii superioare sau care își fac studiile la una din instituțiile menționate anterior (Figura 1).

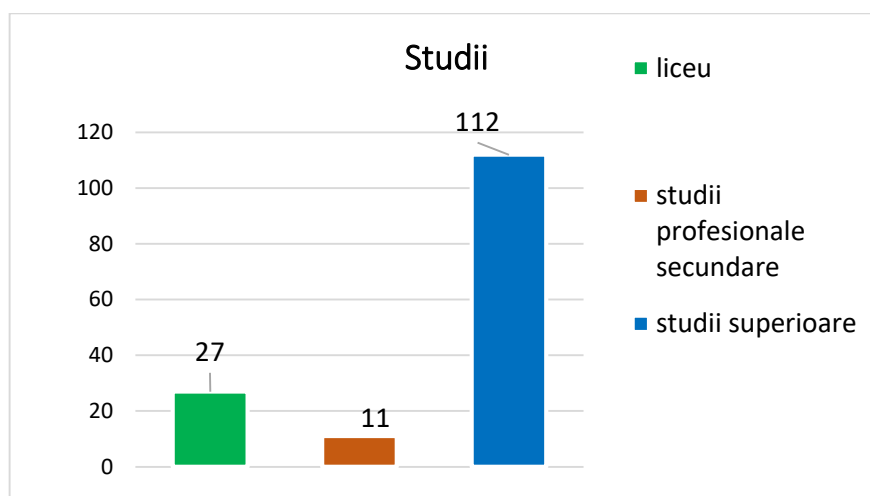


Figura 1. Nivelul de studii deținut de respondenți

Sursa: elaborată de autor în baza chestionarului

Din tinerii ce au participat la studiu - 53% susțin că nu au urmat careva cursuri de inițiere a afacerilor, și respectiv 47% au urmat astfel de cursuri (Figura 2).

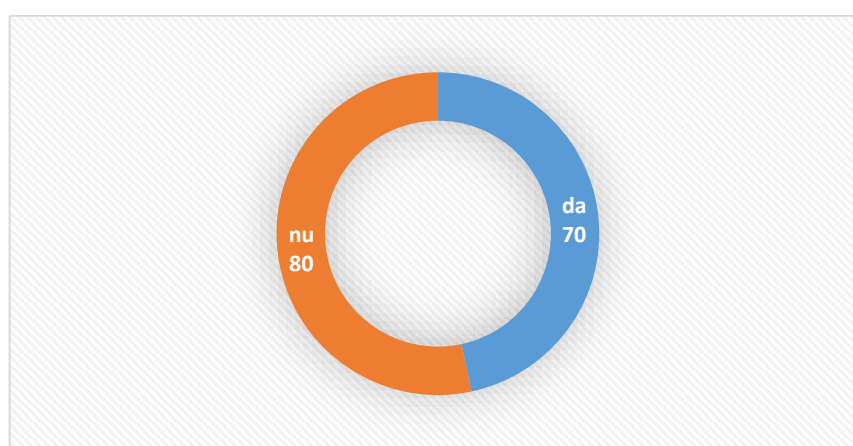


Figura 2. Participarea la cursuri de inițiere și dezvoltare a afacerilor

Sursa: elaborată de autor în baza chestionarului

Deținerea unei experiențe sau studii în domeniul în care urmează să activeze afacerea este întotdeauna un avantaj, deoarece cunoștințele și abilitățile dobândite în aceste domenii pot ajuta la abordarea mai eficientă a provocărilor și la identificarea oportunităților de afaceri. Astfel, la întrebarea "Aveți experiență sau studii în domeniul în care urmează să activeze afacerea?" au fost următoarele răspunsuri:

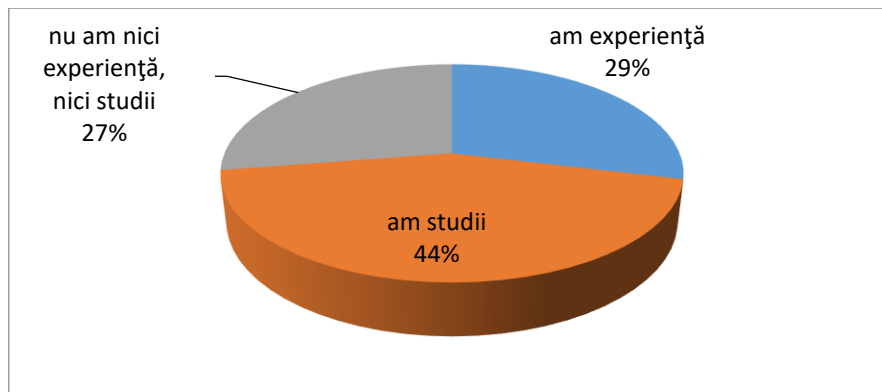


Figura 3. Experiința respondenților

Sursa: elaborată de autor în baza chestionarului

Fiind întrebați referitor la problemele cu care se confruntă, tinerii menționează un șir de probleme cheie (Figura 4).

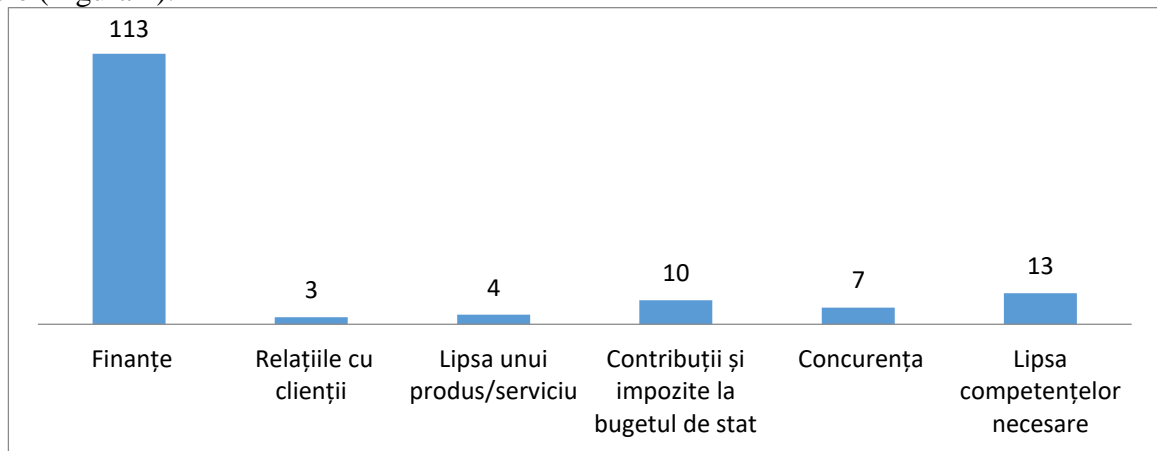


Figura 4. Problemele cheie cu care se confruntă un tânăr antreprenor

Sursa: elaborată de autor în baza chestionarului

Una dintre problemele cheie cu care se confruntă un tânăr antreprenor este nevoia de a găsi finanțare pentru afacerea lor. În plus, un alt obstacol important pentru tinerii antreprenori este lipsa de experiență și cunoștințe în domeniul afacerilor.

Inițierea sau dezvoltarea unei afaceri poate fi o sarcină dificilă și necesită o serie de resurse și sprijin pentru a avea succes. Tinerii care au participat la sondaj au menționat că au nevoie de suport în diverse domenii (Figura 5).

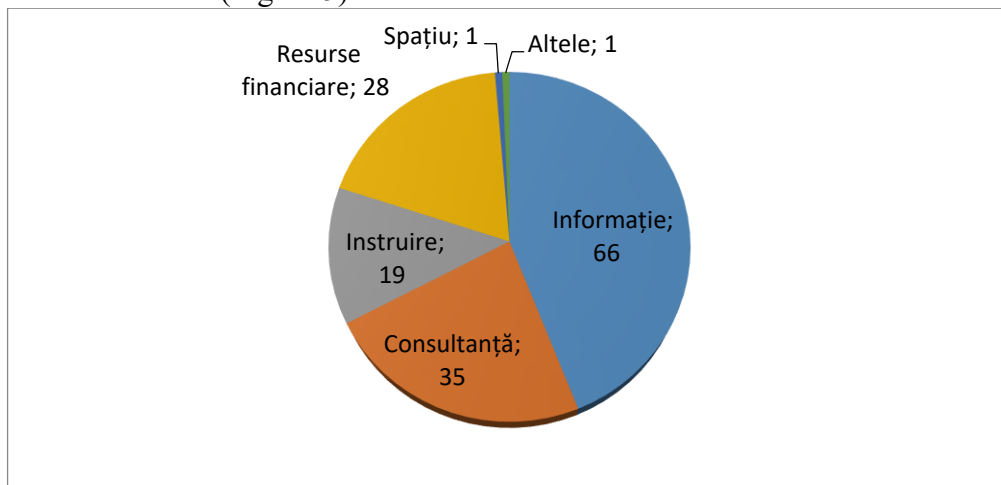


Figura 5. Necesități de susținere pentru tineri viitori antreprenori

Sursa: elaborată de autor în baza chestionarului

Astfel, sunt tineri ce menționează că au nevoie de instruire și consultanță, adică dezvoltarea competențelor necesare pentru un antreprenor. Tinerii ce doresc să deschidă o afacere sunt

interesați de diverse evenimente adresate tinerilor antreprenori, cum ar fi: seminare de formare în diverse domenii (contabilitate, marketing, promovare, ș.a); mentorat; oportunități de finanțare prin intermediul programelor de stat, cât și străine; și nu în ultimul rând - întâlniri cu antreprenori ce au idei similare.

CONCLUZII

Un aspect important al studierii antreprenoriatului pentru tineri este identificarea factorilor care contribuie la formarea intențiilor antreprenoriale în rândul tinerilor potențiali antreprenori. Atunci când ia o decizie privind alegerea unei cariere antreprenoriale, un tânăr evaluează prezența a trei tipuri de capital, care includ și competențe antreprenoriale. Prin urmare, cu cât tânărul evaluează mai mult nivelul propriilor competențe necesare pentru a crea o afacere, cu atât este mai mare probabilitatea comportamentului său antreprenorial.

REFERINȚE BIBLIOGRAFICE:

1. OECD 2003. *Entrepreneurship and local economic development: Programme and policy recommendations*. Paris and Washington, D.C.: OECD.
2. Acs Z., Amoros J. 2008. Entrepreneurship and competitiveness dynamics in Latin America. *Small Business Economics*, 31: 305-322.
3. Wyrwich M. 2012. Regional Entrepreneurial Heritage in a Socialist and a Postsocialist Economy. *Economic Geography* 88(4): 423-445.
4. ILO (International Labor Organization) 2010. *Global employment trends for youth*. Geneva: ILO.
5. Xheneti M. 2006. Youth entrepreneurship in south east Europe: some policy recommendations. In: *Promoting Entrepreneurship in South East Europe, policies and tools*. Edited by Jonathan Potter and Alessandra Proto. Paris: OECD.
6. Bönthe W., Falck O., Hebllich S. 2009. The Impact of Regional Age Structure on Entrepreneurship. *Economic Geography* 85(3): 269-287.
7. European Commission 2009. Youth - Investing and Empowering. SEC(2009) 549 final. Brussels: European Commission.
8. Hofer A., Delaney, A. 2010. Shooting for the Moon: Good Practices in Local Youth Entrepreneurship Support. LEED Working Papers. Paris: OECD Publishing.
9. Liddle B. 2011. Demographic influences on economic resiliency: revisiting the developing country growth collapse of the 1970s and 1980s. *Journal of International Development* 23: 476-492.
10. OECD 2001. *Putting the Young in Business, policy challenges for youth entrepreneurship*. LEED Notebook No. 29. Paris: OCDE.
11. Lyngdoh B. 2005. Skills for Work in the Future: A Youth Perspective. *Quarterly Review of Comparative Education* 35(3): 311-316.
12. Verheul I., Van Stel A. 2007. *Entrepreneurial Diversity and Economic Growth*. ERIM Report Series reference number ERS-2007-070-ORG. <http://hdl.handle.net/1765/10619>
13. Shirokova G., Osiyevskyy O., Bogatyreva K. Exploring the Intention-Behavior Link in Student Entrepreneurship: Moderating Effects of Individual and Environmental Characteristics // *European Management Journal*. 2016. Vol. 34. P. 386-399: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.12.007>
14. Богатырева К.А., Широкова Г.В. От предпринимательских намерений – к созданию бизнеса: опыт российских студентов // *Форсайт*. 2017b. Т. 11. № 3. С. 25-36: <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2017.3.25.36>.
15. EntreComp: The European Entrepreneurship Competence Framework // European Commission. 2019: URL: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1317&langId=en>
16. Уиддет С., Холлифорд С. Руководство по компетенциям. М.: НИППО, 2008.
17. Edmonds T. Management Development and the Management Charter Initiative «Competence» Approach to Management Development // *Educational & Training*

- Technology International. 2007. Vol. 29. P. 206–215: <https://doi.org/10.1080/0954730920290304>.
18. Boyatzis R.E. The Competent Manager – a Model for Effective Performance // Management Education and Development. 1982. Vol. 4. P. 144–152.
 19. Спенсер-мл. Л. М., Спенсер С. М. Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы. М.: НИРО, 2005
 20. Пеша А.В., Шавровская М.Н., Каха З. Развитие предпринимательских компетенций студентов бакалавриата России и Чехии: гендерный аспект // Образование и наука. 2022. Т. 24. № 1. С. 101–134.
 21. Man T.W.Y., Lau T., Chan K.F. The Competitiveness of Small and Medium Enterprises: A Conceptualization with Focus on Entrepreneurial Competencies // Journal of Business Venturing. 2002. Vol. 17. P. 123–142: [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00058-6](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00058-6).
 22. Tittel A., Terzidis O. Entrepreneurial competences revised: developing a consolidated and categorized list of entrepreneurial competences. Entrepreneurship Education. 2020. Vol. 3. Pp. 1-35. <https://doi.org/10.1007/s41959-019-00021-4>

CZU: 657.6:005.584.1

DOI: <https://doi.org/10.53486/icspm2023.41>

THE INVOLVEMENT OF THE AUDIT IN THE INTERNAL CONTROL ACTIVITY

DOBRESCU Georgeta

University lecturer, dr., Tomis University of Constanța, Romania

POPA Daniela

Lecturer university, dr., Tomis University of Constanta, Romania

ABSTRACT. *The internal managerial control system is an integral and essential component of the institution's management that covers the entire activity.*

Internal audit in carrying out its own activity has as its main objective the assessment of internal control on each audited activity. Internal audit mainly uses, as a form of advice, the training and professional development of employees, intended to provide theoretical and practical knowledge regarding risk management and the development of the internal control system.

KEYWORDS: *audit intern, control intern, proceduri, evaluarea inițială a controlului intern.*

JEL CLASSIFICATION: *M42*

Internal audit "control of controls"

According to its attributions, the audit involves analysis, diagnosis and evaluation of internal activities based on the analysis of risks in the entity, being a real support for the entity's management. Since the internal control is also a management tool through which the fulfillment of the responsibilities assumed by each person regardless of the position they occupy in the hierarchy of the entity is sought, the internal audit in carrying out its own activity has as its main objective the evaluation of the internal control on each activity audited.

Cases of involvement of the internal audit in the internal control activity

The involvement of the internal audit in the internal control activity is carried out in the following cases mentioned below:

A. Methodology for carrying out the audit mission

According to the methodology for carrying out audit missions in the preparation stage, one of the documents to be completed is the "Internal control questionnaire" form. This form allows, through the questions asked and the answers received, to identify the internal control activities established by the management and to assess their functionality.

Another document that is also completed during the preparation stage of the audit mission is the "Initial evaluation of internal control and establishment of the activities to be audited" form.

The initial evaluation of the internal control involves the completion of the following stages:

- ✚ determination of the functioning methods of each identified activity/action;
- ✚ identification of existing internal controls, based on the internal control questionnaire and/or the collected documents;
- ✚ establishing the expected internal controls for each activity/action and identified risk;
- ✚ establishing the compliance of the internal control.

The initial assessment of internal control takes into account the risks associated with auditable activities/actions and involves the identification and analysis of the internal controls implemented by the entity to manage these risks, in conclusion this form presents the result of the initial assessment of the risks associated with auditable activities/actions and identifies and analyzes the internal controls implemented by the audited entity/structure to manage these risks in order to identify areas where they are not functional.

It can be mentioned that, depending on the result of the risk assessment and internal control assessment, the vulnerable activities/actions are selected in the audit.

This form also includes the heading "Establishment of expected internal controls". within this heading, the auditors complete with the internal controls that should be implemented at the level of the audited structure, respectively any activity, means or action that should be established and implemented by the management, with the aim of allowing adequate control over the operation of the structure of the audited entity as a whole, taking into account the provisions of the regulatory framework.

To identify the "expected internal controls", the auditors analyze the following criteria:

- ✚ the degree of implementation of the internal managerial control system at the level of the audited structure/entity;
- ✚ the degree of procedural coverage of the activities carried out within the audited structure/entity;
- ✚ the way in which the procedures developed at the level of the audited structure/entity present the steps to be followed, the working methods and the rules to be applied necessary to fulfill the duties and tasks, taking into account the assumption of responsibilities;
- ✚ the degree of awareness of the management of the audited entity/structure regarding the internal/managerial control system;
- ✚ the degree of integration of internal/managerial control in the current activities of the audited structure/entity;
- ✚ at the level of the audited structure/entity, the risks related to the performance of its activities are systematically analyzed, corresponding plans are developed, in the direction of limiting the possible consequences of these risks, those responsible for the implementation of internal control measures are established and their effectiveness is monitored;
- ✚ at the level of the audited entity/structure, a system is implemented that allows the management to know the status of activities, the monitoring of performances with the help of relevant quantitative and qualitative indicators and the adoption of corrective measures in case of deviation from the objectives.

Another section of the form represents the identification of existing internal controls. In this section, the auditors enter the internal controls implemented for risk management at the level of the audited structure and according to which the degree of compliance of the internal control is established, at the time of evaluating the degree of confidence in the internal control.

Auditors use the following criteria to identify existing internal controls:

- ✚ the degree of implementation of the internal managerial control system at the level of the audited structure;
- ✚ the degree of procedural coverage of the activities carried out within the audited structure/entity;

- ✚ the way in which the procedures developed at the level of the audited structure/entity present the steps to be followed, the working methods and the rules to be applied necessary to fulfill the duties and tasks, considering the assumption of responsibilities;
- ✚ the degree of awareness of the management of the audited entity/structure regarding the internal/managerial control system;
- ✚ the degree of integration of internal/managerial control in the current activities of the audited structure;
- ✚ at the level of the audited structure/entity, the risks related to the performance of its activities are systematically analyzed, corresponding plans are developed, in the direction of limiting the possible consequences of these risks, those responsible for the implementation of internal control measures are established and their effectiveness is monitored;
- ✚ at the level of the audited entity/structure, a system is implemented that allows the management to know the status of activities, the monitoring of performances with the help of relevant quantitative and qualitative indicators and the adoption of corrective measures in case of deviation from the objectives.

Depending on the information entered in this form, the auditors perform an initial evaluation of the internal control using a scale, on 3 levels, as follows: compliant internal control, partially compliant internal control and non-compliant internal control.

In all the audit missions carried out at the level of the entity, the auditors concluded that there was a control system according to which it complies with the provisions of the legislation in force.

B. Based on the annual internal audit plan prepared at the level of the internal audit office, a mission entitled Evaluation of financial management control was established.

The auditors proceeded to evaluate the internal managerial control system at the level of the Management Financial Control Office in order to analyze the capacity of the internal control system to prevent, detect and correct significant errors/deviations that may occur within the activities carried out.

The objectives of this mission were:

- ✚ Evaluation of the internal managerial control system of the financial management control activity;
- ✚ How to comply with the legal provisions regarding financial management control.

In order to audit these objectives, it is necessary that the sources of information provided by the audited structure are real, legal, correct, and of good quality. Therefore, under this aspect, the scope of control includes, first of all, objectives regarding both the preparation of primary documents in compliance with the conditions of form and content, as well as the organization and management of technical-operational and accounting records in compliance with methodological norms. consequently, the system of documents and records is both the object of the control and the source of information for the control of the economic-financial activity.

The auditors analyzed the fulfillment of the specific requirements of each internal control standard. In some cases, partial implementations of the control system were found, in these cases the auditors formulated recommendations containing solutions regarding the full implementation of the internal control standards.

Regarding the evaluation of this activity, from the checks carried out, the team of auditors did not record any deviations from legality and regularity that would determine the damage procedure.

Also the basis of the analyzes and evaluations carried out by the audit team, appreciates the fact that the activity of the audited structure has a functional internal control.

C. Informal counseling

Informal counseling took place, through the participation of the management of the Internal Public Audit Department in working meetings with the monitoring, coordination and implementation commission of the internal/managerial control system and in current exchanges of information with the staff within the entity's structures.

Consulting involves a useful solution that can include the development or flexibility of the internal control system and adds value to the organization's management.

At the entity level, professional training and development was used as a form of counseling, aimed at providing theoretical and practical knowledge related to risk management and the development of the internal control system.

In the current year, the auditors carried out informative counseling that aimed at consulting on the implementation of the internal/managerial control system at the level of organizational structures, in accordance with the provisions of OSGG. no. 600/2018 for the approval of the Internal/Managerial Control Code of public entities, with subsequent amendments and additions.

This was achieved by participating in trainings organized with the staff of the Internal Control Department and individual consultations in the framework of the implementation of internal control standards and the development of the internal control system at the entity level.

There were bimonthly work meetings with the staff of the Internal Control Department where the requirements of each control standard were discussed.

We mention the fact that the specific legislation applied by the entity in implementing the control standards was analyzed and updated.

Each type of supporting document that would lead to the implementation of each control standard was analyzed. The manner of completing the answers requested by the external auditors to the questions regarding the implementation of the internal control standards was also analyzed. Each person participating in the working meeting supported a point of view regarding the supporting documents necessary to certify the implementation of each standard. The participants also formulated points of view on how to respond to the questionnaire submitted by the external auditors.

Conclusions

The internal audit office, within an entity, makes a significant contribution to the improvement of the decision-making system through the consultancy and advice provided and to the improvement of risk management processes, being an active presence within the company.

Internal control evaluation is a priority in the work of internal auditors. In the current period, there is an increasing emphasis on IT knowledge, which has an important role in a rigorous approach to risks

BIBLIOGRAPHY

1. Emil Ghiță, "Internal Public Audit", Sitech Publishing House, Craiova 2007;
2. The Court of Accounts, "Guide for evaluating the internal control system in public entities", 2011, p. 10;
3. Ana Morariu, Gheorghe Suciu, "Accounting of public institutions", University Publishing House, Bucharest 2004.
4. Marcel Ghiță, Sorinel Domnișoru, Nicolae Pelinaru, "Banking and fiscal financial control", Reprography of the University of Craiova, 1998.
5. Marian Năstase, Vasile Zecheru, "Management of the internal audit "object", Economic Publishing House, Bucharest 2005;
6. INTOSAI – International Organization of Supreme Audit Institutions. <http://www.intosai.org/about-us.html>;
7. Ministry of Public Finances - Central Harmonization Unit for Internal Public Audit, "Guideline - Evaluation of internal control for the purpose of carrying out internal public audit missions", Bucharest 2014;
8. Arens Loebbecke, Translation by Rodica Levitchi "Audit, an intelligent approach", ARC Publishing House 2003.

**THE EVOLUTION OF THE BANKING SUPERVISION FRAMEWORK
IN REPUBLIC OF MOLDOVA
EVOLUȚIA CADRULUI DE SUPRAVEGHERE BANCARĂ ÎN
REPUBLICA MOLDOVA**

DERMENGI Daniela

ORCID: 0000-0003-2318-9208

PhD Student, Academy of Economic Studies of Moldova, Republic of Moldova

e-mail: danieladermengi@gmail.com

ABSTRACT. *This article is a summary of all new regulations and reforms carried out by the National Bank of Moldova aimed to strenght the banking supervision. Also, the article presents the content and the results of the Twinning projects that followed the conclusion of the Association agreement Moldova-European Union, in 2014 year. The prudential requirements regarding the capital and liquidity indicators are presented in evolution, as well the dynamic of the recorded data by the banking system in order to conclude how liquid and well capitalized it is. The article is focused on the new requirements imposed by Basel III and the reforms that have changed at all the banking legislation framework and that are going to bring new supervision perspectives to the financial sector as a whole.*

KEYWORDS: *prudential supervision, Basel III, systemic risk, twinning, banking regulation*

JEL CLASSIFICATION: *G28 Government Policy and Regulation*

INTRODUCERE

Criza financiară mondială din anul 2008, urmată ulterior de criza datoriilor suverane din Uniunea Europeană din anul 2012, au pus în evidență slăbiciunile sectorului financiar, implicit ale sistemului bancar. Aceasta a impus regândirea cadrului internațional de reglementare și supraveghere a sectorului bancar, în vederea consolidării capacităților de gestiune a riscurilor bancare și a crizelor financiare. (Dardac, 2007)

Astfel, Comitetul Basel pentru Supravegherea Bancară a creat noi măsuri de consolidare a sistemului financiar global. Basel III a modificat semnificativ supravegherea prudențială, completând supravegherea microprudențială cu dimensiunea macro a supravegherii, menită să gestionezi riscurile sistemice.

Deși criza s-a propagat în Republica Moldova prin canalele economiei reale, sistemul bancar autohton a fost afectat. Ulterior, schemele de spălare de bani ce au avut loc prin cele trei bănci comerciale ce se află în proces de lichidare, au scos în evidență problemele structurale ale sectorului și lacunele cadrului de reglementare și supraveghere. Au urmat și alte provocări – pandemia COVID-19, războiul din Ucraina și presiunile inflaționiste puternice din 2022-2023.

Astfel, crizele, necesitățile pieței în schimbare, dar și procesul de racordare la cerințele reglementărilor Uniunii Europene au impus adaptarea și perfecționarea continuă a reglementărilor și supravegherii bancare din Republica Moldova.

Metode aplicate

Articolul are ca temă de cercetare analiza în dinamică a trei aspecte – evoluția cadrului normativ, evoluția cerințelor prudențiale impuse băncilor prin reglementări, precum și evoluția datelor statistice. Pentru aceasta s-au analizat în perspectivă istorică actele normative și cerințele impuse de acestea și s-au sumarizat în formă de tabele.

În articol sunt analizați și indicatorii de capital și cei de lichiditate înregistrați pe sistem bancar în perioada 2008-2022, cu formularea concluziilor de rigoare. Aceste date au fost prezentate grafic, iar concluziile s-au făcut luând în considerare dinamica cifrelor, comparația cu nivelul

prudențial reglementat, dar și luând în considerare anumite elemente de extraneitate care pot explica anumite devieri sau evoluții.

Rezultate și discuții

- **Evoluția cadrului normativ privind supravegherea bancară**

În Rep. Moldova, banca centrală este autoritatea care îndeplinește funcția de supraveghere bancară. „Obiectivul fundamental al Băncii Naționale este asigurarea și menținerea stabilității prețurilor. Fără prejudicierea obiectivului său fundamental, Banca Națională a Moldovei (BNM) urmărește asigurarea stabilității și viabilității sistemului bancar și sprijină politica economică generală a statului.” (Legea cu privire la Banca Națională a Moldovei, art.4)

În conformitate cu prevederile legislației bancare, BNM a creat mecanismul de supraveghere și reglementare a activității bancare, prin stabilirea unui șir de reglementări cu cerințe specifice pe care băncile sunt obligate să le respecte.

Cerințele reglementate de BNM sunt în permanentă modificare, în vederea asigurării conformității cu prevederile legislației europene, cu standardele internaționale, în special cu recomandările Comitetului Basel privind Supravegherea Bancară și Directivele Uniunii Europene.

În continuare vom analiza în retrospectivă cele mai importante proiecte implementate de BNM și care vizează direct eforturile de a construi un cadru de reglementare și supraveghere bancară eficient, care într-un final să îndeplinească cele mai esențiale obiective de supraveghere bancară (Tabelul 1).

Tabelul 1. Retrospectiva reglementărilor și reformelor bancare

Anul	Reglementări/ reforme bancare	Aspecte privind supravegherea bancară
2004	Lansarea activității Fondului de garantare a depozitelor	Astfel s-a instituit sistemul de garantare a depozitelor în sistemul bancar al RM. La sistemul de garantare a depozitelor participă în mod obligatoriu toate băncile licențiate de BNM. Mijloacele destinate pentru garantarea depozitelor se acumulează din contribuțiile băncilor. Această reformă ține de obiectivul de protejare a deponenților.
2006	Implementarea unui nou sistem automatizat de plăți interbancare (SAPI).	SAPI este compus din sistemul de decontare pe bază brută în timp real destinat procesării plăților urgente și de mare valoare și sistemul de compensare cu decontare pe bază netă destinat procesării plăților de mică valoare. Astfel, a fost realizată o infrastructură modernă de plăți, care a creat premise importante pentru prestarea serviciilor de plată de o înaltă calitate și facilitarea efectuării plăților fără numerar.
2012	Legea cu privire la serviciile de plată și moneda electronică nr. 114 din 18.05.2012	În scopul stabilirii unui cadru legal uniform pentru promovarea activității eficiente și competitive pe piața de prestare a serviciilor de plată, de emisie și de răscumpărare a monedei electronice și pentru protejarea drepturilor și intereselor legitime ale utilizatorilor serviciilor de plată și ale deținătorilor de monedă electronică. Intrarea în vigoare a acestei legi, ale cărei prevederi au fost transpuse din cadrul normativ UE, a creat premise pentru apariția unor noi jucători pe piața serviciilor de plată electronice, și anume a prestatorilor de servicii de plată nebankari, fapt ce a impulsionat dezvoltarea și diversificarea metodelor de plată fără numerar.
2013	Înființarea Consiliului Național de Plăți (CNP)	CNP este un forum profesionist de consultare la nivel nalt între diverse instituții publice și private, pentru susținerea funcționării sigure și stabile a sistemului de plăți din Republica Moldova. CNP va facilita alinierea serviciilor de plată la cererea pieței și la cele mai înalte standarde internaționale și va contribui la încurajarea concurenței pe piața plăților fără numerar, astfel încât agenții economici și populația să beneficieze de servicii de plată calitative la prețuri avantajoase.
2013	Țintirea directă a inflației	Din anul 2013, BNM a trecut la regimul țintirii directe a inflației. În conformitate cu Strategia politicii monetare pe termen mediu (Hotărârea Consiliului de administrație al BNM nr. 303 din 27 decembrie 2012), BNM a stabilit ținta inflației calculată în baza indicelui prețurilor de consum în valoare de 5,0% anual cu o posibilă deviere de $\pm 1,5$ puncte

		procentuale. Totodată, în concordanță cu ținta inflației, BNM a optat pentru regimul de flotare gestionată a cursului de schimb, fără a avea o țintă prestabilită. Această reformă ține de obiectivul de stabilitate a prețurilor.
2013-2017	Implementarea codului IBAN (<i>International Bank Account Number</i>) atât pentru transferurile internaționale, cât și pentru cele naționale	Scopul implementării codului IBAN a fost de a eficientiza transferurile de fonduri, prin minimizarea erorilor, timpului de procesare a datelor și reducerea costurilor serviciilor de transfer. Această reformă ține de obiectivul de protecție a consumatorilor de servicii financiare.
2015-2017	Proiectul Twinning „Consolidarea capacității BNM de reglementare și supraveghere bancară în contextul cerințelor Uniunii Europene.”	
2016	Legea nr.232 din 03.10.2016 privind redresarea și rezoluția băncilor	BNM, în calitate de autoritate de rezoluție, dispune de pârghii legale pentru a preveni insolvența sau, în cazul în care aceasta se produce, pentru a reduce la minim consecințele negative prin menținerea funcțiilor de importanță sistemică ale instituției aflate în această situație.
2017	Legea nr. 202/2017 privind activitatea băncilor	
2017	Planificarea anuală a priorităților de supraveghere bancară	Având în vedere diverse circumstanțe economice, BNM identifică potențialele riscuri ce pot compromite stabilitatea sectorului bancar și stabilește prioritățile de supraveghere bancară pentru următorul an. Astfel, acestea devin aspecte importante de urmărit în contextul controalelor pe teren și al celor din oficiu.
2018-2021	Proiectul Twinning „Eficientizarea sistemului de prevenire și combatere a spălării banilor și finanțării terorismului în Republica Moldova”	Perioada de implementare a proiectului este de 3 ani, iar beneficiarii proiectului sunt aproximativ 15 instituții publice din Republica Moldova cu atribuții în domeniul prevenirii și combaterii spălării banilor și finanțării terorismului, inclusiv BNM.
2018	Primul set de instrumente macroprudențiale – amortizoarele de capital	Acestea au ca scop creșterea rezilienței băncilor împotriva potențialelor pierderi rezultate din materializarea anumitor riscuri sistemice. BNM revizuieste periodic ratele amortizoarelor de capital stabilite și, la necesitate, le ajustează.
2019	Implementarea procesului de supraveghere și evaluare (SREP)	SREP este principalul instrument de supraveghere bancară prudențială al Băncii Naționale, fiind un proces complex care se bazează pe analiza riscurilor, anticiparea problemelor și utilizarea raționamentului profesional.
2020	Prezentarea de către bănci a primelor raportări privind procesul de evaluare a adecvării lichidității interne (ILAAP).	Verificarea calității procesului de evaluare a adecvării lichidității devine o componentă nouă a procesului SREP realizat de BNM. Astfel, Banca Națională evaluează soliditatea, eficacitatea și caracterul cuprinzător al cadrului pentru administrarea riscurilor de lichiditate și de finanțare aferente băncilor.
2021-2023	Proiectul Twinning „Consolidarea supravegherii, guvernantei corporative și gestionării riscurilor în sectorul financiar al Republicii Moldova”	
1 iulie 2023	Legea Nr. 178 din 11.09.2020 pentru modificarea unor acte normative	Prin această lege, atribuțiile BNM urmează să fie extinse și asupra sectorului financiar nebanca și anume – licențierea, autorizarea, reglementarea și supravegherea activității companiilor de asigurare, reasigurare, intermediarilor în asigurări și reasigurări, a Biroului Național al Asigurătorilor de Autovehicule din Republica Moldova, a asociațiilor de economii și împrumut, a birourilor istoriilor de credit și a organizațiilor de creditare nebanca.

Sursa: realizat de autor în baza informațiilor de pe site-ul oficial al Băncii Naționale a Moldovei (www.bnm.md)

Cele mai recente și de substanță modificări în cadrul de supraveghere a sectorului bancar autohton au avut loc după semnarea Acordului de Asociere între Republica Moldova și Uniunea Europeană, în anul 2014. Reformele prevăzute de acest Acord se referă la transpunerea condițiilor impuse de Basel III și acestea au venit într-un context național extrem de sensibil din perspectiva capacităților de gestionare a riscurilor bancare – falimentul celor 3 bănci.

După semnarea Acordului, Rep. Moldova a primit asistența experților străini în cadrul unor proiecte Twinning, în vederea implementării reformelor de îmbunătățire a cadrului de reglementare și supraveghere bancară (Tabelul 2).

• **Proiectele Twinning din perioada 2015-2023**

Proiectul Twinning pentru consolidarea capacității BNM în domeniul reglementării și supravegherii bancare în contextul cerințelor UE a avut loc timp de 2 ani, în perioada 2015-2017, și au fost implicați experți ai Băncii Naționale a României și ai Băncii Naționale a Olandei. Aceștia au asistat BNM în procesul de consolidare a cadrului de supraveghere prudențială, prin armonizare cu legislația Uniunii Europene. De asemenea, proiectul a presupus modificarea cadrului legislativ în vederea asigurării unui sector bancar mai stabil și competitiv. De asemenea, s-a pus un accent deosebit pe dezvoltarea instrumentelor de supraveghere prudențială și pe consolidarea funcției de supraveghere a BNM. (BNM, 2022)

Tabelul 2. Proiectele Twinning și rezultatele lor pentru Rep. Moldova (2015-2023)

	Proiectul Twinning	Rezultatele proiectului
2015-2017	„Consolidarea capacității BNM de reglementare și supraveghere bancară în contextul cerințelor Uniunii Europene.”	Principalele rezultate ale proiectului: <ul style="list-style-type: none"> •elaborarea noii legi bancare – Legea privind activitatea băncilor; •elaborarea a 20 de proiecte de reglementări secundare, inclusiv privind cerințele prudențiale; •elaborarea regulilor interne ale BNM care permit exercitarea eficientă a funcției de supraveghere și modificarea structurii organizatorice a BNM; creșterea nivelului de expertiză a supraveghetorilor și reprezentanților băncilor cu privire la cadrul Basel III.
2018-2021	„Eficientizarea sistemului de prevenire și combatere a spălării banilor și finanțării terorismului în Republica Moldova”	BNM a fost una dintre cele 15 instituții publice beneficiare a proiectului, cu atribuții în domeniul prevenirii și combaterii spălării banilor și finanțării terorismului
2021-2023	„Consolidarea supravegherii, guvernantei corporative și gestionării riscurilor în sectorul financiar al Republicii Moldova”	<ul style="list-style-type: none"> •fortificarea și diversificarea instrumentelor de supraveghere macroprudențială; •îmbunătățirea reglementării și supravegherii companiilor de asigurări, companiilor de microfinanțare și caselor de economii; •asigurarea condițiilor necesare pentru aderarea Republicii Moldova la Zona unică de plăți în euro (SEPA).

Sursa: elaborat de autor în baza datelor Băncii Naționale a Moldovei (www.bnm.md)

Principalul rezultat al acestui proiect a fost elaborarea unei noi legi bancare. Legea privind activitatea băncilor, care a intrat în vigoare la 01.01.2018 și a înlocuit astfel Legea instituțiilor financiare (LIF) – prima lege care a reglementat activitatea bancară în Rep. Moldova și care a fost aprobată în 1995. Odată cu aprobarea noii legi bancare conținutul LIF s-a redus la regulile aplicabile procesului de lichidare benevolă sau silită a unei bănci. În anul 2020 Legea instituțiilor financiare este redenumită în Legea cu privire la lichidarea băncilor.

La modul practic, aprobarea Legii privind activitatea băncilor și a actelor normative de punere în aplicare a legii a însemnat un proces de re-reglementare a sectorului bancar, prin care s-a trecut de la Basel I la Basel III, iar în termeni concreți a însemnat trecerea de la supravegherea micro (ce vizează riscurile la care se expun băncile în mod individual) la cea macro (riscurile sistemice), de la supravegherea bazată pe conformitate la supravegherea bazată pe risc, de la supravegherea aspectelor cantitative la luarea în considerație a aspectelor de ordin calitativ din activitatea băncilor, precum și de la abordările identice ale instituțiilor bancare la abordări specifice, după profil de risc dar și după importanța sistemică (Figura 1).

Basel I → Basel III

<i>Micro → Macro</i>	<i>Conformitate → Risc</i>	<i>Cantitativ → Calitativ</i>	<i>Abordări identice → Abordări după profil de risc</i>
----------------------	----------------------------	-------------------------------	---

Figura 1. Evoluția abordărilor de supraveghere de la Basel I la Basel III

Sursa: elaborat de autor

Esența noilor reglementări presupune pentru băncile licențiate:

- structură organizatorică clară cu linii de responsabilitate bine definite și transparente;
- un proces de evaluare a adecvării capitalului la riscuri;
- un proces de evaluare a adecvării lichidității;
- mecanisme adecvate de control intern;
- reglementarea eticii de afaceri și a mecanismelor de remunerare;
- competențe noi de personal la nivelul fiecărei bănci licențiate;
- asigurarea stabilității financiare – instrumente noi de supraveghere și control din partea

Băncii Centrale. (Legea privind activitatea bancară și Regulamentul privind cadrul de administrare a activității băncilor)

Proiect Twinning privind „Consolidarea supravegherii, guvernancei corporative și gestionării riscurilor în sectorul financiar al Republicii Moldova” a demarat în anul 2021 și se va încheia în anul 2023. Din tabelul 3 putem concluziona că acest proiect are obiective împărțite pe 3 segmente – sectorul bancar, sistemele de plăți și sectorul non-bancar.

Tabelul 3. Componentele proiectului Twinning „Consolidarea supravegherii, guvernancei corporative și gestionării riscurilor în sectorul financiar al Republicii Moldova”

Sectorul bancar	Sistemele de plăți	Sectorul non-bancar
- Limitarea și prevenirea riscului sistemic	- Siguranța și eficiența sistemelor de plată și de decontare - Aderare Rep. Moldova la SEPA	- Companiile de asigurări – guvernanta, capacitatea financiară și stabilitatea financiară - OCN – transparența structurii acționariatului, calitatea guvernancei corporative și protecția consumatorilor

Sursa: elaborat de autor în baza informațiilor de pe site-ul oficial al Băncii Naționale a Moldovei (www.bnm.md)

Referitor la **sectorul bancar**, obiectivul proiectului este de a consolida cadrul macroprudențial pentru a limita și preveni acumularea de riscuri sistemice și menținerea unui sector bancar bine capitalizat.

Referitor la **sistemele de plăți**, proiectul vizează:

- îmbunătățirea reglementărilor interne privind monitorizarea infrastructurii pieței financiare și a sistemelor de plăți pentru a le spori siguranța și eficiența, în vederea asigurării stabilității financiare;

- pregătire de aderare la schema zonei unice de plăți în euro (SEPA), prin alinierea legislației naționale la cerințele acesteia, prin care se urmărește consolidarea relațiilor economice cu Spațiul Economic European, diversificarea și sporirea serviciilor financiare disponibile în țară.

Referitor la **sectorul non-bancar**, proiectul vizează noile atribuții ale BNM și anume – de reglementare, autorizare și supraveghere a sectorului financiar nebanca. Începând cu luna iulie 2023 companiile de asigurare, reasigurare, intermediarii în asigurări și reasigurări, Biroul Național al Asigurătorilor de Autovehicule din Republica Moldova, asociațiile de economii și împrumut, birourile istoriilor de credit și organizațiile de creditare nebanca trec din gestiunea Comisiei Naționale a Pieței Financiare la BNM. (Legea nr.178, 2020)

Astfel, BNM urmează să fie instituția care cumulează funcțiile de reglementare, supraveghere și politică monetară și urmează în curând să acopere noi segmente ale sectorului financiar (Figura 2).

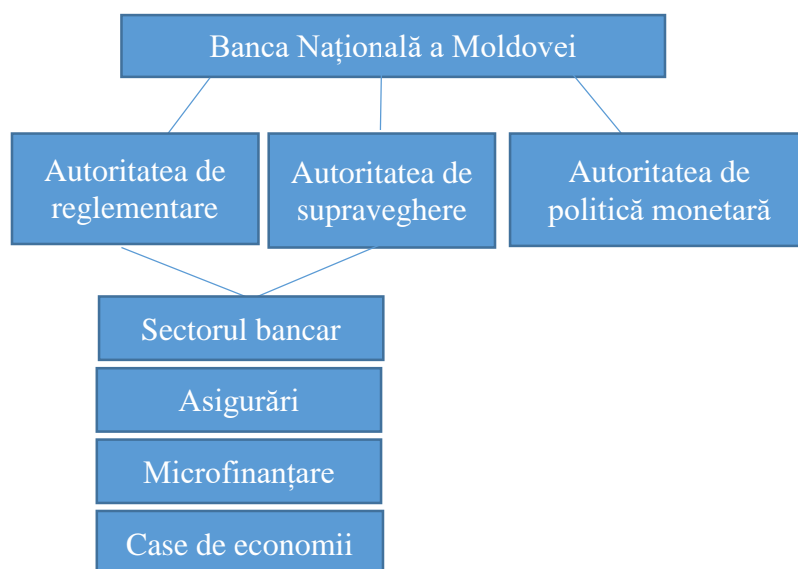


Figura 2. Instituționalizarea supravegherii financiare în Rep. Moldova

Sursa: elaborat de autor

BNM, în calitate de autoritate de supraveghere, trebuie să aibă grijă ca resursele suplimentare de supraveghere (pentru sectorul non-bancar) să aducă beneficii pe măsură și să nu afecteze calitatea supravegherii bancare. Este important să se facă analize cost-beneficiu și să fie evitate situațiile de eșec al supravegherii (când beneficiile sunt net inferioare costurilor de supraveghere și reglementare).

În mod evident, e necesar să se ia în calcul perspectivele de dezvoltare a sectorului financiar nebancaar, dar să fie gestionate corect și barierele ce stau în calea dezvoltării sectorului.

E important ca populația să fie informată despre toate serviciile financiare alternative, pentru a lua deciziile financiare cele mai potrivite, dar și pentru a avea încredere în prestatorii de servicii financiare. Astfel, va spori incluziunea financiară a populației.

- **Retrospectiva cerințelor prudențiale privind capitalul și lichiditatea**

Stabilitatea și siguranța băncilor și a întregului sistem bancar pornește de la capitalul instituțiilor financiare. Un nivel înalt al suficienței capitalului demonstrează capacitatea băncilor de a gestiona și de a redistribui fluxurile de mijloace bănești disponibile. (Jora, 2010) Asigurarea unui nivel înalt al suficienței capitalului este și una dintre exigențele impuse de standardele Basel III. Cerințele de capital reglementate în Rep. Moldova au fost de multă vreme sensibil mai înalte decât în plan internațional, doar că exista o abordare standard pentru toate băncile, indiferent de semnificația lor sistemică sau de expunerea la risc.

2000	2012	2018	2022
Suficiența capitalului ($\geq 12\%$)	Active ponderate la risc și suficiența capitalului ponderat la risc ($\geq 16\%$)	Rata fondurilor proprii totale ($\geq 10\%$)	

Figura 3. Evoluția cerințelor de capital prudențiale (%)

Sursa: elaborat de autor

Potrivit noii legi bancare, BNM impune formarea unui capital suplimentar (intern), mărimea căruia diferă de la o bancă la alta și depinde de expunerea fiecărei bănci la diverse categorii de riscuri. Astfel, băncile trebuie să aplice strategii și procese de evaluare și menținere a caracterului adecvat al capitalului lor intern.

- fonduri proprii care să acopere amortizoarele de capital:
 - amortizorul de conservare a capitalului,
 - amortizorul anticiclic de capital specific băncii,
 - amortizorul aferent băncii de importanță sistemică și

- *amortizorul de risc sistemic*
- calcularea efectului de levier (credite bancare/capital propriu)
- abordare individuală – bancă de importanță sistemică
- cerințe de fonduri proprii pentru acoperirea de riscuri specifice (risc de credit, de piață, operațional, alte riscuri)

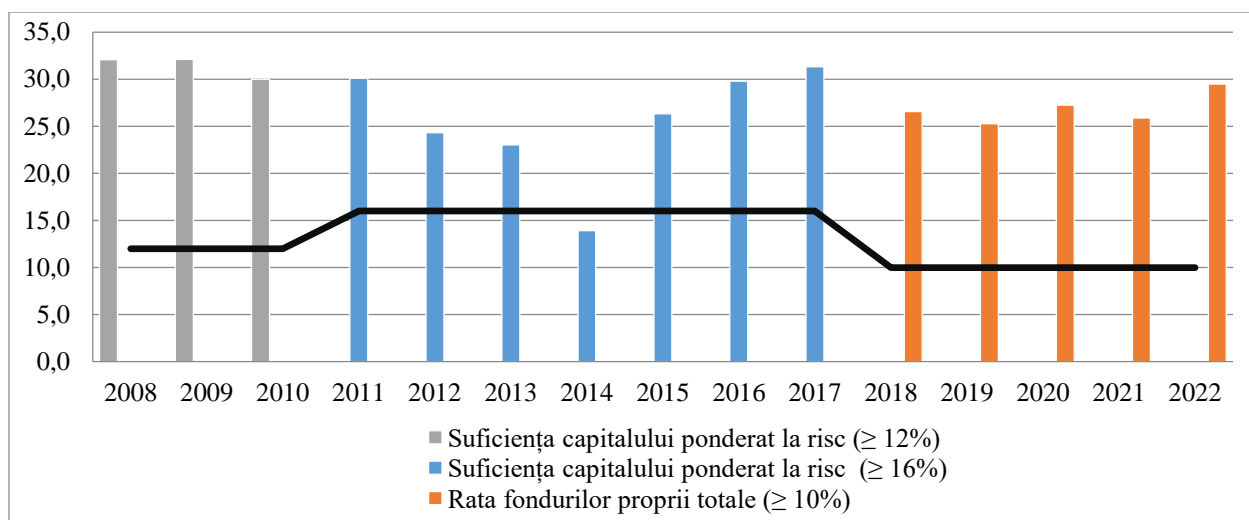


Figura 4. Evoluția pe sistem a suficienței capitalului ponderat la risc în perioada 2008-2017 și a ratei fondurilor proprii totale în perioada 2018-2022 (%)

Sursa: elaborat de autor în baza datelor de pe site-ul oficial al Băncii Naționale a Moldovei (www.bnm.md, 2023)

În această privință, băncile din Moldova sunt într-o poziție confortabilă. Media suficienței capitalului ponderat la risc pe sistemul bancar, în perioada 2008-2017, prezentată grafic în Fig.2.3., arată că indicatorul de suficiență a capitalului a fost peste nivelul reglementat de $\geq 12\%$ - în perioada 2008-2010 și de $\geq 16\%$ - în perioada 2011-2017. Excepție face anul 2014, când acest indicator a constituit 13,92%, sub nivelul minim reglementat. Situația din anul 2014 nu a fost o problemă de sistem, ci a fost generată de Banca de Economii și Banca Socială – bănci care au înregistrat în 2014 un coeficient al suficienței capitalului ponderat la risc puțin peste 3%.

În anii de după criza din anul 2009, se remarcă o scădere treptată a mediei suficienței capitalului ponderat la risc. Totodată, din graficul 2.4. ce arată evoluția soldului creditelor acordate de băncile autohtone, se remarcă în această perioadă o dinamizare a creditării. Astfel, diminuarea suficienței capitalului ponderat la risc a fost determinată de diminuarea reticenței băncilor de a se angaja în procesul de creditare, acesta din urmă comportând riscuri mai mici de capital.

În anul 2016, în scopul consolidării capitalului băncilor, Banca Națională a inițiat unele modificări la Regulamentul cu privire la suficiența capitalului ponderat la risc, ce țin nemijlocit de redirecționarea profitului înregistrat în anii precedenți exclusiv pentru majorarea capitalului. (www.bnm.md, 2016)

În anul 2018, „rata fondurilor proprii totale” cu un nivel minim reglementat de $\geq 10\%$ (inclusiv amortizoarele de capital) a luat locul indicatorului „media suficienței capitalului ponderat la risc”. Evoluția ratei fondurilor proprii în perioada 2018-2022 arată că băncile din Rep. Moldova continuă să fie suficient de capitalizate în raport cu profilul lor de risc. Așa cum am menționat anterior, potrivit noii metodologii de calcul, rata fondurilor proprii totale ia în considerație nu doar riscul de credit, dar și riscul de piață și cel operațional. Astfel, este firesc ca acest indicator să fie inferior celui calculat până în anul 2018.

În perioada de când se aplică rata fondurilor proprii totale, acest indicator a înregistrat o tendință de creștere, evoluând de la 26,55% în anul 2018 la 29,49% în anul 2022. Analiza ratei fondurilor proprii totale pe bănci arată că în perioada 2018-2022 cel mai redus nivel a constituit

18,87% (OTP Bank în anul 2021), iar cea mai mare rată a fondurilor proprii totale înregistrată a fost 62,24% (Eximbank în anul 2018).

Basel III presupune modificări semnificative în modul de determinare a **necesarului de lichiditate**, care implică două modele de măsurare și anume – cerința de acoperire a necesarului de lichiditate și indicatorul de finanțare stabilă netă.

- rezerve de lichiditate adecvate pentru a permite băncilor să facă față eventualelor dezechilibre dintre intrările și ieșirile de lichidități în situații de criză gravă într-un interval de 30 de zile - *cerința de acoperire a necesarului de lichiditate (LCR)*. Din 2022 indicatorul de acoperire a necesarului de lichiditate (LCR) a înlocuit principiul II al lichidității.

- monitorizarea riscului de credit pe orizonturi de timp, inclusiv pe parcursul zilei – *indicatorul de finanțare stabilă netă (NSFR)*. Indicatorul de finanțare stabilă netă limitează dependența exagerată față de finanțarea interbancară pe termen scurt, încurajând o evaluare mai bună a riscului de finanțare.

Referitor la indicatorii de lichiditate, valorile înregistrate de băncile din Rep. Moldova pe tot parcursul perioadei luate spre analiză respectă limitele reglementate (principiul I și principiul II al lichidității) (Figura 5).

2000	2012	2018	2022
<ul style="list-style-type: none"> • Principiul I - Lichiditatea pe termen lung (≤ 1) • Principiul II - Lichiditatea curentă ($\geq 20\%$) 	<ul style="list-style-type: none"> • Principiul I - Lichiditatea pe termen lung (≤ 1) • Principiul II - Lichiditatea curentă ($\geq 20\%$) • Principiul III - Lichiditatea pe benzi de scadență (>1) 	<ul style="list-style-type: none"> • Principiul I - Lichiditatea pe termen lung (≤ 1) • Indicatorul de acoperire a necesarului de lichiditate (LCR) (%) • Principiul III - Lichiditatea pe benzi de scadența (>1) 	

Figura 5. Evoluția cerințelor de lichiditate (%)

Sursa: elaborat de autor în baza actelor normative publicate pe site-ul Băncii Naționale a Moldovei (www.bnm.md)

În perioada 2008-2022, lichiditatea pe termen lung variază în jurul coeficientului de 0,7. Excepție face anul 2014, când s-a depășit nivelul maxim reglementat de 1, din cauza indicatorilor de lichiditate raportați de BEM, Banca Socială și Unibank.

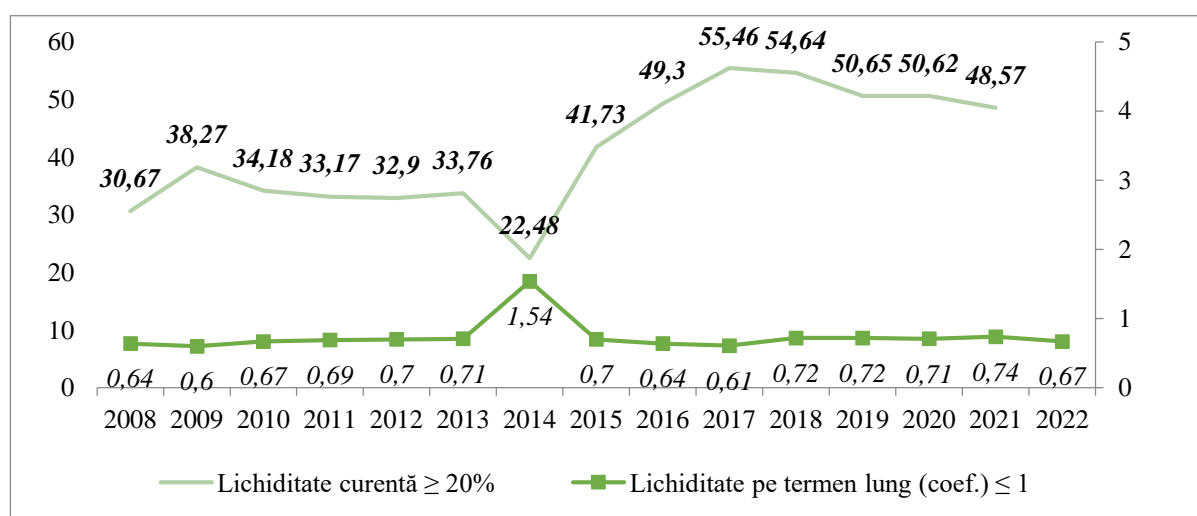


Figura 6. Evoluția indicatorilor de lichiditate în perioada 2008-2022 (%)

Sursa: elaborat de autor în baza datelor statistice de pe site-ul oficial al Băncii Naționale a Moldovei (www.bnm.md, 2023)

Referitor la lichiditatea curentă, aceasta a variat în perioada 2008-2013 între 20-40%. În anul 2014, din cauza celor 3 bănci problematice indicatorul de lichiditate curentă s-a redus la 22,5%, pentru ca începând cu 2015 să depășească 40% ajungând la maximum de 55,5% în anul 2017 și menținând un procent apropiat de 50% până în anul 2021. Începând cu luna ianuarie 2022, principiul II de lichiditate a fost înlocuit cu indicatorul de acoperire a necesarului de lichiditate (LCR) $\geq 100\%$ care a constituit în anul 2022 - 267,85%.

În vederea armonizării legislației Republicii Moldova cu cea europeană, din anul 2016 s-a implementat și principiul III – Lichiditatea pe benzi de scadență (>1). Astfel, până în anul 2016 existau unele lacune în actele normative ale BNM în ce privește indicatorii de lichiditate, pentru că nu se calcula necesarul de lichidare în perioada cuprinsă de la 1 lună până la 2 ani. Pentru că operațiunile bancare au diferite scadențe și de multe ori nesigure, este dificilă misiunea de a face o corelare între datorii și active bancare, astfel încât să fie evitat la minim riscul de lichiditate. Principiul III a venit să acopere aceste lacune normative. (Figura 5)

Conform informației privind activitatea economico-financiară a băncilor din Rep. Moldova pentru anul 2016-2022, principiul III de lichiditate depășește pragul de 1 pe toate benzile de scadență, fiind mult peste acest minim reglementat (Tabelul 4).

Tabelul 4. Principiul III - Lichiditatea pe benzi de scadență (>1)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
până la o lună inclusiv	2,91	2,72	2,94	2,67	2,28	1,89	2,16
1-3 luni inclusiv	14,85	18,40	19,09	18,14	19,86	19,64	20,41
3-6 luni inclusiv	4,75	2,74	3,12	12,90	14,74	14,43	12,10
6-12 luni inclusiv	4,22	3,06	2,37	8,83	9,97	9,92	7,48
peste 12 luni	5,32	4,74	4,34	8,74	7,97	8,35	7,25

Sursa: elaborat de autor în baza datelor statistice de pe site-ul oficial al Băncii Naționale a Moldovei (www.bnm.md, 2023)

Astfel, sectorul bancar al Republicii Moldova nu are probleme la capitolul indicatorilor de lichiditate, ceea ce înseamnă că are surse adecvate pentru susținerea plăților aferente obligațiilor și rezistență sporită la eventualele șocuri externe. Totuși, băncile depășesc cu mult cerințele reglementate, ceea ce face să avem un sistem bancar superlichid, iar aceasta comportă anumite riscuri sau costuri de oportunitate. Prin acumularea de lichidități se ratează posibilitatea de a transforma aceste active în credite bancare pe termen lung, respectiv de a genera profituri.

Există voci care spun că supracapitalizarea și supralichiditatea comportă anumite riscuri, fiind vorba în mare parte de costuri de oportunitate semnificative sau ratarea unor profituri suplimentare.

Totuși, după crizele secolului 21 s-a profilat ideea că nu e nevoie neapărat de bănci profitabile, ci de un sistem bancar sănătos. Astfel, anume supracapitalizarea și supralichiditatea au ajutat sistemul bancar autohton să facă față crizelor ultimului deceniu, perioadei pandemice, dar și presiunilor inflaționiste puternice din ultimul an.

CONCLUZII

În ultimii 20 de ani, sistemul bancar al Republicii Moldova a trecut prin mai multe provocări care i-au compromis viabilitatea:

- criza financiară internațională din 2007-2008 (impact resimțit local în 2009);
- 5 falimente bancare (Investprivatbank în anul 2009, Universalbank în 2012 și Banca de Economii, Unibank și Banca Socială în 2015);
- pandemia COVID-19 (2020);
- războiul din țara vecină (2021-prezent)
- presiuni inflaționiste (2022-prezent).

Pe de altă parte, s-au efectuat și reforme menite să armonizeze practicile cu cele internaționale, dar să și îmbunătățească eficiența activității de supraveghere:

- crearea Fondului de garantare a depozitelor (2004);
- impunerea unor cerințe de capital mai riguroase (2013);

- trecerea de la standardele naționale de contabilitate (SNC) la standardele internaționale de raportare financiară (SIRF) (2012);
- trecerea de la Basel I la Basel III (2018);
- preluarea atribuțiilor de reglementare și supraveghere a sectorului financiar nebanca (2023).

Prin încheierea Acordului de Asociere cu Uniunea Europeană, BNM și-a asumat mai multe reforme. Acestea au loc cu asistența experților străini, rezultând cu schimbări semnificative în reglementări și tehnici de supraveghere. Racordarea la cerințele reglementărilor Uniunii Europene impune sistemul bancar din Republica Moldova să preia bunele practici de gestionare a riscurilor bancare. Astfel, observăm cum reglementările din sectorul bancar au fost în continuă schimbare și adaptare la necesitățile pieței și la circumstanțele economice critice.

O schimbare de accent va avea loc în anul 2023, când BNM va deveni autoritate de reglementare, autorizare și supraveghere pentru alte sectoare dimensiuni ale sectorului financiar decât cel bancar. Astfel, am urma să asistăm la o dezvoltare a sectorului de creditare nonbanca, a sectorului de asigurări și la o popularizare intensă a serviciilor financiare alternative.

REFERINȚE BIBLIOGRAFICE

1. Legea nr.202 privind activitatea băncilor din 06.10.2017. Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr.434-439 din 15.12.2017. (2023)
https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=121176&lang=ro
2. Legea nr.548 cu privire la Banca Națională a Moldovei din 21.07.1995. Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr.434-439 din 15.12.2017. (2023)
https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=66550&lang=ro
3. Legea nr. 178 pentru modificarea unor acte normative din 11.09.2020. Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. 235-239 art. 522.
https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=123148&lang=ro
4. Regulamentul privind cadrul de administrare a activității băncilor, aprobat prin Hotărârea Comitetului Executiv nr.146 din 07.06.2017. Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr.201-213 din 23.06.2017. (2023)
https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=114265&lang=ro
5. Banca Națională a Moldovei (2016). *Situația financiară a sectorului bancar în anul 2016* [online]. Disponibil: <https://www.bnm.md/ro/content/situatia-financiara-sectorului-bancar-anul-2016>
6. Banca Națională a Moldovei (2017). *Strategia de implementare a standardelor BASEL III* [online]. Disponibil: <http://bnm.md/ro/content/strategia-de-implementare-standardelor-bsel-iii-prin-prisma-cadrului-legislativ-european>
7. Banca Națională a Moldovei (2023). *Statistica supravegherii bancare* [online] Disponibil: <https://bnm.md/bdi/?lang=ro>
8. Dardac, N., Moinescu, B. (2007) *Politici monetare și tehnici bancare – note de curs*, București.
9. Jora, O-D., Butiseaca, A. (2010) The political philosophy and the political economy of public regulation. An apropos on the ultimate cause of the current crisis, *Romanian Economic and Business Review*, ISSN 1842-2497

FINANCING THE JUSTICE SECTOR IN DEVELOPING COUNTRIES: INNOVATIVE STRATEGIES AND OPPORTUNITIES FOR IMPROVEMENT

GONCEARENCO Ludmila

ORCID: 0009-0008-6976-8671

Ph.D. Student, Academy of Economic Studies of Moldova, www.ase.md, Republic of Moldova
e-mail: ludmilagoncearenco@gmail.com

ABSTRACT. *The justice sector in developing countries faces numerous challenges, including a lack of funding, corruption, inadequate infrastructure, and a shortage of skilled personnel. Despite these challenges, there are also growth opportunities, like utilizing technology for better efficiency and transparency. The paper examines the successful financing mechanisms implemented in the justice sector globally. Public-Private Partnerships have proven effective in Latin America, while performance-based financing has worked well in Africa, linking financing to specific results to enhance sector performance. Asia has successfully used social impact bonds to improve financing and access to justice. Crowdfunding is a popular method for financing justice in Europe, providing a new source of funding for legal aid organizations to help increase access to justice for vulnerable communities. It is essential to continue exploring innovative financing strategies to protect the public interest and sector integrity through clear goals, criteria, and ongoing monitoring and evaluation. The paper offers valuable insights into financing options for enhancing the justice sector in developing countries and ensuring citizens' access to adequate and accessible legal services.*

KEYWORDS: *justice sector development, financing strategies, innovative financing mechanisms*

JEL CLASSIFICATION: *O33, I22*

INTRODUCTION

The evolution of financing and development strategies in the justice sector of developing countries has been the subject of numerous scientific studies in recent years (Doss et al., 2012; Doss et al., 2013; Stone et al., 2005). The challenges faced by the justice sector, including insufficient funding, corruption, inadequate infrastructure, and a lack of trained personnel, have long been a concern and have hindered the sector's ability to provide accessible and effective legal services to citizens (Beck & Levine, 2005; Mintz, 2005). However, with a growing recognition of the importance of financing and development strategies in the justice sector, new mechanisms have been developed to address these challenges (Anderson & Gray, 2007). As a result, the sector has undergone a significant transformation, and various financing and development strategies have been implemented effectively in different regions worldwide.

This paper aims to examine the evolution of financing and development strategies in the justice sector of developing countries and provide valuable insights into the different mechanisms that have been successfully used to improve the sector. The paper will explore the experiences of different regions and provide a comprehensive understanding of the opportunities and challenges facing the justice sector. By highlighting the need for continued investment and support, this paper seeks to contribute to the ongoing effort to ensure that the justice sector in developing countries can provide effective and accessible services to citizens.

OVERVIEW OF THE JUSTICE SECTOR IN DEVELOPING COUNTRIES

The justice sector in developing countries faces many challenges that can impact its ability to provide effective and accessible services to citizens. Here are a few key challenges that are often faced by the justice sector in developing countries:

- *Insufficient funding:* One of the biggest challenges facing the justice sector in developing countries is insufficient funding, which can lead to under-resourced courts,

prosecutors, and police, among other entities (Daniels & Trebilcock, 2004; Farrell & Clark, 2004; Webber, 2007).

- *Corruption*: Corruption within the justice sector can undermine public trust and prevent individuals from seeking justice when they need it (Daniels & Trebilcock, 2004; Tolbert & Solomon, 2006).

- *Inadequate infrastructure*: Many developing countries need more infrastructure to support a functioning justice sector, including courts, police stations, and prisons (Daniels & Trebilcock, 2004; Tolbert & Solomon, 2006).

- *Lack of trained personnel*: Another common challenge facing the justice sector in developing countries is the need for more trained personnel, including judges, prosecutors, and police officers, which can lead to inefficiencies and delays in the administration of justice (Daniels & Trebilcock, 2004; Tolbert & Solomon, 2006).

Despite these challenges, there are also opportunities for improvement and growth within the justice sector in developing countries. For example, many developing countries are exploring the use of technology to improve the efficiency and transparency of the justice sector, such as using digital tools to track cases and increase public access to legal information (Donoghue, 2017; Sushina & Sobenin, 2020).

For example, Romania has made significant efforts to improve its justice sector in recent years, particularly in the area of corruption (Lacatus & Sedelmeier, 2020; Toma, 2015). The country has established anti-corruption agencies and implemented reforms to increase transparency and accountability within the justice sector (Matiuta, 2019; Zerilli, 2013).

TYPES OF FINANCING FOR THE JUSTICE SECTOR

The financing of entities within the justice sector in developing countries can come from a variety of sources, including both domestic and international sources. Here are a few of the most common types of financing available for entities in the justice sector:

- *Grants*: Grants are a form of financing that can be done without repaying and can come from international organizations, governments, or philanthropic organizations (Gramlich, 1997). For example, the (European Commission, 2023) European Commission provides grants to support projects in the justice sector in developing countries, including projects to improve access to justice and combat corruption.

- *Loans*: Loans are a form of financing that must be repaid and can come from international financial institutions, such as the World Bank or national governments (Bulow & Rogoff, 2005). For example, the World Bank provides loans to support justice sector reforms in developing countries, including projects to strengthen the rule of law and increase access to justice (Shihata, 2021; World Bank, 2020).

- *Public-Private Partnerships*: Public-private partnerships (PPP) are a form of financing in which the public and private sectors collaborate to finance and deliver a project or service (Satish & Shah, 2009). For example, a government may partner with a private sector company to build and operate a new court building or with a non-government organization to provide legal services to underserved communities (Kang et al., 2019; Ma et al., 2022).

These are just a few of the most common types of financing available for entities in the justice sector in developing countries. The specific types of financing used will depend on the needs and goals of the entity, as well as the availability of funding from various sources.

ASSESSMENT OF CURRENT FINANCING MECHANISMS

The financing mechanisms in place for the justice sector in developing countries can vary greatly (Ketkar & Ratha, 2008). Their effectiveness can depend on several factors, including the availability of funding, the financing mechanism's structure, and the entities' goals and priorities (Drunen, 2009).

When assessing the current financing mechanisms in place for the justice sector in developing countries, it is essential to consider their effectiveness and limitations (Drunen, 2009). Here are a few factors that can impact the effectiveness of financing mechanisms (Hammergren, 2014; Nash, 2013; Viapiana, 2019):

- *Adequacy of funding:* The adequacy of funding is a critical factor in the effectiveness of financing mechanisms, as insufficient funding can limit the ability of entities within the justice sector to carry out their work.

- *Transparency and accountability:* Transparency and accountability in financing can increase public trust in the justice sector and improve the overall effectiveness of financing mechanisms.

- *Alignment with sector goals and priorities:* The effectiveness of financing mechanisms can also depend on their alignment with the goals and priorities of the justice sector, including access to justice and combating corruption.

Despite these factors, there are also limitations to current financing mechanisms for the justice sector in developing countries, including (Hammergren, 2014; Nash, 2013; Viapiana, 2019):

- *Inadequate coordination:* There can be a need for coordination between financing mechanisms and the entities within the justice sector, which can lead to inefficiencies and duplicated efforts.

- *Dependence on external funding:* Many developing countries are heavily dependent on external funding, limiting their ability to sustain long-term financing mechanisms and making them vulnerable to changes in external funding patterns.

- *Limited access to finance:* Many entities within the justice sector in developing countries need help accessing financing, including limited access to credit and a lack of investment in the sector.

For example, in Europe, the financing mechanisms for the justice sector in some Central and Eastern European countries have been criticized for being insufficient and lacking transparency (Flander & Ručman, 2014). Despite some improvements in recent years, there is still room for improvement in the financing mechanisms in place for the justice sector in these countries.

INNOVATIVE FINANCING STRATEGIES

In recent years, there has been growing interest in innovative financing strategies to increase financing for the justice sector in developing countries (Viapiana, 2019; Webber, 2007). These strategies can overcome traditional financing mechanisms' limitations and provide new funding and support opportunities.

Here are a few examples of innovative financing strategies that could be implemented to increase financing for the justice sector in developing countries:

- *Social Impact Bonds (SIBs):* Social impact bonds are a form of financing in which private investors provide funding for a project or program, with the government repaying the investors based on the achievement of agreed-upon outcomes (Annarita et al., 2015). This can be an effective way to increase financing for the justice sector, as it provides a way for private investors to support initiatives to improve access to justice and combat corruption (Fraser et al., 2018; Warner, 2013).

- *Performance-based financing:* Performance-based financing is a form of financing in which entities within the justice sector receive funding based on their performance, as measured by agreed-upon indicators (Fritsche et al., 2014). This can be an effective way to increase accountability and improve the overall effectiveness of financing mechanisms for the justice sector (Contini & Mohr, 2007).

- *Crowdfunding:* Crowdfunding is a form of financing in which individuals and organizations can collectively contribute small amounts of money to support a project or initiative (Hong & Ryu, 2019). This can effectively increase financing for the justice sector, especially for initiatives aimed at serving underserved communities or promoting access to justice (Sancak, 2016; Tomlinson, 2018).

For example, some European countries have started experimenting with social impact bonds to increase financing for initiatives to reduce reoffending rates among prisoners (Mulgan et

al., 2011). In addition, performance-based financing has been used to support legal aid programs in some European countries, with funding based on the number of clients served and the outcomes achieved (Manuel & Manuel, 2018).

Innovative financing strategies, such as social impact bonds, performance-based financing, and crowdfunding, can provide new opportunities for financing and support for the justice sector in developing countries. These strategies help to overcome some of the limitations of traditional financing mechanisms and provide new avenues for financing and support.

ROLE OF TECHNOLOGY IN FINANCING AND DEVELOPMENT

Technology has the potential to play a significant role in financing and development of the justice sector in developing countries, particularly by increasing transparency, accountability, and efficiency (Saurombe, 2014). Here are a few ways in which technology can contribute to this goal:

- *Digital tools for transparency and accountability:* Digital tools, such as blockchain and e-payment systems, can help to increase transparency and accountability in the justice sector by creating secure and transparent record-keeping systems (Donoghue, 2017; Sushina & Sobenin, 2020). For example, in Europe, some countries are exploring blockchain technology to create secure and transparent land registry systems, which can help prevent corruption and improve access to justice (Belchior et al., 2019; Haridas et al., 2022; Verma et al., 2021).

- *Use of mobile technology:* Mobile technology, such as smartphones and tablets, can provide access to legal information and services, increasing the efficiency of the justice sector (Brescia et al., 2014). For example, in Europe, several legal aid organizations have developed mobile apps that provide access to legal information and services for underserved communities (Cabral et al., 2012).

- *E-Justice portals:* E-justice portals can provide access to legal information, services, and dispute resolution mechanisms (Lupo & Bailey, 2014). This can help to improve access to justice and reduce the time and costs associated with legal processes (Ontanu, 2019). For example, in Europe, many e-justice portals provide access to information and services related to civil and criminal matters, as well as alternative dispute-resolution mechanisms (Velicogna, 2017).

- *Big data analytics:* Big data analytics can be used to improve the efficiency and effectiveness of the justice sector by providing insights into critical issues and trends (Završnik, 2021). For example, in Europe, some countries are using big data analytics to analyze court data and identify patterns and trends that can help improve the justice system's efficiency and effectiveness (Simmons, 2016, 2017).

Technology has the potential to play a significant role in financing and development of the justice sector in developing countries. By increasing transparency, accountability, and efficiency, technology can improve access to justice and reduce the time and costs associated with legal processes. Additionally, technology can provide new opportunities for financing and support for the justice sector, such as using digital tools to increase transparency and accountability and developing innovative financing mechanisms, such as e-justice portals (Donoghue, 2017; Sushina & Sobenin, 2020).

A GLOBAL PERSPECTIVE ON BEST PRACTICES AND SUCCESS STORIES IN DEVELOPING COUNTRIES

There are many best practices and successful case studies of financing and development strategies for entities related to the justice sector in developing countries.

Public-Private Partnerships have proven to be an effective model for financing and improving the delivery of justice services in many countries in Latin America (Berrone et al., 2018). These partnerships bring together public, private, and civil society organizations to work together toward common goals in the justice sector .

One example of a successful PPP in the justice sector in Latin America is the partnership established in Mexico to improve access to justice for marginalized communities (ESCAP & ECLAC, 2021; Fuentes et al., 2021). This partnership involved the government, private sector companies, and civil society organizations working together to provide legal aid services, improve the infrastructure of the justice system, and raise awareness about legal rights and obligations. In

addition, the partnership leveraged the resources and expertise of each partner to achieve its goals. For instance, the government provided funding and policy support. At the same time, private sector companies contributed technical expertise and financial resources, and civil society organizations brought a strong focus on community engagement and outreach.

The benefits of PPPs in the justice sector in Latin America are many. PPPs can bring much-needed financing to the sector and leverage the resources and expertise of private-sector companies to improve the delivery of justice services. They can also promote greater collaboration and coordination among justice sector entities and help to address challenges such as access to justice, corruption, and human rights abuses.

However, it is vital to ensure that PPPs are structured to protect the public interest and ensure that the justice sector remains accountable and transparent. This may involve setting clear goals and objectives for the partnership, establishing clear roles and responsibilities for each partner, and monitoring and evaluating the impact of the partnership over time.

Performance-based financing (PBF) is a financing mechanism that has been used effectively in a number of African countries to increase financing and improve the performance of the justice sector. The principle behind PBF is that financing is tied to the achievement of specific results, such as the delivery of justice services, and that funding is disbursed based on the performance of the recipient organizations.

One example of the successful use of performance-based financing in the justice sector in Africa is in Rwanda, where a PBF program was established to improve access to justice and reduce corruption (Rusa et al., 2009). The program provided financing to legal aid organizations based on their performance in providing legal services to marginalized communities, including women and children (UNDP, 2018). The PBF program incentivized legal aid organizations to improve their performance by providing more and better legal services, as well as by reducing corruption and promoting transparency and accountability in the justice sector.

The benefits of PBF in the justice sector in Africa are numerous. PBF can help to increase financing for the justice sector by leveraging private sector financing and other forms of investment. It can also improve the performance of justice sector entities by incentivizing them to deliver high-quality services, reduce corruption, and promote transparency and accountability.

However, it is important to ensure that PBF is implemented in a way that serves the public interest and does not compromise the integrity of the justice sector. This may involve setting clear and measurable performance targets, establishing clear criteria for the disbursement of funds, and monitoring and evaluating the impact of the PBF program over time.

Social impact bonds are a financing mechanism that have been used effectively in a number of countries in Asia to increase financing for the justice sector and improve access to justice (Moldogaziev et al., 2022). A social impact bond is a type of financing tool that enables private sector investors to finance social programs and receive a return on their investment if certain predetermined outcomes are achieved (Mishra & Dash, 2022).

One example of the successful use of social impact bonds in the justice sector in Asia is in India, where a SIB was established to provide legal aid services to marginalized communities, including women and children (Nazim, 2023; Soman, 2022). The bond provided financing to legal aid organizations based on their performance in providing legal services, with the government repaying the investors based on the success of the program. This financing mechanism allowed the government to leverage private sector financing and investment to improve access to justice and support legal aid organizations in their efforts to serve marginalized communities.

The benefits of social impact bonds in the justice sector in Asia are many. SIBs can help to increase financing for the justice sector and support legal aid organizations in their efforts to improve access to justice. They can also provide a new source of financing for social programs and incentivize organizations to focus on achieving specific outcomes and delivering high-quality services.

However, it is important to ensure that SIBs are implemented in a way that serves the public interest and does not compromise the integrity of the justice sector. This may involve setting clear

and measurable outcomes, establishing clear criteria for the disbursement of funds, and monitoring and evaluating the impact of the SIB over time.

Crowdfunding has become a popular and effective method for financing various initiatives, including those related to the justice sector, in a number of European countries (Gomez, 2015). Crowdfunding involves the collective effort of individuals who pool their money, often via the internet, to support a cause or project (Röthler & Wenzlaff, 2011).

In Europe, crowdfunding has been used to increase financing for the justice sector and improve access to justice for vulnerable communities. For example, in the United Kingdom, a number of crowdfunding campaigns have been launched to provide legal aid to refugees and asylum seekers (Guy, 2021). These campaigns have been successful in raising significant funds and providing access to justice to communities that may otherwise have been underserved.

The benefits of crowdfunding in the justice sector in Europe are many (Perry, 2018). Crowdfunding can provide a new source of financing for legal aid organizations and support their efforts to improve access to justice for vulnerable communities (Higgins, 2018). It can also help to engage the public in supporting the justice sector and raise awareness about the challenges faced by marginalized communities.

However, it is important to consider some of the limitations and risks of crowdfunding in the justice sector. Crowdfunding can be subject to fluctuations in demand, and it may be difficult to predict the success of a particular campaign (Gomez, 2015). It is also important to ensure that crowdfunding campaigns are transparent and that the funds raised are used in a responsible and accountable manner.

CONCLUSION

The justice sector in developing countries is faced with numerous challenges, including underfunding, corruption, poor infrastructure, and a shortage of trained personnel. Despite these hurdles, there are ample opportunities for growth and improvement, particularly through the integration of technology to enhance transparency and efficiency. Financing for the justice sector can come from a range of sources, including grants, loans, and public-private partnerships, and it is crucial to evaluate their effectiveness and limitations to identify areas for improvement. Innovative financing strategies such as social impact bonds can offer new funding opportunities and overcome the limitations of traditional financing methods. To ensure that the justice sector in developing countries can provide effective and accessible services to citizens, it is vital to continuously seek out innovative financing strategies and improve existing financing mechanisms.

Different financing and development strategies have been successfully implemented in various regions worldwide. Public-Private Partnerships have proven effective in Latin America as they bring together public, private, and civil society organizations to work towards common justice sector goals. Performance-based financing has been utilized with success in Africa, linking financing to specific results, thereby improving the justice sector's performance. Social impact bonds have been effectively employed in Asia to increase financing and improve access to justice. In Europe, crowdfunding has become a popular way to finance justice initiatives, providing new financing for legal aid organizations and supporting their efforts to enhance access to justice for vulnerable communities.

However, it is crucial to ensure that these financing mechanisms serve the public interest and maintain the integrity of the justice sector. This can be achieved by setting clear goals, establishing clear criteria, and regularly monitoring and evaluating their impact over time.

REFERENCES

1. Anderson, J. H., & Gray, C. W. (2007). Transforming judicial systems in Europe and Central Asia. *ABCDE*, 329.
2. Annarita, T., Caré, R., Raffaella, S., & Migliazza, M. C. (2015). Mobilizing private finance for public good: Challenges and opportunities of social impact bonds. *European Scientific Journal*, 1(1), 259-279.
3. Beck, T., & Levine, R. (2005). *Legal institutions and financial development*. Springer.

4. Belchior, R., Correia, M., & Vasconcelos, A. (2019). Justicechain: Using blockchain to protect justice logs. On the Move to Meaningful Internet Systems: OTM 2019 Conferences: Confederated International Conferences: CoopIS, ODBASE, C&TC 2019, Rhodes, Greece, October 21–25, 2019, Proceedings,[Record #1336 is using a reference type undefined in this output style.]
5. Brescia, R. H., McCarthy, W., McDonald, A., Potts, K., & Rivais, C. (2014). Embracing disruption: How technological change in the delivery of legal services can improve access to justice. *Alb. L. Rev.*, 78, 553.
6. Bulow, J., & Rogoff, K. (2005). Grants versus loans for development banks. *American Economic Review*, 95(2), 393-397.
7. Cabral, J. E., Chavan, A., Clarke, T. M., & Greacen, J. (2012). Using technology to enhance access to justice. *Harv. JL & Tech.*, 26, 241.
8. Contini, F., & Mohr, R. (2007). Reconciling independence and accountability in judicial systems. *Utrecht L. Rev.*, 3, 26.
9. Daniels, R. J., & Trebilcock, M. (2004). The political economy of rule of law reform in developing countries. *Mich. J. Int'l L.*, 26, 99.
10. Donoghue, J. (2017). The rise of digital justice: Courtroom technology, public participation and access to justice. *The Modern Law Review*, 80(6), 995-1025.
11. Doss, D. A., Sumrall III, W. H., & Jones, D. W. (2012). *Strategic finance for criminal justice organizations*. CRC Press.
12. Doss, D. A., Sumrall III, W. H., McElreath, D. H., & Jones, D. W. (2013). *Economic and financial analysis for criminal justice organizations*. CRC Press.
13. Drunen, M. v. (2009). Financing adaptation in developing countries: assessing new mechanisms.
14. ESCAP, U., & ECLAC, U. (2021). Public-private partnerships for reducing inequality in Latin America and the Caribbean: the cases of Colombia and Mexico.
15. European Commission. (2023). *Justice and Consumers Funding, Tenders*. European Commission,. https://commission.europa.eu/about-european-commission/departments-and-executive-agencies/justice-and-consumers/justice-and-consumers-funding-tenders_en
16. Farrell, G., & Clark, K. (2004). What does the world spend on criminal justice?
17. Flander, B., & Ručman, A. B. (2014). Lost in transition: Criminal justice reforms and the crises of legitimacy in Central and Eastern Europe. In *Trust and legitimacy in criminal justice: European perspectives* (pp. 111-133). Springer.
18. Fraser, A., Tan, S., Lagarde, M., & Mays, N. (2018). Narratives of promise, narratives of caution: A review of the literature on Social Impact Bonds. *Social policy & administration*, 52(1), 4-28.
19. Fritsche, G. B., Soeters, R., & Meessen, B. (2014). *Performance-based financing toolkit*. world bank publications.
20. Fuentes, H. J., Mendoza, G., Montoya, M. A., & Aguilar, I. (2021). Public-private partnerships in Mexico: Challenges and opportunities at local level. *Competition and Regulation in Network Industries*, 22(1), 35-52.
21. Gomez, M. A. (2015). Crowdfunded justice: on the potential benefits and challenges of crowdfunding as a litigation financing tool. *USFL Rev.*, 49, 307.
22. Gramlich, E. (1997). Intergovernmental grants: A review of the empirical literature. *Financing federal systems*, 106-126.
23. Guy, S. (2021). Access to justice on the market: An empirical case study on the dynamics of crowdfunding judicial reviews. *PUBLIC LAW*(4), 678-687.
24. Hammergren, L. A. (2014). *Justice reform and development: Rethinking donor assistance to developing and transitional countries*. Routledge.
25. Haridas, S., Saroj, S., Maddala, S. T., & Kiruthika, M. (2022). LegalLedger–Blockchain in Judicial System. In *Innovative Data Communication Technologies and Application: Proceedings of ICIDCA 2021* (pp. 471-482). Springer.

26. Higgins, T. Q. (2018). Bridging the Gap: Providing Access to Justice for Middle-Market Litigants. *Suffolk UL Rev.*, 51, 289.
27. Hong, S., & Ryu, J. (2019). Crowdfunding public projects: Collaborative governance for achieving citizen co-funding of public goods. *Government Information Quarterly*, 36(1), 145-153.
28. Kang, S., Mulaphong, D., Hwang, E., & Chang, C.-K. (2019). Public-private partnerships in developing countries: Factors for successful adoption and implementation. *International Journal of Public Sector Management*, 32(4), 334-351.
29. Ketkar, S., & Ratha, D. (2008). *Innovative financing for development*. World Bank Publications.
30. Lacatus, C., & Sedelmeier, U. (2020). Does monitoring without enforcement make a difference? The European Union and anti-corruption policies in Bulgaria and Romania after accession. *Journal of European Public Policy*, 27(8), 1236-1255.
31. Lupo, G., & Bailey, J. (2014). Designing and implementing e-Justice Systems: Some lessons learned from EU and Canadian Examples. *Laws*, 3(2), 353-387.
32. Ma, M., Wang, N., Mu, W., & Zhang, L. (2022). The Instrumentality of Public-Private Partnerships for Achieving Sustainable Development Goals. *Sustainability*, 14(21), 13756.
33. Manuel, M., & Manuel, C. (2018). Achieving equal access to justice for all by 2030.
34. Matiuta, C. (2019). The ICT and its uses: fighting corruption and promoting participatory democracy—the case of Romania. In *Politics and Technology in the Post-Truth Era* (pp. 159-169). Emerald Publishing Limited.
35. Mintz, S. M. (2005). Corporate governance in an international context: Legal systems, financing patterns and cultural variables. *Corporate governance: an international review*, 13(5), 582-597.
36. Mishra, A. K., & Dash, A. K. (2022). Development impact bonds in developing countries: an emerging innovation for achieving social outcomes. *Journal of Social and Economic Development*, 1-27.
37. Moldogaziev, T. T., Liu, C., & Ivonchyk, M. (2022). Policy experimentation with impact financing: a systematic review of research on social impact bonds. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 44(1), 81-99.
38. Mulgan, G., Reeder, N., Aylott, M., & Bo'sher, L. (2011). Social impact investment: the challenge and opportunity of social impact bonds. *London: The Young Foundation*.
39. Nash, R. (2013). Financing access to justice: Innovating possibilities to promote access for all. *Hague Journal on the Rule of Law*, 5(1), 96-118.
40. Nazim, S. (2023). Historical Development of Legal Aid System in India: A Legal Perspectives. *History and Sociology of South Asia*, 17(1), 69-84.
41. Ontanu, E. (2019). Adapting Justice to Technology and Technology to Justice. A Coevolution Process to e-Justice in Cross-border Litigation. *East European Quarterly*, 8(2), 54-74.
42. Perry, R. (2018). Crowdfunding civil justice. *BCL Rev.*, 59, 1357.
43. Röhler, D., & Wenzlaff, K. (2011). Crowdfunding schemes in Europe. *EENC report*, 9, 2011.
44. Rusa, L., Schneidman, M., Fritsche, G., & Musango, L. (2009). Rwanda: Performance-based financing in the public sector. *Performance incentives for global health: potential and pitfalls*, 189-214.
45. Sancak, I. E. (2016). Applicability and readiness of crowdfunding in Turkey. *International Journal of Business and Social Science*, 7(1).
46. Satish, D., & Shah, P. (2009). A study of public private partnership models. *IUP Journal of Infrastructure*, 7(1), 22.
47. Saurombe, A. (2014). Towards the adoption of e-justice in South Africa and the developing world: prospects and challenges. *ESARBICA Journal*, 33, 83.
48. Shihata, I. F. (2021). *The World Bank Legal Papers*. Brill.

49. Simmons, R. (2016). Quantifying criminal procedure: how to unlock the potential of big data in our criminal justice system. *Mich. St. L. Rev.*, 947.
50. Simmons, R. (2017). Big data and procedural justice: Legitimizing algorithms in the criminal justice system. *Ohio St. J. Crim. L.*, 15, 573.
51. Soman, A. (2022). Social Impact Investing in India- A Road Less Travelled. <https://indiacorplaw.in/2022/02/social-impact-investing-in-india-a-road-less-travelled.html>
52. Stone, C., Miller, J., Thornton, M., & Trone, J. (2005). Supporting Security, Justice, and Development: lessons for a new era. *New York: Vera Institute of Justice.*
53. Sushina, T., & Sobenin, A. (2020). Artificial intelligence in the criminal justice system: leading trends and possibilities. 6th International Conference on Social, economic, and academic leadership (ICSEAL-6-2019),
54. Tolbert, D., & Solomon, A. (2006). United Nations reform and supporting the rule of law in post-conflict societies. *Harv. Hum Rts. J.*, 19, 29.
55. Toma, R. (2015). Twenty-Five Years After the Fall of Communism: The Cultural Peculiarities of Fighting Corruption and Building Civil Society in Romania. *Sociology Compass*, 9(11), 951-961.
56. Tomlinson, J. (2018). Crowdfunding public interest judicial reviews: A risky new resource and the case for a practical ethics. *Public Law (Forthcoming).*
57. UNDP. (2018). *Strengthening the Rule of Law in Rwanda: Justice, peace and security for the people.* UNDP. <https://info.undp.org/docs/pdc/Documents/RWA/Final%20A2J%20prod%20Signed.pdf>
58. Velicogna, M. (2017). In search of smartness: The EU e-Justice challenge. *Informatics*,
59. Verma, A., Bhattacharya, P., Saraswat, D., & Tanwar, S. (2021). NyaYa: Blockchain-based electronic law record management scheme for judicial investigations. *Journal of Information Security and Applications*, 63, 103025.
60. Viapiana, F. (2019). Funding the Judiciary: How Budgeting System Shapes Justice: A Comparative Analysis of Three Case Studies. IJCA,
61. Warner, M. E. (2013). Private finance for public goods: social impact bonds. *Journal of economic policy reform*, 16(4), 303-319.
62. Webber, D. (2007). *Good budgeting, better justice: modern budget practices for the judicial sector.* World Bank Washington, DC.
63. World Bank. (2020). World Bank Provides Additional Support to Improving Efficiency and Innovation in Azerbaijan's Judicial System. Retrieved 2023/02/23, from <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2020/03/26/world-bank-provides-additional-support-to-improving-efficiency-and-innovation-in-azerbaijans-judicial-system>
64. Završnik, A. (2021). Algorithmic justice: Algorithms and big data in criminal justice settings. *European Journal of criminology*, 18(5), 623-642.
65. Zerilli, F. M. (2013). Corruption and anti-corruption local discourses and international practices in post-socialist Romania. *Human Affairs*, 23(2), 212-229.

CZU: [005.334:005.591.1]:14

DOI: <https://doi.org/10.53486/icspm2023.44>

A STOIC APPROACH TO BUSINESS ANTIFRAGILITY

IVAȘCENCO Iulia

ORCID: 0009-0005-2427-289X

Ph.D. Student, Academy of Economic Studies of Moldova, www.ase.md, Republic of Moldova

e-mail: jivascenco@gmail.com

ABSTRACT. *Alongside many studies on adoption efforts for antifragility practices in business, there is a research gap related to using Stoic principles. This study identifies five approaches derived from Stoic philosophy and examines them in the context of business antifragility. The dichotomy of control, the discipline of thought, responsibility for the future, calm*

in the face of chaos, and fear as a tool for growth are analyzed based on previous research and examples of entrepreneurial practice. The antifragility concept gained growing attention in research and practice with the pandemic, the economic situation related to the Ukrainian conflict, and the growing influence of digital technologies such as artificial intelligence, blockchain, cloud computing, and big data analytics. However, the literature lacks studies on Stoic approaches to antifragility. We extend knowledge of the emerging antifragility field by mixing it with the ideas of the Stoic philosophy.

KEYWORDS: *entrepreneurship, management, antifragility, stoicism.*

JEL CLASSIFICATION: *Q57, L26.*

INTRODUCTION

More and more researchers and futurologists are saying that in the middle of the 21st century, the model of human development, which has been observed for the past 4 billion years, will change [1, 2]. The singularity that Ray Kurzweil talks about, referring to the Austrian physicist Heinz von Forster equation, is just around the corner [3]. A qualitative restructuring of reality will entail metamorphoses of various spheres of life [4, 5].

In a world where the waves of change have become more frequent and uncontrollable, entrepreneurs must have a proven strategy that helps them act when there is no way to influence external factors - new trends, technologies, and force majeure. In his cycle *Incerto* (lat. "indefinite"), Nassim Taleb tried to provide approaches to uncertainty and the functioning of complex systems [6]. Today, his ideas are becoming more and more popular. However, everything new is well-forgotten old. Thousands of years before Taleb, Stoic philosophers were thinking the same thing [7].

In this regard, business thinkers are increasingly talking not even about strategy but about tools for managing complexity as an "antidote to chaos" [8]. However, the role of an antidote can also be taken by time-tested recipes - principles and methods of thinking that have long shown their effectiveness. Unfortunately, people often deal with their unwitting reinvention in today's world.

Our predecessors were familiar with uncertainty and instability, devastating wars and civil strife, epidemics, natural disasters, and the fight against dissent and class restrictions. Under these conditions, Zeno of Kita and his students asked relevant questions even today, more than two thousand years ago, walking along the portico gallery, which later became known as the painted standing (Greek Στόά - "portico") [9]. It was there, in Athens, that the ideas of stoicism were formed - the ancient philosophical school whose ideas turned out to be so in tune with the modern world [10].

In the former soviet countries, despite all the difficulties, a particular layer of entrepreneurs has formed who work with uncertainty as a resource. They are united by the desire to revise the fundamental business models for their industry and offer a new vision for the functioning of the business. At the same time, they most often have to act in spite of market conditions and perpetual crises.

An example of such "industry visionaries" include the Agrohelper [11] service and the Emex [12] auto components platform. Each of these projects intends to "rewrite" the rules within their markets. In the first case, we are talking about introducing a digital product in the field of agricultural production - one of the most rigid and conservative. The second is the formation of an information technology supplier, which begins to talk in terms of conversion and UX/CX instead of auto components delivery and shipments.

Industry visionaries understand that although entrepreneurs cannot influence the fluctuations of the external environment in any way, it is in their power to create and develop value (service/brand/technology) already [13, 14]. At the same time, a business strategy is an essential tool for finding opportunities for development and adaptation [15]. The experience of joint project work shows that industry visionaries introduce many stoic practices and principles into their activities, albeit not always consciously.

In the next section, we will look closely at the ideas that help their business grow against all odds.

2. STOIC APPROACHES FOR ANTIFRAGILE ENTERPRISE MANAGEMENT

2.1. Dichotomy of Control

Seneca wrote “In our imagination, we suffer much more often than in reality” [16]. This principle became central to Stoicism, on which the fundamental principle of control is based. The Stoics advise letting go of what is not affected by our efforts and focusing on what we can change and influence [16]. For example, a pandemic is a common misfortune, and everyone finds themselves in approximately similar conditions in a paused economy. Nevertheless, we can still look for opportunities.

No Concern



Figure 1. Circles of Control - A modified Stoic theory based on the ideas of Stephen Covey

Source: adapted from [17-19].

Subsequently, the theory was significantly strengthened: first by Stephen Covey [17] and then by his followers [18, 19], who proposed, in addition to the zone of control, other territories - the zone of influence and the zone of interest. The critical point here is that we can manage the main thing - our interest and the ability to move within the levels. What yesterday was beyond our control, having fallen into the zone of our interests, becomes the subject of research and then conscious influence.

Concrete conclusion: a businessman cannot control the state's investment policy but can clearly understand macro trends and consistently implement them (digitalization, cognitive technologies) even in very traditional niches. A good example is the Moldovan Mimi Winery and Castle [20]. By becoming an industry leader, the company starts to create trends, thereby influencing the national wine industry.

2.2. Discipline of Thought

"There is no system, but the function is performed" is not only the central mantra of the Theory of Inventive Problem Solving (TRIZ), it is also the essential principle of the stoic approach to business [21]. Innovation is just an attempt to answer the question "what is wrong with" - and offer its solution. In this case, all other factors may not play any role.

According to Kulyabin, founder of Emex, "where one button is enough, we will not make three" [12]. Where it is possible to do without "tools" when solving a problem, it is better to do it. There is no point in creating a cargo cult of methodologies, be it SCRUM, Kanban, JTBD, or business model canvas. A properly executed A/B test is enough to understand what is really important.

However, what does "correct" mean? The Stoics offer the Theory of Preferential Indifference [22] - is it when, for example, people do not have enough for a vacation, they decide what is better: not buying a new car or refusing to go to a resort? However, they do not consider the option of selling their daughter and using this money to go on vacation. This is how a person, in our case, an entrepreneur sets up an internal coordinate system - economists call them "lexicographic preferences," emphasizing that goods from categories A and B are not comparable [23]. In contrast, the choice within the category can and should be made.

2.3. Taking Responsibility for the Future

There are two types of thinking about the future: the expert and the entrepreneur. An expert is one who predicts the future, engages in scenario planning, and tries to predict trends based on analysis and past experience. An entrepreneur attempts and acts in such a way as to shape this future. That is why everyone is an entrepreneur in relation to their lives: we do not just predict but purposefully act - to build a house on the coast, go on a trip around the world, learn a new language, change a profession or move to another country.

There is a good foresight technique, which is called the "Merlin principle" [24] (the term was introduced by the American researcher Charles Smith and refers to the legend of the wizard Merlin from the legend of King Arthur and the Knights of the Round Table [25]) - to look at the present from the perspective of the future in order to make the most correct tactical decisions in the present moment and not hesitate to do what can bring us closer to this future.

We can think like a magician only in one case - if, as Taleb writes, we risk our own skin and avoid asymmetry in relations with people [26]. Honesty, fairness, responsibility, and mutual benefit - all that is usually considered to be among the stoic virtues - we need not just for abstract reasons of morality but in order to shape our better future. Long-term goals are always based on values.

2.4. Calm in the Face of Chaos

The intelligently managed chaos can be profitable. The logic of antifragility is simple: a business needs to constantly get a little stress so that the more significant stress, which will happen sooner or later, does not become a death sentence [27]. An example is an adaptive business environment, where testing hypotheses and quickly launching product prototypes is a prerequisite for survival. This is usually referred to as a minimum viable product (MVP) - or even a "soft MVP" when we strive to minimize the consequences of mistakes, which are inevitable for long-range survival [28]. It is not only possible to make mistakes but also necessary, but it is desirable to do without fatal consequences.

A good example can be the creation of a hub, platform, or marketplace in the niche of supplying engineering equipment (pipes or wells) and engineering solutions. This market may be waiting for its Software as a service (SaaS) revolution. Brian Robertson writes in books about holacracy¹³: "Strategy is not a plan and rules but principles and the desire to stay on the course, no matter what it takes. Strategy is what needs to be done right now" [29]. Taleb echoes him: "We can't plan anything because we don't understand the future. But that doesn't mean you don't need to plan. You just have to keep in mind the possible limitations" [27].

Dynamic change, of course, is the most critical metaphor in understanding strategy [30]. People are constantly adjusting their actions in light of the genuine feedback they receive from the environment, and their movement becomes more organic and spontaneous. The closest analogy is cycling: it is useless to predict here; it is much more important to understand management principles and apply them.

Therefore, in holacracy, the concept of management closest to stoicism, preference is given to projects (literally "throw ahead") rather than forecasts ("pro" - forward, "gnosis" - knowledge) [29]. Simply put, a person needs not know but act "ahead." And mistakes are just corrective feedback.

¹³ Holacracy is a social technology or organization management system in which the authority and responsibility for decision-making are distributed throughout the holarchy of self-organizing teams, instead of a managerial hierarchy.

2.5. Fear as a Tool for Growth

Intuition in Stoicism manifests itself as a result of meaningful work with a person's beliefs and "mental shells." To gain "supervision" and the ability to immediately penetrate the essence of things and make the right strategic choice, we need to get rid of fears.

Entrepreneurs often have to take risks, and the best recipe is not to dismiss phobias but to imagine the worst possible scenario. Thus, our strategy will take into account possible force majeure. By understanding our fears, we are better in control of the present. This technique is called "negative visualization" in cognitive psychology [31].

This issue was well developed by Robert Keegan and Lacey Lahey, who proposed the concept of the emotional immune system [32]. Literally, the question they asked sounds paradoxical: "What are you doing so that your dreams will never come true"?

Subsequently, based on this model, Robert Keegan, in collaboration with business consultant Bill Torbert, formed a model of vertical development, which helps to manage people's progress [33]. Passing from level to level, people consistently expand the picture of the world and get rid of the attitudes that limit them.

CONCLUSIONS

There are growing studies and reported practices of antifragility, particularly in the last decade, but research on Stoicism and antifragility is lacking in the literature. This study examines the Stoic approaches for antifragile enterprise management. It complements and extends the literature on antifragility, emphasizing the value of Stoic principles for the managers of antifragile enterprises. This study provides the first step to understanding such direction and promoting theoretical development for antifragility adoption in today's ever-changing world.

From our literature findings, Stoic approaches appear to benefit antifragility implementation and performance outcomes, which is consistent with previous studies on Stoic entrepreneurship [34, 35]. Practically, this study helps managers better understand the Stoic and antifragility concepts and approaches, realize the potential for their company, and promote antifragility adoption in the workplace. More research efforts on the applications and value of antifragility are encouraged to unravel the contribution to organizational performance.

BIBLIOGRAPHY

1. Lerner, R.M., *Concepts and theories of human development*. 2018: Routledge.
2. Morris, L., *The Futurist: The Patterns of a Changing World*. International Management Review, 2017. 13(2): p. 69-80.
3. Kurzweil, R., *The singularity is near: When humans transcend biology*. 2005: Penguin.
4. Kurzweil, R., *The singularity is near*, in *Ethics and emerging technologies*. 2014, Springer. p. 393-406.
5. Kurzweil, R., *Superintelligence and singularity*. Machine Learning and the City: Applications in Architecture and Urban Design, 2022: p. 579-601.
6. Taleb, N.N., *Uncertainty 5-Book Bundle: Fooled by Randomness, The Black Swan, The Bed of Procrustes, Antifragile, Skin in the Game*. 2021: Random House.
7. Salles, R., *The Stoics on determinism and compatibilism*. 2017: Routledge.
8. Tomer, P., *Review of "12 Rules for Life: An Antidote to Chaos"*. SAMVAD, 2018. 16(2): p. 13-16.
9. Malkin, E.E., *Aspects of stoicism in Diderot and Rousseau*. 1972: The University of Arizona.
10. Sellars, J., *Stoicism*. 2014: Routledge.
11. Agroheller. *Найди поставщика или покупателя сельхозпродукции!* 2022 [cited 2022/10/19; Available from: <https://agrohelper.ru>].
12. EMEX. *Автозапчасти вовремя*. 2022 [cited 2022/10/19; Available from: <https://emex.ru>].
13. Zellweger, T.M. and T.R. Zenger, *Entrepreneurs as scientists: A pragmatist approach to producing value out of uncertainty*. Academy of Management Review, 2021(ja).

14. Holm, H.J., S. Opper, and V. Nee, *Entrepreneurs under uncertainty: An economic experiment in China*. Management Science, 2013. **59**(7): p. 1671-1687.
15. Saebi, T., L. Lien, and N.J. Foss, *What drives business model adaptation? The impact of opportunities, threats and strategic orientation*. Long range planning, 2017. **50**(5): p. 567-581.
16. Salmon, J.H., *Stoicism and Roman Example: Seneca and Tacitus in Jacobean England*. Journal of the History of Ideas, 1989. **50**(2): p. 199-225.
17. Covey, S.R. and S. Covey, *The 7 habits of highly effective people*. 2020: Simon & Schuster.
18. Grundl, B. and B. Schäfer, *Leading Simple: Führen kann so einfach sein*. 2021: GABAL Verlag GmbH.
19. Olson, R.E., *Goldratt's Theory of Constraints: A Systems Approach to Continuous Improvement*. Quality Progress, 1997. **30**(3): p. 140.
20. UNIMEDIA. *Adrian Trofim, CEO Castel Mimi: „La început am încercat să încalecăm primii trendurile, iar cu timpul, am decis că mai bine Castel Mimi să fie cel care le crează”*. 2022 [cited 2022/10/19].
21. Altshuller, G., *40 principles: TRIZ keys to innovation*. Vol. 1. 2002: Technical Innovation Center, Inc.
22. Sherman, N., *Stoic wisdom: Ancient lessons for modern resilience*. 2021: Oxford University Press.
23. Kohli, R. and K. Jedidi, *Representation and inference of lexicographic preference models and their variants*. Marketing Science, 2007. **26**(3): p. 380-399.
24. Wheeler, J.A., *Perspectives: The Universe as Home for Man: Puzzles attached to consciousness, the quantum principle, and how the universe came into being suggest that the greatest discoveries are yet to come*. American Scientist, 1974. **62**(6): p. 683-691.
25. Arthur, K., *the Knights of the Round Table*. Man Without a Country, 2017.
26. Taleb, N.N., *Skin in the game: Hidden asymmetries in daily life*. 2018: Random House.
27. Taleb, N.N., *Antifragile: Things that gain from disorder*. Vol. 3. 2012: Random House.
28. Moogk, D.R., *Minimum viable product and the importance of experimentation in technology startups*. Technology Innovation Management Review, 2012. **2**(3).
29. Robertson, B.J., *Holacracy: The new management system for a rapidly changing world*. 2015: Henry Holt and Company.
30. Morecroft, J.D., *Strategic modelling and business dynamics: A feedback systems approach*. 2015: John Wiley & Sons.
31. Blazhenkova, O. and M. Kozhevnikov, *The new object-spatial-verbal cognitive style model: Theory and measurement*. Applied Cognitive Psychology: The Official Journal of the Society for Applied Research in Memory and Cognition, 2009. **23**(5): p. 638-663.
32. Kegan, R., *Change Destined to Fail? Not Necessarily*.
33. Cook-Greuter, S.R. and J. Soulen, *The developmental perspective in integral counseling*. Counseling and Values, 2007. **51**(3): p. 180-192.
34. Rosenberg, J., *THE GRUELING CLASS: Why Silicon Valley loves Stoicism*. Mother Jones, 2020. **45**(1): p. 55-59.
35. Coventry, P., *Six ways the ancient philosophy of Stoicism can help business entrepreneurs*. 2016.

DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURIAL EDUCATION IN UKRAINIAN UNIVERSITIES

KOVALIOV Anatoliy

ORCID: 0000-0002-6128-7012

Doctor of Economics, Odessa National Economic University (<http://oneu.edu.ua>), Ukraine
rector@oneu.edu.ua

LITVINOV Oleksandr

ORCID: 0000-0002-1424-6904

Doctor of Economics, Odessa National Economic University (<http://oneu.edu.ua>), Ukraine
litvinov.o@oneu.edu.ua

HREBENNYK Natalia

ORCID: 0000-0002-1554-0697

PhD of Economics, Odessa National Economic University (<http://oneu.edu.ua>), Ukraine
nataly.grebennyk@gmail.com

DIDUR Yuliia

ORCID: 0000-0002-2470-9669

PhD of Philology, Odessa National Economic University (<http://oneu.edu.ua>), Ukraine
mete00rka@gmail.com

ABSTRACT. *The purpose of the paper is to investigate accelerators as a new element of interaction between universities, business and state. This process can be used for improving entrepreneurial education, which increases the innovation potential of universities. The study uses methods of analysis and synthesis, systematic approach, method of classification, method of comparison and method of measurement. The need for massive changes in higher education is proved. Also, increased attention to entrepreneurial education and involvement of business representatives community in educational process is needed. This proposed accelerator is the most perspective cooperation instrument between business, universities and state itself. Mainly it can be used in the process of entrepreneurial education improvement and innovative potential development. Different types of accelerators under the concept of "creation initiator" are considered. The examples of such accelerators worldwide and in Ukraine are investigated. It is proved that the most attractive option would be to create an accelerator on the basis of a university. That would combine financial, production, intellectual and other capabilities of several large companies with the innovative potential of the university. All participants will receive positive results. It was found that the distinctive feature of a university accelerator lies not only in its business orientation, but also focuses on the development of teaching and training materials, which can be scaled to accelerators in other universities.*

KEYWORDS: *entrepreneurial education, accelerator, development of entrepreneurship, universities of Ukraine, innovation potential*

JEL CLASSIFICATION: *O32, O36, I23, L53*

INTRODUCTION

The innovative type of economic development is now a worldwide trend. There is a total globalisation in almost all sectors of economy. As a result of the ever-increasing pace of innovative changes in management, technology and engineering, significant qualitative changes take place in the labour market: new professions appear, requirements for university graduates change, competences are prioritised, etc. As a result, the higher education system is gradually undergoing transformation.

Today, basic entrepreneurial competences and the ability to work on innovative projects are necessary for university graduates. Both educational programmes and mechanisms of interaction between universities, state and business require revision.

The impact of higher education on the development of innovative entrepreneurship is crucial. In universities, a large number of potential innovators are concentrated among students and teachers. Universities are the basic element of a country's innovation ecosystem. The ecosystem determines the development of entrepreneurial environment and the speed of its adaptation to the dynamic conditions of external and internal environment (Cai, Y., Chen, J. Ma, Higher, Q., 2020). This is a characteristic of developed economies (Ritala, P., Agouridas, V., Assimakopoulos, D., Gies, O., 2013), developing economies (Urban, B., 2013), as well as economies in underdeveloped regions (Stephens, H. & Partridge, M., 2013).

There is also a point of view that classical entrepreneurial education does not only have a positive impact. The paper (Lorz, M., Mueller, S., Volery, T., 2013) points out that previous studies of entrepreneurial education are rather one-sided and do not always consider current trends in the business environment. The authors analysed the dependence of business success on the content of entrepreneurial education of its founders. They proved that it is necessary to change the existing teaching methods and to direct more efforts in entrepreneurial education to the growth of awareness in innovation and venture capital financing.

In teaching, there is an increasing emphasis on mentoring and coaching young innovators by experienced entrepreneurs. This is most evident in accelerators. The choice of mentors should be made carefully, considering not only their professional, but also personal characteristics as mentors. It has a significant impact on the outcome of their cooperation with startups (Kuratko, D.F., Neubert, E., Marvel, M.R., 2021).

The methods and mechanisms for innovation during the pandemic have changed considerably (Gopalakrishnan, S. & Kovoor-Misra, S., 2021). This is reflected in a shift in the focus of innovation towards health care. At the same time, the entrepreneurial environment has been heavily influenced by total digitalization, which was reinvigorated during the pandemic and has opened up a great range of remote working opportunities (Newman, D., 2020). Labour market, which is already highly oriented on remote work, has changed significantly after the lockdowns. The higher education system has also changed. It has been enriched with a significant number of new tools for distance learning and remote teamwork on various projects, including innovative ones.

The time has come for fundamental changes in higher education and in the approach to teaching and delivering entrepreneurial competencies. In particular, more attention should be focused on solving real practical tasks. Teamwork methods should be introduced as much as possible, and business practitioners should be involved in the teaching process (Iglesias-Sánchez, P., Jambrino-Maldonado, C., Heras-Pedrosa, C., 2019). These changes are possible only with a competent state policy in the sphere of education and wide involvement of business structures into the educational process. All this can be done within the accelerator as an integral part of the university ecosystem.

Ukraine has already taken some steps towards building a university innovation ecosystem. The ecosystem is proposed to include education, fundamental and applied sciences, as well as knowledge commercialisation. Today, sufficient attention is paid to the educational component in the structure of the innovation ecosystem (Gontareva, I., Litvinov, O., Hrebennyk, N., Nebaba, N., Litvinova V., Chimshir, A., 2022). Science parks have been established and are functioning in universities, new educational programmes are being developed. But now it is necessary to intensify the processes in the system of knowledge commercialization. This can be done primarily by attracting private business to the educational process and innovation ecosystem of universities.

All these factors make it necessary to review the roles of all participants of educational process as well as stakeholders of higher education. The cooperation in the triangle “business – university – state” should be built differently, using new forms of cooperation, which have proven themselves in enhancing innovation and development of entrepreneurial education in the world.

The purpose of the paper is to study accelerators as a new element of interaction between universities, business and government in the process of improving entrepreneurial education. This is necessary to increase the use of innovation potential of universities.

BODY OF PAPER

1 The study materials and methods

The object of the study is accelerators as main points of innovation activity and examples of cooperation between universities, business and the state in the process of training specialists for today's entrepreneurial environment.

The study used methods of analysis and synthesis (investigation of individual components of acceleration programmes in different accelerators), systematic approach (interconnection of different participants of the innovation ecosystem), classification method (grouping accelerators by funding sources and initiators of creation), comparison method (comparing functions, services and work results of different accelerators), measurement method (determination of numerical parameters of accelerator performance in different countries, regions, areas etc.).

2 Results

2.1 Concept and classification of accelerators

Acceleration programmes can be developed and implemented to increase the use of innovative potential in the academic environment, enhance technology transfer and improve the commercialisation of knowledge. These programmes can be embedded in a country's higher education system.

Accelerator is usually understood as an organisation offering short-term training programmes (3 to 6 months) of intensive start-up development with the following services:

- the use of office (sometimes laboratory) infrastructure;
- mentoring by practitioners during the training programme;
- expert support from experts in certain areas (finance, marketing and advertising, IT, law, team-building, etc.)
- information support when entering the market;
- attracting investors at the early stages of a start-up – venture financing.

The world's first accelerator appeared in 2005 – Y Combinator. The result of its work is the well-known companies Airbnb, Dropbox. According to the International Association for Business Innovation (2022), there are about 7000 business incubators and accelerators in the world now. More than 90% of them are non-profit and focus on solving economic development programmes for communities or individual industries. In Ukraine, according to various estimates, between 30 and 40 accelerators are in operation (Yarmak, O., 2022).

The specific features of “business-university-state” cooperation in different accelerators of the world were investigated. It helped to maximise the potential of acceleration programmes in higher education. For the study, it was proposed to classify all accelerators according to the “initiator of creation”.

An accelerator can be initiated by:

1) private capital. The following accelerators can be distinguished in this group:

- private accelerator;
- corporate accelerator;

2) government. The following accelerators can be distinguished in this group:

- public accelerator;
- public-private accelerator;
- an innovation structural unit in state-owned organisations.

The distribution by source of funding is as follows: 6% public, 36% private-public, 58% private sources (2022).

Each format of cooperation has its own characteristics and results. Let us present the most indicative characteristics and consider typical representatives of each group.

2.2 Accelerators initiated by private capital

2.2.1 Private accelerators

A special feature of private accelerators is their profit-oriented focus. Representatives of this group show the best results of their work. The success rate of start-ups is the highest. Individual investors and private venture capital funds invest in such accelerators. Funding is done through a

share in the capital of the future start-up. There are universal accelerators that train and fund start-ups from different industries, and there are specialised accelerators that focus on specific business areas.

The most famous private accelerator is Y Combinator (the USA). The analysis showed that most start-ups have no entrepreneurial experience and usually make the same mistakes. This is where the problem of entrepreneurial deficit of knowledge, which was not acquired during university studies, was clearly traced. Therefore, the accelerator had to correct this mistake by developing additional training courses on basic entrepreneurial knowledge.

Today, participation in Y Combinator's acceleration programme helps avoid the usual problems associated with legal, accounting, management, marketing and other business issues. Also, Y Combinator provides advice on registering intellectual property and securing copyright, which is very important in innovative entrepreneurship. The accelerator has no explicit specialisation, which means that start-ups from different areas of business can take part in the programme.

Y Combinator offers the opportunity to participate in several rounds of investment. Companies from all over the world can act as investors. Since its inception, they have invested more than \$400 billion in more than 3,000 companies. In its early years, about 60 start-ups went through acceleration programmes every year; in recent years, the figure has exceeded 250 start-ups. The percentage of start-ups that have at least returned the money invested is around 80% (2022).

The representative of this group of accelerators in Ukraine is GrowthUP (Ukraine). This is a Ukrainian business accelerator which works with early-stage technology start-ups. The main focus of the acceleration programme is to help start-ups to build and develop their businesses, attract first-time users and test key hypotheses. GrowthUP invests in B2B/B2C Internet projects, which goal is the global market. These projects are normally at the pre-seed or seed stage of development.

Happy Farm Business Accelerator (Ukraine) offers business development services for start-ups and provides further support and investment. It receives a 15% share for participating in the creation of the business. What sets this accelerator apart is its education block. As part of the acceleration programme, participants also receive training, mentor support and access to a full range of services: legal, financial, HR support, infrastructure, etc.

The involvement of universities in this case is possible in terms of engaging teachers with their rich experience of research and teaching as mentors. But the severed links between business and academia limit communication. Therefore, we observe:

- low awareness of accelerator opportunities among university students and professors;
- shortage of mentors among businesspeople due to their heavy workload in their main place of work;
- poor utilization of the potential of university professors.

All of these need to be addressed through cooperation between universities and the business community in tackling common challenges, which include the need to increase innovation activity in the country.

2.2.2 Corporate accelerators

Their purpose is to solve a specific business problem: expanding the product range, new production technology, finding new types of raw materials, etc. These accelerators are a new, advanced form of innovation units of large companies. They are highly specialised and geared towards a single company. An example is Mastercard Start Path (Ireland), which is Mastercard's global start-up accelerator programme that helps expand late-stage innovative start-ups. Technology focus lies in e-commerce, retail, cybersecurity, fintech, healthcare, smart cities, blockchain, AR/VR, voice and big data. The result is the development of more than 260 projects and the raising of more than \$3.5 billion.

Such accelerators are not known in Ukraine today because only very large corporations in a stable economy can afford them. Innovative activities are characterised by a high level of risk.

In an unstable economic environment this risk increases dramatically. Therefore, large companies may join their efforts to carry out innovative research.

A solution for such corporations in Ukraine could be the creation of an accelerator on the basis of a specialised university that combines the financial, production, intellectual and other capabilities of several large enterprises with the innovative potential of the university. The result would be an increase in the commercialisation of university knowledge and an increase in the innovation index of corporations, i.e. an increase in their ability to change and meet the challenges of the time.

2.3 Accelerators initiated by the state

2.3.1 State accelerators

Government accelerators most often focus on social issues: poverty reduction, demographic policy, public transport, environmental issues, etc.

An example of such accelerator is the EIT Digital Accelerator (Belgium), created by the European Institute for Technology and Innovation as part of the Horizon 2020 programme and designed to scale European technologies aimed at international growth (2022). The accelerator offers access to funding and access to market support according to the business needs of a particular start-up.

It currently operates a pan-European network of 16 innovation centres where students, researchers, engineers, business developers and entrepreneurs physically come together to create a digital future. More than 250 start-ups have benefited from this accelerator's training programmes and more than \$20 million has been raised (2020).

The EIT Digital Accelerator aims to have a global impact through European innovation, powered by entrepreneurial talent and digital technology, for which it focuses on developing an innovation ecosystem. There are no such accelerators in Ukraine. But there is the state-owned Ukrainian Startup Fund, which provides grants to startups to undergo acceleration programmes in some Ukrainian accelerators.

2.3.2 Private-state accelerators

In certain cases, general public-private accelerators are created to support private initiatives and priorities for states and individual regions, as well as to develop state-critical business sectors. An example is Basque Open Innovation Platform – BIND 4.0 (Spain) – an accelerator covering more than 65 industry leaders acting as venture capital clients, offering contracts to start-ups for real Industry 4.0 projects. They offer highly efficient start-up acceleration through joint Industry 4.0 projects. The projects are implemented in real environments with leaders in the Basque industrial ecosystem acting as corporate venture capital clients. The result is the development of more than 240 projects and the raising of more than €7 million.

In Ukraine, an example of this type of accelerator is 1991 Data Incubator, a project created by the non-profit organisation SocialBoost under the support of international donors, governmental organisations and business. In 2012, SocialBoost started as a series of hackathons for IT volunteers and for everyone who cares about Ukraine. Digital services based on public data were created. During the first three years of its existence, we held 10 national hackathons and a number of regional events. More than 1,000 people joined SocialBoost. They generated 800 ideas, of which more than 20 projects received funding.

2.3.3 Innovative structural unit in state organisations

Some scholars suggest distinguishing a quasi-form of accelerator functioning as a unit in public sector organisations (Henry, N., Holden, A., Eggers, W. D., 2019). Examples of such units in different organisations around the world have been studied. It should be noted that the activities and functions of such units differ a lot from classical private sector accelerators or from conventional accelerators partially financed by the public sector. This is primarily due to the high-risk participation restrictions that are a typical feature of any innovative project.

The authors of the paper (Vanderhoven, E., Steiner, A., Teasdale, S., Calò, F., 2020) conducted extensive research and concluded that planners of public economic programmes should involve private investors as much as possible in addressing social issues. They note that policy

makers seeking to address persistent social problems through business should consider a comprehensive approach. They should also understand that financial investment does not provide a prompt solution. That is why comprehensive support is needed, including, for example, capacity building.

It is a mistake to delegate social problems solution from state to business. At the same time, in our view, budget funds should not be spent on venture capital financing. The main task of public authorities is to create conditions favourable to attract private investment for venture capital financing.

3 Discussion of results of the research

Universities have considerable innovation potential. Business has a strong demand for innovation activities. University-based accelerators can be established to develop entrepreneurial skills among students and teachers, as well as to enhance technology transfer and commercialization of knowledge.

The aim of a university-based accelerator is to increase the number of successful start-ups and to create entrepreneurial entities based on them. In addition, university accelerators will enhance technology transfer and knowledge commercialization by engaging students, scientists and all stakeholders of a particular region in innovation activities.

The regional factor should not be neglected, as at the end of 2021, 59% of all start-ups, which were accepted to accelerator programmes, are located within 150 kilometres of accelerators (Riley, P., 2021).

The accelerator mechanism should be based on the study of global and domestic experience in the creation and operation of accelerators, taking into account the peculiarities of the Ukrainian university environment.

An example of a university accelerator is Stanford's StartX accelerator, which consists of 1,800 entrepreneurs, experts and full-time university professors. The accelerator has succeeded in attracting investments from more than 700 start-ups. In addition to traditional mentoring, expert support and assistance in attracting investments, participants of the university accelerator receive access to free resources through the StartX partner network where 1,300 founders participate.

In Ukraine, an example of a university accelerator is Polyteco – a company specialised in creating professional software products, formed from the best graduates, postgraduates and talented teachers of one of Europe's largest technical universities – the National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute". Accelerator participants are given the opportunity to use the infrastructure, receive expertise and advice, and are provided with assistance in attracting investment.

Today, the most popular fields for start-ups are FinTech, SaaS, data and analytics, healthcare and AI. There is interest in later stages of funding, which confirms the need to develop additional tools to help start-ups in the early stages, for example in a university accelerator.

A specific feature of a university accelerator is the development of training, methodological, legal and other documentation for interaction and cooperation with innovators, mentors, experts, consultants, businessmen, venture capitalists, local governments and other accelerator stakeholders.

Such accelerators offer programmes on preacceleration, acceleration and postacceleration. They include all specifics of educational process in universities, the knowledge and skills of different professions participants and universities, also the possibility of conducting online and offline formats.

An important task of the accelerator is to form a start-up community by attracting innovation-active students, scientists and other innovators, finding and attracting venture funds and business angels. Another major task lies in cooperating with entrepreneurs and local authorities to boost business-oriented innovation activities, technology transfer and successful commercialisation of developments.

CONCLUSIONS

1. Today, many tools have been developed to increase the innovative potential of universities, enhance technology transfer and improve commercialisation of knowledge. One of the most promising tools for Ukraine is accelerators at universities, which will bring entrepreneurial education to a qualitatively new level. This would fully meet the requirements of entrepreneurial environment.

2. Private or corporate accelerators demonstrate the best performance worldwide. Private corporations in Ukraine do not have much resources for innovative activities, but they have high demand for innovative research. Therefore, they can choose to set up an accelerator on the basis of a specialised university which would combine financial, production, intellectual and other opportunities of several large enterprises with the innovative potential of the university. All participants would benefit.

3. The distinctive feature of a university accelerator is its focus not only on business, but also on the development of training and methodological materials that can be scaled to accelerators in other universities.

REFERENCES

1. Cai, Y., Chen, J. Ma, Higher, Q. (2020). Education in Innovation Ecosystems. Sustainability, 12(11), 1-12.

2. Ritala, P., Agouridas, V., Assimakopoulos, D., Gies, O. (2013). Value creation and capture mechanisms in innovation ecosystems: a comparative case study. International Journal of Technology Management, 63, 244-267.

3. Urban, B. (2013). Influence of the institutional environment on entrepreneurial intentions in an emerging economy. The International Journal of Entrepreneurship and Innovation, 14, 179-191.

4. Stephens, H. & Partridge, M. (2013). Innovation, entrepreneurship and economic growth in lagging regions. Journal of Regional Science, 53, 778-812.

5. Lorz, M., Mueller, S., Volery, T. (2013). Entrepreneurship education: a systematic review of the methods in impact studies. Journal of enterprising culture, 21, 123-151.

6. Kuratko, D.F., Neubert, E., Marvel, M.R. (2021). Insights on the mentorship and coachability of entrepreneurs. Business Horizons, 64, 199-209.

7. Gopalakrishnan, S. & Kovoov-Misra, S. (2021). Understanding the impact of the Covid-19 pandemic through the lens of innovation. BRQ Business Research Quarterly, 10, 224-232.

8. Newman, D. (2020). How Innovation Is Driving Productivity During And Beyond The COVID-19 Pandemic. Forbes, <https://www.forbes.com/sites/danielnewman/2020/05/08/how-innovation-is-driving-productivity-during-and-beyond-the-covid-19-pandemic/?sh=359e357e77b2>.

9. Iglesias-Sánchez, P., Jambrino-Maldonado, C., Heras-Pedrosa, C. (2019). Training entrepreneurial competences with open innovation paradigm in higher education. Sustainability, 11, 1-23.

10. Gontareva, I., Litvinov, O., Hrebennyk, N., Nebaba, N., Litvinova V., Chimshir, A. (2022). Improvement of the innovative ecosystem at universities. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, 1(13(115)), 59-68.

11. About INBIA (2022). Available at: <https://inbia.org/about/>

12. Yarmak, O. (2022) Startup-inkubatory i biznes-akseleratory v Ukraine: chto i gde iskat'?, Prostoweb. http://www.prostoweb.com.ua/idei_i_modeli/stati/startap_inkubatory_i_biznes_akseleratory_v_ukraine_chto_i_gde_iskat/.

13. About Y-Combinator (2022). <https://www.ycombinator.com/about/>.

14. About EIT Digital Accelerator (2022). <https://www.eitdigital.eu/accelerator/>.

15. For a strong digital Europe: Strategic Innovation Agenda 2020-2022 (2020). https://www.eitdigital.eu/fileadmin/files/2019/sia/EIT-Digital_SIA_2020-2022.pdf.

16. Henry, N., Holden, A., Eggers, W. D. (2019) Creating safe spaces for government innovation. Deloitte, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/public-sector/government-trends/2020/government-innovation-accelerators.html> .

17. Vanderhoven, E., Steiner, A., Teasdale, S., Calò, F. (2020) Can public venture capital support sustainability in the social economy? Evidence from a social innovation fund. *Journal of Business Venturing Insights*, 13, 1-6.

18. Riley, P. (2021). What Accelerators Look Like in 2021. GAN <https://www.gan.co/blog/accelerators-look-like-2021/>.

CZU: 005.585:658.15

DOI: <https://doi.org/10.53486/icspm2023.46>

PECULIARITIES OF ASSESSING THE FINANCIAL PERFORMANCE OF ENTERPRISES IN THE DYNAMICS

ОСОБЕННОСТИ ОЦЕНКИ ФИНАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ В ДИНАМИКЕ

ПАРМАКЛИ Дмитрий

ORCID: 0000-0003-2002- 6104

доктор habilitation экономических наук, профессор, Комратский государственный университет, parmad741@mail.ru,

ТОДРИЧ Людмила

ORCID: 0000-0002-3492-1890

доктор экономических наук, конференциар, Комратский государственный университет, todorich24@mail.ru

ABSTRACT. *It is emphasized that financial performance is the basis for the development of any enterprise. In this regard, their reasonable assessment is important, which allows you to find out the level of the financial condition of the enterprise, reveal to a certain extent the existing shortcomings and determine the path of development. The purpose of the study is to propose a methodology for assessing the dynamics of financial indicators, confirming its features on specific examples from practice. In the course of the study, economic-statistical and graphical methods were used. The leading financial results of the company's activities include income from the sale of all types of products and services, their cost and gross profit as the difference between them, profit before tax and net profit. An assessment of the rate of growth (decrease), stability of indicators, as well as the level of use of potential values is given.*

KEY WORDS: *income, cost, gross profit, profit before tax, net profit, growth rate (decrease).*

JEL CLASSIFICATION: *M10; M21; Q19*

Введение. Финансовые показатели является основой развития любого предприятия. От их объемов и эффективного использования зависят возможности предприятия проводить простое и/или расширенное воспроизводство. В связи с этим важное значение имеет обоснованная оценка финансовых показателей, которая позволяет выяснить уровень финансового развития предприятия, вскрыть в определенной мере имеющиеся недостатки и определить пути достижения поставленных целей.

Актуальность темы подтверждается тем, что анализ финансового состояния в динамике на предприятии осуществляется различными методами, и выбор среди них наиболее оптимального варианта не всегда представляется очевидным. Предложенный нами подход оценки динамики финансовых показателей представляется достаточно полным и вполне доступным для широкого использования на практике.

Цель исследования – предложить методику оценки динамики финансовых показателей, подтвердив ее особенности на конкретных примерах из практики.

Методологическая основа исследования. В ходе исследования были использованы экономико-статистический и графический методы. Они позволили в полной мере достигнуть цель исследования.

Результаты. К ведущим финансовым результатам деятельности предприятия относятся доход от реализации всех видов продукции и услуг, их себестоимость и валовая прибыль как разница между ними. Упомянутые показатели являются результатом операционной деятельности субъекта хозяйствования. Однако, как известно, каждое предприятия может вести одновременно финансовую и инвестиционную деятельность. Финансовые показатели от трех видов деятельности отражаются в прибыли до налогообложения и чистой прибыли. В связи с этим важно подчеркнуть ведущее значение валовой прибыли в формировании чистой прибыли любого предприятия.

Рассмотрим особенности оценки финансовых показателей в динамике на примере SRL «Супнус Агро» Чадыр-Лунгского района за последние 10 лет. Значения основных финансовых показателей предприятия за указанный период представлены в таблице 1.

Таблица 1, Ведущие финансовые показатели деятельности предприятия SRL «Супнус Агро» за 2012-2021 годы (тыс.лей)

Год	Доход от реализации	Себестоимость	Валовая прибыль	Прибыль до налогообложения	Чистая прибыль
2012	12916	9319	3597	1559	1559
2013	16219	11558	4661	2804	2804
2014	16479	12109	4370	1851	1851
2015	19036	12935	6103	3557	3151
2016	19906	12494	7412	5075	4422
2017	27503	19965	7539	4189	3625
2018	22912	19111	3801	884	737
2019	21716	21309	407	-2406	-2406
2020	25145	22902	2243	524	455
2021	26469	19990	6479	4816	4332
В среднем	20830	16169	4661	2285	2053
Среднегодовые отклонения	4795	4922	2288	2297	2095
Коэффициент вариации, %	23,0	30,4	49,1	100,5	102,0
Размах вариации	14587	11344	7132	7481	6828

Источник: данные бух. учета предприятия

Из таблицы 1 следует, что в среднем за 2012-2021 годы в SRL «Супнус Агро» была достигнута чистая прибыль в объеме 2053 тыс.лей. Коэффициент вариации превышающий значение 20-22% показывает, что производство ведется в зонах неустойчивого земледелия [1,с.36]. АТО Гагаузия действительно расположена в эпицентре такой зоны. Размах вариации (разница между максимальным и минимальным значением показателя) превышает среднегодовые значения. Это еще раз подчеркивает весьма высокий уровень нестабильности финансовых показателей.

лет отмечается тенденция их роста. К 2021 году по сравнению с 2012 годом доход от реализации возрос более чем в 2 раза, валовая прибыль в 1,8 раза, прибыль до налогообложения и чистая прибыль соответственно в 3,1 раза и почти в 2,8 раза.

Чтобы определить среднегодовые изменения, используем графический метод. Как свидетельствует уравнение тренда ($y = 1393x + 13168$) в среднем за год рост доходов от реализации продукции и услуг составил 1393 тыс.лей (рис.1) При этом отмечается тенденция снижения валовой прибыли на величину 106,5 тыс.лей в среднем за год ($y = -106,5x + 5247$).

Графическое представление динамики валовой прибыли за исследуемый период позволяет отметить, что в соответствии с полиномиальным трендом в первые 5 лет наблюдалась тенденция роста показателя, а во второй период отмечается его снижение. Данная тенденция смены роста валовой прибыли за 2012 -2016 годы на снижение в последующие 5 лет подтверждается на рисунках 2 и 3. Если в первый период имел место рост валовой прибыли на величину 907,2 тыс.лей в среднем за год ($y = 907,2x + 2507$), то в последующие 5 лет отмечалось снижение показателя на 367,8 тыс.лей в среднем за год ($y = - 367,8x + 5197$).

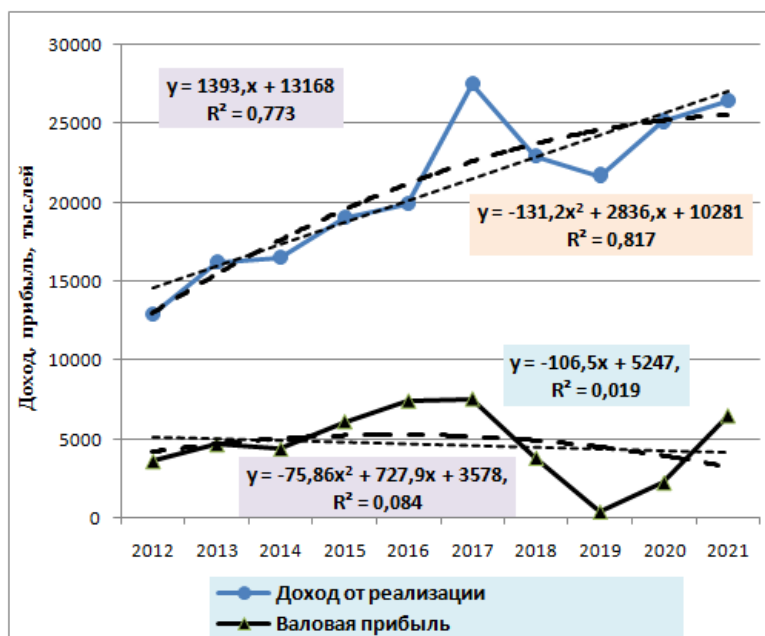


Рис.1. Динамика доходов от реализации и валовой прибыли в SRL «Ситник Agro» за 2012-2021 годы

Источник: данные таблицы 1

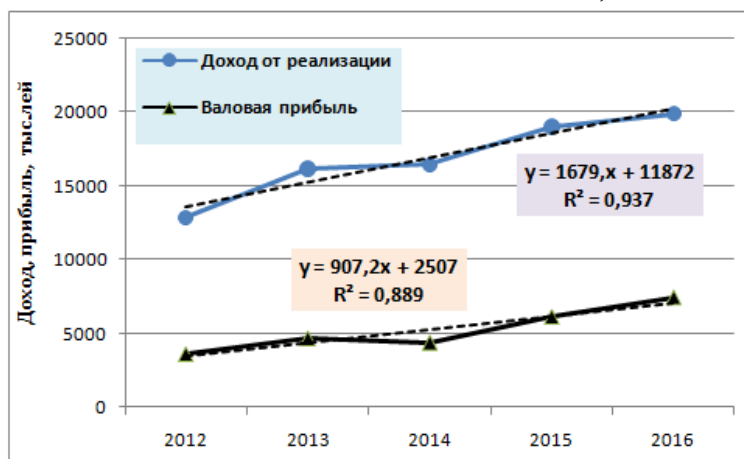


Рис.2. Динамика доходов от реализации и валовой прибыли в SRL «Ситник Agro» за 2012-2016 годы

Источник: данные таблицы 1

Таким образом, для более объективной оценки анализируемого показателя в динамике следует исследуемый период делить на 2 и более интервала протяженностью, например, 5 лет каждый.

Оценка финансовых показателей в динамике была бы не полной, если не рассчитать динамику их эффективности. Проведем далее расчеты показателей окупаемости затрат и уровней рентабельности продаж по каждому году. Результаты расчетов представим в таблице 2.

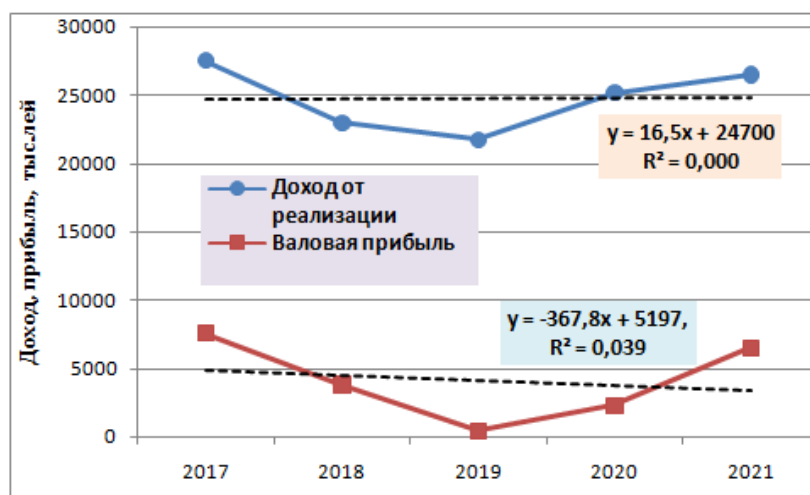


Рис.3. Динамика доходов от реализации и валовой прибыли в SRL «Ситнис Агро» за 2017-2021 годы

Источник: данные таблицы 1

Таблица 2. Показатели экономической эффективности финансовых показателей SRL «Ситнис Агро» за 2012-2021 годы

Год	Окупаемость затрат, лей/лей	Уровень рентабельности продаж, %
	1,39	27,8
2013	1,40	28,7
2014	1,36	26,5
2015	1,47	32,1
2016	1,59	37,2
2017	1,38	27,4
2018	1,20	16,6
2019	1,02	1,9
2020	1,10	8,9
2021	1,32	24,5
В среднем	1,29	22,4
Среднегодовые отклонения	0,17	10,9
Коэффициент вариации, %	13,2	48,7
Размах вариации	0,57	35,3

Источник: расчеты авторов

Построим график динамики экономических показателей и определим темпы их изменений в течение исследуемого периода (рис.4). Из графика хорошо просматривается тенденция падения показателей эффективности. В соответствии с уравнениями трендов «скорость» падения окупаемости затрат составили 0,033 лей/лей ($y = -0,033x + 1,504$) в среднем за год, в уровень рентабельности продаж снижался в среднем за год на 2,112 процентных пункта ($y = -2,112x + 34,78$).

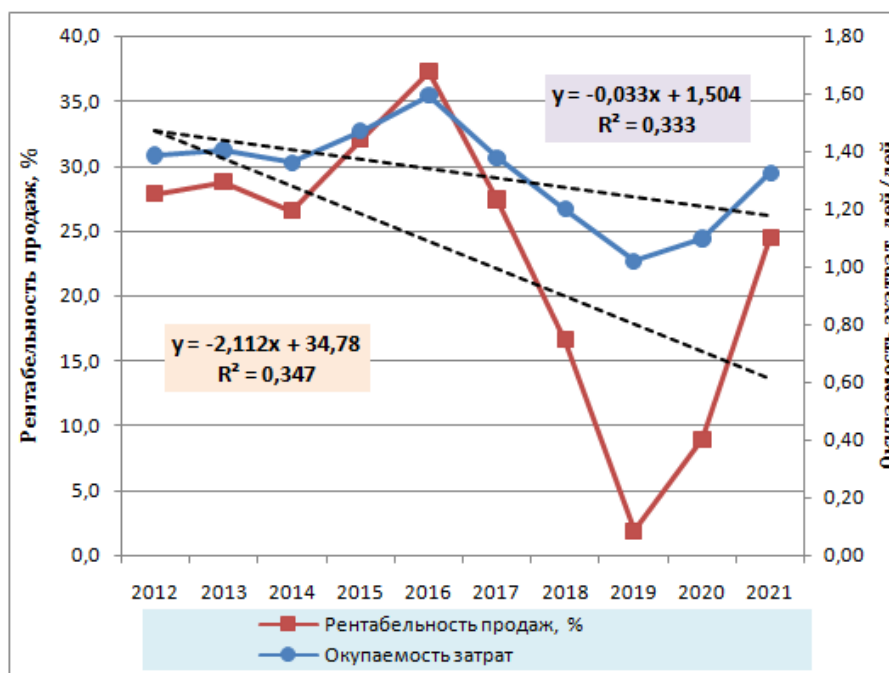


Рис.4. Динамика окупаемости затрат и уровней рентабельности продаж в SRL «Ситпис Агро» за 2012-2021 годы
 Источник: данные таблицы 2

Если построить графики исследуемых показателей за первый и второй периоды, то нетрудно выявить рост окупаемости затрат в среднем за 2012-2016 годы на 0,078 лей/лей, а увеличение уровня рентабельности достигло 2,09 процентных пункта. Во втором периоде эффективность финансовых показателей пошла на убыль: окупаемость затрат снижалась в среднем за год на 0,022 лей/лей, а уровень рентабельности продаж – на 1,35 процентных пункта.

Далее важно провести анализ достигнутых финансовых показателей по сравнению с потенциальными значениями. Под производственным потенциалом финансовых ресурсов следует понимать максимально возможный их выход в условиях наиболее эффективного использования всех имеющихся средств производства и труда. Потенциальные значения того или иного показателя за определенный период, рекомендуется рассчитывать по формуле [2, с. 183-184]:

$$q_{\text{пот}} = \sqrt[k]{\Pi}, \text{ ц/га}$$

где: $k = \sqrt{T}$ (T – число лет в анализируемом периоде);

Π – произведение наивысших показателей за «к» лет.

При определении показателя «к», следует полученные расчетные величины округлять до целой величины. В нашем примере из анализируемых 10 лет в расчет принимаем показатели 3 лет ($k = \sqrt{10} = 3,16 \approx 3$).

Приведем пример расчета потенциального значения валовой прибыли, используя данные за последние 10 лет. Потенциал валовой прибыли формируется на базе показателей за 2016, 2017 и 2021 годы:

$$q_{\text{пот}} = \sqrt[3]{7412 \cdot 7539 \cdot 6479} = 7127,2 \text{ тыс.лей}$$

Таким образом, фактический среднегодовой показатель валовой прибыли ниже потенциального на 2466,2 тыс.лей или 34,6 % ($4661 \cdot 100 / 7127,2 - 100$). Следовательно, данный показатель можно считать реальным резервом наращивания важнейшего финансового показателя. Другими словами, потенциальный уровень валовой прибыли освоен на предприятии на 65,4% ($4661 \cdot 100 / 7127,2$).

В **заключении** отметим, что нами предложен один из вариантов оценки динамики финансовых показателей деятельности предприятий. Он является достаточно простым и

доступным и потому может найти применение, как у практикующих специалистов, так и студентов университетов.

Литература

1. Пармакли Д.М., Тодорич Л.П. Проблемы экономической устойчивости сельскохозяйственных предприятий Республики Молдова. Комрат: Б.и..2013.- 207р
2. Пармакли, Д.М. Эффективность использования земли в сельском хозяйстве АТО Гагаузия: теория и практика (монография), 2019. – 278 р.

CZU: 332.122.025.12(478)

DOI: <https://doi.org/10.53486/icspm2023.47>

LEGAL REGULATIONS – LEVERAGE IN INCREASING THE SUSTAINABILITY OF FREE ECONOMIC ZONES REGLEMENTĂRI JURIDICE – PÂRGHIA ÎN SPORIREA SUSTENABILITĂȚII ZONELOR ECONOMICE LIBERE

STOIAN Eugeniu

ORCID: 0000-0002-8569-3584

Doctorand, asistent universitar, ASEM, Chișinău, stoian@ase.md

VORNOVIȚCHI Diana

ORCID 0000-0003-0645-8816

Asistent universitar, ASEM, Chișinău, vornovitchi.diana.petru@ase.md

ABSTRACT. *Free Economic Zones, or we can also find them under the name of Free Enterprise Zones, aim to accelerate the country's economy, being part of its territory. The activity of the free economic zones is regulated by the law no. 440 of 27.07.2001 regarding its activity. Free economic zones have become a lifeline for countries with weak economies, in turn help to increase the country's economy by attracting new investors both domestic and foreign to free economic zones, create new jobs, help to attract and implement new technologies, and last but not least apply good advanced production and management experiences. The only other thing we can mention is that people living in these areas benefit from customs and tax exemptions. Like the activity of domestic companies, the activity of free economic zones has a beginning (launch) and an end (termination of the free zone activity). The economic activity in these zones is regulated on the basis of the local legislation, with the indication of certain specific provisions for the activity of the residents of the free economic zones or sub-zones or free enterprise zones, which are indicated in the law on their activity.*

KEYWORDS: *free economic zone, free enterprise zone, economic sustainability, customs code, customs privileges.*

Introducere

O zonă liberă, cunoscută și sub denumirea de zonă de comerț liber, este o zonă geografică definită în cadrul fiecărui stat. O zonă liberă poate fi înființată, de asemenea, ca urmare a unui acord reciproc între mai multe țări pentru a crea o zonă liberă de vamă într-o zonă desemnată. Faptul că în zona liberă nu se percep taxe sau impozite contribuie la promovarea comerțului, în special a importului și exportului de bunuri și servicii de orice fel. În cazul în care mai multe țări încheie un acord de creare a unei zone libere comune, toate barierele comerciale sunt eliminate. În cadrul zonei libere nu se percep taxe sau impozite. Această lipsă de bariere atrage companii din toate sectoarele și le încurajează să se mute în zona liberă și să înființeze noi companii. O zonă liberă optimizează circulația mărfurilor între țările individuale din zonă și oferă posibilitatea de a asigura sau de a refuza importurile din țări terțe. Cele mai importante tipuri de zone de comerț liber sunt zonele libere, zonele portuare libere și zonele de prelucrare a produselor.

Zonele economice libere (ZEL) pot fi o pârghie importantă în sporirea sustenabilității economice prin crearea unui mediu propice investițiilor, creșterea competitivității și stimularea inovării.

Activitatea desfășurată în zonele economice libere atrage investiții străine: prin oferirea de facilități fiscale și vamale atractive, ZEL pot atrage investitori străini și capital în țară. Aceste investiții pot ajuta la crearea de locuri de muncă și la dezvoltarea economiei locale și naționale. Stimulează dezvoltarea industriei: ZEL pot fi un incubator pentru dezvoltarea unor noi industrii și sectoare economice, inclusiv cele cu impact redus asupra mediului. Prin promovarea inovării și a tehnologiilor avansate, ZEL pot ajuta la creșterea productivității și la dezvoltarea unor noi produse și servicii care să răspundă nevoilor de mediu. Sporește competitivitatea: prin oferirea unui mediu de afaceri favorabil, ZEL pot contribui la creșterea competitivității întreprinderilor din zonă, precum și la creșterea exporturilor. Acestea pot stimula concurența și pot încuraja inovația în sectorul privat. Crește valoarea adăugată: ZEL pot ajuta la creșterea valorii adăugate a produselor și serviciilor locale prin facilitarea investițiilor străine și a transferului de tehnologie. Prin atragerea investițiilor în industrii cu valoare adăugată ridicată, ZEL pot ajuta la îmbunătățirea competitivității țării pe termen lung. Protejează mediul: prin promovarea inovării și a tehnologiilor avansate, ZEL pot ajuta la dezvoltarea unor industrii și produse mai puțin poluante, reducând astfel impactul asupra mediului. Acestea pot contribui la îmbunătățirea calității vieții în zona respectivă și pot promova dezvoltarea durabilă.

Metodologia cercetării

În conformitate cu legea nr.440 din 27.07.2001, articolul 1, sub noțiune de Zona Economică Liberă (ZEL) sau putem întâlni sub denumire de zona antreprenoriatului liber, care este denumită în continuare zona liberă, sunt ale teritoriului vamal al Republicii Moldova, separat din punct de vedere economic, strict delimitat pe tot perimetrul lor, în care pentru investitori autohtoni și cei străini sunt permise, într-un regim preferențial, genuri ale activității de întreprinzător, în condițiile legii RM. Teritoriul ZEL este delimitat de teritoriul RM prin îngrădire sigură, iar hotarele acestor zone sunt bine păzite de către întreprinderile specializate de pază din RM, în baza contractelor ce se încheie cu Administrația zonei respective. Unul dintre scopuri principale de creare ZEL este scopul accelerării dezvoltării social–economice creării unei economii sustenabile a anumitor teritorii ale țării în ansamblu prin:

- Atragerea investitorilor autohtoni și străini;
- Dezvoltarea producției orientate spre export;
- Implementarea tehnicii și tehnologiilor moderne în scopul sporirii productivității muncii și inovării;
- Aplicarea experienței avansate din domeniul producției și la nivelul sistemului de management;
- Crearea locurilor de muncă. [1]

În scopul realizării obiectivelor asumate, ZEL, li se acordă regimul preferențial de stimulare a activității sale de întreprinzător. În cazul în care se simte nevoie de modificare regimului și modului de desfășurare a activității de întreprinzător într-o zonă liberă, acestea sunt posibile numai prin introducerea unor modificări în lege cu privire la ZEL. Orice zona economică liberă poate fi alcătuită din mai multe subzone, în care regimurile și modul de efectuare a activității de întreprinzător și de gestiune rămâne identic în toate subzone.

Analizând ar.1 legii cu privire la ZEL ajungem la concluzii că activitatea zonelor libere aduce un beneficiu destul de mare țării noastre, faptul fiind că în primul rând sunt atrase investiții atât din țară cât și din afara acesteia, obținem acces la tehnici și tehnologii moderne de fabricare, sunt create locuri noi de muncă. Toate aceste aduc o plus valoare în bugetul statului, treptat ajută la creșterea economiei naționale.

Conceptul general de creare și dezvoltare a zonei libere îl elaborează Guvernul. În conformitate cu art. 2 „Inițiatori ai creării ZEL pot fi autoritățile administrației publice centrale și locale, agenții economici și diverse organizații care vor prezenta propunerile corespunzătoare care vor cuprinde următoarele:

- 1) Scopul creării, genul activității de întreprinzător și orientarea funcțională a zonei libere;
- 2) Studiul de fezabilitate privind oportunitatea creării ZEL, care la rândul său va conține:
 - să fie clar delimitate hotarele zonei;
 - caracteristica complexă a potențialului social-economic al teritoriului, inclusiv al infrastructurii de producție, comercială și socială, precum și a relațiilor economice cu piețe internaționale;
 - descrierea și argumentarea posibilității de realizare a genurilor de activități permise;
 - indicarea gradului de asigurare cu specialiști;
 - prezentarea proiectului mecanismului economic de funcționare;
 - fundamentarea etapelor și termenilor de creare a ZEL;
 - volumul investițiilor necesare, evaluarea surselor și a eficienței acestora;
 - calculul fluxului preconizat de încasări valutare în ZEL.
- 3) Proiectul planului de amplasare a zonei libere, coordonat cu autoritățile corespunzătoare ale administrației publice centrale și locale.

Zonele Economice Libere le putem crea doar pe teritoriile neocupate de imobil, precum și pe baza de întreprinderi, instituții, organizații. Acestea, la rândul lor, nu pot fi create în nici un caz pe baza întreprinderilor de importanță strategică sau care desfășoară sau pot desfășura o activitate economică eficientă și fără crearea de asemenea zone. Înaintea adoptării deciziei asupra propunerii creării zonei libere este efectuată expertiza oportunității creării unei asemenea zone care este asigurată de Ministerul Economiei. Efectuând această expertiză, sunt luați în considerare următorii factori:

- costul aproximativ al creării și întreținerii zonei libere;
- avantajul pentru economia națională de pe urma funcționării unei asemenea zone;
- situația social-economică și gradul de utilizare a forței de muncă în regiunea unde se preconizează crearea ZEL;
- apropierea zonei în cauză de alte ZEL;
- numărul zonelor libere deja existente.

Zona economică liberă este condusă de către un administrator principal, desemnat în funcție, prin concurs, și este inaugurat în funcția de administrator al zonelor prin ordinul ministrului economiei pe un termen de 5 ani, acesta poartă răspunderea pentru activitatea administrației, pentru asigurarea protecției zonei economice libere și respectarea sistemului de trecere autorizată. În conformitate cu art. 5 prezentei legi „Funcțiile, drepturile și obligațiile, cuantumul și condițiile salarizării administratorului principal sunt stabilite de legislație, precum și în contractul încheiat între acesta și Ministrul Economiei și Infrastructurii.” Controlul dar și coordonarea activității ZEL intră în atribuțiile Guvernului Republicii Moldova, acestea fiind efectuate obligatoriu prin intermediul organelor de stat autorizate de acesta, iar activitatea administrației zonei libere este supusă unui audit anual. Toate activitățile ce urmează a fi efectuate de către administrația sunt coordonate cu Ministerul Economiei și Infrastructurii în ceea ce privește în primul rând atragerea investițiilor, promovarea exporturilor rezidenților ZEL, precum și privind elaborarea și punerea în aplicare a planurilor de dezvoltare a ZEL.

Distingem 5 surse financiare principale ale Administrației:

1. plățile și taxele achitate pentru participarea la concursurile de obținere a dreptului de rezident al ZEL și înregistrarea în calitate de rezidenți ai acesteia, precum și pentru eliberarea autorităților pentru genurile corespunzătoare de activitate în zona respectivă;
2. plățile și taxele zonale ce sunt stabilite de către Administrația;
3. încasările de la darea în arendă a bunurilor și terenurilor;
4. cotizațiile benevole ale rezidenților zonei libere pentru dezvoltarea infrastructurii acesteia;
5. alte venituri ce reiese din exercitarea funcțiilor sale în condițiile legii.

Conform legii nr. 440 cu privire la zonele economice libere cu referire la art. 5 „Rezidentul ZEL poate fi orice persoană fizică sau juridică înregistrată conform legii în calitate de subiect al activității de întreprinzător în Republica Moldova, orice instituție de învățământ, centru științific de cercetare și transfer tehnologic, alte entități care contribuie la sporirea calității forței de muncă a rezidenților.” Cu selectarea rezidenților se ocupă Administrația, acesta este făcută pe baza de concurs, iar condițiile de selectare a rezidenților, precum și criteriile de determinare a învingătorilor la concurs se stabilește de către administratorul principal de comun acord cu Ministerul Economiei și Infrastructurii. Persoanele fizice sau juridice care au obținut statut și dreptul de înregistrare în calitate de rezident al ZEL, încheie un contract cu Administrația pentru desfășurare în această zonă a activității de întreprinzător. Contractul încheiat este valabil pe întreagă perioadă de activitate a zonei respective.

Regimul vamal pe teritoriul ZEL este asigurat de către organul Organului Vamal a căruia activitatea este coordonată sub aspect organizatoric cu Administrația zonei. Conform legii în decurs de o lună de la data intrării în vigoare a legii cu privire la crearea unei zone libere, Organul Vamal va elabora regulamentul organului vamal din zona respectivă, mecanismul și modul de asigurare tehnică a funcționării acestuia, va înainta propuneri Guvernului privind numărul de personal și finanțarea activității serviciului în cauză. În această zonă se stabilește un regim de declarare obligatorie în vamă a mărfurilor și/sau serviciilor introduse pe/și scoase de pe acest teritoriu.

Respectarea legislației fiscale în cadrul zonelor economice libere dar și controlul efectuat în cadrul acesteia îl exercită Serviciul Fiscal de Stat. Plățile și transferuri efectuate în ZEL, inclusiv cele care sunt realizate în cadrul operațiunilor valutare, sunt efectuate de către rezidenții zonei libere, precum și în favoarea lor, în conformitate cu legislația Republicii Moldova.

Întreprinderile ce își încep activitatea în ZEL ca și cele autohtone se conduc de legislația, de toate reglementările stipulate în aceasta. Ca și în orice întreprindere la întreprinderile rezidente din zona liberă între rezidenți, rezidenți li alte persoane juridice ale Satului nostru sau Administrația pot apărea litigiile care la rândul lor pot fi soluționate de către instanțele judecătorești ale Republicii Moldova în corespunderea cu legislația în vigoare. Conform legislației Republicii Moldova, ZEL este creată pe o perioadă de cel puțin 20 de ani. În cazul în care statul va modifica legislația, vor fi modificări ce vor influența regimul vamal, fiscal și alte regimuri prevăzute de legile referitoare la activitate ZEL, rezidenții acestei zone vor avea dreptul să activeze o perioadă de 10 ani, dar care nu va depăși termenul de funcționare a zonei libere concrete, să activeze conform prevederilor legilor în vigoare până la data punerii în aplicare a noilor legi.

Ca și activitatea întreprinderilor autohtone, activitatea ZEL are început(lansare) și sfârșit (încetare activității zonei libere). Zona Economică Liberă își încetinește activitatea la expirarea termenului de funcționare a ZEL, prevăzute în legea cu privire la zone liberă concretă, poate fi stopată și în cazul când înainte de expirare termenului de funcționare a acesteia, în cazul în care activitatea ei contravine obiectivelor legii în vigoare sau intereselor economice ale Republicii Moldova.

Rezultate

Zonele economice libere (ZEL) ce își desfășoară activitatea sa în Republica Moldova, activează în conformitate cu prevederile legii nr. 440 din 27.07.2001 cu privire la zonele economice libere, legile privind ZEL și actele normative de punere în aplicare a lor. La moment pe teritoriul Republicii Moldova își desfășoară activitate 7 zone economice libere/zonelor ale antreprenoriatului liber, care au înregistrat 38 subzone. [2] Sunt prezente așa zone:

1. Zona Antreprenoriatului Liber (ZAL) „EXPO-BUSINESS-CHIȘINĂU”;
2. Zona Economică Liberă (ZEL) „BĂLȚI”;
3. Zona Economică Liberă (ZEL) „UNGHENI-BUSINESS”;
4. Zona Antreprenoriatului Liber (ZAL) „VALKANES”;
5. Zona Antreprenoriatului Liber (ZAL) „TVARDIȚA”;
6. Zona Antreprenoriatului Liber (ZAL) „OTACI-BUSINESS”;
7. Zona Antreprenoriatului Liber (ZAL) „TARACLIA”.

Zona Antreprenoriatului Liber (ZAL) „EXPO-BUSINESS-CHIȘINĂU” a fost înregistrată pe data de 24.06.1996, adresa juridică a ZAL este mun. Chișinău, sec. Botanica, șos. Muncești, 801. Fondatorul aceste zone la 100% este Guvernul Republicii Moldova. Din rezidenții acestei zone fac parte:

- „FUJIKURA AUTOMOTIVE MLD” S.R.L.;
- „LION-GRI” S.R.L.;
- „DJOFRA-M” S.R.L..

Sectoare Industriale prezente în ZAL:

- Automotive – cablaj;
- Viticultura, vin și alte băuturi alcoolice;
- Chimicale și materiale plastice;
- Prelucrarea materialelor și producerea de echipament;
- Prelucrarea lemnului și a mobilei;
- LED-uri și alte echipamente de iluminat;
- Tehnologii Informaționale și a Comunicațiilor.

Fujikura este o companie care se ocupă cu producerea în ansamblu electric de cablaj pentru grupul Volkswagen, acestea au o experiență de peste 16 ani în industria de automobile – cabluri auto. [3]

SRL LION-GRI se distinge prin calitatea vinurilor, ei se bazează pe tradițiile istorice moldovenești de viticultură și îmbină tehnologii europene moderne, precum și corespunderea vinurilor fabricate la cerințele standardelor mondiale.

Compania „DJOFRA-M” este considerată cea mai bună companie de producere a plasei din fibră de sticlă în Moldova și obținerea unui punct de sprijin pe piața europeană.

Zona economică liberă „BĂLȚI” a fost lansată pe data de 26.04.2010, aceasta contribuie esențial la realizarea celor mai principale sarcini și anume: atragere investițiilor străine majore, sporește potențialul de export al Republicii Moldova cu produse competitive, participă la dezvoltarea infrastructurii existente și creează infrastructuri industriale de transport și comunale noi, creează un număr mare de locuri noi de muncă și se ocupă cu perfecționarea cadrelor existente, ameliorează situația social-economică în municipiul Bălți. [4]

Pentru anul 2010 în ZEL „BĂLȚI” au fost înregistrați 7 rezidenți:

- ÎCS „KLAMPFER BUILDING SERVICES” SRL;
- „MAGIC V.S” SRL;
- ÎCS „Unger Steel” SRL;
- „NICA-R” SRL;
- ÎCS, SOCIETATEA „ADMINISTRAREA IMOBILIARĂ” SRL;
- CLARITATE SA;
- DRĂXLMAIER Group.

Zona economică liberă „BĂLȚI” la ziua de azi a reușit să atragă în Republica Moldova investiții în valoare de peste 250,2 milioane USD, și să creeze peste 11300 locuri de muncă. Ca unul dintre principali scopuri ale zonei libere Bălți este dezvoltarea continuă potențialului său nefiind încă pe deplin valorificat. Această zonă liberă este cea mai tânără dintre cele șapte zone economice libere din Moldova, ea se dezvoltă cel mai dinamic, și continuă să atragă investiții în țară.

Zona economică liberă „UNGHENI-BUSINESS” a fost lansată la data de 25.07.2002, și este una dintre primele zone libere lansate la noi în țară. La momentul actual în această zonă liberă sunt înregistrați 42 de rezidenți, companiile înregistrate provin din diverse domenii de activitate cum ar fi: electric și electronic, confecții, automotive, textile, mobilier, construcții, prestări servicii, comerț extern. Pe data de 25 iulie 2022, ZEL „UNGHENI-BUSINESS” au marcat 20 de ani de activitate în Republica Moldova, ca scop și-au propus să dezvolte în continuare zona liberă prin atragerea a noi proiecte investiționale, îmbunătățirea infrastructurii, crearea a unui număr mare de locuri noi de muncă, precum și dezvoltarea socio-economică a regiunii.[5]

Zona Antreprenoriatului Liber (ZAL) „VALKANESȘ” a fost înființată în anul 1998, în componența acestei zone libere intră 2 subzone. În ZAL „VALKANESȘ” sunt înregistrate 24 de rezidenți, numărul de angajați în această zonă este circa 400 persoane. Pe parcursul întregii activități a zonei libere, volumul total al investiției a constituit circa 16 milioane USD. [6]

Zona Antreprenoriatului Liber „TVARDIȚA” a fost înființată la data de 31.05.1996, la începutul anului 2015 volumul total de investiții în această zonă a constituit 16,7 milioane USD. [7]

Zona Antreprenoriatului Liber „OTACI-BUSINESS” a fost înregistrată la data de 21.05.1998.[8]

Zona Antreprenoriatului Liber „TARACLIA” a fost înființată la data de 16.06.1998 [9]

Discuții

Zonele economice libere (ZEL) ce își desfășoară activitatea sa în Republica Moldova, activează în conformitate cu prevederile legii nr. 440 din 27.07.2001 cu privire la zonele economice libere, legile privind ZEL și actele normative de punere în aplicare a lor. La moment pe teritoriul Republicii Moldova își desfășoară activitate 7 zone economice libere/zonele ale antreprenoriatului liber, care au înregistrat 38 subzone. ZEL-urile sunt părțile teritoriului vamal, separate din punct de vedere economic, strict delimitate pe tot perimetrul lor, în care pentru investitorii autohtoni și străini sunt permise genuri de activități de întreprinzător, în condițiile legii RM. Zonele libere oferă companiilor rezidente, orientate spre desfacerea pieței în afara țării, un șir lung de avantaje, acestea beneficiind de un regim fiscal și vamal special, care se caracterizează prin acordarea permanentă a unor reduceri la taxe. [3]



Figura 1. Zonele economice libere din Republica Moldova.

Sursa: [10]

Principalele facilități ce le acordă ZEL rezidenților săi:

- 0% sau 1/2 din impozitul național pe profit;
- scutirea de TVA;
- scutirea de accize;
- acces la infrastructura de transport dezvoltată;
- proceduri vamale simplificate.

Conform datelor din 31.12.2021 în cele 7 ZEL-uri erau înregistrați 229 de rezidenți sau cu 3,2% mai mult comparativ cu perioada precedentă.

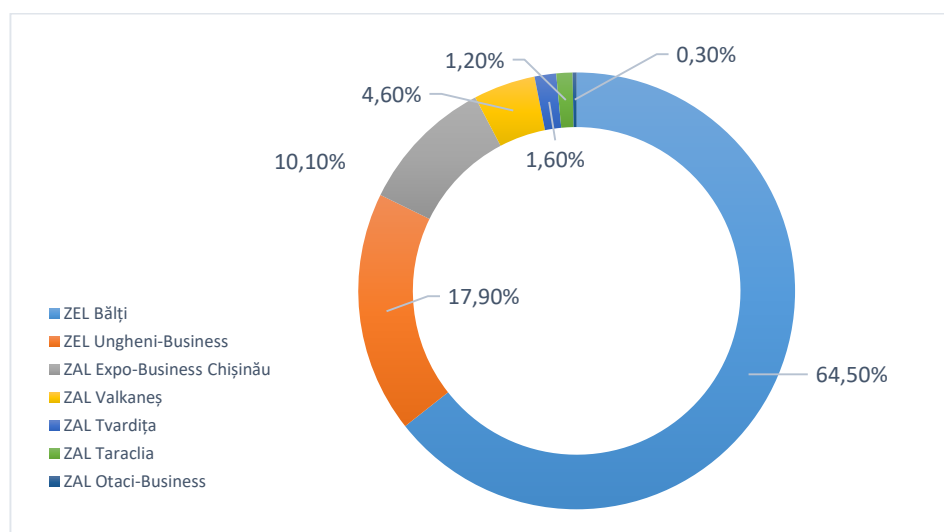


Figura 2. Structura numărului de angajați ai rezidenților ZEL-urilor, anul 2021

Sursa: [10]

În figura 2. sunt prezentate datele cu privire la numărul angajaților rezidenți ai zonei libere. Numărul total de persoane la sfârșitul perioadei de raportare a constituit 15830 persoane, înregistrându-se o scădere cu 440 persoane față de perioadă precedentă pentru anul 2020 în care numărul de persoane rezidente a fost de 16270. Din numărul total de persoane înregistrate pentru perioada de referință cel mai mare număr de persoane rezidente îi revine ZEL-ului „BĂLȚI” au fost înregistrate 10206 persoane sau 64,5% din numărul total de persoane înregistrate; urmează ZEL „UNGHENI-BUSINESS” cu un număr de 2829 rezidenți înregistrați sau 17,9%; ZAL „Expo-Business Chișinău” cu un număr de 1597 persoane sau 10,1%; ZAL PP „VALKANESȘ” 728 persoane sau 4,6%; ZAL „TVARDIȚA” 250 persoane sau 1,6%; ZAL PP „TARACLIA” 186 persoane sau 1,2% și ZAL PP „OTACI-BUSINESS” cu cel mai mic număr de persoane rezidente înregistrate 40 persoane sau 0,3% din numărul total de persoane angajate în această perioadă.

Valoarea totală a investițiilor realizate în cadrul ZEL-urilor pe parcursul întregii activități a acestuia, până în data de 31.12.2021, a constituit 506,2 milioane dolari SUA.

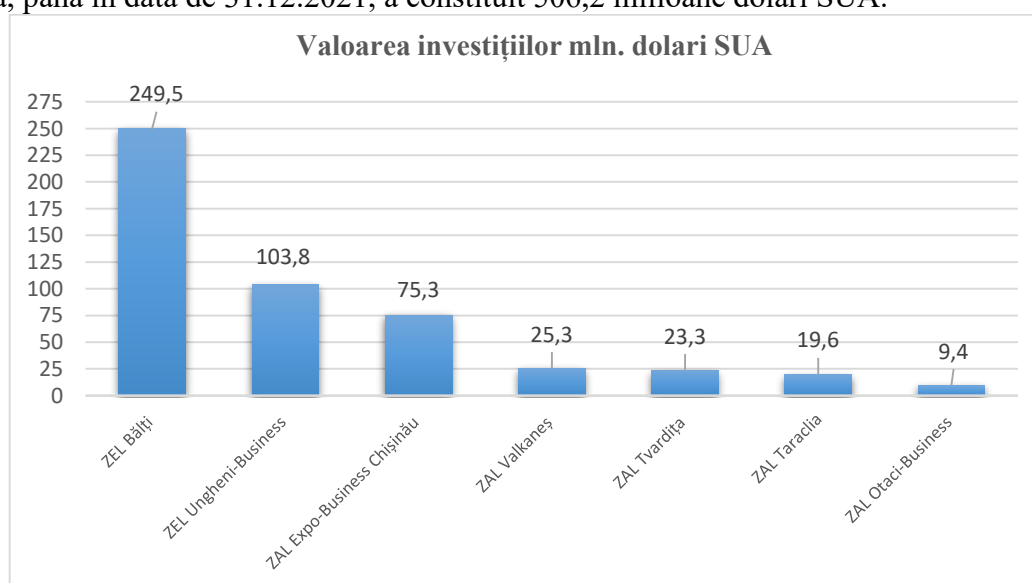


Figura 3. Valoarea investițiilor realizate în ZEL-urile de la momentul constituirii lor și până la finele anului 2021, exprimate în mln. dolari SUA.

Sursa: [10]

În figura 3. sunt reprezentate statistice ce țin de valoarea investițiilor realizate în ZEL-urile de la momentul constituirii lor și până la finele anului 2021. După cum observăm din volumul total de investiții de 502,6 mln. dolari SUA, ZEL-ului „BĂLȚI” îi revin 249,5 mln. dolari SUA sau 49,3% din total investiții; locul doi îi revine ZEL „UNGHENI-BUSINESS” cu o valoare de 103,8 mln. dolari SUA sau 20,5% din total investiții; după care urmează ZAL „EXPO-BUSINESS-CHIȘINĂU” cu valoarea de 75,3 mln. dolari SUA sau 14,9%; ZAL „VALKANEȘ” cu 25,3 mln. dolari SUA sau 5%; ZAL „TVARDIȚA” cu 23,3 mln. dolari SUA sau 4,6%; ZAL PP „TARACLIA” cu o valoare de 19,6 mln. dolari SUA sau 3,9% din total investiții și ZAL PP „OTACI-BUSINESS” care a înregistrat cea mai mică valoare de la începutul perioadei de activitate până în anul 2021 cu o valoare de 9,4 mln. dolari SUA sau 1,9%.

Tabelul 1. Valoare investițiilor în ZEL-urile pentru perioada anilor 2011-2021 (cumulativ de la începutul activității)

Indicatori	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<i>Valoarea totală a investițiilor, mil. dolari SUA</i>	144,5	169,4	197,9	212,0	230,0	284,0	348,6	396,9	432,7	458,9	506,2
<i>în % față de anul precedent</i>	112,3	117,2	116,9	107,1	108,6	124,0	122,7	113,9	109,0	106,1	110,3
<i>modificarea anuală a investițiilor, milioane dolari SUA</i>	15,5	24,9	28,5	14,1	18,0	54,1	64,5	48,3	35,8	26,2	47,2
<i>Structura investițiilor pe zone economice libere, %</i>											
<i>ZEL "Ungheni-Business"</i>	25,0	29,1	28,2	29,2	28,5	24,4	21,3	19,4	19,3	19,9	20,5
<i>ZAL "Expo-Business-Chișinău"</i>	35,0	30,6	27,2	25,6	23,7	22,7	20,1	18,3	16,6	16,1	14,9
<i>ZEL "Bălți"</i>	10,6	13,2	19,8	21,4	25,2	33,6	41,9	46,2	48,0	48,4	49,3
<i>ZAL "Tvardița"</i>	8,8	8,3	7,8	7,9	7,3	5,9	4,9	4,3	4,2	4,1	4,6
<i>ZAL PP "Valkaneș"</i>	7,9	7,9	7,6	7,2	6,9	5,7	4,8	5,1	5,6	5,4	5,0
<i>ZAL PP "Taraclia"</i>	10,4	8,9	7,6	7,1	7,0	6,0	5,1	4,5	4,3	4,1	3,9
<i>ZAL PP "Otaci-Business"</i>	2,3	2,0	1,7	1,6	1,5	1,6	1,9	2,2	2,1	1,9	1,9

Sursa: [10]

Conform datelor prezentate în tabelul 1. putem constata faptul că aproape jumătate din investițiile realizate în cadrul zonelor economice libere îi revin ZEL „BĂLȚI” ce a adus investiții în anul 2021 în valoare de 49.3% din suma totală. Pentru anul 2021 volumul total de investiții în cadrul ZEL a constituit 47,2 mil. dolari SUA.

Tabelul 1.2. Rezidenți noi înregistrați în anul 2021 și investițiile acestora în ZEL-uri.

ZEL	Rezidenți noi (număr)	Investiții 2021, mii USD	
		A rezidenților noi	Total
ZEL „Ungheni-Business”	1	0	12 398,8
ZEL „Bălți”	5	0	27 204,9
ZEL „Expo-Business-Chișinău”	1	0	1 604,2
ZEL „Otaci-Business”	1	211,0	454,4
ZEL „Taraclia”	2	0	780,2
ZEL „Tvardița”	0	0	4 321,8
ZEL „Valkaneș”	2	0	466,4
Total:	12	211,0	47 230,7

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor [10]

În tabelul 2. sunt prezentate date cu privire la înregistrare a rezidenților noi în Zonele economice libere pentru anul 2021. După cum observăm, ZEL-ului „BĂLȚI” îi revine cel mai mare număr de înregistrare a noilor rezidenți, în anul 2021 în această zonă liberă au fost înregistrați 5 rezidenți noi, ZAL „TVARDIȚA” comparativ cu cele 7 zone nu a înregistrat nici un nou rezident înregistrat.

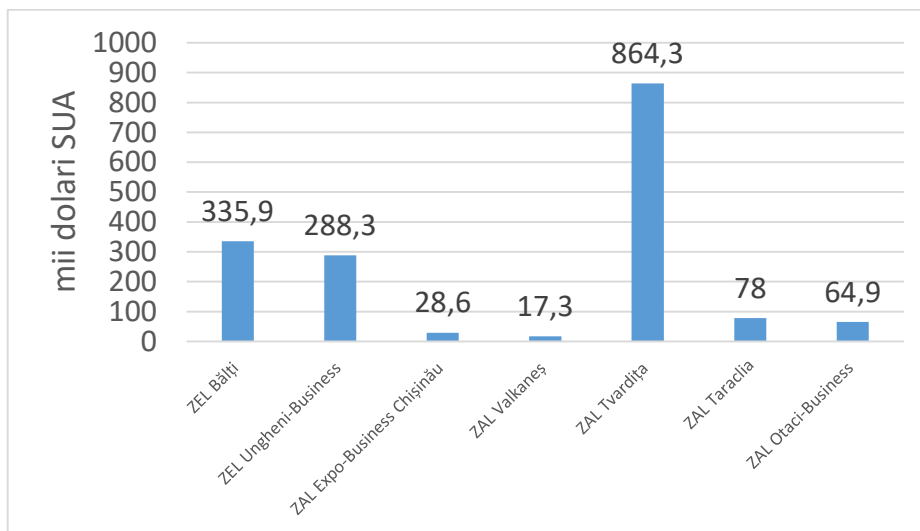


Figura 4. Investiții medii per rezident pentru anul 2021, exprimat în mii dolari SUA per rezident

Sursa: [10]

În figura 4. sunt prezentate date cu privire la investiții medii per rezident în anul 2021, în medie per rezident în anul de referință îi revine o investiție realizată de circa 206,2 mii dolari SUA. Observăm că cea mai mare valoare acestui indicator a fost înregistrată de către ZAL „TVARDIȚA” cu o valoare de 864,4 mii dolari SUA, dar cea mai mică valoare a fost înregistrată de către ZAL „VALCANEȘ” cu o valoare de 17,3 mii dolari SUA.

Tabelul 3. Dinamica veniturii din vânzări a producției industriale în zonele libere pe perioada anilor 2011-2021

Indicatori	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Modificarea veniturii din vânzări a producției industriale (în prețuri curente):											
<i>în % față de anul precedent</i>	42,4	17,8	20,8	27,7	10,7	10,4	49,1	53,9	7,9	-6,8	94,9
<i>În valori absolute, milioane lei</i>	597,3	357,4	493,0	791,9	389,1	418,4	2174,3	3559,4	799,5	742,3	12538,5
Pondere veniturii din vânzările producției industriale după destinația livrărilor din venitul total din vânzări a producției industriale:											
<i>livrate la export, %</i>	82,1	83,5	85,0	81,1	83,2	81,8	88,4	91,3	91,9	91,8	90,5
<i>livrate în Republica Moldova, %</i>	11,1	7,0	4,5	3,2	2,6	2,6	2,0	1,4	1,25	2,1	1,8
<i>livrate altor rezidenți ai zonelor libere, %</i>	6,8	9,5	10,5	15,7	14,2	15,6	9,7	7,3	6,28	6,1	7,7

Sursa: [10]

Conform datelor prezentate în tabelul 3. observăm că în zonele economice libere principal gen activitate îi revine activității industriale, de producție. În anul 2021 valoare mărfurilor/serviciilor produse/prestate a constituit circa 12538.5 milioane lei, din care ponderea valorii producției industriale constituie 94,9%. În anul de raportare observăm că 90,5 % din valoarea mărfurilor și serviciilor din cadrul ZEL au fost exportate, ceea ce a constituit o valoare de 11045,2 milioane lei.

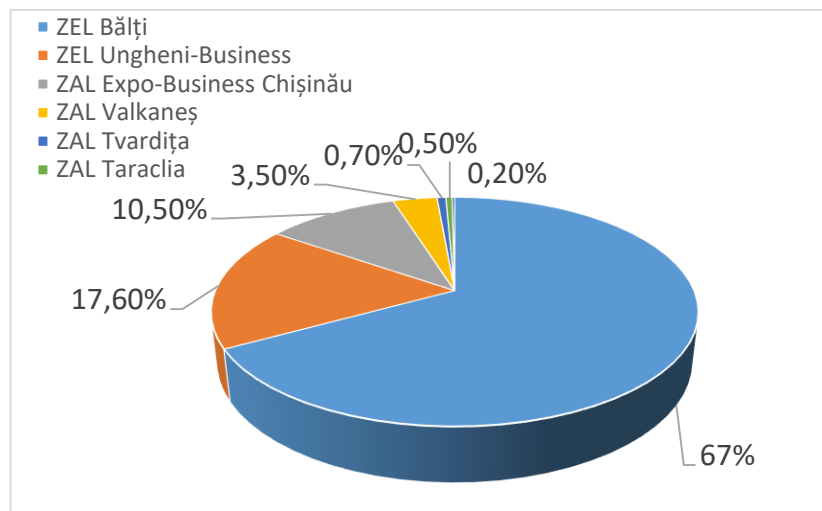


Figura 5. Structura pe zone economice libere a impozitelor și taxelor achitate exprimate în procente (%)

Sursa: [10]

Figura 5. redă valoarea totală de impozite, taxe și alte plăți obligatorii calculate (TVA, contribuții de asigurări sociale, impozit pe venit, prime de asigurare medicale obligatorii, etc.), cea mai mare ponderea îi revine rezidenților ZEL „BĂLȚI” în jur de 67% din total impozite per zone economice liberă din RM, cea mai mică ponderea îi revine ZAL „OTACI-BUSINESS” egală cu 0,2%.

La finele anului 2021 suprafața totală de care dispune Zona economică Liberă a fost de 642 ha. Cea mai mare suprafața îi revine ZEL „BĂLȚI” 288 ha., iar ZAL „Tvardița” ocupă cea mai mică suprafață comparativ cu cele 7 zone libere, suprafața ocupată de aceasta este de 4 ha..

În tabelul 4. este foarte bine redată situația în privința terenurilor ce se află în subordinea ZEL-urilor, observăm ce suprafețe sunt valorificate de rezidenți și ce suprafețe sunt nevalorificate. După cum putem observa suprafața terenurilor nevalorificate depășește suprafețe ce sunt valorificate de către rezidenții acestor zone libere.

Tabelul 4. Suprafața terenurilor ocupate de către ZEL

	ZEL „Bălți”	ZEL „Ungheni-Business”	ZAL „Expo-Business-Chișinău”	ZAL „Tvardița”	ZAL PP „Valkaneș”	ZAL PP „Taracia”	ZAL PP „Otaci-Business”
Terenuri – total, ha.	288	145	16	4	119	36	34
<i>inclusiv:</i>							
valorificate de Administrație, ha.	0	0	1	0	1	0	1
valorificate de rezidenți, ha	85	44	15	40	17	5	15
nevalorificate, ha.	203	101	0	0	101	31	18

Sursa: [10]

Conform datelor reprezentate în figura 6. observăm că cel mai mare indicator cu privire la investiții per hectar îi revine ZAL „TVARDIȚA” această zonă liberă a înregistrat o valoare de 5837,8 mii dolari SUA per ha., după care locul doi îl ocupă ZAL „EXPO-BUSINESS-CHIȘINĂU” cu o valoare de 5019,7 mii dolari SUA per ha., iar cea mai mică pondere revine ZAL PP „OTACI-BUSINESS” 627,3 mii dolari SUA per ha.

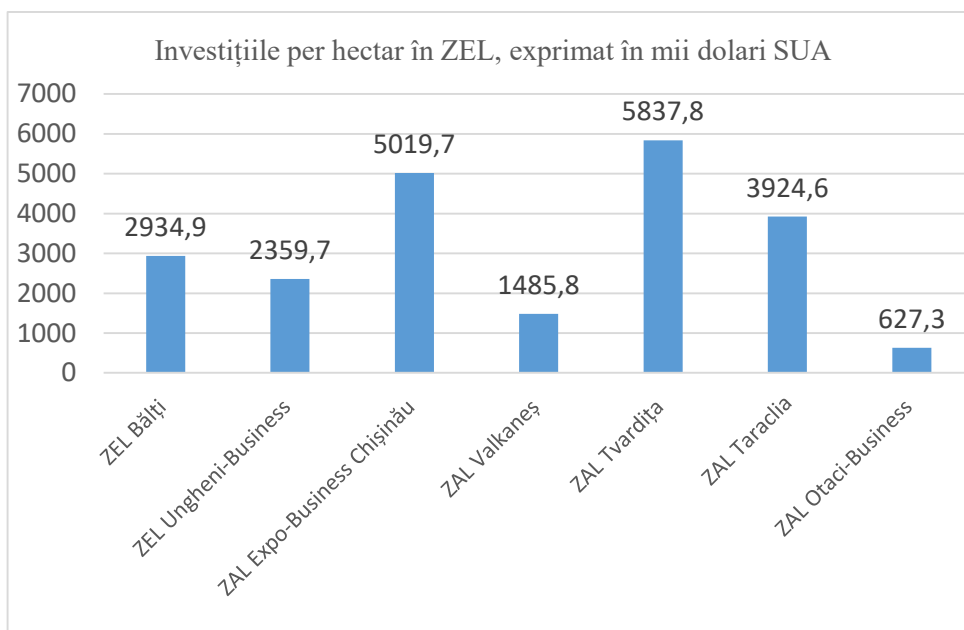


Figura 6. ZEL-urile, și structura investițiilor per hectar valorificate de rezidenți, înregistrate în anul 2021

Sursa: [10]

În conformitate cu legea nr. 440 din 06.09.2001, zonele economice libere se creează în scopul accelerării dezvoltării social-economice a anumitor teritorii din țară, și a economiei naționale prin atragerea investițiilor autohtone și în mare parte a celor străine, implementarea tehnicilor și tehnologiilor noi, inovări, crearea locurilor noi de muncă, etc.

Tabelul 5. Ponderea indicatorilor economici din ZEL-urile din valoarea indicatorilor economiei naționale

Indicatori	2020	2021	Modificări (+,-) p.p.
Ponderea exporturilor ZEL în total al economiei naționale	22,4%	19,9%	-2,55
Ponderea numărului mediu de angajați ai rezidenților din ZEL din numărul mediu de salariați din industrie	15,1%	17,7%	-0,32
Numărul mediu de angajați ai rezidenților din ZEL din numărul mediu de salariați pe economie națională	2,7%	2,6%	-0,06
Raportul dintre salariul mediu lunar al rezidenților și salariul mediu din sectorul real al economiei naționale	91,5%	86,8%	-4,66
Ponderea investițiilor realizate în perioada de raportare în ZEL din total investiții în active imobilizate pe economia națională	1,5%	2,8%	1,31
Ponderea impozitelor și taxelor achitate de rezidenții ZEL din total venit la bugetul de stat din impozite și taxe	1,8%	1,6%	-0,15

Sursa: [10]

După cum a fost menționat, activitatea de bază a rezidenților zonelor economice libere naționale constă în producerea producției industriale. Prin urmare, circa 14,7% din salariați ce activează în industria națională sunt angajați în cadrul rezidenților ZEL. Circa 2,6 % din salariații economiei naționale sunt încadrați în activitățile zonelor libere. Salariul mediu lunar al unui salariat din cadrul rezidenților zonelor economice libere în anul 2021, a fost mai mic decât salariul mediu din sectorul real al economiei naționale cu circa 13,2% luând în comparație perioada precedentă, anul 2020 cu circa 4,7 puncte procentuale.

Concluzii

Sustenabilitatea este un concept important în dezvoltarea economică și socială a unei țări, iar Zonele economice libere (ZEL) pot fi o pârghie importantă în sporirea sustenabilității economice. Pentru a atinge acest obiectiv, este important să se acorde atenție planificării strategice, integrării ZEL în economia națională, promovării inovării și a tehnologiilor avansate, protejării mediului și a resurselor naturale și implicării tuturor părților interesate. ZEL pot contribui la creșterea economiei, a creării de locuri de muncă, a atragerii investițiilor străine și la diversificarea economiei. În același timp, este important ca aceste zone să fie integrate în economia națională și să nu funcționeze ca entități separate. De asemenea, ZEL ar trebui să funcționeze în mod sustenabil și să încurajeze dezvoltarea durabilă prin protejarea mediului și a resurselor naturale. Pentru a asigura o dezvoltare economică durabilă și responsabilă a ZEL, este necesară o planificare strategică bine definită și monitorizarea regulată a performanței lor. Promovarea inovării și a tehnologiilor avansate, precum și implicarea tuturor părților interesate, inclusiv sectorul public, privat și societatea civilă, sunt esențiale pentru atingerea obiectivelor de sustenabilitate. În scopul realizării obiectivelor asumate, zonelor economice libere, li se acordă regimul preferențial de stimulare a activității sale de întreprinzător. În cazul în care se simte nevoie de modificare regimului și modului de desfășurare a activității de întreprinzător într-o zonă liberă, acestea sunt posibile numai prin introducerea unor modificări în lege cu privire la ZEL. Orice zona economică liberă poate fi alcătuită din mai multe subzone, în care regimurile și modul de efectuare a activității de întreprinzător și de gestiune rămâne identic în toate subzone. Conform legislației Republicii Moldova, zonele economice libere sunt create pe o perioadă de cel puțin 20 de ani. În această perioadă rezidenții zonelor libere reușesc să obțină profit destul de mare, atrag prin exemplul său și rezidenții noi ce investesc și își deschid afaceri noi în aceste zone.

Rezidenții acestor zone beneficiază de un șir de privilegii fiscale, vamale, ce permite acestora să se dezvolte mai repede într-o perioadă mai mică de timp.

În concluzie aș putea menționa un fapt că zonele economice libere, activitatea, dezvoltarea, mărirea ZEL-urilor este necesară pentru țara noastră, în urma analizei efectuate am ajuns la concluzia că investițiile aduse în ZEL sunt destul de mari, acestea pot spori într-un mod esențial economia țării, creează locuri noi de muncă ceea ce ne dă dovadă faptului că de la activitatea Zonelor Economice Libere noi obținem în mare parte doar beneficii.

BIBLIOGRAFIE

1. Legea nr. 440 din 27.07.2001 cu privire la zonele economice libere, sursa electronică https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=111437&lang=ro
2. Zonele economice libere sau zonele antreprenoriatului liber <https://me.gov.md/ro/content/zonele-economice-libere>
3. Fez Moldova Expo-Business-Chișinău, Sursa electronică: <https://moldova-freezone.md/>
4. Zona economică liberă Bălți, Sursa electronică: <https://zelb.md>
5. Zona economică liberă Ungheni, Sursa electronică: <http://www.freezone-ungheni.md/ro/>
6. Fez Moldova Valkaneș, Sursa electronică: <http://freezone-valcanes.md/ro/>
7. Zona antreprenoriatului liber Tvardița, Sursa electronică: <https://b2bhint.com/ro/company/md/zal-tvardita--1003610002919>
8. Zona economică liberă Otaci, Sursa electronică: <http://www.freezone-otaci.md/>
9. Zona antreprenoriatului liber Taraclia, Sursa electronică: <http://www.feztaraclia.com/>

10. RAPORT privind activitatea Zonelor Economice Libere din Republica Moldova pentru anul 2021 (https://me.gov.md/sites/default/files/raport_zel_anul_2021_2.docx citat: 23.02.2023)

CZU: 334.722:001.895

DOI: <https://doi.org/10.53486/icspm2023.48>

BUSINESS MODEL INNOVATION AS A PATH TO OVERCOMING ENTREPRENEURIAL CHALLENGES

KOSTOV Ivaylo

ORCID: 0000-0002-1308-945X

Assistant Professor, The D. A. Tsenov Academy of Economics, Bulgaria, Department of Industrial Business and Entrepreneurship, e-mail: i.kostov@uni-svishtov.bg

ABSTRACT. *Business model innovation (BMI) refers to the process of developing and implementing new, unique, and creative ways of creating, delivering, and capturing value. It involves rethinking and re-engineering the underlying logic and structure of a business, with the aim of unlocking new sources of revenue, reducing costs, and improving customer experiences. With the rapidly changing business landscape and increased competition, business model innovation has become a critical component of corporate strategy, allowing companies to stay ahead of the curve and achieve sustainable growth.*

In this regard, the article aims to present business model innovation as a way to deal with the problems faced by entrepreneurs and their enterprises in the conditions of an increasingly dynamic and uncertain environment. Several challenges facing modern business are indicated. The framework of business model innovation is outlined and the logic of their creation is traced. Finally, various methods and tools for developing original business models are suggested.

Whether it involves introducing new products or services, exploring new markets, or leveraging technology to transform existing business processes, the goal of business model innovation is to create value for customers and stakeholders, while differentiating the company from its competitors.

KEYWORDS: *business model innovation, business model, entrepreneurial challenges, entrepreneurship, innovation*

JEL CLASSIFICATION: *L26, O21, O31*

Introduction. Modern business organizations face a number of challenges and problems, including credit and financing access and equality, a lack of managerial experience, difficulties learning new technologies, a labor shortage and lower labor productivity, difficult access to international markets, and so on. These challenges are caused by a variety of global processes as well as various difficulties and problems of an objective nature (Varamezov, Panteleeva, & Nikolov, 2017). Simultaneously, today's continuous and dynamic market processes necessitate entrepreneurs adopting problem-solving approaches and solutions that aid in the growth of their businesses. These approaches and solutions are frequently associated with (The challenges of growing a business - and how to meet them, 2022), (Le, 2021):

1. Adaptability to market changes. Because market conditions are constantly changing, business organizations must conduct market research on a regular basis. Otherwise, it is possible to make decisions based on outdated information, which will lead to the business's decline or failure. As a result, it is critical to emphasize obtaining quality and reliable information from the company's key customers, suppliers, workers, employees, and so on, who are encouraged to share their market knowledge. Using IT systems to analyze such data aids in the prediction of consumer behavior and preferences.

2. Planning ahead. In dynamic conditions, business development entails the regular review and updating of the company's business plan and strategy with the goal of gaining new customers, a larger market share, and better market positions. The adoption of new strategies is accompanied

by the assumption of new risks that must be overcome. Forward planning is an approach in which every significant strategic move, such as starting a business, is accompanied by planning.

3. Financial management and cash flow. Good cash flow management and control are essential for business growth. Cash constraints can stymie growth by preventing you from taking advantage of promising business opportunities. To maximize free cash flow, each component of working capital must be carefully managed. Financial planning reflects the desire to attract external investors who can provide capital for future business expansion and innovation.

4. Attitudes and abilities. Entrepreneurs and their abilities and skills are central to the formation and growth of businesses. However, it is frequently these skills and abilities that stymie business growth, because the rapidly changing business environment necessitates constant upgrading. Delegating responsibilities to different specialists in specific areas is one option. When it comes to new business ventures and challenges, hiring people with experience can be critical.

5. Worker and employee requirements. The expansion of the activity is also linked to the expansion of the workforce in the organization. Recruiting new employees aids in the addition of new and more activities to the enterprise, but it can also be critical in acquiring the new skills that the business requires as it grows. Companies that hire new employees, on the other hand, face challenges related to the more complex management of human resources and meeting their needs and demands. The use of software systems and appropriate software for managing the remuneration of human resources in the organization, as well as their overall management, is one possible solution to such problems.

6. User needs diversity and business intelligence. A company's growth is accompanied by an increase in revenue and investment in new ventures. As a result, there will be a larger, more diverse range of customers, each with their own set of needs and expectations. As a result, the company must be aware of what these users want and require. Knowing them is linked to the implementation of the appropriate policies, activities, and technologies for collecting and analyzing various business data. The key point in this regard is to collect and analyze as much customer data as possible, as well as to build strong customer relationships based on communication.

7. Inventory management and control. The enterprise's increased customer base leads to an increase in stock. Inadequate availability for increased orders can lead to decisions that are extremely costly to the organization. Inability of a company to provide its products to customers when they want them may result in their loss, which will benefit competitors. Overstocking, on the other hand, reduces cash flow and ties up valuable working capital. Just-in-time inventory management, in which the company's financial data is linked with real-time inventory data, is a convenient solution. This allows stocks to be kept only when they are needed, lowering the costs of acquisition, maintenance, and control.

8. Maintaining the supply chain's functionality. A well-functioning supply chain is critical to any company's day-to-day operations. Otherwise, meeting customer demands becomes extremely difficult, especially as the business grows. In this regard, it is prudent to make medium- and long-term sales volume forecasts, as well as plan for how these forecasts will affect the supply chain. Maintaining contacts with a large and diverse network of suppliers as an alternative if one partner is unable to deliver what the company requires is a wise move.

Human resources, according to Anver Jan, are one of the major challenges confronting the development of modern business organizations (Jan, 2020). The increasing difficulty in finding quality labor has a significant impact on business. The search for and attraction of people who can accept challenges and adapt to changing conditions helps to create new business opportunities. Finding quality people is difficult but keeping them in the organization is even more difficult. A small business owner, for example, has a closer relationship with his employees, but as the company grows, the employees feel like they are part of something bigger, so they want to be paid more or have other non-monetary benefits. As a business grows, so does the number of daily activities. As a result, looking for individuals who can be trusted and who are capable of taking matters into their own hands is a sure way to ensure successful development.

In summary, three major groups of challenges in starting and developing business can be identified (Table 1): people, leadership, and business model (Kindström, Carlborg, & Nord, 2022).

Table 1. Challenges in starting and developing business

PEOPLE	LEADERSHIP	BUSINESS MODEL
<ul style="list-style-type: none"> • culture/values - enhancing company values and maintaining a culture conducive to the development of the activity; • culture/values - enhancing company values and maintaining a culture conducive to the development of the activity; • employees - development of internal skills and abilities, perception of changes in the business organization by all employees; • organization - expanding the organization, reducing reliance on individual employees. 	<ul style="list-style-type: none"> • vision, goals - "fixing" the vision among employees, establishing processes for the vision's development; • management - establishing clear managerial roles, launching active councils; • management control - determining key performance indicators, establishing processes for follow-up actions. • strategic development - the creation of a strategic development process, as well as the creation and development of future strategies. 	<ul style="list-style-type: none"> • business development - development of a platform for systematic business development, identification of growth niches; • value propositions - development of value propositions, customer segmentation in existing value propositions; • sales - expanding the customer base for new sales, shortening the time from idea to realization. • market - market position strengthening, more systematic monitoring of market activities.

Framing business model innovation. Modern organizations frequently use business model innovation (BMI) to achieve success. The application of BMI serves to increase value while also addressing the challenges of a more dynamic and uncertain business environment. Delineating the conceptual framework of the BMI clarifies its essence and significance, as well as its comprehension and perception by an increasing number of managers.

The framework for BMI is based on the definition of business models that has gained popularity in science and practice in recent decades.

In practice, a business model is a unit of analysis that describes how a company's operations work (Frankenberger, Weiblen, Csik, & Gassmann, 2017). More specifically, a business model is frequently portrayed as an overarching concept that unifies the various components that comprise a business. This model, to a large extent, is associated with an enterprise's revenue or production and is used to indicate how much potential a business idea has and how profitable it would be (Mahadevan, 2004). As a result, an business model innovation is one in which innovation occurs in one or more components of an already existing and adopted business model with the goal of creating new value, allowing the organization to compete successfully and effectively in a changing environment (Motjolo pane & Ruhode, 2021).

The conceptual framework of the BMI includes four components related to the four main questions confronting the company's activity: value proposition (Why), operational value (What?), financial value (How?), and human capital (Who?) (Ramdani, Binsaif, & Boukrami, 2019).

Value Proposition (Why?). Organizations today are preoccupied with value proposition innovation to attract and retain a large portion of their customer base. The development of new business models typically begins with the formulation of a new customer value proposition, which is accomplished by thoroughly researching the various alternatives to the basic offering, the type of offering, the main features and benefits of the product (service), the life span of the offering, and so on. This aspect emphasizes the cost structure and revenue mechanisms used to explain why the business model is financially viable (Frankenberger, Weiblen, Csik, & Gassmann, 2017)..

Operational value (What?). This part of the business model innovation is concerned with the sequential activities of delivering the value proposition, discovering the various channels

through which a company can reach customers, and establishing relationships with key partners and suppliers. In other words, the customer gets what he or she wants.

Financial value (How?). This area of business model innovation is concerned with how to capture value through revenue streams, changing pricing mechanisms, and assessing the business's financial viability and profitability (Ramdani, Binsaif, & Boukrami, 2019). The success of such a model can be attained by experimenting with new methods of generating cash flows, in which the organization must assess and, in practice, change when cash is collected: before the sale, at the point of sale, or after the sale (Sorescu, Frambach, Singh, Rangaswamy, & Bridges, 2011).

Human Capital (Who?). Each business model exists to meet the needs of specific users. As a result, when developing an innovative business model, one must consider who the user is (Frankenberger, Weiblen, Csik, & Gassmann, 2017). This component's key elements include experimenting with new business models and leveraging the skills and competencies required for the new business model by motivating and involving people in the innovation process. The ability and skills of managers to attract and use talented individuals who can carry out the relevant project or activity are characteristics here.

Development and logic of business model innovation. Whether the enterprise is starting a new venture, expanding its operations, entering a new market, or changing its strategy in the current one, developing a new and successful business model is critical. There are different types of business models created depending on the type of organization and the type of offering. Some of them are:

➤ **Freemium business model:** The core product is free, but the enterprise charges for additional services or features with the goal of getting customers to pay for a premium package (services) later.

➤ **Free trial business model:** Customers can try the product for free for a limited period of time.

➤ **Licensing business model:** Technologies or innovations are monetized by licensing them to other companies.

➤ **Open-source business model:** The company's product is free, but the company makes money in other ways, such as through crowdsourcing.

➤ **Subscription business model:** Customers pay a monthly fee to use the enterprise's product (service). It is appropriate for both business-to-business (B2B) and customer-facing (B2C) enterprises (Nieminen, 2020).

In practice, the business model must answer important questions for the organization and present a good and sustainable business vision. As a result, the key components in developing a new business model should include connection with target customers and the market, the organization's strengths and challenges, the main elements of the product (service), and how the product (service) will be sold.

As a result, developing an BMI necessitates the investigation and definition of several key components (How to build a business model, 2022).

1. **Vision** – a high-level overview of a company's product strategy, including what is being built and why.

2. **Key objectives** – defining the enterprise's most important goals and how they will be measured.

3. **User targets and challenges** – a description of the various types of target customers and their problems.

4. **Solution** – how the product (service) will solve the problems of the users.

5. **Value** – distinguishing characteristics of the enterprise's product (service).

6. **Pricing** – an examination of how much the solution will cost the organization and how it will be marketed.

7. **Messages** – an external explanation of a company's product (service) that communicates customers' key values.

8. Go-to-market channels, such as social media, will be used to reach and sell products (services) to customers.
9. Necessary investments – the expenses that the company must incur for the solution to be successful.
10. Growth opportunity – identified opportunities through which the business can develop in the future.

Another option for developing a BMI is to take a few basic stages (Cuofano, 2022):

Stage 1. Defining the problem to be solved. At this point, it is necessary to consider the nature of the problem. Depending on the product and business model the organization aspires to create, it can be both functional and emotional. It is beneficial for the company to limit the selection to three key problems that the offered product (service) can solve.

Stage 2. Identifying the customers who will be served by the solution. Users with similar characteristics can be divided into subgroups using demographic, geographic, behavioral, or other criteria. One option is to limit the number of customer types to three for the problems defined in step one. Each problem should ideally be tailored to each type of customer. A single client can have multiple issues at the same time. Alternatively, the same problem may be experienced by different types of customers.

Stage 3. Identifying the primary customer(s) and the primary problem(s). The organization will concentrate its efforts on one of the first three identified customer types and one or more of the first three identified problems. A business model can evolve in a variety of ways, and narrowing the course of action can lead to better business model execution and experimentation. As a result, the company's management will be able to focus on a single key customer or problem. In other words, this step is all about adding value to the customer's experience. This can be accomplished not only by solving users' problems, but also by offering the product (service) to specific generations, which allows them to identify with it, resulting in increased demand.

Stage 4. Creating a list of potential solutions. To solve the problem, a method of narrowing down different solutions is used. In general, three steps can be taken (Figure 1).

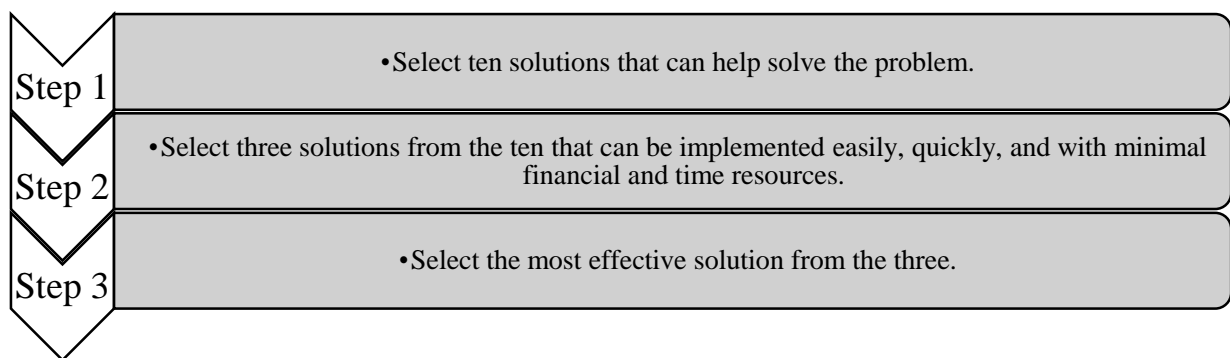


Figure 1. Narrowing down various solutions Method

Stage 5. Testing and selection. During this phase, the product and the chosen monetization strategy are tested using business experimentation to see how users react. Several options (hypotheses) are tested to assist the entrepreneur or organization's management in determining where success will be greatest.

Kavadias and colleagues identified six factors that increase the likelihood of transformation and success after analyzing forty new business models implemented in industrial enterprises (Kavadias, Ladas, & Loch, 2016). They are as follows:

Factor 1. A more tailored product or service. Providing products or services that are more tailored to individual and immediate customer needs than the dominant model.

Factor 2. Process with a closed loop. Recycling used products reduces the overall cost of raw materials.

Factor 3. Asset distribution. Sharing expensive assets reduces costs while increasing barriers to market entry.

Factor 4. Usage-based pricing. Customers prefer to be charged when they use a product rather than having to purchase it.

Factor 5. An ecosystem that is more collaborative. Collaboration with supply chain partners helps to spread business risks and save money.

Factor 6. Organization that is adaptable and flexible. Changes in the market, and thus in the wishes (needs) of users, necessitate making decisions in real time.

Tools and techniques for creating stable business model innovation. The development of stable BMI is linked to the selection of actions regarding three key organizational factors: policy, assets, and management (Casadesus-Masanell & Ricart, 2011). The actions that an organization takes in all of its operations are determined by policy choices, such as using non-union workers, locating factories in rural areas, or encouraging employees to travel by using cheaper transportation. The asset factor refers to the material resources available to the company (production facilities or satellite communication systems). Governance refers to how a company organizes decision-making rights for policy and assets, such as whether it should own machines or hire them.

Policy and asset management differences that appear innocuous have a significant impact on their effectiveness. The consequences can be flexible or rigid. When the underlying choice changes, a flexible consequence responds quickly. Increasing prices, for example, will immediately result in lower volumes. Hard consequences, unlike flexible ones, are difficult to imitate because companies need time to build them (Casadesus-Masanell & Ricart, 2011).

Business plans, which describe a company's problems, opportunities, and solutions in the context of a two- to five-year forecast of costs, growth, and revenue, are frequently associated with business models. Unlike a business plan, a BMI can be visually presented briefly, indicating the key elements of the company's strategy. Various platforms and tools are used for this purpose, which essentially aggregate and facilitate supply and demand processes, and more specifically, the moment when supply meets demand (Nieminen, 2020). These platforms and tools are distinguished by their distributed approach to value creation and are mostly digital these days, but it is important to note that BMI precede similar online services¹⁴.

The benefit of digital platforms is that they increase the profitability of BMI while achieving large economies of scale and low creation costs.

Aha! created one of the online tools for generating BMI, with the emphasis on capturing key elements such as why the solution is worth buying (messaging), buyers' pain points (customer challenges), and how the business can be developed (growth opportunities) (How to build a business model, 2022).

Another tool for developing BMI is the Lean approach, which is popular among start-up entrepreneurs. The emphasis is on developing a quick, concise, and effective one-page business model by documenting nine elements such as customer segments, channels used to reach customers, and how the company intends to make a profit.

Developing a BMI is a hypothesis that must be proven, which means testing the model to see if it adds value to users. The following steps can be taken to validate the BMI (How to build a business model, 2022):

1. Develop an approachable and collaborative business model that can be shared with all stakeholders who can provide feedback, such as customers, shareholders, team members, and so on. Using an online tool to create and share a business model encourages and facilitates collaboration.

2. Creating additional strategic models by answering the following questions: How will the product (service) be brought to market and reach the target customers?, Who are the main competitors?, What opportunities and threats do the organization face? A variety of modeling tools

¹⁴ Shopping malls and classified ads in newspapers are examples of this.

can be used to predict various market challenges that the business idea may face and thus identify any gaps in the innovation business model created for this purpose.

3. Translating BMI into measurable objectives and initiatives. In order to achieve the desired results, whether it is increased revenue or more users, objectives must be measurable, time-bound, and properly defined.

4. Determine how and when to present the business concept. At this point, the goals are transformed into actual features in the form of a demo or beta version of the product (service), which will be made available to a select group of users.

5. Gathering customer and stakeholder feedback. This is the most important part of the BMI validation process, in which surveys, interviews, and information about customer preferences and needs are gathered. In this manner, it is possible to determine whether the BMI achieves the desired results for the company. In other words, whether the business idea solves a user's problem(s) and has value. The feedback assists in determining which aspects of the BMI should be modified.

6. Refinement and Repetition. The information gathered allows the BMI to be adjusted or refined so that it produces better results when repeated.

Conclusion. Business model innovation (BMI) is an important strategy used by modern organizations to achieve success by creating new value and addressing the challenges of an ever-changing business environment. The conceptual framework of the BMI is based on four components: value proposition, operational value, financial value, and human capital. Developing an innovative business model requires addressing important questions such as the target market, strengths and challenges of the organization, the main elements of the product, and how it will be sold. Depending on the type of organization and the offering, various business models, such as freemium, licensing, and subscription models, are developed. To be successful, businesses must conduct extensive research and experiment with new methods of generating cash flows, while also involving and leveraging the skills of talented individuals to complete the relevant project or activity. Overall, developing a successful business model is critical for an organization's growth and sustainability in the dynamic and uncertain world of modern business.

REFERENCES

1. Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. (January 2011 r.). *How to Design a Winning Business Model*. Извлечено от Harvard Business Review: <https://hbr.org/2011/01/how-to-design-a-winning-business-model>
2. Cuofano, G. (14 September 2022 r.). *How To Create A Business Model In Seven Steps*. Извлечено от <https://fourweekmba.com>: <https://fourweekmba.com/how-to-create-a-business-model/>
3. Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business model evolution: in search of dynamic consistency. *Long Range Planning, Vol. 43 Nos 2-3*, 227-246.
4. Frankenberger, K., Weiblen, T., Csik, M., & Gassmann, O. (2017). The 4I-framework of business model innovation: a structured view on process phases and challenges. *International Journal of Product Development*, 249-273.
5. *How to build a business model*. (16 November 2022 r.). Извлечено от Aha!: <https://www.aha.io/roadmapping/guide/product-strategy/what-are-some-examples-of-a-business-model>
6. Jan, A. (13 2 2020 r.). *TOP 10 CHALLENGES OF GROWING A BUSINESS*. Извлечено от Marketing Logic: <https://www.marketing-logic.com/scaling/challenges-of-growing-a-business/>
7. Kavadias, S., Ladas, K., & Loch, C. (2016). The transformative business model: How to tell if you have one. *Harvard Business Review*, 90-98.
8. Kindström, D., Carlborg, P., & Nord, T. (2022). Challenges for growing SMEs: A managerial perspective. *Journal of Small Business Management*.
9. Le, H. (21 7 2021 r.). *7 business growth challenges to anticipate and overcome*. Извлечено от Sage: <https://www.sage.com/en-us/blog/business-growth-challenges/>

10. Mahadevan, B. (2004). A framework for Business Model Innovation. *IMRC conference*.
11. Motjolopane, I., & Ruhode, E. (2021). Factors driving business model innovation insample case studies in South Africa. *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*, 1-15.
12. Nieminen, J. (08 April 2020 r.). *Business Model Innovation – The What, Why, and How*. Извлечено от Viima: <https://www.viima.com/blog/business-model-innovation>
13. Ramdani, B., Binsaif, A., & Boukrami, E. (2019). Business model innovation: a review and research agenda. *New England Journal of Entrepreneurship*, Vol. 22 No. 2, 89-108.
14. Sorescu, A., Frambach, R., Singh, J., Rangaswamy, A., & Bridges, C. (2011). Innovations in retail business models. *Journal of Retailing*, Vol. 87 No. 1, 3-16.
15. *The challenges of growing a business - and how to meet them*. (2 11 2022 r.). Извлечено от Info Entrepreneurs: <https://www.infoentrepreneurs.org/en/guides/the-challenges-of-growing-a-business---and-how-to-meet-them/>
16. Varamezov, L., Panteleva, I., & Николов, Е. (2017). Мениджмънт на малкото предприятие. Свищов: АИ Ценов.

CZU: 343.359.2:061.1EU

DOI: <https://doi.org/10.53486/icspm2023.49>

ACTIONS REGARDING FIGHTING FRAUD AND TAX EVASION AT THE LEVEL EUROPEAN UNION

POPA Daniela

Assoc. univ., Dr., Tomis University of Constanta, Romania
popadaniela64@gmail.com

ABSTRACT. *Tax fraud and tax evasion limit the ability of countries to generate income and to carry out their economic policies. In a period of significant budgetary constraints, combating tax fraud and tax evasion is more than a matter of tax equity - it becomes an essential element for the social and political acceptability of fiscal consolidation.*

The European Council agreed to accelerate the work in terms of combating tax fraud, tax evasion and aggressive tax planning. In particular, progress will be made with priority in the promotion and widening of the scope of the automatic exchange of information at all levels

KEYWORDS: *tax evasion, state budget, income, tax policies, taxpayer*

JEL CLASSIFICATION: *G200*

INTRODUCTION

At the EU level, a comprehensive set of tools has been developed to improve the ability of member states to combat tax fraud and evasion. This set includes EU legislation (on improving transparency, information exchange and administrative cooperation), coordinated actions recommended to Member States (for example, those targeting aggressive tax planning and tax havens) and country-specific recommendations as part of the European Semester. Through the Fiscalis 2020 program, the EU will also grant financial support for cooperation between national tax authorities.

FIGHTING FRAUD AND TAX EVASION AT THE LEVEL EUROPEAN UNION

The EU system is based on the principle of automatic exchange of information. In this regard, the EU is a world leader. The automatic exchange of information between member states was conceived as early as 2003 and was implemented in 2005, through the Directive on the taxation of savings income. Thanks to this directive, Member States exchange information on the savings income of non-resident taxpayers, the value of which amounts to EUR 20 billion. In addition, the Administrative Cooperation Directive, which entered into force in January 2013, provides for the automatic exchange of information on a wide range of incomes. Recently, the United States also introduced this principle in the Foreign Account Tax Compliance Act (FATCA).

Working within the system established at EU level allows Member States to minimize additional burdens on tax administrations and financial institutions and to ensure rapid and consistent application across the EU.

The Commission has also developed electronic formats for information exchange and secure communication channels. The exchange of information is only possible with specialized IT support.

The Commission has already developed standard computerized formats for the automatic exchange of information and channels for the exchange of information under the Savings Taxation Directive. They will have to be continuously updated and extended to include other types of income, in line with the Administrative Cooperation Directive.

The set of tools of the European Union for the fight against tax fraud and tax evasion are:

- The EU Directive on the taxation of savings income (in force since 2005) establishes the principle of the automatic exchange of information.

The Commission proposed to remedy the gaps in the directive by extending it to investment funds, pensions, innovative financial instruments and payments made through trusts and foundations. The directive is under examination for adoption by the Council.

- The economic agreements concluded by the EU with Switzerland, Andorra, Monaco, Liechtenstein and San Marino (in force since 2005) aim to ensure fair competition conditions between the EU and its neighbours. In July 2011, the Commission asked the Council for a mandate to open negotiations with these five countries, with a view to adapting the scope of these agreements to the revised EU Savings Taxation Directive. The Council has not yet approved the granting of the mandate.

- The directive on administrative cooperation in the field of direct taxation provides for the automatic exchange of information in five new areas starting from 2015 (income from work, fees of members of boards of directors, life insurance products not covered by other EU instruments, pensions and resulting income from owning a real estate property) based on available information.

- The Regulation on administrative cooperation in VAT matters has been in force since 2012. The EU has a pioneering role in this area, regulating the way tax and customs offices in member states collect and exchange information with other member states regarding VAT. This regulation also strengthens the databases on taxable persons registered for VAT purposes and their intra-Community operations in order to detect and reduce tax fraud in this area.

- The directive on mutual assistance for tax recovery, in force since 2010, improves the ability of member states to collect taxes related to cross-border operations. This allows ensuring compliance in another member state and strengthening the possibility to take precautionary measures in another member state for the recovery of claims that have not been repaid on time by taxpayers.

- The rapid reaction mechanism to combat VAT fraud was proposed by the Commission in July 2012. Carousel fraud ("fraud based on the missing intra-Community link") is one of the most widespread types of cross-border VAT fraud.

The mechanism proposed by the Commission provides for an emergency procedure that would allow the Commission to authorize member states to apply an exception to the general rule regarding intra-community transactions within one month of the detection of a large-scale VAT fraud.

- The directive on the reverse charge of VAT was proposed by the Commission in 2009 and partially adopted in March 2010 (only related to CO2 emission certificates). The adoption of the remaining part of the directive allows Member States to apply the reverse charge mechanism in the case of supplies of several types of goods and services in respect of which it is already known that "carousel" type fraud affects several Member States.

- The Commission's action plan to further strengthen the fight against evasion and fraud (December 2012) includes over 30 measures relating to individuals, businesses and non-cooperative jurisdictions. As part of the action plan, the Commission launched a platform for good

fiscal governance, which brings together governments, NGOs and businesses to speed up the implementation of this action plan.

- The Commission adopted a legislative act to update the framework on money laundering and fund transfers (2013) in order to strengthen existing rules at EU level by expanding the scope and addressing new threats and vulnerable areas. Also, the proposal introduces clearer mechanisms for identifying the real beneficiaries, including those behind the entities.

The new EU rules regarding the capital requirements imposed on banks will ensure increased transparency regarding the operations of multinational banks. Financial institutions will have to communicate information on 6 new aspects, including turnover, profits and taxes from each EU member state and from each third country where they operate.

The EU legislation on managers of alternative investment funds also contains important conditions regarding compliance with fiscal rules and cooperation that must be met in order for a fund to be marketed in the EU.

- The recently agreed changes to EU accounting rules will introduce a country-by-country reporting system. It will include large private companies in the EU or listed companies in the EU that operate in the oil, natural gas, mining or forestry sectors. The reporting of taxes, royalties and premiums paid by a multinational company to a host government is an important step forward for fiscal transparency, as well as the fight against corruption and money laundering.

Although the existing tools have considerably improved the exchange of information, Member States are still not using them in an efficient and comprehensive way.

Some of the Commission's proposals are still being considered for adoption, despite having been presented for several years. Nor has the potential of many of the existing legal instruments and practical mechanisms been fully exploited by the tax administrations in the member states.

I believe that, at present, it is a priority for the Member States to make full use of this set of instruments and to implement in a careful and coordinated way what has been agreed. Member States have full sovereignty over the collection of their taxes, over the operation and coherence of their tax legislation and administrations, as well as over the fight against tax fraud.

In my opinion, the EU instruments can only be helpful if there is the political will and administrative capacity necessary to use them fully. Although the Commission supports the Member States in their efforts by providing them with practical means and instruments, the responsibility to engage in effective administrative cooperation rests with the Member States.

The question "What should be done at the EU level?" was thus formulated, concluding the following:

- The Council should adopt the proposal to revise the Directive on the taxation of savings income and give the Commission the mandates to negotiate improvements of the same nature within the framework of existing agreements with neighboring countries.

- Also, the Council should adopt the draft agreement on combating fraud and fiscal cooperation between the EU and Liechtenstein and the mandate to open negotiations with other EU neighboring countries.

- Measures to combat VAT fraud, in particular the rapid reaction mechanism, should also be adopted by the Council.

- In line with the Commission's action plan of December 2012 on strengthening the fight against tax fraud and tax evasion, Member States should prioritize concrete follow-up activities.

- The principle of automatic exchange of information in the EU should be extended to cover all relevant types of income. The European Commission will present a legislative proposal aimed at amending the EU Directive on administrative cooperation to extend the scope of the automatic exchange of information at EU level. The objective will be to ensure an automatic exchange of information on dividends, capital gains and other income from 2016, when automatic exchange will also become the EU norm for income from salaries, directors' fees, pensions, life insurance and income from real estate. Also, the proposal will address the current option according to which tax administrations are not obliged to report information that is not "available". In parallel and as an emergency, technical developments will be registered, by extending the current IT formats to

all relevant forms of income, as well as the secure communication channels used for information exchange.

CONCLUSION

Tax fraud and evasion remain a threat to the soundness of public finances.

The loss of revenue in the EU due to international tax evasion by individuals, covering personal income tax, capital gains tax and wealth and inheritance taxes, was estimated at €46 billion in 2016. The VAT collection gap (i.e. the difference between expected VAT revenue and actual VAT collection) was estimated at €137 billion in 2017, including cross-border VAT fraud of €50 billion. In 2018, the Commission presented a major overhaul of the VAT system for intra-EU trade.

The adoption of this proposal regarding the definitive value added tax regime would contribute, by removing the exemption for intra-community deliveries, to reducing this deficit, facilitating compliance with the rules. Also, according to several estimates, tax avoidance by businesses in the EU amounts to more than €35 billion per year.

These remarkable amounts of lost revenue are even more problematic given that the economic ramifications of COVID-19 will inevitably lead to significantly lower levels of tax revenue. In addition, VAT fraud is, in some cases, also linked to customs duty fraud. The loss of tax revenue undermines the fair distribution of obligations between taxpayers, as well as the fair national contribution to the EU budget. Almost 75% of Europeans request more measures at the EU level to combat tax evasion.

REFERENCE

1. Costea, I.M., (2010), *Combaterea evaziunii fiscale și fraudă comunitară*, Editura C.H. Beck, București;
2. Florescu, D.A.P., D. Bucur, T. Mrejeru, M. Pantea, A. Martinescu, V. Manea, (2013) *Evaziunea fiscală*, Universul Juridic, București;
3. Șaguna, D.D., (2013), *Drept fiscal*, ed. 5, Editura C.H. Beck, București,
4. Șaguna, D.D., (2003), *Drept financiar și fiscal*, Editura All Beck, București;

THE DIGITAL TRANSFORMATION OF THE SOCIO-ECONOMIC SYSTEM TRANSFORMAREA DIGITALĂ A SISTEMULUI SOCIO- ECONOMIC

CZU: 330.341.424:[001.895+004.7]

DOI: <https://doi.org/10.53486/icspm2023.50>

TRANSFORMATION OF THE BUSINESS MODEL AS A RESPONSE OF THE ORGANIZATIONS OF THE REPUBLIC OF MOLDOVA TO THE CONDITIONS OF INDUSTRIALIZATION 4.0

DOROGAIA Irina

ORCID: 0000-0003-4625-8616

PhD in Economics, Associate Professor, Academy of Economic Studies of Moldova, ase.md, Republic of Moldova, e-mail: dorogaia.irina.ion@ase.md

ABSTRACT. *The relevance of the research topic is of heightened interest due to the accelerating changes taking place in the world. Changes in the external environment have a significant impact on the transformations taking place in the business models of organizations. Moldovan SMEs face a significant choice: to transform their activities, or not. Refusing to change could mean a loss of competitiveness and financial sustainability for these enterprises. The purpose of the study is to justify the need for transformational changes in business models under the influence of changes caused by the processes of Industrialization 4.0. The methods of this study include: the method of analysis of the conceptual framework, synthesis of the resulting evidence base and justification of the relevant conclusions. The paper also describes the results of empirical research conducted in the period January-April 2023, which was carried out using questionnaires, observation and interviewing. The main results of the study are: the justification of theoretical conclusions, the formation of elements of the business model undergoing transformation, conclusions about the specifics of change in the enterprises of the Republic of Moldova.*

KEYWORDS: *The Fourth Industrial Revolution, Industrialization 4.0, Transformational Change, Business Model, Change Management, Digitalization, Innovation, Platforms, Transformation Process, SMEs.*

JEL CLASSIFICATION: *M130, M15, O31, O32*

INTRODUCTION

The rapidly changing external environment under the influence of the Fourth Industrial Revolution implies not only constant innovation, but also more cardinal processes of innovation, in particular the implementation of innovative business models. Competition in the market is becoming tougher, and consumers are becoming more demanding and knowledgeable, they know specifically: what they want, at what parameters and prices. This situation conditions their involvement in the very process of production and provision of services, and companies that are unable to adapt to changing market conditions risk being left behind by competitors and losing their positions.

Research methods of the present study: conceptual analysis and synthesis of sources related to the concepts of Industrialization 4.0, business models and transformational change, empirical analysis was conducted in the period January-April 2023, which involved entrepreneurs and employees of 170 SMEs in Moldova. The study was conducted in order to investigate the peculiarities and problems in the implementation of transformational change in Moldovan enterprises within the research project (post-doctoral study), financed from the state budget of the Republic of Moldova : “Creating the organizational change management model for small and medium enterprises through the challenges of Industrialization 4.0”, within the framework of the project numbered 22.00208.0807.10/PD.

One reason for the importance of changing business models is the rapid change in technological advances. The latest technologies, linked together in the concept of Industrialization 4.0, such artificial intelligence (AI), blockchain, big data, 3D printing and the Internet of Things (IoT), robotics, machine learning (ML) can significantly change markets and consumer demands. Companies that fail to quickly adapt and incorporate new technologies into their business model risk being left behind.

In addition, changing business models can help companies reduce costs and improve the efficiency of their operations. For example, companies can move from a traditional product sales model to a rental or subscription model, which can lead to increased revenues and reduced costs for manufacturing, marketing, logistics, training and other functions that previously required significant investment.

Another reason for the change in business models is the changing preferences of the general public (both customers and other beneficiaries: the public, government and public organizations). In addition to an increased focus on convenience and speed of service, there is an increasing demand for environmental friendliness and social responsibility of companies. Companies that fail to adapt to these demands risk losing customers.

I. CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF INDUSTRIALIZATION 4.0 AND BUSINESS MODELING

Diving into the theme of transformational change associated with global processes compared to the Industrial Revolution or Industrialization 4.0, it is appropriate to cite the main aspects formulated and summarized by the ideologist of this concept, the chairman of the World Economic Forum, Klaus Schwab (Schwab, K., 2018):

- The technologies of the Fourth Industrial Revolution are all based on digital technologies and networks and are connected to each other. Based on the digital technologies of the Third Revolution and the electrical networks of the Second Revolution, they can disrupt even today's digital systems and create completely new sources of value. Today, the Internet is a new ecosystem that creates new values. Those breakthrough technologies that today are still difficult for companies to perceive, tomorrow will be the basic infrastructure of their models;

- The exponential speed of technology diffusion. The faster the diffusion, the greater their impact on investment, productivity, industry, and organizational strategies;

- Technologies of the Fourth Industrial Revolution will penetrate so deeply into human life that it will be difficult to put a line between machine and human (today many people already feel a smartphone or computer is an extension of themselves);

- The power of technologies is enhanced when they combine and produce innovations, that is, when they combine, they produce even more breakthrough and fundamental technologies;

- New technologies will create similar benefits and similar problems, they will be difficult to quantify in monetary terms, and they will greatly expand choice for consumers, reducing costs and increasing quality.

Today, one of the most rapidly spreading management concepts is that of the "business model". Since 1995, when the concept began to spread, until today, a certain understanding of this term has been formed.

Despite the large number of definitions and elements painted by various researchers, of separate research interest is the concept presented by Oliver Gassman, Karolin Frankenberger, Micaela Schick (Gassmann O., Frankenberger C., Schick M., 2014).

The authors propose to consider the business model in four dimensions:

- Customer orientation (**Who?**) - what are the main customer segments that the company focuses on?

- Value proposition (**What?**) Features of goods and services that differentiate the company from its competitors.

- Value chain (**How?**) What are the key actions that need to be implemented to get optimal results.

- Profit making mechanism (**Why?**) Why does the company make a profit, at the expense of what. what is its effectiveness?

A business model represents a company's logic concerning the creation and appropriation of value (Linz K., Mueller-Stevens G. & Zimmerman A., 2019). Given the numerous studies in the field of building a business model, here are the main elements (Figure 1).

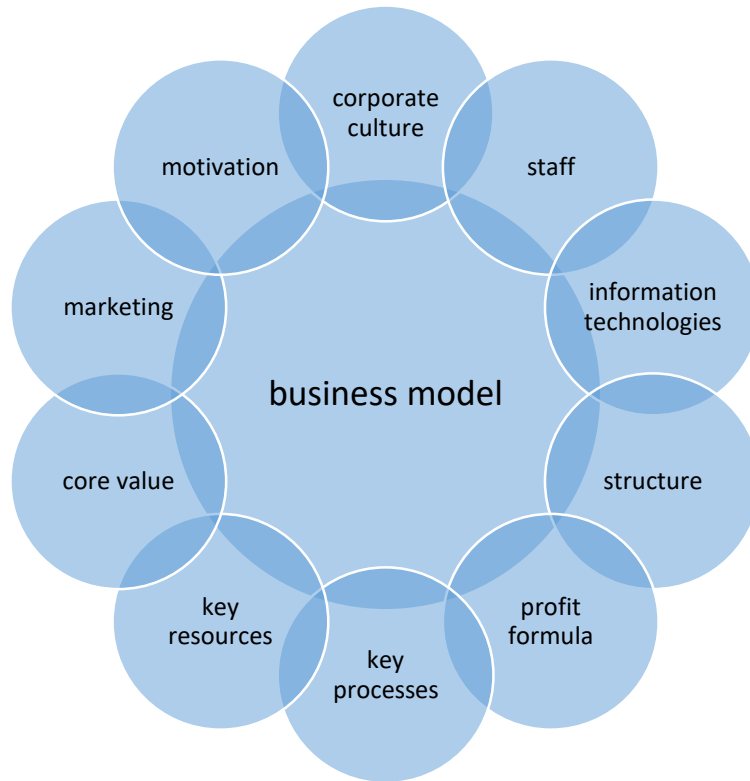


Figure 1. The main elements of the business model

Source: elaborated by the author as a result of research

Turning to the definition of Gary Pisano, a specialist in innovation and creativity, the process of building a business model involves making decisions about resources, value creation, ways of making and distributing profits. Thus, the main areas that have undergone changes to the business model are as follows (Figure 2).

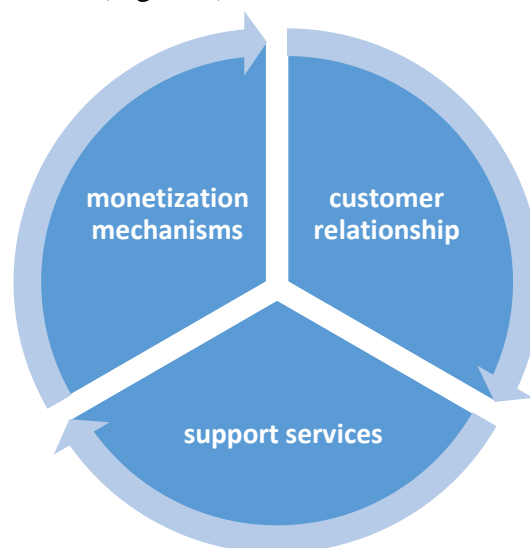


Figure 2. Areas of the business model undergoing transformation

Source: elaborated by the author as a result of research

Thus, based on the three main areas of business model transformation, the changes will occur as follows:

Changes in the work of groups, departments interacting with customers implies a change in the value proposition of the business model, which is extremely important for the whole system, because the basic idea of business modeling is based on the exclusivity of the proposition. Accordingly, the processes connected with training, coordination and motivation of the personnel, which is the main task of the management system, should be changed.

Support services, being "invisible" to the client, are necessary for any business. They represent additional opportunities for the organization, particularly in the field of software and new technologies.

Changing monetization mechanisms involves changes in the way revenue streams are created, which should contribute to additional profitability for the company.

These aspects are related, but at the same time, the changes do not necessarily have to happen at the same time. For example, changes in support services lead to changes in customization and monetization.

II. CHARACTERISTICS OF GLOBAL TRANSFORMATION TRENDS

The transformational processes taking place under the influence of Industrialization 4.0 technology are forcing senior management from all over the world to think about the need for change. For example, a 2023 study by Price Waterhouse among 4,410 top CEOs from 102 countries believes that change is essential to the survival of their companies. According to these estimates, 39% believe changes need to be made within 10 years, more than 10 years later, 59%.

What are the main factors that will affect companies over the next 10 years, managers' responses were distributed as follows (Figure 3).

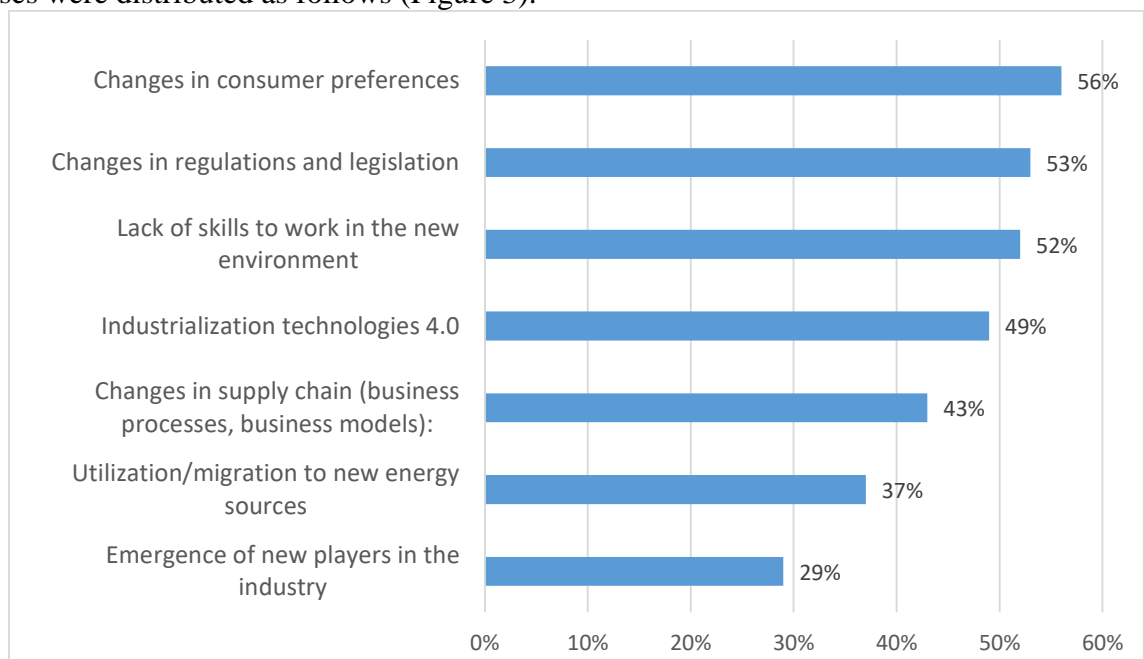


Figure 3. How much the following factors will affect the profitability of the company, according to the respondents (assuming that only the answers "significantly" and "very significantly" are taken into account)

Source: adapted by the author based on research PWC:

<https://www.pwc.com/ceosurvey.html#what-kind-of-ecosystem-are-you-building>

The diagram clearly shows that the changes associated with the provocative technologies of Industrialization 4.0 will seriously affect the profitability and processes of companies. Returning to the conceptual definitions of business models, these factors include all 4 questions of innovative change (who, how, why, what). The largest number of respondents point out the change

in customer preferences among the main factors, which clearly corresponds to the main orientation in the transformation of the business model, namely the question "WHO?". 43% of respondents are inclined to believe that changes in the value chain will significantly affect the profitability of the company. This once again proves the understanding of leaders about the need for changes in business processes and business models. This focuses on changing the area "HOW?" from the business model conceptual diagram. The value proposition, or ("WHAT?") will depend on how the company can navigate all the other provocative changes. Profit making mechanism, or the answer to the question ("WHY?"). is being implemented in connection with the introduction of innovations related to Industrialization 4.0 (which is also of concern to management companies, as evidenced by 49% of respondents' answers).

In the continuation of the study, those areas of investment associated with global changes, in particular with geopolitical problems, are noted.

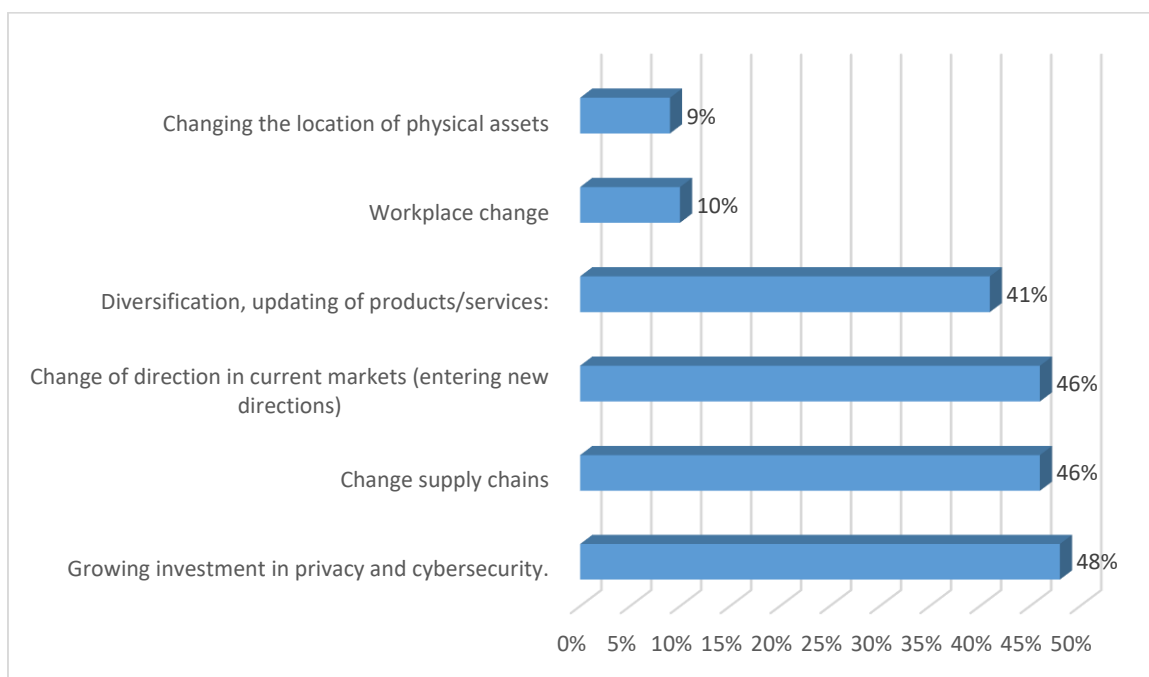


Figure 4: What are the next actions your company is going to take during the year? (according to respondents)

Source: adapted by the author based on research PWC:

<https://www.pwc.com/ceosurvey.html#what-kind-of-ecosystem-are-you-building>

According to the respondents' answers, it is clear that in the near future investments will be directed to improving cyber security and ensuring the safety of data. 46% of respondents are willing to implement changes in value chains, which again is associated with a change in the business model (partially or completely). Also, a large percentage of managers tend to need to enter new markets (46%) and carry out innovative changes in goods and services (41%). Other factors are also related to changes that will need to be made in existing business models: relationships in the course of work, finding new partners, or moving physical assets.

III. TRENDS IN TRANSFORMATIONAL CHANGES IN SMEs IN THE REPUBLIC OF MOLDOVA

The trends described above naturally affect the enterprises of the Republic of Moldova. At the same time, we note that SMEs face developmental challenges for many reasons. Firstly, these reasons are due to the geopolitical situation and the aggravated situation in which the Republic of Moldova is currently located, and secondly, during the pandemic, enterprises in this sector suffered the most, being the most vulnerable category. Going further back in history, the Republic of Moldova, linked to the legacy of the former Soviet Union, does not have a developed entrepreneurial culture, which also affects the activities of SMEs.

In addition, the enterprises of this sector have a number of features all over the world, not only in the Republic of Moldova. These are difficulties in financing, often due to small turnovers of companies, and often more difficult access to borrowed funds. Often such companies lack qualified specialists, developed infrastructure, etc. (Dorogaia, I., 2022).

Along with this, there are a number of advantages that distinguish SMEs. First of all, they are associated with adaptability and the rapid introduction of innovations, flexibility in decision-making and often a large interchangeability of employees.

Exploring the topic of changes in SMEs in the Republic of Moldova, we asked entrepreneurs and employees working for SMEs how much your company is ready to change the business model (on a 10-point scale). The answers were not unambiguous (they are presented in Figure 5).

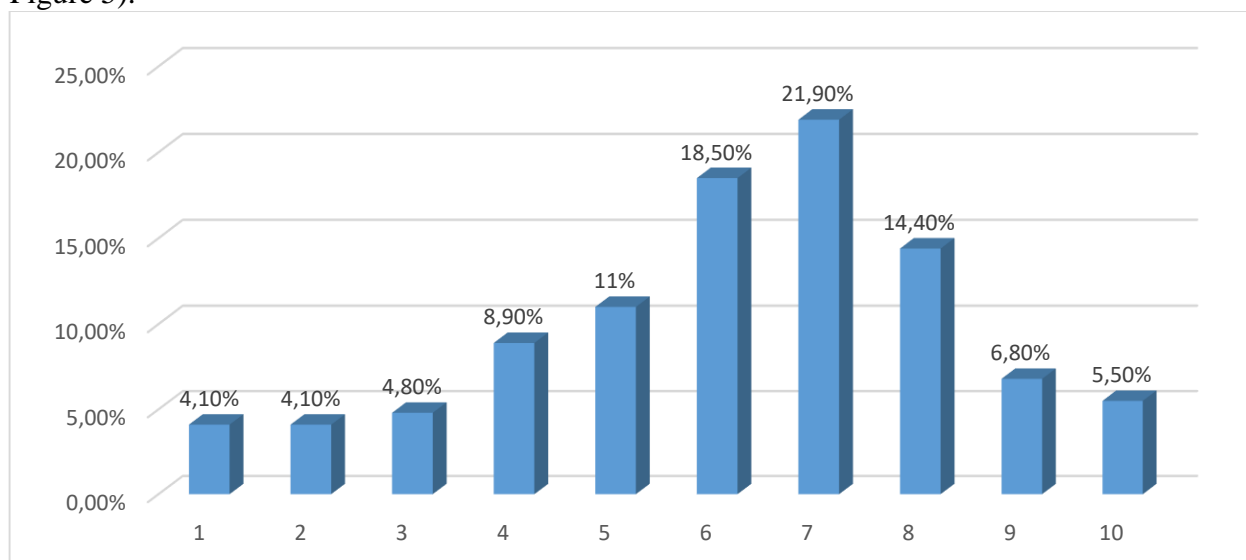


Figure 5. Willingness of the company to change the Business Model (on a scale of 10, where 1- not at all ready, 10- perfectly ready)

Source: according to the results of the study

As can be seen from the diagram, the main percentage of answers falls on the average value (6.7 and 8 points, which corresponds to a readiness of 60, 70 and 80% to make changes, respectively). At the same time, the largest number, 70%, was noted by 21.9% of respondents, which, in our opinion, can be considered a fairly high value.

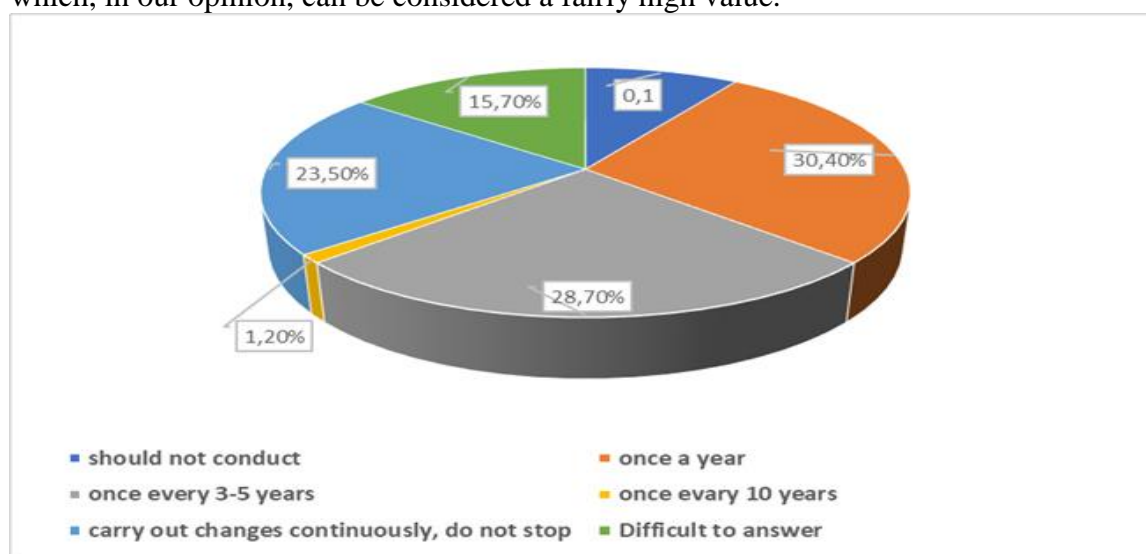


Figure 6. How often should a company make organizational changes (according to respondents)

Source: according to the results of the study

Also, in our opinion, we received a favorable picture regarding the answers to the question regarding the need for the frequency of changes in the company. As can be seen from Figure 6, the largest number of respondents, 30.4% believe that changes should be made once a year, 28.7% believe that they should be made every 3-5 years, which is also not bad, but most of all – I would like to note a fairly large segment of respondents (23.5%) who answered that changes should not be stopped at all, but, on the contrary, should be carried out constantly. Which exactly corresponds to the modern concept of change management.

Of great interest are the answers received to the question regarding the period of transition to a new business model (digital transformation, the use of new technologies associated with Industrialization 4.0). This question received ambiguous answers, presented in figure 7.

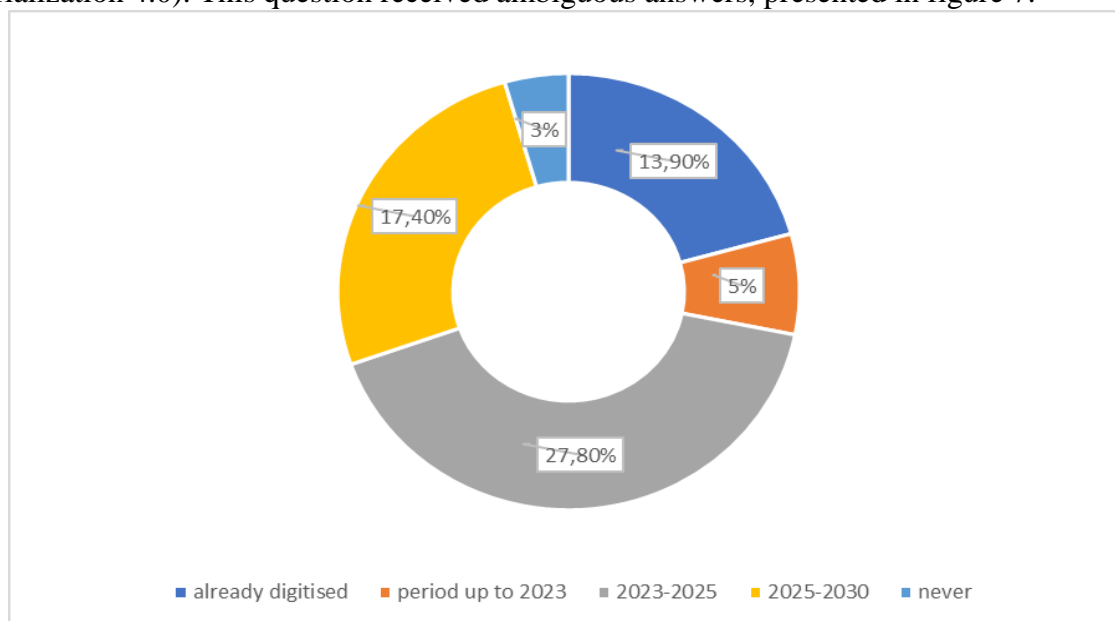


Figure 7. Over what period will your company make transformational changes

Source: according to the results of the study

On the positive side, most companies are going to implement transformational changes (according to the respondents) in the coming period, that is, in 2023-2025. At the same time, 13.9% of employees claim that they are already working in the updated company. A large percentage of respondents, 17.4%, believe that their companies will transform in the future, that is, until 2030, which, in principle, is also not a bad indicator, at the same time, we note that in the face of changes associated with Industrialization 4.0, and they are inherently happening rapidly, some companies simply will not have time to keep up with those who introduce these changes earlier. And, unfortunately, 3% of respondents are completely pessimistic about the transformational changes in their companies. Therefore, given the importance and necessity of changing the business model, we can assume negative trends in these enterprises.

CONCLUSIONS

Industrialization 4.0 has left many companies with a choice: either change their business model or leave the market. Competitive companies have already transformed their business models. Many companies that have been successful for decades today are in a difficult position: they cannot find a path to transformation and are trying to leave it as it is, or make changes in less costly and risky ways. But today to be competitive means to be constantly updated.

Having studied the features of the changes caused by Industrialization 4.0 in SMEs of the Republic of Moldova, we come to the following conclusions:

- Making changes is a prerequisite for survival;
- Most of the representatives of enterprises understand that the changes will provide a competitive advantage for companies;
- Changing the business model is an integral part of the changes;

- Digitalization is one of the components of the model, but not the only one;
- Paramount in any model of change is the rethinking of the management system, and then its digitization;
- Most representatives of SMEs in the Republic of Moldova are optimistic about the future and are going to carry out transformational changes, some have already carried out them, at the same time, a small part of the companies, according to their representatives, will not carry out transformations;
- For a large-scale rethinking of business models, an integrated approach to change management is required, which implies a certain approach to leadership, team building, motivation, with the obligatory use of the latest technologies, artificial intelligence, the Internet of things and other components of Industrialization 4.0, which will facilitate activities and increase efficiency several times.

REFERENCES

1. Shwab K. (2019), *The Fourth Industrial Revolution*. Hardcover, p.192; ISBN-10, 9781524758868
2. Gassmann O., Frankenberger C., Schick M. (2014) *The business model navigator: 55 models that will revolutionize your business*. trans. with English. Moscow: Alpina Publitter, 432 p. ISBN 978-1-292-06581-6
3. Линц К., Мюллер-Стивенс Г. И Циммерман А (2019). *Радикальное изменение бизнес-модели. Адаптация и выживание в конкурентной среде*. М.: изд. «Альпина Паблицер», 311 с. ISBN 978-5-9614-2140-8
4. *Winning today's race while running tomorrows*. (2023) PwC's 26th Annual Global CEO Survey. Online source: <https://www.pwc.com/ceosurvey.html#overview> (date of acces: 11.04.2023)
5. *73% of CEOs around the world believe global economic growth will decline over the next 12-months, the most pessimistic outlook in over a decade (2023)*. PwC. Online source: <https://www.pwc.com/gx/en/news-room/press-releases/2023/pwc-26th-ceo-survey.html> (date of acces: 12.04.2023)
6. Дорогая И. (2022), *Менеджмент изменений и инноваций в условиях Четвертой промышленной революции* (монография), 2022, Chişinău: "Print-Caro" SRL, p.292, 14 с.а., ISBN 978-9975-165-31-0
7. Dorogaia I. *Main Elements of the Change Management Models for SMEs in the Republic of Moldova: the Need for Updated in the Conditions of Industrialization 4.0*. (2022) Book of Proceedings 87th International Scientific Conference on Economic and Social Development – "Economics, Management, Finance and Banking", Svishtov, 28-30 September, 2022, p.289-300, ISSN 1849-7535

Acknowledgment: *This work is part of a post-doctoral study funded from the state budget of the Republic of Moldova on the topic: "Creating the organizational change management model for small and medium enterprises through the challenges of Industrialization 4.0", within the framework of the project numbered 22.00208.0807.10/PD*

ORGANIZING A CYBER BLOCKADE ОРГАНИЗАЦИЯ КИБЕРБЛОКАДЫ

OHRIMENCO Serghei

ORCID: 0000-0002-6734-4321

DSc, Professor, Laboratory of Information Security,
Academy of Economic Studies of Moldova, osa@ase.md

CERNEI Valeriu

ORCID: 0000-0003-3300-334X

PhD Student, Laboratory of Information Security,
Academy of Economic Studies of Moldova, valeriu.cernei@bsd.md

ABSTRACT. *Traditionally, experts considered several types of blockades, including sea, land, with the development of aircraft construction - air, with the advent of space technology and special satellites - space. With the rapid development of computer technology and communication tools, the information blockades have been introduced. Each type of blockade had its own historical characteristics; they differed in costs and, of course, efficiency. In the second half and at the end of the 20th century, scientists operated the term cyber blockade and restrictions in the field of cyberspace.*

A number of definitions of cyberspace are provided, since this category changes and is refined depending on the rapidly developing technical, technological, economic and social aspects of our life.

Because of the threat they pose, cyber-attacks and cyber warfare receive significant attention once society and business is developing. The growing dependence of countries on the cyberspace can play a negative role in the process of confrontation; the enemy can attack those areas where cyberspace is a decisive element.

KEYWORDS: *Cyber Domain, Cyberspace, Cyber Attacks, Cyber War, Cyber Blockade, Cyber Sanctions*

JEL CLASSIFICATION: *D74 D81 E26 F51 K24*

Введение

Еще не так давно человечество обладало только двумя физическими средами (доменами) – суша и море. Каждая из них имела совершенно разные физические характеристики. Море могло осваиваться людьми только с помощью специальных технологий в виде парусного судна, парохода, атомной подводной лодки. Землю можно было использовать только с помощью технических средств – колеса, плуга и т.д. Существенные перемены произошли столетие назад, когда к двум доменам была добавлена третья физическая область – авиакосмическая. С полетом первого спутника в 1957 году произошло добавление нового домена - космического пространства. Развитие отрасли по производству вычислительной и коммуникационной техники, а также создание государственных и частных информационных систем, и сетей послужило основой формирования еще одного домена – информационного.

Обзор литературы

Основными источниками, которые описывают исследуемые проблемы, являются следующие работы. В первую очередь, это относится к работам Allison Lawlor Russel [1,6], в которых впервые исследуются явления блокадных операций в киберпространстве, которые представляют собой крупномасштабные атаки на инфраструктуру или системы, направленные на то, чтобы помешать государству отправлять или получать электронные данные. Киберблокады могут осуществляться с помощью цифровых, физических и/или электромагнитных средств, и их появление в киберпространстве имеет серьезные последствия для международного права и нашего понимания кибервойны.

При изучении данной темы был проанализирован большой список источников, сгруппированных по нескольким категориям. Прежде всего это работы, направленные на исследование санкций как экономического и политического рычага давления на определенные государства. Некоторые известные примеры использования киберблокад, нашли отражение в работах [2,7,9-10,14-15]. Во вторую группу входят статьи, в которых исследуются традиционные и новые области конфликта, в частности, киберпространство [4,8,11-13]. В отдельную подгруппу можно выделить подходы военных исследователей к определению состава и структуры киберпространства [5,7].

Определение киберпространства

В настоящее время к указанным доменам добавили шестой – киберпространство. Аналитики предлагают множество определений киберпространства, в том числе такое, как – условная среда, в которой оцифрованная информация передается по компьютерным сетям. Или другое определение - киберпространство (cyberspace) — глобальный домен в пределах информационной среды, состоящий из взаимозависимых инфраструктур информационных сетей с хранящимися и циркулирующими в них данными, включая Интернет, сети передачи данных, компьютерные системы и используемые в них процессоры и контроллеры [5]. Анализ ряда определений киберпространства проведен в [2]. Но автор отмечает, что со временем эта категория будет меняться и уточняться в зависимости от бурно развивающихся технических, технологических, экономических и социальных аспектов нашей жизни. Другими определениями выступают:

1. Электронная (включая фотоэлектронные и пр.) среда, в (посредством) которой информация создается, передается, принимается, хранится, обрабатывается и уничтожается [4].

2. Глобальная область информационного пространства, представляющая собой взаимосвязанную сеть инфраструктур информационных систем, включающих Интернет, телекоммуникационные сети, компьютерные системы, встроенные процессоры и контроллеры [7].

3. Комплексная (сложная) среда, позволяющая осуществлять взаимодействие между людьми, программным обеспечением и службами, используя глобально распределённые устройства и сети информационных и коммуникационных технологий [3].

4. Программное обеспечение, которое работает в компьютерных устройствах, информация, которая сохраняется (и передается) в этих устройствах, или информация, которая создается этими устройствами. Оборудование и здания, в которых расположены эти устройства, также являются частью киберпространства [10].

Более точное определение киберпространства приведено в [12]. Киберпространство — искусственная неоднородная технологическая система с множеством разноуровневых органов оперативного и технологического управления, процесс создания и эксплуатации которой не предопределяется требованиями одной системы управления, а функционирует в интересах множества разнородных, в том числе антагонистических систем управления. При этом их свойства зависят как от характеристик собственных элементов, так и от объема и свойств реализуемых процессов в интересах внутренних и внешних потребителей.

Киберпространство — это физическая сеть, которой можно манипулировать, чтобы наказать злоумышленников, препятствуя их доступу к потоку данных, необходимому для безопасности и процветания, а киберблокировки — эффективное средство отказа или затруднения доступа к киберпространству.

Киберблокада, в условиях развития технологий и все более высокой зависимости государств от технологий, применяется для осуществления давления на страны (цели санкций/блокад). Аналогично санкциям и блокадам, относящихся к другим доменам, в текущей работе авторы прорабатывают действия, связанные с реализацией блокады в последнем домене – киберпространстве.

Определение киберблокады

Киберблокада представляет собой специально созданную ситуацию, вызванную атакой на киберинфраструктуру или информационные системы, что препятствует доступу государства к киберпространству, предотвращая передачу данных за пределы географических границ.

Следует обратить внимание на существенное отличие киберблокады от цензуры или других форм внутреннего контроля, которые имеют место в практике управления государством. В данном случае правительство не позволяет получать или передавать определенную информацию, как правило, из соображений внутренней стабильности.

Киберблокада должна быть эффективной для предотвращения передачи информации. Продолжительность блокады является второстепенным фактором, который имеет значение только с точки зрения создания и достижения желаемого эффекта. Например, блокада, которая длится всего несколько долей секунды, будет иметь относительно малое значение, но блокада в критическое время (день выборов, к примеру) или продолжающаяся в течение нескольких недель или месяцев может считаться весьма эффективной в зависимости от целей. Как и в случае с морской блокадой, поддержание киберблокады в течение определенного, заранее установленного периода времени не является обязательным. Важным является конечная эффективность блокады в достижении поставленных целей.

Считаем необходимым привести комплекс выводов и определений, сделанных по результатам анализа категории киберблокада в [6, с172-179].

Киберблокада – это ситуация, вызванная атакой на киберинфраструктуру или системы, препятствующие доступу госструктур к киберпространству, тем самым предотвращая передачу (вход-выход) данных за пределами географических границ. Киберблокада является законным инструментом международного государственного управления и, в соответствии с другими типами блокады, может считаться актом войны (хотя в конечном счете государство-мишень решает, хочет ли оно рассматривать ее как акт войны и потенциально обострить ситуацию). Киберблокада нацелена на государства целиком и пытается вызвать массовые сбои в работе элементов критической инфраструктуры. Целью киберблокад является предотвращение двухсторонней передачи данных за пределы географических границ посредством манипулирования, контроля или доминирования в киберпространстве и связанных с ним технологиях с целью нанесения политического, экономического, социального или психологического давления на противника.

Субъекты используют киберблокаду как инструмент международных отношений и санкций, потому что они являются эффективным и недорогим методом контроля доступа противника к современным сетям и могут осуществляться таким образом, чтобы повысить анонимность преступника или правдоподобное отрицание, тем самым снижая риск возмездия. Кроме того, существует несколько альтернативных вариантов действий для достижения того же результата, особенно для негосударственных акторов.

Государства, прокси-группы, негосударственные субъекты или отдельные лица могут проводить киберблокады, если у них есть возможности. Однако группы, не спонсируемые государством, также могут ввести киберблокады, если они обладают надлежащими техническими навыками для планирования и координации масштабной кибератаки, направленной на все государство. Физические атаки на киберинфраструктуру требуют мало ресурсов и небольшой опыт; как минимум, злоумышленники должны иметь возможность обнаруживать и уничтожать ключевую киберинфраструктуру. Электромагнитные атаки относятся к области государственной войны и требуют значительно больше ресурсов для достижения. Таким образом, в зависимости от того, как создается киберблокада (посредством цифровых, физических или электромагнитных атак), порог возможности проведения кибератаки может варьироваться от достаточно низкого (физическое уничтожение кабелей или терминалов) до высокого (электромагнитные атаки).

Киберблокады могут затронуть все аспекты технологий киберпространства, включая электрические сети, электростанции, услуги обычной телефонной связи и услуги мобильной связи, среди прочего. Киберблокады, как и другие блокады, по своей сути ненасильственны, но они могут привести к повреждению, разрушению или смерти, в зависимости от того, как они реализуются и их воздействия на цели. Цели, классифицируемые как «ограниченные» в соответствии с международным правом, такие как больницы, по-прежнему будут ограничены в киберпространстве.

Киберблокады можно создавать с помощью механических, электромагнитных или цифровых атак. Физические атаки являются жизнеспособной альтернативой цифровым атакам и представляют собой акт насилия в соответствии с международным правом, поскольку наносят ущерб физической инфраструктуре киберпространства. Электромагнитные атаки возможны, но менее вероятны, поскольку требуют больших ресурсов; тем не менее, они остаются эффективным способом осуществления киберблокировки.

Как грубые инструменты ведения войны, киберблокады очень эффективны для достижения конкретных результатов, но они не всегда могут быть предпочтительным инструментом для субъектов. В определенных ситуациях лица, принимающие решения, могут отдавать предпочтение более специализированным типам кибератак, которые являются очень изощренными и точными и могут достигать таких результатов, как шпионаж или уничтожение целевой системы при сохранении целостности других систем.

Киберблокады могут быть установлены относительно быстро и за низкую стоимость, в зависимости от используемого метода атаки. Скорость и стоимость варьируются в зависимости от различных типов киберблокады (например, электромагнитная блокада требует больше ресурсов, чем физическая блокада), но в целом дает злоумышленнику преимущества высокоскоростного и относительно недорогого варианта.

Киберблокады технически осуществимы против любой страны, но их легче достичь против географически меньших стран. Более крупные страны обычно имеют больше соединений с киберпространством, создавая более устойчивую сеть соединений между этой страной и другими странами. Таким образом, было бы сложнее ввести киберблокаду в отношении более крупной страны с хорошими связями, чем в отношении небольшой страны с меньшим количеством внешних киберподключений и потенциально менее устойчивой системой.

Киберблокады можно рассматривать как подмножество информационной блокады, потому что они нацелены на передачу информации. Однако информационные блокады не получили широкого признания, поэтому эта классификация может быть не самой полезной для политиков. Помимо того, что киберблокады являются подгруппой информационных блокад, их также следует рассматривать отдельно, поскольку они происходят в определенной области и, таким образом, могут быть полезны при сравнении между областями. Таким образом, киберблокады являются одновременно доменными блокадами киберпространства и подмножеством информационных блокад.

Киберблокады могут быть, но не всегда должны считаться актами войны. Контекст имеет ключевое значение: в зависимости от обстоятельств киберблокада может считаться полной блокадой. Эволюция блокад в других областях показывает, что, хотя большинство блокад считались актами войны между воюющими сторонами, полные блокады не являются актами войны. Это следствие остается актуальным для киберпространства. Объявление войны по своей сути является политическим решением, мотивированным различными факторами. Поскольку киберблокировки нарушают государственный суверенитет, торговлю, связи, военные операции и другие действия, они могут по праву считаться актом войны, независимо от причиняемых ими физических разрушений. Однако мирная блокада является формой принудительной дипломатии, когда блокирующее государство заявляет, что оно не стремится спровоцировать войну, а скорее заставить

блокадное государство уступить предъявляемым к нему требованиям. Есть примеры, когда международное сообщество пытается ввести киберблокаду в качестве формы санкций против государств, нарушающих международное право (например, запрет продажи лицензий на программное обеспечение или запрет предоставления услуг в облачном пространстве).

Киберблокады и киберзапретные зоны — это два различных вида операций. Киберблокады — это операции, препятствующие доступу, тогда как киберзапретные зоны — это операции по запрету доступа. Оба применимы к международной политике и праву, но это не одно и то же.

Увеличение количества и типов участников в киберпространстве представляет сложную ситуацию для присвоения авторства и делает возможным анонимность или правдоподобное отрицание на беспрецедентном уровне в кибервойне. Хотя это верно для всех аспектов киберпространства и усилий по кибербезопасности, это особенно актуально для блокад, поскольку их потенциальное воздействие очень серьезно. Государства не могут полагаться на традиционную модель сдерживания киберблокад, потому что они могут быть не в состоянии идентифицировать преступников, поэтому они должны больше сосредоточиться на разработке надежных, избыточных и устойчивых систем, способных противостоять или быстро восстанавливаться после киберблокады.

Государственно-частные партнерства имеют особое значение для киберблокировки, потому что область киберпространства не является чисто общественным благом — она принадлежит и управляется в основном частными корпорациями или отдельными лицами, однако правительствам поручено защищать ее как часть критической национальной инфраструктуры. Предыдущие типы блокад в разной степени затрагивали частный сектор (например, торговые суда, коммерческие самолеты или даже телеграфные кабели), но киберблокировки представляют собой первый случай, когда общественные и частные интересы переплелись до такой степени. В этой связи, будут полезны рекомендации СЭОР по цифровой безопасности, которые направлены на разработку политики цифровой безопасности социально-экономического сектора [18]. Цифровая безопасность — это собирательный термин, описывающий ресурсы, используемые для защиты сетевой личности, данных и других активов. Эти инструменты включают веб-сервисы, антивирусное программное обеспечение, SIM-карты для смартфонов, биометрические данные и защищенные персональные устройства. На первый взгляд, кибербезопасность и цифровая безопасность вступают в противоречия между собой, но на самом деле они дополняют друг друга. Цифровая безопасность защищает личную информацию, а кибербезопасность защищает инфраструктуру, системы, сети и информацию.

Возникает закономерный вопрос — почему термин «цифровая безопасность» стал использоваться вместо «кибербезопасности». Ответ достаточно прост — цифровая безопасность относится к экономическим и социальным аспектам кибербезопасности и в отличие от чисто технических аспектов, связанных с правоохранительной деятельностью или национальной и международной безопасностью. Категория «цифровая» полностью согласуется с такими категориями, как цифровая экономика, цифровая трансформация и цифровые технологии. Данная категория трансформируется в основу для конструктивного международного диалога между заинтересованными сторонами через доверие и использование информационно-коммуникационных технологий. Данные процессы должны учитывать тренды в области кибербезопасности [19]. К ним следует отнести такие, как увеличение потенциала искусственного интеллекта, превращение мобильного телефона в новую цель киберпреступников, облачные технологии показали свою уязвимость, главная цель киберпреступников — личные данные, использование Интернета вещей и сетей 5G приводит к новой эре технологий и рисков, автоматизация и интеграция производства, целевые программы-вымогатели, небезопасность удаленной работы, атаки социальной инженерии, возможности мониторинга данных в реальном времени и др.

По мере изменения структуры киберпространства и состава участников изменяются возможности, связанные с организацией киберблокады. С одной стороны, технический прогресс уменьшает уязвимости в некоторых областях, а с другой, изменения в самом киберпространстве, скорее всего, порождают новые уязвимости, которыми могут воспользоваться злоумышленники.

Алисон Рассел в заключении своей книги [6], предлагает серьезные рекомендации, основанные на выводах исследований, которые можно разделить на две категории: политические и научные. Во многих отношениях усилия политического сообщества и ученых могут частично совпадать, что может быть полезно для продвижения исследований в области киберблокад, но в целях лучшей организации эти рекомендации представлены отдельно.

Первый комплекс рекомендаций разработан для академического сообщества. Поскольку академическое сообщество продолжает свои исследования в области киберпространства и кибербезопасности, важно, чтобы оно разработало общую терминологию для обсуждения событий и явлений в киберпространстве. В настоящее время научная литература разделена по определениям самых основных терминов, таких как киберпространство, кибератаки, кибервойна и применение силы. В некоторых областях начинает появляться консенсус, но важно, чтобы научное сообщество разработало последовательный набор терминов для обозначения всех аспектов и событий в киберпространстве.

В этом ключе ученые должны проявлять бдительность и осторожность при уточнении и определении того, как исторический опыт может подходить или не подходить для понимания киберпространства и обеспечения его безопасности. Это исследование в значительной степени опиралось на историческую эволюцию блокад и запретных зон в других областях, для определения блокады в киберпространстве и выявления общих черт в разных областях. Однако исторический опыт и междоменные сравнения не всегда идеально подходят для киберблокировок, и в оценке любых новых разработок, нужно знать, что существуют дополнительные факторы или инновации, которые не могут быть рассмотрены через историческую парадигму.

Для анализа и оценки категории «киберблокада», необходима информация о большом количестве субъектов на разных уровнях анализа, роли анонимности, скорости/длительности кибератаки и стоимости киберблокировки — все это представляет собой значительное отклонение от прошлого опыта; их уникальность и важность необходимо учитывать, но не преувеличивать.

Таким образом, очень важно достигнуть точной балансировки уникальных атрибутов киберпространства с междисциплинарными теоретическими приложениями или историческим опытом, для понимания комплекса проблем в этой конкретной области. История и исторический экскурс могут многое предложить для постановки новых задач, но в погоне за пониманием нельзя ни забывать, ни преувеличивать уникальность области и ее атрибутов.

По мере достижения консенсуса в отношении терминологии киберпространства для научного сообщества также важно разрабатывать новые теории или модифицировать существующие теории для объяснения и прогнозирования событий в киберпространстве. Теории международных отношений полезны для прояснения ключевых элементов киберпространства, но всесторонний подход к разработке теории был бы нецелесообразен для решения всех аспектов домена. Комплексный подход позволил бы «отобразить» аспекты предметной области для будущих исследований и выделить связи с существующими научными исследованиями.

Второй комплекс рекомендаций ориентирован на политическое сообщество в виде трех рекомендаций. Первая рекомендация заключается в том, чтобы политики и государственные чиновники осуществляли планирование сценариев, при которых доступ к киберпространству будет запрещен в течение значительного периода времени. Отказ в

доступе может быть результатом несчастного случая или результатом преднамеренной атаки на критическую инфраструктуру страны.

Хотя ситуация, приведшая к массовому отказу в доступе, может быть маловероятной, но это будет серьезное, трудно предсказуемое и редкое событие — к которому подходит определение события «черный лебедь» («Чёрный лебедь» — теория, рассматривающая труднопрогнозируемые и редкие события, которые имеют значительные последствия). Учитывая зависимость общества и правительства от действий в киберпространстве для повседневной деятельности, и эти действия настолько обыденны и рутинны, что их часто игнорируют или упускают из виду. Поэтому очень трудно оправдать отсутствие процессов противостояния кризису, в условиях, когда доступ к киберпространству подвергается атакам.

Данная двусмысленность порождает некоторые трудности во время конфликтов, поскольку акторы не имеют четких границ и общих определений применения силы в киберпространстве. В результате этого, лица, принимающие решения в данной области, могут по-разному относиться к «красным линиям» при нападении, что может привести к непреднамеренной эскалации конфликта.

Во-вторых, для общего понимания конфликта решающее значение имеет использование международных норм относительно приемлемого поведения и применения силы. Эксперты высказывают мнение об отсутствии консенсуса относительно рамок допустимого использования киберпространства или кибертехнологий. Данный вопрос постоянно дискутируется на уровне международных и межправительственных организаций, но достигнуть консенсуса в отношении того, как должно и как не должно использоваться киберпространство государствами и негосударственными субъектами не достигнуто [19]. Эта двусмысленность порождает трудности во время конфликтов,

Все большую поддержку получает тезис о том, что киберблокада является инструментом управления государством. Она соответствует историческому опыту блокадных операций на море, в воздухе и на суше, а также международному праву о блокадных операциях. Учитывая исторические и юридические прецеденты, есть все основания считать киберблокаду частью логической эволюции военных действий в новом домене. Высказывается мнение, что в качестве законного инструмента международных отношений только государства будут иметь право применять блокады. Необходима разработка правил атрибуции, но с учетом того, что они не являются строго обязательными по аналогии с действиями подводных лодок. Кроме того, негосударственные субъекты не могут заниматься киберблокадами, так же как они не могут на законных основаниях проводить морскую, воздушную или наземную блокады. Кроме того, в соответствии с традиционным пониманием блокадных операций как комплекс военных действий, киберблокады могут быть признаны военными действиями. Соответствующие усилия по достижению внутреннего и международного консенсуса в отношении надлежащего использования киберпространства позволят создать правовые основы для сотрудничества. Необходимо исследовать вопрос о том, какие действия в киберпространстве представляют собой «применение силы» или «вооруженное нападение» для установления «красных линий» до начала конфликта и предотвратить непреднамеренную эскалацию. Подобные усилия должны касаться также активной и пассивной защиты и ответных мер для государства, ставшего жертвой кибератаки.

В-третьих, важной областью является форум частно-государственного партнёрства. В некоторых, в информационно развитых странах, частный сектор владеет и управляет более чем 80% критической инфраструктуры и технологиями киберпространства, но правительство играет ведущую роль в защите инфраструктуры. Это объясняется тем, что случае киберблокады против конкретной страны будут затронуты как национальная безопасность, так и коммерческие интересы. Никому не выгодно иметь критическую инфраструктуру и кибертехнологии, для которых не хватает безопасности и надежности и

безопасность домена может быть поставлена под угрозу из-за обременительных требований безопасности.

В любом случае, государственный и частный секторы проиграют в случае, если киберпространство не будет защищено должным образом. Поэтому бремя затрат и ответственности должно быть разделено между субъектами из двух секторов. Правительство обязано защищать собственную критическую инфраструктуру в виде сетей и систем, а также санкционировать, регулировать и применять меры для стимуляции частного сектора вкладывать средства в безопасность коммерческих систем.

Следует иметь в виду, что блокады не являются историческими событиями прошлого (например, морские блокады), они являются явлениями современными и будут происходить до тех пор, пока будут оставаться эффективным средством воздействия и кибероружием. В связи с этим, государствам необходимы разработки по планированию защиты от киберблокировок и планов восстановления после их реализации, необходимо разработать стратегии ответов на кибернападение.

Впереди огромные объемы теоретических исследований и практических разработок по интеграции знаний в теорию киберпространства с другими теориями о власти, коммуникациях, информационном обществе и роли информации в наступившем тысячелетии. Развитие и распространение негосударственных акторов требует рассмотрения множества вопросов о роли частных лиц и правах государства в будущих конфликтах. Негосударственные субъекты играют все большую роль в международной политике, поэтому возникает законный вопрос о необходимости модификации соответствующих законов о вооруженных конфликтах и возможности, и ответственности, за перенос действий в киберпространство.

Кибертренды

Нас будут интересовать перспективы будущих кибервойн, которые представлены в [16], коллективом автором из RAND Corporation. Тенденции будущих войн представлены в следующих разрезах: геополитические тенденции, военные тенденции, космические и ядерные тенденции, кибер тенденции и тенденции сдерживания. Считаем необходимым отметить тренды и ключевые тенденции в области киберпространства, которые представлены в следующей таблице.

Таблица 1. Кибертренды

Тренд	Кто будет сражаться	Как Соединенные Штаты будут сражаться	Где США будут сражаться	Почему Соединенные Штаты будут сражаться
Информационный контроль	Россия, Китай, Иран, Северная Корея и негосударственные субъекты	Информационные операции по противодействию нарративному киберпространству противника	Киберпространство	Не допустить, чтобы пропаганда влияла на общественность США и вызывала внутренние разногласия
Кибершпионаж	Китай, Россия и негосударственные субъекты	Усилить киберзащиту; продолжать разрабатывать более совершенные методы обнаружения кибер-вторжений	Киберпространство	Защищать национальную безопасность США, интеллектуальную собственность, исследования и разработки

Киберсаботаж	Россия, Иран, Северная Корея и негосударственные акторы	Создание отказоустойчивых сетей с резервированием	Киберпросто	Защита критически важной инфраструктуры и сетей связи, предотвращение уничтожения данных
--------------	---	---	-------------	--

Источник: Raphael S. Cohen, Nathan Chandler, Shira Efron, Bryan Frederick, Eugeniu Han, Kurt Klein, Forrest E. Morgan, Ashley L. Rhoades, Howard J. Shatz, Yuliya Shokh (2020). The Future of Warfare in 2030. RAND Corporation. ISBN: 978-1-9774-0295-0

Анализ содержания таблицы свидетельствует о полном совпадении объектов по всем трем трендам, с которыми предполагают противостоять США. Это РФ, Китай, Северная Корея и Иран, а также негосударственные субъекты. Возникает комплекс вопросов – какие ответы рассматривали США в ответ на киберкомпрометацию государственных информационных систем; удалось ли США существенно повлиять на поведение противника с помощью прошлых ответов; как следует реагировать на подобные инциденты в будущем? Ответ попытаемся найти в [17].

У аналитиков есть множество вариантов ответов, которые можно сгруппировать по следующим направлениям:

- экономические: санкции против государственных служащих, отдельных субъектов, частных организаций;
- ограничения на поездки физических лиц (применяются в одностороннем порядке или в коалиции с другими странами);
- политические/дипломатические меры: демарши, изгнание иностранных правительственных чиновников;
- разведка: отслеживание сложных постоянных угроз, контрразведывательные операции, скрытые действия, раскрытие вредоносного программного обеспечения и тактики противника;
- действия правоохранительных органов: конфискация активов, демонтаж инфраструктуры по решению суда, арест и судебное преследование;
- военные: кибердемонстрация силы, оборонительные кибероперации против правительственных систем и в «сером пространстве» (например, наступательные или оборонительные ответные действия), наступательные кибероперации.

Заключение

В заключение отметим, что киберблокады и киберзапретные зоны являются серьезными проблемами в современном мире. Они подразумевают угрозы национальной безопасности, коммерческим интересам и свободе слова. Поэтому государства должны развивать надежные системы защиты и резервирования информации, а также налаживать государственно-частное партнерство для эффективной борьбы с киберугрозами.

Однако по мере изменения топологии киберпространства и субъектов меняются возможности и уязвимости, связанные с киберблокадами. Поэтому необходимо постоянно совершенствовать и обновлять системы защиты и применять современные технологии для более эффективного противодействия киберугрозам.

ЛИТЕРАТУРА

1. Alison Shirin Lawlor Russell (2012). Cyber Blockades: Towards a Theory of Informational Warfare in the Digital Era. <https://dl.tufts.edu/concern/pdfs/pv63gb62x> (дата обращения: 12.04.2023)
2. Daniel T. Kuehl. From Cyberspace to Cyberpower: Defining the Problem. <https://ndupress.ndu.edu/Portals/68/Documents/Books/CTBSP->

- [Exports/Cyberpower/Cyberpower-I-Chap-02.pdf?ver=2017-06-16-115052-210](#) (дата обращения 12.04.2023)
3. ISO/IEC 27032:2012 Information technology — Security techniques — Guidelines for cybersecurity. <https://www.iso.org/standard/44375.html> (дата обращения: 14.04.2023)
 4. James B. Godwin, Andrey Kulpin, Karl Frederick Rauscher and Valery Yaschenko (2014). The Russia-U.S. Bilateral on Cybersecurity—Critical Terminology Foundations, Issue 2. EastWest Institute and the Information Security Institute of Moscow State University. ISBN 978-0-9856824-4-6 <https://www.files.ethz.ch/isn/178418/terminology2.pdf> (дата обращения: 14.04.2023)
 5. Joint Publication P3-12.Cyberspace Operations,8 June2018, p.100. https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/pubs/jp3_12.pdf (дата обращения: 12.04.2023)
 6. Russell Alison Lawlor (2014). Cyber blockades. Georgetown University Press. ISBN 978-1-62616-113-9
 7. The Joint Publication (JP) 1-02,Department of Defense Dictionary of Military and Associated Terms. https://irp.fas.org/doddir/dod/jp1_02.pdf (дата обращения: 14.04.2023)
 8. Зиновьева Е. С., Яникеева И. О. (2022). Эволюция взаимодействия России и США в области международной информационной безопасности в исторической ретроспективе //Вестник Санкт-Петербургского университета. Международные отношения. 2022. Т. 15. Вып. 2. С. 158–173. <https://doi.org/10.21638/spbu06.2022.203> (дата обращения 12.04.2023)
 9. Международная информационная безопасность: Теория и практика: В трех томах./Под общ. ред. А.В.Крутских.-М.: Издательство «Аспект Пресс, 2021.- 384 с. ISBN 97805-7567--1097-7
 10. Международный Союз Электросвязи. Серия X: Сети передачи данных и взаимосвязь открытых систем. Безопасность электросвязи. Структура технологий безопасности для подвижной передачи данных от конца до конца. Рекомендации МСЭ-Т X.1121. <https://www.itu.int> (дата обращения: 12.04.2023)
 11. Ю.И. Стародубцев, П.В. Закалкин, С.А. Иванов. Техносферная война как основной способ разрешения конфликтов в условиях глобализации. Военная Мысль · № 10 — 2020, с.16-21. <https://vm.ric.mil.ru/Nomera/6/> (дата обращения: 12.04.2023)
 12. Яковлева А.В. (2021). Кибербезопасность и ее правовое регулирование (зарубежный и российский опыт) // Социально-политические науки. – 2021. – Т. 11. – № 4. – С. 70-81. – DOI 10.33693/2223-0092-2021-11-4-70-81 (дата обращения: 12.04.2023)
 13. Яникеева И.О. (2022). Российско-американские отношения в сфере обеспечения международной информационной безопасности // Мировая политика. – 2022. – № 4. – С. 1 - 15. DOI: 10.25136/2409-8671.2022.4.38897 EDN: JKNPZX : https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=38897 (дата обращения: 12.04.2023)
 14. Hakimdavar, G. (2014). A Strategic Understanding of UN Economic Sanctions International Relations, Law, and Development. Taylor & Francis Group. ISBN: 978-0-203-10946-5.
 15. Lee Jones (2015). Societies Under Siege. Exploring How International Economic Sanctions (Do Not) Work. Oxford University Press. ISBN 978-0-19-874932-5
 16. Raphael S. Cohen, Nathan Chandler, Shira Efron, Bryan Frederick, Eugeniu Han, Kurt Klein, Forrest E. Morgan, Ashley L. Rhoades, Howard J. Shatz, Yuliya Shokh (2020). The Future of Warfare in 2030. RAND Corporation. ISBN: 978-1-9774-0295-0
 17. Quentin E. Hodgson, Yuliya Shokh, Jonathan Balk (2022). Many Hands in the Cookie Jar. Case Studies in Response Options to Cyber Incidents Affecting U.S. Government Networks and Implications for Future Response. RAND Corporation. ISBN: 978-1-9774-0901-0 DOI: <https://doi.org/10.7249/RRA1190-1>
 18. Digital security is essential for trust in the digital age. <https://www.oecd.org/digital/digital-security/> (дата обращения 12.04.2023)
 19. Nikita Duggal (2023). Top 20 Cybersecurity Trends to Watch Out for in 2023. <https://www.simplilearn.com/top-cybersecurity-trends-article> (дата обращения 14.04.2023)

TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF UKRAINE'S IT INDUSTRY: EXPERIENCE AND CHALLENGES

PRIHUNOV Oleksii

ORCID: 0000-0003-1440-0809

PhD, Assoc. Prof., Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, www.donnu.edu.ua, Ukraine, prigunov@donnu.edu.ua

ABSTRACT. *The article considers the role of information technology in Ukraine in the period from 2014 to 2022. It describes the experience of using IT in the university and solving the problems associated with relocation. It is shown that the IT-industry can become a key driver of economic recovery in Ukraine, and the state is actively investing in this area. The ultimate goal is to transform the economy of Ukraine and form a qualified specialist capable of competing in the international market.*

KEYWORDS: *Digital transformation, Education, Employment Creation, Research Institutions*

JEL CLASSIFICATION: *J2, I2*

INTRODUCTION

The development of the digital economy is one of the key factors in economic growth. Digital technologies create new opportunities for businesses, contribute to the emergence of new industries and jobs, and enhance productivity and competitiveness of the country. It enables government agencies to provide efficient and convenient public services to citizens and businesses, simplifies interaction processes, reduces bureaucracy, and increases transparency.

It accelerates the research process, promotes the development of new technologies and innovative products, thus contributing to the advancement of science, technology, and industry in the country. Education can also be modernized through digital transformation. It provides new opportunities for distance learning, access to educational resources, improvement of the quality of education, and development of digital skills for students and teachers. Digital transformation contributes to sustainable development by developing digital infrastructure, optimizing resource utilization, reducing negative impact on the environment, and improving citizens' quality of life. All these factors make digital transformation necessary for the overall development of the country.

BODY OF PAPER

During the period from 2014 to 2022, Ukrainians gained tremendous practical experience in the use of information technology. A vivid example of this is Donetsk National University named after Vasyl Stus, which has been internally displaced within Ukraine since 2014. After relocating to Vinnytsia, the university faced the problem of lacking necessary infrastructure to carry out its activities: insufficient space and classrooms for conducting classes, lack of dormitories for accommodating students and faculty, technical and equipment resources for financial operations, and absence of internet connectivity. Essentially, they had to build the necessary business procedures from scratch.

Due to the shortage of housing, it was practically impossible for all interested individuals to relocate to Vinnytsia, which greatly complicated determining the actual number of faculty and students. However, the university accepted the challenge posed by the aggression of the Russian Federation in 2014, recognizing the opportunities associated with digitalizing various aspects of its operations. Thanks to the existing professional staff in the university at that time, it was possible to quickly deploy and restore the financial management information system in the Microsoft cloud, which contained records of movements and credentials of individuals employed or enrolled in the university. The next step was to update the database by removing employees and students who chose not to continue their affiliation with Donetsk National University in Ukraine. Within two months of meticulous work, the first salaries and scholarships were paid out.

Parallel to the restoration of financial operations, technologies related to distance learning were being adopted: Moodle, MS SharePoint, Google Classroom, MS Teams, and others – anything that could facilitate remote communication between students and teachers, anything that could support a high-quality learning process. Having gained bitter experience as displaced individuals, Donetsk National University successfully underwent the process of digital transformation and, after the aggression of the Russian Federation on February 24, 2022, was prepared for new challenges in remote work with students and teachers. Many years later, this experience proved useful, and now we share it with other Ukrainian educational institutions facing similar situations [1].

Ideas of digital transformation in Ukraine as a whole have been in existence for a long time and are considered at various levels of government. The following tasks are set to ensure citizens' access to information services and technologies, as well as to enhance the efficiency of public administration:

1. Development of information infrastructure.
2. Simplification of access to information through information and communication technologies.
3. Utilization of the latest technologies for sustainable development of the national economy, including e-economy and e-commerce.
4. Ensuring transparency and openness in the activities of government agencies, as well as citizens' and organizations' involvement in the formation and implementation of public policy.
5. Implementation of information and communication technologies in various fields, including education, culture, archival affairs, healthcare, and environmental protection.
6. Ensuring information security.
7. Enhancement of human resources in the field of information and communication technologies.

Implementation of a system of indicators for the development of the information society in Ukraine [2-5].

We are still at the beginning of our journey, but today the concepts of e-democracy, e-economy, e-commerce, e-services, e-culture, e-education, and e-medicine are firmly rooted in our society. They have become inseparable from our daily lives and have a tremendous impact on various spheres of activity. E-democracy allows us to participate in decision-making and express our opinions through online platforms. E-economy and e-commerce provide opportunities for online trading and digital payments, greatly simplifying our lives. E-services offer convenient ways to access information and communicate with government agencies and private companies. E-culture and e-education have provided new opportunities for accessing knowledge and cultural values through online resources. And e-medicine already allows for virtual consultations and treatment, providing a more convenient and efficient way to take care of our health [6].

It can be stated that Ukraine has embarked on an accelerated digital transformation. This is also evidenced by the presence of a wide range of government programs aimed at turning the country into a highly advanced digital state.

The IT industry in Ukraine was one of the most promising sectors even before the war. Figure 1 shows that the growth of the IT industry in Ukraine before the war was at a rate of 25-30 percent per year, accounting for 4 percent of the GDP. Even after the Russian invasion on February 24, 2022, it remains the only industry showing positive dynamics.

The IT industry demonstrates phenomenal resilience and is the only export sector that operates fully during wartime while also supporting the country's economic foundation, actively assisting the military.

Developers come together and, driven by patriotic feelings, create startups aimed at addressing the challenges faced by the military, displaced persons, and various other issues. As a result of the challenges associated with the war, Ukrainian soldiers have been able to demonstrate a high level of military skills and knowledge within a year and have mastered the

use of high-tech tools for conducting military operations. This progress became possible thanks to the assistance provided by European NATO member countries, which supported the rapid transformation of the Ukrainian army according to NATO standards in the shortest possible time. Despite the numerical superiority of Russian forces, Ukrainian troops achieve significant successes on the battlefield due to better technical equipment, specialized software, and high professionalism.

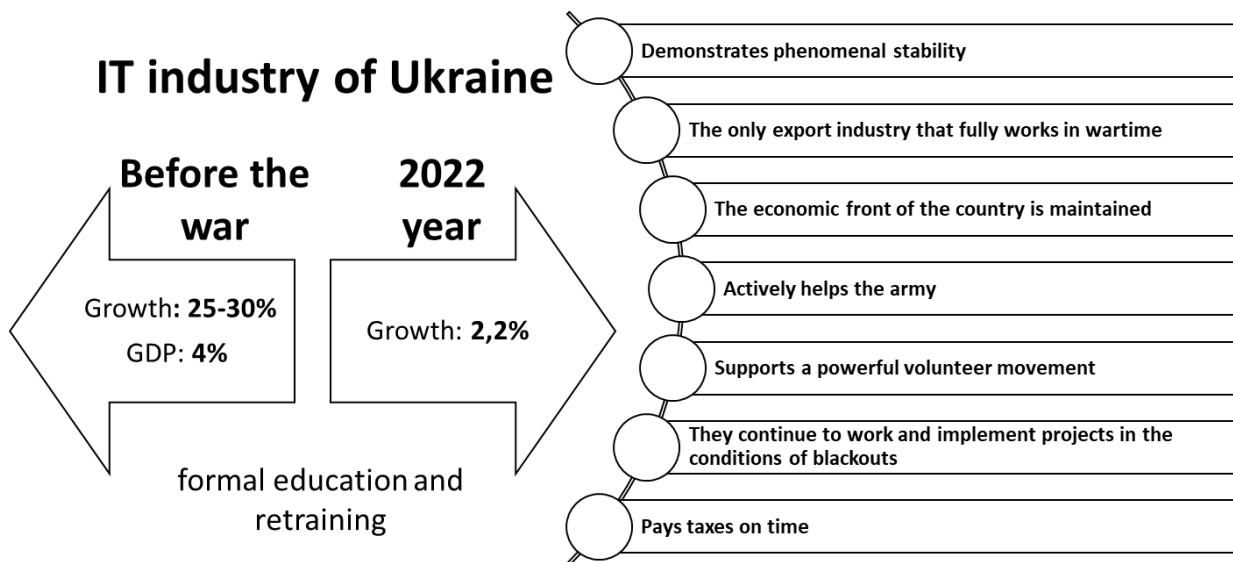


Figure 1. Trends in the Development of Ukraine's IT Industry

These examples suggest that the IT industry could become a key driver of Ukraine's economic recovery after the war. Our government recognizes this trend and actively invests in this sector. It is impressive, for instance, to see a significant allocation of budgetary positions in universities for IT specialties, which are already in high demand: information technology, computer science, software engineering, and cybersecurity.

One example of projects supported by the Ukrainian government is related to the international product IT company Genesis. This Ukrainian company has a market capitalization of over one billion dollars and is considered one of the industry's "unicorns." With the support of the government, Genesis has introduced a series of educational courses aimed at familiarizing university professors with the latest trends in the IT industry, providing them with relevant teaching materials, and thus creating conditions to meet the demand of the IT market for qualified specialists. The first course focuses on the process of creating and developing IT products, and its content includes idea generation, product management, and analysis and evaluation of IT products. Special attention is given to assessing the prospects of IT startups. Among the program's speakers are representatives from the Ministry of Digital Transformation of Ukraine and various IT industries. In this way, professors have the opportunity to learn from the opinions and experiences of various specialists in the field and transform their educational process to meet the real requirements of the modern IT market. This is followed by a marketing program in which teachers acquire knowledge in the field of product IT marketing and analytics, including the study of marketing strategies and product analysis in the IT sector.

Interested teachers are required to confirm their qualifications by successfully completing the specified courses and obtaining the corresponding certificate. Upon meeting these requirements, Genesis provides access to a distance learning platform where teachers act as administrators. They can enroll students in relevant courses and monitor their progress in completing assignments, supporting the learning process with classroom training. Each year, there are plans to update teaching materials and ensure the teachers' knowledge is up to date. Implementing such programs into the educational process and transferring practical experience

to university professors can significantly contribute to the competitiveness of graduates and become a driver of any country's economy.

It is important to note that these programs are not only oriented towards IT product developers but also towards other professions that can find their place in this industry. The experience gained through the courses provided by Genesis allows us to assert that 85% of professionals in the IT product industry are not IT developers (Figure 2).

Figure 2 presents examples of positions that specialists from various fields can hold, indicating the breadth of the IT field. Countries like Ukraine can utilize the available opportunities and become full-fledged participants in the global IT business sphere. We understand that facing competition in the European Union market can be challenging. However, statistics show that Ukraine already has eleven international IT companies with a capitalization exceeding one billion dollars. These companies started from scratch, continue to develop, and demonstrate their competitiveness. The proposed concept, based on the opinions of practitioners directly involved in the development of such IT products, indicates that the IT industry is not limited to major companies like Microsoft, Google, and Apple. These companies are interested in the development of the IT field worldwide, hiring teams for development and outsourcing tasks. They do not always rely on their own employees for project implementation and often utilize external resources.

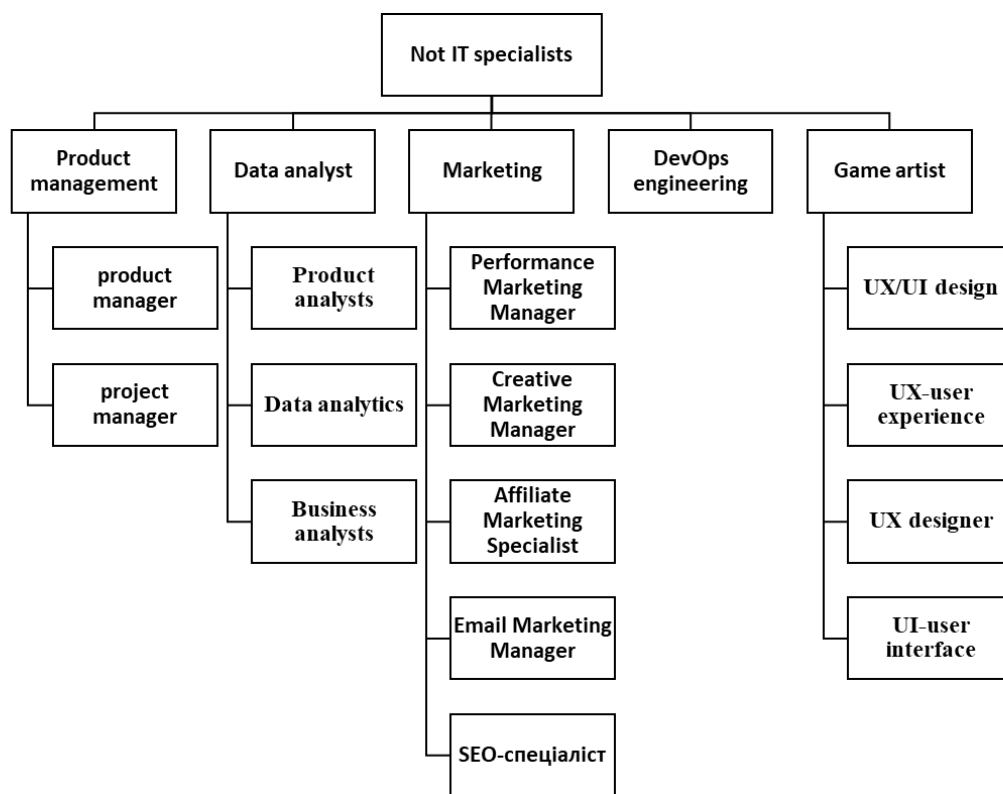


Figure 2. Not IT specialists

CONCLUSION

Ukrainian state management aims to prepare a wide range of professionals capable of project management and assessing their prospects for successful implementation in Ukraine and the international market. Our goal is to transform Ukraine's economy and utilize a promising industry that continues to develop even in times of war, as demonstrated earlier.

Our government strives to ensure an adequate number of qualified specialists who can compete in the international market.

REFERENCES

1. Roman Hryniuk presented a successful case of the Vasyl' Stus Donetsk National University and shared the experience of relocating a higher education institution. URL:

<https://news.donnu.edu.ua/2022/05/04/roman-grynyuk-prezentuvav-uspishnyj-kejs-stusivskogo-universytetu-podilyvsya-dosvidom-peremishhennya-zvo/>

2. Approval of the Concept for the Development of e-Government in Ukraine. Official website of the Parliament of Ukraine. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2250-2010-p#Text>

(accessed on 06.04.2023)

3. Approval of the Strategy for the Development of the Information Society in Ukraine. Official website of the Parliament of Ukraine. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/386-2013-p#Text> (accessed on 06.05.2023).

4. Approval of the Action Plan for the Implementation of the "Open Government" Initiative in Ukraine. Official website of the Parliament of Ukraine. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2012-p#Text> (accessed on 06.04.2023)

5. Approval of the Strategy for the Development of the Information Society in Ukraine. Official website of the Parliament of Ukraine. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/386-2013-p#Text> (accessed on 06.04.2023)

6. E-medical certificates: important clarifications for patients. <https://moz.gov.ua>. URL: <https://moz.gov.ua/article/news/e-likarnjanij-vazhlyvi-rozjasnennja-dlja-pacientiv> (accessed on 09.03.2023).

7. How many budget places will be available in universities in 2021 and which specialties have increased them. 24 Channel. URL: https://24tv.ua/education/byudzhetni-mistsya-v-vishah-2021-ukrayina-kilkist-spetsialnosti_n1673669 (accessed on 20.02.2023).

8. Genesis launches nationwide course on digital product creation for university students. Genesis. URL: <https://www.gen.tech/post/genesis-zapustyv-kurs-iz-produktovogo-it> (accessed on 09.03.2023).

9. Top Ukrainian Unicorns. Ucluster. URL: <https://ucluster.org/shkola-startapiv/top-ukrainski-edynorogy/> (accessed on 09.02.2023).

CZU: 341.7:004.056.5

DOI: <https://doi.org/10.53486/icspm2023.53>

PROTECTION OF THE CITIZENS' RIGHTS IN TERMS OF INFORMATIZATION ISSUES IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATIONS

RYBALCHENKO Lyudmyla Volodymyrivna

ORCID: [0000-0003-0413-8296](https://orcid.org/0000-0003-0413-8296)

Ph.D, Ass. Prof, Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs,
Dnipropetrovsk region, luda_r@ukr.net

ABSTRACT. *Digital space is an integral part of the state and society. This indicates the necessity of its guaranteed protection. Significant increase of the dependence of the country from the information technologies and willingness of the competitors and criminals to use the global network as the place to create various threats in the economic, political, military and social spheres should be counteract and created strategic measures for strengthen and protection of the network from the intervention of criminals.*

The biggest threat is the internal criminals, who enjoy confidence in the organizations where they work, and have access to the vital systems and data. Criminals, by providing their activity, such as theft of the secret data or intellectual property, can cause financial losses or damage to the reputation of the organization. They also can cause threat to destructive cyber activity if they will use a special knowledge or access to conduct the attack or facilitate it in order to disable, degrade or destroy the critical services of the organizational network.

KEYWORDS: *digital transformation, information society, data protection, information security, cyberthreats.*

JEL CLASSIFICATION: O38; D810

INTRODUCTION

Infrastructure always has a special importance for the growth of access to infrastructural services, which is one of the important criteria of determining the level of well-being of the citizens. Technologically developed countries are continuing stable improvement of their possibilities by integration in their instrumental tools of services of encryption and anonymization, to hide their intervention. The countries have technical capability for deploying sophisticated attacks, and they often achieve their goals with the help of elementary tools and techniques, taking advantage of the weak protection and vulnerability of the objects of the crime.

Digital transformation of Ukrainian networks is necessary in the conditions of war to ensure functioning of the infrastructure, uninterrupted access to education, provision of medical services, improvement of cybersecurity and in general to support the economic front of the country.

In terms of the globalization processes in the world, the accelerated development of technologies and significant increase of the role of information in all spheres of life of modern society, informational rights and individual freedoms are gaining significant importance in the legal sphere, creating new challenges in their implementation.

Informational terror, informational wars and various types of frauds in the field of informatization, encourage society and the state to strengthen protection measures in the field of information security. Creation of proper protection conditions from informational or cyber threats, especially during the martial law in Ukraine, is the primary task of the state regarding the realization of the rights of freedom and protection of the individuals and the national security of the state.

The purpose of the article is to highlight the issues regarding protection of citizens' rights to counteract possible threats of leakage of confidential information during the digital transformation.

Presentation of the main research material.

According to the Constitution of Ukraine each citizen of Ukraine has a right for protection in the information field from the negative informational influences, different threats, protection of private information and personal data.

Since information and knowledge in the information society acquires a special, key importance, access to resources and application of modern information technologies in everyday life is one of the key informational rights of citizens. Then appears a need for reliable protection of the personal information and lack of discrimination in the informational field.

Digital infrastructure of the country has a complex of technologies and processes which provide computing, telecommunications and networking capabilities that operate on a digital basis. With a high-quality digital infrastructure, the high quality fixed and mobile Internet, computing and visualization, electronic business interaction, electronic calculations, electronic government, working with open data, reliable cybersecurity, identification and so on are available. Information security, cybersecurity, protection of personal data, inviolability of personal life and the rights of the users of digital technologies, strengthening and protection of trust in cyberspace are important areas of digital development and appropriate risk prevention, elimination and risk management.

Appropriate formation of digital work skills among employees and citizens will allow them to use digital platforms and develop innovation culture in society. Continuous studying, organisation of digital education, participation in projects are important directions which must be supported to achieve the high quality of digitalization of society.

The most important factors of digital transformation are the study of technical capabilities, strategic planning, digital education and availability of professional digital leaders, motivation to education and development through qualitative communication.

Informational infrastructure of the state could not be considered as complete, until it will not be available in all regions of the country and for all the citizens and until the proper and cheap access to all the spectrum of newest intellectual technologies and services will be provided, also should be taken into consideration different users' needs, their gender, age and special needs.

Ukraine is the first and only country in the world with the developed field of open data which faced armed aggression. Despite this, we continue to work on improvement of transparency and accountability of the authorities. After all, this is what makes it possible to monitor state and management decisions.

The war affected our lives and the field of open data was no exception. To guarantee the national security and protection of life and health of the citizens of Ukraine, the access to public information in the form of open data has been suspended.

Ukraine is not for the first year setting trends in the field of development of open data. In 2022 Ukraine took the 2nd place in the rating of Open Data Maturity 2022 among thirty five (35) countries. For example, in 2021 Ukraine took the 6th place, and in 2020 the 17th place. In 2022 the level of open data maturity was 97%.

To the highest level of this rating belong eight countries, among them are France (97%), Ukraine (97%), Poland (95%), Ireland (95%), Cyprus (94%), Estonia (93%), Spain (92%) and Italy (91%).

The human right for protection in the information field is becoming increasingly relevant with the presence of an annual increase in the level of threats.

Collecting and processing of personal information about the user in the network is part of the functions of administration of the network. Big volumes of collected information are contained in social networks, state institutions, banks, various services businesses, etc. Provided information is used with the usage of modern information technologies. There are such situations when fraudsters illegally take possession of such information and after that manipulate with such information for their criminal activity [2].

This violation of the confidentiality of personal information leads to the threats of life of the individual and the integrity of functioning of guarantees of the state regarding the protection of human rights. Such threats arise in conditions of social and digital transformations of modern informational society not only in Ukraine but also in other countries around the world. That is why conducting research and analysis of these transformations is a characteristic feature of the modern state of development of means of countering such threats. It is a necessary condition for the citizens of Ukraine to fully implement their rights in any field and be competitive in the modern informational world.

A significant role of digital transformation of the economy was gained during a full scale invasion of Russia in Ukraine, when it was necessary to make strategic decisions to ensure stability and flexibility of Ukraine in the conditions of war. During that time the priority was formation of a local domestic digital market with the European Union.

Such changes should be targeted to ensure the proper level of informatization, digitization and electronic governance through the development of measures of integration of Ukraine in the worlds informational space, security of informational activity and cyber protection, as well as the application of informational and digital technologies in the state governance and social-economic relations.

To develop the digital infrastructure in Ukraine was implemented participation in the Digital Europe Programme. This program will continue until 2027. The digital changes, especially cyberspace, need further development from cyber attacks, which can block the mobile and financial services, mine buildings, attack banking and financial activity.

“Cyber threats have a negative influence not only for Ukraine, but also for Europe. The European Union identified four directions on which aimed the Digital transformation in Ukraine:

- the development of digital services;
- improvement of data exchange between registers and state institutions;
- development of the infrastructure of electronic identification;
- development of an electronic control system which will allow transparent processing of criminal cases” - noted Head of The Representation of the European Union in Ukraine, Matti Maasilta [4].

Among the main aims of the national security of Ukraine are preservation of sovereignty, protection of important assets of the state and ensuring the safety of its citizens.

With a quality built digital infrastructure is possible the effective and productive usage of digital technologies and services by business, state and citizens which is reinforced by the right digital culture.

CONCLUSION

So, to strengthen the digital infrastructure of the state, it is important to create powerful protection measures against cyber manifestations and cyber attacks of other countries in the world, which want not only destroy and disable infrastructure and opponent's possibilities, but also to strengthen national cyber defense, collect intelligence data in other countries, to build competence in cyber and commercial technologies, to control and manipulate the informational environment and widening its influence through the definition of international cyber norms and technical standards. Cyber power should be considered in the context of national goals of the state, so the states should, and also more and more frequently used a nationwide approach in the attempts to use it.

REFERENCES

1. Рибальченко Л.В. Кіберзлочинність в глобальному просторі. Вісник ДДУВС. 2022.
2. Liudmyla Rybalchenko, Alexander Kosychenko (2022). Peculiarities Of Using Visual Means Of Information And Analytical Activity In Legal And Law Enforcement Sphere. Scientific journal "Philosophy, Economics and Law Review", 2(2), 25-36. (англійс.)
3. Урядовий портал – Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України - <https://www.kmu.gov.ua/news/174-mln-ievro-na-tsyfrovu-transformatsiiu-ievrosoiuz-zapuskaie-proekt-pidtrymky-ukrainy-u-sferi-didzhytal>
4. Дисковський А.О., Косиченко О.О., Рибальченко Л.В. Основи організації захисту об'єктів та інформації від злочинних посягань: навчальний посібник для слухачів магістратури, Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, Дніпро, 2020. – 104 с.

CZU: [338.22:061.1EU]:004

DOI: <https://doi.org/10.53486/icspm2023.54>

SOCIAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT OF EUROPEAN UNION COUNTRIES IN THE DIGITAL AGE DEZVOLTAREA SOCIAL-ECONOMICĂ A ȚĂRILOR UNIUNII EUROPENE ÎN ERA DIGITALĂ

COBAN Marina

ORCID:0009-0005-1984-9682

Dr., conf. Univ.;Academia de Studii Economice a Moldovei,
Departamentul Teorie și politici economice, Chișinău, Republica Moldova

ABSTRACT. *The main purpose of the study is to determine the main features of the socio-economic development of the EU countries under the influence of the digital transformation. The modern world has already taken the first step towards a new technological, economic and social reality. Key aspects of socio-economic development such as: a digitally skilled population and highly skilled digital professionals, secure and sustainable digital infrastructures, the digital transformation of businesses, and the digitalisation of public services were identified.*

KEYWORDS: *digital transformation, digital skills, connectivity, digital technology, digital public services*

JEL CLASSIFICATION: *O3, O52, P52*

Transformarea digitală a țărilor Uniunii Europene este importantă pentru redresarea, prosperitatea, securitatea, competitivitatea și pentru bunăstarea societăților. Această transformare este esențială și pentru realizarea tranziției către o economie neutră din punct de vedere climatic, circulară și rezilientă. Obiectivul UE este să fie suverană din punct de vedere digital și să aplice politici digitale care să le permită cetățenilor și întreprinderilor să beneficieze de un viitor digital sustenabil și mai prosper.

Progresul statelor membre în ceea ce privește digitalizarea se reflectă în rapoartele anuale privind Indicele economiei și societății digitale (DESI). Conform raportului anual pentru anul 2022 majoritatea statelor membre înregistrează progrese în transformarea digitală, însă adoptarea de către întreprinderi a tehnologiilor digitale cheie, cum ar fi inteligența artificială (AI) și volume mari de date (Big Data), rămâne încă la nivel scăzut. Tot mai multe servicii sunt transferate online, de aceea nivelurile scăzute de competențe digitale împiedică dezvoltarea viitoare.

Din țările UE lideri în transformările digitale continuă să fie Danemarca, Finlanda, Olanda și Suedia. Însă provocările digitale rămân și pentru majoritatea liderilor. În ansamblu statele membre UE continuă să-și îmbunătățească nivelul de digitalizare. Unele state membre care au început de la niveluri inferioare implementează într-un ritm mai rapid digitalizarea. Astfel Italia, Grecia și Polonia datorită finanțării și investițiilor și-au îmbunătățit în mod substanțial scorurile DESI.

Parlamentul European și Consiliul UE au ajuns la un acord cu privire la *Programul de politici 2030: Calea către deceniul digital*. Acest program urmărește ca Uniunea Europeană să își atingă obiectivele și în transformarea digitală a societăților și a economiilor statelor membre în conformitate cu valorile UE, promovând politici digitale centrate pe factorul uman, care să acorde competențe cetățenilor și întreprinderilor.

Pentru atingerea obiectivelor stabilite în Programul de politici 2030 în toate statele membre este prevăzută alocarea a 127 de miliarde EUR pentru reformele digitale [2].

Calea către deceniul digital stabilește obiectivele comune și principiile digitale pentru statele membre. Obiectivele propuse sunt structurate în patru direcții cardinale: *o populație cu calificare digitală și profesioniști digitali cu înaltă calificare, infrastructuri digitale sigure și durabile, transformarea digitală a întreprinderilor și digitalizarea serviciilor publice*. Realizarea acestor obiective va crește competitivitatea statelor membre pe plan global.

Contextul geopolitic actual face implementarea tehnologiilor, infrastructurilor digitale inovatoare și consolidarea securității cibernetice și mai relevantă.

Calea către deceniul digital stabilește obiectivele digitale concrete pe care Uniunea Europeană ar trebui să le atingă până la sfârșitul deceniului. *Calea către deceniul digital* pune accent pe valorile și securitatea UE. Numai o UE suverană din punct de vedere digital își poate modela transformarea digitală în conformitate cu valorile europene.

Statele membre trebuie să investească în propria lor transformare digitală și să contribuie la creșterea potențialului inovator și la reducerea dependențelor externe ale UE.

Până în anul 2022 de către Consiliul Uniunii Europene au fost aprobate 25 de planuri de dezvoltare digitală. Până în anul 2022, suma alocată în aceste planuri a constituit 490 de miliarde EUR din ele 325 miliarde EUR sub formă de granturi și 165 miliarde EUR împrumuturi [1].

Fiecare stat membru trebuie să dedice cel puțin 20% din alocarea totală a Planului său de redresare măsurilor care contribuie la tranziția digitală. Cheltuielile estimate pentru transformarea digitală per stat membru sunt prezentate în figura 1.

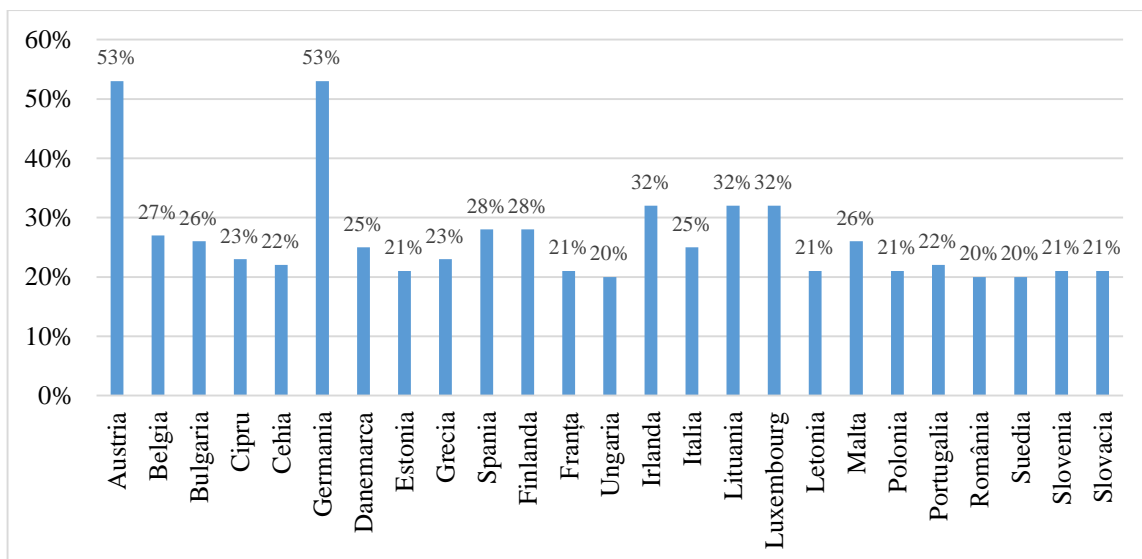


Figura 1 Contribuția la obiectivele digitale

Sursa: European Commission Digital Economy and Society Index (DESI) 2022

Din 127 de miliarde EUR prevăzute pentru reformele digitale, aproximativ 13% vizează promovarea lansării rețelelor de foarte mare capacitate (VHCN - Very high capacity network), 37% digitalizarea serviciilor publice și a proceselor guvernamentale, 19% digitalizarea întreprinderilor, în special a IMM-urilor, 17% dezvoltarea competențelor digitale de bază și avansate și 14% C&D legate de digitalizare și implementarea tehnologiilor avansate [1]. Investițiile și reformele vor aduce o contribuție importantă la obiectivele stabilite de dezvoltare digitală.

Direcția prioritară: o populație cu calificare digitală și profesioniști digitali cu înaltă calificare

În timp ce 87% dintre persoane (cu vârsta cuprinsă între 16 și 74 de ani) au folosit internetul în mod regulat în 2021, doar 54% posedau cel puțin abilități digitale de bază. Olanda și Finlanda sunt lideri în UE, unde 79% din populație posedă abilități digitale de bază. România și Bulgaria rămân în urmă, acest indicator constituind în jur de 30%. [1] O mare parte a populației UE încă nu are competențe digitale de bază, chiar dacă majoritatea locurilor de muncă necesită astfel de competențe. Obiectivul propus pentru 2030 este ca cel puțin 80% dintre cetățeni să aibă abilități digitale de bază [5].

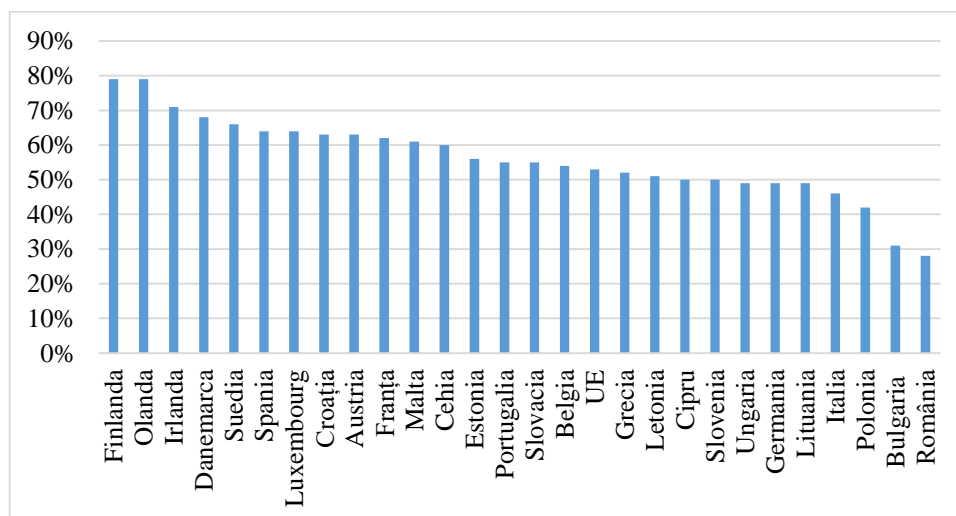


Figura 2. Competențe digitale de bază (% din persoane), 2021

Sursa: Eurostat, ICT usage in households and by individuals in Households and by Individuals

Pe piața muncii din UE există o insuficiență generală de specialiști TIC. Apar noi locuri de muncă care necesită astfel de specialiști, iar numărul de posturi vacante continuă să crească. Pe parcursul anului 2020, 55% dintre întreprinderile care au recrutat sau au încercat să recruteze specialiști TIC au raportat dificultăți în ocuparea unor astfel de posturi vacante.

Programul *Calea către deceniul digital* are ca scop creșterea numărului de specialiști TIC angajați în UE la cel puțin 20 de milioane până în 2030, față de 8,9 milioane în 2021 (corespunzând la 4,5% din forța de muncă). Deși a existat o creștere constantă din 2013, este necesară o accelerare pentru a atinge obiectivele stabilite. Din 2021, Suedia - cu 8% și Finlanda - cu 7,4% au cea mai mare proporție de specialiști TIC în forța de muncă [1].

Direcția prioritară: infrastructuri digitale sigure și durabile

Competențele sunt o condiție prealabilă necesară, însă factorii esențiali pentru a putea profita de beneficiile digitalizării, pentru dezvoltarea tehnologică viitoare și pentru asigurarea poziției de lider a Europei în domeniul digital sunt o infrastructură digitală durabilă pentru conectivitate, microelectronica și capacitatea de a prelucra volume mari de date.

O conectivitate excelentă pentru toți în UE, inclusiv în zonele rurale și îndepărtate, le va permite tuturor cetățenilor și întreprinderilor din Europa să beneficieze de oportunitățile oferite de deceniul digital. Nevoile societății în ceea ce privește lărgimea de bandă disponibilă pentru descărcare și pentru încărcare sunt în continuă creștere. Până în 2030, rețelele cu viteze exprimate în gigabiți ar trebui să fie disponibile în condiții accesibile pentru toți cei care au nevoie de o astfel de capacitate. În timp ce UE are o acoperire completă pentru bandă largă, doar 70% din gospodăriile pot beneficia de conectivitate fixă la rețea de foarte mare capacitate (VHCN) cu potențialul de a oferi viteze gigabit. Conectivitate fixă la rețea de foarte mare capacitate include tehnologiile FTTP (fibre-to-the-premises) și cablu DOCSIS 3.1 (data over cable service interface specification). Acoperirea FTTP a crescut de la 43% în 2020 la 50% în 2021, în timp ce acoperirea DOCSIS 3.1 a crescut de la 28% în 2020 la 32% în 2021. Acoperirea de conectivitate fixă la rețea de foarte mare capacitate rurală sa îmbunătățit, de asemenea, de la 29% în 2020 la 37% în 2021 [7]. Malta, Luxemburg, Danemarca, Spania, Letonia, Olanda și Portugalia sunt cele mai avansate state membre în ceea ce privește acoperirea totală a VHCN fix, toate cu peste 90% din gospodăriile acoperite. În schimb, în Grecia, doar 1 din 5 gospodării au acces la VHCN fix. Programul *Calea către deceniul digital* stabilește obiectivul ca rețelele gigabit să fie disponibile pentru toate gospodăriile până în 2030.

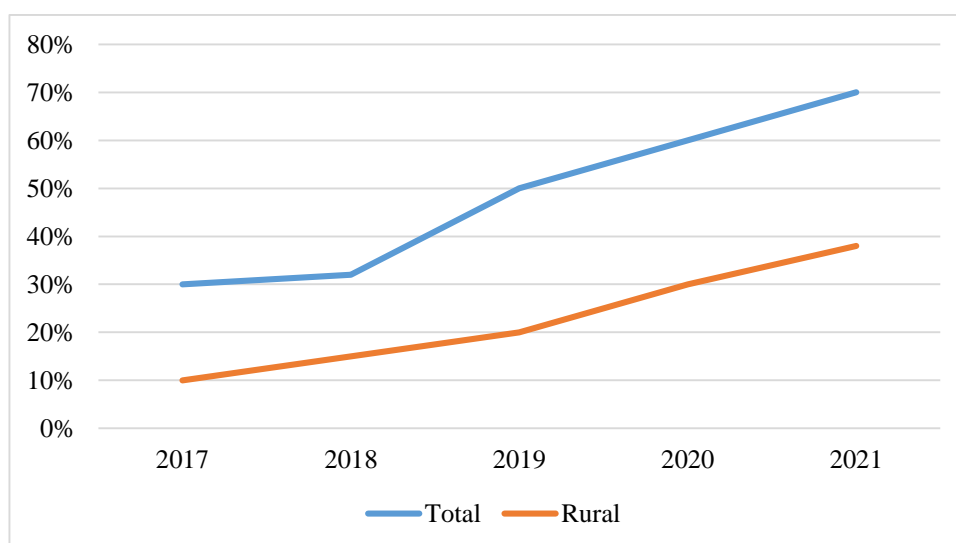


Figure 3. Acoperire fixă a rețelei de foarte mare capacitate (VHCN), % din gospodăriile în UE, 2017-2021

Sursa: IHS Markit, Broadband coverage in Europe studies

Acoperirea 5G a crescut până la 66% din zonele populate din UE. Este nevoie de noi servicii cu o valoare economică și societală ridicată, cum ar fi mobilitatea conectată și automatizată, producția avansată, sistemele energetice inteligente sau e-sănătatea.

Pentru automobilele conectate, telefoane, internet, calculatoare de înaltă performanță, este nevoie de microprocesoare. Producția în Europa de microprocesoare de ultimă generație și durabili ar trebui să reprezinte până în 2030 cel puțin 20 % din producția mondială.

Direcția prioritară: transformarea digitală a întreprinderilor

Toate tehnologiile menționate se vor afla în centrul noilor produse, al noilor procese de fabricație și al noilor modele de afaceri. Transformarea întreprinderilor va depinde de capacitatea lor de a adopta noi tehnologii digitale. Până în 2030, cel puțin 75 % din întreprinderile europene ar trebui să fi folosit serviciile de tip cloud computing, volumele mari de date și inteligența artificială. Până în 2030 peste 90 % dintre IMM-urile europene ar trebui să fi ajuns cel puțin la un nivel de bază de intensitate digitală.

În 2021, doar 55% dintre întreprinderile mici și mijlocii (IMM-uri) au atins un nivel de bază în adoptarea tehnologiilor digitale. Suedia și Finlanda au cele mai digitalizate IMM-uri 86% și, respectiv, 82% având un nivel de bază de intensitate digitală, în timp ce România și Bulgaria au cele mai scăzute rate de digitalizare a IMM-urilor. Pentru a atinge obiectivele programului *Calea către deceniul digital*, cel puțin 90 % dintre IMM-urile din UE trebuie să aibă un nivel de bază de intensitate digitală până în 2030 [1].

Cu toate că afacerile sunt din ce în ce mai digitalizate, dar utilizarea tehnologiilor digitale avansate rămâne scăzută. Deși deja 34% dintre întreprinderi s-au bazat pe serviciile de tip Cloud Computing în 2021, doar 8% au folosit inteligența artificială - AI (artificial intelligence) în 2021 și 14% volume mari de date (Big Data) în 2020. Conform programului *Calea către deceniul digital*, cel puțin 75% dintre companii trebuie să adopte tehnologiile AI, Cloud Computing și Big Data până în 2030 [8].

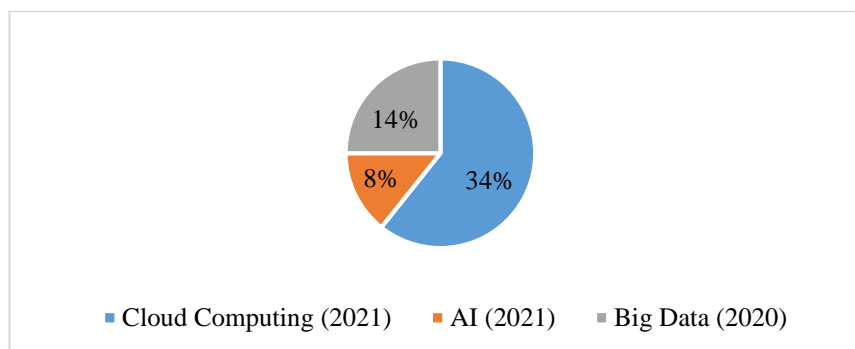


Figura 4. Adoptarea tehnologiilor avansate (% din întreprinderi) în UE, 2020/2021

Sursa: Eurostat, European Union survey on ICT usage and e-commerce in enterprises

Există un decalaj substanțial între companiile mari și IMM-uri, nu numai în ceea ce privește utilizarea tehnologiilor avansate, ci și a soluțiilor digitale de bază, cum ar fi deținerea unui pachet software de planificare a resurselor întreprinderii (ERP-Enterprise Resource Planning) și implicarea în comerțul electronic.

Finlanda, Danemarca și Suedia ocupă cea mai înaltă poziție în transformarea digitală a afacerilor.

Direcția prioritară: digitalizarea serviciilor publice

Până în 2030 viața democratică și serviciile publice în mediul online vor trebui să fie pe deplin accesibile tuturor, iar toată lumea va trebui să beneficieze de un mediu digital de cea mai bună calitate, care va oferi servicii și instrumente ușor de utilizat, eficiente și personalizate, cu standarde ridicate de securitate. DESI monitorizează serviciile publice online punând punctaj statelor membre. Scorurile de calitate au ajuns la 75 din 100 pentru serviciile publice digitale pentru cetățeni și 82 din 100 pentru întreprinderi în 2021. Estonia, Finlanda, Malta și Olanda au cele mai mari scoruri pentru Serviciile publice digitale în DESI, în timp ce România și Grecia au

cele mai mici. Programul *Calea către deceniul digital* stabilește obiectivul ca toate serviciile publice cheie pentru cetățeni și întreprinderi să fie complet online până în 2030.

În topul țărilor supraperformante este Italia, cu o creștere de 2.2% între 2017 și 2022. După care urmează Germania, Irlanda, Franța și Polonia. În grupul cu o dezvoltare mai lentă sunt Letonia, Luxemburg, România, Belgia, Slovacia și Estonia [2].

Figura 5 arată clasamentul DESI 2022 al statelor membre. Finlanda, Danemarca, Olanda și Suedia au cele mai avansate economii digitale din UE, urmate de Irlanda, Malta și Spania. România, Bulgaria și Grecia care au cele mai mici scoruri DESI.

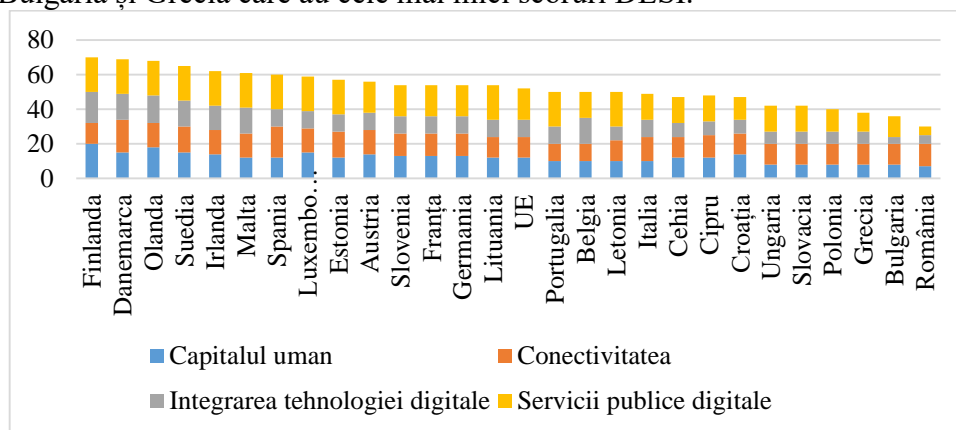


Figura 5 Acoperirea rețelei fixe de foarte mare capacitate (VHCN) , % din gospodării în UE, 2014-2021

Sursa: European Commission Digital Economy and Society Index (DESI) 2022

În final putem face concluzii că transformarea digitală este foarte importantă pentru dezvoltarea statelor membre ale UE. Este necesară consolidarea suveranității digitale a UE prin valorificarea punctelor sale forte și reducerea punctelor sale slabe, menținând piețele deschise și cooperarea la nivel mondial.

Pentru a facilita transformarea digitală trebuie să se utilizeze toate instrumentele disponibile din politicile din domeniul industrial, comercial și cel al concurenței, al competențelor și educației, al cercetării și inovării și instrumentele de finanțare pe termen lung. Îndeplinirea acestor obiective necesită un efort comun din partea tuturor statelor membre și la nivelul Uniunii Europene, însoțit de investiții comune. Investițiile în proiecte multinaționale sunt de importanță majoră. Acestea vor permite industriei să se afle în avangarda inovării și să concureze la nivel mondial, iar Uniunii Europene să își consolideze suveranitatea digitală.

BIBLIOGRAFIE:

1. European Commission Digital Economy and Society Index (DESI) 2022 [online].Disponibil: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/digital-economy-and-society-index-desi-2022>
2. 2030 Policy Programme “Path to the Digital Decade”. [online]. Disponibil: <https://www.eumonitor.eu/9353000/>
3. 2030 Digital Compass: the European way for the Digital Decade, 2021. [online].Disponibil: <https://eufordigital.eu/library/2030-digital-compass-the-european-way-for-the-digital-decade/>
4. Shaping Europe’s Digital Future. [online].Disponibil: <https://eufordigital.eu/library/shaping-europes-digital-future/>
5. 5.Digital Education Action Plan 2021-2027. [online].Disponibil: <https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/action-plan>
6. ICT usage in households and by individuals [online].Disponibil: <https://ec.europa.eu/eurostat/>
7. Broadband coverage in Europe studies [online].Disponibil: <https://virtuoso.digital-agenda-data.eu/describe/>

THE IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATIONS ON CONSUMER BEHAVIOR

IMPACTUL TRANSFORMĂRILOR DIGITALE ASUPRA COMPORTAMENTULUI CONSUMATORILOR

CRISTAFOVICI Profira

ORCID: 0000-0001-5582-0231

Dr., conf. univ., ASEM, <http://www.ase.md>, Republica Moldova, cristofprof@yahoo.com

ABSTRACT. Cercetarea comportamentului consumatorului implică studierea multitudinii factorilor de natură endogenă și exogenă individului, care determină mentalități ale consumatorilor și comportamente de cumpărare. Un factor important cu impact asupra comportamentului de cumpărare și consum îl constituie transformările digitale, care au determinat noi caracteristici comportamentale și cerere pentru noi produse și servicii, canale de distribuție digitale, canale de comunicare virtuale, noi soluții și experiențe de cumpărare personalizate. În prezentul articol se abordează comportamentul consumatorului în totalitatea interferențelor endogene și exogene individului și se analizează noile tendințe și comportamente de consum sub impactul transformărilor digitale. În procesul de cercetare s-au folosit așa metode ca documentarea, analiza și sinteza, inducția și deducția.

KEYWORDS: marketing personalizat, comportamentul consumatorului, transformări digitale.

JEL CLASSIFICATION: M 30, M 31, M 37.

INTRODUCERE

Comportamentul de cumpărare și consum al oamenilor este un domeniu dificil de investigat datorită complexității și caracterului multidimensional, fiind o rezultantă specifică dinamică a interacțiunii unor procese psihice elementare precum: motivația, percepția, învățarea, atitudinea și comportamentul efectiv [1, p.]. Aceste procese nu se manifestă izolat în psihicul uman al cumpărătorului, ci interferează cu o diversitate de factori exogeni individului și anume: sociali, demografici, economici, tehnologici, ecologici, politici, culturali, factori ce țin de mixul de marketing ș.a. [2, p. 176]. Investigarea comportamentului consumatorului are menirea de a asigura conducerea firmei cu un flux continuu și sistematic de informații cu privire la interferența dintre factorii endogeni (psihologici) și factorii exogeni, particularitățile și dinamismul raportării proceselor psihologice ale cumpărătorilor la factorii de influență externi. La rândul său, rezultatele cercetărilor comportamentale, care la etapa actuală ocupă un loc prioritar în cercetările de marketing, servesc companiilor "...la fundamentarea planificării strategice care stă la baza orientării activităților lor" [3, p.13]. Iar pentru a înțelege mutațiile în comportamentul de cumpărare și consum este necesară o abordare interdisciplinară complexă și longitudinală în procesul de studiere a acestuia.

Tendințe de consum și caracteristici actuale ale cumpărătorilor/consumatorilor

Analiza tendințelor de consum pe plan global și local în ultimii ani indică mutații semnificative în comportamentul de cumpărare și consum sub impactul unui șir de factori, cum ar fi: pandemia, răspândirea și aprofundarea fenomenului digitalizării, apariția inteligenței artificiale ș.a. În contextul noilor transformări afacerile trebuie să evolueze în concordanță cu comportamentul consumatorilor. Mai mult ca atât, companiile trebuie să stabilească gradul de pătrundere a tendințelor noi în consum, să identifice factorii care frânează asimilarea tehnologiilor noi de către consumatori, să inițieze activități de educare a consumatorilor și să elaboreze strategii

inovative cu modele de afaceri digitalizate. Înțelegând comportamentul ființei umane ca un tot unitar, manifestat simultan și ca comportament psiho-fiziologic, psihografic, socio-cultural și economic, vom analiza mecanismele comportamentale prin interacțiunea mai multor variabile. În primul rând, specialiștii în domeniu consideră că comportamentul de cumpărare și consum este determinat de anul în care s-a născut individul și are amprenta generației din care face parte acesta [4, 5]. Pentru marketeri, „... cel mai numeros grup de vârstă configurează mediul de marketing” [4]. Conform unui model generațional larg acceptat, de la începutul secolului XX și până în prezent, se delimitează șapte generații: Generația GI; Silent Generation, Baby- Boomers, Generația X, Generația Y (Millennials), Generația Z și Generația Alpha [5, 6]. Fiecare persoană înscrisă în generația din care face parte este unică în felul său, însă se caracterizează prin venituri, valori, abilități, stil, concepții de consum asimilate și experiențe de cumpărare, nivel de digitalizare corespunzător perioadei în care trăiește. În același timp, generațiile relaționează între ele, acceptând sau respingând total/parțial valorile predecesorilor săi. Analiză comparativă a caracteristicilor generațiilor, pe plan global, este prezentată în tabelul 1.

- **Generația GI** - în SUA, a fost orientată spre o puternică dezvoltare economică.
- **Silent Generation** – Generația Tăcută, se caracterizează prin disciplină, orientare spre valori, a trait situațiile celor două războaie Mondiale și criza din SUA din 1929-’33. Produsul reprezentativ acestei perioade este automobilul.
- **Generația Baby Boomers** se caracterizează prin spirit de leadership puternic și tradiționalist cu accent pe inovație și deschidere spre nou, prin stil managerial bazat pe control ca și la predecesorii lor. Sunt competitivi, materialişti, devotați și autosuficienți, loiali mărcilor: Ford, Toyota, Chevrolet, Sony, Nike, Coca Cola, Pepsi, Starbucks, Samsung, Amazon, Kraft, Tide [7]
- **Generația X** se caracterizează prin individualism, scepticism, egoism, consum orientat spre statut. Au stil managerial de coordonare, sunt orientați spre rezolvarea problemelor, obsedați de muncă. Sunt loiali mărcilor Apple, Amazon, Netflix etc. Aplicația preferată este Facebook-ul.
- **Generația Y** sau Millennials se caracterizează prin creativitate, unitate, adaptare la schimbare și orientare spre evoluție, au încredere în sine și doresc să fie apreciați. Cercetările Pew Research Center arată că 84% din millennials consideră că tehnologia poate crea un viitor mai bun. Consumul acestora este orientat spre statut, sanatate, sport. Produsul care îi reprezintă este smartphone-ul, trei sferturi din adolescenți avându-l astăzi în posesie [7]. Mărcile recunoscute sunt: smartphone-uri Samsung, Apple, Xiaomi, Huawei, etc. Aplicații folosite: Facebook, Instagram, TicToc, Youtube.

Tabel 1. Tipuri și caracteristici ale generațiilor de la începutul secolului XX și până în prezent

Tipuri de generații și anii înscriși în tip	Caracteristici ale generației	Grad de digitalizare /produse reprezentative
<i>Generația G.I.</i> <i>anii premergători 1929</i>	Această perioadă a cunoscut o puternică dezvoltare economică în SUA, însă încrederea oarbă în progres a determinat o siguranță exagerată și euforică pe piețele financiare.	Comunicare prin scrisori, produsul care îi reprezintă – automobilul Ford
Generația tăcută – Silent Generation, anii 1929-1945	Au trecut prin primul și al doilea războaie mondiale, criza 1929 - ’33; stil de management bazat pe control, disciplinați, orientați spre valori, comunică direct, mașina preferată -Ford	Pentru comunicare se foloseau de scrisori, telefoanele fixe
Baby Boomers , anii 1946-1964 /	Persoane ambițioase care cred în munca cu sacrificiu, echitate. Valorile împărtășite sunt „integritate ridicată”, „corectitudine”, „împuternicire”, sceptici față de statu-quo și relațiile ierarhice. Optimiști și motivați să schimbe lumea. S-au sacrificat pentru o existență materială bogată și și-au trăit clipa (Eyoun etc., 2020)[citată după 5] Sunt loiali față de mărcile: Ford, Toyota, Chevrolet,	Se foloseau de telefoanele fixe, televizor.

	Sony, Nike, Coca Cola, Pepsi, Starbucks, Samsung, Amazon, Kraft, Tide [7]	
I. Generația X , anii 1965 – 1980/	Se caracterizează prin individualism, stil managerial de coordonare, scepticism, egoism, pasivitate, creează familii unite și oferă copiilor educație și ambient mai bune, sunt supuși divorțurilor, grădinițelor cu program prelungit, relație dificilă cu părinții [6]. Au dezvoltat comportamente (nu valori) de independență, rezistență și adaptabilitate mai puternice decât generațiile anterioare [7].	Foloseau PC-ul, e-mail și SMS, apare calculatorul și internetul, aplicația Facebook.
II. Generația Y, sau Millennials 1981-1996	Generația Y sau milenialii sunt persoane orientate spre evoluție, creativi, flexibili, educați, evoluând în pas cu internetul, ceea ce i-a făcut mai sofisticăți, orientați spre tehnologie și imuni la majoritatea tehnicilor de marketing, la care au fost expuși de mici.[7,8] Stil managerial de delegare. Aplicații folosite: Facebook, Instagram, TicToc, Youtube; preferă mașina Toyota Plus.	S-au adaptat la evoluția tehnologică, explozia internetului, folosesc tableta, smartphone-ul SMS și, canalele social media
III. Generația Z, 1997 - 2012	Sunt formați într-un mediu digitalizat, familiari cu diversitatea dispozitivelor actuale, multitasking, informați, flexibili, stil managerial-imputernicire, fără bariere de conexiune și limite culturale, FOMO (Teama de a lipsi), orientați spre ei înșiși, relație atotcuprinzătoare cu internetul. Percep WI-FI și tehnologiile digitale ca strictul necesar [8,9]. Sunt loiali mărcilor: Amazon, Adidas, Nike, Apple, Tide, Lululemon, Sony, Samsung, automobilul Tesla[10].	Sunt „nativi digitali”, obișnuiți de mici să manipuleze smartphone-urile, tabletele, calculatorul . Aplicații folosite: Instagram, Snapchat, TicToc, Youtube.
IV. Generația Alpha, 2013 - 2025	„Nativi digitalizați” tehnologizată, cu acces la informație vastă încă de la vârste fragede, au o puternică încredere de sine, sunt realiști, nu acceptă autoritatea impusă, își vor impune tare și clar punctul de vedere capabili să schimbe lumea [9,10] stil managerial inspirațional, preferă mașina automată [10]	Tehnologii avansate, storytelling, IA.

Sursa: elaborat de autor în baza surselor 5 - 10

➤ **Generația Z** se caracterizează prin nivel înalt de tehnologizare, transformările digitale recente și emergente fiind asimilate de reprezentanții acestei generații, care au încredere în potențialul lor de muncă și au și dorința de a munci pentru a reuși într-o lume accelerată și instabilă. Sunt realiști, încrezători, multitasking, liberali, preocupați de problemele societății și stării lor de sănătate. 80% dintre „nativii digitali” își planifică viitorul financiar [11]. Aplicațiile preferate sunt Instagram și Snapchat, Whatsapp, Youtube. De asemenea, Generația Z vrea să vadă fețe și povești spuse prin storytelling, fiind foarte atrași de influencers, youtubers și instagram stories.

➤ **Generația Alpha** este 100% generația de ”nativi digitali”. Dispozitivele inteligente fac parte din viața lor (de exemplu, „dădaca inteligentă”), conducând la un stil de viață mai pasiv, dar și la capacitatea de a învăța, lua decizii în baza resurselor informaționale, utiliza întreg arsenalul de aplicații digitale și ale IA. Se apreciază că această generație va fi mai experimentată, din punct de vedere tehnologic, va avea o speranță de viață mai mare, dar va fi și afectată de schimbări geopolitice, incertitudini economice, consecințele pandemiei ș.a. [11].

Caracteristicile generațiilor, structura acestora, relațiile intergeneraționale, mediul generațional, precum și potențialul de cumpărare al fiecărei generații determină și modelele de marketing mix care trebuie adoptate în raport cu transformările digitale asimilate de diferite generații care își manifestă cererea la produse și servicii. Totodată menționăm faptul că există și specificul național, de țară al generațiilor, care trebuie luat în considerare pentru a înțelege comportamentul și elabora strategii adecvate. În contextul transformărilor digitale și implementării IA, evidențiem următoarele caracteristici ale comportamentului de cumpărare și consum, care trebuie vizate prin acțiunile de marketing:

- În prezent sursa principală de informare este rețeaua electronică, vânzările virtuale înregistrând creștere atât la nivel global, cât și național [12].
- Cumpărătorii apreciază factorul timp, digitalizarea oferind avantajul de economisire a timpului.
- Principalii protagoniști pe piață sunt cumpărătorii Generațiilor Y și Z. Ei folosesc mediul online pentru informare în procesul de achiziție a bunurilor și serviciilor și le solicită „la un clic distanță”.
- Crește ponderea cumpărătorilor cu competențe digitale și din alte generații, care sunt mai puțin încrezători în noile tehnologii, dar care solicită comunicare personalizată, livrare directă fără intermediari, folosesc rețelele de socializare pentru informare și aplicațiile digitale în procesul de cumpărare.
- Toate generațiile manifestă loialitate față de anumite mărci. Construirea unui brand autentic, ușor comunicabil, memorabil și care să trezească curiozitate în rețeaua virtuală a cumpărătorilor digitalizați ar conduce la succes.
- Toate generațiile prioritizează sănătatea ca valoare, preocupări manifestând prin utilizarea din ce în ce mai multor aplicații digitale pentru a o obține.
- Cumpărătorii generațiilor Y, Z, Alpha sunt predispuși spre o implicare activă în relațiile cu ofertantul. De aceea este rezonabilă implicarea clienților prin activități de colaborare și comunicare personalizată relevantă pentru nevoile și stilul lor de viață, precum și în concordanță cu valorile împărtășite.
- Cumpărătorii sunt interesați de transformările IA care pot contribui la un nivel de bunăstare și deservire mai înaltă. Companiile trebuie să-și elaboreze planuri de implementare a IA.

CONCLUZII

Comportamentul consumatorului este un concept complex multidimensional explicat prin interacțiunea factorilor endogeni și exogeni individului. Făcând parte dintr-o generație, cumpărătorii asimilează și folosesc în consum acele tehnologii care corespund generației respective. În prezent pe piață se manifestă cererea Cenerațiilor Baby Boomers, X; Y; Z și Alpha. Fiecare generație are specificul său comportamental (valori, preferințe, experiențe, emoții etc). Astfel, protagoniștii actuali ai produselor și serviciilor digitale sunt persoanele din Generațiile Y și Z, „nativii digitalizați” 100% fiind cei din Generația Alpha (2012-2025). Aplicațiile preferate ale acestora sunt Instagram și Snapchat, Whatsapp, Youtube generație be, storytelling, fiind foarte atrași de influencers, youtubers și instagram stories. Specificul comportamental digital impune așa acțiuni de marketing ca promovarea prin rețeaua electronică, comunicare personalizată, relație directă cu consumatorul, livrare omnicanal, implicarea activă a clienților în formarea ofertei ș.a.

REFERINȚE

1. CĂTOIU, I.;TEODORESCU, N. Comportamentului consumatorului. București: Editura Uranus, 2003. 270p.
2. RISTEA A. L., FRANC V.I.(2010) Marketing strategic. – București: Editura Expert, 2002. 549p. . ISBN 978-973-618-241-9. P. 134. ISBN973-8177-72-3
3. Cercetări de marketing: tratat /coord. IACOB CĂTOIU. - București: Editura Uranus, 2009.735 p. ISBN 978-973-7765-70-3.
4. KOTLER, PH. Managementul marketingului, ediția a 11-a. Traducere de S.Nistor. – Editura Teora, 2006. ISBN – 1-59496-025-9. P.
5. https://media.hotnews.ro/media_server1/image-2021-12-2-25216622-0-generatii.png

6. <https://www.cancan.ro/tabelul-generatiilor-x-y-mileniali-z-si-alpha-afla-din-ce-generatie-faci-parte-si-ce-inseamna-in-functie-de-anul-nasterii-20818026>
7. https://economie.hotnews.ro/stiri-finante_banci-25216625-spune-din-generatie-esti-spun-cum-muncesti-analiza-comportamentului-profesional-celor-4-generatii-baby-boomers-generatia-millennials-generatia.htm
8. <https://coloja.com/2018/10/18/psihologia-milenialilor-si-de-ce-acestia-vor-esua/>
9. <https://www.jurnaldedigitalmarketing.com/digital-marketing/generatia-z-ce-inseamna-si-ce-o-caracterizeaza/>
10. <https://www.zf.ro/companii/valorile-fiecarei-generatii-20743627>
11. <https://revistacariere.ro/inspiratie/educatie/generatia-alpha-nascuti-sub-zodia-inteligentei-si-bunastarii/>
12. Marchidanu B. Era digitală nu modifică mult comportamentul consumatorului. 20-12-2018. Disponibil:<https://www.clubitc.ro/2018/12/20/era-digitala-nu-modifica-mult-comportamentul-consumatorilor/>.

CZU: 37.014.5:004.85

DOI: <https://doi.org/10.53486/icspm2023.56>

DEVELOPING SKILLS FOR ADAPTATION TO THE DIGITAL ERA DEZVOLTAREA COMPETENȚELOR PENTRU ADAPTAREA LA ERA DIGITALĂ

ABRAMIHIN Cezara

ORCID: 0000-0001-9657-2481

Doctor in economics, Academy of Economic Studies from Moldova, Republic of Moldova,
e-mail: abramihin.cezara@ase.md

ABSTRACT. *The modern concept of continuing education supports the idea of the need to update knowledge, skills and abilities throughout life. This concept contributes to the permanent development of human resources, which must meet certain requirements, arising primarily in the economic environment. Therefore, it is important to pay special attention to the formation of the quality of human resources arising from the specifics of the economic conditions. From the perspective of the individual, this would mean understanding his life prospects and his own professional and educational trajectories through the lens of the development of the economic context. At the organizational level, the qualitative training of human resources is related to the ability of various structures to adapt to the new economic conditions. The digitization of the economy, which is becoming an objective reality for many countries, proposes special requirements for the qualitative characteristics of human resources. Currently, one of the main problems and a barrier in the transition to the digital economy is the lack of human resources prepared for work in the new conditions. In the context of Industry 4.0, a significant increase in the number of qualified specialists with a high level of IT potential is required, which can only be achieved by adjusting the education system to the realities of the functioning of the digital economy. This article discusses the state and prospects of the development of the digital economy and the digitization processes of education in the context of the qualitative training of future human resources.*

KEYWORDS: *digital economy, skills, digital skills, digital literacy, key skills.*

JEL CLASSIFICATION: *J4, J44, I23, I28, O31, O33*

INTRODUCERE

Digitalizarea economiei pune angajații și angajatorii în fața nevoii de adaptare la noile condiții. Relevanța subiectului abordat se datorează faptului că în deceniile următoare digitalizarea pe scară largă a modelelor de business și a ramurilor întregi va duce la înlocuirea parțială a forței de muncă umane cu forța de muncă robotizată și eliberarea unei cote semnificative a forței de

muncă vii, ceea ce va crea noi dificultăți pentru companii și stat. Dezvoltarea economiei digitale conduce la schimbări semnificative pe piața muncii și la schimbări calitative a capitalului uman:

- micșorarea cererii pentru unele profesii. Majoritatea locurilor de muncă slab calificate, cu operațiuni de rutină vor fi automatizate, folosind inteligență artificială și roboți. Ca rezultat, conform unui studiu al Universității din Oxford, în următorii 25 de ani robotizarea ar putea duce la dispariția aproximativ a 50% din toate locurile de muncă și profesii [2].

- micșorarea ciclului de viață al profesiilor
- modificarea profilurilor de competențe ale anumitor categorii de personal
- apariția a noi roluri și profesii. Conform raportului forumului economic mondial The

Future of Jobs 2018 [9], două treimi dintre copiii care au mers la școală în 2016 ar putea ajunge la locuri de muncă care nu există încă.

- creșterea cerințelor de flexibilitate și adaptabilitate a personalului
- cerințe sporite pentru „soft skills”
- cerere tot mai mare de specialiști cu „dexteritate digitală”

În acest context dezvoltarea abilităților și competențelor relevante pentru Industria 4.0. va contribui în primul rând, la atingerea nivelului necesar de competitivitate a personalului pe piața muncii și unei adaptări mai rapide a angajaților la noile condiții. În al doilea rând, deținerea unor astfel de competențe va asigura utilizarea de către angajați a noilor oportunități digitale, ceea ce înseamnă că va contribui la o creștere a eficienței personalului și a întreprinderilor, la dezvoltarea societății și a economiei în ansamblu.

ABORDAREA TEMATICII

Pentru dezvoltarea cu succes a economiei digitale, sistemul de educație și recalificare trebuie să ofere economiei specialiști care îndeplinesc cerințele erei digitale. Statele care vor reuși să își adapteze infrastructura educațională la noile nevoi vor putea să își consolideze semnificativ pozițiile economice în tranziția către economia digitală. Forța de muncă digitală este un atu strategic. Deficitul său va duce inevitabil la o încetinire a ratelor de creștere atât a economiei digitale, cât și a economiei țărilor în ansamblu. Astfel, furnizarea pieței muncii cu numărul necesar de specialiști calificați în tehnologiile digitale devine o prioritate de stat, iar această sarcină va trebui realizată cu ajutorul unui sistem modern de educație de înaltă calitate.

Pandemia de COVID-19 a arătat cât de importante au devenit activele digitale pentru economiile noi și modul în care competențele digitale de bază și avansate susțin economiile și societățile noastre. Cu toate că în 2019 deja 85% dintre cetățeni au folosit internetul, doar 58% dețin abilități digitale de bază. [5] Prin urmare, pentru a profita de societatea digitală nu este suficient de a avea o conexiune la internet; trebuie ca utilizatorii să dețină și abilități digitale adecvate. Abilitățile digitale variază: de la abilități de bază de utilizare, care permit indivizilor să participe la societatea digitală și să consume bunuri digitale și servicii, la competențe avansate care permit dezvoltarea profesională a noilor bunuri și servicii digitale.

Multe grupuri de cercetători oferă diverse liste de abilități și competențe ale angajaților care ar corespunde cerințelor economice moderne. Luând în considerare influența tendințelor globale, a industriei 4.0 și a specificului profesional, importanța utilizării unui model clar al competențelor va avea mai multe avantaje.

Pentru adaptarea la cerințele erei digitale utilizării și aplicării modelului de competențe pe lângă efectele-cheie societale oferă o serie de avantaje la nivel microeconomic:

- ❖ utilizând modele clare de competențe **organizațiile** vor beneficia de următoarele avantaje:
 - Interacțiunea organizațiilor: crearea grupurilor de lucru din angajați din diferite organizații (cu culturi organizaționale diferite etc) este simplificată prin utilizarea modelului de competențe. Modelul de competență devine o bază comună în care prioritățile sunt colectate și structurate, cunoștințe și abordări de evaluare a rezultatelor muncii, permite a crea o integrare mai eficientă și mai coerentă sau o echipă interdisciplinară, din care toți membrii „vorbesc aceeași limbă”.
 - Formarea și adaptarea culturii organizaționale la cerințele transformării economice.

- Stabilirea unor linii directoare clare care să indice ce se așteaptă de la angajați într-o economie în schimbare
 - Oferirea unei baze unice pentru dezvoltarea și ajustarea programelor de dezvoltare profesională care ajută la asigurarea conformității angajaților cu criteriile specifice noi.
- ❖ **Modelul de competențe oferă următoarele oportunități angajaților:**
- Poate servi drept țintă de auto-dezvoltare care conține principalele calități ale unui specialist ideal (sau a unui grup de specialiști care execută același tip de activitate). Modelul de competențe se folosește pentru mărirea productivității și stimularea dezvoltării personale și profesionale.
 - Evaluarea și expertiza independentă a cunoștințelor și abilităților în baza modelului de competențe. Modelul de competență ajută la înțelegerea traiectoriei de dezvoltare personală și ale colegilor, ajută la evaluarea profesionalismului și a nivelului înalt a calificării cu scopul dezvoltării carierei.
 - Gama generală de competențe profesionale oferă bază de percepție a colegilor ca oameni cu gândire similară. Într-o echipă deja formată, modelul de competențe contribuie la crearea și dezvoltarea unui mediu social-psihologic confortabil. În consecință, angajații au mai multe șanse să lucreze mai eficient, iar în echipe vor fi mai puține conflicte și acțiuni necoordonate.
- ❖ **Managerii** beneficiază de următoarele avantaje ale utilizării modelului de competențe:
- Servește drept bază pentru dezvoltare a profilurilor de rol de membru a echipelor digitale. În special, în baza profilului de rol este posibil să se elaboreze fișe de post pentru participanți echipei digitale.
 - Formarea unui pașaport individual al competențelor angajaților ca rezultat al evaluării competențelor lor. Modelul de competențe este util pentru a face recomandări privind numirile în posturi, crearea rezervei de personal, el se încorporează în sistemul de management al talentelor și servește drept ghid pentru întocmirea traiectoriilor personale de dezvoltare, selecție de programe educaționale, dezvoltare a instrumentelor de evaluare etc.
 - Reper pentru dezvoltarea domeniului specializat de programe educaționale (pentru manageri programe educaționale). Conținutul programelor educaționale sunt dezvoltate în baza cerințelor la competențe a unui anumit rol.

Cu scopul formării bazelor pentru realizarea unei societăți adaptabile la cerințele noi a traiectoriilor de dezvoltare globală, ”formării unei societăți mai democratice și mai echitabile” la 18 decembrie 2006 au fost formulate recomandările Uniunii Europene privind competențele-cheie pentru învățarea pe tot parcursul vieții. Ele răspund nevoilor de creștere durabilă și favorabilă incluziunii, coeziune socială și dezvoltare în continuare a culturii democratice. Una dintre cele opt competențe-cheie propuse este competența digitală. [8]

Competența digitală este definită ca utilizarea încrezătoare, critică și creativă a TIC pentru atingerea obiectivelor legate de muncă, educație, petrecere a timpului liber, participarea în societate [8]. Competența digitală se bazează pe abilități de bază în domeniul tehnologiilor informației și a comunicațiilor (utilizarea computerelor pentru a căuta, evalua, prezenta, stoca și schimba informații, comunica prin mijloace electronice și Internet).

Din decembrie 2010, centrul de cercetare al Uniunii Europene a început să dezvolte un model de competențe digitale ale populației, cunoscut sub numele de DigComp. DigComp a fost publicat pentru prima dată în 2013 și a devenit o referință pentru multe inițiative de competență digitală atât la nivel european, cât și la nivelul statelor membre [4]. DigComp ar fi și un model de referință care ar trebui dezvoltat, odată cu integrarea treptată a Republicii Moldova în spațiul politic și economic european.

Cadrul de competență digitală poate ajuta la monitorizarea abilităților digitale ale cetățenilor și la sprijinirea dezvoltării curriculei.

Pentru factorii de decizie politică poate fi benefic să știe unde cetățenii reprezintă competența digitală la nivel de țară. Indicele economiei și societății digitale la nivel european (DESI) oferă un indicator pentru abilitățile digitale care utilizează cadrul DigComp.

Indicatorul „abilități digitale” este o parte a multor indicatori pentru măsurarea capitalului uman, care este necesar pentru a profita de posibilitățile oferite de o societate digitală.

În prezent, digitalizarea în UE nu este uniformă, deși există semne de convergență. Este important de remarcat faptul că majoritatea statelor membre care au avut un nivel mai scăzut de digitalizare în urmă cu cinci ani progresează într-un ritm mai rapid decât restul statelor, ceea ce indică o convergență generală în domeniul digital în UE.

Astăzi, a fi competent digital înseamnă a deține competențe în 5 domenii ale DigComp (figura 1):

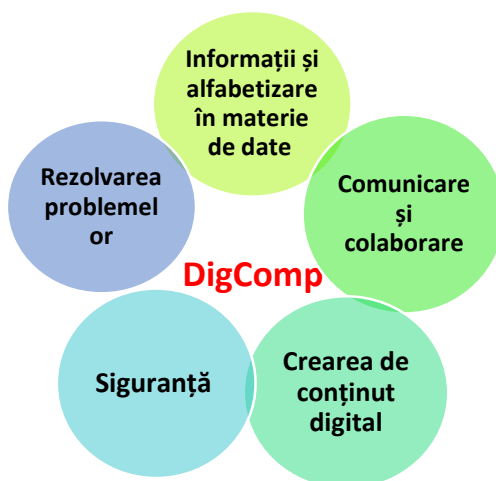


Figura 1. Cadrul Digital Competence

Sursa: elaborat de autor în baza [3]

Modelul de referință DigComp conceptual include 21 de competențe [3]:

1. **Informații și alfabetizare în materie de date** : pentru a articula nevoile de informații, pentru a localiza și recupera date, informații și conținut digital. Pentru a judeca relevanța sursei și conținutul acesteia. Pentru a stoca, gestiona și organiza date, informații și conținut digital.
 - 1.1. **Navigarea, căutarea și filtrarea datelor, informațiilor și conținutului digital.**
 - 1.2. **Evaluarea datelor, informațiilor și conținutului digital.**
 - 1.3. **Gestionarea datelor, informațiilor și conținutului digital.**
2. **Comunicare și colaborare** : să interacționeze, să comunice și să colaboreze prin tehnologii digitale, fiind conștienți de diversitatea culturală și generațională. Să participe în societate prin servicii digitale publice și private și prin cetățenie participativă. Pentru a-și gestiona prezența digitală, identitatea și reputația.
 - 2.1. **Interacțiunea prin tehnologii digitale.**
 - 2.2. **Implicarea în cetățenie prin tehnologii digitale.**
 - 2.3. **Implicarea în cetățenie prin tehnologii digitale.**
 - 2.4. **Colaborarea prin tehnologii digitale.**
 - 2.5. **Netiquette.**
 - 2.6. **Gestionarea identității digitale.**
3. **Crearea de conținut digital** : Pentru a crea și edita conținut digital Pentru a îmbunătăți și integra informațiile și conținutul într-un corp de cunoștințe existent, înțelegând în același timp cum trebuie aplicate drepturile de autor și licențele. Să știi să dai instrucțiuni ușor de înțeles pentru un sistem informatic.
 - 3.1. **Dezvoltarea conținutului digital**
 - 3.2. **Integrarea și reelaborarea conținutului digital**
 - 3.3. **Drepturi de autor și licențe**

3.4. Programare

4. **Siguranță** : pentru a proteja dispozitivele, conținutul, datele personale și confidențialitatea în medii digitale. Pentru a proteja sănătatea fizică și psihologică și pentru a fi conștienți de tehnologiile digitale pentru bunăstarea socială și incluziunea socială. Să fie conștienți de impactul asupra mediului al tehnologiilor digitale și de utilizarea acestora.

4.1. Protejarea dispozitivelor

4.2. Protejarea datelor personale și a confidențialității

4.3. Protejarea sănătății și a bunăstării

4.4. Protejarea mediului

5. **Rezolvarea problemelor** : Pentru a identifica nevoile și problemele și pentru a rezolva probleme conceptuale și situații problematice în mediile digitale. Să folosească instrumente digitale pentru a inova procese și produse. Pentru a fi la curent cu evoluția digitală:

5.1. Rezolvarea problemelor tehnice

5.2. Identificarea nevoilor și a răspunsurilor tehnologice

5.3. Utilizarea creativă a tehnologiilor digitale

5.4. Identificarea lacunelor în competența digitală

Deși educația devine din ce în ce mai mult un proces continuu, implementat de o persoană de-a lungul vieții sale, principala sursă de formare a resurselor calificate de muncă este totuși educația profesională. În acest sens, eforturile statului ar trebui să vizeze crearea unui mediu educațional modern în instituțiile de învățământ superior (universități) și instituțiile de învățământ secundar de specialitate (colegii), contribuind la formarea și dezvoltarea competențelor digitale. Din partea statului, a afacerilor și a instituțiilor de învățământ, vor fi necesare acțiuni timpurii coordonate pentru pregătirea viitoarelor schimbări, precum și pentru recalificarea și angajarea personalului eliberat.

Planul de dezvoltare a educației digitale (DEAP) al Uniunii Europene poate fi luat ca bază, în cadrul căruia formarea competențelor digitale are loc prin îmbunătățirea utilizării tehnologiilor digitale în procesul educațional, contribuind la dezvoltarea competențelor necesare pentru tranziția către economia digitală. [6]

Planul de acțiune pentru educația digitală (2021-2027) este o inițiativă politică reînnoită a Uniunii Europene (UE) de sprijinire a adaptării sustenabile și eficiente a sistemelor de educație și formare ale statelor membre ale UE la era digitală. Planul de acțiune pentru educația digitală (2021-2027) se bazează pe primul Plan de acțiune pentru educația digitală (2018-2020), care a avut următoarele domenii prioritare:

- o mai bună utilizare a tehnologiilor digitale în procesul de predare și învățare;
- dezvoltarea competențelor și aptitudinilor digitale;
- îmbunătățirea educației printr-o mai bună analiză a datelor și o viziune prospectivă.

Pentru atingerea acestor obiective, planul de acțiune stabilește **două domenii prioritare**:

1. **Încurajarea dezvoltării unui ecosistem de educație digitală de înaltă performanță**

Acest lucru include:

- infrastructură, conectivitate și echipamente digitale
- o planificare și o dezvoltare eficientă a capacităților digitale, inclusiv capacități organizaționale actualizate
- profesori și formatori motivați și competenți în domeniul digital
- un conținut educațional de înaltă calitate, instrumente accesibile și platforme securizate care respectă standardele de confidențialitate electronică și de etică

2. **Dezvoltarea aptitudinilor și competențelor digitale relevante pentru transformarea digitală**

Acest lucru implică:

- aptitudini și competențe digitale de bază de la o vârstă fragedă
- alfabetizare digitală, inclusiv pentru combaterea dezinformării
- formare în informatică

- o bună cunoaștere și înțelegere a tehnologiilor care necesită o utilizare intensivă a datelor, cum ar fi inteligența artificială (IA)
- competențe digitale avansate care să sporească numărul de specialiști în domeniul digital
- garantarea unei reprezentări echilibrate a fetelor și a tinerelor în studiile și profesiile din sectorul digital

Transformarea digitală a schimbat societatea și economia, având un impact din ce în ce mai mare asupra vieții de zi cu zi. Cu toate acestea, înainte de pandemia de COVID-19, impactul său asupra educației și formării era mult mai limitat.

Pandemia a demonstrat că este esențial să existe un sistem de educație și formare pregătit pentru era digitală. Este nevoie de capacități digitale mai dezvoltate în domeniul educației și formării. Mai mult, a dus la accentuarea unor provocări și a unor inegalități existente între cei care au acces la tehnologiile digitale și cei care nu au acces, printre care se numără persoanele din medii dezavantajate. [1]

Planul de acțiune pentru educația digitală propune următoarele acțiuni pentru perioada 2021-2027 [6]:

Prioritatea 1: Încurajarea dezvoltării unui ecosistem de educație digitală de înaltă performanță

- **Acțiunea 1:** Dialogul strategic cu statele membre cu privire la factorii favorizanți pentru o educație digitală reușită
- **Acțiunea 2:** Recomandarea Consiliului privind formele de învățare mixtă pentru învățământul primar și secundar
- **Acțiunea 3:** Cadrul european privind conținutul educației digitale
- **Acțiunea 4:** Conectivitatea și echipamentele digitale pentru educație
- **Acțiunea 5:** Planuri de transformare digitală pentru instituțiile de educație și formare
- **Acțiunea 6:** Inteligența artificială și utilizarea datelor în domeniul educației și formării

Prioritatea 2: Dezvoltarea aptitudinilor și competențelor digitale relevante pentru transformarea digitală

- **Acțiunea 7:** Orientările comune pentru profesori și formatori pentru a încuraja alfabetizarea digitală și pentru a combate dezinformarea prin educație și formare
- **Acțiunea 8:** Actualizarea Cadrului european al competențelor digitale în vederea includerii competențelor în domeniul inteligenței artificiale și al datelor
- **Acțiunea 9:** Certificatul european de competențe digitale (EDSC)
- **Acțiunea 10:** Recomandarea Consiliului privind îmbunătățirea ofertei de cursuri de dezvoltare a competențelor digitale în educație și formare
- **Acțiunea 11:** Colectarea datelor transnaționale cu privire la competențele digitale ale elevilor și introducerea unui obiectiv UE privind competențele digitale pentru elevi
- **Acțiunea 12:** Stagiile „Oportunitatea digitală”
- **Acțiunea 13:** Participarea femeilor în științe, tehnologie, inginerie și matematică (STIM)

Planul de acțiune pentru educația digitală:

- oferă o viziune strategică pe termen lung, pentru o educație digitală europeană de înaltă calitate, incluzivă și accesibilă,
- abordează provocările și oportunitățile create de pandemia de COVID-19, care a dus la utilizarea fără precedent a tehnologiei în scopuri de educație și formare,
- urmărește consolidarea cooperării la nivelul UE în domeniul educației digitale și subliniază importanța colaborării între sectoare pentru a adapta educația la era digitală,
- prezintă oportunități, inclusiv o mai bună calitate și cantitate a predării noțiunilor legate de tehnologiile digitale, sprijin pentru digitalizarea metodelor de predare și a tehnicilor pedagogice și furnizarea infrastructurii necesare pentru o învățare la distanță incluzivă și rezilientă.

Educația devine un proces continuu și, pentru ca sistemul educațional să fie competitiv, este necesar să se formeze și să se dezvolte abilități digitale. Acest lucru va fi facilitat prin crearea unui mediu adecvat în instituțiile de învățământ, incluzând nu numai suport adecvat material ci și tehnic.

Atingerea obiectivelor deceniului digital depinde de efortul colectiv al tuturor. Fiecare stat membru UE contribuie la acest obiectiv ambițios pornind dintr-un punct diferit, determinat de resurse, avantaje comparative și alți factori relevanți, cum ar fi dimensiunea populației, nivelul de dezvoltare al economiei și domeniile de specializare. De exemplu, statele membre cu economii dezvoltate sau populații numeroase vor trebui să obțină rezultate bune pentru a permite Europei în ansamblu să atingă obiectivele până în 2030 [7]. Liderii din domeniul digital vor trebui să progreseze în continuare pentru a deveni lideri în domeniul digitalizării la nivel mondial, în timp ce toate eforturile de digitalizare ale statelor membre vor fi determinate de nevoile lor economice și societale.

CONCLUZII

Pentru a crea capital uman bazat pe competențe care să răspundă nevoilor pieței muncii într-o economie digitală, este necesară actualizarea programelor de educație și formare profesională învechite pentru acoperirea lipsurilor de competențe digitale necesare într-o economie modernă. Pe termen lung, sistemul de învățământ la toate nivelurile are nevoie de o transformare mai ambițioasă bazată pe principii precum învățarea continuă; flexibilitatea traiectoriilor educaționale; modularitatea cursurilor educaționale. În același timp, atenția ar trebui să se concentreze asupra dezvoltării abilităților personale, sociale și a abilităților de rezolvare a problemelor interdisciplinare, concentrate pe practic.

Provocările din Industria 4.0 definesc importanța dezvoltării competențelor universale care includ atât abilități comportamentale, cât și abilități digitale. Această combinație va crea un avantaj competitiv unic pentru o persoană și o organizație, determinând succesul în economia digitală. În același timp, un nivel ridicat de dezvoltare a competențelor digitale va asigura eficiența necesară a activităților oamenilor în toate sferele vieții.

Recunoștință: Acest articol a fost elaborat în cadrul proiectului „Dezvoltarea politicilor pe piața muncii în vederea sporirii ocupării forței de muncă” (20.80009.1606.09) din cadrul Programului de Stat (2020-2023).

REFERINȚE:

1. Abramihin, C.; Șarai, N. (2022) Professional and transversal skills and lifelong learning systems in the context of social challenges. În: Annals of the „Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu. Economy Series. Târgu Jiu, România, 2022, No. 1, p. 75-82. 0, 6 c. a. ISSN 2344-3685. Disponibil: <https://www.utgjiu.ro/revista/ec/pdf/2022-01/4.pdf>
2. Bakhshi, H., Downing, J., Osborne, M. and Schneider, P. (2017) The Future of Skills: Employment in 2030. London: Pearson and Nesta, 2017, ISBN: 978-0-992-42595-1. Disponibil : https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/reports/the_future_of_skills_employment_in_2030_0.pdf
3. Being digitally competent – a task for the 21st-century citizen. Disponibil la: https://joint-research-centre.ec.europa.eu/digcomp_ro
4. DigComp. Disponibil la: <https://ec.europa.eu/jrc/en/digcomp>
5. Digital Economy and Society Index (DESI) 2020 Human capital. Disponibil: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi-human-capital>
6. Digital education action plan (2021-2027). Disponibil: <https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/action-plan>
7. Indicele economiei și societății digitale (DESI) 2022 România. Disponibil: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi-romania>
8. Recommendation of the European Parliament and of the Council on Key Competences for Lifelong Learning. Official site of EUR-Lex . Disponibil: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604\(01\)&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604(01)&from=EN)
9. The Future of Jobs. Official site of WEF. Disponibil: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2018>

AN EXAMINATION OF FINANCING STRATEGIES FOR THE DIGITAL TRANSFORMATION OF UNIVERSITIES IN DEVELOPED COUNTRIES

ANDRONIC Adrian

ORCID: 0000-0001-6645-146X

Ph.D. Student, Academy of Economic Studies of Moldova, www.ase.md, Republic of Moldova
andronic.adriano@gmail.com

ABSTRACT. *The purpose of this paper is to examine the efficient financing strategies for digital transformation in universities in developed countries based on existing research. In recent years, digital transformation has been a significant trend in universities worldwide with the adoption of digital tools and resources to improve teaching, learning, research, and administrative processes. There are several strategies for financing digital transformation, including government funding, public-private partnerships (PPPs), philanthropic donations, user fees, crowdfunding, bond financing, and leveraging existing assets. Government funding is a common strategy in developed countries, providing direct funding for digital infrastructure and university resources. PPPs can effectively finance digital transformation by leveraging the resources and expertise of both the public and private sectors. Philanthropic donations play an important role, with individuals, foundations, and corporations interested in supporting education and the development of digital infrastructure and resources. The author explores these strategies, analyzing the advantages and limitations of each approach, and offers recommendations for universities to effectively finance their digital transformation efforts.*

KEYWORDS: *digital transformation, universities, financing strategies*

JEL CLASSIFICATION: *O33, I22*

INTRODUCTION

In the past two decades, digital transformation has been a significant trend in universities worldwide [1]. With the advancement of technology, universities have increasingly adopted digital tools and resources to improve teaching, learning, research, and administrative processes [2].

Some key elements of universities' digital transformation include online learning, e-learning platforms, digital assessment tools, digital libraries, big data, and artificial intelligence [3]. The widespread availability of online courses and programs has allowed students to learn from anywhere, at any time, and their own pace [4]. Universities have adopted e-Learning platforms like Blackboard, Canvas, and Moodle to deliver online courses and support student learning [5]. In addition, universities have developed digital assessment tools, such as online exams and quizzes, to improve the accuracy and efficiency of student assessments [6]. Finally, universities have transformed their libraries into digital spaces, with online access to a wealth of information resources and digital collections [7]. Universities have embraced big data and artificial intelligence technologies to analyze large amounts of data and improve decision-making in research, administration, and student outcomes [8].

Overall, the digital transformation of universities has been a global phenomenon and has led to significant improvements in the quality and accessibility of education [9]. However, there are still challenges to overcome, including unequal access to technology and digital skills and the need for continued investment in digital infrastructure and resources [10].

In this paper, the author aims to examine the efficient financing strategies for the digital transformation of universities in developed countries based on existing research.

STRATEGIES FOR FINANCING THE DIGITAL TRANSFORMATION OF UNIVERSITIES

There are several strategies for financing the digital transformation of universities, including government funding, public-private partnerships, philanthropic donations, user fees, crowdfunding, bond financing, and leveraging existing assets [11].

Government funding for the digital transformation of universities is a common strategy in developed countries [12]. The government provides direct funding for implementing digital infrastructure and university resources, such as computers, software, and internet access [13]. This helps to ensure that universities have access to the resources they need to implement digital technology and support the development of digital skills among students and staff.

For example, in the United States, the National Science Foundation (NSF) provides funding for research and development in information technology [14]. The NSF's mission is to advance the frontiers of knowledge and enhance the nation's economic competitiveness. To achieve this, the NSF provides funding for research and development in information technology, cybersecurity, and digital infrastructure. This funding is used to support the development of new technologies and to implement digital infrastructure and resources in universities.

Similarly, governments in other developed countries also provide direct funding for implementing digital infrastructure and resources in universities [15]. This helps to ensure that universities have the resources they need to support digital transformation and to provide students and staff with the skills they need to thrive in the digital age. However, the extent of government funding for digital transformation in universities will depend on the specific circumstances and resources available in each country.

Here are several examples of government funding strategies in the digital transformation of education in universities in Europe:

- France: The French government has established a digital plan for higher education, including funding for implementing digital infrastructure and university resources [16, 17]. The government provides funding for the purchase of computers and software and for the development of online learning platforms and resources.

- Germany: The German government provides funding for implementing digital infrastructure and university resources through the German Federal Ministry of Education and Research [18, 19]. This funding is used to support the development of digital skills among students and staff and to implement digital infrastructure and resources, such as computers, software, and internet access.

- United Kingdom: The UK government provides funding for implementing digital infrastructure and university resources through the Office for Students [20-22]. This funding is used to support the development of digital skills among students and staff and to implement digital infrastructure and resources, such as computers, software, and internet access.

- Spain: The Spanish government provides funding for implementing digital infrastructure and university resources through the Ministry of Education and Vocational Training [23-25]. This funding is used to support the development of digital skills among students and staff and to implement digital infrastructure and resources, such as computers, software, and internet access.

- Sweden: The Swedish government provides funding for implementing digital infrastructure and university resources through the Swedish Research Council [26, 27]. This funding is used to support the development of digital skills among students and staff and to implement digital infrastructure and resources, such as computers, software, and internet access. In addition, the government also funds research and innovation in digital technology and education to support the development of new and innovative approaches to digital transformation in universities.

These are just a few examples of government funding strategies in the digital transformation of education in European universities. The strategies and funding mechanisms may vary from country to country, depending on the specific needs and available resources. However, in general, governments in Europe play a crucial role in financing the digital transformation of universities by providing direct funding for the implementation of digital infrastructure and resources.

Public-private partnerships (PPPs) are partnerships between the public sector (e.g., government agencies) and the private sector (e.g., companies and organizations) to achieve shared goals and objectives [28]. In the context of the digital transformation of education in universities,

PPPs can effectively finance the implementation of digital infrastructure and resources by leveraging the resources and expertise of both the public and private sectors [29].

For example, in the UK, the government has partnered with private companies to provide funding for developing digital infrastructure and resources in universities [30]. Private companies may provide funding or in-kind contributions, such as hardware, software, or technical expertise. In contrast, the government provides funding and regulatory support to ensure the successful implementation of the partnership.

PPPs can be particularly effective in developing countries with limited government funding for digital transformation in education [31, 32]. By partnering with private companies, universities can leverage the resources and expertise of the private sector to implement digital infrastructure and resources, such as computers, software, and internet access.

In addition, PPPs can also facilitate the transfer of knowledge and expertise from the private sector to the public sector, helping to build capacity and ensure the long-term sustainability of university digital transformation initiatives [33].

However, it is essential to carefully consider the terms and conditions of PPPs to ensure that they align with the university's and broader education sector's goals and objectives and to ensure that they do not negatively impact the public interest or compromise the independence and autonomy of universities [34].

There are several examples of public-private partnership (PPP) funding strategies in the digital transformation of education in universities in Europe:

- The Netherlands: The Dutch government has partnered with private companies to provide funding for implementing digital infrastructure and resources in universities [35, 36]. For example, in 2013, the Dutch Ministry of Education, Culture, and Science launched the "Digital School" program, which aims to support the development of digital competencies in primary and secondary schools [37]. The program is funded by the government and private companies and provides funding for implementing digital infrastructure and resources, such as computers, software, and internet access.

- France: In France, the government has partnered with private companies to provide funding for developing digital infrastructure and resources in universities [38]. For example, the French government has partnered with private companies to provide funding for developing high-speed internet access in universities to support the implementation of online learning initiatives.

- Germany: In Germany, the government has partnered with private companies to provide funding for developing digital infrastructure and resources in universities [39]. For example, the German government has partnered with private companies to provide funding for developing high-speed internet access in universities to support the implementation of online learning initiatives [40].

These are just a few examples of PPP funding strategies in the digital transformation of education in European universities [41]. Naturally, the strategies and funding mechanisms may vary from country to country, depending on the specific needs and available resources. However, PPPs can be an effective way to finance the digital transformation of universities by leveraging the resources and expertise of both the public and private sectors [42].

Philanthropic donations can play an essential role in financing the digital transformation of universities [43]. These donations typically come from individuals, foundations, and corporations interested in supporting education and the development of digital infrastructure and resources [44].

For example, the Bill and Melinda Gates Foundation has provided funding for developing university digital infrastructure and resources in the United States [45, 46]. In addition, the foundation has supported initiatives such as creating online learning platforms and developing digital resources to support teaching and learning.

Similarly, in Europe, several foundations and corporations provide funding for the digital transformation of universities [47]. For example, the European Commission's Horizon 2020

program provides funding for research and innovation in the field of education, including the development of digital infrastructure and resources [48].

In addition to funding from foundations and corporations, individual philanthropic donations can also play a significant role in financing the digital transformation of universities. For example, alums and other university supporters can contribute to developing digital infrastructure and resources [49].

Overall, philanthropic donations provide a significant source of funding for the digital transformation of universities and can help support initiatives that might not otherwise receive funding from government or private sector sources.

There are several cases of philanthropic donations and funding strategies in the digital transformation of education in European universities. Here are a few examples:

- The Vodafone Foundation in the Netherlands funds educational technology projects in European universities [50]. The foundation has supported initiatives such as developing digital resources for language learning, creating online learning platforms, and implementing technology-enhanced classrooms.

- The King Baudouin Foundation in Belgium provides funding for education projects in European universities [51]. The foundation has supported initiatives such as developing digital resources for teaching and learning, implementing technology-enhanced classrooms, and creating online learning platforms.

- The Mercator Foundation in Germany: This foundation provides funding for education projects in European universities [52]. The foundation has supported initiatives such as developing digital resources for teaching and learning, implementing technology-enhanced classrooms, and creating online learning platforms.

- The Santander Universities in Spain: This program provides funding for education projects in universities across Europe [53]. The program has supported initiatives such as developing digital resources for teaching and learning, implementing technology-enhanced classrooms, and creating online learning platforms.

These are just a few examples of philanthropic donations and funding strategies for the digital transformation of education in European universities. Philanthropic donations provide a significant source of funding for these initiatives and help support initiatives that might not otherwise receive funding from government or private sector sources.

User fees are another strategy that universities can use to finance their digital transformation [11, 54]. This strategy involves charging students and other users for access to digital resources and services, such as online courses, e-books, and other digital learning materials. The revenue generated from these user fees can then be used to support the developing and implementation of digital infrastructure and resources.

For example, many universities in the United States offer online courses and programs that generate revenue to support their digital transformation efforts [55, 56]. These courses and programs are typically offered through the university's continuing education or distance learning department and are designed to be flexible and accessible to a wide range of students, including those who may not be able to attend traditional on-campus classes.

In addition to online courses, universities may charge fees for access to digital resources such as e-books, learning management systems, and other educational technology tools. These fees can offset the costs of acquiring, implementing, and maintaining these resources and provide a reliable source of funding for the digital transformation of the university.

The use of user fees should be considered carefully, as they may not be feasible for all universities and could limit access to digital resources for some students. Therefore, universities must strike a balance between generating revenue through user fees and ensuring that their digital resources are accessible to all students, regardless of their financial situation [13].

There are several examples of universities in Europe that have used user fees as a strategy for financing their digital transformation. Here are a few:

1. The Open University in the UK - The Open University is a distance learning institution offering various online courses and programs [57]. It generates funding for its digital transformation through student fees for its online courses. The university has been a leader in using technology to deliver education and has invested heavily in digital resources and infrastructure to support its online learning programs.

2. The European School of Economics (ESE) - ESE is a private business school in Italy that offers both on-campus and online courses [58]. The school charges fees for its online courses and uses the revenue generated to support its digital transformation efforts, including developing and implementing digital infrastructure and resources.

3. University College Dublin (UCD) - UCD is a public university in Ireland that has embraced technology in its teaching and learning activities [59]. The university charges fees for its online courses and uses the revenue generated to support its digital transformation efforts, including developing and implementing digital infrastructure and resources.

These are just a few examples of European universities that have used user fees to finance their digital transformation. The success of this strategy will depend on several factors, including the type of courses and programs offered, the target audience, and the availability of alternative funding sources [60].

Crowdfunding is a relatively new financing strategy for digital transformation in universities [55, 61]. It involves leveraging the support of many individuals and organizations to raise funds for a specific project or goal. Here are a few examples of how universities in Europe have used crowdfunding to finance their digital transformation:

- Aalto University in Finland - Aalto University used a crowdfunding platform to raise funds for developing new digital resources and infrastructure [62]. The university's campaign successfully attracted many supporters, who donated money to support the university's digital transformation efforts.

- University of Copenhagen in Denmark - The University of Copenhagen used a crowdfunding platform to raise funds for a specific project to improve its digital infrastructure [63]. The university's campaign was successful in attracting a large number of supporters, who donated money to support the project.

- University of Salford in the UK - The University of Salford used a crowdfunding platform to raise funds to develop a new digital learning environment for its students [64]. The university's campaign successfully attracted many supporters, who donated money to support the university's digital transformation efforts.

These are just a few examples of how European universities have used crowdfunding as a financing strategy for their digital transformation. Crowdfunding can be an effective way to raise funds for digital transformation, particularly if the university has a large and engaged community of supporters [65].

Bond financing is a way the universities raise capital for their digital transformation efforts by issuing bonds to investors [66]. The bonds are essentially loans, with the university using the capital raised to finance the implementation of its digital infrastructure and resources. In return, investors receive periodic interest payments and the return of their principal when the bond matures. This method of financing can be attractive for universities because it allows them to secure long-term funding for their digital transformation efforts without diverting resources from their core educational mission [67]. It can also be attractive for investors, who can earn a steady return on their investment while supporting the advancement of education. However, bond financing may also involve a higher risk than other financing options [68]. It also requires the university to have a strong credit rating and a track record of financial stability to attract investors [69].

Leveraging existing assets can be a way for universities to generate funding for digital transformation by securing loans or other forms of financing against their existing assets, such as land, buildings, or equipment [55, 70]. For example, a university can take a loan against the value of its real estate assets to finance the purchase of new technology or digital infrastructure. This

approach can give the university access to capital without issuing new bonds or increasing tuition fees. However, universities need to consider the potential long-term consequences of leveraging assets, such as increased debt or reduced assets, before pursuing this strategy [71].

CONCLUSION

The digital transformation of universities worldwide has been a growing trend over the past two decades. Advancements in technology have resulted in universities adopting digital tools and resources to improve teaching, learning, research, and administration. Different financing options are available to universities, such as government funding, public-private partnerships, philanthropic donations, and others. Developed countries can benefit from government funding, while public-private partnerships can effectively finance digital infrastructure and resources. Philanthropic donations can also support the development of digital infrastructure in universities. However, the financing strategy should align with the university's goals and not negatively impact the public interest.

For developing countries, there are several recommendations to finance their digital transformation initiatives: government funding, public-private partnerships, philanthropic donations, crowdfunding, capacity building, digital skills development, and leveraging existing resources. Developing countries should assess their specific needs and resources and tailor their financing strategies accordingly. Additionally, investing in capacity building and digital skills development among educators and students is essential to ensure the effective use of digital tools and resources.

REFERENCES

1. Rodríguez-Abitia, G. and G. Bribiesca-Correa, *Assessing digital transformation in universities*. Future Internet, 2021. **13**(2): p. 52.
2. Larionova, V. and A. Karasik, *Digital transformation of universities: Notes on the global conference EDCrunch URAL on technologies in education*. University management: practice and analysis, 2019.
3. García-Peñalvo, F.J., *Digital transformation in the universities: implications of the COVID-19 pandemic*. 2021.
4. Erdmann, A., A. Estrada Presedo, and M. de Miguel Valdés, *Digital Transformation of Universities: The Influence of COVID-19 and Students' Perception*. Multidisciplinary Journal for Education, Social and Technological Sciences, 2021. **8**(2): p. 19-41.
5. Swerzenski, J., *Critically analyzing the online classroom: Blackboard, moodle, canvas, and the pedagogy they produce*. Journal of Communication Pedagogy, 2021. **4**: p. 51-69.
6. Maltese, V., *Digital transformation challenges for universities: Ensuring information consistency across digital services*. Cataloging & classification quarterly, 2018. **56**(7): p. 592-606.
7. Sandhu, G. *The role of academic libraries in the digital transformation of the universities*. in *2018 5th International Symposium on Emerging Trends and Technologies in Libraries and Information Services (ETTLIS)*. 2018. IEEE.
8. Okunlaya, R.O., N. Syed Abdullah, and R.A. Alias, *Artificial intelligence (AI) library services innovative conceptual framework for the digital transformation of university education*. Library Hi Tech, 2022. **40**(6): p. 1869-1892.
9. Gafurov, I.R., et al., *Change of the Higher Education Paradigm in the Context of Digital Transformation: From Resource Management to Access Control*. International Journal of Higher Education, 2020. **9**(3): p. 71-85.
10. Coral, M.A. and A.E. Bernuy, *Challenges in the digital transformation processes in higher education institutions and universities*. International Journal of Information Technologies and Systems Approach (IJITSA), 2022. **15**(1): p. 1-14.
11. Hacioglu, U. and T. Aksoy, *Financial Ecosystem and Strategy in the Digital Era: Global Approaches and New Opportunities*. 2021: Springer.
12. Brdese, H., *A divergent view of the impact of digital transformation on academic organizational and spending efficiency: A review and analytical study on a university E-service*. Sustainability, 2021. **13**(13): p. 7048.

13. Mohamed Hashim, M.A., I. Tlemsani, and R. Duncan Matthews, *A sustainable University: Digital Transformation and Beyond*. Education and Information Technologies, 2022. **27**(7): p. 8961-8996.
14. National Science Foundation. *Meet TIP – Technology, Innovation and Partnerships*. 2023 [cited 2023/02/08]; Available from: <https://beta.nsf.gov/tip/latest>.
15. von der Heyde, M., et al. *DIGITAL TRANSFORMATION OF HIGHER EDUCATION-ENABLING SCALING PLATFORMS*. in *ICERI2019 Proceedings*. 2019. IATED.
16. CEDEFOP. *France: digital plan for education – 500 schools and collèges to be connected to the Internet*. 2015 [cited 2023/02/08]; Available from: <https://www.cedefop.europa.eu/en/news/france-digital-plan-education-500-schools-and-colleges-be-connected-internet>.
17. OECD, *Education Policy Outlook. France*. 2020.
18. Bond, M., et al., *Digital transformation in German higher education: student and teacher perceptions and usage of digital media*. International journal of educational technology in higher education, 2018. **15**(1): p. 1-20.
19. Mergel, I., et al., *Digital transformation of the German state*, in *Public administration in Germany*. 2021, Springer International Publishing Cham. p. 331-355.
20. Henkel, M., *Academic identity in transformation?: The case of the United Kingdom*. Higher Education Management and Policy, 2002. **14**(3): p. 137-147.
21. Hubschmid-Vierheilig, E., M. Rohrer, and F. Mitsakis, *Digital competence revolution and human resource development in the United Kingdom and Switzerland*. The Future of HRD, Volume I: Innovation and Technology, 2020: p. 53-91.
22. Intel, F., *Research Report: UK – The road to digital learning*. 2020, University of Birmingham,.
23. Pazos, A.J.B., B.C. Ruiz, and B.M. Pérez, *Digital transformation of university teaching in communication during the COVID-19 emergency in Spain: an approach from students' perspective*. Revista Latina de Comunicación Social, 2020(78): p. 265-287.
24. Rodríguez-Abitia, G., et al., *Digital gap in universities and challenges for quality education: A diagnostic study in Mexico and Spain*. Sustainability, 2020. **12**(21): p. 9069.
25. The Government of Spain. *Digital Spain 2025*. 2022 [cited 2023/02/08]; Available from: <https://espanadigital.gob.es/sites/agendadigital/files/2022-01/Digital-Spain-2025.pdf>.
26. Larsson, A. and R. Teigland, *Digital transformation and public services: Societal impacts in Sweden and beyond*. 2019: Taylor & Francis.
27. Swedish Research Council. *Research for a wiser world*. 2023 [cited 2023/02/08]; Available from: <https://www.vr.se/english>.
28. Hodge, G.A., C. Greve, and A.E. Boardman, *International handbook on public-private partnership*. 2010: Edward Elgar Publishing.
29. Galikhanov, M.F., et al. *Public-private partnership within the context of digital transformation: increasingly larger role of educational institutions*. in *Educating Engineers for Future Industrial Revolutions: Proceedings of the 23rd International Conference on Interactive Collaborative Learning (ICL2020), Volume 2* 23. 2021. Springer.
30. Lundy, K., Ladd, H., *How the right public-private partnerships in higher education provide value*. 2021.
31. Chattopadhyay, T. and O. Nogueira, *Public-private partnership in education: A promising model from Brazil*. Journal of International Development, 2014. **26**(6): p. 875-886.
32. Fife, E. and L. Hosman, *Public-Private Partnerships and the Prospects for Sustainable ICT Projects in the Developing World*. Journal of Law and Governance, 2007. **2**(3): p. 55–68-55–68.
33. Kuriyan, R. and I. Ray, *Outsourcing the state? Public-private partnerships and information technologies in India*. World Development, 2009. **37**(10): p. 1663-1673.
34. Jha, S. and S. Chatterjee, *Public-Private Partnership in a Minimally Invasive Education Approach*. International education journal, 2005. **6**(5): p. 587-597.

35. Verger, A. and M. Moschetti, *Public-private partnerships as an education policy approach: Multiple meanings, risks and challenges*. 2017.
36. Nusche, D., et al., *OECD reviews of evaluation and assessment in education*. Oslo: OECD, 2011.
37. Nusche, D. and T. Radinger, *OECD reviews of school resources: Denmark 2016*. 2016: OECD: Organisation for Economic Co-operation and Development.
38. Fabre, A. and S. Straub, *The economic impact of public private partnerships (PPPs) in infrastructure, health and education: A review*. 2019, Toulouse School of Economics.
39. Koschatzky, K., *A theoretical view on public-private partnerships in research and innovation in Germany*. 2017, Arbeitspapiere Unternehmen und Region.
40. Medda, F.R., G. Carbonaro, and S.L. Davis, *Public private partnerships in transportation: Some insights from the European experience*. IATSS research, 2013. **36**(2): p. 83-87.
41. Liebe, M. and D. Howarth, *The European Investment Bank as policy entrepreneur and the promotion of public-private partnerships*. *New political economy*, 2020. **25**(2): p. 195-212.
42. Van den Hurk, M., et al., *National varieties of public-private partnerships (PPPs): A comparative analysis of PPP-supporting units in 19 European countries*. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 2016. **18**(1): p. 1-20.
43. Worth, M.J., et al., *Understanding motivations of mega-gift donors to higher education: A qualitative study*. *Public Administration Review*, 2020. **80**(2): p. 281-293.
44. Bernstein, A.R., *Funding the future: Philanthropy's influence on American higher education*. 2013: R&L Education.
45. Saltman, K.J., *From Carnegie to Gates: The Bill and Melinda Gates Foundation and the venture philanthropy agenda for public education*, in *The Gates foundation and the future of US public schools*. 2010, Routledge. p. 17-36.
46. Weissman, S. *Gates Foundation Gives \$100M to Transform Colleges*. 2022.
47. Burgelman, J.-C., J. Chloupková, and W. Wobbe, *Foresight in support of European research and innovation policies: The European Commission is preparing the funding of grand societal challenges*. *European Journal of Futures Research*, 2014. **2**(1): p. 55.
48. Pollex, J. and A. Lenschow, *Surrendering to growth? The European Union's goals for research and technology in the Horizon 2020 framework*. *Journal of Cleaner Production*, 2018. **197**: p. 1863-1871.
49. Snijders, I., et al., *Alumni loyalty drivers in higher education*. *Social Psychology of Education*, 2019. **22**(3): p. 607-627.
50. Vodafone *Vodafone invests €20 million to advance digital skills and education across 14 European countries*. 2021.
51. King Baudouin Foundation. *Education and Development of Talents*. 2023 [cited 2023/02/08]; Available from: <https://kbs-frb.be/en/education-and-development-talents>.
52. Stiftung Mercator. *Digital Society*. 2023 [cited 2023/02/08]; Available from: <https://www.stiftung-mercator.de/en/what-we-work-on/digital-society/>.
53. Santander Universities. *Events, competitions and initiatives*. 2023 [cited 2023/02/08]; Available from: <https://www.santander.co.uk/universities/events>.
54. Akbari, T.T. and R.R. Pratomo, *Higher education digital transformation implementation in Indonesia during the COVID-19 pandemic*. *Jurnal Kajian Komunikasi*, 2022. **10**(1): p. 52-65.
55. Chen, L.-K., et al., *Transformation 101: How universities can overcome financial headwinds to focus on their mission*. McKinsey & Company, 2019: p. 1-8.
56. Allen, I.E. and J. Seaman, *Online report card: Tracking online education in the United States*. 2016: ERIC.
57. Open University. *The Open University's Strategy for 2022-2027*. 2022 [cited 2023/02/08]; Available from: <https://www.open.ac.uk/about/main/strategy>.
58. European School of Economics. *Educational Philosophy*. 2023 [cited 2023/02/08]; Available from: <https://www.esec.ac.uk/about-esec/educational-philosophy>.

59. University College Dublin. *About UCD Online*. 2023 [cited 2023/02/08]; Available from: <https://www.ucd.ie/online/aboutucdonline/>.
60. Holmes, J., et al., *Online learning and teaching for the SDGs—exploring emerging university strategies*. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 2022. **23**(3): p. 503-521.
61. Colasanti, N., R. Frondizi, and M. Meneguzzo, *Higher education and stakeholders' donations: successful civic crowdfunding in an Italian university*. *Public Money & Management*, 2018. **38**(4): p. 281-288.
62. Aalto University. *Our Strategy*. 2023 [cited 2023/02/08]; Available from: <https://www.aalto.fi/en/strategy>.
63. University of Copenhagen. *Crowdfunding*. 2020 [cited 2023/02/08]; Available from: <https://coronaminds.ku.dk/english/crowdfunding/crowdfunding/>.
64. University of Salford. *Crowdfunding*. 2023 [cited 2023/02/08]; Available from: <https://www.salford.ac.uk/giving/crowdfunding>.
65. Horta, H., M. Meoli, and S. Vismara, *Crowdfunding in higher education: evidence from UK Universities*. *Higher Education*, 2022. **83**(3): p. 547-575.
66. Norton, B., Horton, B., *Innovative debt financing could close the digital access gap. Here's how*. 2021.
67. World Economic Forum, *Guidebook to Digital Inclusion Bond Financing*. 2021, World Economic Forum,.
68. Hahn, R., *The private financing of higher education*. *International Higher Education*, 2008(50).
69. Sepúlveda, A., *The digital transformation of Education: Connecting schools, empowering learners*. TIC EDUCAÇÃO, 2020: p. 249.
70. FORVIS *Innovation in Leveraging Assets*. 2019.
71. Goodnough, T., et al., *Leveraging assets: a case study of the sustainability initiative at the University of Minnesota, Morris*. *Journal of Cleaner Production*, 2009. **17**(12): p. 1138-1142.

CZU: [338.1:504.03]:620.9

DOI: <https://doi.org/10.53486/icspm2023.58>

THE DISCREPANCY OF MANAGING DECARBONIZATION & PROFITABILITY

CRUCERU Corina Daniela

ORCID: 0009-0000-2036-8353

PhD Candidate, University of Sibiu “Lucian Blaga”, Romania, corina.cruceru@ymail.com

DUMITRASCU Danut

Prof., University of Sibiu “Lucian Blaga”, Romania

ABSTRACT. *When looking at scope of the decarbonization effort, the sector(s) being targeted, the timeline for achieving the goals, and the specific decarbonization technologies and approaches being used there are various factors impacting the cost of decarbonization which in effect might put profitability of traditional business models at risk.*

In general, when considering the extended scope of decarbonization (aiming not only at production facility but also involving usage of the products) can involve significant upfront costs to transition from fossil fuel-based energy sources to cleaner alternatives such as renewable energy sources or nuclear power.

Within this paper the cost of decarbonization relate to the cost of transformation. Even tough the cost of not decarbonizing and dealing with the impacts of climate change are not fully estimable, both in economic and human terms, the investment in the transformation involves significant upfront invest. Looking at similar transformation initiatives this paper will provide a framework on what to consider when transforming and which cost buckets with impact on profitability need to be considered including government subsidies, tax incentives, and carbon pricing policies can help to reduce the cost of decarbonization and provide a level playing field

for low-carbon technologies to compete with fossil fuels.

KEYWORDS: *Decarbonization, Transformation, Investments, Profitability*

JEL CLASSIFICATION: *M190*

INTRODUCTION BASED ON THE HISTORY OF DECARBONIZATION

Decarbonization is a relatively recent concept that has gained prominence in response to the growing recognition of the urgent need to address climate change. While efforts to reduce greenhouse gas emissions and promote sustainability have a longer history, the specific focus on decarbonization is more recent.

- Late 20th century: Concerns about climate change and the need to reduce greenhouse gas emissions begin to gain prominence. The United Nations Framework Convention on Climate Change (UNFCCC) is established in 1992 to provide a framework for international cooperation on climate change [1].

- Early 21st century: The concept of decarbonization begins to emerge as a specific focus of efforts to address climate change. The Stern Review on the Economics of Climate Change, published in 2006, highlights the urgent need to reduce greenhouse gas emissions and transition to a low-carbon economy.

- Mid-2010s: The Paris Agreement is adopted in 2015, providing a global framework for action on climate change. The agreement sets a goal of limiting global temperature rise to well below 2 degrees Celsius above pre-industrial levels, and pursuing efforts to limit it to 1.5 degrees Celsius.

- Late 2010s: Decarbonization becomes an increasingly prominent focus of policy and business efforts to address climate change. The Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) issues a report in 2018 highlighting the urgent need to reduce greenhouse gas emissions to avoid catastrophic climate change. The concept of a "just transition" to a low-carbon economy, which prioritizes the needs of workers and communities affected by the transition, gains prominence.

The philosophy of decarbonization is based on the recognition that human activities are contributing to the emission of greenhouse gases that are causing climate change. Decarbonization aims to reduce or eliminate these emissions by transitioning from fossil fuels to renewable energy sources, increasing energy efficiency, and adopting sustainable practices across various sectors of society.

At its core, decarbonization is rooted in the belief that human beings have a responsibility to protect the planet for future generations [2]. It recognizes that climate change is a complex and urgent global challenge that requires collective action and collaboration across borders and sectors. Considering the different emission sources it becomes clear that global greenhouse emissions highly vary by country or sector e.g. when looking at a comparison of worldwide emissions per capita in 2021 [3].

Decarbonization is also closely linked to the concept of environmental justice [4], which recognizes that the impacts of climate change disproportionately affect vulnerable populations [5], including low-income communities, indigenous peoples, and people in developing countries. Decarbonization is seen as a way to address these inequalities by promoting social and economic development while reducing environmental harm.

THEORETICAL FRAMEWORK ON DECARBONIZATION ILLUSTRATED BASED ON THE GLOBAL ROAD TRANSPORTATION

Focusing on the corporate level it becomes clear that there is need to center the findings around single corporations and specific sectors. While energy which lies at the core of industrialization progress represents the biggest proportion. Herein the transportation sector makes up 16,2% as of year 2016 – while mobility as road transportation sums up to ~12% of the global emissions in 2016 and continues to rise when looking at a timeframe of the last 30 years [6].

Global greenhouse gas emissions by sector

This is shown for the year 2016 – global greenhouse gas emissions were 49.4 billion tonnes CO₂eq.

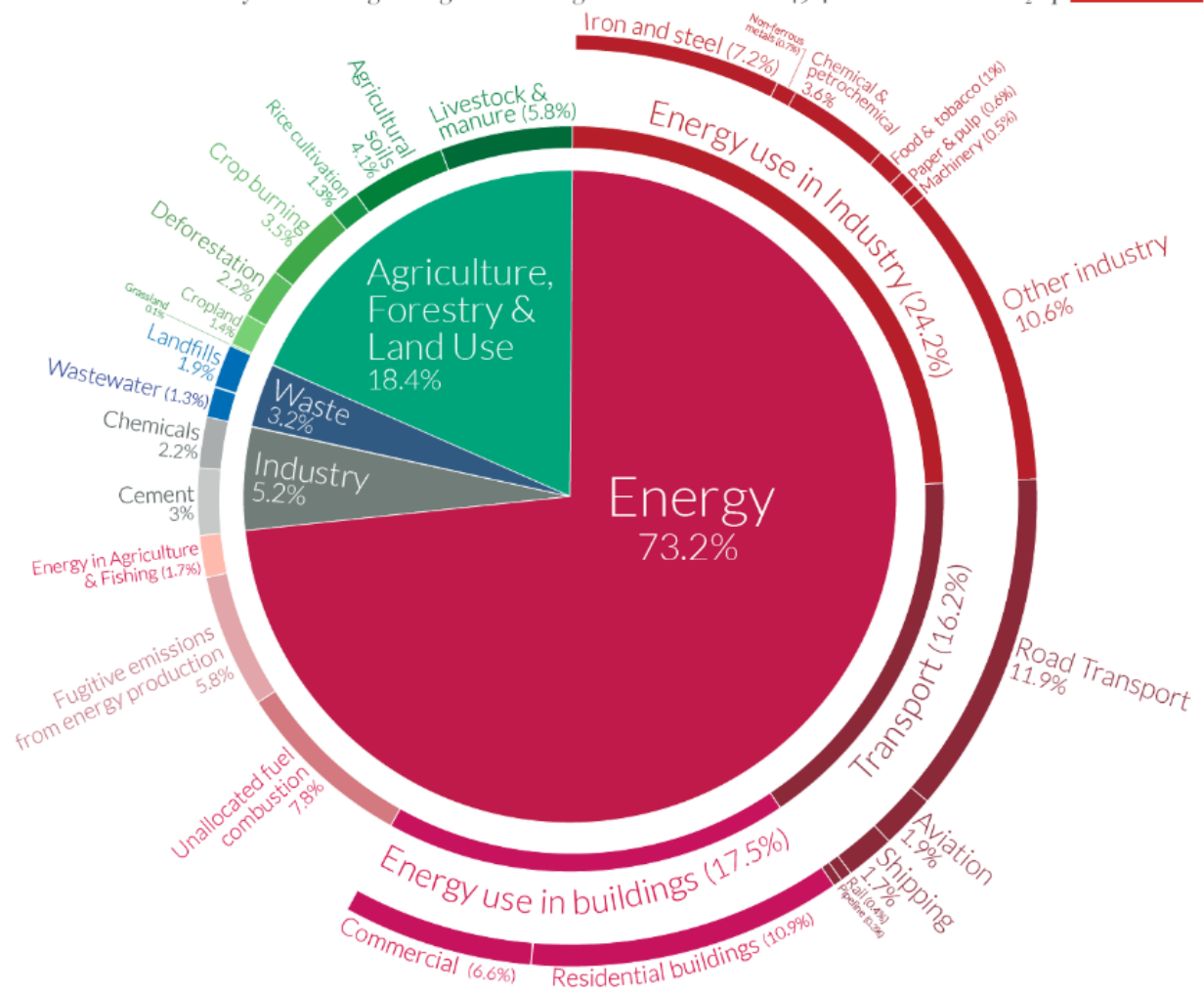


Figure 1. Global greenhouse gas emissions by sector [7]

Source: According to Climate Watch, The World Resources Institute 2020 as shown by Our World in Data for the year 2016 where global greenhouse gas emissions were 49.4 billion tones CO₂

Decarbonization is seen as an essential strategy for mitigating the impacts of climate change and creating a more sustainable future. Addressing these emissions bucket requires decarbonizing the entire road transportation value chain. The GHP Protocol [8] provides a starting point to understand where emissions in the road transportation sector are generated when looking at one specific reporting company.

The calculation of the emissions footprint is based on globally aligned Standards and Methods, whereas the Greenhouse Gas Protocol Corporate Accounting and Reporting Standard – short GHG Protocol Corporate Standard – is one of the oldest and most established standards for carbon reporting, being created by World Resource Institute (WRI) and the World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) and already published for the first time in 2001. The scope 3 standard is the widest applicable to corporations [8].

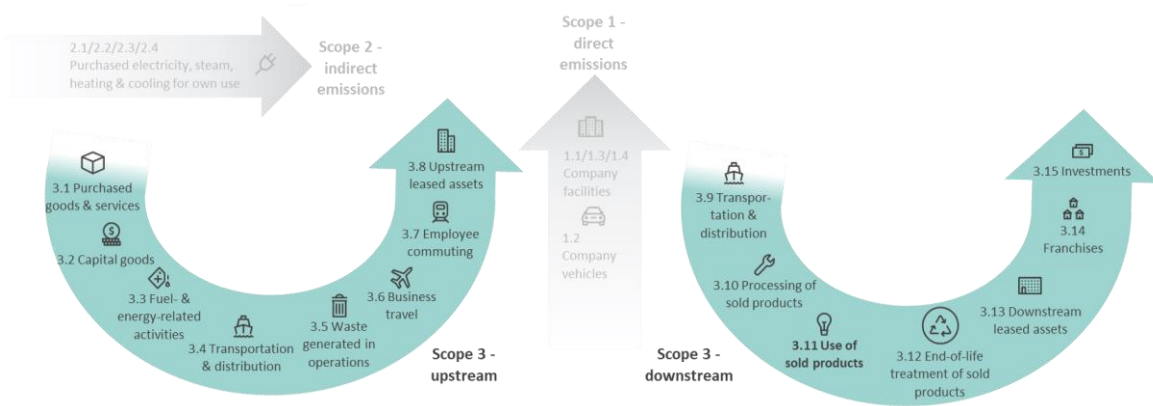


Figure 1. GHP Illustration on Scope 1,2,3 emissions
Source: According to GHG Protocol 2018

In effect the corporate carbon footprint encompasses the company's entire emission allowance along the value chain.

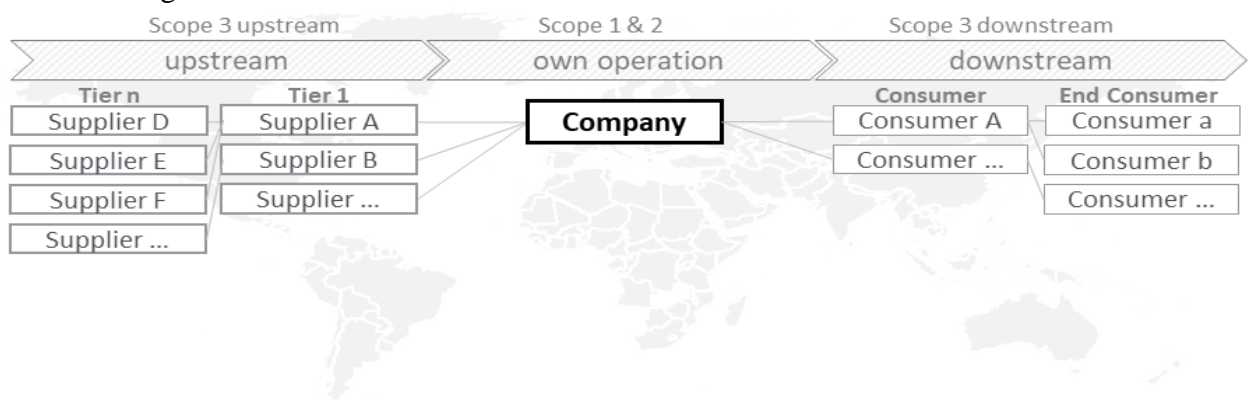


Figure 2. Illustrative Corporate Carbon Footprint Calculation

Looking at the carbon footprint it becomes clear that manufacturers – from supplier to original equipment manufacturer following steps are executed to produce and see and use the mobility products:

- Research and Development which involves the creation of new technologies and products for the mobility industry, such as electric vehicles, autonomous vehicles, and mobility software including features to improve vehicle performance, safety, and efficiency. R&D accounts for testing emissions but also indirect emissions created by labor and infrastructure during this process step of detailing designs and specifications for the various components of the vehicle, including the engine, transmission, suspension, and body etc.
- Inbound Logistics and Supply Chain which involves the management of the movement of parts and components from suppliers to manufacturers as well as management of suppliers and the procurement of raw materials and components necessary to produce the vehicle. Moreover inbound logistics also involves the management of inventory levels to ensure that there are sufficient materials and components available to support production.
- Manufacturing which involved the process of producing the vehicles and their components referring to assembly, painting, but also quality control for all kind of components such as engines, batteries, or tires.
- Outbound Logistics and Supply Chain refers to the distribution to dealerships or consumers once the manufacturing process is ends. This involves the management of the transportation, storage, and delivery of finished products to customers or sales channels. In the automotive industry, this includes the shipment of finished vehicles from manufacturing plants to dealerships or other sales channels, as well as the distribution of spare parts and other aftermarket products. Moreover outbound logistics also involves the management of inventory levels to ensure

that finished products are available to meet customer demand.

- Service and Maintenance which includes the maintenance and repair of vehicles, as well as providing customer support.

- Moreover the indirect functions required to enable core operations are also generating emissions, nevertheless for the purpose of reducing complexity Sales and Marketing, Human Resource, Finance & Controlling, Information Technology, Tax and Legal departments are not taken into account due following course. Here is an example how these indirect functions add to the carbon footprint of a company: Sales and Marketing includes the promotion and sales of vehicles to consumers through advertising, branding, and dealer networks. Depending on the business model this might also include providing loans or leasing options for consumers to purchase vehicles. Leased vehicles need to be reported on an annual basis in the corporate carbon footprint – therefore this might be a lever to the overall emissions footprint.

Apart from the core value chain there are further sources of emissions when considering the development of the infrastructure required e.g. the development of charging stations, roads, and other infrastructure to support the mobility industry.

Moreover the establishment of Mobility as a Service (MaaS) refers to the integration of various mobility services, such as ride-sharing, public transit, and bike-sharing, into a single platform to provide a seamless and efficient mobility experience for consumers which might also be a emission source when looking at the mobility value chain from an end to end perspective: especially when looking at the newest business models evolving around cloud computing, such as the collection and analysis of data related to the mobility industry, such as consumer behavior, vehicle performance, and traffic patterns.

Table 1. Emissions sources per functional area and relevant decarbonization approaches

Functional Area	Description of emission source	Area of decarbonization
Research and Development	<p>Prototyping and Manufacturing may involve the use of energy-intensive manufacturing processes for example, the production of carbon fiber components for light weighting may involve energy-intensive processes that produce greenhouse gas emissions.</p> <p>Testing and Validation may involve running vehicles on test tracks or in laboratory environments, which can consume energy and produce emissions from testing equipment</p> <p>Energy Consumption in the form of electricity, heating, and cooling to power research and development equipment and facilities. Depending on the source of this energy, it may produce greenhouse gas emissions.</p>	Minimize their carbon footprint driven by material and energy consumption during this functional step
Inbound Logistics and Supply Chain	<p>Transportation of raw materials and components to an OEM's manufacturing facilities can generate emissions from the vehicles used to transport them, including trucks, ships, and airplanes</p> <p>Storage and handling can consume energy and generate emissions from the electricity, heating, and cooling used in these processes</p> <p>Packaging materials used to transport raw materials and components can also generate emissions, including greenhouse gases, during their production and disposal.</p>	<p>Optimizing transportation routes, using low-emission vehicles, implementing energy-efficient practices in storage and handling, and using sustainable packaging materials.</p> <p>Work with suppliers to adopt environmentally responsible practices and reduce the emissions associated with the production of raw materials and components.</p>
Manufacturing	<p>Production of vehicles and components requires energy in the form of electricity, heating, and cooling, which can generate emissions from the burning of fossil fuels. The emissions produced depend on the type of fuel used and the efficiency of the production process e.g.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pressing of the vehicle carrosserie 	Use energy-efficient production processes, investing in renewable energy sources, reducing the use of hazardous materials and chemicals,

	<ul style="list-style-type: none"> - Assembly the body in white - Painting the vehicle body - Assembly of components in the shopfloor <p>Depending on the source of this energy, it may produce greenhouse gas emissions.</p> <p>Waste-Related Emissions: The production of vehicles and components can generate waste materials, including scrap metal, plastics, and other materials, which may be disposed of in ways that generate emissions. For example, the incineration of waste can produce greenhouse gases and other pollutants</p>	implementing waste reduction and recycling programs, and using sustainable materials.
Outbound Logistics and Supply Chain	<p>Transportation of finished products can generate emissions from the vehicles used to transport them, including trucks, ships, and airplanes. The emissions produced depend on the type of fuel used and the distance traveled.</p> <p>Storage and handling of finished products can consume energy and generate emissions from the electricity, heating, and cooling used in these processes. This includes emissions associated with the operation of warehouses, distribution centers, and other facilities involved in outbound logistics.</p>	<p>Take steps such as optimizing transportation routes, using low-emission vehicles, implementing energy-efficient practices in storage and handling, and using sustainable packaging materials.</p> <p>Additionally, work with dealerships and other partners to encourage sustainable practices and reduce the emissions associated with outbound logistics.</p>
Service and Maintenance	<p>Operation of aftersales and service facilities can consume energy and generate emissions from the electricity, heating, and cooling used in these facilities. This includes emissions associated with lighting, heating, air conditioning, and the operation of equipment used for service and maintenance.</p> <p>Transportation of vehicles to and from aftersales and service facilities can generate emissions from the vehicles used for transportation, including trucks and other vehicles. The emissions produced depend on the type of fuel used and the distance traveled</p> <p>Generation of waste materials, including used parts, tires, and other materials, which may be disposed of in ways that generate emissions. For example, the incineration of waste can produce greenhouse gases and other pollutants</p> <p>Moreover Internal maintenance of research facilities, transportation and storage equipment as well as production facilities might generate emissions.</p>	<p>Take steps such as using energy-efficient equipment and lighting, implementing waste reduction and recycling programs, and using sustainable materials. Additionally, work with suppliers and service partners to adopt environmentally responsible practices and reduce the emissions associated with the aftersales and service of vehicles.</p>

Source: Research-based structure on functional level considering main supply chain areas of producing companies

EMPIRICAL STUDIES ON THE RELATIONSHIP BETWEEN DECARBONIZATION AND PROFITABILITY

The cost of decarbonization can vary depending on a range of factors, including the strategies and technologies used, the timeline for implementation, and the specific context in which decarbonization efforts are taking place. However, in general, decarbonization efforts are likely to come with significant costs, as they involve transitioning away from fossil fuels and adopting new low-carbon or carbon-free technologies.

The International Energy Agency (IEA) estimates that achieving net-zero greenhouse gas emissions by 2050 would require an average annual investment of around \$4.4 trillion in clean energy technologies and energy efficiency measures [9]. This investment would need to ramp up over time, reaching around \$5.5 trillion per year by 2030. The IEA notes that while these costs are

significant, they are also "far outweighed by the benefits" of reducing the impacts of climate change. Even more as the transport sector emissions have grown faster than almost any other economic sector since the last 50 years – there is a high risk to continue this path if no action is taken [10].

It's important to note that the costs of decarbonization are not evenly distributed across different sectors of the economy or different countries. Some industries, such as the oil and gas industry, may face significant financial losses as the world transitions away from fossil fuels. However, other industries, such as renewable energy, may benefit from increased investment and demand. Additionally, some countries and communities may bear a disproportionate burden of the costs of decarbonization, which can raise issues of equity and fairness that will need to be addressed. Capital investment in energy rises from 2.5% of GDP in recent years to 4.5% by 2030; the majority is spent on electricity generation, networks, and electric end-user equipment [9].

Looking at the mobility or transport sector policies are set in place to promote modal shifts as well as more efficient operations across passenger transport modes. This in effect impacts the product portfolios of the car manufacturers and demands for establishing a new infrastructure for enabling electric vehicles. The mobility sector has traditionally relied on oil products which made up over 90% of the energy needs for this sector to operate [9]. Herein changing the products will directly impact the energy consumption.

Even though there is a general agreement about the need to change the mobility sector towards more sustainable products and operations, currently there is very limited evidence about the impact of the above listed approaches and their impact on the carbon footprint as well profitability. The industry rather focuses on different estimates to establish the relationship between decarbonization and profitability.

Signposts indicate the industry is facing a paradox as the demand for mobility is growing with a global rising GDP but sustainable options in terms of products and infrastructure are still limited. Estimated cost for decarbonizing core materials as cement, steel, ammonia, and ethylene would cost \$21 trillion through 2050 [11]. Moreover, the transition to a net zero future consistent with the 1,5 degrees Celsius of warming is estimated to exceed the \$3 trillion – \$4,5 trillion of spending [12].

Focusing on mobility products indicators can be found that forecast some segments of electric passenger vehicles to have a lower total cost of ownership than gasoline-powered vehicles in select regions by 2022 or 2023 [13].

Putting all this information together it requires at least following 3 pillars to drive decarbonization of the mobility sector:

1. Product Portfolio: Electrification of vehicles is one of the most promising strategies for decarbonizing the transport sector. This is because electric vehicles (EVs) – if they use electricity from the grid, which can be generated from a variety of sources, especially renewable energy sources like wind and solar power- produce far fewer greenhouse gas emissions than traditional internal combustion engine vehicles (ICEVs) that run on fossil fuels such as gasoline and diesel.

2. Process and Operations: Electrification of vehicles is not enough but require significant investment in charging infrastructure, renewable energy sources, as well as policy incentives to encourage adoption of EVs by consumers and fleet operators.

3. People mindsets shift towards sustainable consumption and shared mobility.

RESULTS AND DISCUSSIONS

The scientific approach to decarbonization draws on a range of disciplines, including climate science, environmental science, economics, engineering, and policy analysis. It involves interdisciplinary collaboration and the integration of multiple sources of data and evidence to inform decision-making. In effect putting all these factors in practice creates a unmanageable complexity for many actors as decarbonization involves a range of strategies, policies, and technologies. These may include transitioning to renewable energy sources such as solar and wind power, improving energy efficiency in buildings and transportation, promoting sustainable agriculture and forestry practices, and implementing carbon pricing and emissions trading

schemes. Therefore this paper is limited to analyzing the sources of emissions of one single company and herein focusing on the core value adding activities, excluding other potential emissions factors as e.g. information technology which becomes more and more relevant in near future.

Further limitations include the cost benefit analysis of selected decarbonization strategies or technologies. Even though signposts, forecast and predictions are broadly available in the market evidence of the overall decarbonization cost and benefits are missing. There is a general understanding across sectors and countries that reaching a “point of no return” will have significant impact on the future of humanity, nevertheless there is a high uncertainty in what the effects really are. Herein there is rather a fear of a negative impact of climate change which could lead to a range of consequences posing significant risks to human societies and ecosystems:

- Rising temperatures: Greenhouse gas emissions trap heat in the atmosphere, leading to a rise in global temperatures. Missing decarbonization most likely will continue this trend, leading to more frequent and intense heat waves, droughts, and wildfires.

- Sea level rise: As temperatures rise, glaciers and ice caps melt, causing sea levels to rise. Missing decarbonization most likely will continue this trend, leading to flooding of coastal areas and displacement of millions of people.

- Extreme weather events: Climate change can lead to more frequent and severe extreme weather events, including hurricanes, tornadoes, and floods. Missing decarbonization most likely will continue these events.

- Food and water shortages: Climate change can lead to reduced crop yields, water scarcity, and other challenges to food and water security. If we do not decarbonize, these challenges will become more severe, potentially leading to widespread hunger and thirst.

- Biodiversity loss: Climate change is already causing widespread species extinction and loss of biodiversity. Missing decarbonization most likely will continue this trend, leading to further ecological imbalances and potentially catastrophic consequences for human societies.

CONCLUSION

In conclusion the covered part of the iceberg is far more threatening than uncovered known factors which are currently only forecasted making it critical to prioritize and accelerate decarbonization efforts across all sectors, especially in energy, industry, and transport. This will require a concerted global effort, including policy incentives, technological innovation, and public awareness campaigns to drive the necessary changes in behavior and investment.

Looking forward there is the ambition to focus on selected decarbonization measurements and link these strategies to cost and profitability to provide rigorous and evidence-based understanding of the causes and consequences of greenhouse gas emissions and climate change. It involves applying the scientific method to develop and test hypotheses, evaluate data and models, and identify effective strategies for reducing emissions and mitigating the impacts of climate change.

REFERENCES

1. Alam, M. M., & Lee, Y. (2021, October). Cleaner Vehicles and Charging Infrastructure: Greening Passenger Fleets for Sustainable Mobility. *World Bank - Transport Decarbonization Investment Series*, pp. <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/6e8d3241-2373-581d-86d9-8955dc8506d3/content>.
2. IEA. (2021). *Net Zero by 2050 - A Roadmap for the Global Energy Sector*. https://iea.blob.core.windows.net/assets/deebef5d-0c34-4539-9d0c-10b13d840027/NetZeroby2050-ARoadmapfortheGlobalEnergySector_CORR.pdf: International Energy Agency .
3. Insitute, W. R. (2016). *Our world in data* . (Climate Watch) Retrieved April 8, 2023, from <https://ourworldindata.org/emissions-by-sector>

4. Kimberley Thomas, R. D.-C. (2018). Explaining differential vulnerability to climate change: A social science review. *Wiley Climate Change* - <https://doi.org/10.1002/wcc.565>, 10(2), 565.
5. McK. (2022). *The net zero transition - What it would cost and what it could bring* . McKinsey Global Institute in collaboration with McKinsey Sustainability and Global Energy and Materials and Advances Industries Practices.
6. McK, D. P. (2018). *Decarbonizing industry will take time and money—but here's how to get a head start*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/sustainability-blog/decarbonizing-industry-will-take-time-and-money-but-heres-how-to-get-a-head-start>: McKinsey Sustainability Blog .
7. Protocol, G., Trust, C., & Institute, W. R. (2013). *GHP - Technical Guidance for calculating Scope 3 Emissions*. (World Resources Institute & World Business Council for Sustainable Development, 2013) Retrieved April 8, 2023, from https://ghgprotocol.org/sites/default/files/2023-03/Scope3_Calculation_Guidance_0%5B1%5D.pdf
8. Ritchie, H., Roser, M., & Rosado, P. (2020). *Our World in Data* . (Our World in Data CO2 and Greenhouse Gas Emissions database) Retrieved April 8, 2023, from <https://ourworldindata.org/co2-emissions>
9. Sovacool, B. M. (2019). Decarbonization and its discontents: a critical energy justice perspective on four low-carbon transitions. *Springer* - <https://doi.org/10.1007/s10584-019-02521-7>, 155(Climate Change), 581–619.
10. *United Nations Climate Change* . (n.d.). Retrieved 02 02, 2023, from <https://unfccc.int/>
11. United Nations, G. L. (2022, June 02). *As Humanity's Environment Footprint Becomes Increasingly Unsustainable, Meetings Coverage and Press Release*. (Opening of Stockholm Summit) Retrieved 12 12, 2022, from <https://press.un.org/en/2022/envdev2046.doc.htm>
12. Watch, C. C. (2022). *Our World in Data* . (Climate Watch) Retrieved April 08, 2023, from <https://www.climatewatchdata.org/data-explorer/historical-emissions>
13. Xavier Mosquet, A. A. (2020, January 01). *Who Will Drive Electric Cars to the Tipping Point?* (Boston Consulting Group - Automotive Industry) Retrieved 12 12, 2022, from <https://www.bcg.com/publications/2020/drive-electric-cars-to-the-tipping-point>

CZU: 342.734-005.2

DOI: <https://doi.org/10.53486/icspm2023.59>

EMPOWERING WOMEN THROUGH REDUCING UNPAID WORK

ROBU Mariana

ORCID: 0000-0001-8828-7998

PhD student, ASEM <https://ase.md/>, Republic of Moldova, mariana.robu@mail.ru

ABSTRACT. *Unpaid work is recognized as a critical barrier to gender equality and women's economic and social empowerment. Formally categorized as non-market work, unpaid work is not included in gross domestic product (GDP) calculations and remains invisible to decision- and policymakers. Social and cultural gendered norms related to unpaid care work remain stubbornly entrenched. While the 'men as breadwinners' and 'women as caregivers' model may not be universal, it is still the normative construct for gender relations in the Republic of Moldova. Similar to other countries across the world, women in the Republic of Moldova undertake the majority of unpaid work; in the country the unpaid work is not equally shared by women and men. Moreover, while men work longer hours in paid employment, women continue to work longer total hours than men do overall, bearing a 'double burden' or 'second shift'. The actuality of the subject does exist, for example, when women have access to paid work, they may be able to earn their own income, which can give them a greater degree of independence and autonomy. Additionally, they may be able to gain a greater level of social and economic empowerment, which can help them to improve their lives and the lives of their families. The*

purpose of the research it is focused on rethinking the care economy and empowering women. An in-depth desk review of the available studies in the Republic of Moldova and worldwide was conducted in order to analyze the empowering women through reducing unpaid work.

KEYWORDS: *unpaid work, gender equality, economic development, women's empowerment, social costs, gender stereotypes.*

JEL CLASSIFICATION: G38

INTRODUCTION

This article examines four pathways that influence and shape women's disproportionate responsibility for unpaid work and that affect women's empowerment. These pathways are: access to, and opportunities in, the labor market; social and cultural norms; social care infrastructure; and the legal and institutional environment (including social protection and employment rights). These pathways intersect with the social, political and economic context of the country, which shapes — and is shaped by — country-specific characteristics. Such characteristics include the importance of urban-rural differences, the extent of migration, the informal economy, youth unemployment, the heterogeneity of women's experiences, ethnicity and socioeconomic group. Participation in the labor market is a key source of economic empowerment. Male labor force participation rates in the Republic of Moldova are similar to global rates. In contrast, there is considerable variation for women, even though historically their participation in paid employment has been high. Eastern Europe has an average of 84 per cent, with the lowest level in the Republic of Moldova at 54 percent. Industrial and occupational segregation by gender is a typical feature of labor markets, and the national labor markets are no exception. Despite increases in women's workforce participation, women are more likely to be employed in casual, poorly paid/undervalued and insecure work. Part-time employment among women remains low, which leads to many women turning to the informal sector to seek shorter employment hours. All countries have made progress in adopting gender equality mechanisms, including legislation and policies aimed at advancing women's empowerment and achieving greater gender equality in different spheres of social life. Particular attention has been paid to legislation and the elimination of discriminatory practices to address specific problems, such as gender-based violence and sexual harassment in the workplace. Despite this progress, some women continue to face high levels of discrimination in social norms, and there remains a substantial gap between changing attitudes and gender roles in practice. In 2018, survey [1] research from Armenia, Azerbaijan, Bosnia and Herzegovina and Georgia found that a majority of participants agreed that it “is a mother's responsibility to change diapers, feed and bathe children.”

The gendered impact of the COVID-19 pandemic is clear both in terms of women's employment as well as in the intensification of unpaid care. Women have been affected more than men by pandemic-related unemployment, reduced working hours and the loss of wages. Similarly, the incomes of women working in the informal sector having declined dramatically. Analysis on COVID-19 [2] and informal workers' lost income estimates that they lost an average of 70 per cent of their income. Further, as the crisis unfolded, millions of people left cities and returned to rural areas. This had two consequences: it intensified rural women's unpaid care and domestic work burden and it exposed the reliance of wealthier countries and families on migrant women workers for social and care services. In relation to the intensification of unpaid care work, much greater numbers of women than men have reported doing more household chores and spending more time on unpaid care work since the start of the pandemic. In the Republic of Moldova, 70 per cent of women spent more time on at least one unpaid domestic work activity, compared to 59 per cent of men.

The article concludes with policy recommendations that prioritize the importance of unpaid work as a barrier to women's economic empowerment. Removing or ameliorating this barrier will require specific interventions in three key areas: the labor market, the social care infrastructure and gender-specific social norms. While significant progress is required across all these fronts, the most effective policy intervention to empower women through reducing unpaid work is the

provision of institutionalized, high-quality, affordable childcare, especially for young children. This reduction in women's unpaid care work responsibilities will facilitate their labor force participation and will help create job opportunities. In the labor market, greater flexibility in work patterns (e.g. part-time/reduced hours, flexible scheduling, shorter work weeks) is necessary to encourage a more equal distribution of unpaid work at the family level and to help women and men find a better work-life balance. This can be supported with paid parental leave for both women and men accompanied by non-transferable paternity leave.

There also needs to be wider investment to address labor-intensive aspects of unpaid work that thwart women's empowerment and impact on their time. For example, investing in sustainable agriculture and rural development will reduce rural-urban inequalities, rural poverty, food insecurity and will reduce the ongoing depopulation of rural areas. Although deep-seated social and cultural norms related to gender roles are slow to change, they are not intractable. Progress towards gender equality through the redistribution of unpaid work would allow men to benefit from new employment and family responsibility arrangements. Essential to this is revaluing and destigmatizing unpaid work, which will disrupt the current gender, racialized and class underpinnings of household and care work. Achieving these long-overdue changes will unlock the potential of women's economic empowerment.

There is evidence to suggest that hiring women to not do unpaid work would reduce unemployment among women [3,5]. Reducing unemployment among women would also have other benefits. For example, it would help to close the gender wage gap and improve women's access to education and health care [2]. Furthermore, it would help to achieve gender equality and empower women [6].

Gender gaps in the labor market remain a pressing global challenge. Female labor force participation has risen in recent decades, but it is still nearly 27 percentage points lower than the rate for men, and no improvements are expected in the short term [7].

The state of gender gaps in the labor market is worrisome per se, but the very slow rate of progress makes things even more shocking. According to the World Economic Forum's last Global Gender Gap Report, the situation of women actually worsened for the second year in a row in 2017. If the current trend continues, economic gender equality will not be achieved for at least another 217 years [8].

METHODOLOGY

An in-depth desk review of the available studies in the Republic of Moldova and worldwide was conducted in order to analyze the empowering women through reducing unpaid work. For the Republic of Moldova, in 2021 it was conducted a Survey [4] on the impact of COVID-19 on SME of Moldova, and the results of the survey were further analyzed to conclude the results of the presented work. Indeed, unpaid care work tends to remain largely taken for granted and overlooked by policy- and decision makers, as has been the case during the COVID-19 pandemic and the response and recovery measures pursued by governments. The figure 1 below shows the four pathway methodology influencing women's responsibility for unpaid work.

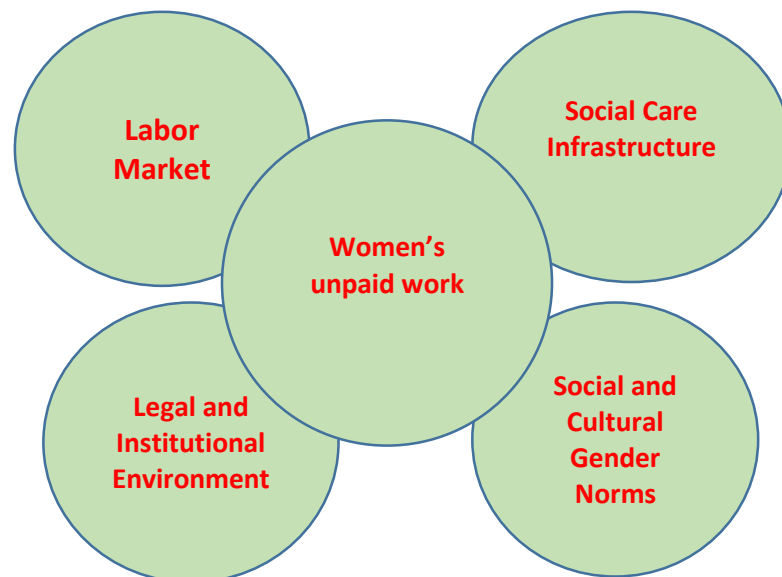


Figure 1. Four Pathways Influencing Women's Responsibility for Unpaid Work

Source: Empowering women through reducing unpaid work.pdf unece.org

Time use surveys are the principal method for collecting data on unpaid work. They have become an important tool for shining a light on gender-based inequalities, for recognizing and estimating the contributions of women's unpaid work to national well-being and for designing policies for women's empowerment. Regularly collected time-use data disaggregated by sex, age group and locations are necessary for reporting on SDG Target 5.4. However, huge gaps remain in the collection and use of sex-disaggregated data.

RESULTS

In the Republic of Moldova mothers of infants (0 to 2 years old) and mothers of three and more children under 15 years of age are more likely to pursue work in the informal sector, which is typically informal own-account or unpaid family work. In Moldova, working mothers of three or more children under 15 years old are also more likely to live in rural areas and thus have limited choices, with informal work in (subsistence) agriculture often the only option to sustain their young children. Each of the SDGs under the 2030 Agenda for Sustainable Development has been impacted by the Covid-19 pandemic, including Goal 5 on achieving gender equality and empowering all women and girls, and gender equality as a cross-cutting prerequisite for sustainable development. In order to continue to make progress towards meeting SDG targets and ensure that no one is left behind in the wake of the pandemic, every COVID-19 response plan, and every recovery package and budgeting of resources, needs to address the gender impacts of this pandemic.

The impact of more women implication in economic activities is positive on the economic development at national level, as more financial resources are injected into the economy [9]. While essential workers may be more likely to keep working during the lockdown and not suffer wage losses, many of them – like health and other frontline workers – face a greater exposure to the disease [10]. The Covid-19 crisis has disproportionately affected women [11] due to the overlapping of several factors specific to the both economy and public life. One such factor is the complete or partial closure of kindergartens and schools, with women taking on the main task of caring for their children. Under these circumstances, many women have had to reduce their working hours or leave the labor market in order to cope with the increased burden of childcare [12]. Another specific factor is the high share of women in the services and health sectors, and this fact exposes them more to infection with Covid-19. Both aspects are applicable in the case of the Republic of Moldova where schools and kindergartens were closed, and where women accounted for as much as 81 per cent of all employees in the 'health and social assistance' activity in 2019. However, provision of high-quality affordable childcare is often cited as one of the most effective

interventions for empowering women through reducing unpaid work. This is because it allows women to more easily participate in the labor force, and it also creates job opportunities for them.

CONCLUSION

Unpaid work impacts on women's empowerment regardless of their level of education, income or the level of country development. Although the country have made advances in line with the 5R framework (recognizing, reducing and redistributing, reward and representation), and although women's paid employment participation has increased, the largest share of unpaid work continues to fall on women — particularly vulnerable women from lower socioeconomic groups, rural areas and women from ethnic minority groups.

The COVID-19 pandemic has brought the importance of unpaid work to social and economic life into sharp relief. It has also brought greater recognition of who undertakes most of this work. This momentum must now be harnessed to prioritize unpaid work and care on the long-term political agenda (EIGE, 2020) and to push to revalue such work as crucial rather than burdensome work that must be fairly rewarded and equally shared between women and men.

Achieving these ends requires progress in at least five general areas:

1. Recognizing and representing unpaid work in policies and decision-making;
2. Strengthening employment rights and workplace policies;
3. Challenging social and cultural norms;
4. Investing and prioritizing social care infrastructure; and
5. Improving the legal and institutional infrastructure of social protection systems.

Recognizing and Representing Unpaid Work in Policies and Decision-making

- Recognize unpaid (and paid) care work at the national policy level and in decision-making.
- Improve data collection on unpaid work in order to help inform and shape policy and decision-making.
- Conduct ongoing monitoring and evaluation to better understand the social and economic impacts of women's unpaid care work and to support women's empowerment.
- Ensure evaluations are country- and context-appropriate in order to recognize the multiple circumstances underpinning women's unpaid work and to facilitate comparability across countries.
- Undertake gender analysis and assessments that consider the impacts of infrastructure, social protection and public service investments on women and girls' unpaid work and whether they lead to unpaid work responsibilities being transferred to other women in the household, particularly older women and girls.
- Involve a variety of actors in programme design and implementation in order to understand the local context and to create fit-for-purpose policy and programme solutions.

Strengthening Employment Rights and Workplace Policies

- Formalize paid parental leave for both women and men.
- Introduce incentives to encourage men's take-up of non-transferable paternity leave.”
- Encourage men to take on a greater share of unpaid care work.
- Advocate for employment policies that support employees sharing care giving responsibilities.
- Incentivize the uptake of paternity leave by ensuring that it covers a high percentage — or 100 per cent — of pre-leave income.
- Improve awareness of the benefits of flexible work schedules and different types of working arrangements (e.g. part-time, reduced hours, flexible schedules, shorter working weeks) that will facilitate more equal distribution of unpaid work and that will help women and men find a better work-life balance.
- Encourage long-term monitoring of these options to ensure that men and women access them equally.
- Ensure that flexible scheduling and work arrangements do not factor into performance reviews or other employment-related decisions.

- Raise and strengthen employers' awareness of their responsibilities to help challenge gendered cultural norms and expectations of ideal workers and ideal careers.

Challenging Social and Cultural Norms

- Use outreach campaigns to facilitate changes in socio-cultural gender norms and attitudes.
- Address socio-cultural factors that unduly affect people's choice to avail themselves of flexible scheduling and work arrangements in support of their family responsibilities.
- Promote men's involvement in unpaid work by addressing gender segregation in the home and workplace.
- Normalize cultural expectations of fathers' equal involvement in unpaid work.
- Transform negative masculinities at the societal, community, family and individual levels.
- Create spaces for men and boys to discuss gender stereotypes.
- Initiate media campaigns to destigmatize and disrupt gendered notions of women's and men's work, norms and roles.
- Engage more men in paid childcare positions in order to advance cultural norms of men's roles in care taking.

Investing and Prioritizing Social Care Infrastructure

- Revalue domestic and care work's worth to both society and the economy.
- Formally recognize the skills gained through paid and unpaid care work.
- Support unpaid and informal careers' transition to the formal labor market.
- Ensure accessible and affordable child- and elder care public services in order to reduce women's unpaid work responsibilities and to enable their labor force participation.
- Invest in measures to mitigate labor-intensive aspects of unpaid work that thwart women's empowerment and that impacts on their time (e.g. include gender analysis in locating new water sources).

Improving the Legal and Institutional Infrastructure of Social Protection Systems

- Design and implement social protection programmes to address legal and institutional constraints on women's access to and utilization of social protection resources.
- Expand unpaid workers' economic and social rights in social protection programmes and schemes.
- Universalize pension entitlements rather than basing them on working life and earned salaries.
- Introduce entitlements to compensate leaving employment in order to undertake unpaid care work.
- Strengthen social assistance and social insurance programmes and schemes to ensure that they enable a decent standard of living.
- Emphasize the need for social protection floors to guarantee services and transfers throughout the life cycle
- Expand social protection programmes to include for children, the economically active with insufficient income, older persons and other vulnerable groups.
- Develop social protection programmes that support unpaid caregivers and that avoid penalizing women as caregivers.
- Design unconditional cash transfer systems that minimize gender stereotypes and that avoid unintentionally creating additional care-related burdens for women.
- Expand contributory credits linked to pensions and other social protection programmes to account and compensate for time spent providing unpaid care (and therefore time spent out of the labor force)

REFERENCES

1. Sara Cantillon and Nina Teasdale. Empowering Women Through Reducing Unpaid Work: A Regional Analysis of Europe and Central Asia. UNECE 2021. Available at: <https://unece.org/sites/default/files/2021->

[06/Empowering%20women%20through%20reducing%20unpaid%20work_EN.pdf](#) (accessed November 2022).

2. ROBU, Mariana. Causes of salary pay gap between women and men in the Republic of Moldova. In: Simpozion Științific Internațional al Tinerilor Cercetători Culegere de articole selective. Ediția 17, 2019, Chișinău, p. 145-149. ISBN 978-9975-75-962-5.

3. ROBU, Mariana. The impact of inflation on unemployment of women and men. In: Competitivitatea și inovarea în economia cunoașterii Culegere de rezumate. Ediția a 22-a rezumate, 25-26 septembrie 2020, Chișinău. Chișinău Republica Moldova: Centrul Editorial-Poligrafic al ASEM, 2020, pp. 20-22. ISBN 978-9975-75-986-1.

4. ROBU, Mariana. Wage inequality and poverty effects of COVID-19 lockdown in Moldova. In: „Implicațiile economice și sociale ale pandemiei COVID-19: analize, prognoze și strategii de atenuare a consecințelor. 23 octombrie 2020, Chișinău. Chișinău: Institutul Național de Cercetări Economice, 2020, pp. 213-215. ISBN 978-9975-3463-3-7

5. ROBU, Mariana. Women Unemployment Driven by the Inflation. In: Center for Studies in European Integration Working Papers Series. December 2020, issue 16, pp. 78-85. ISSN 2537-6187.

6. ROBU, Mariana. Enrollment of women in STEM. In: Eastern European Journal for Regional Studies (EEJRS). 2020, nr. 2(6), pp. 129-137. ISSN 2537-6179.

7. *International Labour Organization (ILO)*, “World employment and Social Outlook – Trends 2017”. Available at: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/--publ/documents/publication/wcms_541211.pdf (accessed January 2023).

8. *World Economic Forum*, “The Global Competitiveness Report 2017-2018”, Available at: <https://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf> (accessed January 2023).

9. Mariana Robu, Economic Benefits of Women Implication in STEM. “The IV Russian Conference: Challenges and opportunities of the development of the area of science and technology”, city Vologda, Academy of Science of Russia. June 15-19, 2020. (RUS: VI Российская Конференция «Проблемы и перспективы развития научно- технологического пространства». г. Вологда, ФГБУН ВолНЦ РАН, 15-19 июня 2020), стр. 338, ISBN 978-5-93299-492-4 (II ч.)

10. Barbieri, T, Basso, G. and Scicchitano, S. (2020): “Italian workers at risk during the COVID19 epidemic”, Inapp Working Paper n. 46. Also as Banca d’Italia, Occasional Papers, forthcoming. Available at: <https://link.springer.com/article/10.1007/s40797-021-00164-1> (accessed July 2021).

11. Lupușor Adrian. 2020. Republic of Moldova 2020. STATE OF THE COUNTRY REPORT. Available at: <https://www.expert-grup.org/en/biblioteca/item/2052-raportul-de-stare-a-%C8%9B%C4%83rii-2020&category=182> (accessed June 2021).

12. World Bank (WB), 2020. Available at: <http://documents1.worldbank.org/curated/en/618731587147227244/pdf/GenderDimensions-of-the-COVID-19-Pandemic.pdf> (accessed January 2022).

TOURISM DISTRIBUTION CHANNELS IN THE DIGITAL AGE

TUDORICĂ Mihaela

ORCID: 0000-0002-0776-9950

Doctoral School in Economic Sciences, Faculty of Economics Sciences,
University of Oradea, Oradea, Romania, ellatudorica@yahoo.com

ABSTRACT. *This paper examines the evolution and transformation of tourism distribution channels, focusing on the role the Internet has played in such a process. This paper indicates that the advance of information and communication technology has not reduced the number of intermediaries in the distribution channel, but rather resulted in an increasingly complex array of intermediaries. Technological advances have resulted in growing competition in the online tourism industry and distribution channels and have an impact on company structures, as companies are being pushed towards disintermediation, re-intermediation and collaborations. In this digital context, this paper takes a perspective with the aim to analyse the changes brought about by the technological advances in the field of distribution channels.*

KEYWORDS: *distribution channel, information technology, intermediation.*

JEL CLASSIFICATION: *D39, M15, Z38.*

Introduction

A tourism distribution channel is a system of intermediaries, or middlemen, that facilitates the sale and delivery of tourism services from suppliers to consumers (Buhalis & Laws, 2001). Tourism distribution channels have attracted a tremendous amount of attention in the last decade owing to the important role they play in the tourism industry (Pearce & Schott, 2005).

Specifically, distribution channels can serve as part of the marketing mix that makes the products available to consumers, as the link between the suppliers of tourism products and their end consumers, as well as the bridge between supply and demand (Gartner & Bachri, 1994).

The impact of information technology since the advent of the World Wide Web has significantly changed and even transformed the structure of tourism distribution (Buhalis & Laws, 2001; Wang & Qualls, 2007). This evolution and transformation of tourism distribution channels, particularly facilitated by information and communication technology, resulted in greater choice for the consumer, increased competition for distribution participants, and a more complex industry structure (Buhalis & O'Connor, 2005; Granados et al., 2008; Longhi, 2008; O'Connor & Frew, 2002).

Information and communication technology advances have introduced complexity to the tourism distribution system with various permutations: adding additional layers of intermediation, disintermediating certain players by bypassing the traditional intermediaries owing to the possible direct communication between suppliers and consumers provided by technology, and the emergence of reintermediation processes whereby existing players, by adapting to the changing market environment and embracing new technology, provide value added intermediation services (Buhalis & Law, 2008). While this technology-induced structural change offers more choices to consumers, it also fosters an environment of fiercer competition for channel participants (Pearce et al., 2004).

The relationship between tourism and information technology has a long history, and tourism has long been one of most important components of the online world, whose impact has profoundly changed the structure of the industry. Online usage lead the development of new market dynamics and consumer behaviors (Werthner & Klein, 1999).

The Intermediation Terminology

In order to have a clear picture of the structure of tourist distribution channels, it is imperative to define the terminologies associated with the intermediation phenomenon. There are

a multitude of derivations of the term "intermediary", but in principle, they all refer to acting as an intermediary.

However, we have multiple derivations of the term in various ways. An example is the term "disintermediation" often used when we replace an intermediary and the functions it has. The term "reintermediation" is used to refer to the process in which intermediaries that have been disintermediated first are reasserting their intermediary role (Bowden, 2007; Chircu & Kauffman, 2000b; Giaglis et al., 1999; Golden et al., 2003; Granados et al., 2008; Tse, 2003; Walden & Anckar, 2006).

Some researchers use reintermediation to describe only the entrance of new intermediaries into the travel distribution system (McCubbrey, 1999; McCubbrey & Taylor, 2005), whereas others use reintermediation to include both the re-entrance of disintermediated intermediaries and the entrance of new ones (Gharavi et al., 2007; Palmer & McCole, 1999).

Sarkar et al. (1995, 1998) use the term "cybermediaries" to refer to those electronic intermediaries that are new to the industry; other authors have followed their lead by using the term cybermediaries in a similar manner (Giaglis et al., 1999; Granados et al., 2008; McCubbrey, 1999; McCubbrey & Taylor, 2005; Walden & Anckar, 2006; Weaver & Lawton, 2008). Some authors include other words in place of

cybermediaries, such as "e-intermediaries" (Anckar, 2003; Anckar & Walden, 2000) and "emediaries" (Dale, 2003; Daniele & Frew, 2004; Ma et al., 2003).

The Evolution and Transformation of the Intermediation

With the advent of the web, the tourist distribution system is experiencing a progressive evolution. Progress and change come with the commercial application of the Internet since 1993, when the web browser is what makes communication between consumers and suppliers become real.

Before 1993, the traditional tourism distribution system consisted of consumers, traditional retail travel agents, traditional corporate travel agents, traditional tour operators, global distribution systems (GDS's), incoming travel agents, switches, destination marketing organizations (DMO's), and suppliers. GDS's, which started as airline computer reservation systems (CRS's), are technically electronic intermediaries (Buhalis, 1998; Buhalis & Licata, 2002). In the airline sector, traditional travel agents enjoyed the benefits of intermediation as a result of their relationships with the GDS's (Malone et al., as cited in McCubbrey, 1999).

The launch of the first GDS, Sabre, by American Airlines in the 1960's (Sabre Holdings, 2009) resulted in major competition in this area from other players: Amadeus, Galileo, Abacus, and Worldspan. Later, hotel CRS's were connected to the GDS's, which was facilitated by switches (Choi & Kimes, 2002; Palmer & McCole, 1999; Sheldon, 1997)

Granados et al. (2008) explain that the major GDS's had enjoyed significant power in an oligopolistic distribution environment, until technological advances reduced barriers to entry for substitutes. The major technological advance in that regard was the Internet, which had begun operating in 1969, mainly for military and research purposes (Werthner & Klein, 1999). The commercial usage of the Internet became significant in the 1990's, as companies began leveraging the benefits of the communication protocol of the World Wide Web, which was made freely available to the public in 1993 (CERN, 2003)

After the public debut of the Web, suppliers began establishing websites to connect directly with customers, thereby beginning the disintermediation of traditional retail travel agents.

At about the same time that suppliers started disintermediating travel agents, another layer of intermediation began to grow. The first automated search engines, also called robots or spiders, appeared in 1993, and the first to index the entire content of web pages, instead of just titles and Uniform Resource Locators (URL's) (i.e., web page addresses), appeared in April of 1994 (Farrelly, 1999a; Farrelly, 1999b; Pinkerton, 1994; Pinkerton, 2000), which led to the intermediating role and search services of Google in 1998. By facilitating the inception of this category of intermediaries, Web technology set in motion a structural change that has shifted power to a new center: the search engines.

Online travel agents joined the fray in 1995, when the Internet Travel Network (ITN) became the first such online agent to attempt to disintermediate traditional travel agents (Chircu & Kauffman, 1999; Chircu & Kauffman, 2000a; Chircu & Kauffman, 2000b). In 1996, Sabre, a GDS owner, debuted Travelocity (Sabre Holdings, 2009). Also in 1996, Microsoft launched the online travel agent Expedia (Chircu & Kauffman, 1999). Priceline was launched in 1998; it began by selling airline tickets using a “demand collection system” in which demand is collected from consumers and communicated to suppliers (Priceline.com, 1998; Priceline.com, 2009). Currently, Priceline offers that system, as well as offering the traditional retail method of disclosing prices (Priceline.com, 2009). ITN was eventually rebranded as GetThere, which was later acquired by Sabre in 2000 (Chircu & Kauffman, 2000a).

The online travel agent lastminute.com was founded in 1998 with the purpose of selling airline seats and hotel rooms that were otherwise likely to go unsold (Anderson & Earl, 2000; Buhalis & Licata, 2002).

Lastminute.com was in turn purchased by Travelocity in 2005 (Salzburg Research Forschungsgesellschaft, 2006).

Regarding the Web, Tour operators became Web-able by selling to consumers directly via their own websites (Anckar & Walden, 2002; Barnett & Standing, 2001; Buhalis & Law, 2008; Harris & Duckworth, 2005).

Buhalis and Law (2008) note that traditional travel agents, in turn, try to disintermediate tour operators by selling tour packages. Dégriftour became involved in such an aggregating activity, dealing with airlines and hotels directly (Alzon, 2000).

In 2000, an additional layer of intermediation arrived in the form of a new category of cybermediaries, “meta-search engines,” when SideStep launched its meta-search web-browser toolbar plug-in product; SideStep later launched its meta-search website in 2005 (SideStep, 2000; SideStep, 2005). Meta-search engines search the online travel agency sites, as well as supplier sites, thereby adding the additional level of intermediary function (Granados et al., 2008). One of them, Kayak, was conceived by founders of the online travel agencies Expedia, Orbitz, and Travelocity (Kayak.com, 2009). Kayak now owns SideStep (Kayak.com, 2007).

In travel distribution, power is shifting to search engines. When a consumer does not know a precise website URL, does not have a particular website in mind, or does not know how to use a URL to go directly to a website, that consumer is likely to use a search engine. The Google web browser, named Chrome, which was launched in September of 2008, has a feature that reflects an understanding about such web-surfing behavior. The text box that is normally used for typing a URL can be used both for that purpose and also for typing search keywords (Google, 2009).

Google's introduction of the Chrome web browser could serve to disintermediate other search engines by guiding search traffic to the Google website. It could also disintermediate the developers of other web browser products, depriving them of revenues generated by searches initiated from their browsers (Dignan, 2007).

While the Worldwide Web makes the simple, direct link of a consumer to a supplier website possible, the Web has also facilitated a multitude of other channel configurations (Buhalis & O'Connor, 2005; Granados et al., 2008; O'Connor & Frew, 2002). It is interesting that this complex web of channel networks is a result of the complex web of networks that is the Internet. As the pendulum of influence swings back and forth, the participants struggle for relevance, sometimes competing, and sometimes cooperating (Buhalis, 2004; Buhalis & Licata, 2002; Dale, 2003; O'Connor & Frew, 2002).

The resultant push and pull manifests itself with efforts at intermediation, disintermediation, and reintermediation. Even while disintermediation has occurred, the entrance of new cybermediaries and the reintermediation of traditional intermediaries have resulted in more layers of tourism intermediation since the debut of the Web

Online distribution

Tourism is the largest e-commerce market, and the digital transformation has changed the way in which travel suppliers compete (Berne et al., 2012; Mariani & Baggio, 2012) and requiring them to make huge investments in both technology and advertising.

The market space continues to evolve, because customer are “moving” from desktop, to tablet, and to mobile.

When we talk about the technological revolution, we are referring to the fact that distributors are the ones who deal with intermediation and disintermediation, and hotels are becoming easier to book.

But the ultimate goal is to maximize revenues regardless of the distribution channel. If we want a perfect service, we need two components. One of the components is the technology that has become increasingly easy to provide, but remains difficult to develop, which is why massive investments are made in research and development in this industry.

Another aspect to take into account is that a business needs infrastructure, and this requires close collaboration between public and private entities.

Today, distribution refers especially to electronic distribution, so therefore it is imperative to understand the role of information technologies in this process. Tourist services and information and communication technology go hand in hand and thus create the possibility of a statistical analysis of the data. We can thus better understand the customer by collecting and analyzing the data provided by customers when using the online application.

Online travel agencies make constant efforts to understand how they can increase revenues, adapting as best as possible to the needs of customers. Both traditional and online travel agencies strive to find miraculous solutions to customize their services according to the wishes of their customers, without losing any of their market share.

Technologies are the ones that make the major difference in tourism, an advanced industry in terms of establishing good relationships with customers, having to use personalized information all the time.

Conclusions

With the advent of the World Wide Web, tourism distribution experienced major changes, but the basic functions remained the same. New categories of intermediaries appeared, and this led to a greater complexity of the acquisition process.

A new category of intermediaries became more and more powerful, search engines began to play an essential role, and revenues began to increase, especially due to advertising. Although there have been changes in recent years, the interaction between people, the trust of consumers in well-known brands are as important as in the past.

Actors on the distribution market take into account the changes that have appeared in the web era. Although technology brings changes in the distribution of tourism, other changes could appear in the future. Participants in this industry should expect new forms of intermediation in the future.

REFERENCES:

1. Anckar, B. (2003), “Consumer intentions in terms of electronic travel distribution implications for future market structures”, *e-Service Journal*, Vol. 2 No. 2, pp. 68–86.
2. Bowden, J. (2007), “The rise of the ICT-dependent home-based travel agents: Mass tourism to mass travel entrepreneurship”, *Information Technology & Tourism*, Vol. 9 No. 2, pp. 79–97.
3. Buhalis, D., and Laws, E. (2001), *Tourism Distribution Channels: Practices, Issues and Transformations*. London: Continuum.
4. Buhalis, D., and Law, R. (2008), “Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet—The state of eTourism research”, *Tourism Management*, Vol. 29 No. 4, pp. 609–623.
5. Buhalis, D., and O’Connor, P. (2005), “Information communication technology revolutionizing tourism”, *Tourism Recreation Research*, Vol. 30 No. 3, pp. 7–16.

6. Chircu, A. M., and Kauffman, R. J. (2000a), "A framework for performance and value assessment of e-business systems in corporate travel distribution", Working Paper, Minneapolis, MN: Management Information Systems Research Center, Carlson School of Management, University of Minnesota.
7. Gartner, W. C., and Bachri, T. (1994), "Tour operators' role in the tourism distribution system: An Indonesian case study", *Journal of International Consumer Marketing*, Vol. 6 No.
8. Mariani, M. M., & Baggio, R. (2012). *Managing Tourism in a Changing World: Issues and Cases*. *Anatolia*, 23(1), 1-3
9. McCubbrey, D., and Taylor, R. (2005), "Disintermediation and reintermediation in the U.S. air travel distribution industry: A Delphi reprise", *Communications of the Association for Information Systems*, Vol. 15 No. 26, pp. 464–477.
10. Pearce, D., and Schott, C. (2005), "Tourism distribution channels: The visitors' perspective"
11. Pearce, D., Tan, R., and Schott, C. (2004), "Tourism distribution channels in Wellington, New Zealand", *International Journal of Tourism Research*, Vol. 6, pp. 397–410.
12. Sheldon, P. J. (1997), *Tourism Information Technology*. Oxford, UK: CAB International.
13. Werthner, H., and Klein, S. (1999), *Information Technology and Tourism - A Challenging Relationship*, Wien, Austria: Springer.