

ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN MOLDOVA

Cu titlu de manuscris

C.Z.U.: 005.21:005.942(478)(043)

MARIANA RADOV

**Dezvoltarea managementului sinergiei în strategia companiilor de
consultanță**

521.03 – ECONOMIE ȘI MANAGEMENT ÎN DOMENIU DE ACTIVITATE

**Rezumatul
tezei de doctor în științe economice**

Chișinău, 2023

Teza a fost elaborată în cadrul Departamentului „Management și Antreprenoriat” al Academiei de Studii Economice din Moldova

Conducător științific:

COTELNIC Ala, doctor habilitat în științe economice, profesor universitar

Referenți oficiali:

POPA Andrei, doctor habilitat în științe economice, profesor universitar;

OBERȘT Ala, doctor în științe economice, conferențiar universitar

Componenta Consiliului Științific Specializat:

1. **BELOSTECINIC Grigore**, doctor habilitat în științe economice, profesor universitar, academician, *președinte*
2. **SOLCAN Angela**, doctor în științe economice, conferențiar universitar, *secretar științific*
3. **GHEORGHITĂ Maria**, doctor în științe economice, profesor universitar
4. **PERCIUN Rodica**, doctor habilitat în științe economice, conferențiar cercetător
5. **COVAȘ Lilia**, doctor habilitat în științe economice, conferențiar universitar

Susținerea va avea loc la data de **15 decembrie 2023, ora 14:00**, în ședința Consiliului Științific Specializat **D 521.03-23-70** din cadrul Academiei de Studii Economice din Moldova, pe adresa MD-2005, mun. Chișinău, str. G. Bănulescu – Bodoni, nr. 61, bloc A, etajul III, Sala Senatului, Teza de doctor și rezumatul pot fi consultate la Biblioteca Științifică a Academiei de Studii Economice din Moldova și pe pagina web a ANACEC (www.anacec.md).

Rezumatul a fost expediat la ____ noiembrie 2023.

Secretar științific al

Consiliului Științific Specializat



SOLCAN Angela,
conf.univ., dr.

Conducător științific:



COTELNIC Ala
prof.univ., dr.hab.

Autor



RADOV Mariana

CUPRINS

LISTA ABREVIERILOR	4
REPERE CONCEPTUALE ALE CERCETĂRII.....	5
CONȚINUTUL TEZEI.....	9
CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI.....	27
BIBLIOGRAFIA	30
LISTA PUBLICAȚIILOR AUTORULUI LA TEMA TEZEI.....	32
ADNOTARE (în limbile română, rusă, engleză).....	33

LISTA ABREVIERILOR

ACAM	Asociația Consultanților în Afaceri și Management din Moldova
ASEM	Academia de Studii Economice din Moldova
CDR	Contribuție la dezvoltarea ramurii
CPI	Indicele de percepție a corupției
EGDI	Indicele de Dezvoltare a e-Guvernării
EUR	Euro
FEACO	Federația Europeană a Asociațiilor de Management Consulting
GCI	Indicele Creativității Globale
ICMCI	Consiliul Internațional al Institutelor de Management Consulting
IDV	Indicele Individualismului Cultural
IEF	Indicele Libertății Economice
NCI	Indicele Național în Consultanță (eng. National Consulting Index)
PESTEL	Politic Economic Social Tehnologic Ecologic Legal
PIB	Produsul Intern Brut
USM	Universitatea de Stat din Moldova

REPERE CONCEPTUALE ALE CERCETĂRII

Actualitatea și importanța temei abordate. În Republica Moldova, unde predomină individualismul în rândul actorilor economici, colaborarea și sinergia reprezintă imperativul-cheie pentru sustenabilitatea economică și atractivitatea investițională. Sinergia reprezintă un concept prin care se pot obține mai multe decât prin concentrarea doar pe activitatea proprie, iar în ramura consultanței, aceasta permite obținerea unor rezultate mai bune prin colaborarea între mai multe companii în proiecte complexe, contribuind astfel la dezvoltarea mediului de afaceri și susținând, în special, business-ul mic și mijlociu în țară. Pentru a maximiza sinergia, este esențială o gestiune și monitorizare eficientă.

În Republica Moldova, consultanța nu este clar definită și nici percepută ca fiind necesară de către mediul de afaceri. Acest lucru se întâmplă din cauza lipsei reglementărilor clare și a vizibilității reduse a colaborării între actorii principali, ceea ce generează rezerve din partea donatorilor în finanțarea acestui domeniu. Cu toate acestea, există premise pentru a motiva companiile să contribuie la dezvoltarea ramurii, cum ar fi creșterea flexibilității afacerilor, co-creării de produse și servicii, concentrarea proceselor creative în arii specializate, etc. În plus, în contextul globalizării, digitalizării și tendinței marilor companii de a lucra cu consultanți străini, este esențial să se consolideze încrederea în serviciile locale prin crearea unui efect sinergic prin contribuția acestora la dezvoltarea ramurii.

În acest context, considerăm actuală o abordare nouă pentru Republica Moldova, necesară pentru dezvoltarea teoriilor de management strategic - cea a sinergiei. Cercetările recente din domeniu arată că, în prezent, în condițiile unui mediu instabil și dificil de prevăzut pe termen lung, este important ca companiile să își unească eforturile pentru a crește economia țării.

Gradul de studiere a temei de cercetare. Abordarea sinergică a managementului strategic a devenit una dintre teoriile importante, cu contribuții semnificative din partea autorilor precum Ansoff I., Christensen C., Hamel G., Hofer C., Kanter R., Marshall A., Miller D., Mintzberg H., Porter M., Schendel D. Teoriile actuale continuă să exploreze sinergia la diverse nivele: companii, ramuri, sinergii inter-ramurale, cross-culturale, la nivel de țări și companii internaționale și multinaționale. Sinergia este privită ca un rezultat al globalizării și turbulenței mediului, iar autori precum Campbell A., Ficery K., Gardiner G., Gaughan P., Gronroos C., Itami H., Kaplan R., Luchs K., Norton D., Osterwalder A., Pearce J., Popescu R., Prahalad C., Robinson R., Szabla D., Skalen P., Taleb N. promovează sinergia ca soluție pentru succesul afacerilor la nivel internațional.

În Republica Moldova, cercetările în domeniul managementului strategic au evoluat, luând în considerare tendințele socioeconomice. Cercetătorii locali s-au concentrat pe managementul

strategic la nivelul întreprinderilor, ramurilor, și economiei naționale, inclusiv în domeniul consultanței (Belostecinic Gr., Burlacu N., Cotelnic A., Dragnev, Gheorghita M., Hrișcev E., Levitskaia A., Nicolaescu M., Oleiniuc M., Perciun R., Popa A., Portărescu S., Roșca-Sadurschi L., Solcan A., Stratan A., Șișcan Z., Țurcan R., Zubco R., etc.). De asemenea, cercetările privind abordarea sinergică au adus noi perspective și soluții în managementul strategic (Belostecinic Gr., Bilaș L., Chicu V., Ganea V., Grossu A., Guțu C., Levitskaia A., Pișcenco M., Portărescu S., Prisac I., Rotaru A., Sârbu I., Șișcan Z., etc.). Cu toate acestea, cercetarea asupra ramurii de consultanță și a sinergiei astăzi este insuficientă pentru a demonstra eficiența colaborării și a permite să se obțină efecte sinergice în toate ramurile economiei. Astfel, este nevoie de a analiza eficiența acestor practici pentru o companie, și necesitatea de contribuție la dezvoltarea ramurii în care aceasta activează.

Reieșind din contextul dat, **Scopul cercetării** constă în dezvoltarea fundamentelor teoretice și aplicative ale managementului sinergiei din contribuție la dezvoltarea ramurii în vederea consolidării și modernizării managementului strategic al companiilor de consultanță.

Obiectivele cercetării ce derivă din scopul principal sunt:

1. reflectarea contribuțiilor teoriilor manageriale la abordarea sinergică și identificarea premiselor pentru managementul sinergiei;
2. identificarea practicilor de sinergie care pot contribui la dezvoltarea ramurii de consultanță în afaceri și management la nivel internațional și național;
3. estimarea aportului ramurii de consultanță în economia Republicii Moldova și elaborarea unor indicatori de monitorizare a ramurii;
4. elaborarea unui model de management al sinergiei, necesar pentru realizarea contribuției la dezvoltarea ramurii, pentru întreprinderile de consultanță din Republica Moldova;
5. elaborarea unor indicatori pentru evaluarea sinergiei obținute pentru o companie de consultanță;
6. elaborarea recomandărilor de implementare a modelului de management al sinergiei.

Ipotezele pentru această cercetare sunt:

1. Companiile de consultanță prin strategia sa contribuie la dezvoltarea ramurii în care activează.
2. Prin aplicarea practicilor de sinergie, pentru a contribui la dezvoltarea ramurii, o întreprindere poate obține avantaje competitive mai mari decât în cazul în care nu utilizează aceste practici.

Noutatea și originalitatea științifică. Cercetarea propusă aduce o nouă perspectivă asupra dezvoltării unei ramuri economice prin înțelegerea contribuției companiilor din ramură la

progresul acesteia. Îmbinând managementul strategic și al sinergiei, cercetarea inovează prin identificarea practicilor de sinergie și a Modelului sinergic de contribuție la dezvoltarea ramurii de consultanță. De asemenea, se propune adaptarea lanțului de valoare și aplicarea metodologiei de estimare a Indicelui Național de Consultanță al țării pentru Republica Moldova, precum și monitorizarea efectelor sinergice într-o companie de consultanță autohtonă.

Rezultatul obținut ce contribuie la soluționarea unei probleme științifice importante constă în *fundamentarea* managementului sinergiei și *crearea* Modelului sinergic de contribuție la dezvoltarea ramurii pentru companiile de consultanță din Republica Moldova, fapt ce a confirmat *oportunitatea promovării sinergiei* în domeniul de consultanță în afaceri și management, în vederea *aplicării practicilor de sinergie* în baza unor indicatori de performanță clari și realizabili.

Metodologia de cercetare. În această cercetare s-au utilizat diverse metode empirice și științifice, cum ar fi abstracția, analiza și sinteza, comparația, gruparea, observarea, explicarea, analiza cantitativă și calitativă, metoda deductivă, interviuarea tematică, metoda chestionării, metoda numerică și grafică de prezentare a datelor. În elaborarea Modelului sinergic de contribuție la dezvoltarea ramurii au fost utilizate metodologia Sistemului de Indicatori Echilibrați, elaborată de Norton D. și Kaplan R., și cea a celor 5 forțe concurențiale a lui Porter M.

Suportul informațional și statistic a fost asigurat din publicațiile științifice din domeniul cercetat, din sursele de date oferite de Biroul Național de Statistică al Republicii Moldova, Biroului istoriilor de credit, Portalul Guvernamental al Datelor Deschise, Statista Research Department, Mordor Intelligence, Maximize Market Research, Federația Europeană a Asociațiilor de Consultanță în Management, Consiliul Internațional al Institutelor de Consultanță în Management, Asociația Consultanților în Management din România. Pe lângă acestea, date cantitative și calitative au fost colectate și prin intermediul interviuării și chestionării companiilor de consultanță din Republica Moldova, și reprezentanți ai Asociației Consultanților în Afaceri și Management din Moldova.

Obiectul cercetării îl reprezintă actorii din ramura consultanței în afaceri și management.

Limitele cercetării. În Republica Moldova, nu există o evidență statistică separată pentru consultanța în afaceri și management, iar delimitarea acestei ramuri de alte domenii de consultanță este neclară în percepția mediului de afaceri. Printre companiile înregistrate sub acest domeniu deseori se prezintă și companii care realizează activități conexe. Pentru a colecta date statistice, astfel, s-a folosit cercetarea realizată de Asociația Consultanților în Management din România, printr-un sondaj aplicat companiilor din Republica Moldova. Colectarea datelor la nivel global și european în domeniul consultanței în management, la fel, este dificilă, deoarece necesită o

metodologie uniformă. Ca rezultat, informațiile disponibile sunt, în unele cazuri, până în 2022 sau 2021, cu unele date referitoare la 2019-2020.

Semnificația teoretică a lucrării constă în elaborarea unui model destinat să faciliteze practicile de sinergie și contribuția la dezvoltarea ramurii a companiilor de consultanță în Republica Moldova, care ar putea fi replicat pentru alte ramuri, în special conexe.

Valoarea aplicativă a lucrării constă în identificarea practicilor de sinergie în domeniul consultanței în afaceri și management, adaptate la contextul Republicii Moldova, segmentarea clară a domeniilor de consultanță, estimarea impactului pieței asupra economiei naționale și dezvoltarea unor indicatori de monitorizare. De asemenea, estimarea efectelor practicilor de sinergie ale ProConsulting Group poate servi drept bază pentru elaborarea unei metodologii de selecție a partenerilor strategici pentru companiile din ramură. Aceste rezultate sunt utile atât pentru cercetători, cât și pentru mediul de afaceri, contribuind la creșterea colaborării între companii și la dezvoltarea consultanței în Republica Moldova, în beneficiul calității serviciilor.

Aprobarea rezultatelor științifice. Rezultatele cercetării, atât cele teoretice cât și cele aplicative, au fost prezentate la Simpozionul Științific Internațional al Tinerilor Cercetători (Chișinău, ASEM, 2008, 2009, 2010), Conferința științifică internațională „Creșterea economică – prioritatea națională în contextual integrării în Uniunea Europeană” (Chișinău, USM, 2008), Conferința științifică internațională „Strategii și politici de management în economia contemporană”, dedicată împlinirii a 70 de ani de la nașterea regretatului prof. univ. dr. hab., mem. coresp. al AȘM, Rector ASEM E. Hrișcev (Chișinău, ASEM, 2012), Conferința internațională „Paradigme moderne în dezvoltarea economiei naționale și mondiale” (Chișinău, USM, 2022).

La nivel internațional rezultatele cercetării au fost prezentate la Conferința științifico-practică internațională „Adaptabilitatea - competență soft în atingerea sustenabilității în context (post) pandemic. Abordări interdisciplinare” (Iași, Tehnopres, 2022).

Rezultatele cercetării au fost puse în aplicare de către grupul de companii ProConsulting Group prin utilizarea Modelului sinergic de contribuție la dezvoltarea ramurii, și de către Asociația Consultanților în Afaceri și Management din Moldova prin utilizarea indicatorilor elaborați și metodologiei de calcul a Indicelui Național de Consultanță. Rezultatele cercetării au contribuit și la dezvoltarea bazei de cunoștințe asupra pieței de consultanță din Republica Moldova a Organizației pentru Dezvoltarea Antreprenoriatului și Organizației Internaționale a Muncii.

Structura tezei: introducere, trei capitole, concluzii și recomandări, bibliografie din 280 titluri, 40 anexe, 143 de pagini din volumul părții principale, 37 figuri, 10 tabele. Rezultatele obținute sunt publicate în 13 lucrări științifice.

Cuvinte-cheie: managementul sinergiei, managementul strategic, practici de sinergie, contribuție la dezvoltarea ramurii, consultanță în afaceri și management, colaborare.

CONȚINUTUL TEZEI

Capitolul I al lucrării este intitulat *Premisele teoretice ale managementului sinergiei în contextul managementului strategic* și cuprinde retrospectiva teoriilor de management strategic pe plan național și internațional, și contribuției acestora la abordarea sinergică.

Înainte de a explora premisele managementului sinergiei, noi am examinat evoluția teoriilor de management strategic în trei etape: prima se concentrează pe lansarea conceptelor de management strategic, a doua etapă evidențiază fundamentarea sa ca disciplină științifică, iar ultima reflectă diversitatea teoriilor în contextul globalizării, digitalizării și automatizării.

Etapa modernă de cercetare, în care coexistă mai multe teorii, a schimbat radical subiectele de cercetare de la începutul evoluției teoriilor de management strategic și a pus accent pe:

- importanța instruirii și proprietății intelectuale în crearea avantajului competitiv (Nieto M., 2007, Ritzer G., 2007) [21];
- gestiunea datelor complexe, inteligența artificială și digitalizarea în strategiile competitive (Thompson A. et. al., 2019, Marr B., 2017) [35],
- modelarea afacerii și strategiei, prin Sistemul de Indicatori Echilibrați, elaborat de Norton D. și Kaplan R. [15] și Business Model Canvas, de Osterwalder A. și Pigneur Y. [23];
- calitatea luării deciziilor strategice și incertitudinea viitorului [36, 39];
- strategii adaptive, agile și mobilizare strategică (Dudik E., 2000, Voigt T., 2006) [7];
- dezvoltarea inovațiilor disruptive [5], și renumita Strategie a Oceanului Albastru, elaborată de Chan Kim V. și Mauborgne R. [37];
- colaborare și co-creare strategică (Felin T., Hesterly W., 2007, O'Hern M., Rindfleisch A., 2010) [22].

Dezvoltarea acestor teorii în era globalizării, schimbărilor rapide și a crizelor, a orientat, astfel, managementul strategic spre necesitatea de a se adapta la un mediu socio-economic complex, care suferă transformări fără precedent, afectând toate ramurile economiei. După cum au previzionat unii economiști și futurologi remarcabili, lumea se schimbă într-un ritm mai accelerat decât cercetarea-dezvoltarea, iar evoluția omenirii depinde de sinergia între știință, inteligența artificială și intelectul uman [36], dar și de capacitatea de a face alegeri dificile, care este esențială pentru o strategie eficientă [27].

În ultimii 40 de ani, în literatura de specialitate au apărut o mulțime de *lucrări despre sinergie*, fundamentate pe diverse abordări: fie aceasta este percepută drept rezultatul unor activități comune, economiilor de scară, deținerii în comun a anumitor competențe sau know-how și noilor tehnologii, fie rezultatul fuziunilor și achizițiilor, etc. (Ficery K. et al. 2007, Damodaran A., 2005) [6]. Esențial este că în toate aceste abordări sinergia este privită drept interacțiunea sau cooperarea organizațiilor, capacităților, resurselor, etc. pentru a produce un *efect combinat mai mare decât suma efectelor lor individuale: 2+2=5*.

Având în vedere, abordarea pe care o propunem – Managementul sinergiei în contextul contribuției companiilor la dezvoltarea ramurii în care activează – cea mai relevantă definiție a sinergiei este considerată cea expusă de Buchanan D. și Huczynski A. [3]: *Sinergia este capacitatea unui grup de a depăși chiar și pe cel mai bun membru individual al său*.

Cel mai des sinergia a fost analizată în domeniul fuziunilor și achizițiilor. Este de remarcat, însă, că la începutul sec. XXI s-a accentuat importanța ei în formarea parteneriatelor și cooperării, și nu doar între antreprenori și investitori, ci și în cadrul grupurilor de lucru și a participanților din clustere, lanțuri de valoare, zone și arii specializate, inclusiv între consumatori, Guvern, comunitate (Lasker R., Miller R., 2001) [16].

Pe lângă aceasta, în capitolul unu a fost prezentată tipologia sinergiei și efectelor ei asupra întreprinderii. Menționăm, că orice sinergie are efecte, care, în opinia unor cercetători poate fi atât pozitive, cât și negative. Astfel, este necesară o planificare și monitorizare a efectelor sinergiei, conform tipologiei acestora, după numărul de subiecți ce interacționează, locația subiecților, termenul de obținere a efectului sinergic, eficacitatea, în funcție de indicatorii ce reflectă efectul sinergic (cantitativi, calitativi), și impactul sinergiei asupra valorii existente - subaditiv (sinergia care condiționează micșorarea valorii), și superaditiv (sinergia care condiționează mărirea valorii).

Totodată, considerând drept relevantă *paradigma sinergeticii* (Пригожин И., Гленсдорф П., 1973, Haken H., 1984, Zhang W.B., 1990, 1999) [12], concluzionăm asupra gestiunii acestei sinergii. Considerăm întreprinderea drept un sistem predispus la autoorganizare, într-o modalitate, non-lineară, care să stimuleze inovația și schimbarea. Sinergia, astfel, rezultă în urma cooperării/interacțiunii elementelor sistemului prin modificări calitative esențiale a acestora.

Mai mult decât atât, unii cercetători consideră viitoarea societate umană ca pe o “societate sinergică” (Masuda Y., 1985) [20], care va acționa drept un organism viu, și în care vor exista o imensă diversitate de rețele globale informaționale și tehnologice, cross-culturale, care vor permite obținerea unor reacții rapide și dinamice la schimbarea mediului.

În acest context noi am analizat și contribuția teoriilor de management strategic la abordarea sinergică, accentuând importanța cooperării și co-creării, mai cu seamă între mediul

academic, consultanți și manageri în vederea creării de noi modele organizaționale de gestiune moderne, adaptabile mediului actual, pentru a obține performanțe chiar și în perioade de haos.

Astfel, în perioada lansării conceptelor de management strategic, sinergia practic nu era luată în calcul, aceasta fiind mai mult reflectată la nivel de unitate de business și unități funcționale în cadrul teoriilor planificării corporative (Christensen C., et. al., 1978, Miller D.) [5, 16]. Ulterior, teoriile avantajului competitiv au recunoscut importanța sinergiilor în colaborarea cu consumatorii și în dezvoltarea corporațiilor (Hamel G. et al., 1989, Kanter R., 1990, Porter M., 1985, 2000, 2017) [15, 27]. În prezent, teoriile moderne de management se concentrează din ce în ce mai mult pe *abordarea sinergică* la diferite niveluri și contexte, promovând colaborarea între companii:

- Campbell A. și Luchs K. (1998) au introdus conceptul de “Sinergism Strategic”, argumentând necesitatea de a crea și monitoriza sinergia în managementul strategic;
- Kaplan R. și Norton D. au accentuat că obiectivele și indicatorii de performanță trebuie să se axeze pe domeniile funcționale unde se obține sinergie [15];
- Pearce J. și Robinson R. au accentuat că activitățile de bază ale lanțului valoric devin o sursă potențială de sinergie și avantaj competitiv [24];
- importanța coordonării sinergiei și integrării modelelor de business (23, pp. 191, 239).
- Gaughan P. [9] a elaborat un model al realizării beneficiilor sinergice, și a argumentat importanța planificării acestora;
- s-a demonstrat că efectele sinergiei pot condiționa nu doar crearea de valoare, dar și distrugerea acesteia pentru părțile implicate (Echeverri P., Skalen P., 2011) [8];
- sinergia creează valoare mai cu seamă în sfera serviciilor în mod colaborativ - în interacțiunile dintre prestatorii de servicii și client (Gronroos C., 2008) [10].

Pentru Republica Moldova, unde până la lansarea reformelor economiei de piață interesul față de teoria managementului strategic era nesemnificativ, ultimul deceniu al sec. XX a pus bazele metodologice în domeniu. În prezent, abordările pe plan național iau în considerație aspectul globalizării, explică influența megatendințelor socio-economice, și propun implementarea conceptelor noi, printre care și cele ce conțin *abordarea sinergică*:

- necesitatea unei noi culturi economico-manageriale bazate pe sinergismul pozitiv – abordare, elaborată de Șișcan Z. [34];
- cercetarea aspectelor sinergice în știință și dezvoltare tehnologică (Ganea V., Rotaru A., 2008, Guțu V., 2016, Prisac I., 2006) [29],
- definirea managementului sinergiei în educație, efectuată de Chicu V. [4, pp. 9-10], conform căreia acesta semnifică: “*identificarea și aplicarea mecanismelor ce permit*

„împletirea” iscusită a părților întregului pentru fortificarea fiecărei părți și, în același timp, a întregului; descoperirea, valorificarea și dezvoltarea potențialităților care diferă de la om la om și de la organizație la organizație; și deschiderea fiecăruia pentru implicarea într-un proces creator de cercetare a acțiunii”;

- sinergia managementului de proiect și gestiunea riscurilor (Grossu A., 2016) [11];
- abordarea sistemică integrată la nivel de întreprindere, ramură, regiune, și economie națională (Levitskaia A., 2017), în special în contextul clusterelor regionale [38].

Informația analizată din evoluția teoriilor de management a stat la baza concluziei noastre privind insuficiența abordării managementului strategic la nivel de ramură și expunerii premiselor pentru managementul sinergiei, după cum urmează:

- Managementul devine tot mai indispensabil de leadership: întreprinderile gestionează tot mai multe proiecte și activități simultan, și crește necesitatea de formare a managerilor cu capacități de leader, pentru a crea un mediu benefic cercetării-dezvoltării și colaborării.
- Cariera în management necesită o abordare “agile”.
- Concentrarea proceselor creative în arii și grupuri cu capacități specializate.
- Sinergia colaborării și co-creării ce se dezvoltă pe fundalul diversității produselor/serviciilor, schimbării rapide a preferințelor consumatorilor, comunicării în spațiul informațional online.
- Creșterea importanței implicării businessului în societate prin promovarea responsabilității social corporative, participării la proiecte de incluziune socială.
- Pentru Republica Moldova, la aceste premise se mai adaugă și *importanța încadrării țării în cadrul transformărilor economice globale*, mai cu seamă pe fundalul vectorului european: creșterea exigențelor față de standardizare și certificare, nevoia de a crea ecosisteme de business bazate pe colaborare și creativitate, creșterea impactului întreprinderilor asupra dezvoltării economice locale, regionale și naționale.

Astfel, noi propunem o nouă abordare, care se referă la Managementul sinergiei, formulând definiția acestuia astfel: Managementul sinergiei este procesul de planificare, organizare, monitorizare și control a practicilor de sinergie, în vederea obținerii efectelor sinergice, în special din contribuția întreprinderii la dezvoltarea ramurii. Acest proces se realizează în cadrul strategiilor manageriale ale unei întreprinderi. În acest context, propunem definiția „practicilor de sinergie”, care, în opinia noastră, reprezintă niște activități desfășurate de o entitate (companie de consultanță) prin intermediul colaborării, parteneriatelor sau altor activități, unde este necesar

efortul comun a două sau mai multe entități, cu scopul de a obține efecte sinergice, cu o valoare mai mare decât rezultatele obținute de către fiecare entitate în mod individual.

Cercetarea se bazează, prin urmare, pe identificarea oportunităților de creare a sinergiei și elaborarea unui model de contribuție la dezvoltarea ramurii pentru companiile de consultanță din Republica Moldova, identificarea practicilor de sinergie, elaborarea unui sistem de indicatori pentru evaluarea sinergiei și elaborarea recomandărilor de implementare.

În opinia noastră, *impactul* în urma realizării acestei cercetări se referă la: creșterea nevoii de a gândi sinergic la managerii întreprinderilor autohtone, creșterea oportunităților întreprinderii de a influența evoluția ramurii prin contribuția sa strategică și posibilitatea monitorizării sinergiilor, intensificarea colaborărilor atât în ramură, cât și cu ramurile conexe și transpunerea practicilor de sinergie în alte ramuri ale economiei.

Capitolul II al lucrării este intitulat ***Strategia companiei de consultanță și oportunități pentru managementul sinergiei*** și reflectă în primul rând importanța ramurii de consultanță, etapele sale de dezvoltare, și evoluția acesteia pe plan internațional și european.

Consultanța în afaceri și management este o ramură importantă pentru economie, având impact asupra mediului de afaceri, promovând colaborarea și inovația, și caracterizându-se prin specializare, diversitatea serviciilor, independență, *sinergie, și relații strânse cu managementul*. În același timp, în opinia noastră, consultanții au rolul de a ajuta organizațiile să se pregătească pentru auto-transformare și să beneficieze de sinergie în gestionarea sistemelor complexe și dinamice, atât pe plan intern, cât și în serviciile oferite clienților [28, p. 3].

Reieșind din definirea acestui domeniu de activitate și spectrului de servicii de către instituțiile reprezentative (Federația Europeană a Asociațiilor de Management Consulting FEACO, Consiliul Internațional al Institutelor de Management Consulting ICMCI și Asociația Consultanților în Afaceri și Management din Moldova ACAM), definim consultanța în afaceri și management, drept *serviciile de suport/asistență calificată acordate mediului de afaceri, bazate pe o viziune independentă și activitate intelectuală creativă în domeniul managementului, care include, de regulă procese de analiză-diagnostic și elaborare de recomandări ulterioare în vederea soluționării problemelor și îmbunătățirii eficienței afacerii*.

Evoluția ramurii de consultanță a început în anii '80 și a trecut prin etapele de lansare, consolidare și modernizare, cu extinderea domeniilor noi (spre exemplu, consultanță la export, în economia circulară, în ecoinovații, etc.) și creșterea competiției în industriile conexe, care, tot mai mult, se implică în consultanță (comunicații și tehnologii informaționale, externalizarea proceselor de business, instruire, audit, contabilitate). Sinergia a fost creată din colaborarea consultanților cu

mediul academic și cel de afaceri. Astfel, apar noi modele de afaceri de consultanță, bazate pe inovații disruptive [5], din combinația consultanței în management și domeniilor conexe.

În ultimele decenii, piața globală de consultanță a crescut pentru a deveni astăzi o industrie de miliarde - 288 mld. EUR în 2021 (Figura 1.).

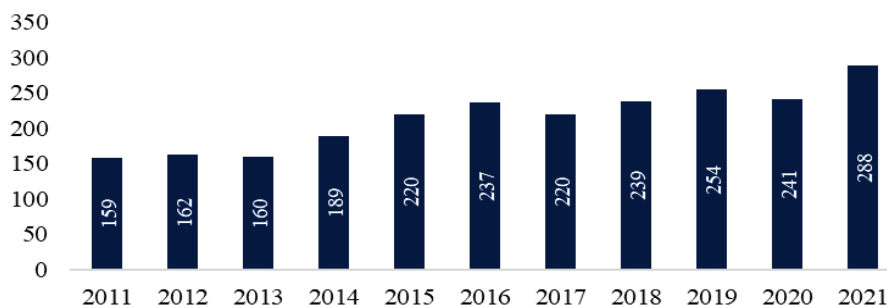


Figura 1. Volumul pieței globale după cifra de afaceri, mld. EUR, 2011 – 2021, (servicii de consultanță în afaceri)

Sursa: elaborat de autor în baza [17, 18, 19].

Lider la contribuția în dezvoltarea ramurii pe plan global este SUA (25% din cifra globală de afaceri), urmată cu o diferență majoră de Regatul Unit, Germania, Australia, Franța și China. Analizele statistice denotă pe plan mondial preponderența consultanței operaționale, având în vedere cererea tot mai mare pentru automatizări, eficiență, standardizare și calitate, dar și consultanței financiare, ținând cont de proiectele de infrastructură și investiții, și sporirea consultanței pentru acces la finanțare. Pe de altă parte, în Europa - consultanța în tehnologii este lider, și consultanța strategică se dezvoltă rapid, evidențiind modul în care consultanții ajută în avansarea proceselor de transformare strategică a clienților săi (Figura 2.).

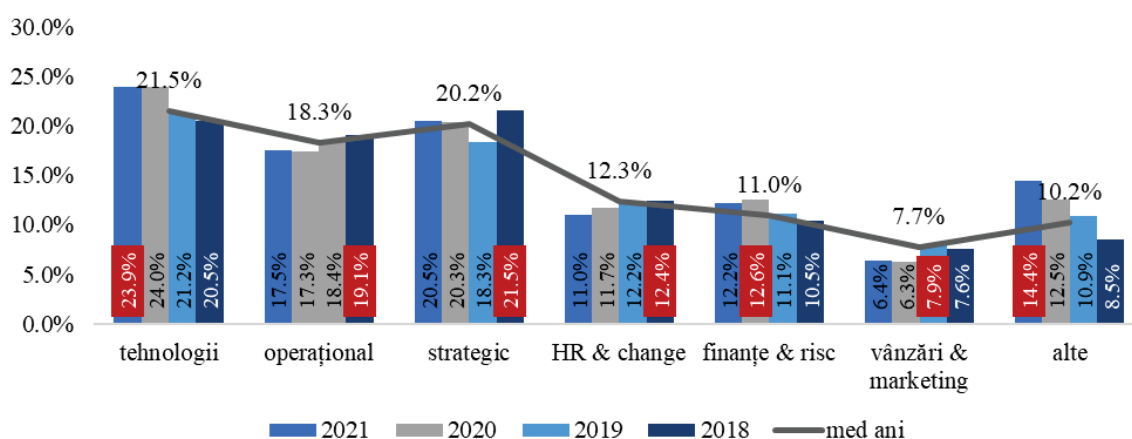


Figura 2. Structura cifrei de afaceri în UE, după segmente, %, 2018-2021 (servicii de consultanță în management)

Sursa: elaborat de autor în baza materialelor [30, 31, 32, 33].

Totodată, noi am analizat și indicele național de consultanță elaborat de ICMCI - National Consulting Index sau NCI [2], care este o funcție a cinci indicatori: Indicele Individualismului Cultural (IDV); Indicele Libertății Economice (IEF); Indicele de Dezvoltare a e-Guvernării (EGDI); Indicele Creativității Globale (GCI); și Indicele de Percepție a Corupției (CPI):

$$NCI = f(IDV, IEF, EGDI, GCI, CPI) \quad (1).$$

Relația indică puterea unui sector național de consultanță. Volumul pieței, se va calcula prin formula 2. Cu cât este mai mare volumul PIB, cu atât este mai mare și NCI. Totodată, având în vedere caracteristicile ramurii de consultanță, și în special a celor de co-creare și sinergie, științifico-educaționale și a conexiunii strânse a consultanței cu managementul, reliefăm și viceversa: cu cât este mai mare NCI, cu atât este mai mare PIB-ul unei țări.

$$MC = (PIB \times NCI)/97,85 \text{ sau } PIB \times [(1,0084 \times NCI) - 0,0167]/100 \quad (2)$$

Tabelul denotă nivelul NCI, lider la acest capitol fiind SUA cu 0,4019, peste media de 0,1618 a țărilor analizate, urmat de Elveția, Suedia, Australia și Japonia cu NCI peste 0.3 puncte.

Tabelul 1. Indicele Național de Consultanță, pe țări

Țara	Indicele Național de Consultanță NCI			
	Conform ICMCI, 2018	Calculat de autor în baza formulei 2.2., 2021		
		PIB, mil. EUR	Volumul pieței de consultanță (MC), mil. EUR	NCI
		1	2	3=(2*97.85)/1
Australia	0.4923	1,313,246	4,051	0.3019
Austria	0.1963	406,296	821	0.1978
Bangladeș	0.0044	352,077	53	0.0146
Brazilia	0.0334	1,360,877	1,038	0.0747
Bulgaria	0.0312	71,095	52	0.0710
Canada	0.3825	1,681,735	4,468	0.2600
Rep. Dominicană	0.0121	79,711	n/a	n/a
Jamaica	0.0280	12,397	n/a	n/a
Trinidad & Tobago	0.0106	20,688	n/a	n/a
China	0.0142	14,999,470	9,618	0.0627
Croația	0.0326	58,322	42	0.0705
Finlanda	0.3639	251,458	706	0.2748
Germania	0.3067	3,603,053	10,154	0.2758
Ungaria	0.1200	153,807	309	0.1967
India	0.0178	2,686,510	2,091	0.0762
Iran	0.0171	304,245	131	0.0422
Irlanda	0.2877	426,438	1,029	0.2361
Israel	0.1265	413,196	759	0.1798
Italia	0.1450	1,782,695	3,675	0.2017
Japonia	0.1510	4,178,994	14,046	0.3289
Iordania	0.0202	38,691	15	0.0376
Kazahstan	0.0401	166,718	63	0.0370

Coreea de Sud	0.0450	1,531,706	3,456	0.2208
Lebanon	0.0104	19,565	14	0.0677
Lituania	0.0984	56,199	n/a	n/a
Mongolia	0.0315	12,929	n/a	n/a
Țările de Jos	0.4394	856,666	1,758	0.2008
Noua Zelandă	0.5399	211,353	564	0.2610
Filipine	0.0236	333,318	216	0.0635
România	0.0277	240,281	157	0.0641
Rusia	n/a	1,504,494	2,689	0.1749
Serbia	0.0211	53,355	26	0.0484
Singapur	0.1192	335,772	530	0.1544
Africa de Sud	0.0657	354,403	379	0.1045
Suedia	0.3742	537,644	1,734	0.3156
Elveția	0.3307	677,181	2,322	0.3356
Tailanda	0.0115	427,930	215	0.0491
Turcia	0.0246	692,740	553	0.0782
Ucraina	0.0133	169,232	78	0.0448
Reg. Unit	0.4403	2,648,519	8,098	0.2992
SUA	0.4074	19,719,895	80,989	0.4019
Media	0.1464			0.1618

Sursa: elaborat de autor în baza WorldBank și materialelor [2, 13]

Nivelul de dezvoltare al ramurii este în prezent determinat de diversificarea serviciilor, intensificarea concurenței și complexitatea proiectelor de consultanță, progresul tehnico-științific și informațional, globalizarea businessului și schimbările din contul pandemiei COVID.

Pe fundalul acestor schimbări, conform prognozelor [17] se estimează o *creștere de 8,6%* până în 2029 (CAGR - Rata de creștere anuală compusă), care va genera o valoare de 559 mlrd. EUR pe plan global, ceea ce este cu 94% mai mult decât în 2021. Agile, inteligența artificială și analitica datelor complexe sunt trei piloni în sfera consultanței care se vor dezvolta intensiv. Totodată, considerăm că apariția unor noi profesii va condiționa necesitatea de noi capacități și instrumente manageriale ce va stimula atât creșterea consultanței, cât și a domeniilor conexe.

În prezent, în opinia noastră, există anumite *tendințe* ale pieței globale, cum ar fi: externalizarea serviciilor, creșterea capacităților interne de consultanță ale clienților, dezvoltarea platformelor colaborative virtuale și co-creării, digitalizarea consultanței, focusarea pe managementul schimbării, dezvoltarea consultanței de nișă, transparența capitalului intelectual și forței de muncă augmentată, cooperarea și exportul de servicii, dezvoltarea proiectelor de colaborare cu Guvernul, etc. Toate acestea presupun astăzi o mai strânsă *conlucrare a consultanților, intensificare a certificărilor și instruirilor și aderare la organizații reprezentative* în vederea promovării standardelor și profesiei în rândul clienților.

Managementul strategic în ramura consultanței pornește de la specificul procesului de consultanță, destinat să soluționeze o anumită problemă și să introducă schimbări, și de la specificul lanțului de valoare, care, în opinia noastră, prezintă niște adaptări la cel al lui Porter (Figura 3.), atât în activitățile de bază (achiziția resurselor în loc de logistica de intrare, managementul proiectelor în loc de operațiuni, transmiterea livrabilelor și produselor (logistica de ieșire), cât și în cele auxiliare (în infrastructura companiei - de unde ar trebui să înceapă contribuția la dezvoltarea ramurii și să fie creată sinergia, și în adăugarea managementul talentelor).

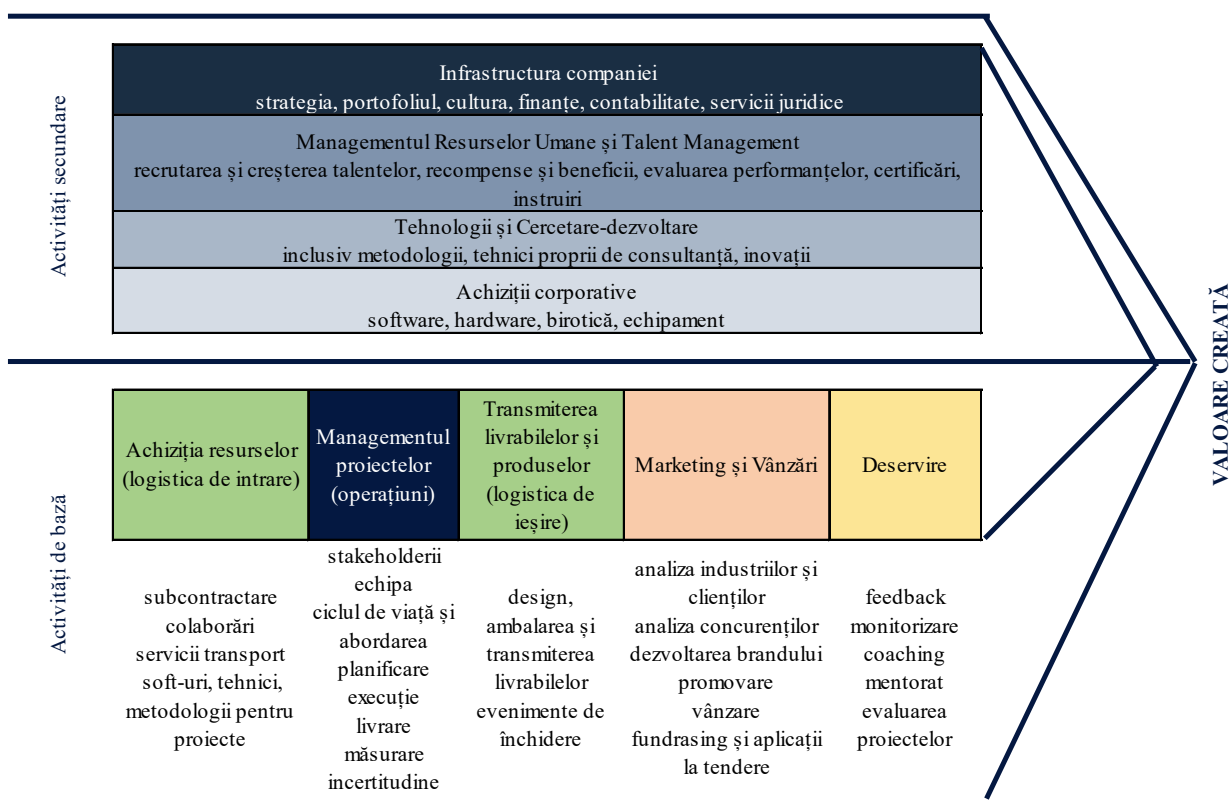


Figura 3. Modelul lanțului de valoare în compania de consultanță în afaceri și management

Sursa: adaptat de autor pentru ramura de consultanță în baza modelului lui Porter M.

Procesul de elaborare a strategiei unei companii de consultanță are drept componente etapele clasice: analiza mediului și identificarea avantajelor competitive, elaborarea misiunii și viziunii, opțiunilor strategice, stabilirea domeniilor de intervenție și obiectivelor strategice și indicatorilor, identificarea cadrului de implementare al strategiei, revizuirea și ajustarea strategiei. În acest context, noi considerăm importante *următoarele aspecte*: aplicarea standardelor profesiei și studierea bunelor practici, capacitatea de a crea sinergii, analiza tendințelor din industriile clienților și ramurile conexe, crearea ofertei de valoare pentru client, repoziționarea pe timp de criză, echilibrul dintre gestiunea proceselor de consultanță și gestiunea firmei.

Având în vedere că managementul strategic necesită o nouă abordare: *managementul sinergiei*, sunt evidențiate oportunitățile acestei abordări:

- Caracterul de co-creare și creativitatea disruptivă a consultanței condiționează fluctuații imense în ramură, mai ales în perioadele de schimbări globale;
- Consultanța în sine este o manifestare a sinergie, aducând beneficii mediului de afaceri, și conectând diverse părți implicate prin informația transmisă.
- Colaborarea și parteneriatele între companiile de consultanță, au devenit necesare astăzi pentru a aborda probleme globale precum poluarea mediului, criza energetică, sărăcia și combaterea pandemiei, în cadrul proiectelor internaționale și interguvernamentale.
- Creșterea rolului asociațiilor de profil care au demonstrat că sinergia este posibilă prin schimbul de capital creativ și facilitarea accesului la cunoștințe.
- Accelerarea globalizării și “ștergerea” granițelor fizice a cooperării dintre companii.
- Creșterea importanței responsabilității sociale a companiilor.
- Intensificarea cercetărilor în domeniul sinergiei din partea companiilor de consultanță.

Practicile de sinergie sunt în creștere în ultimii ani și se referă la: alianțe și parteneriate strategice între companii, sisteme de parteneriate și programe de asociere, achiziții și fuziuni, francize, reprezentanțe, și alinieri la rețele de consultanță, implicare în proiecte de responsabilitate socială, clustere, parteneriate între asociații, practici de co-creare, sinergia prin cercetare (studii și cercetări în domeniu, inovații în metodologiile de consultanță), parteneriate publice-private.

Pentru a realiza aceste practici este nevoie de revizuirea gândirii strategice și dezvoltarea anumitor *capacități* care trebuie permanent să fie perfecționate în cadrul întreprinderilor - capacitatea de a se adapta rapid la schimbările din ramură, dar și de a provoca schimbările, de a efectua instruire continuă și dezvolta spirit colectiv, capacitatea de mobilizare, de a colabora, capacitatea de incluziune socială, și de a realiza sinergie.

Totodată, în această parte a lucrării este prezentată contribuția actorilor principali la dezvoltarea ramurii (McKinsey & Company, Boston Consulting Group, Bain & Company, Booz Allen, Arthur D. Little, Capgemini, Deloitte, Ernst & Young, etc.), și sinergiile rezultate, exprimată prin: dezvoltarea de capacități și diversificarea serviciilor, dezvoltarea de metodologii noi în consultanță, extinderea spectrului de servicii și de industrii deservite, precum și beneficierea de partajare de costuri și resurse, crearea oportunităților de recrutare și noilor locuri de muncă.

În baza informației aferente practicilor de sinergie și contribuției la dezvoltarea ramurii, am elaborat Modelul sinergic de contribuție la dezvoltarea ramurii, care include etapele (Figura 4.): 1) analiza mediului intern (realizarea contribuției și sinergiei poate fi comparată cu o „cheie”,

unde suportul sunt activitățile de bază, vârful sunt activitățile de susținere ce permit mobilitatea sau „învărtirea” cheii și fără de care cheia nu funcționează, și avantajul competitiv este elementul de deschidere cu care se face „penetrarea” pe piață și care deschide oportunitățile din ramură; sinergia, astfel, pornește de la managementul strategic, și trece prin tot lanțul de valoare), 2) analiza mediului ramural (a fost extins modelul Porter cu elementul de analiză a contribuției și sinergie; analiza respectivă va permite anticiparea și chiar influențarea unor evenimente din ramură, contribuția firmelor, totodată, are influență asupra celorlalte componente din model), și 3) analiza macro-mediului (se propune să fie analizat impactul contribuției și sinergie actorilor din ramură în cadrul mediului extern).

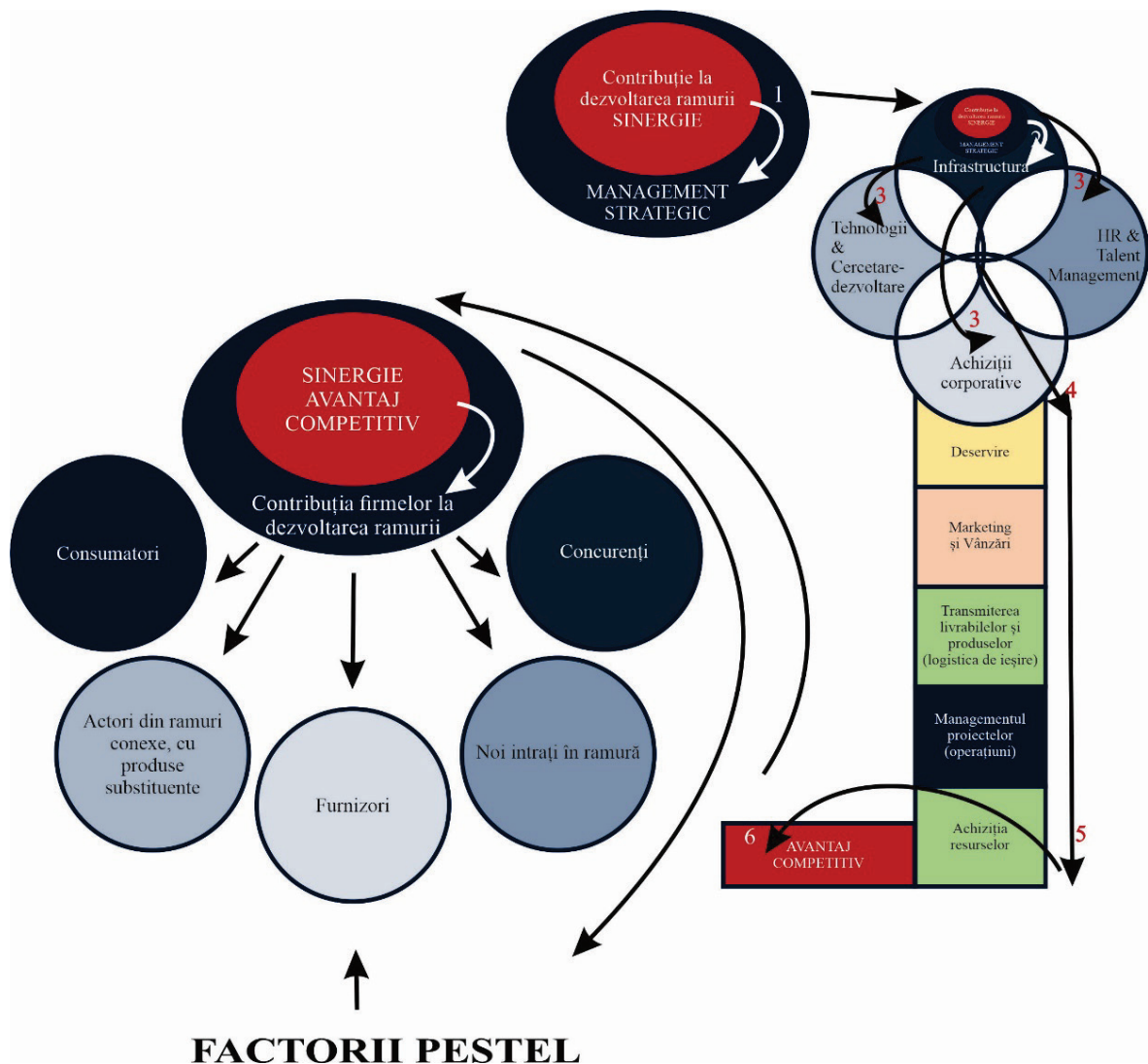


Figura 4. Modelul sinergic de contribuție la dezvoltarea ramurii pentru întreprinderile de consultanță în afaceri și management

Sursa: adaptat de autor pentru ramura de consultanță în baza modelelor Porter și PESTEL.

Figura 4 reflectă Modelul sinergic de contribuție la dezvoltarea ramurii pentru întreprinderile din consultanță, în care toate elementele participă la crearea sinergie pentru a

asigura avantajul competitiv durabil pentru o companie. În acest context, avantajul competitiv reprezintă rezultatul final al efectelor sinergice obținute de actorii implicați. Acest efect sinergic apare atunci, când toate elementele din cadrul mediului interacționează și se completează reciproc, contribuind la creșterea performanței și obținerea avantajului competitiv sustenabil.

Capitolul III al lucrării este intitulat *Modelul de management al sinergiei în strategia companiilor de consultanță în Republica Moldova* și reflectă în primul rând evoluția ramurii de consultanță în afaceri și management pe plan național.

Ramura de consultanță în afaceri și management din Republica Moldova, care are nu mai mult de 30 ani, este reprezentată de cca 500 companii, a căror cifră de afaceri înglobează 37 mil. EUR (Tabelul 2.), și are careva *particularități*, cum ar fi volumul mic al pieței și diversității serviciilor, companii în medie cu 10-15 angajați, ce operează, în marea lor majoritate, cu tot spectrul de servicii de pe piață, o capacitate joasă a beneficiarilor, în special IMM-rilor, de a selecta consultanții potriviți, cauzată, mai cu seamă, de o slabă reglementare a calității serviciilor prestate.

Pe de altă parte, pe parcursul a trei etape majore – *cea de lansare*, bazată pe privatizare și reorganizarea întreprinderilor din sectoarele-cheie, *cea de extindere*, bazată pe susținerea intensivă a antreprenoriatului și dezvoltarea proiectelor cu donatorii, și *etapa modernă*, pe fundalul vectorului pro-european și intensificării colaborărilor internaționale, consultanța a ajuns astăzi să aducă o contribuție semnificativă în dezvoltarea economiei țării prin acordarea de suport antreprenorilor, crearea locurilor de muncă și stimularea gândirii antreprenoriale și manageriale.

Tabelul 2. Principalii indicatori ai pieței serviciilor de consultanță în afaceri și management din Republica Moldova

	Nr agenți economici							Nr angajați						
	2019	2020	2021	2022	2020/2019	2021/2020	2022/2021	2019	2020	2021	2022	2020/2019	2021/2020	2022/2021
CHIȘINĂU	462	439	401	402	-5%	-9%	0.2%	1611	1440	1656	1647	-11%	15%	-1%
REGIUNI	95	112	95	96	18%	-15%	1%	220	228	253	262	4%	11%	4%
total	557	551	496	498	-1%	-10%	0.4%	1831	1668	1909	1909	-9%	14%	0%
	Cifra afaceri, mln. EUR							Profit, mln. EUR						
	2019	2020	2021	2022	2020/2019	2021/2020	2022/2021	2019	2020	2021	2022	2020/2019	2021/2020	2022/2021
CHIȘINĂU	26.7	24.7	28.0	32.4	-7%	13%	16%	5.5	6	4.7	6.5	9%	-22%	38%
REGIUNI	3	3.5	3	5	17%	-6%	45%	0.9	1.2	1.1	3.7	33%	-8%	236%
total	29.7	28.2	31.3	37.2	-5%	11%	19%	6.4	7.2	5.8	10.2	13%	-19%	76%

Sursa: elaborat de autor în baza BNS și materialelor [25, 26].

În prezent, ramura de consultanță din Republica Moldova urmează tendințele globale de transformare informațională, digitală, și socială. Cererea pentru servicii de externalizare a serviciilor de afaceri și colaborarea cu alte sectoare a crescut, iar exportul de servicii de consultanță s-a intensificat, influențat de colaborările internaționale.

Pe de altă parte, clienții locali devin tot mai exigenți în selectarea consultanților și pe piață se conturează necesitatea de a reglementa acest domeniu, din partea asociațiilor de profil, în special ACAM (prin inițiative de creare a standardului ocupațional în ramură, cursurilor universitare în consultanță lansate în 2023 pentru tineri specialiști), precum și din partea donatorilor și organizațiilor interesate [28, p. 45].

În vederea transpunerii Modelului sinergic de contribuție la dezvoltarea ramurii, expus în capitolul II, pentru companiile de consultanță în afaceri și management din Republica Moldova, au fost prezentate aspectele practice ale modelului, în baza a 5 forțe concurențiale și PESTEL.

Astfel, *mediul ramural intern* pune în evidență o majorare a profitului și extindere a serviciilor în regiuni, o intensificare a competiției în segmentul “dezvoltare organizației și strategie” (Figura 5.), o competiție de preț la anumite categorii de servicii, cum ar fi elaborarea de planuri de afaceri sau aplicații pentru finanțări, o competiție intensă pentru resursele umane, și competiție din partea noilor-intrați care sunt în preponderență companii mijlocii cu capital străin. Companiile ce prestează servicii substituibile, de regulă, inițiază mai curând colaborări decât competiție cu companiile din ramură, în scopul oferirii soluțiilor complexe pentru afaceri.

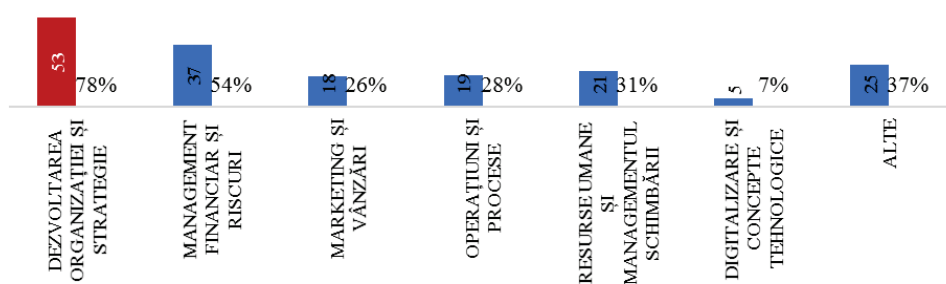


Figura 5. Distribuția competiției în consultanța în afaceri și management din Republica Moldova după segmente de consultanță, 2022 (număr de companii și ponderea lor în total)

Sursa: elaborat de autor în baza materialelor ACAM, și [1]

Clienții, pe de altă parte, sunt mai mult IMM-ri, cu mai puțin de 3 ani activitate, cu o capacitate redusă de plată, din diverse sectoare economice, în special agricultură și industrie. Astfel, în structura vânzărilor companiilor de consultanță, predomină prestarea serviciilor pentru proiecte cu donatorii (60%), care de regulă, facilitează accesul la consultanță a sectorului privat.

Mediul ramural extern reflectă insuficiența reglementării profesiei de consultant în management pe piață, o lipsă a monitorizării impactului macroeconomic al pieței, și schimbări în comportamentul consumatorilor. Totodată, creșterea proiectelor de suport pentru femei în afaceri, și mici antreprenori stimulează consultanța și contribuie la îmbunătățirea imaginii consultanților pe piața locală. Pe de altă parte, se observă o creștere a cercetării-dezvoltării, rezultată din

colaborarea consultanților cu mediul academic, și o influență a proiectelor de economie verde asupra diversificării serviciilor. Influența macro-mediului asupra ramurii de consultanță în Republica Moldova, este reflectată și prin indicele de consultanță al țării, estimat de noi la un nivel de 0,025, și care este mai mic decât media pe țările analizate în capitolul II, care constituie 0,162.

Ramura de consultanță este în prezent marcată de *provocări*, cum ar fi efectele pandemice, insuficiența pregătirii cadrelor și dificultatea recrutării consultanților calificați, slaba înțelegere din partea clienților a valorii serviciilor de consultanță, și de *tendințe*: dezvoltarea digitalizării, cooperarea și parteneriatele intra-sectoriale și intersectoriale, dezvoltarea asociațiilor și creșterea calității serviciilor, creșterea exportului de servicii și practicilor de sinergie.

Noi propunem câțiva indicatori pentru a realiza monitorizarea regulată a acestei ramuri.

Tabelul 3. Descrierea indicatorilor de performanță în ramura consultanței din Moldova

Indicator	Formula	Descrierea
Gradul de satisfacție al clienților față de calitatea serviciilor	Număr maxim de puncte atribuite de către clienții chestionați (conform grilei prestabilite)	Indică calitatea serviciilor prestate, percepția clienților față de consultanții locali, atractivitatea ramurii pentru investitori și donatori. Acest indicator poate fi dezvoltat: ponderea clienților satisfăcuți în total clienți.
Gradul de încredere al clienților față de expertiza consultanților locali	Număr maxim de puncte atribuite de către clienții chestionați (conform grilei prestabilite)	Indică nivelul de încredere a clienților față de consultanții locali, și potențialul de dezvoltare al ramurii, atractivitatea ramurii pentru investitori și donatori.
Cota consultanților calificați, %	$(\text{Nr. consultanți calificați} / \text{Nr. consultanți total}) \times 100\%$	Indică ponderea consultanților care au certificări, acreditări și calificări ce pot fi verificate și reprezintă capacitatea ramurii de a asigura calitatea serviciilor prestate, precum și necesitatea de instruire în ramură.
Cota proiectelor de succes ale asociațiilor de profil, %	$(\text{Nr. proiecte de succes} / \text{Nr. proiecte total}) \times 100\%$	Indică capacitatea ramurii de a asigura sinergie din colaborarea consultanților și de a satisface cerințele părților interesate. Succesul poate fi măsurat prin 2 indicatori de bază – calitate și finalizare în termenii prevăzuți.
Cota exportului în total vânzări pe ramură	$(\text{Venit din export servicii de consultanță} / \text{Venit din vânzări pe ramură}) \times 100\%$	Indică capacitatea ramurii de a exporta serviciile sale sau “creierul consultanților” și aduce impact în creșterea exportului din țară.
Cota ramurii în PIB	$(\text{Venit din vânzări total pe ramură} / \text{PIB}) \times 100\%$	Indică capacitatea ramurii de a contribui la creșterea PIB-ului din țară.
Numărul de companii de consultanță	Număr de companii din ramură, anual, unități	Indică capacitatea ramurii de a deservi clienții și beneficiarii.
Prețurile medii în ramură	Prețul mediu, consultant-zi, MDL	Indică valoarea în bani a prestării serviciilor din ramură. Acest indicator poate fi dezvoltat: prețul mediu pe categorii de servicii.
Numărul de companii de consultanță nou-intrate	Număr de companii noi din ramură, anual, unități	Indică atractivitatea ramurii pentru agenții economici și extinderea capacității ramurii de a deservi clienții și beneficiarii. Acest indicator poate fi detaliat: număr de companii noi raportat la total companii, nr. de companii care și-au închis activitatea raportat la companii noi.
Total profit net pe ramură	Suma profitului net anual pe toate companiile din ramură, MDL	Indică performanța financiară a ramurii, atractivitatea ramurii pentru investitori și donatori, și potențialul de dezvoltare al ramurii. Indicatorul poate fi dezvoltat: profitul mediu pe ramură, profitul mediu pe categorii de servicii.

Sursa: elaborat de autor.

Tot în această parte a lucrării au fost prezentate și practicile de sinergie existente în ramură, ce se rezumă în mare parte la parteneriate, mai mult pe termen scurt, în vederea realizării unor proiecte complexe, alinieri la rețele de consultanță internaționale, parteneriate cu experți individuali, proiecte de responsabilitate socială, colaborări în sectorul asociativ, etc. În prezent, unica asociație de profil ACAM contribuie la dezvoltarea ramurii prin analize de piață, instruirii, și consolidarea rețelei de consultanți profesioniști.

Totoată, am efectuat un *sondaj pe 42 de companii*, ce a demonstrat necesitatea elaborării Modelului sinergic de contribuție la dezvoltarea ramurii. Majoritatea respondenților consideră că o companie de consultanță prin strategia sa trebuie să contribuie la dezvoltarea ramurii și sunt de acord să includă astfel de obiective în strategie (Figura 6.). Realizarea unei strategii focusate pe inovații și capacitatea de a se adapta la schimbări sunt considerate drept prioritare în acest context.

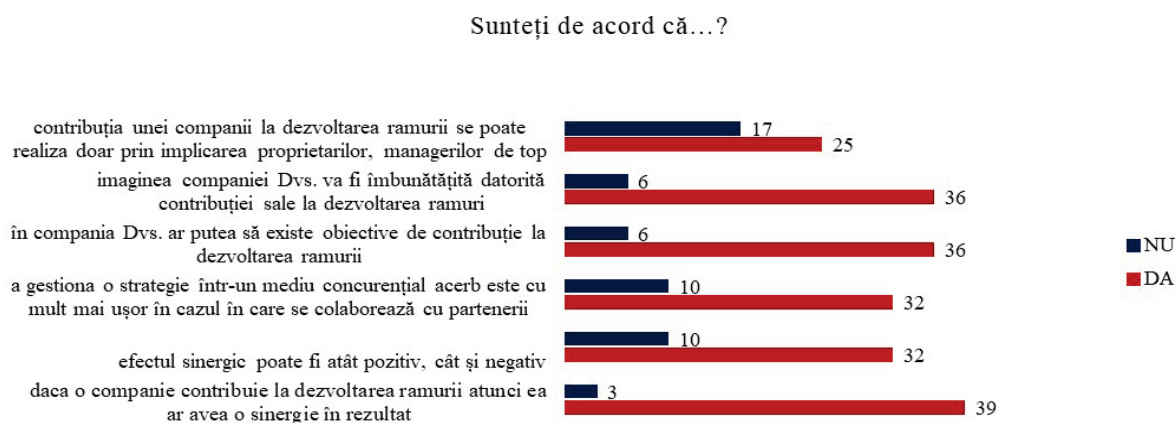


Figura 6. Percepția asupra sinergiei și contribuției la dezvoltarea ramurii, puncte

Sursa: elaborat de autor.

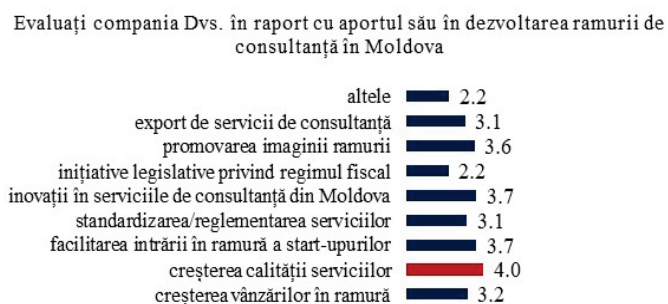


Figura 7. Evaluarea aportului companiilor la dezvoltarea ramurii, puncte

Sursa: elaborat de autor.

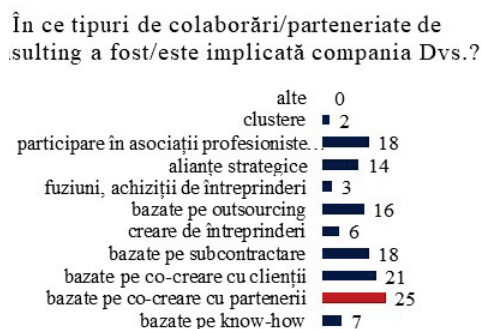


Figura 8. Experiența în colaborări/parteneriate, puncte

Sursa: elaborat de autor.

Sondajul a reflectat că, în medie, contribuția companiilor-respondente, este una satisfăcătoare, aceasta fiind bazată mai mult pe aportul la creșterea calității serviciilor din ramură

(Figura 7.), iar colaborarea bazată pe co-crearea cu partenerii este tipul de colaborare în care se implică cel mai des companiile (Figura 8.).

Totodată, majoritatea respondenților consideră că a gestiona o strategie într-un mediu concurențial acerb este mai ușor atunci când se colaborează și motivul predominant în baza căroră se face acest lucru – constă în realizarea unor proiecte complexe, finanțate de donatori.

Un exemplu de valorificare pe termen lung a practicilor de sinergie îl are grupul de companii *ProConsulting Group*, care este pe piață peste 20 de ani. Pe parcursul ultimilor 8 ani, activitatea sa s-a soldat cu o cifră de afaceri de 5 mil. MDL medie pe an (de 3 ori mai mare ca media ramurală). În mare parte acest rezultat se datorează diverselor *practici de sinergie*, cum ar fi 7 parteneriate, 1 aliniere la o rețea de suport internațională pentru antreprenori, parteneriate cu cel puțin 11 experți, proiecte de responsabilitate socială, implicare activă în asociația de profil, practici de co-creare cu clienții, mediul academic și alte ramuri conexe (Tabelul 4.).

Tabelul 4. Efectele sinergice financiare în urma practicilor de sinergie, ProConsulting Group

		MDL						
		Vânzări ProConsulting Group	Costuri Partners/Experți	Alte Costuri variabile	Costuri fixe	Profit	Rentabilitate comercială	
		Parteneriate strategice						
		15,187,854	2,629,962	7,876,048	3,496,536	1,185,309	19%	<i>media</i>
	Parteneriat Business Studio	658,547	329,274	65,855	46,098	217,321	33%	
	Parteneriat LRED (<i>activitate non-profit</i>)	9,410,800	0	6,587,560	2,823,240	0	0%	
	Parteneriat Ingineria Apelor	3,646,241	1,445,506	911,560	546,936	742,239	20%	
	Parteneriat CET Nord	332,400	120,000	83,100	23,268	106,032	32%	
	Parteneriat Trimetrica crearea ghișeelor unice	1,139,866	735,182	227,973	56,993	119,718	11%	
		A linii la rețele de consultanță internaționale						
	Clubul CEED Moldova, parte CEED Global	120,000	18,000	48,000	18,000	36,000	30%	
		Proiecte de responsabilitate socială						
		3,578,800	747,520	1,410,640	536,820	883,820	22%	<i>media</i>
	Crearea locurilor de muncă SARD	3,400,000	680,000	1,360,000	510,000	850,000	25%	
	Instruirea tinerilor People in Need	60,000	20,000	15,000	9,000	16,000	27%	
	Instruire suport persoane în etate HelpAge	118,800	47,520	35,640	17,820	17,820	15%	
		Parteneriate și colaborări în sectorul asociativ						
		876,184	169,237	563,520	129,928	13,500	23%	<i>media</i>
	Colaborare cooperativa apicolă (<i>activitate non-profit</i>)	846,184	169,237	550,020	126,928	0	0%	
	Colaborare cu ACAM la Business UP	30,000	0	13,500	3,000	13,500	45%	
		Practici de co-creare cu clienții						
	Co-creare cu UTM softul EDUardo	120,000	60,000	12,000	12,000	36,000	30%	
		Contribuție la dezvoltarea ramurii prin cercetare						
		453,540	60,000	196,593	52,854	144,093	35%	<i>media</i>
	Colaborare ACAM metodologia economiei verzi ILO	150,000	0	60,000	22,500	67,500	45%	
	Colaborare Consultex studiul piața consultanță ODA	303,540	60,000	136,593	30,354	76,593	25%	
		total	20,336,378	3,684,718	10,106,801	4,246,137	2,298,722	
		media per proiect	1,594,345			212,169	24%	

Sursa: elaborat de autor în baza materialelor ProConsulting Group.

Efectele acestor practici sunt: un volum de vânzări de 20 mil. MDL, cca 15 consultanți instruiți în metodologii noi și softuri specializate, 6 proiecte la care s-a lucrat repetat cu partenerii strategici, 13 proiecte noi ce au fost câștigate datorită acestor parteneriate, cca 50 beneficiari ce au apelat la serviciile companiei prin recomandări din realizarea acestor practici. Pe lângă aceasta,

sunt și efecte sinergice calitative cum ar fi îmbogățirea bazei de cunoștințe, îmbunătățirea imaginii, relații pe termen lung cu partenerii strategici.

Contribuția ProConsulting Group la dezvoltarea ramurii se reflectă în dezvoltarea anumitor servicii și produse noi, instruirea consultanților locali, promovarea colaborării cu partenerii străini, realizarea diferitor studii și cercetări privind piața de consultanță locală, și promovarea asociației de profil în rândul donatorilor și mediului de afaceri.

Activitatea ProConsulting Group denotă o strategie, cu efecte sinergice pozitive, și rentabilitate înaltă, ceea ce ne permite să considerăm validată ipoteza 1 “Companiile de consultanță prin strategia sa contribuie la dezvoltarea ramurii în care activează”. Tabelul 4. reflectă o totalizare pe toate practicile de sinergie, exprimată în o rentabilitate comercială de 24%, care este peste media profitabilității anuale de 11% pe tot grupul de companii.

În vederea gestiunii sinergiilor ulterioare, noi am dezvoltat pentru ProConsulting Group Modelul sinergic de contribuție la dezvoltarea ramurii (expus în capitolul II), care a trecut prin *următoarele etape*: analiza mediului intern, care a identificat un potențial înalt de a realiza sinergie; analiza mediului ramural și a macro-mediului prin prisma contribuției și sinergiei; analiza SWOT; selectarea practicilor de sinergie potrivite (au fost selectate sinergiile bazate pe parteneriate interramurale și intraramurale); stabilirea obiectivelor și indicatorilor sinergici, în baza metodologiei Balanced Scorecard (Tabelul 5.), care în mare parte vizează creșterea profitabilității practicilor de sinergie și imaginii la clienți și donatori, creșterea numărului de proiecte sinergice și calității acestora, optimizarea proceselor din contul efectelor sinergice și instruirea personalului; elaborarea planului de acțiuni, cu responsabili din echipa companiei, cu un buget de cca 500 mii MDL pentru 3 ani.

În acest context, am considerat necesar de prezentat și definiția de „proiect sinergic”, care reprezintă un proiect de consultanță ce implică realizarea de activități complexe prin efortul comun și/sau utilizarea resurselor comune a două sau mai multe companii de consultanță din ramură, implementate în parteneriate, consorții sau alte forme de colaborare.

Pe lângă aceasta, am analizat riscurile Modelului, identificând măsurile de atenuare ale acestora, ele, în special, referindu-se la monitorizarea regulată a efectelor sinergice, selectarea partenerilor potriviți, finanțarea continuă a acțiunilor preconizate, în special a instruirilor.

Tabelul 5. Obiective și indicatori de sinergie și contribuție la dezvoltarea ramurii (extras din Modelul elaborat pentru ProConsulting Group).

Obiective strategice de sinergie și CDR	KPI			Ținta, ani		
	Indicator	Formula	Unități	1	2	3
Client, Piață						
Creșterea imaginii la donatori din contul sinergiei	Cota proiectelor câștigate în parteneriat	$\sum Ofc / \sum Ofd * 100\%$	%	70%	75%	80%
Creșterea imaginii la clienți din contul sinergiei	Rata de creștere a clienților prin recomandari din proiecte sinergice	$(\text{Clienți recomandați } p1 / \text{Clienți recomandați } p0) * 100\%$	%	8%	8.8%	9.7%
	Număr mediu de clienți recomandați per proiect sinergic	$\sum \text{Clienți recomandați } Pi / \sum Pi$	persoane	5	5	6
Creșterea proiectelor de sinergie și CDR	Număr de proiecte de sinergie și CDR	$\sum Pi$	unități	2	3	4
Procese, Calitate						
Creșterea calității proiectelor din contul practicilor de sinergie	Cota proiectelor fără abateri în proiectele de sinergie	$\sum Pfa / \sum Pi * 100\%$	%	90%	93%	95%
	Gradul de satisfacție al clientului	$\sum Ps / \sum Pi * 100\%$	%	87%	90%	95%
Optimizarea proceselor din contul efectelor sinergice	Timpul mediu de atragere a partenerului strategic	$\sum \text{Consultant zile } Pt$	zile	15	12	10
Dezvoltarea de noi servicii în cadrul practicilor de sinergie	Număr de proiecte realizate în baza serviciilor nou-create cu partenerii strategici	$\sum Pn$	unități	4	6	8

Sursa: elaborat de autor.

Notă: *P* - proiect, *i* - număr de proiecte, *p1* - perioada curentă, *p0* - perioada precedentă, *Ofc* - oferte câștigate, *Ofd* - oferte depuse, *Pfa* - proiecte fără abateri, *Ps* - proiect cu nivel de satisfacție a clientului > 4,5, *Pt* - proiect tip, *Pn* - proiecte noi.

Noi am dezvoltat *recomandări pentru implementarea eficientă a Modelului sinergic* de contribuție la dezvoltarea ramurii, pentru o companie de profil, printre care: revizuirea gândirii strategice prin prisma sinergiei, cercetarea bunelor practici și implicarea în asociații, parcurgerea etapelor Modelului în consecutivitatea prezentată, estimarea potențialului companiei de a realiza sinergie, în baza lanțului de valoare adaptat (capitolul II), cercetarea tendințelor pieței, alegerea practicilor de sinergie potrivite, stabilirea clară a obiectivelor sinergice, concentrarea asupra câtorva indicatori importanți și realizabili, stabilirea unor acțiuni clare și a unui buget accesibil, etc.

Rezumând, considerăm oportună includerea în strategia companiilor de consultanță a obiectivelor de contribuție la dezvoltarea ramurii și monitorizarea regulată a indicatorilor. Utilizarea acestui Model va permite unei companii de profil să-și gestioneze sinergia, și, prin urmare, să contribuie mai eficient la dezvoltarea ramurii în care activează.

CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI

Cercetarea literaturii în domeniul managementului strategic și paradigmei sinergice, precum și analiza practicilor de sinergie în ramura de consultanță din Republica Moldova, a rezultat în formularea concluziilor și recomandărilor de bază.

În procesul de realizare a primului obiectiv de cercetare - *reflectării contribuțiilor teoriilor manageriale la abordarea sinergică și identificarea premiselor pentru managementul sinergiei*, a fost constatat că managementul strategic a suferit o evoluție semnificativă, iar abordarea de management al sinergiei a devenit o necesitate motivată atât de cercetările recente care evidențiază impactul pozitiv al unirii eforturilor în mediul de afaceri asupra creșterii economiei unei țări, cât și de contextul turbulent actual. În context, am înaintat definiția managementului sinergiei.

În realizarea obiectivului de *identificare a practicilor de sinergie ce pot contribui la dezvoltarea ramurii de consultanță în afaceri și management*, a fost constatat, că aceste practici se intensifică, pe fundalul dezvoltării proiectelor complexe, cooperării și exportului. În Republica Moldova, ramura de consultanță este una relativ tânără, iar practicile de sinergie sunt mai mult bazate pe parteneriate pe termen scurt în proiecte, decât în vederea contribuției la dezvoltarea ramurii. Este necesară o colaborare mai strânsă între consultanți, mai cu seamă din perspectiva certificării și instruirii. Noi am adus contribuție prin definiția practicilor de sinergie, descrierea tipologiei acestora pe plan internațional și național, și prin elaborarea unor principii de colaborare pentru companiile din Republica Moldova în vederea obținerii unor efecte sinergice pozitive.

În realizarea obiectivului de *estimare a aportului ramurii de consultanță în economia Republicii Moldova și elaborarea unor indicatori de monitorizare a ramurii*, a fost identificat că piața locală este dominată de companii mici, care se confruntă cu clienți care au resurse financiare reduse, insuficiență de consultanți calificați și reglementare insuficientă a ramurii. Totodată, consultanța joacă un rol important în dezvoltarea economică, oferind sprijin antreprenorilor. În plus, observăm o creștere a colaborării între consultanți în cadrul industriei și cu mediul academic. Noi am adus aport prin descrierea etapelor de evoluție a ramurii în țară, estimarea indicelui național de consultanță și elaborarea unor indicatori de monitorizare a ramurii.

Cel de-al 4-lea obiectiv - *elaborarea unui model de management al sinergiei, necesar pentru realizarea contribuției la dezvoltarea ramurii, pentru întreprinderile de consultanță din Republica Moldova* – a fost realizat prin demonstrarea necesității unui astfel de model, identificată în baza sondajului, unde majoritatea respondenților consideră că o companie trebuie să contribuie la dezvoltarea ramurii prin strategia sa, iar gestionarea unei strategii este mai ușoară atunci când se colaborează. Astfel, am elaborat un Model sinergic de contribuție la dezvoltarea ramurii, bazat

pe lanțul de valoare adaptat pentru consultanță, și cadrul a 5 forțe concurențiale, PESTEL și SWOT analiză pentru ramura de consultanță în Republica Moldova. Implementarea Modelului a fost expusă în baza practicilor de sinergie ale ProConsulting Group, analiza SWOT, selectarea practicilor de sinergie potrivite, stabilirea obiectivelor și indicatorilor sinergici, și acțiunilor corespunzătoare. Am prezentat și definiția unui proiect sinergic.

În procesul de *elaborare a unor indicatori pentru evaluarea sinergiei obținute pentru o companie de consultanță*, noi am delimitat efectele sinergice cantitative de cele calitative, în baza practicilor de sinergie ProConsulting Group, calculând anumiți indicatori, în baza metodologiei Balanced Scorecard.

În procesul de *elaborare a recomandărilor de implementare a modelului de management al sinergiei*, reprezentat prin Modelul sinergic de contribuție la dezvoltarea ramurii, s-a constatat că există anumite riscuri de implementare, care pot fi atenuate în special prin crearea unui sistem de monitorizare a efectelor sinergice, și de selectare a partenerilor strategici. Au fost identificate câteva recomandări de implementare a Modelului propus, relevante pentru o companie din ramură.

Concluziile rezultate din realizarea obiectivelor au permis validarea ipotezelor lucrării. În acest sens, activitatea ProConsulting Group, expusă în capitolul III denotă o strategie, care s-a soldat cu efecte sinergice pozitive, precum și o contribuție majoră la dezvoltarea ramurii, și rentabilitate de 24% în medie pe practicile sinergice, care este peste media profitabilității anuale de 11% pe tot grupul de companii. Creșterea avantajelor competitive a fost stimulată de efectele pozitive, inclusiv îmbogățirea bazei de cunoștințe corporative, îmbunătățirea imaginii în fața clienților și donatorilor, crearea de relații pe termen lung cu partenerii strategici, instruirea consultanților și achiziționarea de noi active, cum ar fi softuri specializate. Toate acestea ne-au permis să validăm ipoteza 2: “Prin aplicarea practicilor de sinergie pentru a contribui la dezvoltarea ramurii, o întreprindere poate obține avantaje competitive mai mari decât în cazul în care nu utilizează aceste practici”.

Totodată, rezultatele cercetării științifice fundamentale, expuse în capitolele I și II, precum și rezultatele sondajului pe companiile de consultanță în afaceri și management din Republica Moldova, expus în capitolul III, au validat ipoteza 1: „Companiile de consultanță prin strategia sa contribuie la dezvoltarea ramurii în care activează”.

În procesul de căutare de soluții pentru ***problema științifică importantă*** ce constă în lipsa unui Modelul sinergic de contribuție la dezvoltarea ramurii pentru companiile de consultanță din Republica Moldova, ce ar confirma *oportunitatea promovării sinergiei* în domeniul de consultanță în afaceri și management, în vederea *aplicării practicilor de sinergie* în baza unor indicatori de

performanță clari și realizabili, formulăm următoarele **recomandări**, având în vedere nivelele de implementare – companie, asociațiile de profil și nivelul macromediului.

Astfel, se recomandă unei companii de consultanță din ramură:

- să adopte o gândire managerială care să promoveze colaborarea, să își aleagă partenerii în funcție de experiența lor în practici de sinergie și să estimeze efectele sinergice potențiale, să instruiască angajații în practici de sinergie;
- să utilizeze Modelul sinergic de contribuție la dezvoltarea ramurii, ținând cont de etapele indicate și experiența companiei în realizarea de sinergii și aport în ramură;
- să urmărească tendințele de pe piață, și bunele practici aferente diverselor proiecte de colaborare intra- și inter-ramurale, să adere la asociații de profil, în vederea realizării contribuției sale la dezvoltarea ramurii, și promovarea practicilor de sinergie.

Recomandările pentru asociațiile de profil (în special ACAM), se referă la:

- monitorizarea anuală a evoluției ramurii prin calculul indicatorilor propuși și NCI, realizarea unui studiu pentru a identifica oportunitățile de diversificare și co-creare;
- promovarea informației privind bunele practici de colaborare și parteneriat în ramură;
- instruirea consultanților în managementul sinergiei, inclusiv în specificul colaborării în proiecte complexe, căutare de parteneri potriviți, și proiecte relevante;
- promovarea standardelor în consultanță și certificării în domeniu, crearea unei liste cu consultanți acreditați, afișată public, în vederea creșterii credibilității serviciilor;
- colaborarea cu asociațiile europene și internaționale de profil.

Recomandările pentru nivelul macro-mediului se referă la:

- elaborarea Standardului ocupațional pentru profesia de consultant în management;
- elaborarea unui Program de Master în domeniul consultanței în afaceri și management;
- stimularea cercetărilor în domeniul managementului sinergiei, și transpunerii Modelului sinergic de contribuție la dezvoltarea ramurii în alte ramuri prin crearea unui curs opțional în instituțiile de învățământ, pentru ciclul II de studii;
- elaborarea Programului Național pentru ramura de consultanță, cu o strategie de dezvoltare și promovare a serviciilor, mai cu seamă, unde necesitățile de consultanță sunt stringente.

Prin urmare, consultanța în Republica Moldova mai are loc de creștere, iar dezvoltarea managementului sinergiei va permite companiilor nu doar să activeze mai bine într-un mediu complex, ci și să ofere un suport mai calitativ clienților. Or, cum a zis Michael Porter, strategia înseamnă să faci lucrurile altfel, nu doar mai bine, decât concurenții, iar sinergia este „despre a face ceva diferit”.

BIBLIOGRAFIA

1. *Biroul istoriilor de credit Infodebit* [online]. 2022 [citat 07.11.2022]. Disponibil: <https://www.infodebit.md>.
2. BODENSTEIN, R. et al. National Consulting Index Global Report. In: *ICMCI The International Council of Management Consulting Institutes* [online]. 2020 [citat 21.11.2021]. Disponibil: <https://www.cmc-global.org/sites/default/files/public/nci-gr-2020.pdf>
3. BUCHANAN, D., HUCZYNSKI, A. *Organizational behavior: an introduction text*. 5th ed. London: Prentice Hall, 2003. 999 p. ISBN 978-0273682226.
4. CHICU, V. Managementul sinergieii. *Didactica Pro: revista de teorie și practică educațională*. 2008, nr. 4-5(50-51), pp. 9-11. ISSN 1810-6455.
5. CHRISTENSEN, C., OVERDORF, M. Meeting the challenge of disruptive change. *Harvard Business Review* [online]. 2000, nr. 78(2), pp. 67-75 [citat 10.02.2022]. ISSN 0017-8012. Disponibil: <https://hbr.org/2000/03/meeting-the-challenge-of-disruptive-change>
6. DAMODARAN, A. The Value of Synergy [online]. *Stern School of Business*, 2005 [citat 10.02.2022]. Disponibil: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/pdfiles/papers/synergy.pdf>
7. DUDIK, E. *Strategic renaissance: new thinking and innovative tools to create great corporate strategies*. New York: AMACOM, 2000. 272 p. ISBN 0814405517.
8. ECHEVERRI, P., SKALEN, P. Co-creation and co-destruction: A practice-theory based study of interactive value formation. *Marketing Theory* [online]. 2011, nr. 11(3), pp. 351-373 [citat 14.11.2021]. ISSN 1470-5931. Disponibil: <http://kau.diva-portal.org/smash/get/diva2:493823/FULLTEXT01>
9. GAUGHAN, P. *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings* [online]. 4th ed. New York: John Wiley & Sons, 2007 [citat 10.12.2022]. ISBN 9780471705642. Disponibil: https://book.akij.net/eBooks/2018/April/5ad5c7343f3b0/Mergers_acquisitions_and_co.pdf
10. GRONROOS, C. Service Logic Revisited: Who Creates Value? And Who Co-Creates? *European Business Review*. 2008, nr. 20, pp. 298-314. ISSN 0955-534X.
11. GROSSU, A. Metodologia implementării managementului de proiect în contextul dezvoltării economiei mondiale. In: *Particularitățile dezvoltării economiei mondiale în condițiile globalizării*: conf., 15 aprilie 2016, pp. 421-431. Chișinău, 2016. ISBN 978-9975-3092-7-1.
12. HAKEN, H. *The science of structure: synergetics*. New York: Van Nostrand Reinhold, 1984. 255 p. ISBN 0442237030.
13. HASLAM, S., ABDEL-JABER, T., BLACKMAN, A. *National Consulting Index 2022 edition* [online]. ICMCI [citat 21.03.2023]. Disponibil: https://www.cmc-global.org/sites/default/files/public/nci_2022_0.pdf
14. KANTER, R. *When Giants Learn To Dance*. New York: Free Press, Touchstone, 1990. 416 p. ISBN 978-0671696252.
15. KAPLAN, R., NORTON, D. Having trouble with your strategy – then map it. *Harvard Business Review*. 2000, nr. 78(5), pp. 167-176. ISSN 0017-8012.
16. LASKER, R., MILLER, R. Partnership synergy: a practical framework for studying and strengthening the collaborative advantage [online]. *Milbank Quarterly*. 2001, nr. 79(2), pp. 179-205 [citat 02.02.2022]. ISSN 1468-0009. Disponibil: https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2751192/pdf/milq_203.pdf
17. *Management Consulting Market: Minimization of Costs, Increasing Digital Marketing, Regulatory Developments & Growth of Freelance Consulting* [online]. Maximize Market Research, 2023 [citat 12.02.2023]. Disponibil: <https://www.maximizemarketresearch.com/market-report/global-management-consulting-market/23814/>
18. *Management consulting services market - growth, trends, covid-19 impact, and forecasts (2023 - 2028)* [online]. Mordor Intelligence, 2023 [citat 07.12.2022]. Disponibil:

- <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/management-consulting-services-market>.
19. *Market segments* [online]. Consultancy.org, 2022 [citat 07.12.2022]. Disponibil: <https://www.consultancy.org/consulting-industry/market-segments>.
 20. MASUDA, Y. Hypothesis on the genesis of homo intelligent. *Futures*. 1985, nr. 17(5), pp. 479-494. ISSN 0016-3287.
 21. NIETO, M., SANTAMARIA, L. The Importance of Diverse Collaborative Networks for the Novelty of Product Innovation. *Technovation*. 2007, nr. 27, pp. 367-377. ISSN 1664972.
 22. O' HERN, M., RINDFLEISCH, A. Customer Co-Creation: A Typology and Research Agenda. *Review of Marketing Research*. 2010, nr. 6, pp. 84-106. ISSN 1548-6435.
 23. OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y. *Business Model Generation*. Traducere din engleză: DOROBANȚU, D. București: Publica, 2017. 282 p. ISBN 978-606-722-231-9.
 24. PEARCE J., ROBINSON R. *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*. New York: 8th ed. The McGraw-Hill/Irwin, 2002. 1008 p. ISBN 978-0072488463.
 25. *Piața de consultanță în management din Republica Moldova* [online]. București: AMCOR, 2020 [citat 15.09.2022]. Disponibil: https://amcor.ro/wp-content/uploads/2020/10/Studiu_piata_2020_RM_v3.pdf.
 26. *Piața de consultanță în management din Republica Moldova* [online]. București: AMCOR, 2021 [citat 15.09.2022]. Disponibil: https://amcor.ro/wp-content/uploads/2021/10/Studiu_piata-2021-RM_logo.pdf
 27. PORTER, M. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1998. 592 p. ISBN 0684841460.
 28. **RADOV, M.** Viitorul este sinergic. Necesitatea contribuției la dezvoltarea ramurii (pe exemplul ramurii de consultanță în afaceri și management din Moldova). In: *Adaptabilitatea - competență soft în atingerea sustenabilității în context (post) pandemic. Abordări interdisciplinare: confer. șt.-practică intern.*, 27 mai 2022. Iași: Tehnopres, 2022, pp. 150-159. 231 p. ISBN 978-606-687-502-8.
 29. ROTARU, A., GANEA, V. Contribuții sinergice la dezvoltarea activității inovatoare. *Economica*. 2008, nr. 3(63), pp. 5-7. ISSN 1810-9136.
 30. *Survey of the European management consultancy, 2018/2019* [online]. FEACO, 2019 [citat 08.02.2023]. Disponibil: <https://www.feaco.org/consulting-in-europe/annual-survey/>
 31. *Survey of the European management consultancy, 2019/2020* [online]. FEACO, 2020 [citat 08.02.2023]. Disponibil: <https://www.feaco.org/consulting-in-europe/annual-survey/>
 32. *Survey of the European management consultancy, 2020/2021* [online]. FEACO, 2021 [citat 08.02.2023]. Disponibil: <https://www.feaco.org/consulting-in-europe/annual-survey/>
 33. *Survey of the European management consultancy, 2021/2022* [online]. FEACO, 2022 [citat 08.04.2023]. Disponibil: <https://www.feaco.org/consulting-in-europe/annual-survey/>
 34. ȘIȘCAN, Z. *Fundamentarea de noi abordări ale managementului strategic și cros-cultural: tz. dr. hab. în șt. econ.* Chișinău, 2006. 257 p.
 35. THOMPSON, A. et. al. *Crafting and Executing Strategy: Concepts*. 22nd ed. New York: McGraw- Hill, 2019. 432 p. ISBN 978-1260157376.
 36. KAKU, M. *Fizica viitorului*. București: Editura Trei, 2020. 680 p. ISBN 978-606-40-0781-0.
 37. КИМ ЧАН, В., МОБОРН, Р. *Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков*. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2012. 304 с. ISBN 978-5-921657-347-3.
 38. ЛЕВИТСКАЯ, А. *Управление инновационным развитием региональной экономики (на основе АТО Гагаузия): дис. д-ра хаб. экономических наук* [online]. Chișinău, 2017 [citat 21.03.2022]. Disponibil: http://www.cnaa.md/files/theses/2017/51622/alla_levitslkaia_thesis.pdf
 39. ТАЛЕБ, Н. *Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости*. Москва: КоЛибри, Азбука-Аттикус, 2018. 736 с. ISBN 978-5-389-09894-7.

LISTA PUBLICAȚIILOR AUTORULUI LA TEMA TEZEI

Articole în reviste științifice

1. **RADOV, M.** Emerging trends in business and management consulting. *Eastern European Journal of Regional Studies*. 2022, nr. 8(2), pp. 30-49. ISSN 1857-436X, categoria B, <https://doi.org/10.53486/2537-6179.8-2.03>
2. **RADOV, M.** Necesitatea abordării managementului strategic prin contribuția întreprinderii la dezvoltarea ramurii. *Economica*. 2010, , nr. 3(73), pp. 94-97. ISSN 1810-9136, categoria B, https://ase.md/files/publicatii/economica/ec2010_3.pdf
3. **RADOV, M.** *Sistemul de indicatori echilibrați: realizarea sinergetică a strategiei*. In: *Economica*. 2010, nr. 2(72), pp. 34-40. ISSN 1810-9136, categoria B, https://ase.md/files/publicatii/economica/ec2010_2.pdf
4. **RADOV, M.** Rethink for revive: branch framework. In: *Studia Universitatis Moldaviae*. 2009, nr. 7(27), pp. 248-251. ISSN 1857-2073, <https://exact.studiamsu.md/wp-content/uploads/2009/01/41.-p.248-251.pdf>
5. **RADOV, M.** Mobilizarea strategică – condiția depășirii crizei economice în ramură. *Economica*. 2009, nr. 5(69), pp. 14-19. ISSN 1810-9136, categoria B, https://ase.md/files/publicatii/economica/ec2009_5.pdf
6. COTELNIC, A., **RADOV, M.** Implementarea principiilor managementului calității la întreprinderile din Republica Moldova. *Economie și finanțe*. 2001, nr. 2, pp. 35-38.

Articole în lucrările conferințelor și altor manifestări științifice

7. **RADOV, M.** Viitorul este sinergic. Necesitatea contribuției la dezvoltarea ramurii. (pe exemplul ramurii de consultanță în afaceri și management din Moldova). În: *Adaptabilitatea - competență soft în atingerea sustenabilității în context (post) pandemic. Abordări interdisciplinare*: confer. șt.-practică intern, 27 mai 2022. Iași: Tehnopres, 2022, pp. 150-159. 231 p. ISBN 978-606-687-502-8.
8. DRAGALIN, I., **RADOV, M.** Publicitatea online și purtătorii publicității exterioare - beneficii economice și integrarea dezvoltării ecologice. In: *Paradigme moderne în dezvoltarea economiei naționale și mondiale*, ed. 1: conf. șt. Intern., 28-29 oct. 2022. Chișinău: CEP USM, 2022, pp. 161-170. ISBN 978-9975-62-488-6, <https://zenodo.org/record/7543787#.ZDkKEXZBzIU>
9. **RADOV, M.** Modelul sinergetic de dezvoltare a ramurii (pe exemplul ramurii publicității exterioare). În: *Strategii și politici de management în economia contemporană prilejuită de împlinirea a 70 de ani de la nașterea regretatului prof. univ. dr. hab., mem. coresp. al AȘM, Rector ASEM E. Hrișcev*: conf. șt. Intern, 30-31 martie 2012. Chișinău: ASEM, 2012, pp.116-121. 279 p. ISBN 978-9975-75-596-2.
10. **RADOV, M.** Particularitățile managementului strategic în publicitate. In: *Simpozionul Științific Internațional al Tinerilor Cercetători*, ed. a 8-a, 28-29 apr. 2010. Chișinău: ASEM, 2010, pp. 48-50. ISBN 978-9975-75-543-6.
11. **RADOV, M.** Criza ramurii: timpul creării strategiilor de grup (sectorul publicității exterioare). In: *Simpozionul Științific Internațional al Tinerilor Cercetători*, ed. a 7-a, 10-11 apr, 2009. Chișinău: ASEM, 2009, vol. 1, pp. 78-81. ISBN 978-9975-75-472-9.
12. **RADOV, M.** Dezvoltarea publicității exterioare sociale prin prisma managementului strategic. In: *Creșterea economică – prioritatea națională în contextual integrării în Uniunea Europeană*: conf. șt. Intern., 29-30 oct. 2008. Chișinău: USM, 2008, pp. 343-346. ISBN 978-9975-70-779-4.
13. **RADOV, M.** Obstacole legislative în alegerea strategiilor manageriale ale firmelor din ramura industriei publicității exterioare în Moldova. In: *Simpozionul Științific Internațional al Tinerilor Cercetători*, Ediția a 6-a, 18-19 apr. 2008. Chișinău: ASEM, 2008, vol. 1, pp. 14-16. 356 p. ISBN 978-9975-75-414-9.

ADNOTARE (în limbile română, rusă, engleză)

Mariana Radov. Dezvoltarea managementului sinergiei în strategia companiilor de consultanță.

Teză de doctor în științe economice. Chișinău, 2023.

Structura tezei: introducere, trei capitole, concluzii și recomandări, bibliografie din 280 titluri, 40 anexe, 143 de pagini din volumul părții principale, 37 figuri, 10 tabele. Rezultatele obținute sunt publicate în 13 lucrări științifice.

Cuvinte cheie: managementul sinergiei, managementul strategic, practici de sinergie, contribuție la dezvoltarea ramurii, consultanță în afaceri și management, colaborare.

Domeniu de studiu: managementul sinergiei, managementul strategic, consultanța în afaceri și management.

Scopul cercetării: dezvoltarea fundamentelor teoretice și aplicative ale managementului sinergiei din contribuție la dezvoltarea ramurii în vederea consolidării și modernizării managementului strategic al companiilor de consultanță.

Obiectivele cercetării:

1. reflectarea contribuțiilor teoriilor manageriale la abordarea sinergică și identificarea premiselor pentru managementul sinergiei;
2. identificarea practicilor de sinergie care pot contribui la dezvoltarea ramurii de consultanță în afaceri și management la nivel internațional și național;
3. estimarea aportului ramurii de consultanță în economia Republicii Moldova și elaborarea unor indicatori de monitorizare a ramurii;
4. elaborarea unui model de management al sinergiei, necesar pentru realizarea contribuției la dezvoltarea ramurii, pentru întreprinderile de consultanță din Republica Moldova;
5. elaborarea unor indicatori pentru evaluarea sinergiei obținute pentru o companie de consultanță;
6. elaborarea recomandărilor de implementare a modelului de management al sinergiei.

Noutatea și originalitatea științifică: abordarea dezvoltării ramurii prin prisma aportului companiilor; inovarea în paradigma sinergetică prin definirea managementului sinergiei, identificarea practicilor de sinergie, elaborarea Modelului sinergic de contribuție la dezvoltarea ramurii de consultanță; adaptarea lanțului de valoare pentru ramură; aplicarea metodologiei de estimare a Indicelui Național de Consultanță al țării pentru Republica Moldova și elaborarea indicatorilor ramurii; identificarea efectelor sinergice pentru o companie din ramură.

Rezultatul obținut ce contribuie la soluționarea problemei științifice importante: constă în *fundamentarea* managementului sinergiei și *crearea* Modelului sinergic de contribuție la dezvoltarea ramurii pentru companiile de consultanță din Republica Moldova, fapt ce a confirmat *oportunitatea promovării sinergiei* în domeniul consultanță în afaceri și management, în vederea *aplicării practicilor de sinergie* în baza unor indicatori de performanță clari și realizabili.

Semnificația teoretică: elaborarea unui model destinat să faciliteze practicile de sinergie și contribuția la dezvoltarea ramurii a companiilor de consultanță în Republica Moldova, care ar putea fi replicat pentru alte ramuri din domeniul serviciilor, în special conexe.

Valoarea aplicativă a tezei: identificarea practicilor de sinergie și estimarea efectelor sinergice, ce va facilita selecția potrivită a partenerilor strategici pentru o companie de consultanță; segmentarea domeniilor de consultanță, estimarea aportului pieței în economia țării și dezvoltarea indicatorilor de ramură, ce va facilita activitatea asociațiilor de profil și statisticii ramurale.

Implementarea rezultatelor științifice: rezultatele au fost diseminate în cadrul conferințelor naționale și internaționale, și în publicațiile revistelor de profil. Recomandările sugerate, au fost valorificate de ProConsulting Group, unul din liderii ramurii, și de Asociația Consultanților în Afaceri și Management din Moldova, și au contribuit la dezvoltarea bazei de cunoștințe a Organizației pentru Dezvoltarea Antreprenoriatului și Organizației Internaționale a Muncii.

АННОТАЦИЯ

Мариана Радов. Развитие управления синергией в стратегии консалтинговых компаний.

Докторская диссертация по экономическим наукам. Кишинэу, 2023.

Структура диссертации: введение, три главы, выводы и рекомендации, библиография из 280 наименований, 40 приложений, 143 страниц основного текста, 37 рисунков, 10 таблиц. Полученные результаты опубликованы в 13 научных работах.

Ключевые слова: синергетический менеджмент, стратегический менеджмент, синергетические практики, вклад в развитие отрасли, управленческий и бизнес консалтинг, сотрудничество.

Область исследования: синергетический менеджмент, стратегический менеджмент, управленческий и бизнес консалтинг.

Цель исследования: развитие теоретических и прикладных основ управления синергией, способствующих развитию отрасли, с целью консолидации и модернизации стратегического управления консалтинговых компаний.

Задачи исследования:

1. отражение вклада управленческих теорий в синергетический подход и выявление предпосылок синергетического управления;
2. выявление синергетических практик, способных способствовать развитию отрасли бизнес- и управленческого консалтинга на международном и национальном уровне;
3. оценка вклада отрасли консалтинга в экономику страны и разработка показателей для мониторинга отрасли;
4. разработка модели управления синергией необходимой для достижения вклада в развитие отрасли для консалтинговых компаний Республики Молдова;
5. разработка показателей оценки синергии для консалтинговой компании;
6. разработка рекомендаций по внедрению модели управления синергией.

Научная новизна и оригинальность: изучение развития отрасли через призму вклада компаний; инновации в синергетической парадигме путем определения управления синергией, выявления синергетических практик, разработки Синергетической Модели вклада в развитие отрасли консалтинга; адаптации цепочки создания стоимости для отрасли; применение методологии расчета Национального Индекса Консалтинга для Молдовы и разработка отраслевых показателей; выявление синергетических эффектов.

Результат что способствуют решению важной научной проблемы: обоснование управления синергией и *создание* Синергетической Модели вклада в развитие отрасли для молдавских консалтинговых компаний, что *подтвердило* возможность продвижения синергии в сфере управленческого и бизнес консалтинга, для *применения* синергетических практик, основанных на четких и достижимых показателях эффективности.

Теоретическая значимость: разработка модели, призванной облегчить практику синергии и способствовать развитию отрасли консалтинговых компаний в Республике Молдова, которую можно воспроизвести для других отраслей сферы услуг, особенно смежных.

Прикладное значение диссертации: выявление синергетических практик и оценка синергетических эффектов, что облегчит правильный выбор стратегических партнеров для консалтинговой компании; сегментация направлений консалтинга, оценка вклада рынка в экономику, разработка отраслевых показателей, которые облегчат деятельность профессиональных ассоциаций и отраслевой статистики.

Внедрение научных результатов: результаты были распространены на национальных и международных конференциях, в публикациях специализированных журналов. Рекомендации были применены ProConsulting Group и Ассоциацией Консультантов по Бизнесу и Управлению Молдовы, и способствовали развитию базы знаний Организации по Развитию Предпринимательства и Международной Организация Труда.

ANNOTATION

Mariana Radov. The development of synergy management in the strategy of consulting companies.

Doctoral Thesis in Economic Sciences. Chisinau, 2023.

Structure of the thesis: introduction, three chapters, conclusions and recommendations, bibliography of 280 titles, 40 appendices, 143 pages of basic text, 37 figures, 10 tables. The obtained results are published in 13 scientific papers.

Keywords: synergy management, strategic management, synergy practices, contribution to industry development, business and management consulting, collaboration.

Field of Study: Synergy Management, Strategic Management, Business and Management Consulting.

The purpose of the research: developing the theoretical and applied foundations of synergy management from the contribution to the industry development in order to consolidate and modernize the strategic management of consulting companies.

Research objectives:

1. reflecting the contributions of managerial theories to the synergistic approach and identifying the premises for synergy management;
2. identification of synergy practices that can contribute to the development of the business and management consulting industry at the international and national level;
3. estimating the industry's contribution to the country's economy and developing indicators for monitoring the industry;
4. development of the synergy management model necessary to achieve the contribution to the industry development, for consulting companies from the Republic of Moldova;
5. developing the indicators for the synergy evaluation for a consulting company;
6. development of recommendations for the implementation of the synergy management model.

Scientific novelty and originality: the approach to the industry's development through the prism of the companies' contribution; innovation in the synergetic paradigm by defining synergy management, identifying synergy practices, developing the Synergetic Model of contribution to the development of the consulting industry; adapting the value chain for the industry; application of the methodology of National Consultancy Index for Republic of Moldova and development of industry indicators; identifying synergistic effects for a consulting company.

The result obtained that contribute to the solution of the important scientific problem: the *foundation* of synergy management and the *creation* of the Synergetic Model of contribution to the industry's development for consulting companies in the Republic of Moldova, that *confirmed the opportunity to promote synergy* in the field of business and management consulting, in order to *apply synergy practices* based on clear and achievable performance indicators.

Theoretical significance: the development of a model in order to facilitate synergy practices and contribute to the development of the industry for consulting companies in the Republic of Moldova, which could be replicated for other service industries, especially related ones.

The applicative value of the thesis: the identification of synergy practices and the estimation of synergistic effects, which will facilitate the appropriate selection of strategic partners for a consulting company; the segmentation of consulting areas, the estimation of the market's contribution to the country's economy and the development of industry indicators, which will facilitate the activity of professional associations and industry statistics.

Implementation of scientific results: the results were disseminated in national and international conferences, and in the publications of specialized journals. The suggested recommendations were used by ProConsulting Group, one of the leaders of the industry, and by the Association of Business and Management Consultants from Moldova, and contributed to the development of the knowledge base of the Organization for the Development of Entrepreneurship and the International Labor Organization.

MARIANA RADOV

**DEZVOLTAREA MANAGEMENTULUI SINERGIEI ÎN
STRATEGIA COMPANIILOR DE CONSULTANȚĂ**

**Specialitatea științifică 521.03 Economie și management în domeniul de
activitate**

**Rezumatul
tezei de doctor în științe economice**

Aprobat spre tipar: 06.11.2023	Formatul hârtiei 60x84 1/16
Hârtie offset. Tipar offset	Tiraj 50 ex.
Coli de tipar: 2.5	Comanda nr. 53

Serviciul Editorial-Poligrafic al
Academiei de Studii Economice a Moldovei,
str. Gavriil Bănulescu-Bodoni 59,
MD-2005, Chișinău, Republica Moldova