

LUCRĂRILE CONFERINȚEI
CONFERENCE PROCEEDINGS
МАТЕРИАЛЫ КОНФЕРЕНЦИИ

EURASIAN BUSINESS CONFERENCE 2025

Conferința Științifico-Practică Internațională,
Universitatea DIVITIA GRATIAE, 30 octombrie, 2025

**„Practici de Afaceri Sustenabile:
Cum Transformăm Provocările în Inovații Durabile”**

International Scientific-Practical Conference
**“Sustainable Business Practices:
Turning Challenges into Long-lasting Innovations”**

Международная научно-практическая конференция
**«Устойчивое развитие бизнеса:
Превращаем вызовы в долгосрочные инновации»**

**UNIVERSITATEA DIVITIA GRATIAE
DIVITIA GRATIAE UNIVERSITY**

© 2026

CUPRINS / CONTENT / СОДЕРЖАНИЕ

Lucrările conferinței în limba română / Conference proceedings in Romanian / Материалы конференции на румынском

Editorial..... 4

Igor PRISAC, Ioan G. POP

Particularitățile antreprenoriatului din Republica Moldova
și cum putem deveni inovativi 8

Iurie MALANCEA

Gestionarea strategică a imaginii ca sursă de avantaj competitiv
sustenabil în IMM-urile din economii emergente: un cadru
operațional în 4 etape 24

Ecaterina BURLEA, Ana SPÎNU

Indicatori financiari și non-financiari pentru evaluarea
durabilității unei companii..... 38

Tatiana BUJOR, Boris COREȚCHI

Echilibrul dintre profit, planetă și oameni în contextul
guvernanței corporative și al sustenabilității 54

Elena BĂDĂRĂU

Strategii și tendințe recente ale dezvoltării regionale
în Republica Moldova: direcții, instrumente și perspective
de coeziune teritorială 62

Lilia CHIRIAC

Depășirea așteptărilor clienților prin integrarea marketingului
relațional în perspectiva holistică..... 74

Andrei MUNTEANU

Economia educației economice..... 86

Grigore VIERU

Transformarea digitală a afacerilor în Republica Moldova:
de la necesitate la strategie pentru dezvoltare sustenabilă 98

Conference Proceedings in English / Lucrările conferinței în engleză / Материалы конференции на английском

Editorial..... 112

Igor PRISAC, Ioan G. POP

Characteristics of entrepreneurship in the Republic of Moldova
and how we can be more innovative..... 116

<i>Alexandru CĂPĂȚÎNĂ, Dragoș SEBASTIAN</i>	
Theoretical insights for regenerative artificial intelligence paradigm.....	132
<i>Olga SÂRBU, Boris COREȚCHI, Dumitru UNTILA</i>	
Transformation of the educational system in the Republic of Moldova in the context of sustainable development	142
<i>Ioan G. POP, Igor PRISAC, Silvia FOTEA, Mohammad JARADAT-HADI</i>	
The permacrisis and the advanced knowledge based sustainable development context	176
<i>Artur GOLBAN</i>	
Fraud and money laundering in the Republic of Moldova - the role of cooperation between institutions	194
<i>Ana Maria RAZLOG, George Cristian SCHIN</i>	
Mapping research patterns in judicial performance management: a bibliometric perspective.....	208
<i>Материалы конференции на русском / Lucrările conferinței în limba rusă / Conference proceedings in Russian</i>	
Редакционная статья.....	224
<i>Татьяна СТУКАЛОВА</i>	
Иновации в рамках МСП Республики Молдова: возможности и вызовы.....	228
<i>Наталья ВОРНИКОВА</i>	
Репутационный риск в коммерческих банках Республики Молдова.....	242
<i>Радион ВЕЛЬЧЕВ</i>	
Простые привычки, необходимые каждому предпринимателю для эффективной и рентабельной деятельности предприятия и мотивации сотрудников.....	257
<i>Фархад ДЖАББАРОВ</i>	
Внедрение инструментов ВМС (Business Model Canvas) для раскрытия экспортного потенциала текстильной отрасли Узбекистана.....	270

EDITORIAL

Ediția a IV-a a Eurasian Business Conference (EBC 2025) are loc într-un context global și regional profund marcat de incertitudine, transformări structurale și presiuni multiple asupra mediului economic, social și instituțional. Crizele succesive – economice, geopolitice, energetice, climatice și demografice – au configurat ceea ce literatura de specialitate definește tot mai frecvent drept o „permacriză”, un cadru caracterizat prin instabilitate persistentă și schimbări accelerate. În acest context, sustenabilitatea nu mai poate fi abordată ca un obiectiv secundar sau opțional, ci devine o condiție esențială pentru supraviețuirea și dezvoltarea pe termen lung a organizațiilor, comunităților și a economiilor.

Tema conferinței – „Practici de afaceri sustenabile: Cum transformăm provocările în inovații durabile” – reflectă această schimbare de paradigmă. Accentul se mută de la reacția defensivă la crize către o abordare proactivă, orientată spre inovare, adaptabilitate și crearea de valoare pe termen lung. EBC 2025 își propune să ofere un cadru academic și practic de reflecție, dialog și schimb de bune practici, reunind cercetători, cadre didactice, antreprenori, manageri, sponsorii conferinței, consultanți, studenți și decidenți din Republica Moldova, România, Kazahstan, Uzbekistan și alte țări din spațiul eurasiatic.

Universitatea Divitia Gratiae (UDG) din Chișinău, în calitate de gazdă și organizator principal al conferinței EBC din 30 octombrie, 2025, își reconfirmă prin această ediție angajamentul față de promovarea cercetării aplicate, a dialogului interdisciplinar și a conectării mediului academic cu mediul de afaceri și cel comunitar. Continuitatea Eurasian Business Conference, ajunsă la cea de-a patra ediție, demonstrează maturizarea acestui proiect academic și relevanța sa crescândă în regiune. În acest context, dorim să adresăm sincere mulțumiri fundației elvețiene COM International, partenerul stabil și sponsorul principal al tuturor edițiilor EBC din 2017 până în prezent,

pentru contribuția sa esențială la dezvoltarea acestei platforme eficiente și cu impact major.

EBC 2025 nu este doar un eveniment punctual, ci parte a unui demers strategic mai amplu, orientat spre dezvoltarea competențelor, consolidarea gândirii critice, networkingului, integrității, transparenței și stimularea inovației responsabile. Conferința funcționează ca o platformă de co-creare a cunoașterii, unde teoriile academice sunt confruntate cu realitățile practice ale mediului de afaceri, iar experiențele antreprenoriale sunt analizate prin instrumente și modele științifice aplicabile. De aceea, programul EBC 2025 este construit pe o structură echilibrată, care îmbină sesiunile plenare cu atelierelor tematice și sesiunile științifice. Sesiunile plenare aduc în prim-plan perspective strategice asupra sustenabilității, inovației și transformărilor organizaționale, prin intervenții care abordează atât dimensiunea economică, cât și pe cea managerială, tehnologică, spirituală și umană.

Intervențiile din cadrul sesiunilor plenare la conferință tratează subiecte precum: strategiile financiare sustenabile, implicațiile inteligenței artificiale regenerative asupra modelelor de afaceri, particularitățile antreprenoriatului din Republica Moldova și România, schimbările generaționale în resursele umane, vânzări și marketing, precum și relația dintre valori, bani și decizii antreprenoriale. Aceste perspective sunt susținute de contribuțiile speakerilor, recunoscuți pentru expertiza lor academică și practică. Intervențiile acestora oferă repere strategice și exemple concrete privind adaptarea organizațiilor la contextul de permacriză, evidențiind rolul leadershipului, al inovației responsabile și al deciziilor bazate pe cunoaștere în asigurarea sustenabilității pe termen lung.

Atelierelor tematice în cadrul conferinței sunt concepute pentru a facilita transferul de cunoștințe aplicate și schimbul de experiență între practicieni și teoreticieni. Ele abordează, printre

altele, automatizarea proceselor de vânzare prin inteligență artificială, utilizarea instrumentelor Business Model Canvas pentru dezvoltarea exportului, managementul crizelor, dezvoltarea obiceiurilor antreprenoriale sănătoase, precum și identificarea oportunităților în contexte economice dificile.

Sesiunea științifică este dedicată analizelor academice aprofundate și propune modele, cadre conceptuale noi și rezultate de cercetare relevante pentru practicile de afaceri durabile. Temele abordate includ guvernanta corporativă și sustenabilitatea, dezvoltarea regională, permacriza și cunoașterea avansată, transformarea sistemului educațional, marketingul relațional, combaterea fraudei și spălării banilor, transformarea digitală a afacerilor și inovația în IMM-uri.

Firul roșu care traversează toate contribuțiile EBC 2025 este abordarea sustenabilității ca paradigmă integratoare, ce conectează dimensiunile economice, sociale și de mediu. Dincolo de conformarea la standarde sau raportări ESG, sustenabilitatea este înțeleasă ca un proces dinamic de învățare, adaptare și inovare. În acest sens, conferința promovează ideea că performanța economică pe termen lung este inseparabilă de responsabilitatea socială, de guvernanta eficientă, de comunități împlinite și de respectul față de mediu.

Un accent deosebit al ediției din acest an este pus pe rolul inovației și al digitalizării în susținerea practicilor de afaceri durabile. Inteligența artificială, automatizarea, analiza datelor și transformarea digitală sunt analizate nu doar ca instrumente tehnologice, ci și ca factori de schimbare profundă a modelelor de afaceri, a relațiilor cu clienții și a proceselor decizionale. În paralel, este subliniată importanța cunoașterii avansate și a abordărilor transdisciplinare, capabile să depășească granițele tradiționale dintre domenii. Conceptul de dezvoltare durabilă bazată pe cunoaștere avansată, discutat în cadrul sesiunii științifice, oferă un cadru teoretic solid pentru înțelegerea și gestionarea complexității actuale.

Prin ideile, modelele și studiile de caz prezentate, Eurasian Business Conference 2025 contribuie la consolidarea unui spațiu de dialog eurasiatic orientat spre soluții, inovație și responsabilitate. Conferința reafirmă convingerea că, chiar și într-un context de permacriză, creativitatea, cooperarea, profesionalismul,

transparența, eficiența și o viziune clară pot transforma provocările în inovații durabile și în istorii de succes pe termen lung.

Încheiem acest editorial cu speranța că EBC 2025 va continua să inspire reflecție critică, colaborare interdisciplinară și acțiuni responsabile, contribuind la formarea unei economii, societăți și unor comunități mai reziliente, mai inovative și mai sustenabile.

Igor PRISAC, doctor, conferențiar universitar

Editor coordonator,

Decan al Facultății Management și Limbi Străine UDG,

Director al Institutului de Dezvoltare a Afacerilor în cadrul UDG

PARTICULARITĂȚILE ANTREPRENORIATULUI DIN REPUBLICA MOLDOVA ȘI CUM PUTEM DEVENI INOVATIVI

Igor PRISAC, ORCID 0000-0002-1421-7708,
Universitatea Divitia Gratiae, Chișinău, Republica Moldova,
ida@unio-dg.md

Ioan G. POP, ORCID 0000-0003-4880-1387,
Universitatea Emanuel din Oradea, România,
igh.pop@gmail.com

<https://doi.org/10.66782/ebc2025.01>

CZU: 334(478)

Rezumat

Articolul analizează șapte trăsături distinctive care definesc antreprenoriatul local din Republica Moldova și România. Se observă o predispoziție către „târ-guială” în locul unor negocieri de tip câștig-câștig, antreprenorii tind să fie mai degrabă reactivi decât proactivi, răspunzând la provocări pe măsură ce apar, cu o orientare către rezultate imediate. De asemenea, antreprenoriatul este puternic orientat pe comunicarea verbală, având prioritate față de obiectivele planificate, flexibilitate și reziliență, iar structurile ierarhice și luarea deciziilor centralizate rămân prevalente. Comunicarea indirectă este frecvent utilizată, în locul unei comunicări active și planificate, ceea ce influențează dinamica echipei și negocierile de afaceri.

Scopul articolului este de a conștientiza propriile practici și modele ale antreprenorilor din Republica Moldova și regiune, și de a identifica punctele forte (reziliența, flexibilitatea) și cele de îmbunătățit (capacitatea de a fi proactivi și inovativi) pentru a facilita o mai bună planificare, comunicare, abordarea inovativă și competitivitatea în afaceri.

Metodologia cercetării cuprinde analiza comparativă istorică și culturală, observația autorului, analiza de conținut calitativ, și studii de caz cu scop de diagnostic a proceselor și propuneri de îmbunătățiri și optimizări, precum și se aplică abordarea transdisciplinară.

Antreprenoriatul moldovenesc se configurează ca un amestec distinctiv de tradiție și adaptare, unde punctele forte - precum reziliența, orientarea pe relații și flexibilitatea - constituie active valoroase pentru supraviețuirea într-un mediu economic instabil. Provocările identificate, în special reactivitatea și orientarea excesivă pe rezultate imediate, tind să limiteze potențialul de creștere sustenabilă și inovare pe termen lung.

Studiul realizează o sistematizare comprehensivă a antreprenoriatului moldovenesc pe baza a șapte dimensiuni specifice, oferind un cadru analitic clar și

inedit. Prin abordarea nuanțată, prin focalizarea pe specificul moldovenesc - distinct față de generalitățile est-europene - și prin oferirea unor recomandări acționabile bazate pe fundamente științifice solide, se aduce o contribuție valoroasă atât teoretică, cât și practică.

Cuvinte-cheie: *antreprenoriat, Republica Moldova, parteneriat câștig-câștig, reactiv/proactiv, relații personale/comunicare verbală, flexibilitate, reziliență, ierarhie, decizii centralizate, comunicare indirectă, inovație.*

CHARACTERISTICS OF ENTREPRENEURSHIP IN THE REPUBLIC OF MOLDOVA AND HOW WE CAN BE MORE INNOVATIVE

Abstract

The article analyzes seven distinctive traits that define entrepreneurship of the Republic of Moldova and Romania. A noticeable tendency toward “bargaining” is observed, rather than win-win negotiations; entrepreneurs tend to be reactive rather than proactive, responding to challenges only as they arise, and demonstrating a strong orientation toward immediate results. Entrepreneurship is also strongly shaped by verbal communication, which often takes precedence over planned objectives, as well as by flexibility and resilience. Hierarchical structures and centralized decision-making remain prevalent. Indirect communication is frequently used instead of active and planned communication, influencing both team dynamics and business negotiations.

The purpose of the article is to raise awareness of the specific practices and behavioral patterns of entrepreneurs in the Republic of Moldova and the region, and to identify strengths (resilience, flexibility) as well as areas for improvement (the capacity to be proactive and innovative) in order to foster better planning, communication, innovative approaches, and business competitiveness.

The research methodology includes comparative historical and cultural analysis, the author’s observations, qualitative content analysis, and case studies aimed at diagnosing processes and proposing improvements and optimizations. A transdisciplinary approach is also applied.

Moldovan entrepreneurship emerges as a distinctive blend of tradition and adaptation, where strengths—such as resilience, relationship-orientation, and flexibility—represent valuable assets for surviving in an unstable economic environment. The identified challenges, especially reactivity and excessive focus on immediate results, tend to limit the potential for sustainable growth and long-term innovation.

The study provides a comprehensive systematization of Moldovan entrepreneurship across seven specific dimensions, offering a clear and original analytical framework. By using a nuanced approach, focusing on Moldovan particularities—distinct from broader Eastern European patterns—and providing actionable recommendations grounded in solid scientific foundations, the article makes a valuable theoretical and practical contribution.

Keywords: *entrepreneurship, Republic of Moldova, win-win partnership, reactive/proactive, personal relationships/verbal communication, flexibility, resilience, hierarchy, centralized decision-making, indirect communication, innovation.*

Introducere

În peisajul antreprenorial din Republica Moldova, dar și a țărilor vecine, stilul de conducere și de colaborare este puternic influențat de un context cultural, istoric și socioeconomic unic. Antreprenoriatul din Republica Moldova s-a dezvoltat sub influența unor factori istorici, geopolitici și economici complecși, specifici unei subculturi situate la intersecția civilizațiilor eurasiatice. De-a lungul ultimului mileniu, la fel ca și în cazul României, spațiul dintre Prut și Nistru a fost plasat constant la confluența unor multiple imperii și culturi: între invaziile popoarelor nomade (precum Pecenegii și Hoardele tătare) și dominațiile succesive ale Imperiilor Bizantin, Mongol, Polonez și Otoman (secolele XI-XVI), apoi între influențele Imperiului Austro-Ungar și ale Rusiei Țariste (secolele XIX-XX). În a doua jumătate a secolului XX, integrarea în sistemul socialist-comunist a avut probabil cel mai puternic impact asupra formării mentalității antreprenoriale în fostele RSSM și Republica Populară Română [1, p. 18-26, 2].

Una dintre consecințele majore ale regimului comunist a fost eliminarea proprietății private și interzicerea întreprinderilor independente, ceea ce a condus la erodarea spiritului antreprenorial și la limitarea capacităților inovative, în contrast cu dinamica economiilor occidentale.

În prezent, Republica Moldova se află într-un context geopolitic și economic complex, situat între Uniunea Europeană și Uniunea Economică Eurasiatică, condusă de Federația Rusă. Obținerea statutului de stat candidat la aderarea în Uniunea Europeană reprezintă o provocare strategică majoră pentru mediul antreprenorial autohton, care trebuie să-și consolideze competitivitatea și capacitățile de inovare în fața Vestului mult mai inovativ. Conform *Global Innovation Index 2025* [3], Republica Moldova se situează pe locul 74, sub media globală, ceea ce indică o nevoie acută de stimulare a inovațiilor la nivel de politici publice, educație antreprenorială și cultură organizațională.

În acest context, lucrarea de față își propune să analizeze principalele particularități ale antreprenoriatului din Republica Moldova și să evidențieze modalitățile prin care întreprinderile mici și mijlocii (IMM-uri) pot deveni mai inovative — atât în mentalitate și abordare strategică, cât și în procese, sisteme manageriale, leadership și dezvoltarea de produse și servicii noi.

Particularitățile antreprenoriatului din Republica Moldova pot fi sintetizate astfel:

1. *Predominanța abordării tranzacționale („târguială”) în detrimentul negocierilor de tip câștig-câștig, orientate spre parteneriat și valoare comună.*
2. *Comportament predominant reactiv, caracterizat prin adaptare la schimbări externe, mai degrabă decât prin planificare proactivă și anticipare strategică.*
3. *Orientare spre rezultate imediate, ci nu pe procese inovatoare, ceea ce limitează investițiile în procese inovatoare și dezvoltare pe termen lung.*
4. *Accent puternic pe relațiile personale, în detrimentul managementului bazat pe obiective clar definite și planificare formală.*
5. *Nivel ridicat de flexibilitate și reziliență, adesea însoțit de o atitudine pozitivă și umor chiar în condiții economice dificile.*
6. *Structuri organizaționale ierarhice, cu luarea deciziilor în mod centralizat, ceea ce reduce autonomia și inițiativa angajaților.*
7. *Prevalența comunicării indirecte și informale, în defavoarea unei comunicări active, planificate și orientate spre claritate și rezultate.*

1. Predominanța abordării tranzacționale („târguială”) în detrimentul negocierilor de tip câștig-câștig

Această trăsătură reflectă tendința antreprenorilor moldoveni de a aborda relațiile economice în termeni de *negociere competitivă*, unde fiecare parte urmărește un avantaj imediat, mai degrabă decât o *cooperare de durată*. Originea acestei trăsături antreprenoriale poate fi asociată cu economia de deficit din perioada sovietică, dar și cu o cultură comercială tradițională bazată pe prudență și neîncredere în parteneri și instituții. De asemenea, există rădăcini mai profunde, legate de mentalitatea de comerciant itinerant, formată în perioada medievală, când numeroase localități purtau denumirea de *târg* (de exemplu, Târgu Mureș, Târgu Neamț, Târgoviște, sau fostele denumiri Târgu Lăpușna și Târgu Sărății din spațiul actual al Republicii Moldova) [4]. Termenul *târg* provine din limba slavonă *trǫgŭ* (bulgară *тѣрѣ*, sârbă *trg*) și desem-

na *piața* sau *spațiul comercial public*. Acest fapt sugerează o mentalitate economică centrată pe negocierea directă, orientată spre *obținerea avantajului imediat* în locul unde deja suntem, mai degrabă decât spre construirea de relații economice pe termen lung. Chiar dacă multe dintre aceste denumiri geografice s-au păstrat doar ca vestigii culturale, „mentalitatea de târg” continuă să se manifeste în comportamentele antreprenoriale contemporane.

Totodată, se observă, în spațiul eurasiatic, o tendință de individualizare a spațiului și a proprietății, vizibilă inclusiv prin delimitarea locuințelor, curților și spațiilor publice prin garduri și bariere înalte (spre deosebire de Vest). Această particularitate culturală reflectă o orientare spre protejarea propriului „pătrat” – o metaforă a gândirii economice limitate la interesele personale și la conservarea avantajelor existente, ceea ce poate restrânge explorarea de noi oportunități și cooperarea inovativă.

Deși activitatea comercială și „târguiala” reprezintă forme legitime ale economiei de piață, o abordare bazată exclusiv pe tranzacții pe termen scurt și profit imediat poate limita crearea de parteneriate strategice, dezvoltarea inovației colective și investițiile sustenabile. În plus, o economie orientată preponderent spre comerț, în special spre importuri, generează dependență de partenerii externi și reduce capacitatea internă de creare a valorii adăugate, afectând competitivitatea pe termen lung a mediului antreprenorial autohton.

Această trăsătură reflectă tendința antreprenorilor moldoveni de a aborda relațiile economice în termeni de negociere competitivă, unde fiecare parte urmărește un avantaj imediat, mai degrabă decât o cooperare de durată. Originea acestui comportament poate fi asociată cu economia de deficit din perioada sovietică și cu o cultură bazată pe neîncredere în parteneri și instituții. Pe termen lung, această abordare limitează crearea de parteneriate strategice, inovația comună și investițiile pe termen lung.

În acest context, devine esențială aplicarea modelelor moderne de colaborare și negociere de tip câștig-câștig, care pun accentul pe identificarea intereselor comune și pe crearea valorii partajate. Printre modelele relevante se numără Modelul de Negociere Harvard [5], centrat pe principiile comunicării constructive, separarea persoanei de problemă și orientarea către criterii obiective.

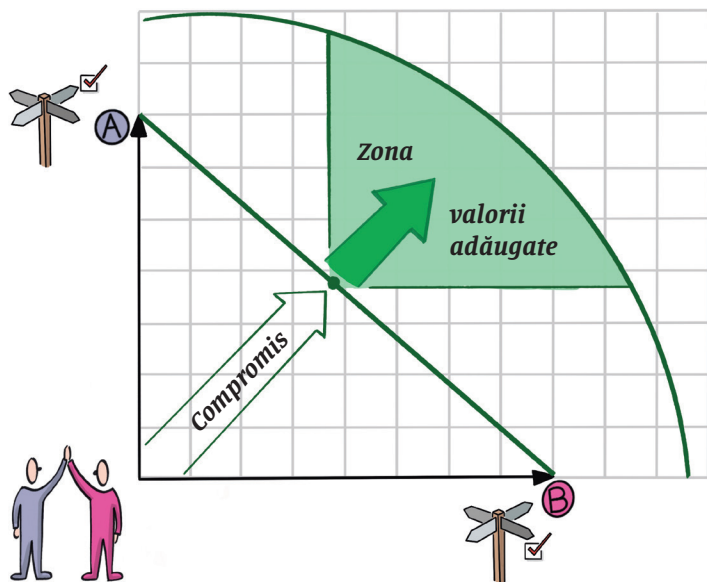


Figura 1. Linia de târguială - ieșirea din zona de compromis în zona valorii adăugate

Sursa: ZWEIFEL St. Toți Câștigă: Cum să negociezi fără învinși. Manual practic pentru negocieri cu valoare adăugată, folosind Modelul de Negociere „De la Rădăcini la Roade”. Chișinău: Editura UDG, 2025, p. 19.

Un exemplu actualizat al acestei paradigme este conceptul „De la Rădăcini la Roade”, elaborat de autorul elvețian Stefan Zweifel [6, p. 19], care propune o abordare sistemică a procesului de negociere și soluționare a conflictelor. Modelul încurajează antreprenorii să depășească mentalitatea de „târguială” orientată exclusiv pe compromis de preț sau avantaje imediate și să se concentreze pe descoperirea de noi idei, oportunități și soluții inovative în colaborare cu partenerii (Fig. 1). Prin adoptarea acestor modele *win-win*, antreprenorii pot transforma procesul de negociere dintr-o competiție tranzacțională într-un cadru de co-creare a valorii adăugate, care stimulează încrederea, parteneriatele strategice și dezvoltarea sustenabilă a mediului de afaceri.

2. Comportament predominant reactiv

O altă particularitate distinctivă a antreprenoriatului din Republica Moldova este tendința spre comportament reactiv, în loc de unul proactiv, manifestată prin orientarea predominantă către rezolvarea problemelor curente, în detrimentul planificării și acțiunii strategice. Această trăsătură derivă, în mare măsură, din mentalitatea de „târguială” descrisă anterior, care favorizează reacția imediată la stimuli externi și incertitudini, în locul unei gândiri proactive și anticipative.

Într-un mediu economic instabil și competitiv, mulți antreprenori sunt nevoiți să se implice în activități diverse, adesea fără legătură cu competențele lor de bază, urmărind doar obținerea unui profit minim sau chiar supraviețuirea. Această orientare pe termen scurt determină o creștere a comerțului și a importurilor, în detrimentul producției autohtone și al creării de valoare adăugată, ceea ce afectează capacitatea de inovare și reduce spiritul competitiv la nivel național. În acest sens, se observă că numeroase întreprinderi locale adoptă o politică de preț reactivă, stabilind tarifele în funcție de prețul pieței și nu în baza costurilor și valorii reale oferite. Această abordare reduce marja de profit, vulnerabilizează afacerea și împiedică dezvoltarea unor strategii economice sustenabile.

Potrivit lui Stephen R. Covey [7, p. 79], diferența dintre comportamentul reactiv și cel proactiv se manifestă în modul în care indivizii și organizațiile își respectă angajamentele, gestionează stresul și răspund provocărilor cotidiene – fie că este vorba de relațiile cu clienții, colegii sau partenerii. Capacitatea de a fi proactiv, adică de a răspunde conștient și responsabil în loc de a reacționa impulsiv, constituie fundamentul creativității și inovației.

În același sens, Sebastian Văduva subliniază că persoanele proactive sunt orientate spre viitor, asumându-și rolul de rezolvatori de probleme, în loc să caute vinovați sau să se plângă de circumstanțe [8, p. 107]. Liderii inovativi sunt cei care „își suflecă mânecile” pentru a genera soluții, învață continuu de la alții și investesc timp, energie și resurse în propria dezvoltare [8, p. 108]

Tabelul 1. Limbaj reactiv vs Limbaj proactiv

Limbaj reactiv	Limbaj proactiv
Nu pot să fac nimic.	Să vedem ce-am putea face.
Așa sunt făcut.	Pot să încerc și într-un alt fel.
Mă scoate din fire.	Sunt stăpân pe mine.
N-o să fie de acord.	Pot face o prezentare convingătoare.
Sunt obligat să fac.	Voi opta pentru un răspuns potrivit.
Nu pot.	Aleg să... Optez pentru ...
Trebuie să fac.	Prefer să fac.
Voi face dacă....	Vreau să fac...

Sursa: COVEY R. St. *Cele 7 Deprinderi ale Persoanelor Eficace. Lecții Importante pentru schimbarea personală.* București: Editura Allfa, 2013, p. 66.

Prin urmare, tranziția de la reactivitate la proactivitate devine o condiție esențială pentru cultivarea gândirii inovative și pentru consolidarea competitivității mediului antreprenorial din Republica Moldova. Promovarea acestei schimbări de mentalitate poate contribui la dezvoltarea unei economii bazate pe creație, inițiativă și valoare adăugată, în locul unei economii bazate exclusiv pe comerț și adaptare pasivă la condițiile pieței.

3. Orientare spre rezultate imediate, ci nu pe procese inovatoare

Într-un context economic în care eficiența, rapiditatea livrării, calitatea produselor și a serviciilor devin factori determinanți ai competitivității, numeroase întreprinderi din Republica Moldova manifestă o orientare predominantă spre obținerea rezultatelor imediate, în detrimentul investițiilor în procesele inovatoare. O asemenea abordare limitează potențialul de dezvoltare durabilă, deoarece accentul pe câștigul pe termen scurt descurajează îmbunătățirea continuă și adoptarea practicilor moderne de management al proceselor. În acest sens, orientarea pe procese și optimizarea lor reprezintă o strategie inovatoare promițătoare, care poate sprijini întreprinderile autohtone să atingă nivelul de performanță caracteristic statelor cu economii competitive. Investițiile în analiza, restructurarea și digitalizarea proceselor de afaceri sunt esențiale pentru

ca IMM-urile și companiile mari din Republica Moldova să poată concura eficient pe piața internațională.

Astfel, dacă întreprinderile își propun să atragă angajați mai competenți, să îmbunătățească calitatea produselor, să optimizeze costurile și să fidelizeze clienții, este necesar ca acestea să se concentreze asupra proceselor interne – de la producție și logistică până la vânzări și servicii post-vânzare. Măsurarea și îmbunătățirea continuă a acestor procese devine fundamentul performanței organizaționale.

Odată cu dezvoltarea accelerată a tehnologiilor digitale și a inteligenței artificiale, întreprinderile mici și mijlocii au astăzi acces la numeroase instrumente care facilitează optimizarea proceselor și automatizarea operațiunilor, precum AirTable, Odoo, AmoCRM, ClickUp, GanttPRO, Alteg.io etc. Aceste platforme permit o gestiune integrată a activităților, o coordonare eficientă a echipelor și un control mai bun asupra indicatorilor de performanță, inclusiv de la distanță. Totodată, adoptarea modelelor și instrumentelor de tip Kaizen sau Lean Production, consacrate în Japonia și ulterior adaptate în economiile occidentale, reprezintă o direcție tot mai relevantă pentru antreprenoriatul moldovenesc [9]. Aceste metode promovează îmbunătățirea continuă, eliminarea risipei și implicarea activă a angajaților în procesele de inovare organizațională.

Provocarea majoră constă în faptul că aceste abordări necesită timp, răbdare, disciplină și cooperare în echipă, rezultatele lor manifestându-se gradual, nu imediat. Cu toate acestea, beneficiile pe termen lung sunt semnificative: reducerea pierderilor de timp și materiale, creșterea calității produselor, scăderea rebuturilor și optimizarea costurilor operaționale. Într-un context marcat de creșterea prețurilor la materii prime, forță de muncă și servicii, investiția în procese eficiente devine nu doar o opțiune strategică, ci o condiție de supraviețuire și competitivitate pentru IMM-urile din Republica Moldova.

4. Accent puternic pe relațiile personale, în detrimentul managementului bazat pe obiective

Unul dintre impedimentele majore în dezvoltarea economică și antreprenorială a Republicii Moldova îl reprezintă dependența excesivă de relațiile personale, fenomen manifestat prin „cumătrism”, nepotism și

alte forme de favoritism informal. Aceste practici nu sunt specifice doar mediului de afaceri moldovenesc, ci se regăsesc în mare parte și în spațiul eurasiatic, afectând capacitatea de atragere a investițiilor străine, dezvoltarea inovațiilor și competitivitatea pe piețele internaționale. În astfel de contexte, relațiile personale „rezolvă” o mare parte a obstacolelor întâlnite în gestionarea afacerilor, atât în raport cu partenerii comerciali, cât și în interacțiunea cu autoritățile locale. Aceste „scurtături” generează toleranță față de incompetență, compromit calitatea produselor și serviciilor, facilitează obținerea unor avantaje comerciale non-etice, permit mușamalizarea erorilor și stimulează practici ilegale. În loc să sprijine dezvoltarea organizațională durabilă, asemenea abordări perpetuează un cerc vicios care subminează profesionalismul, meritocrația și inovația.

Desigur, relațiile bune constituie un capital organizațional valoros; însă acestea trebuie construite pe o fundamentare profesională: reguli clare, norme transparente, criterii obiective și obiective măsurabile. Doar așa relațiile devin un catalizator al performanței și al inovației, și nu un substitut al unui management strategic. Totodată, practica antreprenorială locală evidențiază o diferență culturală semnificativă: societatea moldovenească funcționează predominant ca o „cultură a vorbitului și a rușinii”, în timp ce economiile occidentale se bazează pe o „cultură a scrisului și a obiectivelor”. În mediul autohton, acțiunea precedă adesea planificarea, iar deciziile sunt luate intuitiv, nu pe baza unor obiective clar definite. În contrast, funcția fundamentală a managementului profesionist este planificarea, iar organizațiile performante își construiesc succesul pe rigoarea acesteia. Acest principiu bazat pe practica japoneză KAIZEN și a celei din Vest (Total Production Maintenance, Lean Production, Total Quality Management etc.) [10, p. 114-118] ne ghidează spre următoarea progresie a creșterii:

- *Planificăm prin a scrie.*
- *Scriem ca să măsurăm.*
- *Măsurăm ca să analizăm.*
- *Analizăm ca să îmbunătățim.*
- *Îmbunătățim pentru a fi performanți.*
- *Dacă suntem performanți atunci creștem.*
- *Iar creșterea trebuie să ne aducă la excelență.*

În această ordine de idei, antreprenorii care planifică și analizează în scris dezvoltă capacitatea de a fi performanți, inovatori și orientați spre excelență. Parcurgerea procesului de planificare facilitează ulterior toate celelalte funcții manageriale – organizarea, conducerea și controlul [11, p. 26] – ceea ce consolidează maturizarea întreprinderii și dezvoltarea unei culturi a managementului profesionist. Astfel, promovarea culturii scrisului, a planificării riguroase și a managementului bazat pe obiective reprezintă pași esențiali pentru emergența unei culturi organizaționale inovative și pentru creșterea competitivității întreprinderilor din Republica Moldova.

5. Nivel ridicat de flexibilitate și reziliență, adesea însoțit de umor și atitudine pozitivă

Conform monografiei lui Daniel David, *Psihologia poporului român*, trăsăturile psihoculturale ale românilor – similare în mare măsură cu cele ale populației din Republica Moldova – evidențiază o capacitate ridicată de adaptare în contexte lipsit de sisteme și proceduri clare. Deși planificarea strategică este adesea deficitară, nivelul de flexibilitate și abilitatea de „a te descurca” rămân remarcabil de mari [12]. Raportat la evoluția istorică și geopolitică a Moldovei și ulterior a Republicii Moldova, populația a fost frecvent expusă unor situații de criză, instabilitate, penurie sau schimbări bruște ale contextului socioeconomic. În consecință, societatea locală a dezvoltat mecanisme robuste de adaptare, orientate spre utilizarea eficientă a resurselor disponibile, găsirea de soluții rapide și improvizarea constructivă atunci când condițiile o impun. Aceste mecanisme au favorizat consolidarea unor trăsături precum *reziliența*, *flexibilitatea* și *adaptabilitatea* – elemente esențiale pentru antreprenoriatul contemporan, mai ales în condițiile post-pandemice și în contextul fluctuațiilor geopolitice tot mai frecvente.

Acest potențial adaptiv, completat adesea de umor și o atitudine pozitivă față de dificultăți, poate deveni un catalizator semnificativ pentru dezvoltarea unei culturi inovaționale, capabile să răspundă mai eficient nevoilor clienților, cerințelor partenerilor și transformărilor mediului extern.

6. Structuri organizaționale ierarhice, cu luarea deciziilor în mod centralizat

Antreprenoriatul din Republica Moldova este caracterizat, în mare parte, de structuri organizaționale cu ierarhii tradiționale, în care liniile de autoritate sunt clar delimitate, iar procesul decizional este concentrat la nivelul conducerii superioare [2, p. 215]. În asemenea modele centralizate, „șeful” își asumă rolul principal în definirea direcției, stabilirea priorităților și aprobarea deciziilor strategice. Deși această abordare poate aduce beneficii cum sunt rapiditatea în luarea deciziilor și un control mai strict asupra operațiunilor, ea generează frecvent efecte secundare negative: birocrăție excesivă, rigiditate structurală și limitarea inițiativei individuale [2, p. 215]. Mai mult, centralizarea decizională inhibă creativitatea angajaților, care se simt deseori excluși din procesele de inovare și lipsiți de putere de influență asupra activităților pe care le desfășoară.

În multe organizații, managerii își fundamentează autoritatea pe experiență și vechime, consultându-se ocazional cu subalternii, însă păstrând pentru sine decizia finală [2, p. 215]. În acest cadru, asumarea riscurilor devine minimală: conducerea evită delegarea responsabilităților, iar angajații de nivel inferior evită inițiativa de teamă să nu greșească sau din convingerea că decizia oricum „vine de sus”. Acest cerc vicios conduce deseori la tensiuni interne, culminând cu reproșuri precum „angajații nu gândesc” sau „nu au inițiativă”, deși sistemul însuși limitează posibilitatea de manifestare a inițiativei. Menținerea unei structuri ierarhice este firească în multe organizații, însă eficiența ei depinde de capacitatea liderilor de a delega responsabilități, de a echipa corespunzător angajații (prin instruire, acces la resurse, autonomie și sprijin constant) și de a recunoaște propriile limite profesionale. Liderii maturi și performanți sunt cei care, în contexte de criză, admit când nu cunosc o soluție și aleg să colaboreze strâns cu echipa pentru identificarea unor răspunsuri adecvate. Creativitatea și ideile inovatoare emerg, de regulă, din procese colaborative: discuții structurate în ședințe, lucrul în grup, comunicare activă cu părțile interesate, sesiuni de brainstorming, teambuildinguri și întâlniri regulate orientate spre învățare și adaptare continuă. Dezvoltarea acestor practici poate transforma cultura organizațională din una rigid piramidală într-una orientată spre participare, responsabilitate partajată și inovație.

7. Prevalența comunicării indirecte și informale, în defavoarea unei comunicări active

Dominanța unui stil de comunicare preponderent indirect și informal [2, p. 216], asociat cu un antreprenoriat reactiv și orientat către interacțiuni verbale ocazionale, limitează semnificativ timpul și atenția acordate unei comunicări organizaționale active și de calitate. Această tendință se manifestă prin absența unor ședințe regulate dedicate proceselor de planificare, analizei problemelor, identificării soluțiilor și clarificării priorităților, atât în raport cu provocările curente, cât și cu dezvoltarea pe termen lung a întreprinderii. În asemenea organizații lipsește catalizatorul principal al dezvoltării companiilor, și anume feedbackul sistematic și creșterea continuă.

În astfel de culturi organizaționale, informațiile sunt transmise adesea într-o manieră fragmentată — prin discuții telefonice sporadice, conversații pe hol sau întâlniri fortuite. Chiar dacă pot fi atinse anumite rezultate în ceea ce privește vânzările, investițiile sau parteneriatele, costul acestor realizări este deseori disproporționat de mare, reflectându-se în tensiuni relaționale, conflicte, reproșuri și dificultăți de responsabilizare. În plus, se observă evitarea sistematică a confruntărilor constructive, absența unui feedback deschis și consecințe directe asupra calității coordonării interne și a capacității de inovare. Orice companie are nevoie de un nivel critic de comunicare activă pentru a susține dinamica organizațională și creșterea anticipată. Această necesitate poate fi comparată metaforic cu „efectul de laser” (Light Amplification by Stimulated Emission of Radiation), în care o energie critică minimă este indispensabilă pentru a genera o emisie coerentă și amplificată de lumină. În mod analogic, o comunicare eficientă — susținută chiar și de un efort minim, dar constant — poate spori coerența internă, alinia echipele și managementul, îmbunătăți organizarea proceselor și consolida unitatea, eficiența și creativitatea necesare inovării în cadrul IMM-urilor.

Concluzii

Analizând cele 7 aspecte ale antreprenoriatului din Republica Moldova, dar și cel din România, putem spune că suntem o subcultură eurasiană axată mai mult pe comunicarea verbală, orientați mai mult pe oameni decât pe obiective clare și procese, precum și acționăm predominant reactiv, decât proactiv. Astfel, pentru a fi mai inovativi și a dezvolta o cultură orientată spre soluționarea problemelor în mod creativ se cere a se acționa în următoarele direcții:

- Se necesită a aborda și dezvolta parteneriate câștig-câștig în relații cu statul, clienții, furnizorii, angajații pentru a ieși din cutia „târgului” în zona oportunităților de valoare adăugată.
- Analiza dată evidențiază necesitatea imperativă a unei tranziții de la un model antreprenorial reactiv către unul proactiv, orientat spre inovație și dezvoltare strategică. Adoptarea unei mentalități orientate spre inițiativă, anticipare și creare de valoare poate accelera trecerea de la o economie axată predominant pe comerț și adaptare pasivă la o economie capabilă să genereze produse, servicii și procese cu valoare adăugată ridicată. În acest sens, proactivitatea nu constituie doar un avantaj, ci un element strategic indispensabil pentru evoluția sustenabilă a sectorului antreprenorial și pentru integrarea acestuia într-un context economic modern și competitiv.
- Orientarea antreprenorilor pe procese inovative este o provocare majoră și constă în faptul că aceste abordări necesită timp, răbdare, disciplină și cooperare în echipă, rezultatele lor manifestându-se gradual, nu imediat. Cu toate acestea, beneficiile pe termen lung sunt semnificative: reducerea pierderilor de timp și materiale, creșterea calității produselor, scăderea rebuturilor și optimizarea costurilor operaționale. Într-un context marcat de creșterea prețurilor la materii prime, forță de muncă și servicii, investiția în procese eficiente devine nu doar o opțiune strategică, ci o condiție de supraviețuire și competitivitate pentru IMM-urile din Republica Moldova.
- Cultivarea planificării scrise, verificabile și măsurabile, precum și implementarea unui management riguros, bazat pe obiective, re-

prezintă un element central în maturizarea organizațională și în edificarea unei culturi antreprenoriale orientate spre excelență și inovare. Consolidarea acestor practici poate contribui substanțial la sporirea performanței și competitivității întreprinderilor din Republica Moldova.

- Calitățile de adaptare rapidă, adaptabilitate și flexibilitate, completate adesea de umor și o atitudine pozitivă față de dificultăți, poate deveni un catalizator semnificativ pentru dezvoltarea unei culturi inovatoare, capabile să răspundă mai eficient nevoilor clienților, cerințelor partenerilor și transformărilor mediului extern.
- Promovarea colaborării și a comunicării active în întreprindere reprezintă un catalizator pentru creativitate și inovare, facilitând trecerea organizațiilor de la structuri rigide la culturi participative și orientate spre responsabilitate și dezvoltare continuă.
- Depășirea comunicării informale și fragmentate, precum și instituirea unei comunicări active, regulate și orientate spre feedback reprezintă condiții esențiale pentru coerența internă, responsabilizare și inovare în întreprinderile din Republica Moldova. Așa cum „efectul de laser” necesită un prag critic de energie pentru a genera coerență și amplificare, la fel și organizațiile au nevoie de un nivel minim, dar constant, de structură în comunicare pentru a-și crește eficiența, unitatea și capacitatea de dezvoltare durabilă.

Referințe bibliografice

1. VĂDUVA, S. et al. Management Antreprenoarial. București: Ed. Economică, 2025, 264 p. ISBN 978-606-093-063-1
2. VĂDUVA, S., PRISAC, I și LÎSÎI, A. The Particularities of Romanian Management. În: NICULESCU O. ș.a. Romanian Management Theory and Practice. Navigating Digitalization and Internationalization in New Global Economy. Cham (Switzerland): Springer, 2024, pp. 211-220. DOI: [10.1007/978-3-031-60343-3](https://doi.org/10.1007/978-3-031-60343-3), ISBN 978-3-031-60342-6
3. WIPO. Republic of Moldova ranking in the Global Innovation Index 2025 [online 2025]. Disponibil: <https://www.wipo.int/gii-ranking/en/republic-of-moldova/section/area-rankings> (Accesat: 28.10.2025).

4. ASÎVOAIE, C. Târgul Sărății - un târg dispărut. Disponibil: https://arheologiamoldovei.ro/wp-content/uploads/2021/12/AM_20_11_asavoiae.pdf (Accessat: 20.08.2025).
5. FISHE, R., URY, W. și PATTON, B. Getting to Yes. Boston: Houghton Mifflin& Co, 1981. ISBN 978-039-5317-57-0
6. ZWEIFEL, S. Toți câștigă: Cum să negociezi fără învinși. Manual practic pentru negocieri cu valoare adăugată, folosind modelul de negociere „De la Rădăcini la Roade”. Chișinău: Editura UDG, 2025, p. 19. ISBN 978-9975-3609-6-8
7. COVEY, R. St. Cele 7 Deprinderi ale Persoanelor Eficace. Lecții Importante pentru schimbarea personală. București: Editura Allfa, 2013. ISBN 978-973-724-636-3
8. VĂDUVA, S. Trăsăturile și Tentațiile oamenilor de Succes. Cum să Înveți din Experiențele Acestora și să te ferești de greșelile lor. București: Carusel, 2024. p. 103-109. ISBN 978-606-94866-7-2
9. KAIZEN INSTITUTE ROMÂNIA [online]. Disponibil: <https://kaizen.com/ro/> (Accessat: 30.09.2025).
10. NEDELUCU, M., CONSTANTIN, B și PRISAC, I. Managementul Producției. București: Editura Economică, 2021, 166 p. ISBN 978-973-709-977-8
11. FOTEA I. ș.a. Bazele Managementului. Oradea: Editura Universității Emanuel, 2015, 366 p. ISBN 978-606-8431-26-0
12. DAVID, D. Psihologia poporului român. Profilul psihologic al românilor într-o monografie cognitiv-experimentală. Iași: Polirom, 2015, 400 p. ISBN 978-973-46-5478-9

GESTIONAREA STRATEGICĂ A IMAGINII CA SURSĂ DE AVANTAJ COMPETITIV SUSTENABIL ÎN IMM-URILE DIN ECONOMII EMERGENTE: UN CADRU OPERAȚIONAL ÎN 4 ETAPE

Iurie MALANCEA, ORCID 0000-0001-8514-8052,
Universitatea Divitia Gratiae, Republica Moldova,
iurie@outlook.com

<https://doi.org/10.66782/ebc2025.02>

CZU: 334.7

Rezumat

În contextul economiilor emergente unde presiunea concurențială și volatilitatea pieței sporesc incertitudinea și costurile operaționale, activele intangibile – identitatea, cultura organizațională și imaginea – devin resurse critice pentru avantajul competitiv, sustenabil al IMM-urilor. Articolul analizează rolul imaginii în consolidarea competitivității și propune un cadru operațional în patru etape pentru gestionarea strategică a imaginii: diagnoza identității, maparea percepțiilor stakeholderilor, intervenții integrate în procese și comunicare, respectiv măsurarea și îmbunătățirea continuă. Fundamentarea teoretică este completată de un sumar al rezultatelor empirice privind imaginea brandurilor autohtone din industria ușoară. Lucrarea subliniază că o imagine coerentă și gestionată proactiv contribuie la diferențiere, reducerea costului comunicării, fidelizarea clienților și reziliență organizațională. Totodată, sunt reliefate conexiunile dintre imagine și principiile ESG, relevante IMM-urilor care urmăresc integrarea sustenabilității în modelul lor de afaceri.

Cuvinte-cheie: IMM, active intangibile, identitate, imagine corporativă, competitivitate, avantaj competitiv sustenabil, management strategic al imaginii, percepții stakeholderi, branding, ESG.

STRATEGIC IMAGE MANAGEMENT AS A SOURCE OF SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE IN SMEs FROM EMERGING ECONOMIES: A FOUR-STAGE OPERATIONAL FRAMEWORK

Abstract

In emerging economies, where competitive pressure and market volatility increase operational uncertainty, intangible assets—organizational identity, culture, and corporate image—become critical resources for achieving sustainable competitive advantage among SMEs. This article examines the strategic role

of corporate image in enhancing competitiveness and introduces a four-stage operational framework for image management: identity diagnosis, stakeholder perception mapping, integrated interventions in processes and communication, and continuous measurement and improvement. The theoretical foundation is complemented by a summary of the empirical results from the author's PhD research on the image of domestic brands in the Moldovan light industry. The study demonstrates that a coherent and proactively managed image supports differentiation, reduces communication costs, strengthens customer loyalty, and enhances organizational resilience. Furthermore, the article highlights the tangential links between image management and ESG principles, increasingly relevant for SMEs aiming to integrate sustainability into their business models.

Keywords: SMEs, intangible assets, identity, corporate image, competitiveness, sustainable competitive advantage, strategic image management, stakeholder perceptions, branding, ESG.

Introducere

În ultimele două decenii, competiția în economiile emergente s-a intensificat atât prin intrarea unor jucători internaționali, cât și prin consolidarea întreprinderilor locale. IMM-urile se confruntă simultan cu presiunea costurilor, volatilitatea cererii, schimbări rapide în preferințele consumatorilor și o agendă publică tot mai accentuată privind responsabilitatea socială și ecologică. În acest context, activele tangibile – capacitatea de producție, infrastructura, capitalul financiar – nu mai sunt suficiente pentru a genera un avantaj competitiv sustenabil. Literatura de specialitate și practica de marketing evidențiază tot mai mult rolul activelor intangibile – cunoaștere, cultură organizațională, identitate, imagine și reputație – ca surse critice de diferențiere și reziliență competitivă [1], [2].

Imaginea corporativă sintetizează modul în care întreprinderea este percepută de diferitele categorii de stakeholderi (clienți, angajați, parteneri, comunitate, investitori) pornind de la identitatea asumată și comportamentele organizaționale concrete [3]. Ea funcționează ca o „interfață” între cultura internă și piață, influențând preferința de brand, loialitatea, disponibilitatea de a recomanda și, în ultimă instanță, competitivitatea economică [4]. În același timp, reputația – înțeleasă ca evaluare consolidată în timp a comportamentului întreprinderii – reunește dimensiunile economice și extra-economice ale performanței, fiind strâns legată de respectarea standardelor de responsabilitate socială și de implementarea principiilor ESG (environmental, social, governance) [5], [6].

Cercetările recente în domeniul managementului imaginii și reputației subliniază faptul că, în lipsa unui cadru operațional clar, multe organizații tratează imaginea ca pe un rezultat secundar al comunicării sau ca pe o problemă exclusiv de „PR și marketing”, fără conexiuni robuste cu strategia, procesele și cultura organizațională [5], [7]. În practică, rezultatul este un „decalaj de promisiune” unde mesajele externe sunt ambițioase și pozitive, în timp ce experiența reală a stakeholderilor rămâne fragmentată și inconsistentă.

Cercetările în domeniul imaginii ca factor de creștere a competitivității întreprinderii pe piață a evidențiat atât complexitatea conceptuală a noțiunii de imagine, cât și absența unor metodologii unitare de măsurare și gestionare strategică, în special pentru întreprinderile mici și mijlocii din economiile emergente. Acestea au argumentat că imaginea poate deveni o resursă strategică greu de imitat, cu impact semnificativ asupra poziționării și performanței pe termen lung, dacă este gestionată în mod sistematic și dacă este conectată la mecanismele de decizie managerială [8].

Pornind de la aceste premise, articolul de față își propune:

- să fundamenteze conceptual imaginea drept „infrastructură intangibilă” a competitivității IMM-urilor;
- să descrie un cadru operațional în patru etape pentru gestionarea strategică a imaginii în IMM-urile din economii emergente;
- să integreze în acest cadru un set minimal de indicatori de performanță (KPI) și mecanisme de guvernare;
- să conecteze în mod explicit gestionarea imaginii la principiile ESG și la obiectivele de sustenabilitate.

Rezultate obținute și discuții

Imaginea corporativă ca resursă strategică

În literatura de marketing, imaginea este definită, de regulă, ca un ansamblu de percepții, credințe, asocieri și emoții pe care publicul îl are față de o întreprindere sau un brand [1], [4]. Ea este rezultatul interacțiunii dintre identitatea asumată (ce spune întreprinderea despre sine),

comunicările formale (ce transmite) și experiențele concrete ale stakeholderilor (care se află efectiv în contact cu organizația) [3].

Din perspectivă strategică, imaginea are un dublu rol:

- **Rol cognitiv** – facilitează procesarea informațiilor și reduce complexitatea deciziei de cumpărare, oferind repere rapide de tipul „brand de încredere”, „ieftin, dar riscant”, „calitativ și responsabil”;
- **Rol afectiv și simbolic** – permite consumatorilor și altor stakeholderi să asocieze întreprinderii valori, stil de viață și identitate simbolică („brand local autentic”, „companie modernă și transparență”, „angajator responsabil”).

Aceste două dimensiuni susțin formarea preferinței și a loialității, transformându-se în performanță economică prin volume mai mari de vânzări, marje mai bune și costuri de atragere a clienților mai mici [4], [8].

Relația identitate-imagine-reputație și rolul culturii

Relația identitate-imagine-reputație poate fi înțeleasă ca un flux: cultura și identitatea organizațională (valorile, credințele, modul de lucru) generează comportamente și decizii; aceste interacțiuni se reflectă în percepțiile diferitelor categorii de public (imagine), iar în timp acestea se agregă într-o reputație mai mult sau mai puțin favorabilă [8]. Modelul propus pentru abordarea acestor relații subliniază necesitatea alinierii celor trei niveluri:

1. Identitate – misiune, viziune, valori, promisiune de brand, personalitate și poziționare strategică.
2. Imagine – percepțiile stakeholderilor privind calitatea, prețul, inovația, responsabilitatea socială, relația cu clienții etc.
3. Reputație – evaluarea consolidată în timp a consistenței dintre ceea ce entitatea promite și ceea ce livrează, inclusiv în aria responsabilității sociale și de mediu [5], [6].

În cazul IMM-urilor, cultura organizațională este, adesea, puternic influențată de fondator sau de un nucleu restrâns de lideri. Aceasta creează atât oportunități, cât și vulnerabilități: deciziile pot fi rapide și coerente, însă schimbările de direcție sau lipsa de claritate identitară ricoșează nemijlocit în imagine și reputație.

În economiile emergente, unde tranziția instituțională și volatilitatea mediului de afaceri sunt pronunțate, imaginea și reputația pot compensa incertitudinea sistemică: întreprinderile percepute ca fiind oneste, transparente și responsabile au șanse mai mari să atragă clienți, parteneri și finanțare, chiar în condiții macroeconomice defavorabile.

Imaginea ca infrastructură intangibilă a competitivității

Abordările bazate pe resurse (*din engl. Resource Based View (RBV)*) susțin că avantajul competitiv sustenabil derivă din resurse valoroase, rare, dificil de imitat și de substituit [2]. Imaginea și reputația respectă aceste criterii, cu condiția să fie construite în timp pe baza unor comportamente reale și a unor decizii consistente, nu doar prin campanii de comunicare. Cercetarea empirică realizată pe brandurile locale de confecții din Republica Moldova (Iuvas, Maicom, Vasconi) a arătat că IMM-urile care au investit în dezvoltarea unei imagini coerente (vizual, poziționare, experiență în magazin) au obținut scoruri superioare de notorietate și preferință de brand. Clienții au manifestat o probabilitate mai mare de recomandare și o frecvență mai mare a achizițiilor pentru brandurile percepute ca fiind consecvente în calitate, stil și comunicare. Diferențele de imagine s-au corelat cu indicatori de performanță comercială, confirmând legătura dintre imagine și competitivitate economică [8].

Aceste rezultate susțin argumentul că imaginea poate fi conceptualizată ca o infrastructură intangibilă a competitivității IMM-urilor, în același mod în care infrastructura fizică (de ex., rețeaua de distribuție) sprijină vânzările și logistica.

Cadrul operațional în 4 etape pentru gestionarea strategică a imaginii

Cadrul operațional propus (Fig. 1) transpune relația identitate-imagine-reputație într-un proces managerial recurent, structurat în patru etape: (1) diagnoză internă a identității; (2) maparea percepțiilor stakeholderilor și clarificarea promisiunii; (3) intervenții integrate în procese, oameni și comunicare; (4) măsurare iterativă și guvernantă.

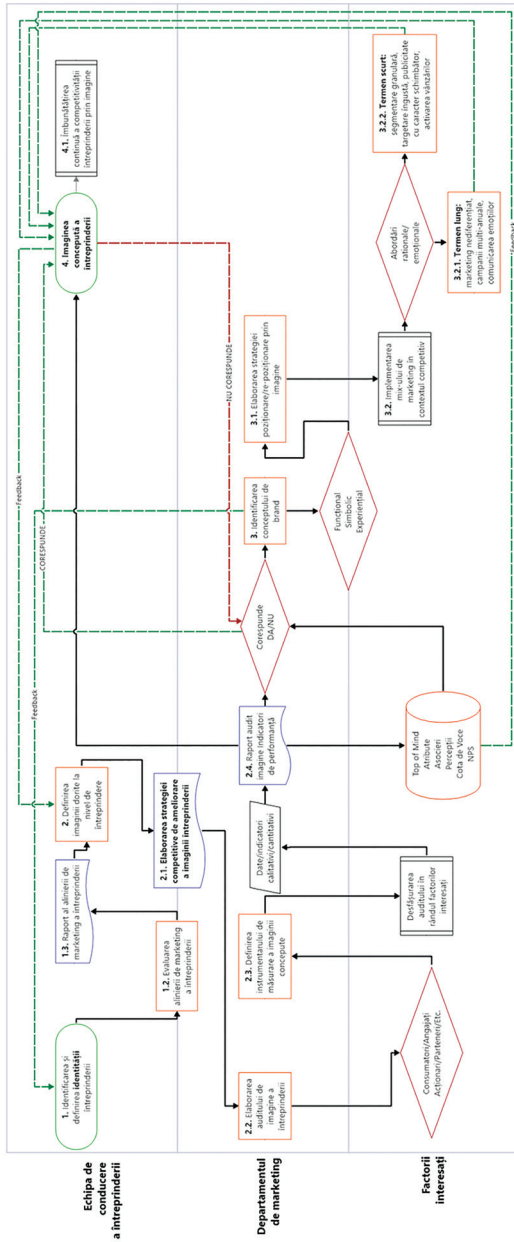


Figura 1. Cadrul operațional de gestionare strategică a imaginii

Sursa: elaborat de autor

Prima etapă vizează clarificarea identității organizaționale și a fundamentelor culturale:

- misiune, viziune, valori și principiile de guvernanță;
- segmentul-țintă prioritar (clienți, beneficiari);
- promisiunea de valoare (USP/UVP) și poziționarea dorită;
- personalitatea brandului (atribute umanizate: „cald”, „responsabil”, „inovator”, „accesibil” etc.).

În IMM-uri, această etapă poate fi realizată prin ateliere interne cu fondatorul, managementul și angajații-cheie; chestionare interne privind percepția angajaților asupra identității și valorilor; analiză critică a documentelor existente (site, broșuri, rapoarte, pagina „Despre noi”). Din perspectiva ESG, diagnoza identității include și clarificarea poziționării organizației față de mediu, societate și guvernanță: care sunt angajamentele implicite sau explicite în raport cu impactul de mediu, cu relația cu comunitatea și cu modul de luare a deciziilor? Standardele și ghidurile recente (de ex., IWA 48:2024) insistă asupra integrării principiilor ESG în strategia de bază, nu doar în rapoarte separate [7]. Rezultatul etapei este un profil clar de identitate: cine suntem, pentru cine existăm, ce promitem și ce valori ne ghidează.

A doua etapă confruntă identitatea dorită cu imaginea percepută de principalele categorii de stakeholderi și anume: clienți actuali și potențiali; angajați și candidați; parteneri de afaceri, furnizori; comunitate locală, instituții publice, organizații non-profit. Instrumentele utilizate pot include:

- sondaje cantitative de imagine (online/offline), inspirate de metodele de măsurare a imaginii corporative bazate pe percepțiile clienților [11];
- IWA 48:2024 Environmental, Social, and Governance (ESG) practices;
- interviuri semi-structurate cu stakeholderi cheie;
- analiză de conținut a conversațiilor din mediul online (recenzii, comentarii, mențiuni în presă).

În cadrul acestei etape se urmărește evaluarea unor dimensiuni precum notorietatea (neasistată și asistată); atributele asociate (calitate, preț, design, responsabilitate socială etc.); percepția privind transparența și etica; intenția de recomandare (NPS); frecvența și satisfacția privind interacțiunile cu întreprinderea.

În studiile realizate pe sectorul de confecții al Republicii Moldova, această etapă a permis identificarea unor diferențe semnificative între ceea ce întreprinderile credeau că comunică și modul în care erau, de fapt, percepute de clienți. De exemplu, branduri care se vedeau „moderne și inovatoare” erau percepute mai degrabă ca „accesibile și tradiționale”, în timp ce altele, cu o identitate declarativă orientată spre calitate, erau evaluate preponderent prin prisma prețului [8].

Pe baza acestei mapări se clarifică și se reformulează promisiunea de brand, astfel încât ea să fie:

- credibilă (să reflecte capacitățile reale ale organizației);
- relevantă (aliniată la nevoile segmentului-țintă);
- diferențiatorie (distinctă de promisiunile concurenților);
- compatibilă cu angajamentele ESG asumate (de ex., „calitate accesibilă, produs local, cu respect pentru oameni și mediu”).

A treia etapă implică intervențiile integrate în cadrul proceselor (1), în lucrul cu oamenii (2) și în comunicare (3). O eroare frecventă în gestionarea imaginii constă în tratarea acestora exclusiv prin campanii de comunicare. Cadrul propus insistă asupra integrării intervențiilor la trei niveluri:

1. Procese

- Revizuirea experienței clientului (*customer journey*): acces la informații, proces de achiziție, livrare, post-vânzare.
- Simplificarea și standardizarea proceselor care influențează direct percepția (timp de răspuns, calitatea livrării, gestionarea reclamațiilor).
- Integrarea elementelor ESG în procese: reducerea deșeurilor, optimizarea consumului de resurse, respectarea standardelor de securitate și sănătate în muncă [7], [9].

2. Oameni și cultură

- Programe de formare pentru angajați, axate pe rolul lor în livrarea promisiunii de brand și în consolidarea reputației.
- Mecanisme de recunoaștere a comportamentelor aliniate valorilor declarate.

- Întărirea culturii dialogului și a feedbackului intern, pentru a reduce decalajul dintre ceea ce se decide „sus” și ceea ce se trăiește „jos”.

3. Comunicare integrată

- Alinierea mesajelor și a tonului pe toate canalele (website, social media, materiale tipărite, vânzări, relații publice).
- Coerența vizuală: identitate vizuală simplă, recognoscibilă, adaptată mediilor digitale.
- Transparență și raportare: comunicarea onestă a progresului și a limitelor privind inițiativele ESG, în locul „greenwashing-ului” sau „social-washing-ului” [9], [10].

Experiența implementării cadrului în IMM-uri din Republica Moldova a demonstrat că chiar și intervențiile mici cum ar fi clarificarea mesajelor de poziționare, standardizarea modului în care personalul de la recepție răspunde clienților, sau îmbunătățirea condițiilor de lucru - pot genera schimbări vizibile în percepțiile clienților și ale angajaților.

A patra etapă transformă imaginea dintr-un concept abstract într-un obiect constant de management. Aceasta include următoarele elemente:

1. Un set minim de indicatori de performanță (KPI)

Pentru a fi adoptat de IMM-uri, sistemul de indicatori trebuie să fie simplu, ușor de colectat și interpretat. Propunem următorii KPI principali:

- *Notorietate asistată* (procent de respondenți care recunosc întreprinderea sau brandul dintr-o listă);
- *Preferință de brand* (procent de respondenți care aleg brandul ca primă opțiune într-o categorie dată);
- *Net Promoter Score (NPS) / Customer Satisfaction (CSAT)* - intenția de recomandare și satisfacția globală;
- *% recomandare efectivă* (procent de clienți care declară că au recomandat efectiv compania altora);
- *% cumpărări repetate* (ponderea clienților recurenți în totalul clienților);
- *Conversie digitală* (raportul dintre vizitele online și acțiunile relevante: cerere de ofertă, achiziție, înscriere, programare etc.).

Acești indicatori pot fi completați, în funcție de context, cu indicatori ESG simpli: de exemplu, % furnizori locali, consum de energie per unitate de produs, rata accidentelor de muncă, rata fluctuației de personal [7], [8], [10].

2. Frecvența măsurării și praguri de referință

- IMM-urile pot implementa un ciclu de măsurare anual sau semestrial pentru indicatorii de imagine și reputație.
- Pentru NPS, % recomandare și % cumpărări repetate, se pot stabili praguri de alertă (de ex., scăderi de peste 10 puncte procentuale față de anul precedent) care declanșează analize aprofundate și intervenții corective.

3. Guvernanța imaginii

Pentru a evita fragmentarea responsabilității, este recomandată clarificarea unui rol de coordonator al imaginii – care poate fi de tip „comitet de brand” sau „responsabil marketing și reputație”, în funcție de dimensiunea IMM-ului. Acest rol supervizează următoarele domenii:

- coordonează procesul de măsurare și raportare;
- asigură integrarea rezultatelor în deciziile de marketing, resurse umane și investiții;
- facilitează conectarea indicatorilor de imagine cu indicatorii ESG (de ex., impactul inițiativelor de mediu asupra percepției de responsabilitate și a preferinței de brand).

Prin acest mecanism, imaginea încetează să mai fie o preocupare episodică (de ex., doar în perioadele de criză sau campanii) și devine o componentă stabilă a guvernancei corporative.

Avantaj competitiv sustenabil, performanță și ESG în IMM-uri

Integrarea imaginii cu principiile ESG răspunde tendințelor globale privind evaluarea „bunelor afaceri” (*good business*) nu doar prin prisma profitului, ci și a impactului asupra mediului și societății [7], [9], [10]. Literatura privind implementarea ESG în întreprinderi arată că standardele și ghidurile ESG (de tipul IWA 48:2024) oferă principii și structuri, dar nu înlocuiesc nevoia de transpunere a acestora în procese și în cultura organizațională. De asemenea, raportarea ESG credibilă necesită date consis-

tente și verificabile privind impactul, nu doar afirmații generale. Pentru IMM-uri, complexitatea cadrelor internaționale trebuie redusă la un set de priorități adaptate contextului local și capacităților existente [10]. Cadrul operațional propus facilitează această transpunere prin:

- diagnoza identității – se clarifică și poziționarea față de mediu, societate și guvernanta;
- maparea percepțiilor – se observă cum sunt percepute inițiativele ESG (de ex., angajamentul față de producția locală, condițiile de muncă, transparența prețurilor);
- intervențiile integrate – se aliniază promisiunea ESG cu comportamentele reale (de la selectarea furnizorilor până la modul de comunicare a prețului și a originii produselor);
- KPI care monitorizează atât rezultatele de imagine, cât și unele dimensionări simple ale impactului ESG.

Din perspectivă competitivă, avantajul pentru IMM-uri se manifestă cel puțin în patru direcții:

1. Poziționare distinctă și preferință de brand – imaginea consistentă și responsabilă creează în mintea clienților un „short-cut” decizional, crescând probabilitatea de a alege brandul în condiții de ofertă similară.
2. Eficiență în investițiile de marketing – comunicarea nu mai este dispersată, ci concentrată în jurul unei promisiuni clare, reducând „risipa de mesaj” și costul de achiziție a clienților.
Reziliență organizațională – o reputație bună, construită în timp, funcționează ca „rezervă de încredere” în perioade de criză, permițând organizației să gestioneze mai bine șocurile externe.
3. Inovație frugală și impact redus – orientarea spre ESG și imagine responsabilă stimulează inovarea de tip frugal (soluții simple, eficiente, cu consum redus de resurse), cu beneficii atât pentru mediu, cât și pentru competitivitatea costurilor [9], [10].

Implicații manageriale pentru IMM-urile din economiile emergente

Pe baza cadrului prezentat și a experienței aplicative, pot fi formulate câteva recomandări manageriale:

1. Tratarea imaginii ca proiect strategic, nu doar de marketing. Conducerea IMM-urilor trebuie să considere imaginea și reputația ca teme recurente pe agenda strategică, alături de venituri, costuri și investiții.
2. Start de la identitate și cultură, nu de la logo (sau imagine). Un rebranding vizual fără clarificare de identitate și fără schimbări în procese și comportamente produce rareori rezultate durabile. Investițiile în design trebuie să fie precedate de clarificări strategice.
3. Focalizare pe câțiva indicatori simpli, dar monitorizați constant. Chiar și un mic IMM poate colecta anual date privind notorietatea asistată, NPS și frecvența cumpărărilor repetate. Importantă este consistența, nu complexitatea instrumentarului.
4. Integrarea ESG la scară adaptată. Nu este realist ca IMM-urile să adopte toate cerințele complexe ale marilor standarde ESG, dar pot porni de la câteva angajamente clare – de exemplu, un procent minim de furnizori locali, transparență în comunicarea prețului, respectarea unor standarde de muncă sigure – și pot măsura simplu aceste aspecte.
5. Utilizarea cadrului în dialogul cu partenerii și finanțatorii. Un cadru operațional clar și un set de KPI documentați pot îmbunătăți poziția IMM-urilor în discuțiile cu bănci, investitori sau fonduri de impact, care evaluează tot mai mult organizațiile și prin prisma reputației și a performanței ESG [9], [10].

Concluzii

În contextul economiilor emergente, unde presiunile competitive și constrângerile de resurse sunt pronunțate, IMM-urile au nevoie de cadre simple, pentru a transforma activele intangibile în surse de avantaj competitiv sustenabil. Imaginea și reputația, înțelese prin interdependența lor cu identitatea și cultura organizațională, pot juca acest rol dacă sunt gestionate strategic și conectate la principiile ESG. Articolul a propus un cadru operațional în patru etape - diagnoză internă a identității; maparea percepțiilor și clarificarea promisiunii; intervenții integrate în procese, oameni și comunicare; măsurare iterativă și guvernanta - însoțit de un pachet simplist de KPI adaptat IMM-urilor. Cadru repoziționează gestionarea imaginii dintr-un exercițiu descriptiv într-un mecanism managerial care reduce decalajul dintre promisiunile de brand și experiența reală; conduce la poziționare distinctă și consolidarea preferinței de brand; eficientizează investițiile de marketing; întărește reziliența organizațională; facilitează integrarea pragmatică a principiilor ESG.

Originalitatea demersului constă în integrarea cadrului identitate-imagine-reputație cu mecanismele de guvernanta și cu indicatorii ESG, într-un format scalabil pentru IMM-urile din economiile emergente. Dincolo de rezultatele prezentate, cercetarea deschide câteva direcții viitoare:

- aprofundarea legăturii cantitative dintre indicatorii de imagine și ESG;
- dezvoltarea de instrumente digitale (platforme, dashboard-uri) pentru colectarea automatizată a KPI-urilor de imagine și ESG în IMM-uri;
- explorarea rolului culturii naționale și regionale în modul în care stakeholderii interpretează și evaluează imaginea și responsabilitatea corporativă [5].

Prin aplicarea cadrului propus, IMM-urile pot transforma gestionarea imaginii dintr-o preocupare ocazională într-un motor sistematic de performanță economică și sustenabilitate, contribuind astfel la o dezvoltare competitivă și responsabilă a economiilor emergente.

Referințe bibliografice

1. AAKER, D. A. *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: Free Press, 1991. DOI: [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(94\)90009-4](https://doi.org/10.1016/0148-2963(94)90009-4)
2. BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: *Journal of Management*, 1991, Vol. 17, No. 1, p. 99-120.
3. BALMER, J. M. T. Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: Seeing through the fog. In: *European Journal of Marketing*, 2001, Vol. 35, No. 3/4, p. 248-291. ISSN 0309-0566
4. KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing Management*. 14th ed. Upper Saddle River: Pearson, 2012. ISBN 978-0-13-210292-6
5. DEEPHOUSE, D. L., NEWBURY, W., SOLEY, M. Global Aspects of Reputation and Strategic Management. In: *Research in Global Strategic Management*. Vol. 18. Emerald, 2016. ISBN 978-1787543140
6. FOMBRUN, C. J., VAN RIEL, C. *Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2004. ISBN 0-13-093737-1
7. ISO. IWA 48:2024 Environmental, Social and Governance (ESG) — Implementation Principles. Geneva: International Organization for Standardization, 2024.
8. MALANCEA, I. *Imaginea ca factor de creștere a competitivității întreprinderii pe piață*. Teză de doctor în științe economice. Chișinău: ASEM, 2022.
9. LINDSAY, R., MARTELLA, R. *Corporate Social Responsibility, Sustainable Business: Environmental, Social and Governance Frameworks for the 21st Century*. Kluwer Law International, 2020. ISBN 9789403522227
10. DATHE, T., HELMOLD, M., DATHE, R. *Implementing Environmental, Social and Governance (ESG) Principles for Sustainable Business*. Cham: Springer, 2022. ISBN 978-3-031-52733-3
11. KATO, T., TSUDA, K. A Management Method of the Corporate Brand Image Based on Customers' Perception. In: *Proceedings of the International Conference on Management of Technology*. Science Direct, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.08.088>

INDICATORI FINANCIARI ȘI NON-FINANCIARI PENTRU EVALUAREA DURABILITĂȚII UNEI COMPANII

Ecaterina BURLEA, ORCID 0009-0005-7780-751X,
Universitatea Divitia Gratiae, Republica Moldova
e_burlea@mail.ru

Ana SPÎNU, ORCID 0000-0002-9878-571X,
Universitatea Liberă Internațională din Moldova, Republica Moldova
anasoltan2001@yahoo.com

<https://doi.org/10.66782/ebc2025.03>

CZU: 334.7:336

Rezumat

Evaluarea durabilității corporative a evoluat de la analiza exclusiv financiară la un cadru complex, care integrează dimensiunile economice, sociale și de mediu. În contextul actual, atât la nivel global, cât și în Republica Moldova, performanța durabilă a companiilor este tot mai strâns legată de aplicarea indicatorilor non-financiari și de angajamentele asumate prin Agenda 2030 pentru Dezvoltare Durabilă.

Scopul articolului constă în analiza comparativă a indicatorilor financiari și non-financiari utilizați pentru evaluarea durabilității corporative, evidențiind practicile europene și tendințele de aliniere ale Republicii Moldova la standardele Uniunii Europene.

Metodologia cercetării se bazează pe analiza comparativă a datelor statistice internaționale și naționale privind indicatorii financiari (ROE, ROA, rata de lichiditate, gradul de îndatorare, fluxul de numerar) și non-financiari (emisii de gaze cu efect de seră, investiții în economii verzi), precum și pe studierea bunelor practici implementate în țările din Uniunea Europeană.

Concluzii: Rezultatele cercetării demonstrează că evaluarea durabilității corporative nu poate fi separată de performanța economică și de guvernanta responsabilă. În Uniunea Europeană, valorile medii ale indicatorilor financiari reflectă o utilizare eficientă a resurselor și o transparentă consolidată prin raportarea non-financiară. În Republica Moldova, nivelurile inferioare ale rentabilității, pentru o bună parte din companii, sugerează necesitatea optimizării structurii de capital și adoptării bunelor practici. Exemplele companiilor internaționale precum Siemens, Nestlé și IKEA etc., confirmă că investițiile în tehnologie verde, digitalizare și eficiență energetică conduc la performanță durabilă și competitivitate pe termen lung.

Originalitatea lucrării constă în corelarea indicatorilor financiari și non-financiari pentru definirea unui model integrat de evaluare a durabilității corporative, adaptat contextului economiei moldovenești. Articolul subliniază necesitatea extinderii raportării non-financiare și consolidării cadrului normativ privind sustenabilitatea, ca element al pregătirii pentru integrarea în Uniunea Europeană.

Cuvinte-cheie: durabilitate corporativă, indicatori financiari, indicatori non-financiari, performanță sustenabilă, guvernanta, Republica Moldova, Uniunea Europeană.

FINANCIAL AND NON-FINANCIAL INDICATORS FOR ASSESSING A COMPANY'S SUSTAINABILITY

Abstract

The assessment of corporate sustainability has evolved from an exclusively financial analysis to a complex framework that integrates economic, social, and environmental dimensions. In the current context, both globally and in the Republic of Moldova, sustainable corporate performance is increasingly linked to the use of non-financial indicators and to commitments undertaken through the 2030 Agenda for Sustainable Development.

The purpose of this article is to conduct a comparative analysis of financial and non-financial indicators used to assess corporate sustainability, highlighting European practices and the alignment trends of the Republic of Moldova with European Union standards.

The research methodology is based on a comparative analysis of international and national statistical data related to financial indicators (ROE, ROA, liquidity ratio, debt ratio, cash flow) and non-financial indicators (greenhouse gas emissions, investments in green economies), as well as on the examination of best practices implemented in European Union countries.

Conclusions: The research findings demonstrate that corporate sustainability assessment cannot be separated from economic performance and responsible governance. In the European Union, average values of financial indicators reflect efficient resource utilization and enhanced transparency through non-financial reporting. In the Republic of Moldova, lower profitability levels for a significant number of companies indicate the need to optimize capital structures and adopt best practices. Examples from international companies such as Siemens, Nestlé, and IKEA, among others, confirm that investments in green technologies, digitalization, and energy efficiency lead to sustainable performance and long-term competitiveness.

Originality: The originality of the paper lies in correlating financial and non-financial indicators to define an integrated model for evaluating corporate sustainability, adapted to the context of the Moldovan economy. The article emphasizes the need to expand non-financial reporting and strengthen the regulatory framework on sustainability as part of the preparation process for European Union integration.

Keywords: corporate sustainability, financial indicators, non-financial indicators, sustainable performance, governance, Republic of Moldova, European Union.

Introducere

Durabilitatea unei companii presupune capacitatea acesteia de a genera valoare stabilă în timp, de a se adapta la schimbări și de a fi acceptată social, cu alte cuvinte, asigurarea unei performanțe sustenabile. Monitorizarea indicatorilor financiari și non-financiari permite detectarea riscurilor, luarea deciziilor strategice informate, accesul la finanțare și alinierea la cerințele legislative și așteptările pieței, inclusiv prin raportarea ESG, tot mai importantă în UE, România și Republica Moldova.

Dezvoltarea durabilă a unei companii presupune o activitate economică care, pe de o parte, trebuie să fie fezabilă din punct de vedere economic și financiar și, pe de altă parte, să ia în considerare aspectele climatice și alte aspecte de mediu, efecte sociale. În plus, toate acestea trebuie integrate într-un cadru de guvernare adecvat adaptat la nevoile dezvoltării durabile [1]. În Figura 1, se prezintă o diagramă simplificată a paradigmei dezvoltării durabile:

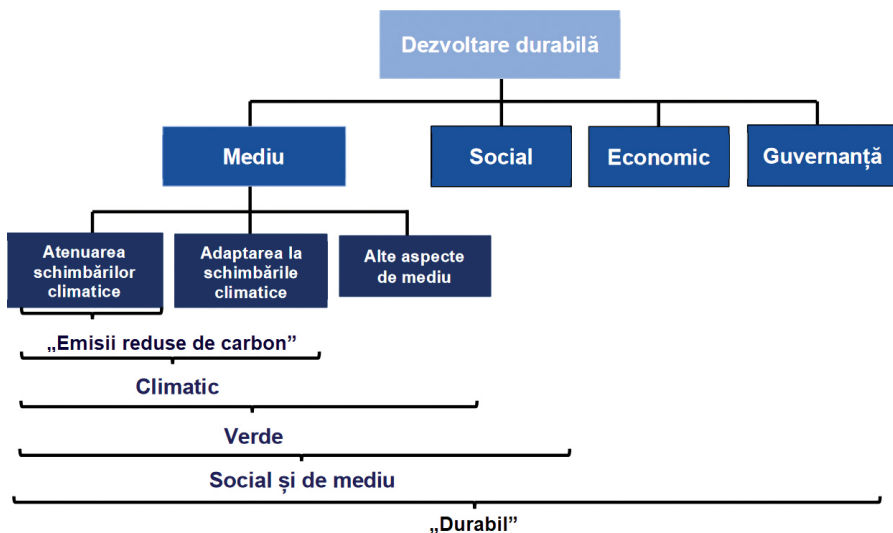


Figura 1. Diagramă simplificată a paradigmei dezvoltării durabile

Sursa: Banca Națională a Moldovei. Foaia de parcurs pentru finanțarea durabilă, Republica Moldova. 2024-2028.

Rezultate obținute și discuții

Pentru a aduce un plus de claritate și o doză mai mare de importanță a necesității urmăririi indicatorilor financiari și non-financiari, vom face analogia companiei cu noi, oamenii. Dacă omul vrea să fie sănătos pe termen lung, nu e corect să se bazeze doar pe faptul cum se simte astăzi. Oamenii, fac periodic: analize de sânge, măsurători ale tensiunii, controale cardiace, analize hormonale, ecografii, investigații proactive (check-up anual) și multe din ele nu pentru că sunt bolnavi, ci pentru că doresc să prevină anumite probleme, pentru vor să își înțeleagă corpul și să intervină înainte ca o situație mică să devină una critică.

Exact același mecanism funcționează într-o companie: o firmă care nu își monitorizează indicatorii, fie ei financiari sau non-financiari – este ca o persoană care ar spune: „mă simt bine, deci sigur sunt sănătos”. Însă realitatea ar putea fi următoarea:

- poate tensiunea e mare, dar încă nu deranjează;
- poate glicemia urcă, dar încă nu dă simptome;
- poate colesterolul explodează, dar încă se simte perfect.

În companii, la fel:

- poate nu ai resurse proprii suficiente de finanțare, dar încă contul la bancă nu dă de înțeles despre aceasta;
- poate nu faci față datorilor pe termen lung, dar nu se simte acum, pe termen scurt;
- poate ai stocuri exagerate de marfă, dar încă merg vânzările și nu se conștientizează când apare problema.

Deci, fără indicatori clari, calculași, analizați, ba mai mult, urmăriți în dinamică, nu se văd „inflamațiile interne”, „tensiunea ridicată” sau „hemoglobina scăzută” a businessului.

Ce se întâmplă, dacă oamenii nu fac analize periodice:

- problemele se acumulează tăcut;
- când apar simptomele, e târziu și costă mult;
- tratamentul e mai scump, recuperarea e mai îndelungată;
- uneori... nu se mai poate salva organismul.

În companii e la fel:

- lipsa lichidităților apare brusc;
- creditele și împrumuturile se adună fără control;
- angajații demisionează fără avertisment;
- costurile cresc neobservat;
- reputația scade fără semne evidente;
- deciziile devin reactive, nu proactive/strategice.

Așa cum medicina modernă spune: **„Cel mai bun tratament este prevenția”**, așa o zicem noi, autorii, aici și acum: **„Cea mai bună strategie pentru o dezvoltare durabilă este monitorizarea constantă”**.

Indicatorii financiari și non-financiari sunt „analizele de sânge” ale companiei, aceștia arată:

- cum circulă „sângele financiar” (cash-flow);
- cum funcționează „inima companiei” (profitabilitatea);
- dacă „sistemul imunitar” este puternic (reziliența/adaptabilitate);
- dacă „organismul” este stresat (riscuri interne și externe);
- dacă „metabolismul” funcționează eficient (costuri, cheltuieli, productivitate);
- dacă „starea mentală” este stabilă (satisfacția angajaților/clientilor, cultura organizațională).

De ce companiile actuale ar trebui să pună accent pe calculul, analiza și monitorizarea continuă a indicatorilor financiari și non-financiari? Pentru că în lumea reală piața este volatilă, schimbările sunt rapide, competiția este destul de acerbă, o bună parte dintre clienți au zero toleranță la greșelile companiei, investitorii cer transparență și profitabilitate, legislația cere raportări, regulile UE deja cer raportări non-financiare clare. O companie care nu își monitorizează constant „starea de sănătate” e ca și omul care mănâncă rapid, nu doarme, își ignoră micile dureri – până într-o zi când lucrurile explodează.

Indicatorii financiari ce ar fi necesar de calculat, analizat și monitorizat în dinamică sunt:

1. Rata lichidității curente – este indicator ce măsoară capacitatea entității economice de a achita obligațiile curente (de până la 1 an) din

contul activelor circulante. Formula de calcul a acestui indicator este prezentată în formula (1):

$$\text{Lichiditatea curentă} = \frac{\text{Active circulante}}{\text{Datorii curente}} \quad (1)$$

Intervalul optim pentru acest indicator este 1,2-2,5; variază în funcție de domeniul de activitate al companiei. Cert este faptul că o mărime mai mică de 1 a acestui indicator semnalează risc imediat de insuficiență a lichidităților; iar o mărime mai decât 3 - poate indica capital blocat în stocuri (produse/mărfuri nevândute, creanțe (datoriile clienților)), ceea ce vorbește despre ineficiență.

În Republica Moldova, în medie, companiile înregistrează o lichiditate curentă între 1,1-1,7 [2]; în timp ce în UE intervalul uzual este de 1,2-2,0 [3].

2. Rata lichidității imediate (lichidității absolute) - este indicator ce reflectă capacitatea companiei de a face față datoriilor curente din contul numerarului disponibil. Formula de calcul a acestui indicator este prezentată în formula (2):

$$\text{Lichiditatea imediată} = \frac{\text{Numerar}}{\text{Datorii curente}} \quad (2)$$

Intervalul optim pentru acest indicator este 0,2-0,25; variază în funcție de domeniul de activitate al companiei și de necesitatea disponibilității numerarului. O mărime mai mică de 0,2 a acestui indicator semnalează mare risc de nesatisfacere a obligațiilor curente, ceea ce poate conduce către întreruperi în lanțurile de aprovizionare; iar o mărime mai mare decât 0,25 - poate indica o sumă prea mare de numerar disponibilă la un moment dat și neutilizată eficient pentru investiții, procurări de materii prime, mărfuri etc.

3. Solvabilitatea generală - este indicatorul ce reflectă capacitatea entității economice de a-și onora toate datoriile (și cele curente și cele pe termen lung) din contul tuturor activelor de care dispune (atât cele imobilizate, cât și cele circulante), dacă ar fi necesară lichidarea. Formula de calcul a acestui indicator este prezentată în formula (3):

$$\text{Solvabilitatea generală} = \frac{\text{Total active}}{\text{Datorii totale}} \quad (3)$$

Intervalul optim pentru acest indicator este ≥ 2 . Mărimea mai mare de 2 a acestui indicator indică un interval sănătos pentru companiile din Republica Moldova, România și majoritatea țărilor UE; mărimea între 1,5-2,0, este o mărime acceptabilă, dar care poate semnaliza ușoare dificultăți în onorarea datoriilor; mărimea mai mică decât 1 a acestui indicator vorbește despre o situație critică la nivel de întreprindere, activele acesteia nu acoperă datoriile totale, fapt ce ar putea treptat conduce spre falimentul companiei.

4. Marja netă - este indicatorul esențial de profitabilitate, folosit pentru a evalua cât de eficient o companie transformă vânzările în profit. Reflectă eficiența „metabolismului financiar” al firmei. Formula de calcul a acestui indicator este prezentată în formula (4):

$$\text{Marja netă} = \frac{\text{Profit net}}{\text{Venituri din vânzări}} \quad (4)$$

Acest indicator, odată ce arată cota din veniturile din vânzări care rămâne efectiv ca profit net final după toate cheltuielile (costuri ale vânzărilor, cheltuieli de distribuire, cheltuieli administrative, cheltuieli financiare impozit pe venit...), ar fi binevenit să fie cât mai mare. O marjă netă mare caracterizează activitatea companiei ca una eficientă, având costuri controlate, strategie sănătoasă. Și viceversa, o marjă netă mică (pentru că există companii cu venituri din vânzări colosal de mare, dar totodată și cu cheltuieli extrem de mari) semnalizează costuri enorme, model de afaceri fragil, probleme de eficiență, decizii manageriale greșite. Mărimea foarte bună a acestui indicator, atât pentru Republica Moldova, cât și pentru România și majoritatea țărilor UE, este $>10\%$; intervalul 5-10% este considerat un interval satisfăcător; cu risc ridicat se caracterizează situația când indicatorul se încadrează în intervalul 1-5%; pe când mărimea mai mică de 1% e situație critică deja, când compania prezintă o situație destul de fragilă, aproape de pierdere.

În Republica Moldova, în medie, companiile înregistrează o marjă netă situată între 3-6% [2]; pe când firmele din UE, ajung frecvent la 8-12%.

5. Rentabilitatea activelor – este indicatorul ce reflectă eficiența cu care au fost utilizate activele entității economice, cu alte cuvinte, câți lei profit net a generat 1 leu investit în activele companiei. Formula de calcul a acestui indicator este prezentată în formula (5):

$$\text{Rentabilitatea activelor} = \frac{\text{Profit net}}{\text{Active totale}} \times 100 \quad (5)$$

O mărime mai mare de 5% a acestui indicator deja vorbește despre o situație pozitivă la nivel de eficiență a utilizării activelor. Conform Situațiilor financiare ale entităților economice din Republica Moldova, plasate în Depozitarul public al Situațiilor financiare, se constată că sunt companii ce reușesc cu greu să obțină o rentabilitate economică de peste 1%, dar totodată sunt afaceri ce au o rentabilitate economică de peste 50% [2]. Companiile din sfera serviciilor, cu precădere, reușesc să înregistreze o rentabilitate economică mai mare, față de companiile din sectorul industrial. În țările din UE se observă aceeași tendință.

6. Rentabilitatea financiară – este indicatorul ce reflectă eficiența cu care au fost utilizate sursele proprii ale entității economice (capitalul propriu), cu alte cuvinte, câți lei profit net a generat 1 leu investit de către fondatorii companiei. Formula de calcul a acestui indicator este prezentată în formula (6):

$$\text{Rentabilitatea financiară} = \frac{\text{Profit net}}{\text{Capital propriu}} \times 100 \quad (6)$$

O rentabilitate mare caracterizează pozitiv compania sub aspectul gestionării și utilizării eficiente a surselor proprii de finanțare; o rentabilitate financiară scăzută e semnal al unui profit slab raportat la capital, totodată al unui risc de sub performanță; iar o rentabilitate financiară negativă semnalizează pierdere financiară. Acesta este unul dintre cei mai importanți indicatori urmăriți de către investitori. O mărime de 10–20% a acestui indicator este un interval normal pentru o firmă stabilă din punct de vedere financiar; un interval mai mare de 20% – este deja un indicator foarte bun, dar poate indica totodată un risc mai mare în caz că e obținut nu atât datorită suficienței și eficienței utilizării capitalului propriu, cât din cauza unei îndatorări excesive; un interval între

5-10% semnifică o rentabilitate financiară modestă, conducerea entității ar trebui să se îngrijească de eficiența utilizării capitalului; pe când o mărime mai mică de 5% deja vorbește despre un risc crescut, o profitabilitate extrem de scăzută.

Rentabilitatea financiară variază în funcție de sector și țară, de mărimea companiei. În Republica Moldova, în sectorul bancar, datorită reglementărilor și structurii capitalurilor, rentabilitatea financiară este mai redusă, în medie 14,7% în anul 2024 [4]; în cadrul companiilor industriale mari acest indicator se situează între 10-18%; în cadrul întreprinderilor mici și mijlocii - de 5-12%, depinzând de sector.

7. Flux net de numerar - indicator ce reflectă diferența dintre intrările și ieșirile de numerar ale unei companii, într-o anumită perioadă de timp. Este un indicator-cheie pentru aprecierea sănătății financiare a companiei și lichidității acesteia, arătând cât de mult numerar efectiv generează sau consumă operațiunile și investițiile companiei. Formula de calcul a acestui indicator este prezentată în formula (7):

$$\text{Flux net de numerar} = \text{Intrări de numerar} - \text{Ieșiri de numerar} \quad (7)$$

Dacă fluxul net de numerar este mai mare decât 0, deci pozitiv, rezultă că compania generează numerar, poate investi, plăti dividende, reduce datoriile; și *viceversa*, dacă rezultatul este unul negativ, rezultă că compania consumă numerar, poate avea nevoie de finanțare externă, ceea ce în timp poate conduce la îndatorări excesive.

Absolut toți acești indicatori pot fi calculați doar în baza informațiilor conținute în Situațiile financiare ale companiilor, raport financiar obligatoriu pentru toate entitățile din Republica Moldova, raport semnat și pentru care poartă răspunde conducătorul entității economice.

În mare parte, atunci când se dorește aprecierea durabilității afacerii, se calculează indicatorii financiari, precum lichiditatea, solvabilitatea, rentabilitatea, menționați mai sus. Dar, în ultimii ani, durabilitatea unei companii nu mai poate fi evaluată doar prin cifrele financiare și indicatori tradiționali, ci necesită o perspectivă mai largă care include impactul social, guvernanta corporativă și protecția mediului.

Indicatorii non-financiari, care sunt, în context global actual, o prioritate pentru investitori, creditori și alte părți interesate, oferă informații despre modul în care o companie gestionează riscurile și oportunitățile, cum ar fi:

- impactul asupra mediului;
- siguranța și satisfacția angajaților;
- calitatea relațiilor cu clienții/furnizorii;
- inovația și cercetarea în produse durabile;
- structura și transparența conducerii.

În acest sens, raportarea ESG, este un cadru de evaluare a performanței unei companii în trei direcții principale:

1. Direcția de Mediu se referă la modul în care compania protejează natura și minimizează impactul asupra mediului. Se iau în considerare următoarele aspecte: reducerea poluării, reciclare; consum de energie, emisii CO₂; gestionarea deșeurilor; protecția biodiversității; investiții în energie regenerabilă. Cu alte cuvinte, se urmărește cât de „eco-friendly” și responsabil climatic este businessul.
2. Direcția Social - acoperă modul în care compania se raportează la oameni - angajați, clienți, comunitate. Se iau în considerare următoarele aspecte: condițiile de muncă, siguranța la locul de muncă, salarii echitabile; diversitatea și incluziunea angajaților; relațiile cu comunitatea; respectarea drepturilor omului; protecția datelor angajaților/clientilor. Spus simplu, dacă compania e „human-centered” și pune oamenii și omenia pe primul loc.
3. Direcția Guvernanță corporativă vizează modul în care compania este condusă. Se evidențiază aici următoarele: transparența și etica în decizii; protecția acționarilor; prevenirea corupției; asigurarea corectă a auditului și controlului intern. Pe scurt, dacă managementul e corect, etic și transparent.

Pentru a obține un viitor mai bun și mai durabil, în 2015, țări din întreaga lume au convenit să adopte Agenda ONU pentru dezvoltare durabilă și Acordul de la Paris privind schimbările climatice. Agenda 2030 a ONU are la bază 17 obiective de dezvoltare durabilă (ODD), care prezintă planul pentru realizarea unui viitor care să asigure stabilitate,

o planetă sănătoasă, societăți echitabile, incluzive și rezistente, și economii prospere. Acordul de la Paris, semnat în decembrie 2015 de 195 de țări, reunește pentru prima dată toate națiunile într-o cauză comună de a depune eforturi ambițioase pentru a se adapta la schimbările climatice și pentru a crește reziliența la acestea și a limita încălzirea globală la mult sub 2°C. Republica Moldova s-a angajat să implementeze Agenda 2030 prin eforturile combinate ale principalelor părți interesate, pentru a elimina toate formele de sărăcie, a combate inegalitățile și a aborda schimbările climatice și de mediu. În timp ce Republica Moldova a înregistrat progrese notabile în realizarea anumitor ODD, totuși, aceasta se confruntă cu anumite provocări, inclusiv finanțarea insuficientă din bugetul public național pentru protecția mediului și subfinanțarea în diferite domenii sociale [1].

Consolidarea rezilienței la schimbările climatice rămâne o prioritate pentru Republica Moldova ca element fundamental al creșterii sale durabile. Republica Moldova se numără printre țările europene cele mai afectate de schimbările climatice, ceea ce înseamnă că sectorul privat, inclusiv entitățile din sectorul financiar, ar putea fi afectat în mod semnificativ de factori climatici nefavorabili mai frecvenți, cum ar fi cutremurele, secetele, inundațiile și înghețurile târzii de primăvară. Cele mai vulnerabile sectoare sunt agricultura, sănătatea, resursele de apă, silvicultura, transportul și energia [1].

Indicatorii non-financiari frecvent calculați în rapoartele ESG sunt:

1. Emisii CO₂ - indicator ce reflectă cantitatea de gaze cu efect de seră pe care o emite compania. Valoarea de referință depinde mult de industrie, dar tendința este de reducere continuă, aliniere la „net-zero” până în 2050. În Republica Moldova, intensitatea emisiilor este relativ ridicată, aproximativ 2,5 tone metrice pe an (pentru 2023), dar totodată se enumeră printre țările cu cele mai scăzute nivele ale emisiilor dintre toate țările europene, potrivit raportului Agenției olandeze de evaluare a mediului. Pentru comparație, România a raportat 3,7 tone, Ucraina - 3,17 tone, Belarus - 5,79 tone. În statele UE, valorile medii oscilează între 3,58 și 8,52 tone, iar cele mai dezvoltate țări europene depășesc 7 tone [5]. Totuși, acest nivel scăzut se explică inclusiv prin lipsa aproape totală a industriei în Moldova. În 2023, producția industrială a

scăzut cu 3,6% față de anul 2022; iar în 2024 declinul a continuat cu 1,1%. Această poziție de lider în clasamentul european reflectă structura economică a țării și ritmul lent de dezvoltare industrială. Pentru a pune în aplicare Acordul de la Paris, în Contribuția Națională Determinată, prezentată de către Ministerul Agriculturii, Dezvoltării Regionale și Mediului Secretariatului Convenției-cadru a ONU privind Schimbările Climatice, Republica Moldova și-a stabilit scopuri destul de ambițioase: reducerea necondiționată a emisiilor de gaze cu efect de seră cu 70% față de anul 1990 către anul 2030 [6].

2. Intensitatea energetică (consumul de resurse) - este indicatorul ce reflectă câtă energie, apă sau deșeuri sunt folosite/generate per unitate de producție sau vânzări. Ținta, per glob, este scăderea intensității, adică consum mai eficient, minim de deșeuri, maximă reciclare. Intensitatea energetică a Republicii Moldova s-a remarcat printr-o scădere constantă în perioada 2016-2020, cu o rată media anuală de 9%. Pentru anul 2023, intensitatea energetică a constituit aproape 229 kg echivalent petrol la 1000 euro [7]. În comparație cu țările precum Irlanda (33,11 kg e.p./1000 euro), Danemarca (50,51 kg e.p./1000 euro), România (144,60 kg e.p./1000 euro), intensitatea energetică în Republica Moldova este destul de ridicată.
3. Stabilitatea angajaților - indicator ce reflectă gradul de stabilitate al angajaților. Tendința în acest caz este un procent cât mai mare al stabilității, adică al contractelor permanente + turnover scăzut. În raportul „Labour Market Profile - Moldova” se menționează că, deși predomină angajarea standard (full-time) și pe durată nedeterminată, formele „non-standard” de angajare (contrate temporare, sezoniere) au crescut în ultimii ani. În plus, ponderea angajaților este mai mică, iar autoangajarea (self-employed) este destul de mare în Moldova, în ultimul timp, ceea ce indică o economie în care angajările pot fi mai fragile [8].
4. Accidente la locul de muncă/rata de incidență - este indicatorul ce reflectă siguranța angajaților sau cât de des au loc accidente. Evident că tendința pentru acest indicator este cât mai aproape

de zero să fie. În Republica Moldova, în anul 2024, au fost înregistrate 582 de victime ale accidentelor de muncă (în creștere față de 2023 (576 persoane) și 2022 (518 persoane)). În cazul a 57 de persoane, accidentele au avut urmări fatale. Rata accidentelor de muncă au constituit 92 persoane accidentate la 100 000 salariați, iar rata accidentelor mortale – 4 la fiecare 100 000 salariați. Repartizarea după genul de activitate a accidentelor de muncă, constatate de Inspectoratul de muncă, denotă că ponderea cea mai mare revine următoarelor domenii de activitate: construcție, industria prelucrătoare, alte activități de servicii, transport și depozitare [9]. În Uniunea Europeană, în 2023, au fost înregistrate 2,83 milioane de accidente non-fatale și 3 298 accidente de muncă mortale.

5. Satisfacția clienților – indicator ce reflectă gradul de mulțumire al clienților. Un nivel ridicat al acestui indicator prezintă faptul că clienții în mare parte sunt satisfăcuți de bunurile și serviciile primite, și *viceversa*, un nivel scăzut al acestuia semnalizează probleme privind gradul de mulțumire al clienților. În Republica Moldova, la nivel de companii, nu sunt informații privind gradul de satisfacere al clienților. În UE, companiile mari includ deseori informația privind acest indicator în rapoartele de sustenabilitate, dar valorile variază mult și nu există un standard mediu unic.
6. Inovație și cheltuieli pentru o economie verde – este indicatorul ce reflectă valoarea investițiilor în generarea de produse durabile/inovatoare. Creșterea constantă a ponderii acestor investiții este ținta spre care se tinde la nivel global, inclusiv în Republica Moldova. Țara noastră a făcut progrese majore: investițiile verzi „mari” devin realitate, iar capacitatea regenerabilă crește rapid – dar volumul total este încă modest comparativ cu piețele mari. UE continuă să mobilizeze capital verde masiv, atât prin investiții corporative, cât și prin finanțare externă, dar există un decalaj între nevoile estimate și banii care merg efectiv în proiectele verzi. Totuși, experiența unor mari companii, precum Siemens, Nestlé, IKEA, demonstrează faptul că „verde+digital” poate fi un model de business durabil și profitabil totodată. Aceste companii și-au anunțat angajamentul pentru neutralitatea de carbon, investind

puternic în digitalizare și infrastructură *smart*; în infrastructură și logistică ce le permit reducerea consumului de resurse și emisiile; investind masiv în energie regenerabilă.

7. Guvernanța - este criteriul care răspunde la întrebări precum structura decizională, etica corporativă, transparența managementului. Tendința, în acest caz, este obținerea unei structuri decizionale cu majoritatea membrilor independenți; diversitate (gen, experiență); politici anticorupție clare. În Uniunea Europeană, standardele ESG cer raportarea guvernanței; companiile mari raportează diversitatea și independența board-ului. În Republica Moldova, adoptarea ESG este încă la început de cale, iar discuțiile cu privire la guvernanța durabilă sunt tot mai frecvente.

Riscurile și oportunitățile generate de schimbările climatice și angajamentele internaționale de durabilitate asumate de către Republica Moldova subliniază necesitatea unui cadru financiar durabil solid. Pentru a răspunde acestei necesități, BNM inițiază implementarea reformelor de politici pentru a mobiliza finanțarea pentru o creștere economică ecologică, stabilă și favorabilă incluziunii. Foaia de parcurs privind finanțarea durabilă elaborată de BNM, prezintă obiectivul, pilonii și activitățile-cheie care au ca scop sprijinirea dezvoltării finanțării durabile în Republica Moldova [1].

Concluzii

Drept concluzie, putem menționa că, durabilitatea unei companii nu înseamnă doar „supraviețuire” pe termen scurt, ci capacitatea entității economice de a genera valoare stabilă și repetabilă în timp, rezistență la șocuri, adaptabilitate la transformări tehnologice, regulatorii și sociale, precum și acceptare socială (legitimitate). Monitorizarea indicatorilor - atât financiari, cât și non-financiari - este necesară din cel puțin următoarele 4 motive:

1. Detectarea timpurie a riscurilor - indicatorii financiari (lichiditate, solvabilitate, profitabilitate) semnalează dificultăți financiare, indicatorii non-financiari (intensitatea emisiilor, rotația personalului) pot anticipa riscuri reputaționale, reglementare sau operaționale.

2. Luarea deciziilor strategice informate - alocarea capitalului, investițiile în eficiență energetică sau formarea angajaților trebuie justificate prin măsurători clare.
3. Accesarea finanțelor - investitorii și creditorii, mai ales în UE, cer date ESG și indicatori financiari pentru a evalua costul capitalului și condițiile de creditare; în Republica Moldova se observă o tendință crescătoare în direcția finanțării durabile și raportării ESG.
4. Alinierea la cerințele legislative și la așteptările consumatorilor - în UE și România raportarea de sustenabilitate devine normă pentru companiile mari; neconformitatea poate complica accesul la piețe și semnarea de contracte.

Referințe bibliografice

1. BANCA NAȚIONALĂ A MOLDOVEI. Foaia de parcurs pentru finanțarea durabilă, Republica Moldova. 2024-2028. Disponibil: [https://www.bnm.md/files/Foia%20de%20parcurs%20pentru%20finan%C8%9Bare%20durabil%C4%83_ro%20\(2\).pdf](https://www.bnm.md/files/Foia%20de%20parcurs%20pentru%20finan%C8%9Bare%20durabil%C4%83_ro%20(2).pdf) (Accesat 20.10.2025)
2. DEPOZITARUL PUBLIC AL SITUAȚIILOR FINNCIARE. Disponibil: <https://depozitar.statistica.md/> (Accesat 13.10.2025)
3. WÓJTOWICZ, P. Questing benchmarks for the current ratio: An analysis of the Warsaw Stock Exchange firms. Disponibil: https://ier.uek.krakow.pl/index.php/pm/article/view/2121?utm_source=chatgpt.com (Accesat 10.10.2025)
4. BNM: în anul 2024 profitul în sectorul bancar s-a diminuat cu 2,8%. Disponibil: <https://www.contabilitate.md/ro/news/1958?cHash=66a1d9cc074583faca1891359e-2be8fe> (Accesat: 12.10.2025)
5. REPUBLICA MOLDOVA ÎNREGISTREAZĂ CELE MAI SCĂZUTE EMISII DE CO2 DIN EUROPA. Disponibil: <https://telegraph.md/republica-moldova-inregistrea-za-cele-mai-scazute-emisii-de-co2-din-europa/> (Accesat 19.11.2025)
6. REPUBLICA MOLDOVA E A PATRA ȚARĂ DIN LUME CARE A PREZENTAT CONTRIBUȚIA NAȚIONALĂ DETERMINATĂ ACTUALIZATĂ ȘI MAI AMBIȚIOASĂ LA ACORDUL CLIMATIC DE LA PARIS. Disponibil: <https://www.undp.org/ro/moldova/press-releases/republica-moldova-e-patra-tara-din-lume-care-prezentat-contributia-nationala-determinata-actualizata-si-mai-ambitioasa-la> (Accesat 10.10.2025)
7. STRATEGIA ENERGETICĂ A REPUBLICII MOLDOVA PÂNĂ ÎN ANUL 2050 (SEM 2050). Disponibil: https://energie.gov.md/sites/default/files/concept_strategia_energetica_act._clean_1.pdf (Accesat 17.10.2025)

8. ULANDSSEKRETARIATET. Labour market profile-Moldova, 2023/2024. Disponibil: https://www.ulandssekretariatet.dk/wp-content/uploads/2024/03/LMP-Moldova-2023-final-version-revised.pdf?utm_source=chatgpt.com (Accesat: 17.11.2025)
9. VICTIMELE ACCIDENTELOR DE MUNCA PE ACTIVITATI ECONOMICE, INDICATORI, SEXE ŞI ANI. Disponibil: https://statbank.statistica.md/PxWeb/pxweb/ro/30%20Statistica%20sociala/30%20Statistica%20sociala_03%20FM_SAL040/SAL040130.px/table/tableViewLayout2/?rxid=b2ff27d7-0b96-43c9-934b-42e1a2a9a774 (Accesat 19.11.2025)

ECHILIBRUL DINTRE PROFIT, PLANETĂ ȘI OAMENI ÎN CONTEXTUL GUVERNANȚEI CORPORATIVE ȘI AL SUSTENABILITĂȚII

Tatiana BUJOR, ORCID 0000-0001-5583-8802,
Universitatea de Stat din Moldova, Republica Moldova,
tatiana.bujor@usm.md

Boris COREȚCHI, ORCID 0000-0001-8841-4838,
Universitatea de Stat din Moldova, Republica Moldova,
boris.coretchi@usm.md

<https://doi.org/10.66782/ebc2025.04>

CZU: 334.7

Rezumat

Guvernanța corporativă a evoluat de la un set de reguli privind controlul intern și protecția acționarilor la un cadru strategic complex, care integrează aspectele tridimensionale: economice, sociale și de mediu. În contextul actual, sustenabilitatea reprezintă nu doar o obligație morală, ci și un factor determinant al performanței corporative.

Scopul articolului constă în analiza modului în care guvernanța corporativă poate facilita implementarea principiilor de sustenabilitate în organizații, contribuind la crearea valorii pe termen lung.

Metodologia cercetării se bazează pe analiza comparativă a standardelor internaționale (OECD, GRI, CSRD) și pe studiul cadrului de reglementare din Republica Moldova.

Concluzii: Rezultatele cercetării evidențiază faptul că o guvernanță corporativă eficientă reprezintă fundamentul integrării sustenabilității în strategiile organizaționale. Implementarea principiilor ESG (Environment, Social, Governance) consolidează transparența, reduce riscurile și stimulează inovația. Companiile care adoptă o abordare sustenabilă a guvernanței reușesc să echilibreze interesele economice, sociale și de mediu, obținând avantaje competitive durabile. În același timp, armonizarea cadrului normativ național cu standardele internaționale contribuie la consolidarea încrederii investitorilor și la creșterea sustenabilității corporative în Republica Moldova.

Originalitatea lucrării constă în evidențierea interdependenței dintre guvernanța corporativă și sustenabilitate, prin prisma adaptării acestui concept la contextul economiilor emergente. Articolul analizează relația dintre guvernanța corporativă și sustenabilitate, subliniind importanța echilibrului între profit, planetă și oameni. Prin raportarea la principiile ESG și la directivele europene privind raportarea de sustenabilitate (CSRD), sunt prezentate principalele direcții de acțiune pentru consiliile de administrație și manageri.

Cuvinte-cheie: *governanță corporativă, sustenabilitate, ESG, management strategic, raportare non-financiară, CSRD, responsabilitate socială, tranziție verde, economie circulară, stakeholderi.*

THE BALANCE BETWEEN PROFIT, PLANET, AND PEOPLE IN THE CONTEXT OF CORPORATE GOVERNANCE AND SUSTAINABILITY

Abstract

Corporate governance has evolved from a set of rules focused on internal control and shareholder protection into a complex strategic framework that integrates economic, social, and environmental dimensions. In the current context, sustainability represents not only a moral obligation but also a key determinant of corporate performance.

The purpose of this paper is to analyze how corporate governance can facilitate the implementation of sustainability principles within organizations, contributing to the creation of long-term value.

The reaserceh methodology is based on a comparative analysis of international standards (OECD, GRI, CSRD) and on the study of the regulatory framework of the Republic of Moldova.

Conclusions: The findings of the research highlight that strong corporate governance serves as the foundation for integrating sustainability into organizational strategies. The implementation of ESG principles strengthens transparency, reduces risks, and fosters innovation. Companies that adopt a sustainable approach to governance manage to balance economic, social, and environmental interests, achieving lasting competitive advantages. At the same time, aligning the national regulatory framework with international standards contributes to strengthening investor confidence and enhancing corporate responsibility in the Republic of Moldova.

The originality of the paper lies in highlighting the interdependence between corporate governance and sustainability, viewed through the lens of adapting this concept to the context of emerging economies. The article examines the relationship between corporate governance and sustainability, emphasizing the importance of balancing profit, planet, and people. By referring to ESG principles and European sustainability reporting directives (CSRD), it presents the main directions of action for boards of directors and managers.

Keywords: *corporate governance, sustainability, ESG, strategic management, non-financial reporting, CSRD, social responsibility, green transition, circular economy, stakeholders.*

Introducere

Schimbările climatice, presiunile sociale și rigorile tot mai stricte ale cadrului normativ european generează o transformare profundă a modului de conducere a entităților economice. În contextul actual, guvernanta corporativă depășește obiectivul tradițional al eficienței interne

și al protecției acționarilor, orientându-se către integrarea principiilor de sustenabilitate în procesul decizional strategic. Conceptul ESG (*Environment, Social, Governance*) reprezintă noul reper al performanței corporative, iar consiliile de administrație sunt chemate să mențină un echilibru între obiectivele economice și impactul social și ecologic al activității [1, p. 22].

Această schimbare conceptuală marchează tranziția de la paradigma clasică, axată exclusiv pe maximizarea profitului, către un model bazat pe crearea valorii durabile pentru toate părțile interesate - acționari, angajați, clienți, comunități și mediu. Guvernanța corporativă contemporană promovează transparența, responsabilitatea și orientarea strategică spre dezvoltare durabilă, în concordanță cu obiectivele globale stabilite de Agenda 2030 a Organizației Națiunilor Unite.

Într-un mediu economic caracterizat prin volatilitate, crize energetice, inegalități sociale și transformări tehnologice accelerate, entitățile trebuie să adopte modele de guvernare fondate pe etică, reziliență și inovație. Sustenabilitatea nu mai este privită drept un act benevol sau filantropic, ci devine o componentă esențială a strategiei corporative. Întreprinderile care aplică principii de guvernare sustenabilă sunt mai capabile să gestioneze riscurile de mediu și reputaționale și să valorifice oportunitățile generate de tranziția către economia verde și digitală.

Totodată, rolul consiliilor de administrație se amplifică, acestea având responsabilitatea de a integra analiza riscurilor ESG în procesele decizionale, de a defini indicatori de performanță non-financiară și de a asigura transparența raportărilor. În plus, responsabilitatea corporativă se extinde asupra întregului lanț valoric, implicând colaborarea cu partenerii și actorii externi.

În Republica Moldova, unde economia traversează un proces de convergență cu standardele europene, aplicarea principiilor guvernării sustenabile capătă o semnificație strategică majoră. Implementarea unui cadru coerent, inspirat din bunele practici internaționale (OECD, GRI, CSR), poate stimula competitivitatea întreprinderilor, atragerea investițiilor și consolidarea unui climat de afaceri responsabil și transparent.

Astfel, guvernarea corporativă se afirmă drept un pilon fundamental al sustenabilității economice, sociale și de mediu, constituind instrumentul prin care entitățile pot transforma provocările actuale în oportunități reale de inovare și dezvoltare durabilă.

1. Integrarea sustenabilității în guvernarea corporativă

Integrarea principiilor de sustenabilitate în structura de guvernare corporativă marchează o schimbare profundă de paradigmă în modul în care entitățile economice își definesc obiectivele strategice. Conform recomandărilor OECD și G20 privind guvernarea corporativă [2], abordarea sustenabilității nu trebuie limitată la acțiuni filantropice sau la politici de responsabilitate socială, ci trebuie încorporată în procesele decizionale și în evaluarea performanței organizaționale. Această orientare strategică presupune integrarea riscurilor și oportunităților de mediu, sociale și de guvernare în planurile de afaceri și în mecanismele de control intern. Companiile care adoptă o viziune sustenabilă devin mai reziliente la șocurile economice și reputaționale, iar adaptarea la cerințele ESG (*Environmental, Social, Governance*) le permite să dezvolte modele de afaceri mai flexibile, inovative și competitive. În același timp, sustenabilitatea devine un factor determinant în atragerea investițiilor și în consolidarea imaginii corporative, ceea ce confirmă că o bună guvernare reprezintă o condiție esențială pentru performanța durabilă.

2. Impactul cadrului de reglementare european

La nivel european, Directiva CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*) [3] introduce un nou standard de transparență și responsabilitate, solicitând companiilor mari să raporteze în mod detaliat indicatorii ESG. Prin aplicarea acestei directive, se urmărește nu doar informarea publicului și a investitorilor, ci și stimularea transformării sustenabile a modelului de business, în concordanță cu principiile economiei verzi și circulare. Deși Republica Moldova nu este stat membru al Uniunii Europene, procesul de **armonizare legislativă și instituțională** determină adoptarea bunelor practici europene. Codul de Guvernare Corporativă al Republicii Moldova [4] este treptat aliniat la standardele OECD, GRI și CSRD, ceea ce contribuie la crearea unui cadru normativ coerent, orientat spre transparență, etică și responsabilitate. Această aliniere nu are doar valoare formală, ci oferă întreprinderilor locale oportunitatea de a accesa piețe externe, de a atrage investitori și de a-și consolida competitivitatea în contextul regional european.

3. Principii cheie ale guvernăței sustenabile

Guvernanța corporativă sustenabilă se bazează pe un set de principii fundamentale [5-6], menite să asigure echilibrul dintre obiectivele economice și responsabilitatea socială și ecologică. Printre acestea se numără:

- Integrarea criteriilor ESG în strategia globală a entității și în sistemele de planificare și control managerial;
- Transparența și acuratețea raportării prin utilizarea standardelor internaționale precum GRI (*Global Reporting Initiative*) și ISSB (*International Sustainability Standards Board*);
- Alinierea stimulentele manageriale la obiectivele de sustenabilitate, pentru a evita conflictele de interese și pentru a motiva performanța pe termen lung;
- Implicarea părților interesate (*stakeholder engagement*) prin consultări periodice și participative, care consolidează încrederea și legitimitatea deciziilor.

Aplicarea consecventă a acestor principii contribuie la consolidarea rezilienței organizaționale și la crearea unei culturi corporative orientate spre responsabilitate și transparență. În plus, o guvernăță sustenabilă eficientă favorizează tranziția către o economie verde și circulară, asigurând compatibilitatea dintre performanța financiară și impactul social pozitiv.

4. Exemple și bune practici

Analizând acest aspect la nivel global, se constată că integrarea sustenabilității în guvernăța corporativă nu mai este un fenomen izolat, ci o tendință consolidată în strategiile celor mai performante companii. Entitățile care au reușit să îmbine principiile eticii, inovației și responsabilității sociale cu obiectivele economice demonstrează că o guvernăță sustenabilă poate genera avantaje competitive durabile. În acest context, modelele economice internaționale constituie repere teoretice și practice relevante pentru economiile emergente, inclusiv pentru Republica Moldova, care se află într-un proces avansat de armonizare cu standardele europene și internaționale, în calitate sa de stat cu statut de țară candidată la aderarea la Uniunea Europeană.

La nivel internațional, companii precum *Unilever*, *Danone* reprezintă exemple notabile de integrare reușită a sustenabilității în governanța corporativă. Acestea au demonstrat că o strategie bazată pe valori ESG (*Environmental, Social, Governance*) nu limitează performanța economică, ci o consolidează prin inovație, transparență și etică organizațională.

Unilever a fost printre pionierii globali ai guvernantei sustenabile, prin programul *Unilever Sustainable Living Plan*, lansat în 2010, care vizează reducerea amprentei ecologice și îmbunătățirea calității vieții pentru milioane de oameni din lanțul său valoric. Compania publică anual un Raport de sustenabilitate aliniat la standardele GRI și ISSB, raportând progrese clare în domenii precum reducerea emisiilor de carbon, utilizarea eficientă a resurselor și promovarea consumului responsabil [7, 8].

În același spirit, *Danone* a devenit una dintre primele companii multinaționale certificate *B Corp*, ceea ce confirmă angajamentul său față de echilibrul dintre profitabilitate și impactul social pozitiv. Strategia *One Planet. One Health* integrează principiile de agricultură regenerativă, reducerea deșeurilor de ambalaje și transparență în lanțul de aprovizionare, consolidând poziția companiei ca lider în domeniul responsabilității corporative [9, 10].

În contextul Republicii Moldova, procesul de integrare a sustenabilității în governanța corporativă este în plină dezvoltare, fiind impulsivat de tendințele europene și de alinierea la standardele OECD, GRI și CSRD. Deși aflate într-un stadiu incipient, tot mai multe entități de interes public adoptă practici de raportare non-financiară și politici interne orientate spre responsabilitate socială și ecologică [11].

Printre exemplele relevante se numără:

- Moldova Agroindbank (MAIB) – prima instituție financiară din Republica Moldova care a elaborat un Raport de sustenabilitate conform standardelor GRI, evidențiind eforturile sale în direcția digitalizării, incluziunii financiare și reducerii impactului ecologic [12]. Strategia ESG a băncii prevede investiții verzi, promovarea antreprenoriatului responsabil și consolidarea guvernantei etice.
- Premier Energy Moldova – companie care a implementat un sistem intern de management al mediului, conform standardului ISO 14001, orientându-se spre eficiență energetică, reducerea emisiilor și tranziția către surse regenerabile de energie [13].

Concluzii

1. Analiza efectuată confirmă că guvernanta corporativă și sustenabilitatea sunt concepte complementare, unite printr-o interdependență strategică.
2. Companie responsabilă pe termen lung nu poate urmări doar profitul, ci trebuie să echilibreze interesele economice cu cele sociale și de mediu.
3. Guvernanta eficientă facilitează integrarea obiectivelor ESG în structura organizațională, asigurând un echilibru între profit, planetă și oameni.
4. Companiile care adoptă principiile de guvernanta sustenabilă sporesc transparența și credibilitatea pe piețele internaționale; gestionează eficient riscurile de mediu și reputaționale; stimulează inovația și dezvoltarea responsabilă; contribuie la atingerea obiectivelor Agendei 2030 și la tranziția către o economie verde și digitală.
5. În Republica Moldova, alinierea la standardele OECD, GRI, CSRD și ISSB oferă o direcție clară pentru consolidarea competitivității și responsabilității corporative. Guvernanta sustenabilă nu mai este o opțiune, ci o condiție esențială pentru prosperitate, stabilitate și integrare europeană.

Referințe bibliografice

1. FREEMAN, R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman, 1984. ISBN 978-0521151740
2. OECD. G20/OECD Principles of Corporate Governance. Paris: OECD Publishing, 2023.
3. EUROPEAN COMMISSION. Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Disponibil: <https://finance.ec.europa.eu/csrd> (Accesat: 10.10.2025).
4. COMISIA NAȚIONALĂ A PIEȚEI FINANCIARE. Codul de Guvernanta Corporativă al entităților de interes public din Republica Moldova. Chișinău, 2015.
5. GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI). Sustainability Reporting Standards. Amsterdam: GRI, 2023.
6. IFRS FOUNDATION. International Sustainability Standards Board (ISSB) - Overview of Standards. Londra, 2024.

7. WORLD ECONOMIC FORUM. Integrated Corporate Governance: Principles for Sustainable Boards. Geneva: WEF, 2022.
8. UNILEVER. Unilever Sustainable Living Plan – Final Report. Londra, 2023. Disponibil la: <https://www.unilever.com/sustainable-living/>
9. DANONE. One Planet. One Health Framework Report. Paris: Danone S.A., 2023.
10. B LAB GLOBAL. Certified B Corporations: Case Study – Danone North America. New York, 2024. Disponibil la: <https://www.bcorporation.net/> (Accesat: 10.10.2025).
11. OECD. Corporate Governance and Sustainability in Emerging Economies: Moldova Country Report. Paris: OECD, 2024.
12. MOLDOVA AGROINDBANK (MAIB). Raport de sustenabilitate 2023. Chișinău, 2023. Disponibil: <https://www.maib.md/ro> (Accesat: 10.10.2025)
13. PREMIER ENERGY MOLDOVA. Sustainability and Environmental Responsibility Report. Chișinău, 2024.

STRATEGII ȘI TENDINȚE RECENTE ALE DEZVOLTĂRII REGIONALE ÎN REPUBLICA MOLDOVA: DIRECȚII, INSTRUMENTE ȘI PERSPECTIVE DE COEZIUNE TERITORIALĂ

Elena BĂDĂRĂU, ORCID 0009-0009-5635-0986,
Universitatea de Stat din Moldova,
elena.badarau@usm.md

<https://doi.org/10.66782/ebc2025.05>

CZU: 332(478)

Rezumat

Articolul are ca scop analiza strategiilor și tendințelor recente ale politicii de dezvoltare regională în Republica Moldova, în contextul alinierii la principiile europene de coeziune economică, socială și teritorială. Cercetarea își propune să evidențieze progresele realizate în procesul de modernizare a infrastructurii, reducerea disparităților teritoriale și consolidarea capacităților instituționale la nivel regional.

Metodologia cercetării: Studiul se bazează pe analiza documentară a cadrului strategic și normativ (Strategia Națională de Dezvoltare Regională 2022–2028, Programele Operaționale Regionale, Programul Național de Dezvoltare a Orașelor-Poli de Creștere 2021–2027 și inițiativa de Revitalizare Urbană). De asemenea, cercetarea utilizează metode calitative și cantitative – analiza comparativă, analiza indicatorilor statistici, precum și interpretarea datelor privind investițiile publice și mecanismele de guvernare regională.

Rezultate și concluzii: Rezultatele evidențiază evoluția pozitivă a programelor de intervenție teritorială, dar și persistența dezechilibrelor regionale, manifestate printr-o concentrare economică accentuată în municipiul Chișinău. Se conturează necesitatea consolidării capacităților administrative și financiare ale regiunilor Nord, Centru, Sud și UTA Găgăuzia, precum și a unei mai bune coordonări interministeriale. Concluziile subliniază importanța sinergiei dintre politicile sectoriale și a cooperării interinstituționale pentru atingerea obiectivelor de coeziune teritorială, considerată o condiție esențială pentru integrarea europeană a Republicii Moldova.

Originalitatea studiului: Lucrarea oferă o abordare integrată asupra dinamicii dezvoltării regionale, combinând analiza strategică, evaluarea indicatorilor socioeconomici și reflecția asupra guvernării teritoriale. Contribuția științifică constă în formularea unor recomandări aplicative pentru valorificarea potențialului regional și consolidarea mecanismelor de coeziune teritorială, în concordanță cu standardele Uniunii Europene.

Cuvinte-cheie: dezvoltare regională, coeziune teritorială, politică publică, revitalizare urbană, orașe-poli de creștere, infrastructură, competitivitate regională, Republica Moldova.

STRATEGIES AND RECENT TRENDS IN REGIONAL DEVELOPMENT IN THE REPUBLIC OF MOLDOVA: DIRECTIONS, INSTRUMENTS, AND PERSPECTIVES FOR TERRITORIAL COHESION

Abstract

The article aims to analyze the recent strategies and trends of regional development policy in the Republic of Moldova, in the context of alignment with the European principles of economic, social, and territorial cohesion. The study seeks to highlight the progress achieved in infrastructure modernization, the reduction of territorial disparities, and the strengthening of institutional capacities at the regional level.

Research Methodology. The study is based on a documentary analysis of strategic and regulatory frameworks, including the National Strategy for Regional Development 2022–2028, Regional Operational Programs (ROPs), the National Program for the Development of Growth Pole Cities 2021–2027, and the Urban Revitalization Initiative. Both qualitative and quantitative research methods were applied – comparative analysis, statistical indicator evaluation, and interpretation of data related to public investments and regional governance mechanisms.

Findings and Conclusions. The results reveal positive developments in territorial intervention programs but also persistent regional imbalances, reflected in a pronounced economic concentration in the municipality of Chişinău. The research emphasizes the need to strengthen the administrative and financial capacities of the North, Center, South, and ATU Gagauzia regions, as well as to improve interministerial coordination. The conclusions underline the importance of ensuring synergy between sectoral policies and interinstitutional cooperation to achieve territorial cohesion objectives – a key condition for the European integration of the Republic of Moldova.

Originality. The paper provides an integrated approach to the dynamics of regional development, combining strategic analysis, assessment of socio-economic indicators, and reflection on territorial governance. Its scientific contribution lies in formulating applicable recommendations to enhance regional potential and strengthen territorial cohesion mechanisms in line with European Union standards.

Keywords: *regional development, territorial cohesion, public policy, urban revitalization, growth pole cities, infrastructure, regional competitiveness, Republic of Moldova.*

Introducere

Începând cu anul 2010, dezvoltarea regională în Republica Moldova a urmat un parcurs evolutiv constant, reflectând eforturile autorităților publice de a crea un cadru coerent de politici teritoriale orientate spre reducerea disparităților regionale. Cu toate acestea, analiza documentelor strategice și a rapoartelor de implementare relevă o problemă sistemică majoră – întârzierea tranziției către o nouă paradigmă de dezvoltare regională, bazată pe principii moderne de guvernare teritorială, competitivitate și coeziune.

Conform concluziilor formulate în documentele de fundamentare a „Strategiilor Naționale de Dezvoltare Regională (SNDR)”, principalele constrângeri persistente pot fi sintetizate în următoarele direcții: menținerea dezechilibrelor inter- și intraregionale, discrepanțele semnificative dintre mediul urban și rural, precum și polarizarea teritorială accentuată între municipiul Chișinău și celelalte regiuni de dezvoltare. De asemenea, se constată o insuficiență a cadrului instituțional dedicat gestionării proceselor de dezvoltare regională, fapt care limitează capacitatea administrativă și funcțională a instituțiilor responsabile [1].

În pofida elaborării succesive a mai multor strategii și programe naționale, obiectivele esențiale privind diminuarea disparităților teritoriale și promovarea unei dezvoltări echilibrate rămân parțial realizate. În acest context, devine imperativă accelerarea proceselor de dezvoltare în zonele cu potențial competitiv, prin mobilizarea resurselor locale, consolidarea cooperării interinstituționale și stimularea inițiativelor public-private.

Ultimul deceniu a evidențiat, totodată, o serie de provocări structurale care au afectat eficiența politicilor de dezvoltare regională și au redus impactul acestora asupra coeziunii teritoriale. Printre cele mai semnificative constrângeri se numără:

- finanțarea limitată și accesul anevoios la fonduri externe, în special la instrumentele financiare ale Uniunii Europene;
- capacități administrative insuficient dezvoltate la nivel regional și local;
- birocrația excesivă și procedurile administrative greoaie;
- lipsa unei coordonări eficiente între nivelurile de guvernare central, regional și local;
- persistența inegalităților teritoriale și dependența accentuată de centrul economic și administrativ - Chișinău;
- migrația masivă a populației active și deficitul forței de muncă calificate;
- discontinuitatea și lipsa de coerență a politicilor publice în domeniul dezvoltării teritoriale;
- implicarea limitată a comunităților locale, mediului de afaceri și societății civile în procesele decizionale;
- deficiențele infrastructurale și limitările tehnologice;

- vulnerabilitatea economiei naționale la influențele externe și dependența de contextul macroeconomic internațional.

În ansamblu, analiza perioadei 2010–prezent evidențiază faptul că, deși au fost înregistrate progrese vizibile în consolidarea cadrului strategic și instituțional al dezvoltării regionale, persistă o serie de probleme sistemice care necesită abordări inovatoare și mecanisme de guvernare adaptate contextului actual al integrării europene.

Tabelul 1. Sinteza privind principalele obiective, progrese și provocări în domeniul dezvoltării regionale în Republica Moldova

Obiectiv	Progrese recente (date și cifre)	Provocări persistente / observații
Reducerea disparităților economice interregionale	<ul style="list-style-type: none"> • În 2023, rețeaua de apeducte publice s-a extins cu ~630,2 km (+3,5 %) față de 2022. • 65,2 % din localități au acces la rețele publice de apă, dar doar ~9,7 % la canalizare. • 40,6 km de rețele de canalizare noi în 2023, 10 localități conectate suplimentar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Regiunile nordice și sudice rămân defavorizate. • Disparități mari între urban și rural. • Infrastructura de canalizare insuficientă.
Crearea de locuri de muncă și creștere economică locală	<ul style="list-style-type: none"> • Peste 28 000 locuri de muncă formale create în regiunea Centru (+27 % față de 2015). • Programe pentru IMM-uri și investiții locale au stimulat activitatea economică. 	<ul style="list-style-type: none"> • Locurile de muncă sunt în mare parte temporare. • Rată înaltă a șomajului în regiunile slab dezvoltate. • Migrația continuă reduce forța de muncă locală.
Îmbunătățirea infrastructurii de transport	<ul style="list-style-type: none"> • Circa 60 % din obiectivele de modernizare a drumurilor locale au fost realizate. • Proiecte majore de conectivitate rurală finanțate de UE și BERD. 	<ul style="list-style-type: none"> • Calitatea lucrărilor deseori sub standard. • Întârzieri de execuție și lipsă de finanțare suficientă.

Obiectiv	Progrese recente (date și cifre)	Provocări persistente / observații
Accesul la servicii sociale și educaționale	<ul style="list-style-type: none"> • Aproximativ 55 % din proiectele de infrastructură socială planificate au fost finalizate. • Reabilitări de școli și centre sociale în regiunile Nord și Centru. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lipsă de personal calificat în zonele rurale. • Disparități între mediul urban și rural persistă.
Descentralizare și autonomie regională	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidarea rolului ADR-urilor prin SNDR 2022-2028. • Creșterea competențelor de programare regională. 	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomie financiară limitată. • Capacități administrative reduse la nivel local.
Atragerea investițiilor străine și parteneriate internaționale	<ul style="list-style-type: none"> • Circa 40 % din proiectele internaționale vizează infrastructura și economia locală. • Exemple: apeductul Cahul-Vulcănești, proiecte BERD și UE. 	<ul style="list-style-type: none"> • Instabilitate politică și economică persistentă. • Birocrație și lipsă de cofinanțare națională.

Sursa: elaborat de autor. Datele sunt extrase din surse oficiale: Biroul Național de Statistică (BNS), Ministerul Infrastructurii și Dezvoltării Regionale, rapoarte SNDR 2022-2024 și ADR regionale.

Deși Republica Moldova a înregistrat progrese semnificative în domeniul dezvoltării regionale, procesul de implementare a politicilor publice este încă afectat de limitările financiare, capacitățile administrative insuficiente, coordonarea interinstituțională deficitară și persistența inegalităților teritoriale. Cadrul instituțional actual poate fi considerat funcțional și în evoluție, însă necesită ajustări structurale pentru o mai bună delimitare a competențelor și pentru alinierea la angajamentele internaționale asumate.

Analizele recente asupra documentelor strategice naționale evidențiază lacunele de coerență și sinergie dintre politicile de dezvoltare regională și alte politici sectoriale, în pofida faptului că obiectivele declarate sunt convergente cu direcțiile strategice de dezvoltare ale țării.

Depășirea acestor constrângeri presupune consolidarea cadrului instituțional, simplificarea procedurilor administrative și creșterea gradului de implicare a comunităților locale și a sectorului privat. În acest context,

Uniunea Europeană rămâne principalul partener de sprijin al Republicii Moldova, prin asistența financiară nerambursabilă de 1,8 miliarde lei destinată modernizării infrastructurii, facilitării integrării economice și susținerii reformelor socioeconomice fundamentale. În continuare, sunt analizați indicatorii corespunzători obiectivului - creșterea competitivității și ocupării forței de muncă a regiunilor [4].

Tabelul 2. Evoluția principalilor indicatori macroeconomici în perioada 2019-2025

Anul	PIB pe locuitor (USD curent)	Rata șomajului (%)	Rata de ocupare 15+ (%)
2019	4 376,6	5,1	40,1
2020	4 375,8	3,8	38,8
2021	5 274,6	3,2	39,8
2022	5 744,3	3,1	40,5
2023	6 799,6	4,6	43,1
2024	7 617,5	4,0	42,7
2025	—	4,0 (T2)	40,1 (T2)

Sursa: elaborat de autor pe baza datelor Biroului Național de Statistică (BNS) și Băncii Mondiale.

În perioada 2022-2024, conform celor mai recente analize și lecții învățate privind implementarea „Strategiei Naționale de Dezvoltare Regională (SNDR)”, accentul a fost orientat către consolidarea unei „dezvoltări teritoriale echilibrate”, prin integrarea principiilor de „competitivitate regională” și „coeziune economică”. Aceste politici au generat transformări vizibile în domeniul infrastructurii, serviciilor publice, protecției mediului, dezvoltării antreprenoriatului și atragerii investițiilor.

Datele statistice recente indică o „tendință de redresare accelerată” a dezvoltării regionale, pe fundalul relansării economice post-pandemice și a intensificării colaborării cu Uniunea Europeană.

Analiza teritorială a principalilor indicatori socioeconomici relevă „disparități regionale persistente”, dar și progrese semnificative în anumite domenii.

Progresul în atingerea obiectivului general al „Strategiei de Dezvoltare Regională 2022-2028” este evaluat prin intermediul indicatorilor macroeconomici fundamentali - „Produsul Intern Brut (PIB)”, „rata șomajului” și „rata de ocupare a populației”. Aceste variabile reflectă gradul de competitivitate economică și eficiența măsurilor implementate la nivel regional.

Deși dinamica PIB-ului real a înregistrat fluctuații pe parcursul ultimului deceniu, tendința generală rămâne ascendentă, confirmând o „creștere structurală constantă” comparativ cu anii de referință. În termeni nominali, PIB-ul Republicii Moldova a atins în 2019 valoarea de 210,1 miliarde lei, marcând o creștere reală de 3,6 % față de 2018. În perioada post-criză (2021-2024), ritmul anual de creștere s-a stabilizat între 4-5 %, indicând o recuperare economică susținută, stimulată de investițiile în infrastructură și de programele de dezvoltare regională cofinanțate din fonduri externe [4, 5].

Din perspectiva distribuției teritoriale, Produsul Intern Brut Regional (PIBR) reflectă un dezechilibru structural persistent. Analizele recente confirmă tendința de concentrare economică accentuată în municipiul Chișinău, care generează peste 58 % din PIB-ul național, în timp ce regiunile Nord, Centru și Sud contribuie cu ponderi semnificativ mai mici. Această polarizare evidențiază necesitatea implementării unor politici diferențiate, axate pe valorificarea potențialului local și reducerea decalajelor teritoriale.

În perioada 2022-2024, conform ultimelor abordări asupra obiectivelor și a lecțiilor învățate vizând dezvoltarea regională echilibrată cu integrarea principiilor de competitivitate teritorială au contribuit la schimbări în domeniul infrastructurii, serviciilor, mediului, dezvoltării antreprenoriatului, promovării investiționale. Conform ultimelor statisticii se observă o recuperare accelerată a dezvoltării regionale.

Analiza în profil teritorial a structurii indicatorilor principali ce caracterizează potențialul de dezvoltare socioeconomică evidențiază inegalități semnificative. Progresul de realizare a obiectivului general al SDR este cuantificat prin estimarea următorilor indicatori: PIB-ul, Rata șomajului, Rata de ocupare a populației. Obiectivele specifice prevăd diverse măsuri, care catalizează intervențiile pe domenii de dezvoltare, contribuind la dezvoltarea sectoarelor capabile să amplifice eforturile de dezvoltare regională.

Pe parcursul ultimului deceniu, creșterea anuală reală a PIB-ului a marcat perioade de scăderi și de creșteri. Dar, în comparație cu creșterea reală, se constată o majorare constantă în raport cu anul de bază (2008). De exemplu, în 2016, PIB-ul a crescut cu 26,9% față de anul 2008 și cu 4,1% față de anul 2015. Produsul Intern Brut în 2019 a constituit 210 099 milioane lei, în prețuri curente de piață, înregistrând, astfel, o creștere în termeni reali cu 3,6% față de anul 2018 [5].

Tabelul 3. Evoluția ponderii PIB-ului regional în totalul național (2013-2022)

Regiunea de dezvoltare	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Mun. Chișinău	55,7	56,1	57,0	57,6	58,2	59,4	59,7	60,3	60,8	61,2
Regiunea Nord	17,6	17,6	17,2	17,0	16,8	16,6	16,3	16,0	15,8	15,6
Regiunea Centru	15,2	15,3	15,4	15,2	15,0	14,7	14,5	14,3	14,1	13,9
Regiunea Sud	8,7	8,4	7,9	7,7	7,6	7,1	6,8	6,6	6,5	6,4
U.T.A. Găgăuzia	2,8	2,6	2,5	2,5	2,4	2,2	2,1	2,0	1,9	1,8

Nota: Tabelul prezintă dinamica ponderii PIB-ului regional în totalul național pentru perioada 2013-2022, reflectând tendința de concentrare economică în municipiul Chișinău și scăderea graduală a ponderii regiunilor Nord, Centru, Sud și U.T.A. Găgăuzia. Datele sunt estimate și corelate cu publicațiile oficiale ale Biroului Național de Statistică (BNS) și Strategia Națională de Dezvoltare Regională 2022-2028.

Sursa: elaborat de autor în baza datelor BNS, Conturi Regionale 2022, Strategia Națională de Dezvoltare Regională 2022-2028.

În continuare vom prezenta dinamica principalilor indicatori de infrastructură în perioada 2012-2023, cu estimări și obiective stabilite pentru anul 2028. Datele sunt bazate pe rapoartele Biroului Național de Statistică (BNS), Strategia Națională de Dezvoltare Regională 2022-2028, precum și pe surse ministeriale privind implementarea proiectelor de apă, canalizare și infrastructură rutieră.

Tabelul 4. Evoluția indicatorilor de infrastructură în Republica Moldova (2012-2023 proiecții 2028)

	2012-2015	2016-2018	2019-2021	2022-2023	Țintă / 2028
Indicator	Rata de conectare a populației la rețelele publice de apă (% / beneficiari)				
	55,4 % / ~760 000	57 % / ~790 600	60,2 % / ~813 400	73 % (2023)	80 %
Observații	Creștere constantă datorită investițiilor în infrastructura rurală și proiectelor finanțate de UE. După scăderile din perioada pandemiei (2020), se observă o redresare vizibilă, mai ales în mediul rural.				
Indicator	Rata de conectare la rețele de canalizare (%)				
	22,2 %	22,7 %	38,1 %	43 % (2023)	50 %
Observații	Extinderea sistemelor de canalizare a fost mai lentă decât cea de apă, dar ritmul s-a accelerat după 2021. Persistă decalaje mari între urban (65-70 %) și rural (< 20 %).				
Indicator	Lungimea drumurilor modernizate cu acoperire rigidă (km)				
	—	1 872,6	1 994,2	9 474 (2023, total modernizat)	+60 % creștere planificată
Observații	După 2020 s-au intensificat proiectele finanțate prin BERD și UE. În 2023, peste 40 % din drumurile modernizate corespund standardelor europene. Ținta 2028: acoperire completă pe rețelele magistrale.				
Indicator	Proiecte de drumuri implementate (număr)				
	—	4	4	1	≥ 10
Observații	Numărul proiectelor a fluctuat în funcție de finanțare. După 2020, multe proiecte au fost întârziate din cauza crizei logistice și a costurilor materialelor. Se estimează reluarea completă a implementării până în 2026.				

Sursa: elaborat de autor pe baza datelor BNS.

Deci, cum observăm din tabelul 4 perioada 2012-2023 reflectă o evoluție pozitivă a infrastructurii tehnico-edilitare și a conectivității regionale, în special datorită programelor cofinanțate de Uniunea Europeană, BERD și Guvernul Republicii Moldova. După 2020, pandemia COVID-19 a afectat ritmul de implementare a proiectelor, însă începând cu 2022 se observă o recuperare accelerată, susținută de pachetele de investiții europene și de consolidarea instituțională a ADR-urilor. Rețelele de apă au înregistrat o creștere medie anuală de peste 3 %, atingând în 2023 o conectare de 73 % din populație. Canalizarea rămâne domeniul cu cele mai mari decalaje, dar dinamica post-2020 indică o posibilă atingere a pragului de 50 % până în 2028. Infrastructura rutieră este în plină modernizare: între 2016 și 2023, lungimea drumurilor modernizate a crescut de peste cinci ori. Proiectele de drumuri au fost afectate temporar de pandemie și de creșterea prețurilor, dar sunt reluate în cadrul programelor naționale și europene de conectivitate.

Directiile strategice până în 2028 vizează creșterea conectivității, reducerea disparităților teritoriale și asigurarea durabilității infrastructurii, elemente esențiale pentru convergența regională și integrarea europeană.

În consecință, conform analizei efectuate, se oferă recomandări generale cum ar fi: asigurarea sinergiei dintre politica de dezvoltare regională și celelalte politici sectoriale, la nivel de planificare strategică și implementare, prin care să fie definit un model de dezvoltare teritorială și interdependența eficientă dintre obiectivele și rezultatele POR cu cele din SNDR. În acest sens, se recomandă îmbunătățirea procesului de programare a SNDR, de stabilire a unui mecanism eficient de coordonare între ministere și instituțiile publice în acest domeniu.

Analiza efectuată asupra evoluției politicilor și instrumentelor de dezvoltare regională în Republica Moldova evidențiază necesitatea unei abordări integrate și sinergice între politica de dezvoltare regională și celelalte politici sectoriale - economice, sociale, de mediu și teritoriale. Pentru eficientizarea procesului de planificare strategică și implementare, este esențială armonizarea obiectivelor și rezultatelor Programelor Operaționale Regionale (POR) cu cele stabilite în Strategia Națională de Dezvoltare Regională (SNDR), astfel încât să se consolideze interdependența funcțională între politici și să se creeze un model coerent de dezvoltare teritorială.

Se recomandă, în acest sens, îmbunătățirea procesului de programare strategică a SNDR, prin integrarea indicatorilor de performanță și a mecanismelor de monitorizare multi-nivel, crearea unui mecanism permanent de coordonare interministerială care să asigure coerența între planurile de dezvoltare regională, locală și națională, precum și consolidarea capacităților administrative ale ADR-urilor, în special în ceea ce privește elaborarea, implementarea și evaluarea proiectelor cu finanțare externă.

Un instrument relevant introdus recent în arhitectura politicii regionale îl constituie Programul de Revitalizare Urbană, menit să susțină dezvoltarea durabilă și reintegrarea zonelor urbane defavorizate. În cadrul acestuia, Agențiile de Dezvoltare Regională (ADR) oferă suport metodologic și tehnic autorităților locale în elaborarea Programelor de Dezvoltare Urbană, prin care sunt identificate zonele vulnerabile și definite acțiuni integrate de intervenție teritorială. Programul contribuie la crearea de parteneriate locale și regionale eficiente, bazate pe principii de incluziune, sustenabilitate și colaborare.

Din 2021, conceptul de Revitalizare Urbană a fost integrat în Programul Național de Dezvoltare a Orașelor-Poli de Creștere (2021-2027), finanțat prin Fondul Național pentru Dezvoltare Regională și Locală (FN-DRL). În acest cadru, au fost lansate primele proiecte-pilot în principalele centre urbane, menite să consolideze rețelele de dezvoltare locală și să creeze efecte de difuzie spre zonele rurale limitrofe. Programul are ca obiectiv accelerarea dezvoltării socioeconomice a celor șase municipii regionale - Cahul, Comrat, Ungheni, Orhei, Soroca și Edineț - considerate drept motoare potențiale de creștere capabile să genereze prosperitate la nivel național. Acesta a fost elaborat cu sprijinul metodologic și financiar al Agenției Germane de Cooperare Internațională (GIZ), contribuind la implementarea Agendei 2030 pentru Dezvoltare Durabilă.

Concluzii

Politicile de dezvoltare regională din Uniunea Europeană sunt fondate pe principiile solidarității, coeziunii economice, sociale și teritoriale, având ca scop reducerea disparităților între regiunile dezvoltate și cele rămase în urmă. Aceste principii se reflectă tot mai clar și în cadrul moldovenesc, unde orientarea strategică urmărește o dezvoltare echilibrată, durabilă și competitivă a teritoriului național.

Rezultatele evaluărilor recente arată că politicile de dezvoltare regională din Republica Moldova au generat efecte pozitive asupra modernizării infrastructurii, stimulării economiei locale și îmbunătățirii serviciilor publice, însă progresele au fost inegale între regiuni. Persistă disparități economice, instituționale și administrative, care limitează impactul pe termen lung al intervențiilor.

Pentru a consolida procesul de dezvoltare regională și a maximiza efectele socioeconomice, este necesară o alocare mai eficientă a resurselor financiare, o coordonare consolidată între nivelurile de guvernare central, regional și local, sprijinirea inițiativelor locale și parteneriatelor public-private, capabile să accelereze convergența regională, precum și monitorizarea continuă a politicilor teritoriale prin indicatori comparabili cu standardele Uniunii Europene.

În ansamblu, dezvoltarea regională a Republicii Moldova se află într-o etapă de maturizare instituțională și strategică, iar succesul viitor depinde de capacitatea de a transforma politicile în mecanisme funcționale, transparente și orientate spre rezultate, contribuind astfel la obiectivul general de coeziune economică și socială în contextul integrării europene.

Referințe bibliografice

1. AGENȚIA DE COOPERARE INTERNAȚIONALĂ A GERMANIEI (GIZ). Modernizarea Serviciilor Publice Locale în Republica Moldova. Chișinău: GIZ Moldova, 2022.
2. AGENȚIILE DE DEZVOLTARE REGIONALĂ NORD, CENTRU, SUD ȘI UTA GĂGĂUZIA. Rapoarte anuale privind implementarea programelor de dezvoltare regională 2020–2024. Chișinău: MIDR, 2024.
3. BANCA MONDIALĂ. Moldova Economic Update 2024: Strengthening Resilience for Sustainable Growth. Washington, D.C.: World Bank, 2024.
4. BIROUL NAȚIONAL DE STATISTICĂ AL REPUBLICII MOLDOVA (BNS). Anuarul Statistic al Republicii Moldova 2024. Chișinău: BNS, 2024.
5. BIROUL NAȚIONAL DE STATISTICĂ AL REPUBLICII MOLDOVA (BNS). Conturi Naționale 2023 și Conturi Regionale 2022. Chișinău: BNS, 2023.
6. COMISIA EUROPEANĂ. Cohesion Policy 2021–2027: Objectives and Funding Mechanisms. Bruxelles: European Union Publications, 2022. ISBN 978-92-76-48924-5.
7. GUVERNUL REPUBLICII MOLDOVA. Programul Național de Dezvoltare a Orașelor-Poli de Creștere (2021–2027). Chișinău: MIDR, 2021.
8. MINISTERUL ECONOMIEI AL REPUBLICII MOLDOVA. Raport privind competitivitatea regională și politicile de coeziune 2023. Chișinău: ME, 2023.

DEPĂȘIREA AȘTEPTĂRILOR CLIENȚILOR PRIN INTEGRAREA MARKETINGULUI RELAȚIONAL ÎN PERSPECTIVA HOLISTICĂ

Lilia CHIRIAC, ORCID 0000-0002-4249-6871,
Universitatea Tehnică a Moldovei, Republica Moldova,
lilia.chiriac@tem.utm.md

<https://doi.org/10.66782/ebc2025.06>

CZU: 339.138

Rezumat

Utilizarea marketingului relațional poate depăși așteptările clienților și consolida legăturile durabile între organizație și publicul său țintă. O analiză comparativă a conceptelor de marketing relațional și holistic evidențiază impactul acestora asupra experienței clienților și valorii percepute.

Scopul acestui articol este de a sublinia că depășirea așteptărilor clienților nu depinde doar de oferta de produse sau servicii, ci de abilitatea companiei de a construi relații durabile, bazate pe încredere, cu clienții lor.

Metodologia cercetării: Baza teoretică și metodologică a studiului realizat cuprinde lucrările fundamentale din domeniul marketingului, precum și rezultatele cercetărilor publicate în publicațiile periodice de specialitate, la nivel național, cât și internațional. În demersul investigativ realizat, s-a utilizat metoda monografică pentru a descrie evenimentele, utilizând instrumente analitice comparative, inductive și deductive.

Concluzii: Rezultatele studiului indică faptul că depășirea așteptărilor clienților nu rezultă numai din inovarea produselor, ci și din gestionarea inteligentă a interacțiunilor și adaptarea continuă la comportamentul în evoluție al consumatorilor, evidențiind punctele comune și interdependențele dintre elementele relaționale ale marketingului (încredere, satisfacție, loialitate) și dimensiunile sistemice ale unei viziuni holistice (integrare, sinergie, feedback).

Originalitatea lucrării: Pornind de la premisa că loialitatea clienților nu mai poate fi obținută doar prin satisfacerea nevoilor imediate, articolul prezintă un model în patru pași: identificarea dorințelor clienților, anticiparea comportamentului acestora, solicitarea de feedback și acordarea de autoritate participativă - ca instrument de transformare a interacțiunii dintre client și brand într-un proces continuu de învățare și adaptare bidirecțional.

Cuvinte-cheie: marketing holistic, marketing relațional, relații de lungă durată cu clienții.

EXCEEDING CUSTOMER EXPECTATIONS BY INTEGRATING RELATIONSHIP MARKETING INTO A HOLISTIC PERSPECTIVE

Abstract

The use of relationship marketing can exceed customer expectations and strengthen long-term bonds between an organization and its target audience. A comparative analysis of the concepts of relationship marketing and holistic marketing highlights their impact on customer experience and perceived value.

The purpose of this article is to emphasize that exceeding customer expectations does not depend solely on the offer of products or services, but rather on a company's ability to build sustainable, trust-based relationships with its customers.

Research methodology: The theoretical and methodological foundation of the study includes seminal works in the field of marketing, as well as the results of research published in national and international academic journals. In the investigative approach, the monographic method was employed to describe phenomena, using comparative, inductive, and deductive analytical tools.

Conclusions: The findings indicate that exceeding customer expectations results not only from product innovation, but also from the intelligent management of interactions and continuous adaptation to evolving consumer behavior. The study highlights the commonalities and interdependencies between the relational elements of marketing (trust, satisfaction, loyalty) and the systemic dimensions of a holistic vision (integration, synergy, feedback).

Originality of the paper: Based on the premise that customer loyalty can no longer be achieved solely by meeting immediate needs, the article proposes a four-step model—identifying customer desires, anticipating customer behavior, soliciting feedback, and granting participatory empowerment—as a tool for transforming the interaction between customers and brands into a continuous, bidirectional process of learning and adaptation.

Keywords: *holistic marketing, relationship marketing, long-term customer relationships.*

Introducere

În condițiile în care așteptările consumatorilor sunt în continuă schimbare, companiile renunță la ideea de a considera marketingul ca o funcție independentă. În acest caz, companiile ar fi bine să accepte o abordare holistică a marketingului, prin integrarea aspectelor legate de marcă într-o strategie unitară și fără discontinuități. Companiile care implementează această abordare obțin posibilitatea de a crea o loialitate autentică față de marcă, de a transmite mesaje consecvente și optimizează fiecare interacțiune cu clienții pentru a obține impactul dorit.

În era transformărilor digitale și a inteligenței artificiale, marketingul holistic este mai relevant ca niciodată. Consumatorii moderni interacționează cu brandurile pe mai multe platforme, de la rețelele sociale și site-urile de comerț electronic până la experiențele din magazine și asistența pentru clienți. Pentru a răspunde acestor așteptări, companiile trebuie să se asigure că marketingul, serviciile pentru clienți, valorile corporative sunt aliniate pentru a forma o experiență coerentă și convingătoare. Companiile care implementează o strategie de marketing holistic vor avea avantaje competitive. Prin valorificarea informațiilor bazate pe date, prioritizarea relațiilor cu clienții și menținerea integrității mărcii în toate punctele de contact, companiile pot obține o creștere durabilă și succes pe termen lung.

În esență, marketingul holistic reprezintă o abordare complexă care aliniază activitățile comerciale pentru transmiterea mesajelor despre brand. Acesta integrează eforturile de marketing ale departamentelor companiei - vânzări, servicii suport clienți, promovare și responsabilitate socială corporativă - pentru a crea experiența clienților. Abordarea marketingului holistic presupune că toate acțiunile companiei, de la interacțiunile angajaților până la prezența în social media, contribuie considerabil la percepția brandului [1]. Era marketingului holistic este o nouă paradigmă, care se concentrează pe gestionarea relațiilor cu clienții, colaboratorii și comunitățile interesate de produsele lor [2].

Modelul marketingului holistic presupune că marketingul de succes include o viziune integrată, în care elementele afacerii funcționează împreună pentru a contribui la obținerea valorii (Fig. 1).

Elementele de bază ale marketingului holistic sunt:

1. *Marketingul intern*: presupune că fiecare angajat al companiei să înțeleagă și să adopte principiile de marketing, astfel să alinieze activitatea de marketing la obiectivele generale ale companiei.
2. *Marketingul integrat*: se referă la modul în care compania creează, comunică și livrează valoare pentru a asigura continuitatea și coerența transmiterii mesajelor prin toate canalele folosite.
3. *Marketingul relațional*: implică construirea de relații puternice și pe termen lung cu clienții și partenerii, evidențiind importanța interacțiunilor durabile.

4. *Marketingul responsabil social*: acordă o mare importanță efectelor factorilor etici, juridici, de mediu și comunitari asupra activităților de marketing și se asigură că practicile de marketing sunt durabile și responsabile față de societate.



Figura 1. Elementele cheie ale marketingului holistic

Sursa: elaborată de autor.

Rezultate obținute și discuții

Marketingul relațional deține un statut important în arhitectura marketingului holistic, fiind definit drept unul dintre vectorii săi fundamentali, esențiali pentru definirea și implementarea abordării comprehensive specifice acestui tip de marketing.

Integrarea marketingului relațional dintr-o perspectivă holistică centrată pe valorile umane (cunoscută și sub denumirea de Marketing 3.0) re-

prezintă modalitatea strategică prin care companiile pot depăși așteptările clienților, transformând relațiile tranzacționale în angajamente pe termen lung bazate pe loialitate [3, 4, 5]. În mediul actual, foarte dinamic și competitiv, clienții sunt mai bine informați și au acces la multe canale și opțiuni. Ei pot trece cu ușurință la concurenții care promit oferte mai bune.

Marketingul relațional este un instrument strategic esențial care urmărește stabilirea, dezvoltarea și menținerea unor schimburi relaționale de succes [6]. Potrivit tendințelor actuale, marketingul relațional reprezintă o nouă abordare în știința marketingului care, în sens larg, este orientată către „formarea și susținerea relațiilor profitabile, reciproc avantajoase, prin reunirea părților și resurselor necesare cu scopul de a oferi soluțiile care asigură cea mai bună valoare pentru *client*” [7]. Obiectivul său fundamental este de a muta prioritățile manageriale de la simpla achiziție de noi clienți la retenția clienților existenți, luând în considerare consecințele favorabile generate de relațiile pe termen lung cu clienții asupra profitabilității afacerii [7].

Sfera de acțiune a marketingului relațional vizează trei categorii distincte de interes, ilustrând aria sa de focalizare, și anume clientul, partenerii și canalul (Fig. 2):

1. *Clientul* constituie axa centrală a eforturilor relaționale, punând accentul pe fidelizare și pe dezvoltarea valorii pe durata vieții clientului.
2. *Partenerii* acoperă necesitatea dezvoltării unor alianțe și colaborări strategice solide cu entități externe relevante.
3. *Canalul* vizează relațiile cu intermediarii și cu canalele de distribuție, subliniind importanța gestionării eficiente a partenerilor care facilitează livrarea valorii către consumatorul final.

În esență, marketingul relațional servește la asigurarea coeziunii și loialității rețelei externe a organizației, fiind o condiție *sine qua non* pentru atingerea obiectivelor stabilite de paradigma holistică. Loialitatea clienților este considerată cel mai important factor care influențează performanța financiară pe termen lung a unei organizații. Aceasta conduce la creșterea vânzărilor, reducerea costurilor și posibilitatea stabilirii unor prețuri mai mari. Marketingul relațional este un instrument strategic care asigură loialitatea clienților, sporind competitivitatea și îmbunătățind satisfacția.

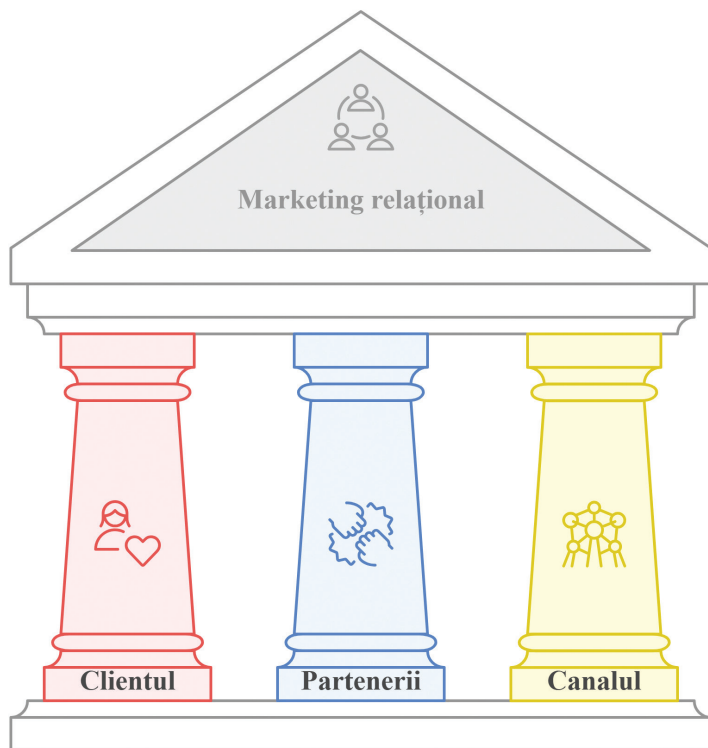
Made with  Napkin

Figura 2. Pilonii marketingului relațional

Sursa: elaborată de autor.

În continuare este prezentat un model în patru etape – identificarea dorințelor clienților, anticiparea comportamentului lor, solicitarea feedbackului și oferirea autorității participative – ca instrument de modelare a interacțiunii clienților cu brandul. Modelul oferă o structură practică, orientată spre acțiune, pentru a asigura nu doar satisfacția, ci și depășirea așteptărilor și fidelizarea clienților [8, p. 256]. Potrivit modelului, fidelizarea și depășirea așteptărilor clienților se realizează prin parcurgerea următoarelor etape (Fig. 3):

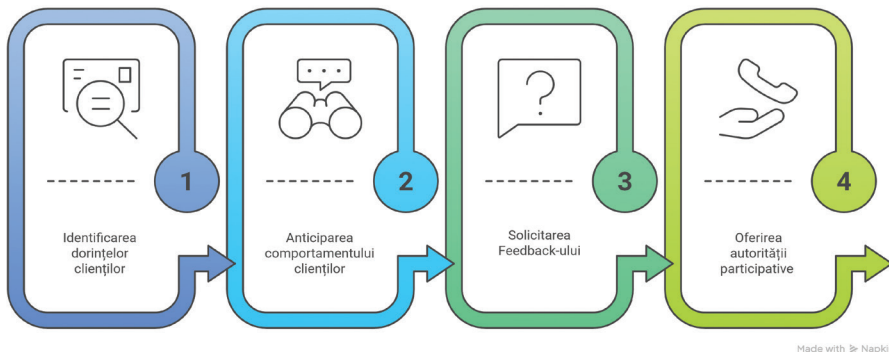


Figura 3. Modelul depășirii așteptărilor clienților

Sursa: elaborată de autor.

1. *Identificarea dorințelor clienților* este primul și cel mai important pas. Este necesară o analiză aprofundată pentru a afla ce doresc și au nevoie clienții, atât direct, cât și indirect.

Identificarea dorințelor presupune a ști exact ce așteaptă clientul și a te asigura că primește acest lucru. Această etapă necesită ca organizația să se concentreze pe promisiunea fundamentală a serviciului sau produsului și pe asigurarea faptului că serviciul de bază promis este impecabil. Numai după ce așteptările de bază sunt îndeplinite se poate trece la oferirea aceluși „ceva în plus” care duce la depășirea lor [8, p. 257-258].

Pentru a înțelege ce își doresc clienții, se recomandă ca aceștia să fie tratați ca cea mai valoroasă resursă și să se utilizeze toate formele de feedback pre-existente, inclusiv reclamațiile, datele de vânzări și datele din programele de fidelizare. O altă metodă de investigație implică observarea atentă a clienților în timpul interacțiunilor și identificarea indicilor comportamentali nonverbalii, care pot dezvălui așteptări nesatisfăcute [8].

Adoptarea unei strategii eficiente de marketing relațional ajută organizația să înțeleagă nevoile clienților, permițând o servire mai bună în comparație cu competitorii. Din perspectiva CRM, cunoașterea detaliată a clienților este o componentă definitorie. CRM-ul se definește ca o strategie utilizată pentru a înțelege mai bine și a obține informații relevante despre nevoile specifice ale clienților și comportamentul lor, în scopul de a dezvolta relații solide [5]. Un management eficient al relațiilor cu clienții presupune utilizarea tehnologiilor pentru a crea un sistem infor-

mațional complex care furnizează date valoroase despre clienți, esențiale pentru planificarea de marketing [7].

2. *Anticiparea comportamentului clienților* se concentrează pe anticiparea nevoilor viitoare ale acestora. Anticiparea implică nu doar cunoașterea nevoilor evidente, ci și a dorințelor și necesităților la care clientul s-ar putea să nu se aștepte, oferindu-le astfel o valoare suplimentară.

Anticiparea eficientă a nevoilor și comportamentului clienților este esențială, deoarece satisfacerea așteptărilor induce mulțumire, iar depășirea acestora provoacă încântare. De asemenea, este necesară o cartografiere detaliată a experienței clientului pentru a identifica momentele critice de contact, resursele necesare și modalitățile prin care pot fi depășite așteptările [8].

Pentru a prevedea cum va acționa clientul, se recomandă de a folosi ceea ce se cunoaște despre acesta. Literatura de specialitate subliniază faptul că instrumentele analitice, precum tehnicile de extragere a datelor din cadrul CRM analitic, sunt extrem de utile, deoarece facilitează analiza modelelor de comportament ale clienților. Acest lucru ajută la obținerea de performanțe în termeni de retenție și stabilitate a relațiilor de afaceri și la proiectarea de strategii proactive de piață [7]. De asemenea, CRM-ul încurajează folosirea tehnologiilor pentru o interpretare și înțelegere cât mai bună a comportamentului consumatorilor.

3. *Solicitarea feedbackului* este un mecanism de validare a performanței și are ca scop înțelegerea modului în care compania a raportat la așteptările și reacțiile clientului. Solicitarea feedbackului trebuie făcută imediat după interacțiunea sau tranzacția cu clientul, permițând echipei să răspundă rapid la reacțiile clienților. Obținerea continuă a feedbackului este necesară, nu doar pentru stabilitatea companiei, ci și pentru că arată clientului că opinia sa este valoroasă și că este respectat. Feedbackul nu este doar o metodă de monitorizare, ci și un instrument esențial pentru transformarea datelor calitative și cantitative în acțiuni concrete de ameliorare.

Folosind această metodă, informațiile colectate (de exemplu, din sondaje, programe de loialitate) pot fi utilizate pentru a împărți clienții în

grupuri, a modifica ofertele și a îmbunătăți serviciile, ceea ce vă va ajuta să depășiți în mod constant așteptările.

Feedbackul și comunicarea sunt componente esențiale ale marketingului relațional, recunoscute ca dimensiuni cheie alături de încredere, angajament, legături și satisfacție. Solicitarea și utilizarea feedbackului (care implică o comunicare bidirecțională) contribuie la construirea încrederii prin oferirea unui mecanism de soluționare a disputelor și îmbunătățește capacitatea părților de a-și alinia așteptările și percepțiile [6]. CRM-ul ajută organizația să afle informații importante despre ce așteaptă consumatorul în viitor, ceea ce este esențial pentru a-i face să rămână fideli.

Feedbackul ajută compania să măsoare reacția emoțională a clientului la experiența oferită și este vital pentru a identifica acele aspecte, care ar putea fi îmbunătățite sau acele acțiuni dorite, care nu au fost anticipate. Acest proces contribuie direct la stabilirea unei încrederi de durată [8, p. 263].

4. *Oferirea autorității participative.* Acest principiu subliniază necesitatea de a oferi agenților de vânzări, personalului de contact o autoritate limitată, dar suficientă, care să le permită luarea deciziilor necesare pentru a satisface imediat nevoile clientului. Obiectivul strategic al delegării autorității este de a permite rezolvarea rapidă și directă a problemelor la punctul de contact, fără a necesita escaladarea birocratică. Acordarea acestei puteri personalului consolidează relația cu clientul și garantează satisfacția imediată. Liderii organizaționali trebuie să aibă încredere că angajații lor pot oferi servicii excelente, ceea ce va ajuta compania să depășească în mod constant așteptările clienților.

Oferirea autorității participative este legată de ideea de implicare a clienților și de trecerea la Marketing 3.0, cunoscut și sub denumirea de „era bazată pe valori”. Această eră subliniază importanța tratării clienților nu doar ca simpli consumatori, ci și ca ființe umane complexe. În acest context, clienții nu mai au un rol pasiv, ci devin agenți activi și co-creatori de conținut [3]. Oferirea autorității participative înseamnă să le permiți clienților să contribuie la procesul de dezvoltare al organizației, oferindu-le un anumit control asupra relației [8, p. 265].

Customer engagement este un concept multidimensional care cuprinde dimensiuni cognitive, emoționale și/sau comportamentale, jucând un

rol central în procesul schimbului relațional. Angajamentul crește din satisfacția clienților și din atașamentul emoțional față de brand. Organizațiile consideră angajamentul clientului ca o modalitate de a crea, dezvolta și îmbogăți relațiile cu clienții și de a obține câștiguri în performanța afacerii. Acțiunile clientului care influențează performanța includ atât acțiuni directe (cumpărări), cât și acțiuni indirecte, cum ar fi sugestiile clienților sau conversațiile cu compania prin intermediul rețelelor sociale, adăugându-se și gradul de participare la ofertele și activitățile comerciale [9].

Când clienții simt că au o autoritate participativă, loialitatea lor crește, deoarece au investit emoțional în evoluția mărcii. Acest lucru ajută la crearea de legături emoționale puternice, astfel încât clienții nu se vor simți ca niște simple înregistrări într-o bază de date [5].

Concluzii

Modelul depășirii așteptărilor clienților completează și se suprapune pe dimensiunile cheie ale orientării spre marketing relațional, și se aliniază cu principiile perspectivei marketingului holistic.

Fidelizarea începe cu satisfacția clienților, fiind considerată baza fidelizării. Satisfacția este o evaluare post-cumpărare, în care experiența reală este comparată cu nivelul așteptărilor, confirmarea pozitivă apărând atunci când experiența trăită este peste nivelul așteptărilor. Identificarea dorințelor asigură că organizația îndeplinește promisiunile (îndeplinirea așteptărilor de bază), iar anticiparea comportamentului reprezintă plusvaloarea (confirmarea pozitivă) pe care furnizorul o adaugă, contribuind la satisfacția percepută.

Solicitarea feedback-ului reprezintă o formă de comunicare care, fiind imediată și sinceră, oferă un mecanism de rezolvare a neclarităților și validează onestitatea părților, consolidând încrederea. Încrederea este un component central în toate schimburile relaționale.

Oferirea autorității participative este direct legată de conceptul de angajament al clientului, un concept multidimensional care implică dimensiuni cognitive, emoționale și/sau comportamentale, jucând un rol central în schimbul relațional.

În Marketing 3.0 clienții sunt tratați ca ființe umane complete - cu minte, inimă și spirit. Clientul participă la procesul decizional și de dez-

voltare a produselor, ceea ce se aliniază cu această viziune, transformând clientul în co-producător, un factor cheie pentru obținerea unui avantaj competitiv durabil.

Angajamentul afectiv, bazat pe încredere și reciprocitate, este esențial. Atunci când clienții sunt loiali și încântați, relația este de durată și bazată pe legături emoționale puternice. Această legătură emoțională, denumită și *brand love* [9], reflectă o atașare emoțională pasională a consumatorului satisfăcut față de o anumită marcă.

În final, cele patru etape ale modelului depășirii așteptărilor clienților reprezintă un proces operativ de gestionare a experienței clientului care, atunci când este implementat cu succes (sprijinit de instrumente CRM pentru colectarea datelor și de o cultură organizațională de marketing intern pentru livrarea impecabilă a serviciilor), conduce la atingerea dimensiunilor cheie ale marketingului relațional, rezultând o fidelizare de înaltă calitate, bazată pe angajament emoțional și pe depășirea continuă a așteptărilor.

Referințe bibliografice

1. HOLISTIC MARKETING: DEFINITION, BENEFITS & EXAMPLES IN 2025. Disponibil: <https://www.virtubox.io/blog/holistic-marketing#:~:text=At%20its%20core%2C%20holistic%20marketing,contributes%20to%20its%20brand%20perception> (Accesat: 02.09.2025).
2. BURBULEA, R., GANGAN, S. Modern visions and approaches of holistic marketing. În: Competitiveness and sustainable development , Ed. 4, 3-4 noiembrie 2022, Chișinău. Chișinău: „Tehnica-UTM”, 2022, Ediția 4, pp. 151-155. Disponibil: https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/p-151-155_0.pdf (Accesat: 12.09.2025). ISBN 978-9975-45-872-6, DOI: <https://doi.org/10.52326/csd2022.26>
3. SUÁREZ G. et al. Consumer-Brand Relationships under the Marketing 3.0 Paradigm: A Literature Review. În: Frontiers in Psychology, 2017, 8. Disponibil: https://www.researchgate.net/publication/313619282_Consumer-Brand_Relationships_under_the_Marketing_30_Paradigm_A_Literature_Review (Accesat: 22.09.2025). DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00252>
4. CHIRIAC, L. Fidelizarea și loializarea clienților - componentă strategică de dezvoltare a afacerii. În: Revista de studii interdisciplinare „C. Stere”, 2018, nr. 3-4 (19-20), p. 80-85. Disponibil: https://ibn.idsi.md/vizualizare_articol/82369 (Accesat: 22.09.2025). ISSN 2457-5550. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.3360607>
5. RUSU C. Relationship marketing - o soluție pentru sistemul bancar românesc? The Romanian Economic Journal Year XII, no. 34 (4), 2009. Disponibil: <https://rejo->

- urnal.eu/article/relationship-marketing-%E2%80%93-o-solu%C5%A3ie-pentru-sistemul-bancar-rom%C3%A2nesc (Accesat: 12.10.2025). ISSN (online) 2286-2056
6. LAITH ALRUBAIEE. Investigate the Impact of Relationship Marketing Orientation on Customer Loyalty: The Customer's Perspective. *International Journal of Marketing Studies*. Published by Canadian Center of Science and Education. 2010, 2(1) pp.155-155. Available: https://www.researchgate.net/publication/228643779_Investigate_the_Impact_of_Relationship_Marketing_Orientation_on_Customer_Loyalty_The_Customer's_Perspective (Accessed: 12.10.2025). DOI: <https://doi.org/10.5539/ijms.v2n1p155>
 7. FILIP A., VRÂNCEANU, D. M., GEORGESCU, B. și MARINESCU, D. E., 2016. Relationship marketing stage of development in Romanian banking industry. În: *Amfiteatru Economic*, 18(41), pp. 113-129 Disponibil: https://www.amfiteatruconomic.ro/temp/Articol_2499.pdf (Accesat: 12.09.2025).
 8. AGNESS L. Schimbați-vă afacerea cu NLP. București: Editura Curtea Veche, 2015. 288 p. ISBN 978-606-588-806-7
 9. BERNÉ-MANERO, C., MARZO-NAVARRO, M. (2020). Exploring How Influencer and Relationship Marketing Serve Corporate Sustainability. În: *Sustainability*, MDPI, vol. 12(11), 1-19 p. Disponibil: <https://doi.org/10.3390/su12114392> Available: https://www.researchgate.net/publication/341714833_Exploring_How_Influencer_and_Relationship_Marketing_Serve_Corporate_Sustainability (Accessed: 08.09.2025). DOI: <https://doi.org/10.3390/su12114392>

ECONOMIA EDUCAȚIEI ECONOMICE

Andrei MUNTEANU, ORCID 0009-0000-6768-7853,
Conferențiar extern DHBW Heidenheim, Germania,
mntn1202@gmail.com

<https://doi.org/10.66782/ebc2025.07>

CZU: 37.0:33

Rezumat

Nevoia de creativitate economică este perpetuă în orice țară, această premisă fiind mult mai critică pentru economiile cu venituri mici și/sau afectate de criză. În cazul acestora literatura de specialitate în științele economice nu a fost una sinergizantă cu privire la educația economică, din perspectiva cum științele economice pot contribui la scalarea economică prin valorizarea economică a sistemului educațional național per ansamblu. Tema „Economia educației economice” analizează modul în care investițiile în educația de profil economic contribuie la dezvoltarea capitalului uman și la dinamica efectelor asupra calității pieței muncii. Educația economică, menită să ofere competențe esențiale pentru înțelegerea mecanismelor pieței, a proceselor de producție, consum și distribuție a resurselor, trebuie să stimuleze gândirea critică și capacitatea de luare a deciziilor sinergizante. Prin formarea specialiștilor în domeniul economic, economia educației economice devine un factor-nucleu al progresului social-economic, contribuind la avansarea și competitivitatea unei națiuni în economia mondială.

Cuvinte-cheie: *calitățile pieței, investiții, economia educației, țări cu venituri joase.*

THE ECONOMICS OF ECONOMIC EDUCATION

Abstract

The need for economic creativity is continuous in any country, and this premise becomes even more critical for low-income and/or crisis-affected economies. In such cases, the specialist literature in economic sciences has not been fully synergistic regarding economic education, particularly in terms of how economic sciences can contribute to economic scaling by enhancing the economic value of the national educational system as a whole. The theme “The Economics of Economic Education” analyzes the ways in which investments in education within the economic field contribute to the development of human capital and to the dynamics of effects on labor market quality. Economic education, intended to provide essential competences for understanding market mechanisms, production processes, consumption, and resource distribution, must stimulate critical thinking and the capacity to make synergistic decisions. By training specialists in the economic domain, the economics of economic education becomes a core factor of socio-economic progress, contributing to the advancement and competitiveness of a nation within the global economy.

Keywords: *labor market qualities, investments, economics of education, low-income countries.*

Introducere

Educația economică este discutată extensiv în literatura de specialitate, foarte extins și transdisciplinar. Datorită interesului mare, perpetuu, față de economie și căile de avansare a siguranței economice a unei țări, a fost extins accesul la studii economice deseori în detrimentul calității.

Analiza evoluției unei economii poate fi sub (i) aspect istoric și (ii) comparativ internațional. După declararea independenței Republicii Moldova poate fi un exemplu de analiză cu bază cognitivă și analitică, deja suficientă pentru a putea aborda subiectul analizat în prezenta publicație. Economia educației economice (EEE) ca domeniu de discuții, poate avea o abordare structurată din cel puțin trei perspective:

- 1) percepțiile despre științele economice - *critice și favorabile*;
- 2) o perspectivă asupra calității educației economice;
- 3) o perspectivă asupra estimării randamentului economic al educației pentru o înțelegere realistă a calității EEE.

La fel, oferim cititorului câteva *premise* de la care pornește dezvoltarea subiectului, dar nu numai:

- 1) Indicele Global al Inovației (IGI), reflectă în cea mai mare parte *creativitatea economică și transferul tehnologic* într-o țară, prin optica a 3 piloni: (i) ieșiri de cunoaștere și tehnologie, (ii) sofisticarea în afaceri și (iii) calitatea infrastructurii.
- 2) Transferul tehnologic într-o țară corelează strâns cu calitatea educației economice; și
- 3) Rata inovațională și creativitatea economică corelează strâns cu calitatea educației economice.

Rolul științelor economice din perspectiva rolului acestora în dezvoltare este întâlnit atât din perspective *favorabilă*, cât și *chestionabilă/critică*. Așadar, un exemplu de opinii ale acestora, pentru discuție poate fi după cum urmează (Tabelul 1):

Tabelul 1. Percepții despre științele economice

Critică	Favorabilă
„Profesia de economist a rătăcit calea pentru că economiștii [...] au confundat frumusețea, îmbrăcată în matematică cu aspect impresionant, cu adevărul.” <i>Paul Krugman, (2009) [1]</i>	„Economia este mai degrabă o metodă decât o doctrină, un aparat al minții, o tehnică a gândirii.” <i>John Maynard Keynes, (1883-1946) [2]</i>

Opiniile critice apar, surprinzător, chiar din partea unor economiști consacrați, cu renume mondial. Motivele diversității de opinii cu privire la rolul științelor economice rezidă în faptul, că în majoritatea țărilor, calitatea predării economiei s-a axat exagerat de mult pe ideea unei „economii pure”; deseori predarea fiind prestată cu incursiuni „contradictorii” față de alte științe, sau cu desconsiderarea transdisciplinarității; contrare unor științe cum ar fi didactica, psiho-lingvistica etc. Efectele unei atare calități a predării poate crea contingente extinse de buni cunoscători ai multor conținuturi economice, dar cu o calitate chestionabilă sub aspectul consecințelor acestor stocuri de cunoștințe pe termen mediu și lung.

Atât perspectivele critice, cât și cele favorabile denotă o legătură indirectă și *complexă* între calitatea educației economice și scorul unei țări după IGI, care dacă se trece cu vederea riscul de a se agrava, se va intensifica.

1. Evoluția Republicii Moldova sub aspect istoric

Cu privire la Republica Moldova s-a vorbit mai puțin sau aproape lipsesc publicații cu privire la evoluția țării din perspectiva Indicelui Global al Inovației (IGI) și semnificația acestuia.

Scăderea unei țări în IGI sub aspect sistemic indică o deteriorare a componentelor interconectate ale ecosistemului său de inovare și/sau *economiei proprietății intelectuale*, cum ar fi instituțiile, capitalul uman, infrastructura, sofisticarea pieței și a afacerilor, precum și rezultatele creative, dar nu în ultimul rând (i) calitatea definirii problemei, (ii) calitatea strategiei alese și (iii) calitatea managementului/gestiunii acestora. Sursele din Tabelul 2 dezvăluie că Republica Moldova a scăzut cu 31 de locuri din 2014 până în 2024.

Deși IGI nu are un sub-pilon dedicat analizei „calității educației economice”, dacă nu sunt întrunite cele trei componente, cum ar fi: (i) definirea problemei, (ii) strategia aleasă și (iii) gestiunea, componentele sale și factorii care stau la baza inovației sunt profund conectați la înțelegerea economiei de către publicul larg, adică de importanță crucială pentru consolidarea *capitalului cultural* și *capitalului social*. Conexiunea operează prin mai multe circuite esențiale care pot fi sinergizate, dar pot căpăta și evoluție negativă. Acești sub-piloni sunt:

1. Capital uman și cercetare (Pilon IGI);
2. Sofisticarea mediului de afaceri (Pilon IGI);
3. Instituții și mediul de afaceri (Pilonii IGI);
4. Dezvoltarea pieței financiare, ca să enumerăm cei mai indispensabili.

Dinamica țării după IGI este după cum urmează (Tabelul 2):

Tabelul 2. Evoluția Republicii Moldova după Indicele Global al Inovației

Anul	Clasament	Scor
2011	39	38,66 *
2012	50	39,2 **
2014	43	40,74 ***
2022	56	31,1 ****
2025	74	27,4 *****

Sursa: *The Global Innovation Index/Indicele Global al Inovației, World Intellectual Property Organization (WIPO)/Organizația Mondială a Proprietății Intelectuale (OMPI)*:

* <https://shorturl.at/5bbaW>; ** <https://shorturl.at/RrsDu>; *** <https://shorturl.at/NS8Tn>;

**** <https://shorturl.at/MlBo4>; ***** <https://shorturl.at/vSf5I>. (accesate: 28.10.2025).

Cercetările și bunele practici internaționale permit a susține că, convențional, „Educația economică de calitate” constituie un set de componente convențional fiind după cum urmează:

- Repere și standarde internaționale (surse și cadre);
- Acreditări și curriculum-uri orientate pe competențe;
- QAA UK Subject Benchmark Statement: Economics (2024) - adică definirea rezultatelor de învățare și competențe pentru programe de economie în Marea Britanie [QAA];

- AACSB/EQUIS pentru școli de business – standarde privind rigoarea academică și legătura cu practica [AACSB];
- Înclinație către metode cauzale și date;
- Recomandările “core-econ.org” pentru un curriculum modern, bazat pe date, instituții și probleme reale [CORE Econ];
- Rezultate ale absolvenților;
- Raportări de finalități și salarii la 1-5 ani post-absolvire (de ex., sistemele de “Graduate Outcomes” în Regatul Unit al Marii Britanii (RUMB), “College Scorecard” în SUA) [UK Graduate Outcomes], [US College Scorecard] etc.

Însă, de rând cu rezultatele absolvenților și toate celelalte aspecte enumerate mai sus, în cazul unei agravări complexe într-o țară per ansamblu, poate permite să credem că educația economică este suficient de solidă pentru o națiune?

2. Ipoteze și discuții

Dacă indicatorii convenționali sunt aparent „satisfăcători” în timp ce țara, sau cultura colectivă a unei țări, rămâne afectată, poate permite să conchidem că: (i) Există o supra-încredere în predicții și modele idealizate, care merită unele analize și critici; (ii) Răspunsul modern al disciplinei: date administrative, experimente naturale, econometrie cauzală și economie comportamentală, și anume o mutare de la *elegantă formală* la *verificabilitate* și *utilitate socială* a conținuturilor educaționale.

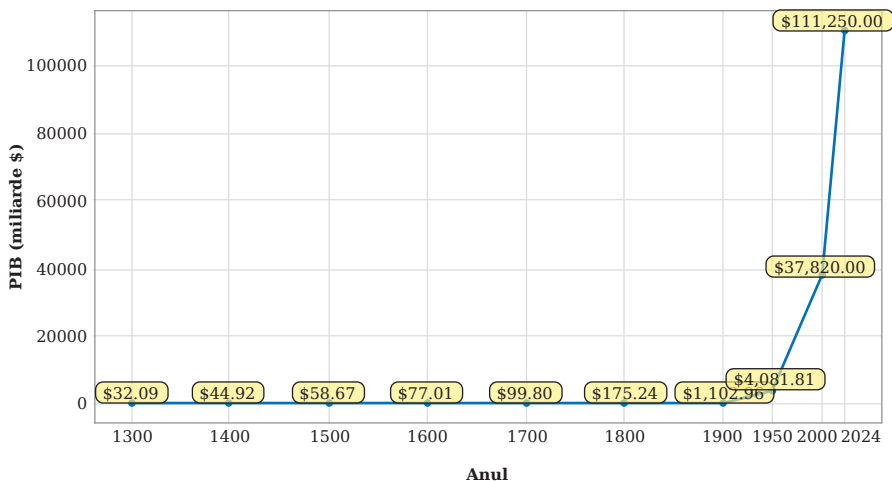
O perspectivă mai amplă pentru concluzii bazate pe o dimensiune mai concludentă este prezentată în Tabelul 3.

Tabelul 3. Dinamica economiei mondiale după PIB-ul global, \$, (1300-2024)

Perioada (ani)	mlrd. \$	Rata creșterii
1300-1900	32,09 - 1,102	~ 5 ori la fiecare 100 de ani
1900-1950	1,102 - 4,081	circa 4-5 ori; „— în 1916 apare cartea „Educația și democrația” de John Dewey
1950-2024	4,081 - 104,476	circa 26 ori în timp de 74 ani

Sursa: compilatie de autor în baza: <https://bit.ly/2Fzrz3F> și <http://bit.ly/42ttCdJ>, (accesat: 18.10.2025).

Acesta dezvăluie detalii care ajută să argumentăm că între apariția unor publicații *majore* din domeniul convențional numit „științele educației” corelează foarte strâns cu dinamica evidentă și deosebit de intensă a PIB-ului Global. Apariția publicației savantului John Dewey „Educația și democrația” [3] constituie un impuls mult mai distins asupra creșterii economice, chiar dacă științele economice existau conform surselor de prin anii 1730. [4]



Sursa: elaborată de autor, în baza: <https://bit.ly/2Fzrz3F> și <https://tinyurl.com/ya9jk63k>, accesat: (27.10.2025).

Figura 1 vine să ilustreze complementar și grafic, că economia mondială a crescut aproximativ de 34 de ori în timp de 650 de ani (aproximativ 3-4 ori la fiecare sută de ani până în 1950), iar după apariția *economiei educației* ca știință, cu începutul calculării *randamentului economic din educație* (REE), acesta crește de peste 27 de ori timp de 74 de ani. Prin urmare, predarea științelor economice prin cuprinderea economiei educației în curricula universitară la facultățile de științe economice are justificare plauzibilă. Faptul că încă nu se ia în calcul, poate fi invocată o explicație că în țările cu economii avansate, economia educației ca știință se predă la facultățile de științe sociale și/sau la facultățile de științe ale educației. Însă, dacă corpul didactic de profil economic al unei țări este deschis pentru folosirea REE ca indicator al calității educației economice/predării științelor

economice – fie și indirect – evoluția economiei mondiale din Figura 1 denotă că acest fapt devine o „verigă” indispensabilă, atâta timp cât în țările cu venituri joase, facultățile de științe ale educației încă mai consideră acest fapt mai puțin. De altfel, șansa de a iniția și dezvolta un domeniu științific de importanță strategică, pentru depășirea crizei, testat decenii la rând, continuă a fi tergiversat prea mult și nejustificat.

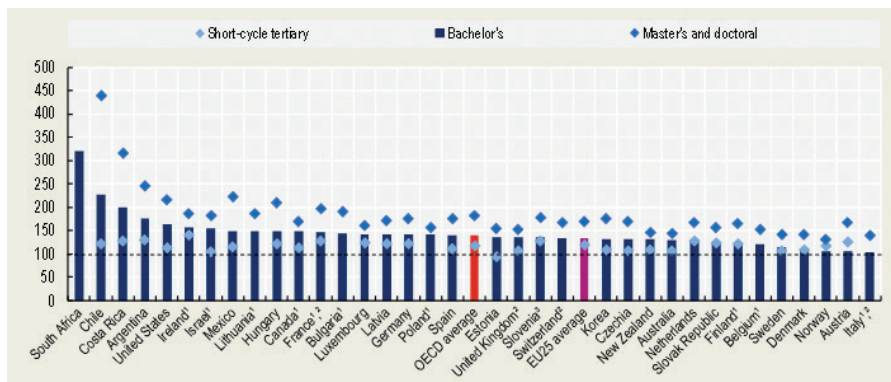


Figura 2. Câștigurile relative ale angajaților cu studii terțiare, în funcție de nivelul de educație, (2023)

Sursa: *Education at a Glance, 2025*. La: <https://bit.ly/3J2vDbM>, (accesat: 14.10.2025).

Figura 2 de mai sus constituie încă o temei robust de gestiune a politicii educaționale de stat în viitor. Dinamica randamentului economic din educație (REE) este criteriul major, și semnalmente singurul plauzibil pentru a conchide asupra valorii adăugate produse de sistemele educaționale ale diferitor țări în plan comparativ internațional. Din anii 2000 până foarte recent SUA tot timpul ocupa locul 1 în cadrul OCED după REE, iar în raportul pentru 2025 prima dată se dezvăluie o deplasare pe locul 5, din cele 35 de țări cuprinse în analiza comparativă internațională. Acest fapt dezvăluie că în viitorul imediat în SUA vor fi inițiate o serie de cercetări profunde pentru a studia cauzele cedării poziției de țară-lider în indicatorul REE. Însă, primele concluzii pot fi deja că în SUA în ultimii ani au fost lansate și difuzate mediatic prea multe critici ne-profesioniste cu privire la sistemul universitar din această țară, care repetau prea insistent că investițiile în studiile universitare nu se mai merită, că randamentul economic al mul-

tor programe devine discutabil [5]. Explicația preliminară, dar suficient de plauzibilă, poate fi că „firul roșu” al acestor luări de atitudine s-a axat prea mult pe noțiunea de formare a „abilităților”/”skills” și priceperilor, *în sens foarte specific al acestui termen*, dar s-a omis un aspect la fel de important întrucât studiile universitare sunt departe de a forma doar abilități. Studiile universitare, deși par să țină pasul mai greu, sub aspect birocratic, cu actualizarea nivelului de abilități foarte recente, pentru piața muncii deseori volatilă și dinamică, acestea constituie un factor important pentru dezvoltarea și menținerea unui mediu social favorabil de (i) implementare a ideilor, (ii) a proiectelor economice de mare amploare, precum și (iii) a inovațiilor tehnologice prin transferul tehnologic.

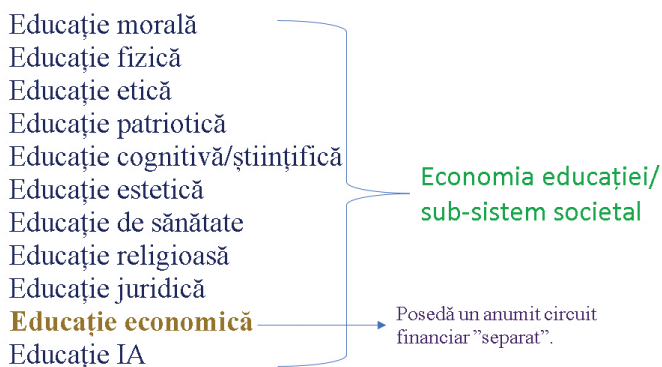


Figura 3. Economia educației vs educația economică

Sursa: elaborată de autor.

Toate disciplinele predate într-un sistem educațional ca „sub-sisteme” constituie și anumite circuite financiare (Fig. 3). Deși la etapa actuală nu există un indicator specific calculării randamentului economic din investițiile în educația economică, ar fi și mai incert, echivoc, dacă am crede că educația economică de calitate este mai bine reflectată de PIB, sau oricare alți indicatori macroeconomici folosiți clasic; că aceștia ar putea să reflecte finalități ale predării științelor economice mai bine decât REE; în sens mai larg sau mai specific.

Importanța evaluării calității educației economice pare a fi fundamentată și din punctele de vedere după cum urmează.

- Verificabilitate și utilitate socială, adică în ce măsură rezultatele învățării pot fi demonstrate și măsurate obiectiv; (*de ex.*, capacitatea de a înțelege, gradul de cultură economică a societății).
- Utilitatea socială a educației economice se referă în impactul ei asupra bunăstării comunității și societății în ansamblu: decizii de consum, participare informată la piața muncii și în viața civică atitudinală (*de ex.*, capacitatea de a înțelege și interpreta REE, creșterea sau lipsa acesteia în economia națională).
- O educație economică valoroasă este atât verificabilă (are rezultate dovedibile), cât și social-utilă (produce efecte constructive asupra corelației *individ-colectiv-macro-sistem societal*); permite calibrarea programelor pe baza dovezilor și maximizarea beneficiilor publice.

3. Ponderea valorică a conținuturilor educaționale în științele economice

Pentru a crește și mai mult șansele de avansare a REE într-o țară, un factor important îl constituie *ponderea valorică a conținuturilor* de științe economice; se impune tot mai mult în epoca creșterii exponențiale a avansării informaționale. Surse internaționale dezvăluie că, volumul total de date create, capturate, copiate și consumate la nivel global este în creștere exponențială. Estimările recente raportează că în 2025, lumea generează aproximativ 181 zettabytes (ZB) de date - echivalentul a 181 de miliarde de terabytes; aceasta reprezintă o creștere de peste 23% față de 2024 (147 ZB) și o explozie de peste 90 de ori față de 2010 (când era doar 2 ZB) [6].

Dinamica creării și răspândirii datelor denotă importanța disciplinelor în formarea economiștilor și culturii economice în ansamblu. Micro- și macroeconomia, ca fundament teoretic esențial, pot ocupa circa 30% din timpul curricular dedicat. Restul necesită *creativitate și ajustări evolutive permanente* după:

- situația economică a țării și nivelul dezechilibrului economic, intern și global;
- conștientizarea cadrelor didactice privind nevoile specifice educaționale și ale societății/țării în ansamblu din perspectivă situațională;
- orientarea științelor economice spre interesul național.

Dacă ar fi să trasăm o strategie mai bună pentru calitatea educației economice, nevoile specifice ale Republicii Moldova și altor țări similare ca stare economică, sunt după cum urmează:

1. Implicarea activă a corpului didactic de profil economic în conștientizarea și extinderea aplicării noțiunii de Randament economic din (investițiile în) educație (REE);
2. Planificarea și gestiunea curriculum-urilor ale procesului de formare a economiștilor centrate pe scopul creșterii REE;
3. Introducerea cursurilor de *conomie a educației* la toate universitățile și la toate facultățile de profil economic și neeconomic unde se urmărește scopul de a produce (i) idei, (ii) elaborări științifice și/sau (iii) creativitate în transferul tehnologic;
4. Avansarea culturii economice centrate pe scopul *scalării* economice cu extinderea aplicării *inteligenței artificiale* (IA).
5. Introducerea în curriculumul de educație economică a componentei *economia intangibilă*.

Itemul 5 de mai sus pare a fi justificat reieșind din faptul că, „În timpul lui Adam Smith, țările își trăgeau puterea din măiestria lor agricolă. Mai târziu, industriile grele cu coșuri de fum au definit prosperitatea și puterea unei națiuni. Acum, țările își valorifică puterea minții pentru a crea forță, prestigiu și bogăție. Numim acest rezultat proprietate intelectuală (PI) - idei creative, expertiză inovatoare sau perspective intangibile care creează un avantaj competitiv pentru un individ, o companie sau o țară. Creșterea puterii ideilor în economia globală a făcut ca protejarea proprietății intelectuale să devină o preocupare tot mai mare.” [7]

„În economia inovației, rolul activelor intangibile crește semnificativ. Ponderea activelor intangibile în crearea valorii de piață a companiei/[țării] este în continuă creștere; pentru companiile [și/sau țările] înalt-tehnologizate, în special pentru companiile/[industria] IT, aceasta poate ajunge la 60-80%. [...] Sunt elaborate standarde, legi și reglementări naționale și internaționale care guvernează contabilizarea, fiscalitatea și evaluarea activelor intangibile.” [8]

O mai bună educație economică, stringent necesară, este implicată de presiunea crizei economice de a răspunde la câteva chestiuni esențiale:

1. Ce reflectă mai bine contribuția educației economice la dezvoltarea unei țări – PIB-ul/PNB cu toată seria de indicatori macroeconomici clasici *sau* REE?
2. Cât de importantă este *hermeneutica/știința interpretării* în avansarea calificărilor de economist?
3. A continua fără calcularea REE, care este probabilitatea reușitei ca țară, de a gestiona sistemul de formare a economiștilor și culturii economice, de o calitate mai sigură pentru viitor?
4. Continuarea producerii continui a multor modele matematice, va conduce la avansarea abilităților de interpretare a statisticilor emise de instituții internaționale, pentru mai bune și mai fundamentate comparații internaționale?

Concluzii

1. Economia educației economice nu dispune, în prezent, de un indicator unic, separat sau dedicat care să măsoare direct contribuția sa la dezvoltarea economică a unei țări.
2. Calcularea REE furnizează un semnal mai anticipativ cu privire la performanța acesteia decât PIB-ul, întrucât integrează explicit componenta aplicării stimulentei în economie, dimensiunea echității sociale și corespunde mai mult nevoilor societății contemporane sofisticate.
3. Dacă REE este construit pe baza analizelor de „micro-comportament” și este actualizat trimestrial sau semestrial, acesta poate fi aplicat ca un „indicator-lider”.
4. Avantajul major al REE constă în integrarea explicită a stimulentei și a echității – două dimensiuni adesea necuprinse în indicatorii macroeconomici.

Referințe bibliografice

1. KRUGMAN, P. How Did Economists Get It So Wrong?/Cum au putut economiștii să greșească atât de mult? 2009. Disponibil: <https://shorturl.at/Ozgle> (Accesat: 18.11.2025).
2. KEYNES, J. M. How Economists Use Theories and Models to Understand Economic Issues. În: CUNY.edu. Disponibil: <https://shorturl.at/m1mhE> (Accesat: 18.11.2025).
3. DEWEY, J. Democracy and Education: an Introduction to the Philosophy of Education. 1922. Disponibil: <https://shorturl.at/bMNbz> (Accesat: 12.11.2025).
4. THORNTON, M, (2011). Austrian Economics versus Mainstream Economics/ Economia austriacă versus economia mainstream. La: <https://bit.ly/3ZJ5xzg>, (Accesat: 19.10.2025).
5. CAPLAN, B. The Case against Education: Why the Education System Is a Waste of Time and Money. Princeton University Press. 2018. Disponibil: <https://shorturl.at/9prkX> (Accesat: 18.11.2025).
6. STATISTA.COM (f/d). Volumul de date sau informații create, capturate, copiate și consumate la nivel mondial în perioada 2010-2029. Disponibil: <https://shorturl.at/OyjFK> (Accesat: 20.11.2025).
7. DANIELS, J., RADEBAUGH, L. și SULLIVAN, D. International Business: Environments & Operations. Harlow: Pearson, ed. 16, 2019, p. 131.
8. KARPOVA, N.N. Intellectual Property in the Innovative Economy. În: Economic Aspects of Intellectual Property in Countries With Economies in Transition, WIPO, 2010, p. 31.

TRANSFORMAREA DIGITALĂ A AFACERILOR ÎN REPUBLICA MOLDOVA: DE LA NECESITATE LA STRATEGIE PENTRU DEZVOLTARE SUSTENABILĂ

Grigore VIERU, ORCID 0009-0004-7572-7252,
Director/Consultant „BIZAID” SRL, Republica Moldova,
grigore.vieru@gmail.com

<https://doi.org/10.66782/ebc2025.08>

CZU: 334.7:004

Rezumat

Transformarea digitală a mediului de afaceri din Republica Moldova se vede astăzi în procese, nu în slogane: documentele circulă electronic, plățile și solicitările către stat se mută în platforme digitale, iar conectivitatea în bandă largă devine un input esențial, comparabil cu utilitățile. În paralel, direcția a fost „instituționalizată” prin Strategia de transformare digitală 2023–2030 și prin instrumente de implementare și raportare, ceea ce mută digitalizarea din registrul de reacție (necesitate operațională) în registrul de politică publică și strategie economică [1, 2, 3]. Articolul analizează această tranziție printr-un cadru integrat: infrastructură digitală (internet fix/mobil), statul ca platformă (identitate, plăți, interacțiune), adopția în IMM (bază versus avansată) și legătura cu dezvoltarea sustenabilă (eficiență, reducerea risipei, transparență, reziliență). Pe baza surselor oficiale disponibile public, se argumentează că impactul economic al digitalizării depinde în principal de capacitatea firmelor - în special a IMM - de a transforma instrumentele digitale în productivitate prin integrarea proceselor, competențe și guvernanta a riscurilor, inclusiv cibernetice. În final sunt formulate recomandări operaționale pentru politici publice și pentru managementul IMM, focalizate pe adopție avansată, interoperabilitate și securitate minimă.

Cuvinte-cheie: transformare digitală, IMM, servicii publice digitale, infrastructură broadband, productivitate, sustenabilitate, risc cibernetic.

DIGITAL TRANSFORMATION OF BUSINESSES IN THE REPUBLIC OF MOLDOVA: FROM NECESSITY TO A STRATEGY FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Abstract

The digital transformation of firms in the Republic of Moldova is visible in day-to-day operations: documents circulate electronically, payments and business-to-government interactions increasingly move to digital platforms, and broadband connectivity becomes a production input comparable to utilities. In parallel, the agenda has been institutionalized through the Digital Transforma-

tion Strategy 2023–2030 and related implementation and reporting instruments, shifting digitalization from a reactive necessity to a strategic economic and public-policy pathway [1; 2; 3]. This article examines the transition through an integrated framework: digital infrastructure (fixed/mobile broadband), the state as a platform (identity, payments, interaction), SME adoption (basic versus advanced), and the link to sustainable development (efficiency, reduced waste, transparency, resilience). Using publicly available official sources, we argue that the economic impact of digitalization depends primarily on firms'—especially SMEs'—ability to convert digital tools into productivity gains via process integration, skills, and risk governance, including cybersecurity. The paper concludes with operational recommendations for public policy and SME management focused on advanced adoption, interoperability, and minimum security baselines.

Keywords: digital transformation, SMEs, digital public services, broadband infrastructure, productivity, sustainability, cybersecurity risk.

Introducere

Pentru firme, transformarea digitală începe, de regulă, cu efecte observabile. În Republica Moldova, astfel de efecte sunt tot mai frecvente: o factură transmisă electronic în loc de deplasare; o plată realizată digital și confirmată în câteva minute; un set de documente depus online; o programare efectuată în platformă; un schimb de date între instituții care reduce solicitarea repetată a acelorași acte. În termeni economici, aceste schimbări reduc costurile de tranzacție și costurile de conformare, scurtează ciclurile de procesare și eliberează timp managerial pentru activități productive.

În același timp, digitalizarea nu mai poate fi tratată ca o succesiune de proiecte IT. Strategia de transformare digitală 2023–2030, aprobată prin Hotărârea Guvernului nr. 650/2023, creează un cadru de direcție și responsabilitate publică [1]. Rapoartele de implementare (inclusiv cel pentru anul 2023) și documentele de planificare pe termen mediu (Programul de implementare 2025–2027) stabilesc mecanisme de monitorizare și continuitate [2; 3]. Această evoluție este importantă pentru mediul de afaceri din două motive. Primul motiv ține de predictibilitate. Atunci când digitalizarea este „în regim de proiect”, firmele percep costuri ridicate de adaptare: reguli schimbătoare, interoperabilitate redusă, soluții paralele. Iar în cazul în care un cadru strategic și un program de implementare, crește probabilitatea ca soluțiile publice să fie stabile, interoperabile și orientate spre rezultate [2, 3].

Al doilea motiv ține de scalare. IMM pot adopta relativ ușor instrumente digitale de bază (email, internet, plăți digitale), însă trecerea la

adoapție avansată (integrare de procese, cloud, date, automatizare) depinde de existența unei infrastructuri publice digitale funcționale: identitate digitală, semnătură, plăți, schimb de date, servicii accesibile online.

De asemenea, contextul dezvoltării sustenabile schimbă criteriile de evaluare. Dacă, în primii ani, digitalizarea era asociată preponderent cu eficiența administrativă, astăzi ea este legată și de cerințe de trasabilitate, raportare și reducere a risipei. În practică, o firmă care digitalizează fluxurile poate reduce consumul de hârtie și transport, poate urmări mai bine consumurile și poate demonstra conformarea. Aceste efecte sunt incremental importante într-o economie mică și deschisă, unde competitivitatea depinde de capacitatea de a livra rapid, transparent și cu costuri reduse.

Articolul își propune să analizeze în profunzime tranziția „de la necesitate la strategie” în Republica Moldova, din perspectiva mediului de afaceri și a dezvoltării sustenabile. Întrebarea de cercetare este: în ce măsură infrastructura digitală și ecosistemul de servicii publice digitale creează condiții pentru ca firmele, în special IMM, să treacă de la digitalizare minimă la transformare digitală orientată spre productivitate și sustenabilitate?

1. Metodologie și delimitări

Analiza este construită pe o triangulare a surselor oficiale disponibile public: (1) documente de politici publice (Strategia 2023–2030 și documente conexe); (2) rapoarte de implementare și rapoarte instituționale ale AGE; (3) rapoarte statistice/reglementare privind infrastructura (ANRCETI). În locul unui sondaj primar, studiul utilizează date și indicatori deja raportați oficial și îi interpretează în logica mediului de afaceri: ce înseamnă, practic, pentru costuri, timp și capacitatea de a organiza procese.

Delimitările cercetării vizează limitele analizei impuse de disponibilitatea datelor oficiale publice și de aria de acoperire a studiului. În acest sens, delimitările sunt două. Prima: o parte din indicatorii detaliați despre adopția tehnologiilor în IMM (de exemplu, utilizarea cloud, ERP/CRM, comerț electronic) nu sunt publicați, în mod sistematic, în format de micro-date accesibile publicului larg; prin urmare, secțiunea despre IMM combină indicatori de context (infrastructură, utilizarea serviciilor publice digitale) cu o analiză operațională a diferenței dintre adopție de bază și adopție avansată. A doua: articolul urmărește o perspectivă națională (Republica Moldova), fără comparații sistematice cu state UE.

În literatura cu privire la politicile publice și a economiei instituționale, digitalizarea mediului de afaceri este interpretată frecvent ca o combinație între:

- (a) adopția tehnologiilor (hardware, software, conectivitate);
- (b) reconfigurarea proceselor (organizare, standardizare, automatizare);
- (c) schimbarea relațiilor instituționale (interacțiune cu statul, standarde, date, conformare).

În această logică, indicatorii de „adopție” (de exemplu, acces la internet) sunt doar o intrare. Rezultatul economic este dat de productivitate și de capacitatea firmei de a crea valoare cu aceleași resurse sau cu resurse mai puține. Din perspectiva sustenabilității, rezultatul nu se reduce la „mai mult digital”; el trebuie să se traducă în costuri reduse (timp, hârtie, transport), trasabilitate, sustenabilitate, eficiență, guvernanta mai bună, precum și reziliență.

Analiza de față folosește acest model pentru a interpreta datele oficiale: infrastructura (ANRCETI) descrie intrarea; utilizarea serviciilor publice digitale (MDED/AGE) descrie partea instituțională; iar tranziția IMM de la adopție de bază la adopție avansată descrie componenta organizațională.

2. Analiza situației actuale a transformării digitale

2.1. Infrastructura digitală ca condiție pentru digitalizarea firmelor

Transformarea digitală are o condiție tehnică fundamentală: conectivitate de calitate. În mod particular, pentru procese de afaceri (facturare electronică, sincronizare cloud, aplicații de gestiune, videoconferințe, comerț electronic), contează nu doar acoperirea, ci și stabilitatea și viteza conexiunii.

Datele ANRCETI indică extinderea internetului fix prin tehnologia FTTx (fibră optică), atât la nivel urban, cât și la cel rural. În 2024, numărul total de abonați la internet fix pe baza FTTx a crescut, iar dinamica este pozitivă inclusiv în mediul rural [5]. Această evoluție are o relevanță directă pentru IMM: reduce diferența de acces între zone, facilitează munca la distanță, permite utilizarea sistemelor de gestiune centralizate (inclusiv pentru puncte de lucru în teritoriu) și scade „costul tehnic” al trecerii la soluții avansate.

Din punct de vedere economic și al pieței, ANRCETI raportează veniturile din servicii de acces la internet fix și transmisiuni de date și arată

că, din totalul veniturilor, 94,6% provin din vânzarea serviciilor de internet fix în bandă largă (2024) [5]. În același timp, în segmentul FTTx, veniturile aferente persoanelor juridice indică o creștere în 2024 față de 2023 [5]. Din perspectiva mediului de afaceri, aceasta sugerează două tendințe: (1) crește cererea pentru conexiuni stabile de bandă largă în rândul firmelor; (2) infrastructura devine, efectiv, o utilitate pentru funcționarea firmelor, nu un „lux”.

De aici rezultă o discuție critică: conectivitatea este necesară, dar nu suficientă. În multe IMM-uri, infrastructura „se oprește” la acces (internet + computer), fără să se transforme în reorganizarea proceselor. Conectivitatea reduce costul marginal al digitalizării, dar nu elimină barierele de competențe și management. Tocmai de aceea, infrastructura trebuie analizată împreună cu ecosistemul de servicii publice digitale și cu capacitatea internă de transformare.

2.2. Statul ca „platformă”: ecosistemul de servicii digitale relevante pentru afaceri

O componentă definitorie a tranziției din Moldova este consolidarea unei infrastructuri publice digitale: platforme și servicii guvernamentale care pot fi reutilizate de firme pentru a reduce costuri și a standardiza interacțiunea cu statul. În raportul AGE pentru 2024, este consemnată lansarea publică a aplicației guvernamentale EVO la 6 iunie 2024, ca punct de acces la servicii și funcționalități digitale [4]. Dincolo de dimensiunea „aplicație”, semnificația economică este că statul încearcă să simplifice „front-end-ul” relației cu cetățenii și mediul de afaceri.

În paralel, raportul de implementare a Strategiei pentru anul 2023 evidențiază volume mari de solicitări pentru servicii destinate afacerilor, cu o parte considerabilă procesată online (2,48 milioane online versus 1,1 milioane la ghișeu) [2]. Pentru firme, aceasta înseamnă că digitalizarea serviciilor publice a depășit faza pilot și are o utilizare la scară largă.

Impactul economic al acestei „platformizări” poate fi explicat prin trei mecanisme:

- *Standardizarea*: același tip de solicitare urmează fluxuri digitale uniforme, reducând variabilitatea și erorile.
- *Trasabilitatea*: interacțiunile lasă urme digitale verificabile, reducând riscul de litigii și crescând transparența.

- *Automatizarea*: dacă datele sunt standardizate și interoperabile, o parte din verificări devin automatizabile (de exemplu, validări, pre-completări, schimb de date între instituții).

Cu toate acestea, există o condiție cheie: interoperabilitatea. Dacă firmele trebuie să introducă de mai multe ori aceleași date în sisteme diferite, efectul de reducere a costurilor se atenuează. În această privință, raportarea anuală și programul de implementare sunt relevante, deoarece plasează digitalizarea într-o logică de coordonare și responsabilitate între instituții [2; 3].

2.3. IMM: adopție de bază versus adopție avansată

În IMM, diferența dintre „a folosi tehnologia” și „a transforma afacerea” este decisivă. De aceea, este utilă o distincție operațională între adopția de bază și adopția avansată.

Adopția de bază (digitalizare minimă pentru funcționare) include:

- conectivitate stabilă la internet;
- utilizarea curentă a computerelor și instrumentelor Office;
- comunicare digitală (email, mesagerie) cu clienți/parteneri;
- plăți digitale uzuale;
- utilizarea serviciilor publice digitale pentru depuneri, solicitări, plăți, programări.

De ce această adopție este importantă? Pentru că ea scade costul de acces pe piață și reduce fricțiunile administrative. În Republica Moldova, indicatorii de context sugerează că utilizarea canalelor digitale în relația cu statul este deja substanțială (peste două milioane de solicitări pentru servicii de afaceri prestate online într-un an) [2]. În plus, extinderea FTTx, inclusiv în mediul rural, reduce barierele geografice pentru digitalizarea minimă [5].

Adopția avansată (transformare digitală) presupune:

- integrare de procese (de exemplu, gestiune stoc - vânzări - contabilitate);
- automatizare (facturare, reconcilierii, managementul stocurilor, raportare);
- utilizare de cloud pentru colaborare și scalare;
- utilizare de date pentru decizii (indicatori de vânzări, profitabilitate pe produs, rotația stocurilor);
- canale digitale de vânzare (comerț electronic matur) și marketing bazat pe date;

- securitate cibernetică proporțională cu digitalizarea (măsurile minime și proceduri).

De ce IMM-urile rămân frecvent „blocate” în adopția de bază? În practică apar trei tipuri de constrângeri:

- 1) Resurse și competențe: IMM-urile nu au, de regulă, funcții dedicate de IT/transformare; deciziile sunt luate de proprietar/manager, iar investițiile concurează cu necesități imediate (stoc, utilaje, salarii).
- 2) Incertitudine privind rentabilitatea: Beneficiile adopției avansate apar adesea după reorganizarea proceselor, nu doar după instalarea unui software; fără un plan, investiția poate părea „cost fără rezultat”.
- 3) Risc: Cu cât firma devine mai digitală, cu atât crește dependența de sisteme și expunerea la riscuri (întreruperi, breșe, pierdere de date etc.). În lipsa unor standarde minime de securitate, managementul preferă să păstreze procese manuale ca „backup”.

Din perspectiva politicilor, această distincție este importantă pentru calibrul intervențiilor. Măsurile orientate doar pe acces (conectivitate) favorizează adopția de bază, dar nu asigură productivitate. Pentru a stimula adopția avansată, este nevoie de instrumente țintite: cofinanțare pentru soluții integrate, programe de competențe, instrumente de securitate și standarde de interoperabilitate. Programul de implementare 2025-2027 oferă baza pentru astfel de instrumente, prin planificare și responsabilizare instituțională [3].

2.4. Digitalizarea și productivitatea: de la costuri de tranzacție la reorganizarea firmei

Discuția despre transformarea digitală riscă să rămână superficială dacă se oprește la „digitalizarea documentelor”. Pentru economie, criteriul central este productivitatea. Tehnologia produce efect economic atunci când schimbă modul de lucru: reduce timpii morți, reduce erori, crește capacitatea de a gestiona complexitate (mai mulți clienți, produse, puncte de lucru) fără creșteri proporționale de personal administrativ.

În IMM, câștigurile de productivitate apar frecvent în trei zone:

- vânzări și relația cu clientul (CRM, automatizare, ofertare, urmărirea plății);

- producție, stocuri și logistică (rotație, pierderi, aprovizionare, trasabilitate);
- conformare și raportare (contabilitate integrată, documente digitale, arhivare).

Interacțiunea digitală cu statul amplifică aceste câștiguri atunci când poate fi integrată în fluxurile interne. Faptul că o parte majoră a serviciilor pentru afaceri este prestată online, reduce costul de conformare și creează premise pentru automatizare (precompletări, schimb de date) [2]. Lansarea EVO ca punct unic de acces este un pas spre reducerea fragmentării „front-end” [4]. Dar pentru a transforma aceste instrumente în productivitate, firmele trebuie să își reorganizeze procesele. Altfel, tehnologia rămâne o activitate separată, adăugată peste procese vechi.

2.5. Digitalizarea ca strategie pentru dezvoltare sustenabilă: mecanisme concrete

Legătura dintre digitalizare și dezvoltarea sustenabilă este adesea formulată generic. În mediul de afaceri, ea poate fi descrisă prin mecanisme concrete, verificabile, după cum urmează:

1. Eficiență și reducerea risipei administrative. Migrarea solicitărilor și prestarea online a serviciilor pentru afaceri înseamnă mai puțină hârtie, mai puține deplasări și un consum mai mic de resurse pentru procese administrative [2]. În firmă, digitalizarea fluxurilor (facturare, arhivare) are același efect: reduce consumul de materiale și timpul pierdut.
2. Optimizarea consumurilor și a logisticii. Cu conectivitate și sisteme de gestiune, IMM pot urmări consumuri, pot planifica aprovizionarea și pot reduce pierderile. Acesta este un canal direct către sustenabilitate, în special în comerț și producție, unde risipa de stoc și transportul ineficient sunt costuri semnificative. Extinderea broadband-ului și creșterea utilizării serviciilor de bandă largă creează condiții tehnice pentru astfel de optimizări [5].
3. Trasabilitate și transparență. Digitalizarea permite înregistrări și audibilitate mai bună: cine a emis un document, când s-a efectuat o plată, ce s-a livrat și când. Acest lucru susține guvernanta și poate reduce economia informală. Din perspectiva statului, logica

de interoperabilitate și platformizare din strategiile publice urmărește tocmai creșterea eficienței și trasabilității [1, 3].

4. Reziliență și continuitate. În ultimul deceniu, firmele au fost expuse la șocuri repetate: pandemii, crize energetice, perturbări logistice. Digitalizarea crește capacitatea de adaptare: lucru la distanță, vânzare online, plăți digitale, interacțiuni cu statul fără blocaje. Platformele publice digitale și extinderea conectivității sunt componente directe ale acestei reziliențe [4; 5].

2.6. Blocaje și riscuri: ce poate încetini tranziția „de la necesitate la strategie”

Documentele de implementare și rapoartele instituționale indică faptul că progresul digitalizării este real, dar vulnerabil la constrângeri de resurse. Raportul de implementare pentru anul 2023 menționează, între provocările principale, disponibilitatea redusă a resurselor financiare și umane și rigidități instituționale care pot încetini digitalizarea [2]. Din perspectiva mediului de afaceri, aceste constrângeri se traduc în patru riscuri practice:

- *Fragmentarea soluțiilor*: dacă platformele publice și soluțiile private nu comunică, firmele ajung la „dublă evidență” (digital + manual).
- *Deficitul de competențe*: digitalizarea avansată cere competențe de proces, nu doar IT; fără acestea, soluțiile sunt subutilizate.
- *Risc cibernetic*: odată cu digitalizarea, pierderea de date sau întreprinderile devin riscuri de continuitate. IMM sunt vulnerabile, deoarece au resurse limitate pentru securitate.
- *Inegalități*: deși infrastructura broadband se extinde, diferențele de acces la competențe și la finanțare rămân semnificative; ele pot crea o „diviziune digitală” între firmele care pot investi și cele care rămân la nivel minim.

2.7. Implicații sectoriale: unde se vede cel mai repede randamentul digitalizării

Deși cadrul strategic este național, randamentul digitalizării nu este uniform pe sectoare. Diferențele apar din intensitatea tranzacțiilor, gradul de standardizare a produselor și dependența de logistică.

Comerț și distribuție. În acest sector, câștigurile apar rapid din gestiunea stocurilor, integrarea vânzărilor cu aprovizionarea și automatizarea facturării. Digitalizarea reduce pierderile din stocuri (expirări, rupturi de stoc), optimizează cash-flow-ul (încasări/plăți) și scade costurile administrative. În practică, un IMM din comerț trece de la adopție de bază la adopție avansată atunci când gestionează stocul și vânzările într-un sistem integrat și își bazează deciziile pe indicatori (rotație, marjă pe produs, viteză de încasare).

Servicii (inclusiv profesii liberale). Serviciile au, în general, costuri fixe mai mici, dar depind de timp și de relația cu clientul. Digitalizarea produce randament prin programări online, plăți digitale, managementul relației cu clientul și arhivare electronică. Interacțiunea digitală cu statul este relevantă pentru conformare: depuneri și solicitări online reduc timpul „neproductiv”, iar acest efect este amplificat pe fondul volumelor mari de servicii pentru afaceri prestate online [2].

Industrie și producție. Aici digitalizarea este mai scumpă, dar poate avea impact major: planificare, mentenanță, trasabilitate, control de calitate. Conectivitatea (inclusiv în teritoriu) devine importantă pentru a lega puncte de lucru, depozite și fluxuri de transport. Extinderea FTTx și creșterea accesului la bandă largă [5] sunt condiții necesare pentru astfel de aplicații, însă adopția avansată cere competențe și investiții mai mari, de regulă realizate incremental.

Agricultură și agroalimentar. Digitalizarea are două zone de impact: (1) administrativ (documente, plăți, interacțiune cu instituțiile); (2) operațional (monitorizare, planificare, trasabilitate). În agricultura comercială, conectivitatea și interoperabilitatea cu servicii publice digitale sunt relevante pentru a reduce costul de conformare și pentru a accelera accesul la servicii. Pe lanțurile agroalimentare, trasabilitatea și standardizarea datelor pot deveni elemente de competitivitate, în special când firmele interacționează cu piețe externe și cerințe de calitate.

Aceste diferențe sectoriale susțin o concluzie de politică: instrumentele pentru IMM trebuie să fie suficient de flexibile încât să permită digitalizarea avansată acolo unde randamentul este rapid (comerț, servicii), dar și suficient de consistente pentru a sprijini transformări mai lente și capital-intensive (industrie, agroalimentar).

3. Recomandări operaționale (politici publice + management IMM)

3.1. Recomandări pentru politici publice

Recomandăm elaborarea mai multe politici publice de către Guvernul Republicii Moldova, Ministerul Dezvoltării Economice și Digitalizării (MDED), Agenția de Guvernare Electronică (AGE), Agenția Națională pentru Reglementare în Comunicații Electronice și Tehnologia Informației (ANRCETI), Biroul Național de Statistică (BNS), după cum urmează:

1. MDED; Guvernul RM; BNS - monitorizare: Orientarea intervențiilor spre adopție avansată în IMM, nu doar spre digitalizare minimă. Programul de implementare 2025-2027 oferă o bază instituțională; următorul pas este traducerea obiectivelor în instrumente practice: granturi/vouchere digitale pentru soluții integrate (ERP/CRM), cofinanțare pentru cloud și pentru automatizări în procese critice (stoc, contabilitate, logistică) [3].
2. AGE; Guvernul RM: Interoperabilitate și „o singură dată” pentru date. Volumele mari de solicitări pentru afaceri procesate online arată că canalul digital este folosit la scară [2]. Pentru a reduce costul de conformare, guvernarea digitală trebuie să urmărească sistematic principiul „o singură dată”: datele furnizate statului să nu fie cerute repetat, iar schimbul între instituții să fie automatizat acolo unde baza legală o permite.
3. ANRCETI; Guvernul RM; MDED: Conectivitate orientată spre productivitate în teritoriu. Datele ANRCETI arată creșteri în infrastructura FTTx și în rural [5]. Pentru impact economic, investițiile trebuie direcționate și spre zone cu potențial productiv (parcuri industriale, zone agricole cu densitate de IMM, localități cu activități exportatoare), astfel încât internetul de calitate să devină „multiplicator” de productivitate.
4. MDED; Guvernul RM: Competențe și management al transformării. Digitalizarea avansată depinde de oameni. Politicile trebuie să combine instrumente de finanțare cu programe de competențe (management de procese, date, securitate). Fără această componentă, soluțiile rămân adoptate formal și subutilizate.
5. Guvernul RM; MDED; AGE; ANRCETI: Securitate cibernetică ca condiție de piață. Pe măsură ce interacțiunea cu statul se digitalizează și se extinde utilizarea platformelor, crește suprafața de atac. Un

standard minim de securitate pentru IMM (măsurile esențiale, ghiduri, eventual condiționalități pentru programe publice) poate reduce riscurile sistemice și costurile economice ale incidentelor.

3.2. Recomandări pentru managementul IMM

1. Se necesită de a analiza și implementa mai întâi procesele, și apoi softul. Listați 5-7 procese cheie (vânzări, aprovizionare, stoc, facturare, plăți, raportare) și identificați unde se pierd timp și bani (erori, duplicări). Alegeți soluții digitale care rezolvă aceste puncte, nu „pachete” cumpărate după modă.
2. Se recomandă cel puțin două investiții cu randament rapid: (a) facturare/contabilitate integrată și arhivare digitală; (b) gestiune stoc + CRM minimal. Acestea reduc erorile, cresc trasabilitatea și eliberează timp managerial.
3. Recomandăm de a integra interacțiunea cu statul în fluxul intern. Dacă firma depune solicitări online și folosește servicii digitale publice, acestea trebuie integrate procedural: cine semnează, cine arhivează, cum se verifică statutul. Folosirea punctelor de acces digitale (inclusiv EVO) poate reduce costuri indirecte și poate standardiza relația cu instituțiile [4].
4. Se cere un standard minim de securitate: backup automat, autentificare multifactor pentru conturi critice, actualizări regulate și instruire scurtă trimestrială a personalului. Într-o firmă mică, aceste măsuri au unul dintre cele mai bune rapoarte cost/beneficiu, deoarece previn pierderi mari.
5. Măsurați rezultatele. Stabiliți 6-10 indicatori simpli: timp de procesare a unei comenzi, timp de emisie a facturii, rotația stocului, numărul de erori, timp alocat relației cu instituțiile. Digitalizarea devine strategie când se vede în indicatori, nu doar în existența unor aplicații.

3.3. Un set minim de indicatori de monitorizare (orientați pe rezultate)

Pentru ca transformarea digitală să fie guvernată pe baza rezultatelor, nu doar a activităților, este util un set restrâns de indicatori, ușor de colectat și comparabil în timp. În logica documentelor de implementare, acești indicatori pot completa raportarea instituțională [2, 3] și pot conecta digitalizarea de rezultate economice.

Indicatori pentru politici publice (nivel național/sectorial):

- timp mediu de obținere a unor servicii cheie pentru afaceri (înregistrări, autorizații, certificate), separat pentru canal digital *versus* canal fizic;
- proporția solicitărilor pentru servicii de afaceri prestate online din total (indicator deja raportat prin volume) [2];
- numărul de servicii integrate într-un punct unic de acces și gradul de utilizare (de exemplu, indicatori pentru EVO) [4];
- economii estimative de resurse administrative (deplasări evitate, hârtie redusă), pe baza volumelor digitale [2];
- indicatori de calitate a conectivității pentru zone productive (latență/întreruperi) și acoperire broadband (ANRCETI) [5].

Indicatori pentru IMM (nivel de firmă, recomandabili pentru management):

- timp de procesare a unei comenzi (de la ofertă la livrare);
- timp de emitere/înregistrare a documentelor (facturi, avize);
- rata de erori administrative (documente corectate, returnări cauzate de erori de stoc);
- rotația stocurilor și costul stocului;
- ponderea timpului managerial alocat conformării (raportări, interacțiuni cu instituțiile), urmărit trimestrial.

Acest tip de indicatori are un avantaj practic: permite IMM-urilor să vadă rapid dacă digitalizarea produce productivitate și dacă justifică investiții suplimentare. În același timp, permite politicilor publice să fie calibrate pe efect, nu doar pe numărul de proiecte sau platforme dezvoltate.

Concluzii

Transformarea digitală a firmelor din Republica Moldova a depășit faza „necesității” și intră într-o etapă de consolidare strategică. Cadrul de politici publice (STDM 2023-2030 și mecanismele de implementare și raportare) instituționalizează direcția și creează premise pentru stabilitate și interoperabilitate [1; 2; 3]. În paralel, infrastructura broadband se dezvoltă, inclusiv prin extinderea internetului fix pe bază de fibră, cu creșteri observate și în mediul rural [5], iar serviciile publice digitale ating volume relevante de utilizare în relația cu afacerile [2], completate de inițiative de tip punct unic de acces (EVO) [4].

Totuși, efectul economic și de sustenabilitate depinde de „ultima etapă” – transformarea internă a firmelor. IMM pot adopta relativ ușor digitalizarea de bază, dar productivitatea și sustenabilitatea apar atunci când adopția avansată devine normă: procese integrate, date folosite pentru decizie și securitate cibernetică minimă. În acest sens, recomandările propuse vizează atât politicile publice (instrumente țintite și interoperabilitate), cât și managementul IMM (proces, măsurare, securitate). Tranziția de la necesitate la strategie este posibilă și deja vizibilă, dar ritmul ei va fi determinat de calitatea guvernantei digitale și de capacitatea IMM de a converti tehnologia în performanță.

Articolul se bazează pe date oficiale disponibile public și nu utilizează micro-date la nivel de firmă. O direcție utilă pentru cercetare aplicată este corelarea adopției digitale în IMM (cloud, ERP/CRM, comerț electronic, securitate) cu indicatori economici (productivitate, exporturi, profitabilitate) și cu indicatori de sustenabilitate (consumuri, pierderi), inclusiv prin parteneriate între instituții publice, mediul academic și organizații de sprijin pentru IMM. De asemenea, ar fi relevantă o analiză comparativă cu state din regiune, folosind indicatori armonizați, pentru a evalua convergența și eficiența instrumentelor de politică publică.

Referințe bibliografice

1. GUVERNUL REPUBLICII MOLDOVA. HOTĂRÂREA GUVERNULUI nr. 650/2023 privind aprobarea Strategiei de transformare digitală a Republicii Moldova pentru anii 2023-2030 (anexă). Disponibil: legis.md (Accesat: 12.10.2025).
2. MINISTERUL DEZVOLTĂRII ECONOMICE ȘI DIGITALIZĂRII. Raport de implementare a Strategiei de transformare digitală a Republicii Moldova – anul 2023. Chișinău, 2024. Disponibil: https://mded.gov.md/wp-content/uploads/2024/04/Raport-Strategia-TD-anul-2023-1.pdf?utm_source=chatgpt.com online (Accesat: 12.10.2025).
3. GUVERNUL REPUBLICII MOLDOVA. PROIECT DE HOTĂRÂRE: Programul de implementare, pentru anii 2025-2027, a Strategiei de transformare digitală a Republicii Moldova pentru anii 2023-2030 (inclusiv plan de acțiuni). Chișinău, 2025. Disponibil: gov.md (Accesat: 12.10.2025).
4. AGENȚIA DE GUVERNARE ELECTRONICĂ. Raport AGE 2024. Chișinău, 2025. Disponibil: egov.md (Accesat: la 12.10.2025).
5. AGENȚIA NAȚIONALĂ PENTRU REGLEMENTARE ÎN COMUNICAȚII ELECTRONICE ȘI TEHNOLOGIA INFORMAȚIEI (ANRCETI). Anuar statistic 2024: Dezvoltarea comunicațiilor electronice în Republica Moldova. Chișinău, 2025. Disponibil: anrceti.md (Accesat: 12.10.2025).

EDITORIAL

The 4th Edition of the Eurasian Business Conference (EBC 2025) takes place in a global and regional context deeply marked by uncertainty, structural transformations, and multiple pressures on the economic, social, and institutional environment. Successive crises—economic, geopolitical, energy-related, climate-related, and demographic—have shaped what the specialized literature increasingly defines as a “permacrisis,” a framework characterized by persistent instability and accelerated change. In this context, sustainability can no longer be approached as a secondary or optional objective, but becomes an essential condition for the long-term survival and development of organizations, communities, and economies.

The conference theme, “Sustainable Business Practices: Turning Challenges into Long-lasting Innovations,” reflects this paradigm shift. The focus moves from a defensive reaction to crises toward a proactive approach oriented toward innovation, adaptability, and long-term value creation. EBC 2025 aims to provide an academic and practical framework for reflection, dialogue, and the exchange of best practices, bringing together researchers, academics, entrepreneurs, managers, conference sponsors, consultants, students, and decision-makers from the Republic of Moldova, Romania, Kazakhstan, Uzbekistan, and other countries in the Eurasian space.

Divitia Gratiae University (UDG) in Chişinău, as the host and main organizer of the EBC conference held on October 30, 2025, reaffirms through this edition its commitment to promoting applied research, interdisciplinary dialogue, and the connection between academia, the business environment, and the community. The continuity of the Eurasian Business Conference, now at its fourth edition, demonstrates the maturation of this academic project and its growing relevance in the region. In this context, we would like to express our sincere gratitude to the Swiss foundation COM International, the main partner and sponsor of all EBC editions since 2017, for its essential con-

tribution to the development of this efficient platform with a significant impact.

EBC 2025 is not merely a one-time event, but part of a broader strategic endeavor aimed at developing competencies, strengthening critical thinking, networking, integrity, and transparency, and stimulating responsible innovation. The conference functions as a platform for the co-creation of knowledge, where academic theories are confronted with the practical realities of the business environment, and entrepreneurial experiences are analyzed through applicable scientific tools and models. Therefore, EBC 2025 program is built on a balanced structure that combines plenary sessions with thematic workshops and scientific sessions. The plenary sessions bring to the forefront strategic perspectives on sustainability, innovation, and organizational transformation through contributions that address not only the economic dimension, but also the managerial, technological, spiritual, and human dimensions.

The plenary session presentations address topics such as sustainable financial strategies, the implications of regenerative artificial intelligence on business models, the particularities of entrepreneurship in the Republic of Moldova and Romania, generational changes in human resources, sales and marketing, as well as the relationship between values, money, and entrepreneurial decision-making. These perspectives are supported by the contributions of speakers recognized for their academic and practical expertise. Their interventions provide strategic benchmarks and concrete examples of how organizations can adapt to the permacrisis context, highlighting the role of leadership, responsible innovation, and knowledge-based decision-making in ensuring long-term sustainability.

The thematic workshops within the conference are designed to facilitate the transfer of applied knowledge and the exchange of

experience between practitioners and theorists. They address, among others, the automation of sales processes through artificial intelligence, the use of Business Model Canvas tools for export development, crisis management, the development of healthy entrepreneurial habits, as well as the identification of opportunities in challenging economic contexts.

The scientific session is dedicated to in-depth academic analyses and proposes new models, conceptual frameworks, and research results relevant to sustainable business practices. The topics addressed include corporate governance and sustainability, regional development, permacrisis and advanced knowledge, the transformation of the educational system, relationship marketing, combating fraud and money laundering, digital transformation of businesses, and innovation in SMEs.

The common thread running through all EBC 2025 contributions is the approach to sustainability as an integrative paradigm that connects economic, social, and environmental dimensions. Beyond compliance with standards or ESG reporting, sustainability is understood as a dynamic process of learning, adaptation, and innovation. In this sense, the conference promotes the idea that long-term economic performance is inseparable from social responsibility, effective governance, fulfilled communities, and respect for the environment.

A particular emphasis of this year's edition is placed on the role of innovation and digitalization in supporting sustainable business practices. Artificial intelligence, automation, data analysis, and digital transformation are analyzed not only as technological tools, but also as drivers of profound change in business models, customer relationships, and decision-making processes. At the same time, the importance of advanced knowledge and transdisciplinary approaches capable of transcending traditional disciplinary boundaries is emphasized. The concept of sustainable development based on advanced knowledge, discussed within the scientific session, provides a solid theoretical framework for understanding and managing contemporary complexity.

Through the ideas, models, and case studies presented, the Eurasian Business Conference 2025 contributes to the consolidation of a Eurasian dialogue space oriented toward solutions,

innovation, and responsibility. The conference reaffirms the conviction that, even in a permacrisis context, creativity, cooperation, professionalism, transparency, efficiency, and a clear vision can transform challenges into sustainable innovations and long-term success stories.

We conclude this editorial with the hope that EBC 2025 will continue to inspire critical reflection, interdisciplinary collaboration, and responsible action, contributing to the development of an economy, a society, and communities that are more resilient, more innovative, and more sustainable.

Igor PRISAC, PhD, Associate Professor
Coordinating Editor,
Dean of Management and Foreign Languages
Department at UDG,
Director of the Business Development Institute at UDG

CHARACTERISTICS OF ENTREPRENEURSHIP IN THE REPUBLIC OF MOLDOVA AND HOW WE CAN BE MORE INNOVATIVE

Igor PRISAC, ORCID 0000-0002-1421-7708,
Divitia Gratiae University, Republica Moldova,
ida@unio-dg.md

Ioan G. POP, ORCID 0000-0003-4880-1387
Emanuel University from Oradea, România,
igh.pop@gmail.com

<https://doi.org/10.66782/ebc2025.09>

CZU: 334(478)=111

Abstract

The article analyzes seven distinctive traits that define local entrepreneurship of the Republic of Moldova as well as Romania. A noticeable tendency toward “bargaining” is observed, rather than win-win negotiations; entrepreneurs tend to be reactive rather than proactive, responding to challenges only as they emerge, and demonstrating a strong orientation toward immediate results. Entrepreneurship is also strongly shaped by verbal communication, which often takes precedence over planned objectives, as well as by flexibility and resilience. Hierarchical structures and centralized decision-making remain prevalent. Indirect communication is frequently used instead of active and planned communication, influencing both team dynamics and business negotiations.

The purpose of the article is to raise awareness of the specific practices and behavioral patterns of entrepreneurs in the Republic of Moldova and the region, and to identify strengths (resilience, flexibility) as well as areas for improvement (the capacity to be proactive and innovative) in order to foster better planning, communication, innovative approaches, and business competitiveness.

The research methodology includes comparative historical and cultural analysis, the author’s observations, qualitative content analysis, and case studies aimed at diagnosing processes and proposing improvements and optimizations. A transdisciplinary approach is also applied.

Moldovan entrepreneurship emerges as a distinctive blend of tradition and adaptation, where strengths—such as resilience, relationship-orientation, and flexibility—represent valuable assets for surviving in an unstable economic environment. The identified challenges, especially reactivity and excessive focus on immediate results, tend to limit the potential for sustainable growth and long-term innovation.

The study provides a comprehensive systematization of Moldovan entrepreneurship across seven specific dimensions, offering a clear and original analytical

framework. By using a nuanced approach, focusing on Moldovan particularities—distinct from broader Eastern European patterns—and providing actionable recommendations grounded in solid scientific foundations, the article makes a valuable theoretical and practical contribution.

Keywords: entrepreneurship, Republic of Moldova, win-win partnership, reactive/proactive, personal relationships/verbal communication, flexibility, resilience, hierarchy, centralized decision-making, indirect communication, innovation.

PARTICULARITĂȚILE ANTREPRENORIATULUI DIN REPUBLICA MOLDOVA ȘI CUM PUTEM DEVENI INOVATIVI

Rezumat

Articolul analizează șapte trăsături distinctive care definesc antreprenoriatul local din Republica Moldova și România. Se observă o predispoziție către „târguială” în locul unor negocieri de tip câștig-câștig, antreprenorii tind să fie mai degrabă reactivi decât proactivi, răspunzând la provocări pe măsură ce apar, orientarea către rezultate imediate. De asemenea, antreprenoriatul este puternic orientat pe comunicarea verbală, acestea având prioritate față de obiectivele planificate, flexibilitate și reziliență, iar structurile ierarhice și luarea deciziilor centralizate rămân prevalente. Comunicarea indirectă este frecvent utilizată, în locul unei comunicări active și planificate, ceea ce influențează dinamica echipei și negocierile de afaceri.

Scopul articolului este de a conștientiza propriile practici și modele ale antreprenorilor din Republica Moldova și regiune, și de a identifica punctele forte (reziliența, flexibilitatea) și cele de îmbunătățit (capacitatea de a fi proactivi și inovativi) pentru a facilita o mai bună planificare, comunicare, abordarea inovativă și competitivitatea în afaceri.

Metodologia cercetării cuprinde analiza comparativă istorică și culturală, observația autorului, analiza de conținut calitativ, și studii de caz cu scop de diagnoză a proceselor și propuneri de îmbunătățiri și optimizări, precum și se aplică abordarea transdisciplinară.

Antreprenoriatul moldovenesc se configurează ca un amestec distinctiv de tradiție și adaptare, unde punctele forte – precum reziliența, orientarea pe relații și flexibilitatea – constituie active valoroase pentru supraviețuirea într-un mediu economic instabil. Provocările identificate, în special reactivitatea și orientarea excesivă pe rezultate imediate, tind să limiteze potențialul de creștere sustenabilă și inovare pe termen lung.

Studiul realizează o sistematizare comprehensivă a antreprenoriatului moldovenesc pe baza a șapte dimensiuni specifice, oferind un cadru analitic clar și inedit. Prin abordarea nuanțată, prin focalizarea pe specificul moldovenesc – distinct față de generalitățile est-europene – și prin oferirea unor recomandări acționabile bazate pe fundamente științifice solide, se aduce o contribuție valoroasă atât teoretică, cât și practică.

Cuvinte-cheie: antreprenoriat, Republica Moldova, parteneriat câștig-câștig, reactiv/proactiv, relații personale/comunicare verbală, flexibilitate, reziliență, ierarhie, decizii centralizate, comunicare indirectă, inovație.

Introduction

In the entrepreneurial landscape of the Republic of Moldova, as well as that of neighboring countries, leadership and collaboration styles are strongly influenced by a unique cultural, historical, and socio-economic context. Entrepreneurship in the Republic of Moldova developed under the influence of complex historical, geopolitical, and economic factors, specific to a subculture situated at the intersection of Eurasian civilizations. Over the course of the last millennium, similarly to Romania, the area between the Prut and the Dniester rivers has been consistently positioned at the confluence of multiple empires and cultures: between the invasions of nomadic peoples (such as the Pechenegs and the Tatar hordes) and the successive dominations of the Byzantine, Mongol, Polish, and Ottoman Empires (11th–16th centuries), followed by the influences of the Austro-Hungarian Empire and Tsarist Russia (19th–20th centuries). In the second half of the 20th century, integration into the socialist-communist system likely had the strongest impact on the formation of the entrepreneurial mindset in the former Moldavian SSR and the Romanian People's Republic [1, pp. 18–26, 2].

One of the major consequences of the communist regime was the elimination of private property and the prohibition of independent enterprises, which led to the erosion of the entrepreneurial spirit and the limitation of innovative capacities, in contrast to the dynamics of Western economies.

At present, the Republic of Moldova is situated in a complex geopolitical and economic context, positioned between the European Union and the Eurasian Economic Union, led by the Russian Federation. Obtaining candidate status for accession to the European Union represents a major strategic challenge for the domestic entrepreneurial environment, which must strengthen its competitiveness and innovation capacities in the face of a much more innovative West. According to the Global Innovation Index 2025 [3], the Republic of Moldova ranks 74th, below the global average, indicating an acute need to stimulate innovation at the level of public policies, entrepreneurial education, and organizational culture.

In this context, the present paper aims to analyze the main characteristics of entrepreneurship in the Republic of Moldova and to highlight the ways in which small and medium-sized enterprises (SMEs) can become more innovative—both in terms of mindset and strategic approach, as

well as in processes, management systems, leadership, and the development of new products and services.

The specific characteristics of entrepreneurship in the Republic of Moldova can be summarized as follows:

1. *Predominance of a transactional approach (“bargaining”) to the detriment of win-win negotiations* oriented toward partnership and shared value.
2. *Predominantly reactive behavior*, characterized by adaptation to external changes rather than proactive planning and strategic anticipation.
3. *Orientation toward immediate results rather than innovation processes*, which limits investment in innovation processes and long-term development.
4. *Strong emphasis on personal relationships at the expense of objective-management* based on clearly defined objectives and formal planning.
5. *High level of flexibility and resilience*, often accompanied by a positive attitude and humor even under difficult economic conditions.
6. *Hierarchical organizational structures with centralized decision-making*, which reduces employee autonomy and initiative.
7. *Prevalence of indirect and informal communication, to the detriment of active, planned communication* oriented toward clarity and results.

1. Predominance of the transactional approach (“bargaining”) to the detriment of win-win negotiations

This trait reflects the tendency of Moldovan entrepreneurs to approach economic relationships in terms of competitive negotiation, where each party seeks an immediate advantage rather than long-term cooperation. The origin of this entrepreneurial trait can be associated with the shortage economy of the Soviet period, as well as with a traditional commercial culture based on prudence and distrust toward partners and institutions. There are also deeper roots linked to the mentality of the itinerant merchant, formed during the medieval period, when numerous localities bore the designation *târg* or *market/square* in English (for example, Târgu

Mureş, Târgu Neamţ, Târgovişte, or the former names Târgu Lăpuşna and Târgu Sărăţii in the territory of today's Republic of Moldova) [4]. The term *târg* originates from the Old Slavic *trǫgŭ* (Bulgarian *търз*, Serbian *trg*) and referred to a *square* or public *commercial space*. This suggests an economic mindset centered on direct negotiation and oriented toward obtaining immediate advantage on the place we are rather than building long-lasting economic relationships. Even though many of these geographical names have been preserved only as cultural vestiges, the “marketplace mentality” continues to manifest itself in contemporary entrepreneurial behavior.

At the same time, in the Eurasian space, there is a noticeable tendency toward the individualization of space and property, visible even in the delimitation of homes, yards, and public spaces by high fences and barriers (in contrast to the West). This cultural particularity reflects an orientation toward protecting one's own “square” — a metaphor for economic thinking limited to personal interests and the preservation of existing advantages, which can restrict the exploration of new opportunities and innovative cooperation.

Although commercial activity and “bargaining” represent legitimate forms of the market economy, an approach based exclusively on short-term transactions and immediate profit can limit the creation of strategic partnerships, the development of collective innovation, and sustainable investments. Moreover, an economy predominantly oriented toward trade, especially imports, generates dependence on external partners and reduces the internal capacity to create added value, affecting the long-term competitiveness of the domestic entrepreneurial environment.

This trait reflects the tendency of Moldovan entrepreneurs to approach economic relationships in terms of competitive negotiation, where each party pursues an immediate advantage rather than long-term cooperation. The origin of this behavior can be associated with the shortage economy of the Soviet period and with a culture based on distrust toward partners and institutions. In the long term, this approach limits the creation of strategic partnerships, shared innovation, and long-term investments.

In this context, the application of modern collaboration and win-win negotiation models becomes essential, as they emphasize the identification of common interests and the creation of shared value. Among the relevant models is the Harvard Negotiation Model [5], centered on the

principles of constructive communication, separating the person from the problem, and orientation toward objective criteria.

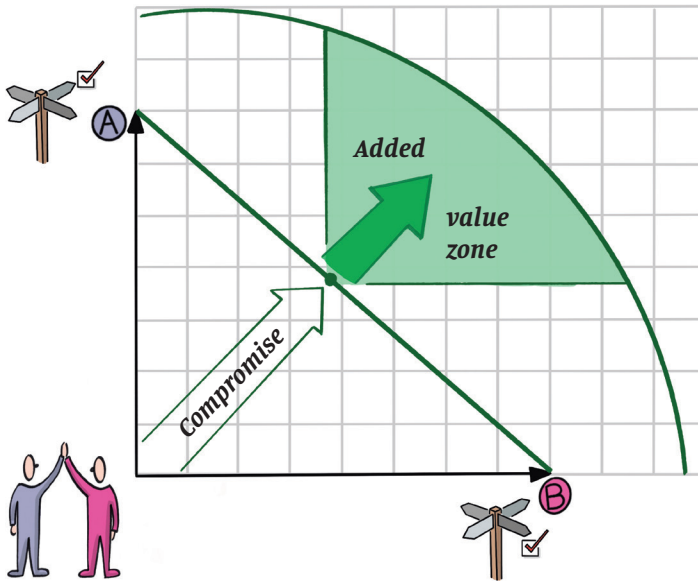


Figure 1. The bargaining line - moving out of the compromise zone into the added value zone

Source: ZWEIFEL, St. *Doppelter Sieg: Erfolgreich Verhandeln ohne Verlierer. Praxis-Handbuch für Mehrwertverhandlungen mit dem Roots-to-Fruits-Verhandlungsmodell*. Worben: Zweifel Business Empower, 2024, p. 19

A contemporary example of this paradigm is the concept “Roots-to-Fruits,” developed by the Swiss author Stefan Zweifel [6, p. 19], which proposes a systemic approach to the negotiation and conflict resolution process. The model encourages entrepreneurs to move beyond a “haggling” mindset focused exclusively on price compromise or immediate advantages and to concentrate on discovering new ideas, opportunities, and innovative solutions in collaboration with partners (Fig. 1). By adopting such win-win models, entrepreneurs can transform the negotiation process from a transactional competition into a framework for the co-creation of added value, which fosters trust, strategic partnerships, and the sustainable development of the business environment.

2. Predominantly reactive behavior

Another distinctive characteristic of entrepreneurship in the Republic of Moldova is the tendency toward reactive behavior rather than proactive behavior, manifested in a predominant focus on addressing current problems at the expense of strategic planning and action. This trait largely derives from the “haggling” mentality described earlier, which favors immediate reaction to external stimuli and uncertainties rather than proactive and anticipatory thinking.

In an unstable and competitive economic environment, many entrepreneurs are forced to engage in diverse activities, often unrelated to their core competencies, pursuing only minimal profit or even survival. This short-term orientation leads to increased trade and imports at the expense of domestic production and the creation of added value, which affects innovation capacity and reduces the competitive spirit at the national level. In this regard, it is observed that numerous local enterprises adopt a reactive pricing policy, setting rates based on market prices rather than on costs and the actual value offered. This approach reduces profit margins, makes the business vulnerable, and hinders the development of sustainable economic strategies.

According to Stephen R. Covey [7, p. 79], the difference between reactive and proactive behavior is reflected in how individuals and organizations honor commitments, manage stress, and respond to daily challenges—whether in relationships with clients, colleagues, or partners. The ability to be proactive, that is, to respond consciously and responsibly rather than react impulsively, constitutes the foundation of creativity and innovation.

In the same vein, Sebastian Văduva emphasizes that proactive individuals are future-oriented, assuming the role of problem solvers rather than seeking to assign blame or complain about circumstances [8, p. 107]. Innovative leaders are those who “roll up their sleeves” to generate solutions, continuously learn from others, and invest time, energy, and resources in their own development [8, p. 108].

Table 1. Reactive Language vs. Proactive Language

Reactive Language	Proactive Language
There is nothing I can do.	Let's look at our alternatives.
That's just the way I am.	I can choose a different approach.
He makes me so mad.	I control my own feelings.
They won't allow that.	I can create an effective presentation.
I have to do that.	I will choose an appropriate response.
I can't.	I choose.
I must.	I prefer.
If only.	I will.

Source: COVEY, R. St. *The 7 Habits of Highly Effective People*. New York: RosettaBooks, 2013. P. 81.

Therefore, the transition from reactivity to proactivity becomes an essential condition for cultivating innovative thinking and strengthening the competitiveness of the entrepreneurial environment in the Republic of Moldova. Promoting this shift in mindset can contribute to the development of an economy based on creation, initiative, and added value, rather than an economy based exclusively on trade and passive adaptation to market conditions.

3. Orientation toward immediate results rather than innovation processes

In an economic context in which efficiency, speed of delivery, and the quality of products and services become key determinants of competitiveness, numerous enterprises in the Republic of Moldova display a predominant orientation toward achieving immediate results, at the expense of investment in innovation processes. Such an approach limits the potential for sustainable development, as the emphasis on short-term gains discourages continuous improvement and the adoption of modern process management practices. In this regard, a process-oriented approach and process optimization represent a promising innovation strategy that can support domestic enterprises in reaching performance levels characteristic of countries with competitive economies. Investments in the analysis,

restructuring, and digitalization of business processes are essential for SMEs and large companies in the Republic of Moldova to compete effectively on the international market.

Thus, if enterprises aim to attract more competent employees, improve product quality, optimize costs, and build customer loyalty, it is necessary for them to focus on internal processes—from production and logistics to sales and after-sales services. The measurement and continuous improvement of these processes become the foundation of organizational performance.

With the accelerated development of digital technologies and artificial intelligence, small and medium-sized enterprises today have access to numerous tools that facilitate process optimization and operational automation, such as AirTable, Odoo, AmoCRM, ClickUp, GanttPRO, or Altego.io. These platforms enable integrated activity management, efficient team coordination, and better control over performance indicators, including remotely. At the same time, the adoption of Kaizen or Lean Production models and tools, established in Japan and later adapted in Western economies, represents an increasingly relevant direction for Moldovan entrepreneurship [9]. These methods promote continuous improvement, waste elimination, and the active involvement of employees in organizational innovation processes.

The major challenge lies in the fact that these approaches require time, patience, discipline, and teamwork, with their results manifesting gradually rather than immediately. Nevertheless, the long-term benefits are significant: reductions in time and material losses, improvements in product quality, decreases in defects, and optimization of operational costs. In a context marked by rising prices for raw materials, labor, and services, investment in efficient processes becomes not merely a strategic option but a condition for survival and competitiveness for SMEs in the Republic of Moldova.

4. Strong emphasis on personal relationships at the expense of objective-based management

One of the major impediments to the economic and entrepreneurial development of the Republic of Moldova is the excessive dependence on personal relationships, manifested through *cumătrism* (godparent-based favoritism), nepotism, and other forms of informal favoritism. These prac-

tices are not specific only to the Moldovan business environment but are also widespread across much of the Eurasian space, affecting the ability to attract foreign investment, develop innovation, and compete on international markets. In such contexts, personal relationships “resolve” a large share of the obstacles encountered in business management, both in dealings with commercial partners and in interactions with local authorities. These “shortcuts” generate tolerance toward incompetence, compromise the quality of products and services, facilitate the attainment of unethical commercial advantages, allow errors to be concealed, and stimulate illegal practices. Rather than supporting sustainable organizational development, such approaches perpetuate a vicious circle that undermines professionalism, meritocracy, and innovation.

Of course, good relationships constitute valuable organizational capital; however, they must be built on a professional foundation: clear rules, transparent norms, objective criteria, and measurable goals. Only in this way can relationships become a catalyst for performance and innovation, rather than a substitute for strategic management. At the same time, local entrepreneurial practice highlights a significant cultural difference: Moldovan society functions predominantly as a “culture of speaking and shame,” whereas Western economies are based on a “culture of writing and objectives.” In the domestic environment, action often precedes planning, and decisions are made intuitively rather than on the basis of clearly defined goals. By contrast, the fundamental function of professional management is planning, and high-performing organizations build their success on its rigor. This principle, grounded in Japanese KAIZEN practice and Western approaches (Total Productive Maintenance, Lean Production, Total Quality Management, etc.) [10, pp. 114–118], guides us toward the next stage of growth progression:

- *We plan by writing*
- *We write in order to measure*
- *We measure in order to analyze*
- *We analyze in order to improve*
- *We improve in order to achieve performance*
- *If we are performant, then we grow*
- *And growth should lead us to excellence*

In this line of reasoning, entrepreneurs who plan and analyze in writing develop the capacity to be performant, innovative, and excellence-oriented. Going through the planning process subsequently facilitates all other managerial functions — organization, leadership, and control [11, p. 26] —thereby strengthening enterprise maturity and the development of a professional management culture. Thus, promoting a culture of writing, rigorous planning, and objective-based management represents essential steps toward the emergence of an innovative organizational culture and the enhancement of the competitiveness of enterprises in the Republic of Moldova.

5. High level of flexibility and resilience, often accompanied by a positive attitude and humor

According to Daniel David's monograph *The Psychology of the Romanian People*, the psychocultural traits of Romanians—largely similar to those of the population of the Republic of Moldova—highlight a high capacity for adaptation in contexts lacking clear systems and procedures. Although strategic planning is often deficient, the level of flexibility and the ability “to manage” or “to get by” remain remarkably high [12]. In relation to the historical and geopolitical evolution of Moldova and later the Republic of Moldova, the population has frequently been exposed to situations of crisis, instability, scarcity, or sudden changes in the socio-economic context. Consequently, local society has developed robust adaptive mechanisms focused on the efficient use of available resources, the identification of rapid solutions, and constructive improvisation when conditions require it. These mechanisms have fostered the consolidation of traits such as resilience, flexibility, and adaptability—essential elements for contemporary entrepreneurship, especially in post-pandemic conditions and in the context of increasingly frequent geopolitical fluctuations.

This adaptive potential, often complemented by humor and a positive attitude toward difficulties, can become a significant catalyst for the development of an innovation-oriented culture capable of responding more effectively to customer needs, partner requirements, and transformations in the external environment.

6. Hierarchical organizational structures with centralized decision-making

Entrepreneurship in the Republic of Moldova is largely characterized by organizational structures with traditional hierarchies, in which lines of authority are clearly delineated and the decision-making process is concentrated at the top management level [2, p. 215]. In such centralized models, the “boss” assumes the primary role in defining direction, setting priorities, and approving strategic decisions. Although this approach may bring benefits such as speed in decision-making and tighter control over operations, it often generates negative side effects: excessive bureaucracy, structural rigidity, and the limitation of individual initiative [2, p. 215]. Moreover, centralized decision-making inhibits employee creativity, as employees often feel excluded from innovation processes and deprived of influence over the activities they carry out.

In many organizations, managers base their authority on experience and tenure, consulting subordinates only occasionally while retaining the final decision for themselves [2, p. 215]. In this framework, risk-taking becomes minimal: management avoids delegating responsibilities, and lower-level employees avoid initiative for fear of making mistakes or from the belief that decisions will come “from above” anyway. This vicious circle often leads to internal tensions, culminating in reproaches such as “employees do not think” or “they lack initiative,” even though the system itself limits the possibility for initiative to manifest. Maintaining a hierarchical structure is natural in many organizations; however, its effectiveness depends on leaders’ ability to delegate responsibilities, properly empower employees (through training, access to resources, autonomy, and continuous support), and recognize their own professional limitations. Mature and high-performing leaders are those who, in times of crisis, admit when they do not know a solution and choose to collaborate closely with their teams to identify appropriate responses. Creativity and innovative ideas typically emerge from collaborative processes: structured discussions in meetings, group work, active communication with stakeholders, brainstorming sessions, team-building activities, and regular meetings oriented toward learning and continuous adaptation. The development of such practices can transform organizational culture from a rigid, pyramidal one into a culture oriented toward participation, shared responsibility, and innovation.

7. Prevalence of indirect and informal communication to the detriment of active communication

The dominance of a predominantly indirect and informal communication style [2, p. 216], associated with reactive entrepreneurship and oriented toward occasional verbal interactions, significantly limits the time and attention devoted to active and high-quality organizational communication. This tendency manifests itself in the absence of regular meetings dedicated to planning processes, problem analysis, solution identification, and the clarification of priorities, both in relation to current challenges and to the long-term development of the enterprise. In such organizations, the main catalyst of company development—namely systematic feedback and continuous growth—is missing.

Within such organizational cultures, information is often transmitted in a fragmented manner—through sporadic phone calls, hallway conversations, or chance encounters. Even if certain results are achieved in terms of sales, investments, or partnerships, the cost of these achievements is often disproportionately high, reflected in relational tensions, conflicts, reproaches, and difficulties in accountability. Moreover, there is a systematic avoidance of constructive confrontation, a lack of open feedback, and direct consequences for the quality of internal coordination and innovation capacity. Any company requires a critical level of active communication to sustain organizational dynamics and anticipated growth. This necessity can be metaphorically compared to the “laser effect” (Light Amplification by Stimulated Emission of Radiation), in which a minimum critical energy is indispensable to generate a coherent and amplified emission of light. Analogously, effective communication—even supported by minimal but consistent effort—can enhance internal coherence, align teams and management, improve process organization, and strengthen the unity, efficiency, and creativity required for innovation within SMEs.

Conclusions

Analyzing the seven aspects of entrepreneurship in the Republic of Moldova, as well as in Romania, we can state that we represent a Eurasian subculture oriented more toward verbal communication, focused more on people than on clearly defined objectives and processes, and acting more reactively than proactively. Thus, in order to become more innovative and to develop a culture oriented toward creative problem-solving, action is required in the following directions:

- It is necessary to adopt and develop win-win partnerships in relations with the state, customers, suppliers, and employees, in order to move out of the “market box” and into the sphere of added-value opportunities.
- The analysis highlights the imperative need for a transition from a reactive entrepreneurial model to a proactive one, oriented toward innovation and strategic development. Adopting a mindset focused on initiative, anticipation, and value creation can accelerate the shift from an economy predominantly based on trade and passive adaptation to one capable of generating products, services, and processes with high added value. In this sense, proactivity is not merely an advantage, but an indispensable strategic element for the sustainable evolution of the entrepreneurial sector and for its integration into a modern and competitive economic context.
- Orienting entrepreneurs toward innovation processes represents a major challenge, as such approaches require time, patience, discipline, and teamwork, with results manifesting gradually rather than immediately. Nevertheless, the long-term benefits are significant: reduced time and material losses, improved product quality, fewer defects, and optimized operational costs. In a context marked by rising prices for raw materials, labor, and services, investment in efficient processes becomes not only a strategic option but a condition for survival and competitiveness for SMEs in the Republic of Moldova.
- Cultivating written, verifiable, and measurable planning, as well as implementing rigorous, objective-based management, represents a central element in organizational maturation and in building an

entrepreneurial culture oriented toward excellence and innovation. Strengthening these practices can substantially contribute to increasing the performance and competitiveness of enterprises in the Republic of Moldova.

- The qualities of rapid adaptation, adaptability, and flexibility, often complemented by humor and a positive attitude toward difficulties, can become a significant catalyst for the development of an innovation-oriented culture capable of responding more effectively to customer needs, partner requirements, and transformations in the external environment.
- Promoting collaboration and active communication within enterprises acts as a catalyst for creativity and innovation, facilitating the transition of organizations from rigid structures to participatory cultures oriented toward responsibility and continuous development.
- Overcoming informal and fragmented communication and establishing active, regular, and feedback-oriented communication represent essential conditions for internal coherence, accountability, and innovation in enterprises in the Republic of Moldova. Just as the “laser effect” requires a critical energy threshold to generate coherence and amplification, organizations likewise need a minimal but constant level of structured communication to enhance their efficiency, unity, and capacity for sustainable development.

References

1. VĂDUVA, S. et al. Management Antreprenoarial. Bucureşti: Ed. Economică, 2025, 264 p. ISBN 978-606-093-063-1
2. VĂDUVA, S., PRISAC, I & LÎSÎI, A. The Particularities of Romanian Management. În: NICULESCU O. ş.a. Romanian Management Theory and Practice. Navigating Digitalization and Internationalization in New Global Economy. Cham (Switzerland): Springer, 2024, pp. 211-220. DOI: 10.1007/978-3-031-60343-3, ISBN 978-3-031-60342-6
3. WIPO. Republic of Moldova ranking in the Global Innovation Index 2025 [online 2025]. Disponibil: <https://www.wipo.int/gii-ranking/en/republic-of-moldova/section/area-rankings> (Accesat 28.10.2025).

4. ASÎVOAIE, C. Târgul Sărății - un târg dispărut. Disponibil: https://arheologiamoldovei.ro/wp-content/uploads/2021/12/AM_20_11_asavoai.pdf (Accesat 20.08.2025).
5. FISHE, R., URY, W. & PATTON, B. Getting to Yes. Boston: Houghton Mifflin & Co, 1981. ISBN 978-039-5317-57-0
6. ZWEIFEL, St. Doppelter Sieg: Erfolgreich Verhandeln ohne Verlierer. Praxis-Handbuch für Mehrwertverhandlungen mit dem Roots-to-Fruits-Verhandlungsmodell. Worben: Zweifel Business Empower, 2024, p. 19. ISBN 978-3-9526081-0-4
7. COVEY, R. St. The 7 Habits of Highly Effective People. New York: RosettaBooks, 2013. ISBN 9780795336416
8. VĂDUVA, S. Trăsăturile și Tentațiile oamenilor de Succes. Cum să Înveți din Experiențele Acestora și să te ferești de greșelile lor. Bucurșeti: Carusel, 2024. p. 103-109. ISBN 978-606-94866-7-2
9. KAIZEN INSTITUTE ROMÂNIA [online]. Disponibil: <https://kaizen.com/ro/> (Accesat 30.09.2025).
10. NEDELCU, M., CONSTANTIN, B & PRISAC, I. Managementul Producției. București: Editura Economică, 2021, 166 p. ISBN 978-973-709-977-8
11. FOTEA I. et al. Bazele Managementului. Oradea: Editura Universității Emanuel, 2015, 366 p. ISBN 978-606-8431-26-0
12. DAVID, D. Psihologia poporului român. Profilul psihologic al românilor într-o monografie cognitiv-experimentală. Iași: Polirom, 2015, 400 p. ISBN 978-973-46-5478-9

THEORETICAL INSIGHTS FOR REGENERATIVE ARTIFICIAL INTELLIGENCE PARADIGM

Alexandru CĂPĂȚÎNĂ, ORCID 0000-0002-5439-838X,
Dunarea de Jos University of Galati, Romania,
alexandru.capatana@ugal.ro

Dragoș Sebastian CRISTEA, ORCID 0000-0001-8227-4854
Dunarea de Jos University of Galati, Romania,
dragos.cristea@ugal.ro

<https://doi.org/10.66782/ebc2025.10>

CZU: 004.8

Abstract

This paper examines Regenerative Artificial Intelligence as an emerging paradigm that extends beyond traditional AI capabilities by integrating autonomous adaptation, self-repair and continuous organizational learning. The study builds on literature from knowledge management, sustainability studies and dynamic capabilities to conceptualize Regenerative AI as a digital organizational entity capable of preserving corporate memory, mitigating knowledge fragmentation and enhancing long-term resilience. The review highlights how regenerative mechanisms support circular business models, foster innovation ecosystems and strengthen stakeholder collaboration. It also addresses critical risks associated with excessive automation, governance and the erosion of human expertise.

Keywords: *Regenerative Artificial Intelligence, organizational knowledge management, continuous learning systems, circular and sustainable innovation, dynamic capabilities.*

PERSPECTIVE TEORETICE PRIVIND PARADIGMA INTELIGENȚEI ARTIFICIALE REGENERATIVE

Rezumat

Acest articol explorează Inteligența Artificială Regenerativă ca paradigmă emergentă care depășește capacitățile tradiționale ale inteligenței artificiale prin integrarea adaptării autonome, a auto-reparării și a învățării organizaționale continue. Bazându-se pe literatura din managementul cunoștințelor, studiile de sustenabilitate și teoria capacităților dinamice, studiul conceptualizează Inteligența Artificială Regenerativă ca o entitate digitală organizațională capabilă să mențină memoria corporativă, să reducă fragmentarea cunoștințelor și să consolideze reziliența pe termen lung.

Analiza evidențiază modul în care mecanismele regenerative susțin modelele de afaceri circulare, stimulează ecosistemele de inovare și întăresc colaborarea dintre părțile interesate. De asemenea, sunt abordate riscurile critice legate de automatizarea excesivă, guvernarea și conservarea expertizei umane.

Cuvinte-cheie: *Inteligență Artificială Regenerativă, managementul cunoștințelor organizaționale, sisteme de învățare continuă, inovare circulară și durabilă, capacități dinamice.*

Introduction

Our paper examines Regenerative Artificial Intelligence (Regenerative AI) as an emerging technological paradigm that extends beyond traditional AI capabilities. The review synthesizes research on how AI systems can self-repair, self-optimize and continuously adapt to organizational environments while addressing critical challenges such as corporate amnesia and knowledge fragmentation [1]. The scope encompasses technological dimensions, organizational knowledge management, sustainability applications and strategic business transformation.

1. Conceptual Framework and Definitions

Regenerative AI represents a paradigm shift from conventional AI systems. Conventional AI systems require manual reprogramming and periodic updates. Regenerative AI, by contrast, demonstrates autonomous adaptation and continuous learning from feedback [2]. AI technology integrates principles from biological processes, specifically neuroplasticity and cellular repair mechanisms, to create digital entities capable of maintaining organizational memory and preventing knowledge loss.

The defining characteristic of Regenerative AI is its capacity to operate as an integrated digital entity within organizational ecosystems [3]. Whereas traditional AI tools provide immediate efficiency gains, Regenerative AI creates sustained value through evolutionary learning and self-organization mechanisms [4].

Regenerative AI operates through several interconnected mechanisms. First, it learns from continuous feedback streams and adapts autonomously to organizational changes without manual intervention [5]. Second, these systems can self-diagnose and correct errors, maintaining coherent corporate memory while automatically detecting and resolving

inconsistencies [6]. Third, the technology implements contextual learning that enables organizations to benefit from real-time operational data while preserving tacit knowledge [7].

2. Organizational Knowledge Management

One of the most critical contributions of advanced organizational systems is their capacity to combat corporate amnesia, i.e., the progressive loss of critical internal knowledge [8]. This problem occurs when information becomes fragmented, difficult to access, or completely lost due to personnel turnover, inadequate documentation procedures and excessive dependence on tacit expertise held by specialists [9].

Traditional organizations face significant vulnerabilities when organizational memory becomes fragmented or inaccessible. This leads to delayed decisions, duplicated work efforts and a loss of competitive advantage [10]. AI-driven systems address these vulnerabilities directly. They can create unified, living corporate memory systems that autonomously update their content as the organization evolves.

Knowledge becomes a living system. Rather than treating corporate memory as a static repository, advanced knowledge management systems implement organizational learning as an auto-regenerative organizational ecosystem [11]. Information no longer follows a linear pathway of creation, storage and loss [12]. Instead, knowledge is continuously recaptured, reinterpreted and reintegrated into operational decisions and processes [13].

This approach transforms organizational learning from sporadic events into continuous processes. Systems that automatically detect inconsistencies and correct errors maintain coherent and current corporate memory [14]. Continuous learning prevents knowledge degradation and situations in which organizations possess data but lack the interpretive capacity to extract operational meaning [15].

This process must include the integration of disparate information sources. Knowledge management systems unify data from structured and unstructured sources, digital archives and human experiences into coherent organizational memory [16]. Knowledge bases are continuously enriched with new operational data, project insights, market feedback and

team experiences. These systems create auto-regenerative ecosystems where information does not degrade but improves over time.

3. Adaptive and Self-Optimizing Capabilities

A defining feature of Regenerative AI systems is their capacity for autonomous self-optimization and adaptation based on performance metrics and environmental changes [17]. This significantly reduces dependency on human intervention for reconfiguration or updates. Rather than becoming rapidly outdated, models continuously adjust to remain efficient and relevant [18].

Machine learning systems demonstrate continuous and evolutionary learning through feedback from real operations [19]. The system develops adaptive intelligence: it learns more extensively where change accelerates and intervenes more rapidly when risks increase [20]. Continuous adaptation creates organizational agility by enabling business models to adapt at the pace of the market [21].

A significant advantage emerges in reduced dependency on manual retraining and system updates and maintenance burden. AI systems maintain optimal performance continuously without requiring frequent manual updates [22]. This self-optimization capacity extends model lifespan and ensures systems remain current with evolving organizational and market conditions [23].

4. Sustainable Business Models and Circular Innovation

Advanced technology enables organizations to transform linear business models into circular systems capable of continuous reutilization and optimization [24]. Circular resource management together with this technology enable organizations to manage knowledge and resources systematically, aligning them with circular economy requirements [25]. This transformation becomes evident in the minimization of material and informational waste, the reduction of consumption and the improvement of sustainability [26].

Research demonstrates that resource optimization, when combined with continuous-learning business models, leads to sustainable and re-

generative innovation ecosystems. These ecosystems are capable of resilience, particularly within knowledge-intensive industries [27]. Innovation emerges not randomly but through intelligent, continuous processes [28].

Within these ecosystems, sustainability transforms from a constraint into a source of innovation and competitive advantage [29]. Organizations adopting this strategic approach develop innovation capacity rather than viewing sustainability as an imposed burden [30].

Organizations create strategic frameworks for sustainable innovation based on connections between managerial decisions and impacts on economic and ecological systems. Technology enables traditional industries to transform into innovation hubs by stimulating circular processes of value creation and reutilization. Algorithms integrate social, economic and environmental objectives into new business-model designs [31].

5. Organizational Resilience and Competitive Advantage

Advanced organizational systems contribute directly to organizational resilience by maintaining knowledge continuity even during turbulent conditions or personnel loss [32]. AI technology enables organizations to prevent risks associated with knowledge loss and to fortify operational memory.

Through self-learning and resource-optimized approaches, organizations can develop substantial capacity for market adaptation and scalability of business models [33]. Intelligent learning and the reutilization of existing value guide this growth, generating value for employees, consumers, communities and the environment [34]. Beyond immediate efficiency gains, advanced systems amplify long-term organizational growth potential through continuous adaptation [35]. Their ability to evolve at accelerated speeds enables rapid response to market changes while maintaining strategic focus [36].

6. Stakeholder Collaboration and Co-Creation

Through transparent knowledge and resource exchange, advanced technologies connect actors across value chains and thereby stimulate collaboration and co-creation [37]. Collaborative mechanisms are central to ecosystem development [38].

Technology functions as a connector between human creativity and systematic processes, linking innovation, culture and community [39]. Organizations, communities and consumers can therefore jointly contribute to value creation within transparent feedback environments. [40]. The result is an inclusive innovation environment where stakeholders benefit from and actively participate in value regeneration [41].

7. Critical Considerations and Human-Centered Integration

While advanced AI offers substantial benefits, excessive reliance on autonomous systems carries a risk of marginalizing human roles in critical decision-making [42]. This may erode tacit knowledge that is difficult to codify but essential for innovation [7]. When employees perceive diminished value in their contributions, engagement declines. As a result, organizations lose internal competencies that previously offered competitive advantage [43]. Without human oversight, systems can propagate errors at scale, particularly when organizational data lacks interpretive meaning and suffers from knowledge loss [44].

Research emphasizes the need for robust governance and ethical frameworks to prevent harmful automation and preserve human judgment in creativity and ethics [45]. Technology must function as an intelligent partner rather than a replacement for humans [46]. Long-term success depends on finding an equilibrium between technological capabilities and human cognitive capital [47].

8. Future Directions and Strategic Implications

Advanced organizational models will become future standards because organizations require continuity, resilience and continuous-learning capacity [48]. Organizations regenerate not only processes but cultures, maintaining current knowledge and practice [1]. Environmental, Social and Governance (ESG) integration becomes intrinsic to organizational processes because resource optimization and knowledge preservation are built-in mechanisms of regenerative systems. Sustainability becomes an embedded operational principle rather than a compliance requirement [49].

Organizations transition from sustainability toward regeneration, moving beyond impact reduction to contributing positively to ecosystem renewal [50]. AI becomes a catalyst for this transition and paradigm shift, enabling economic and social regeneration [51].

Conclusion

Regenerative Artificial Intelligence represents a fundamental departure from traditional paradigms, positioning technology as an integrated organizational entity responsible for maintaining knowledge resilience, optimization and long-term value creation [52]. Rather than delivering immediate efficiency alone, this approach's real potential lies in creating durable value through continuous adaptation and regenerative mechanisms [29].

The convergence of autonomous learning, knowledge management, sustainable innovation and stakeholder collaboration creates organizational ecosystems capable of thriving amid accelerated change while maintaining human-centered governance [32]. Organizations adopting this paradigm position themselves for long-term competitiveness and positive societal impact [48].

Regenerative Artificial Intelligence emerges from this analysis as a transformative organizational paradigm that moves beyond conventional efficiency-driven AI by integrating continuous-learning, autonomous adaptation and self-regenerative knowledge processes into the core of managerial practice. Regenerative AI preserves and enriches corporate memory, mitigates knowledge loss and strengthens resilience against uncertainty while simultaneously enabling circular value creation, stakeholder co-innovation and sustainable strategic renewal. The integration of biological analogies, adaptive intelligence and systemic learning demonstrates how organizations can evolve from static knowledge structures to living, auto-regenerative ecosystems capable of sustaining long-term competitiveness.

References

1. NONAKA, I., & TAKEUCHI, H. *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press, 1995. ISBN 9780195092691
2. LECUN, Y., BENGIO, Y., & HINTON, G. E. Deep learning. In: *Nature*, 2015, 521(7553), pp. 436–444. DOI: <https://doi.org/10.1038/nature14539>
3. DAVENPORT, T. H., & RONANKI, R. Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 2018, 96(1), pp. 108–116. ISSN: 0017-8012
4. RUSSELL, S. J., & NORVIG, P. *Artificial intelligence: A modern approach* (4th ed.). Harlow: Pearson, 2020. ISBN-13 978-1292401133
5. SUTTON, R. S., & BARTO, A. G. *Reinforcement learning: An introduction* (2nd ed.). MIT Press, 2018. Available: <https://web.stanford.edu/class/psych209/Readings/SuttonBartoIPRLBook2ndEd.pdf> (Accessed 25.10.2025).
6. WITTEN, I. et al. *Data mining: Practical machine learning tools and techniques* (4th ed.). San Francisco: Morgan Kaufmann, 2016. ISBN 978-0-12-804291-5
7. POLANYI, M. *The tacit dimension*. University of Chicago Press, 2009. ISBN-13 978-0-226-67298-4
8. WALSH, J. P., & UNGSON G. R. Organizational memory. In: *Academy of Management Review*, 1991, 16(1), 57–91. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4278992>
9. COHEN, M. D. Reading Dewey: Reflections on the study of routine. In: *Organization Studies*, 2007, 28(5), pp. 773–786. DOI: <https://doi.org/10.1177/0170840606077>
10. ARGOTE, L., & MIRON-SPEKTOR E. Organizational learning: From experience to knowledge. In: *Organization Science*, 2011, 22(5), pp. 1123–1137. ISSN 1047-7039
11. SENGE, P. M. *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday, 1990. ISBN 0-385-26094-6
12. ARGYRIS, C., & SCHÖN D. A. *Organizational learning II: Theory, method and practice*. Boston: Addison Wesley, 1996. ISBN 978-0201629835
13. BROWN, J. S., & DUGUID P. *The social life of information*. Harvard Business School Press, 2000. ISBN 0-87584-762-5
14. HUBER, G.P. Organizational learning: The contributing processes and literatures. In: *Organization Science*, 1991, 2(1), pp. 88–115.
15. FIRESTONE, J. M., & MCELROY M. W. *Key issues in the new knowledge management*. London: Butterworth-Heinemann, 2003. ISBN 978-0-7506-7655-7
16. DAVENPORT, T. H., & PRUSAK L. *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press, 1998. ISBN 9780875846552
17. GOODFELLOW, I., BENGIO, Y., & COURVILLE, A. *Deep learning*. Cambridge, MA: MIT Press, 2016. ISBN: 9780262035613
18. BENGIO, Y., COURVILLE, A., & VINCENT, P. Representation learning: A review and new perspectives. In: *IEEE TPAMI*, 2013, 35(8), pp. 1798–1828. DOI: <https://doi.org/10.1109/TPAMI.2013.50>

19. KRIZHEVSKY, A., SUTSKEVER, I., & HINTON, G. E. ImageNet classification with deep convolutional neural networks. In: NIPS, 2012, 25, pp. 1097-1105. ISBN: 9781627480031
20. SCHMIDHUBER, J. Deep learning in neural networks: An overview. In: Neural Networks, 2015, 61, pp. 85-117. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.neunet.2014.09.003>
21. DAFT, R. L., & WEICK, K. E. Toward a model of organizations as interpretation systems. In: Academy of Management Review, 1984, 9(2), pp. 284-295. ISSN: 0363-7425
22. HINTON, G. E. et al. Improving neural networks by preventing co-adaptation of feature detectors. 2012. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.1207.0580>, arXiv:1207.0580
23. LECUN, Y. et al. Gradient-based learning applied to document recognition. In: Proceedings of the IEEE, 1998, 86(11), 2278-2324. ISSN 0018-9219, DOI: <https://doi.org/10.1109/5.726791>
24. TOWARDS A CIRCULAR ECONOMY. Ellen MacArthur Foundation, 2015. Available: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/towards-a-circular-economy-business-rationale-for-an-accelerated-transition> (Accessed: 26.10.2025).
25. GEISSDOERFER, et al. The circular economy-a new sustainability paradigm? Journal of Cleaner Production, 2017, 143, pp. 757-768. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048>
26. MCDONOUGH, W., & BRAUNGART, M. Cradle to cradle: Remaking the way we make things. Berkeley, North Point Press, 2002. ISBN 0-86547-587-3
27. ETZKOWITZ, H., & LEYDESDORFF, L. The dynamics of innovation. In: Research Policy, 2000, 29(2), pp. 109-123. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4)
28. CHESBROUGH, H. W. Open innovation. Boston: Harvard Business School Press, 2003. ISBN 1-57851-837-7
29. HART, S. L., & MILSTEIN, M. B. Creating sustainable value. In: Academy of Management Perspectives, 2003, 17(2), pp. 56-67. ISSN 0896-3789
30. PRAHALAD, C. K., & HART, S. L. The fortune at the bottom of the pyramid. In: Strategy & Business, 2002, No. 26 Available: <https://www.strategy-business.com/article/11518?pg=0> (Accessed: 25.10.2025).
31. BOCKEN, N. M. P. et al. A Literature and Practice Review to Develop Sustainable Business Model Archetypes. Journal of Cleaner Production, 2014, 65, 42-56. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>
32. WEICK, K. E., & SUTCLIFFE, K. M. Managing the unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass, 2007. ISBN 978-0787996499
33. TEECE, D. J., PISANO, G., & SHUEN, A. Dynamic capabilities. In: Strategic Management Journal, 1997, 18(7), pp. 509-533. ISSN 0143-2095
34. FREEMAN, R. E. Strategic management: A stakeholder approach. Cambridge University Press, 2010. ISBN 9780521151740
35. MARCH, J. G. Exploration and exploitation. In: Organization Science, 1991, 2(1), pp. 71-87. ISSN 1047-7039

36. EISENHARDT, K. M., & MARTIN, J. A. Dynamic capabilities. In: *Strategic Management Journal*, 2000, 21(10-11), pp. 1105-1121. ISSN 0143-2095
37. PRAHALAD, C. K., & RAMASWAMY, V. *The future of competition*. Boston: Harvard Business School Press, 2004. eISBN 9781422160749
38. IANSITI, M., & LEVIEN, R. *The keystone advantage*. Boston: Harvard Business School Press, 2004. ISBN 1-59139-307-8
39. VON HIPPEL, E. *Democratizing innovation*. Cambridge, MA: MIT Press, 2005. ISBN 0-262-00274-4
40. WENGER, E. *Communities of practice: Learning, Meaning and Identity*. Cambridge University Press, 1999. ISBN 978-0521663632
41. MANZINI, E., & VEZZOLI, C. A strategic design approach to develop sustainable product service systems: examples taken from the 'environmentally friendly innovation' Italian prize. In: *Journal of Cleaner Production*, 2003, 11(8), pp. 851-857. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0959-6526\(02\)00153-1](https://doi.org/10.1016/S0959-6526(02)00153-1)
42. BRYNJOLFSSON, E., & MCAFEE, A. *The second machine age*. Norton, 2014. ISBN: 978-0-393-35064-7
43. PFEFFER, J. *The human equation*. Boston: Harvard Business School Press, 1998. ISBN 0-87584-841-9
44. PASQUALE, F. *The black box society*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2015. ISBN 9780674970847
45. FLORIDI, L., & COWLEY, J. A unified framework for AI in society. In: *Harvard Data Science Review*, 2019, 1(1), 6. DOI: <https://doi.org/10.1162/99608f92.8cd550d1>
46. WINOGRAD, T., & FLORES, F. *Understanding computers and cognition*. New Jersey: Ablex Publishing, 1986. ISBN 0-89391-050-3
47. KAPLAN, A., & HAENLEIN, M. Siri, Siri, in my hand: Who's the fairest in the land? On the interpretations, illustrations and implications of artificial intelligence. In: *Business Horizons*, 2019, 62, pp. 15-25. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bus-hor.2018.08.004>
48. SENGE, P. M. et al. *The necessary revolution*. New York: Crown Currency, 2010. ISBN 978-0385519045
49. PORTER, M. E., & KRAMER, M. R. The Big Idea: Creating Shared Value. How to Reinvent Capitalism—and Unleash a Wave of Innovation and Growth. *Harvard Business Review*, 2011, 89(1/2), pp. 62-77. ISSN 00178012
50. MANG, P., & REED, B. Designing from place: a regenerative framework and methodology. In: *Building Research & Information*, 2012, 40(1), pp. 23-38. DOI: <https://doi.org/10.1080/09613218.2012.621341>
51. NONAKA, I., & KONNO, N. The concept of "Ba": Building foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 1998, 40(3), pp. 40-54. ISSN 00081256
52. PAULI, G. *The blue economy: 10 years, 100 innovations, 100 million jobs*. Taos, NM: Paradigm Publications, 2010. ISBN 978-0912111-90-2

TRANSFORMATION OF THE EDUCATIONAL SYSTEM IN THE REPUBLIC OF MOLDOVA IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Olga SÂRBU, ORCID 0000-0001-6333-0101,
Moldova State University, Chisinau, Republic of Moldova
olga.sarbu@usm.md

Boris CORETCHI, ORCID 0000-0001-8841-4838,
Moldova State University, Chisinau, Republic of Moldova
boris.coretchi@usm.md

Dumitru UNTILA, ORCID 0000-0001-5552-4977,
Moldova State University, Chisinau, Republic of Moldova
dumitru.untila@yahoo.com

<https://doi.org/10.66782/ebc2025.11>

CZU: 37.0(478)

Abstract

Purpose of the article: To analyze the transformation of the Moldovan educational system from 2004 to 2023 in the context of demographic change, institutional reforms and the transition toward sustainable development.

Methodology: The research combines SWOT and PESTL analyses with a quantitative assessment of statistical data from the National Bureau of Statistics. The approach identifies key strengths, such as a modern legal framework and digitalization initiatives, as well as weaknesses, including infrastructure gaps, teacher shortages and limited inclusion practices.

Conclusions: Moldova's education system has evolved through gradual modernization and external support; however, it continues to face demographic pressure, regional disparities and underfunding. Sustainable development in education requires coherent policy coordination, equitable resource allocation, digital equity and strengthened institutional governance.

Originality: The paper offers an integrated strategic and demographic perspective by linking systemic transformation with sustainability objectives. It provides a comprehensive framework for evaluating educational resilience in emerging economies.

Keywords: education system, educational sustainability, digital transformation, demographic transition, inclusive education.

TRANSFORMAREA SISTEMULUI EDUCAȚIONAL ÎN REPUBLICA MOLDOVA ÎN CONTEXTUL DEZVOLTĂRII DURABILE

Rezumat

Scopul articolului: Analizarea transformării sistemului educațional din Republica Moldova în perioada 2004–2023 în contextul schimbărilor demografice, reformelor instituționale și tranziției către dezvoltare durabilă.

Metodologie: Cercetarea îmbină analize SWOT și PESTL cu o evaluare cantitativă a datelor statistice furnizate de Biroul Național de Statistică. Abordarea identifică puncte forte precum cadrul legal modern și inițiativele de digitalizare, de asemenea, și puncte slabe legate de deficiențele infrastructurale, lipsa cadrelor didactice și practicile limitate de incluziune.

Concluzii: Sistemul educațional din Republica Moldova a evoluat prin modernizare treptată și sprijin extern, însă continuă să se confrunte cu presiuni demografice, disparități regionale și subfinanțare. Dezvoltarea durabilă în educație necesită coordonare coerentă a politicilor, distribuirea echitabilă a resurselor, echitate digitală și o guvernantă instituțională mai solidă.

Originalitate: Lucrarea oferă o perspectivă integrată strategică și demografică, conectând transformarea sistemică cu obiectivele de durabilitate și propunând un cadru cuprinzător pentru evaluarea rezilienței educaționale în economiile emergente.

Cuvinte-cheie: sistem educațional, sustenabilitate educațională, transformare digitală, tranziție demografică, incluziune.

Introduction

The transformation of the educational system in the Republic of Moldova represents a complex and long-term process, marked by the interdependence of the country's economic, demographic, political and institutional developments. Over the past two decades, national education has undergone a comprehensive modernization process, driven by the transition to a market economy, the strategic orientation toward European integration and the imperatives of sustainable development. In this context, education is no longer perceived merely as a sectoral domain but as a fundamental pillar of societal progress, social cohesion and economic competitiveness.

The educational system of the Republic of Moldova has evolved from a rigid structure inherited from the post-Soviet period to a model oriented toward competencies, quality and inclusion. Reforms initiated in the 2000s focused on strengthening the legislative framework, decentralizing school governance, diversifying educational offerings and developing

digital competencies. At the same time, the process of alignment with the European Education Area required the adaptation of curricula, the modernization of teaching methodologies and compliance with the European Qualifications Framework. These processes have been supported by international partnerships and national initiatives aimed at modernizing the education system. They have also faced considerable challenges stemming from demographic decline, chronic underfunding and territorial disparities [1, 2].

From a demographic perspective, the Republic of Moldova has been experiencing a significant reduction in its school-age population, a phenomenon determined by declining birth rates and external migration. According to data from the National Bureau of Statistics, between 2004 and 2023 the total number of pupils and students decreased by approximately one-third, from over 819 thousand to 566 thousand. This decline has had a direct impact on the institutional network, per capita funding levels and the dynamics of the teaching workforce. The reduction in demand for education has led to the merging, restructuring and rationalization of institutions, particularly in rural areas, where depopulation has reached alarming levels.

At the same time, national education policy has evolved within a complex strategic framework defined by key documents such as the Education Strategy 2030, the Education Code (2014). The reforms have been supported by programs financed by international partners, including the European Union, UNICEF, USAID and UNDP [3–8]. These initiatives have advanced reform priorities centered on inclusion, digitalization, the development of green competencies and sustainability-oriented education. However, the implementation of these policies has frequently been constrained by governmental instability, a lack of administrative continuity, as well as insufficient financial, human and technical resources.

The need for a comprehensive scientific approach to the transformation of the educational system arises from the asymmetric nature of the reforms implemented and the necessity to align them with the objectives of sustainable development. Despite progress in modernizing the regulatory framework and digitalizing educational processes, discrepancies persist between declared policies and institutional realities. Inadequate infrastructure, shortages of qualified teaching staff, unequal access to education and the inconsistent implementation of inclusive education principles continue to affect the system's performance and equity [9, p. 48].

From a theoretical perspective, educational transformation can be understood as a process of continuous institutional adaptation to societal change and the demands of a knowledge-based economy. Within the paradigm of sustainable development, education serves as a catalyst for social, economic and environmental progress by shaping competencies relevant to the future economy and by ensuring social cohesion [2, p. 286]. Accordingly, educational policies must integrate economic, social and environmental dimensions to ensure both equity and sustainability within the system.

The analysis of the evolution of the educational system over the past two decades reveals distinct trends across different levels of education. Early childhood education has experienced moderate growth, supported by the expansion of kindergarten networks and the implementation of inclusion policies. Primary and general secondary education, however, have recorded a substantial decline, reflecting the direct impact of demographic contraction and external migration. In contrast, postsecondary technical and vocational education has demonstrated steady growth. This trend suggests a reorientation of public policies toward the development of applied skills demanded by the labor market. Higher education has been the most affected segment, losing more than half of its student population – an outcome that underscores the need to restructure university offerings and reinforce academic quality. These transformations have generated a process of structural recalibration within the institutional network, evident in the decline in the student-to-institution ratio. Although this trend reflects infrastructure rationalization, it also raises concerns regarding access, equity and efficiency, particularly in rural areas. Consequently, educational policies must balance network optimization with the maintenance of the inclusive character of education.

Education constitutes one of the fundamental dimensions of the 2030 Agenda for Sustainable Development through Goal 4 – “Ensure inclusive and equitable quality education and promote lifelong learning opportunities for all.” As a state pursuing European integration, the Republic of Moldova aligns its educational strategies with these global standards. Implementing the principles of sustainable development within the educational system requires more than just curricular changes. It also demands reforms in governance, financing and institutional performance evaluation mechanisms. The scientific significance of the present research de-

rives from its contribution to understanding the process of educational transformation from a systemic and sustainability-oriented perspective. By integrating strategic analysis with statistical and contextual evaluation, the study provides a comprehensive view of the adaptability and resilience of the educational system. The findings can inform the development of effective public policies capable of ensuring a balance between quality, accessibility and educational relevance.

The transformation of the educational system in the Republic of Moldova is not a linear process but an adaptive one, shaped by the interaction of internal and external factors. This transformation reflects the sustained efforts of the state, educational institutions and international partners. Together, they aim to build a competitive, equitable and sustainable educational system capable of responding to the challenges of the digital era and the demands of a knowledge-based economy. Education, regarded as a driver of sustainable development, thus constitutes a central element in the social and institutional restructuring of the Republic of Moldova.

Materials and methods

The analysis of the transformation of the educational system in the Republic of Moldova within the context of sustainable development is based on a comprehensive methodological approach that combines quantitative and qualitative methods. This offers an integrated perspective on institutional reform processes, demographic dynamics and the adaptability of educational policies to evolving economic and social conditions. The scientific foundation of the research relies on the application of SWOT and PESTL analytical tools, complemented by a longitudinal statistical analysis of educational indicators for the period 2004–2023. This combination enables a broad, coherent and multidimensional interpretation of transformations within the national education sector.

The empirical basis of the study comprises official sources, including data published by the National Bureau of Statistics of the Republic of Moldova, reports from the Ministry of Education and Research and governmental strategic documents such as the Education Code (2014), the Education Strategy 2030 and the National Program for the Development of Technical and Vocational Education. In addition, the study uses international reports prepared by organizations such as UNESCO, OECD,

UNICEF and Eurostat. These provide a comparative perspective on educational trends across Central and Eastern European countries. Together, these sources ensure both the factual reliability of the analysis and the possibility of correlating national educational policies with those promoted at the European level.

Methodologically, the research is grounded in three main approaches: SWOT analysis, PESTL analysis and descriptive and comparative statistical analysis. The SWOT analysis was employed to identify internal and external factors influencing the performance and sustainability of the educational system. Four core dimensions were delineated: strengths, weaknesses, opportunities and threats. Strengths include the modernization of the regulatory framework, digitalization of educational processes, expanded access to early childhood education and enhanced international cooperation. Weaknesses encompass demographic decline, underdeveloped educational infrastructure, shortages of qualified teaching staff and persistent regional disparities. Opportunities emerge from deeper integration with the European Education Area, access to external funding and an emphasis on digital and green competencies. The primary threats relate to political instability, economic vulnerabilities, population outflow and the accelerated pace of technological change. By integrating these dimensions, the SWOT analysis helped construct a strategic profile of the educational system and the identification of priority directions for its institutional strengthening.

The PESTL analysis complements the SWOT assessment by examining macrostructural factors affecting educational performance at the national level. The political dimension considers governance stability, educational priorities outlined in national strategies and the degree of system decentralization. The economic dimension addresses budgetary allocations for education, resource utilization efficiency and dependence on external funding. The social dimension assesses the effects of migration, demographic decline and the equity of access to education. The technological dimension evaluates the level of digitalization within educational processes and the digital competencies of students and teaching staff. The legal dimension examines the coherence and relevance of the regulatory framework, alignment with European standards and the effectiveness of quality assurance mechanisms. This analysis integrates political, economic, social, technological and legal factors into a systemic vision of

the educational environment, emphasizing their interdependencies and cumulative influence on educational reform.

In addition to these qualitative approaches, the study incorporates a longitudinal statistical analysis of key educational indicators. This approach captures evolutionary trends in the system during the period 2004–2023, highlighting structural transformations and the dynamics of the institutional network. The analysis examined several key developments: changes in the total number of educational institutions, their distribution across educational levels (preschool, primary, lower secondary, upper secondary, vocational and higher education), the composition of the student population by gender and area of residence. It also considered participation rates in technical and vocational education as well as changes in teaching staff by age and qualification. The comparative examination of these data enabled the identification of developmental trends, territorial imbalances and correlations between demographic dynamics and institutional transformations.

The validity of the results is reinforced through the application of methodological triangulation, which integrates quantitative, strategic and contextual analyses. Statistical data were interpreted in conjunction with the findings of the SWOT and PESTL analyses. This enabled verification of the coherence of conclusions and the mitigation of potential interpretation errors. This approach ensures equilibrium between the empirical and theoretical dimensions of the research, thereby enhancing the scientific rigor of the formulated recommendations.

The analysis period 2004–2023 was selected for its strategic significance. It encompasses the transition from post-transition educational reforms to the consolidation of the modern institutional framework. During this interval, key policies were implemented, including the adoption of the Education Code, the restructuring of technical and vocational education and the accelerated digitalization prompted by the COVID-19 pandemic. This timeframe allows for a comprehensive assessment of the cumulative effects of reforms, providing a coherent representation of the educational system's adaptation to European standards.

In summary, the adopted methodology provides an integrated approach designed to ensure a rigorous and balanced analysis of transformations within the educational system. By correlating strategic methods with statistical and contextual evaluation, the research facilitates the formulation

of evidence-based conclusions regarding the evolution and sustainability of education in the Republic of Moldova. This methodological framework provides a robust foundation for interpreting educational processes. It also serves as a practical instrument for informing public policy and defining future directions for the sustainable development of the education system.

Results and discussion

The evolution of the school-age population in the Republic of Moldova between 2004 and 2023 represents a critical indicator for understanding the demographic, economic and institutional transformations shaping the national education system. Analyzing this evolution helps us understand how declining birth rates, increased external migration and structural changes within the educational network have influenced the numerical dynamics of pupils and students.

Furthermore, the study allows the identification of trends in educational reconversion. It highlights sectors that have experienced significant growth, such as early childhood education and postsecondary vocational training, while also noting declines observed in other educational levels. In this context, examining statistical indicators for this period provides an objective basis for evaluating the impact of educational policies and for outlining future directions for system adaptation to prevailing socio-demographic realities.

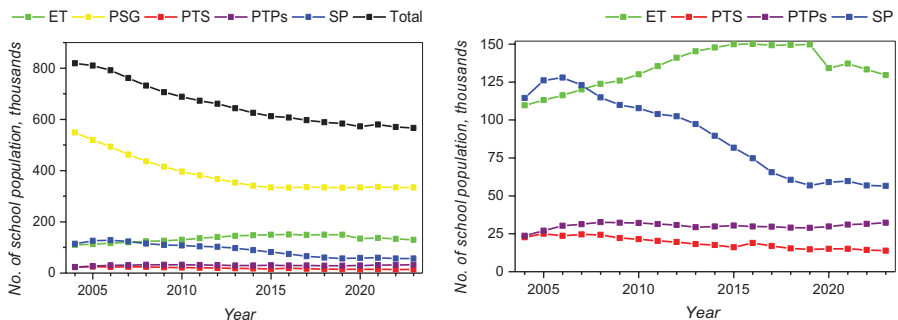


Figure 1. Evolution of the school-age population in the Republic of Moldova, 2004-2023

Source: Author's calculations based on data from the National Bureau of Statistics [10].

The comparative analysis of data concerning different types of institutions – early childhood education institutions (ET), primary and general secondary education institutions (PSG), secondary technical and vocational education institutions (PTS), postsecondary technical and vocational education institutions (PTPs) and higher education institutions (SP) – for the period 2004–2023 (Figure 1) reveals a clear trend of contraction within the educational base, accompanied by processes of institutional and curricular adaptation and modernization.

The evolution across educational levels demonstrates that early childhood education was among the few segments to display positive growth. The number of children enrolled in preschool institutions increasing from 109,692 in 2004 to 129,592 in 2023, representing an 18.14% rise. This growth confirms the efforts of public authorities to expand kindergarten networks, promote early inclusion and support parental participation in the labor market. Moreover, the implementation of quality standards and modern educational programs has reinforced this level as a foundational basis for early childhood development.

In contrast, primary and general secondary education recorded the most pronounced decline. The number of pupils fell by 39.04%, from 548,527 in 2004 to 334,404 in 2023. This downward trend reflects the cumulative impact of demographic decline, large-scale migration and the optimization of the school network, particularly in rural areas. The closure or consolidation of small institutions has become an inevitable consequence of the shrinking school-age population and the need to enhance resource efficiency.

Regarding secondary technical and vocational education, the student population decreased from 22,696 in 2004 to 13,860 in 2023, representing a decline of 38.93%. This negative trend highlights the decreasing attractiveness of vocational programs for lower secondary school graduates. It is largely driven by the lower social perception of technical professions and the preference of young people to pursue theoretical or university studies instead.

Conversely, postsecondary technical and vocational education registered a significant increase of 36.65%, rising from 23,618 students in 2004 to 32,273 in 2023. This growth reflects the reorientation of educational policies toward the development of applied technical competencies

aligned with labor market demands. It also reflects the enhanced role of colleges as providers of high-quality professional training.

The higher education segment was the most affected by demographic and social processes, experiencing a reduction of 50.65%, from 114,552 students in 2004 to 56,527 in 2023. This sharp decline in student numbers reflects multiple factors: academic migration to foreign universities, a shrinking admission base, the misalignment between educational offerings and labor market demands and the perceived lack of competitiveness of the domestic higher education system.

Overall, the total school-age population decreased from 819,085 individuals in 2004 to 566,656 in 2023, corresponding to a 30.82% decline. This downward trend has direct implications for the structuring of the institutional network, resource allocation and strategic educational planning. The dynamics of these indicators confirm the interdependence between demographic evolution, external migration, economic transformations and educational reforms. They also demonstrate that adapting the education system to evolving socio-economic conditions is essential for ensuring the sustainability of education in the Republic of Moldova.

To illustrate the structural transformations within the educational system, Table 1 presents the percentage dynamics of the school-age population across the main educational levels during the period 2004–2023. Comparing these data helps identify growth and decline trends specific to each educational segment, providing a clear overview of the evolution of the institutional network. The values displayed in the table constitute a relevant empirical foundation for interpreting demographic and institutional changes and for formulating educational policies aligned with current realities.

Table 1 provides a comprehensive perspective on the structural evolution of the Moldovan educational system by comparing student population changes across institution types for the period 2004–2023. It highlights significant variations among educational levels, revealing both expanding domains and those affected by demographic decline and migration. The results presented serve as a critical reference point for assessing the effectiveness of educational reforms and for calibrating public policies in accordance with observed trends.

Table 1. Comparative analysis of changes in the number of students by type of educational institution, 2004–2023

Type of institution	Number of students by academic year, persons			Percentage change in student population, %		
	2004/ 2005	2019/ 2020	2023/ 2024	2004/05 2019/20	2019/20 2023/24	2004/05 2023/24
Early childhood education	109692	149702	129592	+36,47	-13,43	+18,14
Primary and general secondary education	548527	333144	334404	-39,27	+0,38	-39,04
Secondary technical and vocational education	22696	14673	13860	-35,35	-5,54	-38,93
Postsecondary technical and vocational education	23618	28891	32273	+22,33	+11,71	+36,65
Higher education	114552	56840	56527	-50,38	-0,55	-50,65
Total institutions	819085	583250	566656	-28,79	-2,85	-30,82

Source: Author's calculations based on data from the National Bureau of Statistics [10].

The analysis of the dynamics of the school-age population in the Republic of Moldova for the period 2004–2023 highlights a profound transformation in the structure of the educational system. This is reflected in a 30.82% reduction in the total school population between the academic years 2004/05 and 2023/24. In the more recent period (2019/20–2023/24), the decline moderated slightly (-2.85%), which may suggest a trend toward demographic stabilization.

Early childhood education represents the only educational level that has demonstrated long-term positive growth, with an 18.14% increase over the analyzed period, despite a temporary decrease of 13.43% after 2019/20. Its share rose significantly, from approximately 13% to 23% of the total school population. This confirms the positive effects of policies aimed at expanding the preschool network, promoting early inclusion as well as supporting parental participation in the labor market.

Conversely, primary and general secondary education experienced a substantial decline of 39.04%, from 548,527 to 334,404 pupils, largely

due to declining birth rates and external migration. Between 2019/20 and 2023/24, a slight stabilization (+0.38%) can be observed, possibly resulting from a more efficient reorganization of the school network and the implementation of policies designed to retain children within the educational system.

Secondary technical and vocational education continues to follow a downward trend, with a long-term reduction of 38.93%. This reflects the low attractiveness of secondary-level vocational training, largely associated with an unfavorable social perception of technical professions.

In contrast, postsecondary technical and vocational education has emerged as a dynamic sector, recording a 36.65% increase between 2004/05 and 2023/24, including an additional growth of 11.71% in recent years. This outcome highlights the effectiveness of policies aimed at developing technical skills and aligning educational offerings with labor market demands.

Higher education has been the most affected by demographic processes and academic migration, showing a reduction of 50.65%. In recent years, the decline has stabilized (-0.55%), which may indicate a gradual adaptation of higher education institutions to new demographic and economic realities.

Overall, these developments indicate a structural reconfiguration of the educational system. It is characterized by an increasing share of early childhood and postsecondary vocational education, accompanied by a contraction in general and higher education. This process reflects a strategic orientation toward developing applied competencies and investing early in human capital – key factors for ensuring the sustainability of education.

From a public policy perspective, several priorities emerge: strengthening educational continuity across levels, revitalizing secondary vocational education through modern curricula and dual partnerships, recalibrating university programs to meet labor market needs, ensuring equitable funding – particularly in rural areas – and maintaining continuous monitoring of educational and employment indicators. In conclusion, the educational system of the Republic of Moldova is undergoing a transition toward a more efficient, relevant and adaptive model aligned with contemporary socio-economic realities. The success of this transformation, however, depends on the coherence and continuity of the policies implemented.

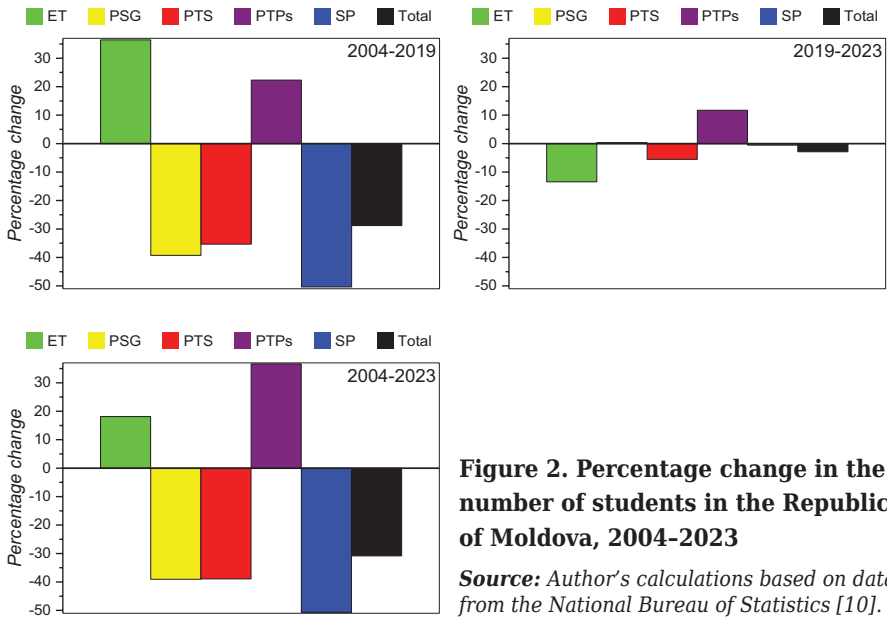


Figure 2. Percentage change in the number of students in the Republic of Moldova, 2004-2023

Source: Author's calculations based on data from the National Bureau of Statistics [10].

The analysis of the dynamics of the school-age population in the Republic of Moldova for the period 2004-2023 reveals a general trend of continuous decline, driven by demographic, economic, and social factors. This decline has profoundly influenced the structure and functionality of the national education system.

Between 2004 and 2009, the total number of children, pupils and students decreased from 819,085 to 705,745 individuals, representing a reduction of 13.84%. It stems primarily from extensive external migration, declining birth rates and the reduced attractiveness of the domestic education system. During the 2009-2014 period, the downward trend continued, reaching 625,557 individuals, a further decrease of 11.36%. The pace of reduction slowed but remained consistent. The impact of this evolution became increasingly evident in the institutional network through mergers and restructuring of educational units, particularly in rural areas.

From 2014 to 2019, the rate of decline slowed to 6.76%, coinciding with the onset of structural reforms and policies aimed at demographic and institutional stabilization. In the 2019-2023 period, the decrease

was significantly lower (2.85%), pointing to a possible trend toward stabilization of the school-age population. This may be due to expanded access to early childhood education, post-pandemic recovery measures and the implementation of vocational guidance programs within technical education.

This downward evolution has complex implications for the functioning of the educational system. The reduction in the total number of pupils and students directly affects per capita funding levels and the economic efficiency of educational institutions. In parallel, the decline in educational demand has led to organizational restructuring, institutional mergers and the redistribution of teaching staff, particularly in areas with low population density. Furthermore, it underscores the need to revise human resource policies and optimize budget allocations to maintain the system's functionality within a shifting demographic context.

In the light of these transformations, a strategic reorientation of educational policies becomes necessary. This requires focusing on attracting and retaining young people within the national education system through the diversification of educational offerings, the adaptation of curricula to labor market needs and the promotion of the internationalization of study programs. At the same time, emphasis should be placed on strengthening postsecondary vocational education as a viable and competitive alternative to university studies, as well as on developing early childhood education, which is the foundation of educational equity and inclusion.

The analysis of the overall evolution of the school-age population confirms the demographic pressure on the educational system of the Republic of Moldova, highlighting the need for its structural and functional adaptation to new socio-economic realities. Strategic reform based on efficiency, equity and the development is essential for maintaining the relevance and sustainability of the educational system in the face of contemporary challenges.

The analysis of the distribution of the school-age population by type of educational institution during 2004–2023 reveals significant structural transformations within the educational system (Figure 3). The evolution of the proportions corresponding to different educational levels reflects the system's gradual adaptation to new demographic, social and economic realities. This has led to a reconfiguration of educational priorities and a stronger orientation toward inclusion and applied vocational training.

In the 2004/2005 academic year, the educational system was dominated by primary and general secondary education, which accounted for approximately two-thirds of the total school population (66.97%). This predominance reflected the central role of general education in providing basic training for young people, while also indicating limited reliance on vocational education. Higher education held a considerable share (13.99%), demonstrating strong interest in university studies. Early childhood education was modestly represented (13.39%) due to insufficient coverage of the preschool network, particularly in rural areas. Secondary (2.77%) and postsecondary (2.88%) technical and vocational education had relatively small shares, being largely perceived as lower-tier alternatives to theoretical studies.

In the 2009/2010 academic year, the share of general education declined to 58.87%, reflecting demographic decline and extensive migration. Early childhood education, by contrast, gained ground (17.85%) as a result of the expansion of preschool infrastructure and the promotion of early inclusion policies. Postsecondary vocational education registered a visible increase (4.57%), strengthening its role as a viable and practical alternative for young people oriented toward applied training.

By the 2014/2015 academic year, the distribution of the school population became more balanced. The share of general education decreased to 54.51%, while early childhood education reached a record level of 23.62%. This was supported by local and international investments in the expansion and modernization of preschool institutions. Postsecondary vocational education continued to strengthen (4.95%), confirming growing interest in technical qualifications. Higher education, however, experienced a notable reduction in its share (14.31%) due to a shrinking admission base and academic migration to universities abroad.

In the 2019/2020 academic year, early childhood education accounted for almost one quarter of the total school population (25.67%). This reflects the effects of national policies aimed at expanding access to preschool education. Postsecondary vocational education remained stable at 4.95%, consolidating the system's transition toward technical training. Higher education continued its downward trend (9.75%), signaling the need for reform and modernization of university programs.

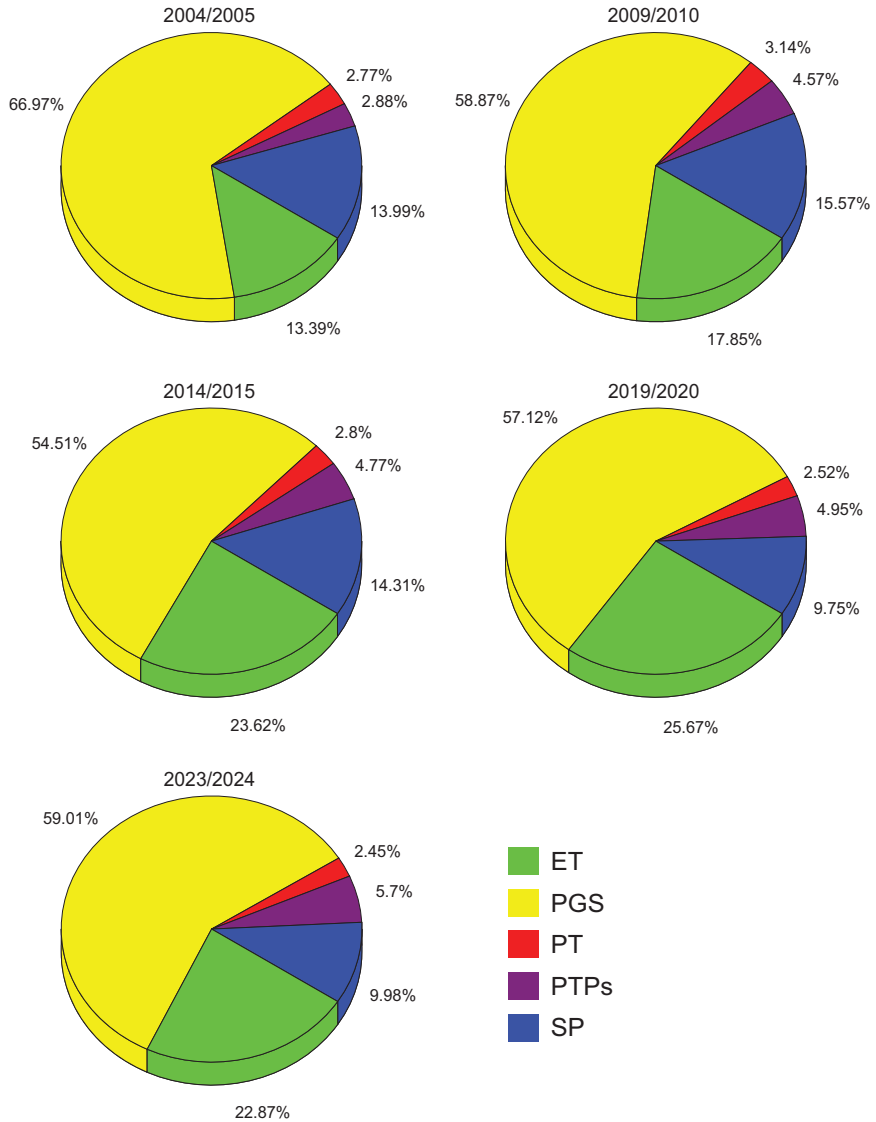


Figure 3. Distribution of the school-age population by type of educational institution in the Republic of Moldova, 2004-2024

Source: Author's calculations based on data from the National Bureau of Statistics [10].

In the 2023/2024 academic year, primary and general secondary education remains the largest segment of the system (59.01%), although it has declined from 66.97% in 2004. Early childhood education remains at a high level (22.87%), confirming the consolidation of the institutional network and the increased participation rate. Postsecondary vocational education has reached its highest share within the analyzed period (5.70%). This reflects the strategic focus on developing practical competencies and aligning training with labor market demands. Meanwhile, higher education maintains a relatively low proportion (9.98%), indicating an urgent need for reform, curricular modernization and enhanced academic attractiveness.

The analysis shows a clear upward trend in the share of early childhood education and a gradual decline in higher education, alongside the consolidation of the postsecondary technical and vocational segment. These changes reflect not only demographic shifts but also the adaptation of educational policies to the requirements of the modern economy. This adaptation is driven by the need to foster applied competencies and promote educational equity from the earliest years of life. Consequently, the Moldovan educational system is undergoing a functional reorientation toward an integrated model focused on inclusion, efficiency and sustainable development.

The efficiency and organization of the institutional network can be assessed through the ratio of the school-age population to the total number of educational institutions. It is expressed as the average number of pupils or students per institution. This indicator provides insight into the utilization of educational infrastructure and helps identify imbalances between institutional capacity and educational demand. Analyzing this ratio highlights areas of underutilization – typically rural localities affected by demographic decline – as well as overburdened institutions, often located in urban centers with high student concentrations. Correct interpretation of this ratio is therefore essential for optimizing the school network, strategically allocating resources and ensuring equity in access to education. This is particularly important given the broader context of demographic and structural transformations of the national educational system.

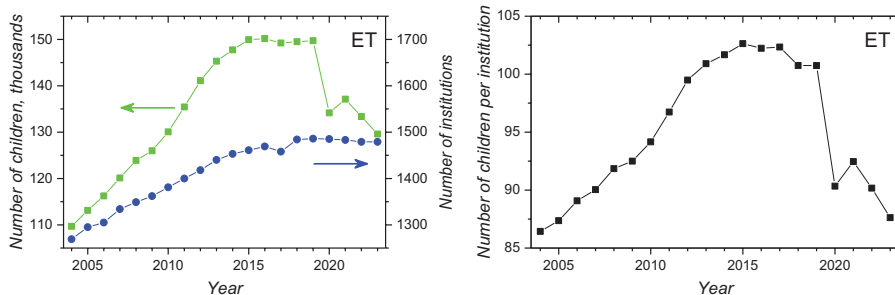


Figure 4. Correlation between the school-age population and the number of early childhood education institutions

Source: Author's calculations based on data from the National Bureau of Statistics [10].

Throughout the analyzed period, early childhood education maintained a relatively stable balance, reflecting efficient use of preschool infrastructure at the national level. The average ratio of children per institution remained around 95, indicating satisfactory community coverage and a balanced territorial distribution of educational services for this age group. Between the 2004/2005 and 2015/2016 academic years, the ratio increased by 18.73%, from 86.44 to 102.63 children per kindergarten, illustrating higher participation and a strengthening of the institutional network.

During the 2013/2014–2019/2020 period, the indicator remained consistently above 100 children per institution. This suggests optimal utilization of existing capacities and effective adaptation to growing demand for early childhood education services. Between 2019 and 2023, however, the ratio decreased to 87.62 children per institution, a reduction of 13.02% compared to the previous period, approaching the level recorded in 2004.

This evolution highlights two complementary trends: the consolidation of functional institutions through modernization and efficiency improvements and the rationalization of the preschool network in areas affected by depopulation. Overall, the early childhood education system in the Republic of Moldova has evolved toward a more balanced and efficient structure. It is focused on maintaining the quality and accessibility of educational services without a significant expansion in the number of institutions.

For primary and general secondary education, the analysis of the ratio between the number of pupils and the number of educational institutions reveals a notable structural evolution of the educational network. Over the entire analyzed period, the average ratio was approximately 279 pupils per institution, reflecting moderate utilization of educational infrastructure. In the 2004/2005 academic year, the ratio was 347.83 pupils per institution, decreasing to 278.44 in 2023/2024, a decline of about 20%. This downward trend results from the combined effects of a declining school-age population and the optimization of the school network through the closure and merger of institutions, particularly in rural areas.

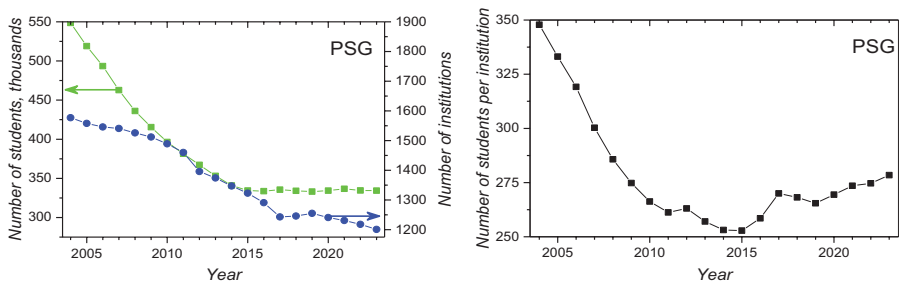


Figure 5. Correlation between the school-age population and the number of primary and general secondary education institutions

Source: Author's calculations based on data from the National Bureau of Statistics [10].

For the period 2019–2023, a slight reversal of the trend can be observed: the ratio increased from 265.45 to 278.44 pupils per institution, representing a growth of 4.9%. This change may indicate a temporary stabilization in the number of pupils, correlated with a modest reduction in the number of institutions due to administrative optimization. The increase in pupil density per school reflects a more efficient use of existing infrastructure. At the same time, it highlights the need for balanced territorial planning to avoid overburdening urban institutions and to ensure equitable access to education in rural areas.

Overall, the dynamics of the pupil-to-institution ratio indicate a transition toward greater efficiency within the school network. This aligns with the system's adaptation to current demographic conditions and ongoing efforts to strengthen the quality of educational services.

Within secondary technical and vocational education institutions, the ratio between the number of students and the number of institutions exhibited a notable increase over the analyzed period. Specifically, this indicator rose from 280.2 students per institution in 2004/2005 to 346.5 in 2023/2024, representing a 23.6% growth. Rather than signaling higher demand, the increase results from a reduction in the number of institutions through structural optimization, while the student population has remained largely unchanged.

During the 2019/2020–2023/2024 period, the ratio further increased from 333.48 to 346.5 students per institution, a 3.9% rise, reinforcing the trend of network rationalization. Although these values are comparable to those observed in general education, they conceal a structural vulnerability: many secondary technical and vocational institutions continue to operate primarily due to administrative mergers rather than a stable and sufficient inflow of students.

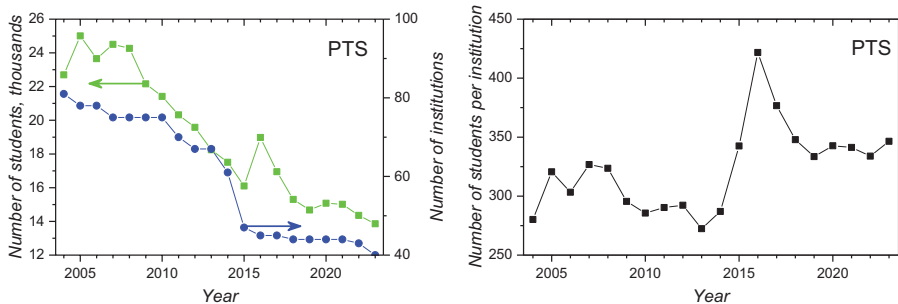


Figure 6. Correlation between the school-age population and the number of secondary technical and vocational education institutions

Source: Author's calculations based on data from the National Bureau of Statistics [10].

Overall, this evolution reflects an apparent yet fragile efficiency within the institutional network, driven more by structural adjustments than by a genuine increase in educational demand. To ensure the sustainability of secondary technical and vocational education, several measures are needed: recalibrating curricula, developing partnerships with the economic sector and promoting an attractive image of vocational training. This would help stimulate young people's interest in technical professions and reduces the system's long-term vulnerability.

Postsecondary technical and vocational education institutions have shown a significant increase in the student-to-institution ratio, reflecting a consolidation of this educational segment (Figure 7). The indicator rose from 421.75 students per institution in 2004/2005 to 672.35 in 2023/2024, representing a growth of 59.4%. This positive development indicates efficient use of educational resources rather than an overload of capacities, confirming the functional adaptation of the institutional network to labor market requirements.

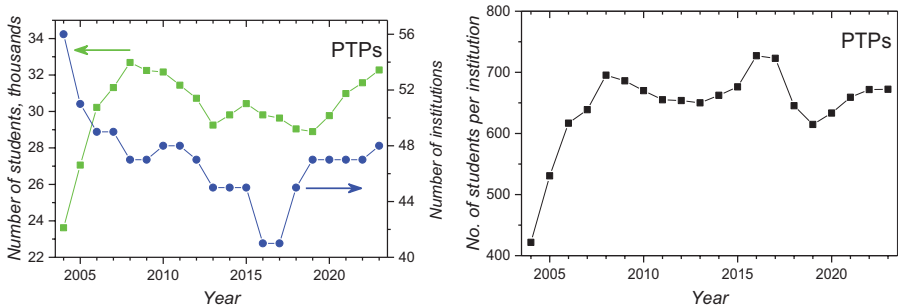


Figure 7. Correlation between the school-age population and the number of postsecondary technical and vocational education institutions

Source: Author’s calculations based on data from the National Bureau of Statistics [10].

During 2019/2020–2023/2024, the ratio increased further from 614.7 to 672.35 students per institution, a growth of 9.3%. This trend reflects the rising interest of young people in applied technical training. It also shows that colleges are able to attract students from across the country, thereby strengthening their role as regional centers of professional competence.

Unlike other levels, where a higher student-to-institution ratio may indicate pressure on infrastructure, in postsecondary technical and vocational education this evolution is functional and sustainable. It demonstrates organizational efficiency, the increased attractiveness of programs and alignment with sustainable development objectives.

Higher education institutions have experienced a decline in the student-to-institution ratio, reflecting restructuring and institutional consoli-

dation. In 2004/2005, universities had an average of 3,272 students each, declining to 2,692 in 2023/2024, a decrease of 17.7%. This trend is primarily driven by demographic decline, external academic migration and partial misalignment between program offerings and labor market needs.

Between 2019 and 2023, the ratio increased from 2,105 to 2,692 students per institution, a 27.8% rise. However, this increase does not indicate an actual growth in student numbers. Instead, it results from a reduction in the number of universities from 27 to 21 (-22.2%), as shown in Figure 8. The rise in the ratio therefore reflects the concentration of students in larger universities, while smaller institutions, particularly regional ones, have been absorbed or closed.

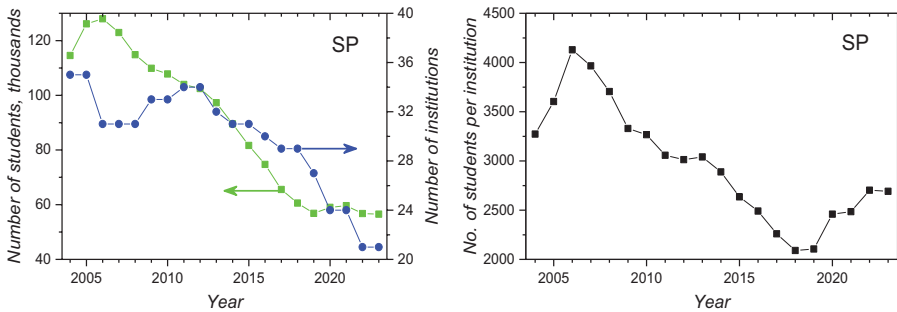


Figure 8. Correlation between the student population and the number of higher education institutions

Source: Author's calculations based on data from the National Bureau of Statistics [10].

This institutional polarization has multiple effects on higher education. On one hand, it increases administrative efficiency and optimizes resource use; on the other hand, it limits territorial access to university education, particularly for young people from rural and peripheral regions. Overall, the evolution of the student-to-institution ratio reflects a trend toward concentration and restructuring within Moldovan higher education. Although this process enhances efficiency, it also requires balancing measures to prevent regional inequalities and preserve academic diversity.

The ratio between the total student population and the total number of educational institutions is a particularly relevant indicator for assessing the utilization and efficiency of the national education network (Figure 9).

High values of this ratio indicate intensive infrastructure use, associated with institutional efficiency but also with the risk of overburdening. Low values, conversely, suggest underutilization or excessive network fragmentation, both of which affect quality and sustainability.

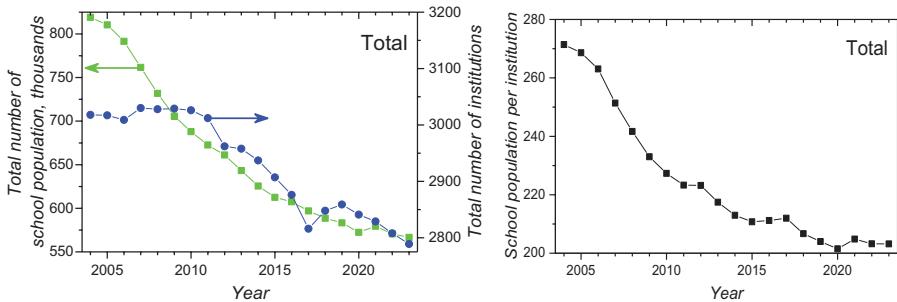


Figure 9. Correlation between the school-age population and the total number of educational institutions

Source: Author's calculations based on data from the National Bureau of Statistics [10].

Between 2004/2005 and 2023/2024, this indicator shows a general downward trend. It reflects the transition of the educational system from an extensive and densely populated structure to a more balanced but narrower network. In 2004/2005, the ratio was 271.4 pupils and students per institution, indicating a relatively high yet functional utilization typical of that period. Over the next two decades, it decreased steadily to 203.18 pupils and students per institution in 2023/2024, a decline of 25.2%.

This decrease occurred gradually, reflecting structural adjustments influenced by demographic, economic and institutional factors. Several factors explain this trend. First, the school-age population has declined due to low birth rates and external migration. Second, the institutional network has been partially maintained even where underutilized. Third, universities and vocational schools have undergone moderate rationalization, whereas kindergartens and general education institutions have been reduced to a lesser extent.

From 2019/2020 onward, the ratio stabilized around 200 pupils per institution, maintaining this level over the past five years. This relative stability indicates functional balance, where the decline in the school-

age population has been offset by institutional optimization. The current value, the lowest in the analyzed period, does not imply a decrease in efficiency. Instead, it reflects a network closer to local communities, a more balanced distribution of students across educational levels and reduced pressure on large institutions.

In the long term, the educational system of the Republic of Moldova has experienced a significant decrease in student-to-institution density, from 271.4 to 203.18 (-25.2%). This trend does not indicate a functional crisis but rather a gradual structural adaptation to new demographic realities.

In recent years, the stabilization of values around the 200 threshold suggests the attainment of a relatively balanced stage. At the same time, it highlights the potential risk of underutilization in sparsely populated areas. In this context, future educational policies must carefully monitor the population-to-institution ratio to prevent both excessive concentration in urban centers and inefficiency in rural areas, thereby ensuring equitable and sustainable educational development nationwide.

The analysis of the 2004-2023 period reveals an educational network undergoing broad structural readjustment, in which the balance between demand and capacity varies by level of education. Early childhood education and postsecondary technical and vocational education have maintained a stable or moderately upward trajectory, confirming their functionality and viability within the current context of educational reforms. These segments demonstrate the capacity to meet labor market requirements and inclusion objectives, contributing to the strengthening of human capital from the earliest stages of development.

General education, by contrast, is in a fragile equilibrium, oscillating between stabilization and the risk of depopulation. This situation requires close monitoring and continuous adaptation of public policies to maintain equitable access and quality, particularly in rural areas. Meanwhile, secondary technical and vocational education faces a persistent challenge, characterized by declining program attractiveness and a high student-to-institution ratio that reflects network contraction rather than genuine efficiency.

In higher education, profound internal restructuring is evident, aimed at resource optimization and institutional consolidation. However, this process risks diminishing regional access and reducing the diversity of academic offerings, thereby limiting opportunities for young people from peripheral areas.

The interpretation of the results highlights relevant correlations between internal dimensions of the educational system and external influencing factors. The empirical analysis revealed structural imbalances between educational levels, territorial disparities and significant differences in the utilization of resources. These findings provide a deeper understanding of how educational policies, demographic dynamics and economic conditions affect the performance and sustainability of institutions. The results also confirm the need to strengthen administrative capacity and educational management to ensure that reforms generate measurable improvements in quality, equity and efficiency. Subsequently, the SWOT analysis offers an integrative framework for assessing the main strengths, weaknesses, opportunities and risks of the educational system. This enables the development of a strategic profile grounded in the current realities of education in the Republic of Moldova.

The SWOT analysis helps identify internal and external factors that shape the performance and sustainability of the educational system in the Republic of Moldova. Through this method, it is possible to distinguish between elements that strengthen institutional capacities and those that limit the effectiveness and coherence of educational reforms. The evaluation focused on four key areas: emphasizing the system's strengths, recognizing structural vulnerabilities, capitalizing on opportunities in the socio-economic and political environment and anticipating risks that could affect the continuity of modernization efforts. In this respect, the SWOT analysis provides a comprehensive overview of the educational system's development potential and its alignment with the principles of sustainable education.

The SWOT analysis of the education system in the Republic of Moldova revealed a complex set of internal and external factors shaping the direction and pace of educational development. Among the strengths, a modern and coherent regulatory framework harmonized with European standards stands out, providing a solid foundation for strengthening the quality of education. In addition, the openness of public authorities to international cooperation and strategic partnerships with organizations such as UNICEF, USAID and the European Union contributes to the successful implementation of systemic reforms. Recent digitalization initiatives further promote the integration of information technologies into the teaching process and stimulate pedagogical innovation. Moreover, the non-governmental sector plays an active role in developing inclusive

practices, offering models of community intervention and social partnership that can be scaled at the national level.

Table 1. SWOT analysis of the educational system of the Republic of Moldova in the context of reforms and sustainable development

Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> • A modernized legal framework aligned with European standards. Moldova has adopted legislation and educational policies that reflect European best practices, including in inclusive education. • Strong political commitment and international support, with partnerships with organizations such as UNICEF, USAID and the European Union. • Digitalization initiatives in education, such as “Tekwill in Every School”, promoting integration of IT into the learning process. • Positive inclusive practices developed by the non-governmental sector. NGOs have implemented successful models that could be scaled nationally. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lack of a clear mechanism for collecting data on children with special educational needs (SEN), which hinders effective planning and implementation of inclusive education policies. • Persistent stereotypes and reluctance toward human diversity. Society and local communities sometimes resist inclusion of children with disabilities in mainstream schools. • Underdeveloped infrastructure for inclusive education; many institutions lack adequate facilities for all learners. • Shortage of qualified teachers in inclusive education. Continuous professional development is needed to manage classroom diversity effectively.
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> • Availability of international support for implementing inclusive education, including financial assistance and technical expertise from UNICEF and USAID. • Political interest and commitment to achieving inclusive education. • Development and strengthening of competencies of stakeholders involved in inclusive education, including professional training for teachers and other educational actors. • Existing educational infrastructure can be adapted to meet the requirements of inclusive education with adequate investment. 	<ul style="list-style-type: none"> • Societal and community stereotypes and reluctance toward human diversity, hindering integration of children with SEN. • Insufficiently developed infrastructure and inadequate equipment of general education institutions, limiting the effective implementation of inclusion policies. • Absence of a clear, systemic mechanism for data collection at the local, district and national levels regarding children with SEN. Without precise data, it is difficult to plan and monitor progress in inclusive education.

Source: *Elaborated by the authors.*

However, the education system continues to face several structural weaknesses that limit the effectiveness of implemented policies. These include inadequate infrastructure for inclusive education, the absence of a unified mechanism for collecting and analyzing data on children with special educational needs, a shortage of qualified teachers in the field of inclusion and persistent resistance to diversity within communities. Such deficiencies undermine the system's ability to ensure equitable access to education and perpetuate regional and social disparities.

At the same time, the external environment offers significant opportunities for the development of inclusive education and the strengthening of system sustainability. International partners provide financial and methodological support, political will is favorable and existing infrastructure can be adapted. These factors create important conditions for accelerating the modernization process. Nevertheless, these advances may be limited by persistent threats such as social stereotypes, community resistance to change, chronic underfunding and the lack of a systematic database necessary for effective monitoring and evaluation of educational interventions.

The sustainable development of the educational system in the Republic of Moldova depends on the capacity of authorities to balance multiple priorities. This requires them to capitalize on internal strengths and external opportunities, while also addressing internal vulnerabilities and managing systemic risks. Strengthening equity, quality and inclusion in education requires coherent public policies, sustainable investments and effective cooperation among state institutions, academia, the non-governmental sector and international partners. Together, these measures can contribute to building a resilient and competitive educational system.

To examine the complex set of external factors influencing the development and functioning of the educational system, a PESTL analysis was applied. This strategic method provides a broad and coherent perspective on the political, economic, social, technological and legal context in which national education evolves. It facilitates understanding of the interdependence between the external environment and internal reform processes. The PESTL analysis identifies key trends and external conditions that can either support or constrain the implementation of educational policies and institutional modernization strategies. By addressing these dimen-

sions, the research not only delineates opportunities for strengthening the sustainability of the educational system but also anticipates external risks that may affect the efficiency, equity and coherence of reform processes. In this context, the PESTL analysis emerges as an indispensable tool for guiding strategic decisions and promoting a resilient, inclusive education model aligned with European and global sustainable development objectives.

The application of the PESTL analysis allowed for a detailed examination of the main external factors influencing the evolution and sustainability of the educational system in the Republic of Moldova. This analysis provides a strategic perspective on the political, economic, social, technological and legal contexts in which educational reforms unfold, highlighting the interdependence between the external environment and institutional performance.

Political Factors (P) - The political sphere significantly influences the direction and coherence of educational reforms. The Republic of Moldova demonstrates a clear strategic commitment to modernizing education, as reflected in policy documents such as the Education 2030 Strategy, which sets objectives for adapting the system to the requirements of a knowledge- and innovation-based economy. The development of these policies in partnership with international organizations (EU, UNICEF, UNDP) ensures legitimacy and fosters a shared vision of educational transformation. However, political instability and frequent leadership changes within the Ministry of Education affect the continuity of reforms and may generate implementation challenges. Moreover, the regional geopolitical context, influenced by the war in Ukraine, creates budgetary uncertainty and leads to the reallocation of public funds toward emergency sectors such as security and energy. Conversely, the European integration process serves as a major catalyst for reform, promoting alignment with EQF, ESG and Bologna Process standards. This opportunity, however, requires additional administrative and financial adaptation, as well as strengthened institutional capacity at all levels of the education system.

Economic Factors (E) - Economic factors largely determine the efficiency and sustainability of educational reforms. Insufficient funding

for the education sector remains a structural challenge. Budget allocations do not fully cover the needs for school infrastructure modernization, equitable distribution of digital equipment, or the improvement of teachers' salaries to increase the profession's attractiveness. At the same time, reliance on external funding through programs such as EU-4Skills, Tekwill in Every School, or the Moldova 2030 Project significantly supports reform implementation. However, this reliance also creates vulnerabilities if domestic financing mechanisms are not secured. Pronounced economic disparities between urban and rural areas generate major inequalities in access to quality education. These are reflected in the lack of school transportation, deteriorated infrastructure, a shortage of qualified teachers and limited teaching resources. Consequently, the economic efficiency of the educational system depends directly on stable funding and the state's ability to ensure equitable distribution of resources.

Social Factors (S) - The social context exerts a profound influence on educational performance. External and internal migration has created a concerning phenomenon: children left behind by migrating parents. These children often face emotional difficulties and lower academic achievement due to the absence of consistent parental support. At the same time, the transformation of educational values reflects the growing demands of the labor market for transversal skills, critical thinking, innovation and digital literacy. This requires curriculum reform and modernization of teaching methods. Inclusive education has become a major priority; however, its implementation faces significant obstacles, including the lack of educational assistants, school psychologists and adequately trained teachers. Moreover, limited engagement of communities and parents in educational decision-making reduces the effectiveness of reform initiatives. Nevertheless, projects such as *My School* have begun to stimulate civic participation and social responsibility toward education.

Technological Factors (T) - Technology represents one of the most dynamic and influential components of the educational environment. Digitalization has become a strategic priority, accelerated by the pandemic, which revealed both the potential of online learning and existing infra-

structural weaknesses. Insufficient equipment, poor internet connectivity and uneven digital competencies among teachers have exposed significant disparities between urban and rural areas. Initiatives such as *Tekwill*, robotics courses and programming programs mark an important step toward modernization, though implementation remains uneven nationwide. Furthermore, insufficient investment in digital infrastructure limits the effective use of modern educational resources. This underscores the need to upgrade computer laboratories, educational management platforms and online assessment tools.

Legal Factors (L) - The legal framework of education in the Republic of Moldova is robust but relatively rigid. The Education Code provides a solid foundation for the regulation and organization of the system. However, its practical implementation encounters challenge due to rapid social and technological change. Continuous legislative adaptation is essential. This applies particularly to the recognition of non-formal and informal learning, the certification of digital competencies and quality assurance in technical and higher education. Additionally, insufficient implementation at the local level - caused by limited resources and resistance to change - undermines policy effectiveness. Strengthening monitoring mechanisms, enhancing managerial training for school leaders and ensuring the uniform application of European standards are essential for improving the efficiency of legislative reforms.

The PESTL analysis demonstrates that the external environment offers a favorable framework for the strategic development of education in the Republic of Moldova. This framework is supported by European integration, international partnerships and the dynamics of digitalization. However, the effectiveness of this process depends on the state's ability to ensure political continuity, financial stability, social equity and legislative adaptability. Key vulnerabilities include underfunding, territorial disparities and uneven implementation of reforms. These challenges can be addressed through a coherent approach based on sustainable investment, equitable digitalization and continuous teacher training. Only by integrating these priority directions can the Moldovan educational system achieve greater resilience, quality and competitiveness, in line with sustainable development objectives.

The overall results indicate that, after five years of reforms and rationalization, the educational system of the Republic of Moldova has reached a relatively balanced but still fragile state. It requires further restructuring and adaptation. To ensure genuine alignment between the education system and labor market demands, it is essential to implement coherent educational policies focused on efficiency, economic relevance and long-term sustainability.

International indicators measuring a country's education level provide a comparative perspective on the performance of the educational system and the accumulation of human capital. Within the methodology used by the United Nations and the World Bank, two indicators are considered essential: Mean Years of Schooling (MYS) and Expected Years of Schooling (EYS).

Mean Years of Schooling represents the average number of completed years of formal education among the adult population aged 25 and older, reflecting the accumulated level of education in society. Expected Years of Schooling measures the average number of years a child of school-entry age is expected to spend in education if current enrollment rates remain constant. These indicators are integral components of the Human Development Index (HDI). They reflect not only the quality of the educational system but also its long-term development potential.

In the case of the Republic of Moldova, the most recent available data (2022) indicate a value of 11.8 years for MYS and 14.9 years for EYS. Compared to 2012 values - when MYS was approximately 11.2 years and EYS 12.4 years - a gradual and consistent increase can be observed. This positive trend reflects the expansion of access to education and the strengthening of school participation, particularly at the pre-university and post-secondary levels.

Trends over the past decade reveal a dual dynamic: the slow stabilization of the average education level among the adult population and the progressive expansion of educational opportunities for younger generations. These developments reflect the cumulative effects of curricular reforms, digitalization and investment in early childhood education. The persistence of a moderate gap between the mean and expected years of schooling suggests that the Republic of Moldova is in a transitional stage. Access to education is improving more rapidly than the educational capital accumulated by the adult population.

Therefore, the global indicators MYS and EYS confirm an upward trajectory in the level of education in the Republic of Moldova. They also emphasize the need to continue reforms focused on equity, quality and the alignment of educational supply with labor market demands.

Conclusion

The results of the analysis indicate a complex and coherent process of transformation within the educational system of the Republic of Moldova, oriented toward modernization, equity and sustainability. The research highlights significant progress in recent years – particularly in early childhood education, digitalization and regulatory reform. However, the educational system continues to face persistent structural challenges: demographic decline, territorial inequalities and a shortage of qualified human resources.

The empirical analysis confirms a structural reconfiguration of the system: an increase in the share of early childhood and postsecondary vocational education, accompanied by a decline in general and higher education. This evolution reflects the gradual adaptation of public policies to current economic and social realities, as well as to labor market requirements increasingly oriented toward practical and technical competencies. Moreover, since 2019, there has been a tendency towards stabilization within the educational network. This results from institutional rationalization and optimization processes, signaling an emerging balance between educational demand and infrastructural capacity.

To consolidate the progress achieved and ensure sustainable development, the implementation of the following strategic measures is recommended: increasing public investment in educational infrastructure – particularly in rural areas – with an emphasis on modernizing learning spaces and equipping them with digital tools; reforming human resource management through continuous professional training, salary incentives and policies aimed at attracting young specialists into the education sector; strengthening partnerships between the educational system and the economic environment by expanding dual education and aligning curricula with real labor market needs; diversifying the university and postgraduate educational offer by emphasizing interdisciplinary programs, digital competencies and internationalization; and improving monitoring and

performance evaluation mechanisms to establish a solid data foundation for evidence-based policymaking.

Overall, the research demonstrates that the national educational system is undergoing an evolutionary transition toward a more efficient, equitable and knowledge-driven model. The success of this process depends on the continuity of reforms, the coherence of government policies and the institutional commitment to ensuring educational quality and inclusion.

Bibliography

1. BOSTAN, I., MUREŞAN, M., & TURCANU, P. *Educational Reforms and Human Capital Development in the Republic of Moldova*. În: *Eastern European Journal of Regional Studies*, 2023, Vol. 9, nr. 1, p. 45-56. ISSN 2537-6179.
2. CIMPOIEŞ, L., SÂRBUR, O. Managementul financiar al învăţământului superior agronomic în Republica Moldova. În: *Economic growth in conditions of globalization, International Scientific - Practical Conference*, 12-13 octombrie 2023, ediţia XVII, Vol. 1. Chişinău 2023, Institutul Naţional de Cercetări în Economie, pag. 280-291, 0.5 c.a., ISBN 978-9975-3529-5-6.
3. MINISTERUL EDUCAŢIEI ŞI CERCETĂRII AL REPUBLICII MOLDOVA. *Strategia de dezvoltare a educaţiei „Educaţia 2030”*. Chişinău, 2023. Available at: <https://mecc.gov.md> (Accessed: 20.09.2025).
4. Codul Educaţiei al Republicii Moldova. Available at: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=110932 (Accessed: 2.10.2025).
5. PNUD Moldova. *Raportul Naţional de Dezvoltare Umană 2023-2024: Educaţia pentru dezvoltare durabilă*. Chişinău: UNDP, 2024. Available at: <https://www.undp.org/ro/moldova> (Accessed: 17.09.2025).
6. UNICEF Moldova. *Early Childhood Education and Care in the Republic of Moldova: Progress and Challenges*. Chişinău, 2023. Available at: <https://www.unicef.org/moldova> (Accessed: 14.09.2025)..
7. OECD. *Education at a Glance 2024: OECD Indicators*. Paris: OECD Publishing, 2024. DOI: 10.1787/eag-2024-en
8. BANCA MONDIALĂ. *Moldova Education Sector Analysis 2023: Building Human Capital for a Green and Digital Economy*. Washington, D.C., 2023. Available at: <https://www.worldbank.org/en/country/moldova> (Accessed: 06.09.2025).
9. SÂRBUR, O., CIMPOIEŞ, L. Diagnosis of the current situation and trends of the education and innovation system in the agriculture of the Republic of Moldova. În: Conferinţa Ştiinţifică Internaţională „Promovarea valorilor social-economice în

contextul integrării europene”, ediția a 6-a, 1-2 decembrie 2023. Vol. 1, Chișinău: USEM, 2023, pag. 45-55, 0,7 c.a. ISBN 978-9975-3611-0- 1. ISBN 978-9975-3611-1-8 (PDF).

10. BIROUL NAȚIONAL DE STATISTICĂ AL REPUBLICII MOLDOVA. Banca de date statistice – Statistica socială. Available at: Statbank – Selectează tabel (Accessed: 20.08.2025).
11. MOLDOVAN, A., PĂCURAR, M. *Digital Transformation in Education Systems of Eastern Europe: Challenges and Opportunities. În: European Journal of Education and Pedagogy*, 2023, Vol. 5, nr. 4, p. 102-111. DOI: 10.24018/ejedu.2023.4.5.780.

THE PERMACRISIS AND THE ADVANCED KNOWLEDGE BASED SUSTAINABLE DEVELOPMENT CONTEXT

Ioan G. POP, ORCID 0000-0003-4880-1387,
Universitatea Emanuel din Oradea, Romania,
igh.pop@gmail.com

Igor PRISAC, ORCID 0000-0002-1421-7708,
Universitatea Divitiae Gratiae, Chişinău, Republic of Moldova,
ida@uni-dg.md

Silvia FOTEA, ORCID 0000-0001-5109-7664,
Universitatea Emanuel din Oradea, Romania,
silvia.fotea@emanuel.ro

Mohammad JARADAT-HADI,
Universitatea Bogdan Voda Cluj Napoca, Romania

<https://doi.org/10.66782/ebc2025.12>

CZU: 316.42

Abstract

The paper combines original concepts related to ecological-social-economic systems in the context of sustainable development. It emphasizes the identification, stimulation and evaluation of creativity through trans-thematic identifiers (know what), phenomenological descriptors (know how) and logical explanators (know why). The aim is to transform a monodisciplinary space into a transdisciplinary one by applying a breadth-through-depth approach to knowledge. To be creative in the context of innovation means exploring and possibly transforming, the conceptual space into a living system understood as a practical transdisciplinary knowledge space.

The paper attempts to connect transdisciplinarity, globalization and sustainable development through the apokataphatic method, which is used to identify what is ("yes"), what is not ("no") and how sustainability works ("go-so") within ecological-social-economic systems. The paper presents a new transdisciplinary approach and a new knowledge pattern, named DIMLAK (Data, Information, Messages, Learning and Advanced Knowledge), which explains how advanced knowledge is achieved as the highest level of a transdisciplinary, integrated and integrative knowledge system.

Considering the permacrisis context, characterized by five disruptive dimensions, the paper introduces a nonlinear approach to the analysis of sustainable development. This approach aims to assess the actual level of advanced knowledge within society and the economy and to achieve, implement and share integrative knowledge through KIM (Knowledge Integrative Management).

The paper argues that even when essential operational ingredients for success in a permacrisis context, such as sufficient financial resources, financial management skills, or appropriate logistics, are missing, innovative creativity can overcome these barriers and enable new perspectives on sustainable development. Success does not necessarily result from genius idea; it often emerges from relatively simple concepts, supported by creativity, passion, motivation and an extremely clear vision of the intended outcome. Success stories from the online business environment are indicative of this dynamic.

Keywords: *sustainable development, conceptual and practical space of knowledge, breadth through depth approach of knowledge, apokataphatic method, eco-social-economic systems, heterohierarchic DIMLAK tree of knowledge, business environment, permacrisis context, innovative creativity.*

PERMACRIZA ȘI CONTEXTUL DEZVOLTĂRII DURABILE BAZATE PE CUNOAȘTERE AVANSATĂ

Rezumat

Lucrarea combină concepte originale despre sistemele ecologico-social-economice în contextul dezvoltării durabile, considerând că cele mai importante aspecte sunt „identificarea, stimularea și evaluarea creativității”, prin intermediul identificatorilor transtematici (a ști ce), al descriptorilor fenomenologici (a ști cum) și al explicatorilor logici (a ști de ce), în vederea transformării unui spațiu monodisciplinar într-unul transdisciplinar, ca abordare a cunoașterii de tip „lărgime prin profunzime”. A fi creativ pentru inovare înseamnă a explora și, eventual, a transforma „spațiul conceptual” într-un sistem viu, ca „spațiu practic al cunoașterii transdisciplinare”.

Există aici o încercare de a conecta transdisciplinaritatea, globalizarea și dezvoltarea durabilă într-un mod foarte interesant, prin metoda apokataphatică, pentru a identifica ce este („da”), ce nu este („nu”) și cum funcționează („așa”) sustenabilitatea în sistemele ecologico-social-economice. Lucrarea prezintă o nouă abordare transdisciplinară, un nou model al cunoașterii, denumit DIMLAK (Date, Informații, Mesaje, Învățare și Cunoaștere Avansată), care explică modul în care este obținută cunoașterea avansată ca nivel superior al sistemului de cunoaștere integrat și integrativ transdisciplinar. Având în vedere contextul de permacrize, cu cinci spații perturbatoare, este introdusă o abordare neliniară în analiza dezvoltării durabile, în scopul stabilirii unui nivel real al cunoașterii avansate a societății/economiei, pentru a realiza, implementa și partaja o cunoaștere integrativă sub forma KIM (management integrativ al cunoașterii). Este important de știut că, chiar și atunci când lipsesc ingredientele proprii succesului într-un context de permacrize — de exemplu, resurse financiare insuficiente, competențe de management financiar, logistică adecvată și altele asemenea — creativitatea inovatoare poate depăși barierele și poate oferi o nouă perspectivă asupra dezvoltării durabile, cu o poveste de succes diferită. De altfel, succesul nu provine neapărat din idei geniale, ci adesea din gânduri relativ simple. Lipsa anumitor „ingrediente” operaționale poate fi compensată în mod convenabil prin creativitate, pasiune sau motivație și, mai ales, printr-o viziune extrem de clară asupra modului în care se va dezvolta afacerea respectivă. Poveștile de succes din mediul de afaceri online sunt destul de sugestive în acest sens.

Cuvinte-cheie: dezvoltare durabilă, spațiul conceptual și practic al cunoașterii, abordarea cunoașterii de tip „lărgime prin profunzime”, metoda apokataphatică, sisteme eco-social-economice, arborele heteroierarhic al cunoașterii DIMLAK, mediul de afaceri, context de permacriză, creativitate inovatoare.

“Our world is suffering from the impact of unprecedented emergencies caused by the climate crisis, pollution, desertification and biodiversity loss, the COVID-19 pandemic, by new and ongoing conflicts and by the ungoverned development of new technologies” [1]

“We are living in postnormal times, when nothing makes sense, including the future [2].

“...The old is dying and the new cannot be born” [3].

We, the authors as all the people, are searching for the black swan as a Holy Grail to overcome the collapse for the permacrises society [4].

1. Sustainability, past, present and the future

Sustainability is an economico-political concept articulated in the Bruntland Report [5], determined by the tension between people’s *aspirations for a better quality of life* and the *imposed limitations arising* from the state of the nature [6,7]. Although there exists a wide range of definitions of sustainability, each of them has its own connotation and reflects a certain historical period and specific socio-economic needs. A *process-oriented* approach emerged in 1990. It introduced the idea that development could ensure sustainability and economic efficiency for local communities through the *circular economy paradigm* [4]. One strong definition emphasizes justice as a broader aspect of social life and defines sustainability as *“...living in harmony with social and environmental conditions based on a sense of equality and justice”*. Another, solution-oriented definition states: *“...sustainability is an awareness of the relationship between the world and the implications of our actions. It involves finding solutions through innovation approaches, expanding future choices by practicing environmental care and building institutions that constantly study and cultivate values promoting justice”* [5, 6, 7].

Through time, sustainability had been reinterpreted contextually on three levels: environmental, social and economic, as the ENSEC paradigm [8], or the 3P-Triple Bottom Line, comprising Planet (environment), People (society), Project (economy) [9], which analyze contextually what sustainability is and how it should be interpreted [6,10]. The study distinguishes between sustainable development, as an established idea and sustainability management, as an emerging discipline in a reshaped approach, namely Sustainable Knowledge Integration Management (KIM) [11]. Reconciling the strategic management imperatives for sales with the requirements of the knowledge-based society and economy requires certain dynamic factors, which interact synergistically to form a model of “commercial animation” grounded in advanced knowledge. In this paper, a hybrid sales strategic model is synthesized based on advanced knowledge, highlighting its antecedents and consequences [12]. Theoretical and practical sustainable development requires a sustainability management viewpoint that emphasizes safeguarding both man-made and natural assets. Sustainability management includes all actions and steps needed to achieve the goal of sustainable development in the permacrisis context [13,14]. Finally, sustainability management is essential for enhancing environmental and corporate governance mechanisms that provide access to all aspects of reality for current and future generations. The study also highlights the importance of developing a sustainability management strategy to guide human actions across political, economic, social, technological and legal domains toward long-term sustainability [8,14,15]. Sustainability can be understood as a concept that integrates nature and harmony, as well as a landscape animated by people in celebration, aiming for territories to be self-sufficient and to cooperate with each other by involving citizens in decision-making. In this context, universities must take on a new role: greater accountability to students, whose voices must be heard to foster a cultural change centered on increased responsibility toward others. Thus, there is a combination of sustainable education and trust in young people forming a foundation for building future society and economy [16,17,18]. The hope is to promote strategies that place the concept of pragmatic sustainability at the center, distinguishing it from ideological sustainability. It emerges unequivocally that sustainability washing does not solve problems and that solutions integrating multiple dimensions of sustainability must be developed while ethical aspects are

reconsidered within a transdisciplinary framework connecting entrepreneurship, business, technology and related domains [12]. Creativity for innovation in the context of social collapse involves exploring and potentially transforming the “conceptual space” into a living system, defined as a “*practical transdisciplinary knowledge space*” [17,19]. An attempt is made here to connect transdisciplinarity through cybernetic semiophysics, globalization understood as glocalization and sustainable development using the apokataphatic method to identify what is (“yes”), what is not (“no”) and how sustainability works (“go-so”) within ecological-social-economic systems [13,14,15,20,21]. *“Our world is suffering from the impact of unprecedented emergencies caused by the climate crisis, pollution, desertification and biodiversity loss, the COVID-19 pandemic, as well as new and ongoing conflicts and the ungoverned development of new technologies”* [22]. At the same time, international forums such as the G20 Summits [23] mentions that decarbonization, poverty, pandemic and efficient use of resources remain major unsolved issues; however, efforts to promote sustainable development appear more ideologically driven than focused on tangible progress capable of advancing society to the next level. Therefore, it is necessary to redefine the concept of sustainability and propose new approaches to address this complex challenge [13,14]. As the environment and geopolitics are becoming increasingly complex and unpredictable, must be approached from a transdisciplinary perspective to tackle the complexity and unpredictability of the world economy, environment and geopolitics.

2. A Transdisciplinary Approach of the Knowledge Integration in the Permacrisis Context

It is necessary to introduce a nonlinear approach to analyzing sustainable development to establish the actual level of advanced knowledge within society and the economy through the DIMLAK hetero-hierarchic paradigm [26]. This approach aims to achieve, implement and share integrative knowledge through KIM (Knowledge Integrative Management) [11] by linking the permacrisis to its five disruptive transitional spaces [19,26]: geopolitical reconfigurations [29,30]; energetic challenges [13,27,28]; climate and water disturbance [32,33,34,35]; demographic, food security and health realities [34,36,37,38]; and IT, automation and

technological development [9,34,40,41,42,43], requiring both individual and viable global and local solutions. The dilemma of economic progress versus environmental preservation under these unstable conditions remains unresolved, both conceptually and practically, particularly in creating viable economies that aim for permanent equilibrium rather than recurrent crises [14,62]. The concept of multiple crises reconfigures the three aspects of sustainable development: resilience, viability and disaster/crisis, along with their associated vulnerabilities, in a transdisciplinary manner. [8]. By understanding the dynamics of sustainability, it becomes possible to identify strategies and ongoing development that could be implemented through technology [34,60,61], science [8,25], education [15,17,44], legal regulations [7,45,46] and entrepreneurship [12,14,20,47,48]. A transdisciplinary approach facilitates a deeper understanding of complexity and provides insight for formulating contextual solutions that address human societal needs. The natural home of the synergistic integration of advanced knowledge through education, research and industry, characterized by flexibility and adequacy within the knowledge-based economic space, operates from a transdisciplinary “global village” perspective rather than an “ivory tower”, combining a highly demanding degree with broad competence across integrated disciplines and requiring depth-oriented research within one’s cognitive domain. To achieve sustainable advanced knowledge (AK), the semiophysical hetero-hierarchic DIMLAK approach was introduced (D, data-statistic; I, information-syntactic; M, message model-semantic; L, all life learning-pragmatic; AK-advanced knowledge-apobetic), complementing expertise with wisdom at the top-down level and integrating it with skills at the bottom-up level, thus connecting the knowledge system through KIM [8,11]. The purpose of the paper is to identify a comprehensive perspective on knowledge integration using a synergistic, generative transdisciplinary model that transfers and implements knowledge in the knowledge-based society and economy.

The proposed transdisciplinary model employs cybernetic synergistic synthesis methodologies within a defined framework, grounded in the fundamental pillars of knowledge: *learning to learn to know by doing* and *learning to understand to be by living together with others* [18,50], adopting a breadth-through-depth approach and opening a new vision in the process of knowledge acquisition [19].

To balance intergenerational welfare with material resources, it is necessary to distinguish two types of sustainability: strong sustainability at the macro level and weak sustainability at the micro level, in a complementary weak-strong relationship [51]. Weak and strong sustainability represent contrasting approaches to environmental and economic policy, particularly regarding the substitutability of natural and human-made capital [6]. Weak sustainability assumes that natural and human-made capital are largely interchangeable, allowing substitution as long as overall capital stock remains constant or increases. Strong sustainability posits that certain natural resources and ecological systems are irreplaceable and must be maintained without substitution. The debate between weak and strong sustainability revolves around valuing nature and its role in human well-being. While weak sustainability focuses on maintaining overall capital stocks, strong sustainability emphasizes preserving critical ecological systems and resources, even at cost of some economic benefits. Ayres and his colleagues [51] advocate for a nuanced understanding that acknowledges limits of substitutability and the importance of protecting natural capital. The authors address the issue of defining sustainable development [52], using a transdisciplinary, systemic, process-oriented and synergetic approach in the context of the five crises and transitions [13, 28]. Several key practical educational and environmental transdisciplinary spaces are introduced, such as Technopolis centers, knowledge factories and mobile platforms, functioning as innovative clusters that generate, transfer and implement knowledge to support sustainable development within an integrated and continuously evolving society. A creative system within these spaces must detect original ideas, perform efficiently and explore intelligently [15,19]. These transdisciplinary spaces aim to generate, transfer and implement advanced knowledge by integrating expertise, wisdom and skills using a breadth-through-depth approach. Transdisciplinarity operates through formulating and affirming original opinions, rational decision-making, problem-solving, responsible debate and teaching-learning processes that transcend traditional academic boundaries, bridging gaps within a sustainable, integrative, lifelong framework [17].

To integrate original sustainability concepts across ecological-social-economic systems in the permacrisis, focusing on the identification, stimulation and evaluation of creativity within the seven pillars model

of knowledge (where, when, who, with whom, why, what and how) in a cybernetic, synergistic-generative manner, to transform a mono-disciplinary space into a transdisciplinary one [19]. Creativity for innovation involves exploring and potentially transforming the “conceptual space” into a living “practical transdisciplinary knowledge space,” thereby connecting transdisciplinarity, globalization and sustainable development coherently through the apokataphatic method to identify what is (“yes”), what is not (“no”) and how sustainability works (“go-so”) in the permacrisis context [19,28,50].

3. Sustainability and the resilient development in the permacrisis context

This paper shows that gathering vital intelligence on business ethical standards, tacit and explicit corporate knowledge, market knowledge and sales governance has important practical implications for both a company’s business strategy and its sales strategy [21]. Contemporary economic realities do not necessarily change the results of effective strategic sales management, but they do influence how knowledge is converted into a strategic resource based on three cardinal notions: dynamic participation, versatility and integration. In such a context, this paper explores specific aspects regarding the link between strategic action and ethics, the integration of advanced knowledge into strategic planning, the synergistic interaction of market and organizational knowledge and the identification of key main interdepartmental drivers of efficient sales [11, 49]. Economic and environmental interventions by human societies have created disruptions that threaten the capacity of socio-ecological systems to recover from adversities and maintain key functions essential for resilience [8]. This paper underscores the benefits of a workshop-based methodology for developing a vision and approach to internal creation processes that increase resilience, address societal vulnerabilities and provide tools for planning at local, regional and global scales [56]. A framework is proposed that integrates human subjectivity and variability, including gender, in shaping experiences and responses to climate change and challenges such as COVID-19. Within the domain of socio-economic research, the authors call on researchers and policymakers to expand perspectives on resi-

lience through the proposed systemic vision. Transformative thinking requires internal exploration and visualization of desirable futures that integrate ecological, social, cultural, ethical and economic dimensions to transition toward livable, sustainable, equitable and resilient societies. Resilience is acknowledged both explicitly and implicitly across a range of targets within the United Nation's Sustainable Development Goals (SDGs) [53]. The United Nations 2030 Agenda for Sustainable Development (SD) [55] underscores the importance of sustainable, resilient and inclusive development guided by the seventeen interlinked SDGs [54]. It emphasizes addressing permacrisis conditions, where resilience and adaptive capacities operate amid climate, geopolitical, economic, energy, social-medical and technological hazards to build the resilience of vulnerable populations and reduce their exposure to extreme events [28, 55, 57]. This contributes a core feature of sustainable development, while the SDGs aim to achieve gender equality and empower women and girls, a challenge for SDG implementation [53, 65]. The integration of preventive, mitigative and adaptive policies, concepts and practices requires cooperation and coordination among policymakers, planners, institutions, local communities and global society [8]. Furthermore, the holistic approach should be based on transdisciplinary scientific collaboration, not limited to technological achievements but including ecological, social, economic and ethical dimensions [11]. Societies must be built on systemic equity, addressing threats to individuals' and communities' adaptive capacities, largely missing from current policies [28]. Therefore, effective disaster risk prevention, reduction and adaptation interventions require attention to differentiated vulnerabilities, inequalities and social changes [53,57]. This review of international cooperation for social and environmental change argues for replacing sustainable development with a new transdisciplinary approach connected to the permacrisis context [28]. Otherwise, progress toward the SDGs is likely to falter [58,65]. Alternative frameworks must relate to a new eco-social contract between citizens and the state and engage existing capabilities in a disrupted world. The case is made for an enhanced form of Disaster Risk Management (DRM) as an overarching framework [24].

Outsourcing, globalization and innovation have persisted as major trends in supply chains for a long time. They are included in, but not limited to, these efforts mainly provide insights into current and poten-

tial future developments in supply chain management and resilience inadequate data management techniques [11, 54]. Although numerous efforts have aimed to adopt more proactive supply chain crisis management approaches, these efforts mainly provide insights into the current and potential future developments in supply chain management and resilience [25,60]. It becomes necessary to consider resilience (Rsl), viability (Vbl) and vulnerability (Vlb) under possible disaster conditions to create dynamic conditions for subsistence (Sbs) living, reshaping each step to overcome challenges within ecological, social and economic subsystems of the ENSEC system under unstable conditions. A shift is required from a linear approach to sustainable development toward a nonlinear one, incorporating a circular economy [25], social-medical well-being and a new energy perspective, to reconfigure the framework of the knowledge process within a multi-parameter model. Certain aspects of sustainability must also be reconsidered in the permacrisis context [24], by identifying two dominant “dangerous dogmas” in climate debate and policy: the “climate-scam” dogma, which treats climate change as natural or exaggerated, often promoted by fossil fuel interests and the “carbon-centrism” dogma, which attributes climate change solely or primarily to CO₂ emissions [24]. These dogmas align with competing industries, fossil fuels versus lower-carbon energy, shaping capital flows, research funding and media narratives, which marginalize ecological perspectives and alternative science [56].

Regarding nuclear reactors, a dilemma arises: they can generate large amounts of energy but come with high costs and long construction times [25]. The greatest threat is radiation release due to leaks, explosions, or improper waste management, which can occur from war damage, plant control loss, overheating, lack of coolant, or natural disasters. Historical examples include Chernobyl (1986), Fukushima (2011) and the Zaporozhzia nuclear plant, affected by military actions in Ukraine [28, 59, 60]. In the permacrisis context, with energy as one of the five challenging transitions, this paper analyzes energy options and possible solutions within the broader global crisis [25, 27]. The main energy security question is how alternative sources can support decarbonization, ensure reliability, economic feasibility and geopolitical safety, given that gas is no longer a long-term option. The EU and the global community require climate-neutral energy and greater autonomy, in line with

net-zero greenhouse gas emission strategies. International projects and partnerships can serve as examples of green energy independence even amid escalating permacrises [28, 29, 57]. It is important to understand how sustainability can be maintained during prolonged global crises [28]. Although many mechanisms exist locally and internationally to support sustainable development and address ecological issues, major challenges have persisted since the Rio Earth Summit in 1992 [5]. These challenges have created a permacrisis, with five non-resilient transitions exceeding the limits of resilience mechanisms [57].

Energetic aspects of transdisciplinary sustainable development and emerging energy policy perspectives arise from the need for a green global energy system that preserves the natural ENSEC pattern [8], focusing on two primary natural resources: solar and gravitational [27]. In today's dynamic world, the energy sector faces a pivotal crossroads: growing global demand and intensifying environmental concerns make sustainable energy solutions increasingly urgent [63, 66]. Hydrogen energy technologies are considered worldwide as cutting-edge, clean energy [69]. A key focus is hydrogen as an alternative to methane, supported by an industrial ecosystem including water electrolysis and photocatalytic and electrocatalytic technologies [28]. Three major challenges limit widespread hydrogen adoption: production, storage and end-use, all interconnected in complex, highly material- and energy-intensive systems, contributing to environmental pollution. Hydrogen's benefits in transportation, residential and industrial sectors stem from its abundant availability on Earth, high energy storage capacity (nearly three times that of methane per unit volume) and potential for carbon-free energy use. Green hydrogen is expected to be produced at scale soon using carbon-neutral and environmentally processes [28, 57].

In the same "Pandora's energetic box", a high-capacity reversible hydrogen storage battery using H⁻-conducting solid electrolytes has been developed [70]. Hydride ion-mediated electrochemical storage was explored and a promising hydride ion-conducting solid electrolyte was identified from the pseudoternary barium-calcium-sodium hydride system. Its excellent electrochemical stability allows flexible coupling with various metal-hydride electrodes and magnesium-hydrogen cells using this electrolyte achieved a reversible capacity of 2030 milliampere-hours per gram at a relatively low temperature of 90°C [71].

Conclusions

Identifying, shaping, refining, implementing and monitoring business ideas, even online, is a complex yet increasingly undertaken by entrepreneurs. In collapsing modern societies, collaboration is possible, allowing freedom to mitigate impacts and regenerate the natural world. Moving beyond reactionary or panic-driven responses of elites, an equilibrium agenda for politics and practical action can be achieved. Anticipating potential “black swan” events and pursuing transformative opportunities (“holy grail”) daily, through authentic innovation, helps avoid permacrisis signs and build a sustainable entrepreneurial foundation. Once the “*eureka*” moment occurs, entrepreneurs should test their business ideas using proper marketing research tools. A good business idea is the most important thing, if not the only thing, that an individual with entrepreneurial spirit requires to become rich. Many entrepreneurs lack operational ingredients (e.g., financial resources, management skills, logistics), but creativity, passion, motivation and a clear strategic vision often compensate.

Success frequently emerges from relatively simple ideas rather than genius concepts, as shown in online business examples.

References

1. UN SECRETARY-GENERAL ANTÓNIO GUTERRES, UNITED NATIONS, 2022; Secretary-General António Guterres message on United Nations Day, 24 October 2022. Available: <https://unric.org/en/secretary-general-antonio-guterres-message-on-united-nations-day-24-october-2022/> (Accessed: 15.09.2023)
2. SARDAR, Z. Welcome to postnormal times. *Futures*, 2010, 42(5), pp. 435-444.
3. FRASER, N. The old is dying and the new cannot be born: From progressive neo-liberalism to Trump and beyond. Ed. Verso Books, 2019.
4. POP I.G. et al. Pollution, Waste, and the New CE-CBE Integrative Recycling Paradigm in the Knowledge Based Society/Economy, *Open Access Journal of Waste Management & Xenobiotics*: 2022, Vol. 5(2), pp. 1-12. DOI:10.23880/oajwx-16000174
5. WCED-WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT, 1987, *Our Common Future*.
6. KUHLMAN, T. & FARRINGTON J. What is Sustainability? *Sustainability*, 2010, 2, pp. 3436-3448. DOI:10.3390/su2113436, ISSN 2071-1050
7. PRISAC, I. A transdisciplinary approach of ecological economy and sustainability in Eastern Europe, in *Business ethics and leadership from an Eastern European, transdisciplinary context: the 2017 Griffiths School of Management Annual Confer-*

- ence on Business, Entrepreneurship and Ethics. Cham: Springer, 2017, pp. 75-85. ISBN 978-3-319-45185-5
8. POP, I. Considerations about Sustainable Development of the ENSEC (Environmental-Social-Economic) Systems. Transdisciplinary M.E.N. (Megawatt, Ecowatt, Negawatt) Eco-Energetic Paradigm, Modern Perspectives in Economics, Business and Management Vol. 3, 16 July 2021, Page 26-58. DOI: <https://doi.org/10.9734/bpi/mpebm/v3/10995D>
 9. SANTOS, I.S. & SEPA, S. Literacy: Promoting Sustainability in a Digital Society. *Journal of Education Teaching and Social Studies*, 2023, 2(1), p. 1.
 10. PRISAC, I. Dealing with Complexity in Management Processes and Economic Dynamics. In: *Developing Entrepreneurial and Creativity in the Romanian Business Environment*. 4th Griffiths School of Management Series. Oradea: Emanuel University Press, 2014, pp. 49-64. ISBN 978-606-8431-18-5;
 11. POP, G. I. & FAGADAR, C. Considerations on the Knowledge Integration Management (KIM) in the Knowledge-Based Society/Economy (KBS/E). In: 8th International Scientific Conference ITEMA 2024, October 24, Zayed University in Dubai - Conference Proceedings, 2024, pp. 313-322. DOI: <https://doi.org/10.31410/ITEMA.2024.313>
 12. TALPOȘ, M. F. & POP, I. 2013, e-business entrepreneurship. identifying a business idea and testing its viability, Proceedings of the International Conference. In: *Developing Entrepreneurial Mentality and Creativity in Romanian Business Environment*. Eds. VĂDUVA S. & FOTEA I. Oradea: Emanuel University Press, 2024, pp. 131-142. ISSN 2359-8581
 13. PRISAC, I., POP, I. G., & FAGADAR, C. A transdisciplinary approach of the energy security in Eastern Europe in the context of the Russian-Ukrainian war. Published in *STUDIA UNIVERSITATIS MOLDAVIAE*, Revista științifică a Universității de Stat din Moldova, 2023, nr. 2(11)24CZU: 620.9(4-11):355.4(470:477). DOI: [https://doi.org/10.59295/sum2\(11\)2023_03](https://doi.org/10.59295/sum2(11)2023_03)
 14. POP, I.G., PRISAC, I, FAGADAR, C, 2024, Reshaping Development for Energy Sustainability in Permacrisis, *Open Access Journal of Waste Management & Xenobiotics (OAJWX)*, 2024, Vol. 7 No. 4. DOI: <https://doi.org/10.23880/oajwx-16000199>
 15. PRISAC, I. The New Phase Transition of the World Economy. Development, Growth and Finances of Organizations from an Eastern European Context. Cham: Springer, 2017, pp. 101-114. ISBN 978-3-319-54453-3
 16. POP, I.G., FOTEA, I., & FOTEA, S. Innovation Networking, Knowledge Transdisciplinary Spaces. In: *Studia Universitatis "Vasile Goldis" Arad - Economics Series*, 2018, 28(2), pp. 86-106. DOI: <https://doi.org/10.2478/sues-2018-0011>
 17. POP, I.G. & SORIȚĂU, I. Sustainable Integrative All Life Learning as Pragmatic Level to Achieve Knowledge in the Informergic Society. *Dialogo*, 2022, 9(1), p. 200. DOI: <https://doi.org/10.51917/dialogo.2022.9.1.15>
 18. FOTEA, S., FOTEA, I., & VĂDUVA, S. Navigating Through the Crisis: Business, Technological and Ethical Considerations. In: *The 2020 Annual Griffiths School of*

- Management and IT Conference (GSMAC). Springer Proceedings in Business and Economics, 2022, vol 2. ISBN: 978-3-030-82750-2, ISSN: 2198-7246
19. POP, I.G. & MÁTIÉS, V. Transdisciplinary Approach of the Mechatronics in the Knowledge Based Society. In: MARTINEZ-ALFARO H. (Ed.). *Advances in Mechatronics*. London: IntechOpen, 2011, pp. 271-300. DOI: <https://doi.org/10.5772/20876>
 20. VARVAROUSIS, A. & KALLIS, G. Commoning Against The Crisis, Chapter 6, in Castells, M. et al, *Another Economy is Possible*, 1st Ed., 2017, pp. 128-159, ISBN 13978-1509517213
 21. HALKOS, G. & GKAMPOURA, E.C. Where do we stand on the 17 Sustainable Development Goals? An overview on progress. *Econ. Anal. Policy*, 2021, 70, pp. 94-122.
 22. ECOSOC UN Economic and Social Council, 2022. Available: https://unctad.org/system/files/official-document/ecosoc_res_2022d15_en.pdf (Accessed 17.10.2025).
 23. ETWG, G20 New Delhi Leaders' Declaration, 2023, New Delhi, India, pp. 1-34.
 24. BENDELL, J. *Breaking Together: A Freedom-Loving Response to Collapse*. Bristol: Good Works - Schumacher Institute, 2023. ISBN 9781399954471
 25. BENDELL, J. Replacing Sustainable Development: Potential Frameworks for International Cooperation in an Era of Increasing Crises and Disasters, *Sustainability* 2022, 14(13), 8185. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14138185>.
 26. HOMER-DIXON, T. et al. Call for An International Research Program on the Risk of a Global Polycrisis, CASCADE Institute, IASS POTSDAM, 2022, pp. 1-11. Available: <https://cascadeinstitute.org/wp-content/uploads/2022/03/A-call-for-an-international-research-program-on-the-risk-of-a-global-polycrisis-v2.0.pdf> (Accessed 24.10.2025)
 27. POP, I.G., TALPOȘ, M., PRISAC, I. A transdisciplinary approach on the Advanced Sustainable Knowledge Integration. In: *The role of engineering/technology and business education in an uncertain future-7th Balkan Region Conference on Engineering and Business Education*. Lucian Blaga University of Sibiu, 2015, 1(1): 215-225, pp. 228-249. DOI: <https://doi.org/10.1515/cplbu-2015-0025>
 28. PRISAC, I. & POP, I. Redefining Sustainable Development in the Context of Transdisciplinary Paradigm. In: *Studia Universitatis Moldaviae, Seria Științe Economice și ale Comunicării*, No. 11(3), Chișinău: Editura USM, 2024. pp. 67-75. DOI: [https://doi.org/10.59295/sum11\(3\)2024_11](https://doi.org/10.59295/sum11(3)2024_11)
 29. PRISAC, I., POP, I.G., & FAGADAR, C. The Energy Security of Eastern Europe in the Context of the Russian Ukrainian War. In: *Journal of Waste Management & Xenobiotics*. Medwin Publishers, 2023, Vol. 6, issue 1, March 24. DOI: <https://doi.org/10.23880/Oajwx-16000182>
 30. ARENCIBIA, M.G., COROZO, V.E.H., & NAZARENO, D.O. Reconfiguration of the Global Geopolitical Map: Challenges and Perspectives. *American Journal of Applied Scientific Research*, 2023, 9(4). DOI: <https://doi.org/10.11648/j.ajasr.20230904.12>

31. POP, G.I, VĂDUVA, S., & TALPOŞ, M.F. Energetic Sustainability and the Environment: A Transdisciplinary, Economic-Ecological Approach, *Sustainability*, 2017, 9(6), p. 873.
32. BATTISTI, C., POETA, G., & FANELLI, G. An Introduction to Disturbance Ecology. New York City: Springer International Publishing, 2016. ISBN 9783319324760
33. CLIMATE CHANGE 2022: IMPACTS, ADAPTATION, AND VULNERABILITY. IPCC. Eds. PÖRTNER, H.-O. et al. Cambridge University Press, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1017/9781009325844>
34. GHAIB, A. A. et al. The Role of Digital Agriculture in Mitigating Climate Change and Ensuring Food Security: An Overview. In: *Climate Resilient and Sustainable Agriculture, Social and Transformative Strategies*, 2025, Volume 2, DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-032-04141-8_11;
35. MAHADEVA, M. & SIDDHARTH, S. M. Integrating Water Resource Management into Sustainable Built Environments, 2025; ISSN 2349-6495(P)|2456-1908(O), DOI: <https://dx.doi.org/10.22161/ijaers.1210.6>
36. VISHWAKARMA, L.P. et al. Application of artificial intelligence for resilient and sustainable healthcare system: Systematic literature review and future research directions, *Int. J. Prod. Res.* 2023, p. 1-23.
37. HRADSKY, O. & KOMAREK, A. Demographic and public health characteristics explain large part of variability in COVID-19 mortality across countries. *Eur. J Public Health*, 2021, 31(1), pp. 12-16.
38. FOTEA, S., FOTEA, I., & VĂDUVA, S. Navigating Through the Crisis - A special Issue on the Covid 19 Crises". Springer International Publishing, 2022. ISBN: 978-3-030-82754-0, ISSN: 2198-7246
39. GEELS, W. F. Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: a multi-level perspective and a case-study, *Research Policy*, 2002, Volume 31, Issues 8-9, pp. 1257-1274, DOI: [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(02\)00062-8](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00062-8)
40. BISHNOI, M.M. & SURAJ, S. Challenges and Implications of Technological Transitions: The Case of Online Examinations in India. 15th International Conference on Industrial and Information Systems, IEEE, 2020, pp. 26-28.
41. HASIN, I. & NASIR, M.K.M. The Effectiveness of the Use of Information and Communication Technology (ICT) in Rural Secondary Schools in Malaysia. In: *Journal of Education and E-Learning Research*, 2021, 8(1), pp. 59-64.
42. ŠLAUS, I. & JACOBS, G., Human Capital and Sustainability, *Sustainability* 3, 2011, p. 111.
43. MAHADEVA, M. & UDAY, N. Artificial Intelligence and Smart Technologies for Sustainable Civil Engineering. In: *International Journal of Advanced Engineering Research and Science (IJAERS)*, 2025, Vol-12, Issue-10, pp. 39-44. ISSN: 2349-6495(P) | 2456-1908(O), DOI: <https://dx.doi.org/10.22161/ijaers.1210.5>
44. OSORIO, M., NASCIMENTO, M.M., MARTINS, P. Past, Present and Future: Confidence Intervals with Technologies in Higher Education at the Polytechnic School

- of Malanje, *Entrepreneurial Business and Economics Review*, ICERI (12th annual International Conference of Education, Research and Innovation) Seville. 2019, 11-13 November, pp. 151-158.
45. ECDPM, *European Development Finance in Permacrises*, Ed. BILAL S., June, 2023. Available: <https://ecdpm.org/application/files/8316/8657/4359/European-development-finance-perma-crisis-ECDPM-e-book-2023.pdf> (Accessed: 27.10.2025).
 46. APR(EU), *Asylum Procedures Regulation (EU) 2024/1348; Navigating the Labyrinth of Derogations: A Critical Look at the Crisis Regulation*. Available: <https://eumigrationlawblog.eu/navigating-the-labyrinth-of-derogations-a-critical-look-at-the-crisis-regulation/> (Accessed: 20.10.2025).
 47. EVANS, J.P. *Resilience, ecology and adaptation in the experimental city*, 2011, *Transactions of the Institute of British Geographers TIBG*, 2011, April, Volume36, Issue2, pp. 223-237 DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1475-5661.2010.00420.x>
 48. VADUVA, S. & FILIP, F. *Developing Entrepreneurship and Creativity in the Romanian Business Environment*, Proceedings of the 2013 Academic Conference of the Griffiths School of Management. Emanuel University Press: Oradea, 2014.
 49. D'ADAMO, I. et al. *Sustainability Survey: Promoting Solutions to Real-World Problems*, 2022, *Sustainability*14, 12244. Available: file:///C:/Users/igpri/Downloads/Sustainability_Survey_Promoting_Solutions_to_Real.pdf (Accessed: 20.09.2025).
 50. NICOLESCU, B. *Transdisciplinarity-Past Present and Future*. In: Haverkort B. et al. Eds. *Moving Worldviews*. COMPAS Editions, Reshaping Sciences, Policies and Practices for Endogenous Sustainable Development, Holland, 2006, pp: 142-166.
 51. AYRES, R., van den BERGH, C.J.M. , GOWDY, J. M. *Viewpoint: Weak versus Strong Sustainability*, *RePEc*, 1998, pp. 1-16. Available: <https://papers.tinbergen.nl/98103.pdf> (Accessed 21.10.2025).
 52. TANG, M. et al. *Ten Years of Sustainability (2009 to 2018): A Bibliometric Overview*, 2018, *Sustainability* 2018, 10, 1655. DOI: <https://doi.org/10.3390/su10051655>
 53. ZABANIOTOU, A. *From Multidisciplinarity to Transdisciplinarity and from Local to Global Foci: Integrative Approaches to Systemic Resilience Based upon the Value of Life in the Context of Environmental and Gender Vulnerabilities with a Special Focus upon the Brazilian Amazon Biome*; *Sustainability* 2020, 12, 8407. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12208407>
 54. FERNÁNDEZ-MIGUEL, A. *Disruption in Resource-Intensive Supply Chains: Reshoring and Nearshoring as Strategies to Enable Them to Become More Resilient and Sustainable*, *Sustainability* 2022, 14(17),10909. DOI: <https://doi.org/10.3390/su141710909>.
 55. UNTW, *United Nations transforming our world, 2030 agenda for sustainable development: A/RES/70/1*: Available: <https://sdgs.un.org/2030agenda> (Accessed: 22.10.2025).
 56. EDWARDS, T., & REES, C. *International Human Resource Management: Globalization, National Systems and Multinational Companies*. Pearson, 2016.

57. GEELS, W.F. Disruption and low-carbon system transformation: Progress and new challenges in sociotechnical transitions research and the Multi-Level Perspective. *Energy Research & Social*, 2018, Science 37, pp. 224-231. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.erss.2017.10.010>
58. GLANCY, J. Will the permacrisis ever end? *The Sunday Times*, 2022. Available: <https://www.thetimes.co.uk/article/permacrisis-ever-end-covid-pandemic-brexit-ukraine-crisis-latest-fpznr05qk> (Accessed: 12.05.2022).
59. GEELS, W.F. The Multi-Level Perspective on Sustainability Transitions: Background, overview, and current research topics, Background, overview, and current research topics, Book Chapter in *Introduction to Sustainability Transitions Research*, Cambridge University Press, 2024. DOI: <https://doi.org/10.33774/coe-2024-c15gb>.
60. GEELS, F.W., HEKKERT, M., & JACOBSSON, S. The dynamics of sustainable innovation journeys: introduction to the special section. *Technology Analysis & Strategic Management*, 2008, 20 (5), pp. 521-536. DOI: <https://doi.org/10.1080/09537320802292982>
61. GENUS, A. & COLES A.M. Rethinking the multi-level perspective of technological transitions. *Research Policy* 37, 2008, pp.1436-1445. DOI: 10.1016/j.respol.2008.05.006
62. GRIN, J., ROTMANS, J., & SCHOT, J., *Transitions to Sustainable Development: New Directions in the Study of Long Term Transformative Change*, 2010. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780203856598>; ISBN 9780203856598
63. SIOSHANSI, F.P. *Evolution of Global Electricity Markets, New Paradigms, New Challenges, New Approaches*. Academic Press, 2013. ISBN: 9780123978912; World Commission on Environment and Development-WCED. *Our Common Future*; UN, 1987. Available: https://gat04-live-1517c8a4486c41609369c68f30c8-aa81074.divio-media.org/filer_public/6f/85/6f854236-56ab-4b42-810f-606d215c0499/cd_9127_extract_from_our_common_future_brundtland_report_1987_foreword_chpt_2.pdf (Accessed: 23.10.2025)
64. ALI, S.M. et al. *Development Goals towards Sustainability, 2023*; *Sustainability* 2023, 15, 9443. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15129443>
65. ANPR, *Small Nuclear Power Reactors, Fast Neutron Reactors and Generation IV Nuclear Reactors*, 2024.
66. BANNA, H et al. Energy security and economic stability: The role of inflation and war. *Energy Economics*, 2023, vol. 126:106949. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eneeco.2023.106949>
67. DINIS, M.A.P. Editorial: Waste Challenges in the Context of Broad Sustainability Challenges. *Front. Environ. Sci.*, 2022, 10:964366. DOI: <https://doi.org/10.3389/fenvs.2022.964366>
68. COTMORE, J. Nuclear fusion: Inside the construction of the world's largest tokamak. *Science Focus*, 2022. Available: <https://www.sciencefocus.com/future-tech/>

- nology/nuclear-fusion-inside-the-construction-of-the-worlds-largest-tokamak (Accessed 24.10.2025).
69. TARASENKO, A.B., KISELEVA, S.V., & POPEL, O.S. Hydrogen energy pilot introduction - Technology competition, a hydrogen source may not find application as a competing technology. *International Journal of Hydrogen Energy*, 2022, 47(23), pp. 11991-11997. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhydene.2022.01.242>
 70. HIROSE, T. et al. High-capacity, reversible hydrogen storage using H-conducting solid electrolytes. In: *Science*, 2025, 389(6766), pp. 1252-1255, DOI: <https://doi.org/10.1126/science.adw1996>.
 71. O'HAYRE, R. & SOSSINA, M. H. Science Solid-state hydrogen storage goes electric. In: *Science*, 2025, Vol 389, Issue 6766, pp. 1187-1188, DOI: <https://doi.org/10.1126/science.aeb3327>

FRAUD AND MONEY LAUNDERING IN THE REPUBLIC OF MOLDOVA: THE ROLE OF INTER-INSTITUTIONAL COOPERATION

Artur GOLBAN, ORCID 0000-0001-8188-1011
AML/CFT Expert, CAMS, CGSS, CFCS, Republica Moldova,
golban.artur@yahoo.com

<https://doi.org/10.66782/ebc2025.13>

CZU: 343.37(478)

Abstract

As businesses develop and transform, becoming increasingly digital, the threat of fraud and money laundering has intensified. Combating these financial crimes can be achieved through local and international cooperation, emphasizing the crucial role of trust and law enforcement institutions. According to estimates by the United Nations Office on Drugs and Crime, approximately 2-5% of global GDP - equivalent to about 5.3 trillion US dollars - is laundered worldwide each year. Fraudsters steal billions of dollars annually from companies and individuals. In the Republic of Moldova, there have also been cases in which companies and individuals were defrauded and the proceeds were subsequently laundered and lost.

The purpose of this paper is to analyze the situation regarding fraud and money laundering in the Republic of Moldova, to present the major fraud typologies and the relationship between fraud and money laundering and to identify and propose measures to prevent and combat this phenomenon. It also aims to emphasize the role of inter-institutional cooperation in ensuring the protection of the business environment and the citizens of the Republic of Moldova.

Research Methodology: In the preparation of this article, the following research methods were employed: analysis and synthesis, the graphic method, induction and deduction and time series analysis.

Conclusions: The research highlights that, as businesses digitalize, financial crimes such as fraud and money laundering are increasingly committed electronically. This trend makes cooperation between institutions essential in preventing and combating these crimes. Establishing a trusted anti-fraud network that enables rapid information exchange and early warning mechanisms would enhance the efficiency of investigations and protect businesses from the risk of financial losses, reputational risk and customer attrition. As preventive measures, this study proposes organizing of anti-fraud and AML training for company employees and organizing information campaigns for customers. These measures would strengthen anti-fraud and AML awareness and help ensure a solid environment capable of mitigating fraudulent activities.

The originality of the paper lies in highlighting the ways to prevent and combat fraud through cooperation between institutions, as well as in ensuring rapid

information exchange and early warning. The article presents actions aimed at preventing and combating fraud and money laundering in the digital world that need to be undertaken at the company level to ensure greater customer protection.

Keywords: fraud, money laundering, financial crimes, protection, cooperation, digital world.

FRAUDA ȘI SPĂLAREA BANILOR ÎN REPUBLICA MOLDOVA - ROLUL COOPERĂRII ÎNTRE INSTITUȚII

Rezumat

Pe măsură ce afacerile se dezvoltă și se transformă, devenind tot mai digitalizate, crește și amenințarea reprezentată de fraudă și spălarea banilor. Combaterea acestor infracțiuni financiare poate fi realizată prin cooperare la nivel local și internațional, subliniind rolul esențial al încrederii și al instituțiilor de aplicare a legii. Potrivit estimărilor Oficiului Națiunilor Unite pentru Droguri și Criminalitate, aproximativ 2-5% din PIB-ul global - circa 5,3 trilioane de dolari SUA - este spălat anual la nivel mondial. Escrocii sustrag în fiecare an miliarde de dolari de la companii și persoane fizice. Și în Republica Moldova au existat cazuri în care companii și persoane au fost victime ale fraudei, iar fondurile obținute ilegal au fost ulterior spălate și pierdute.

Scopul acestui articol este de a analiza situația fraudei și a spălării banilor în Republica Moldova, de a prezenta tipologiile de fraudă și legătura dintre fraudă și spălarea banilor, de a identifica și propune modalități de prevenire și combatere a acestor fenomene, precum și de a evidenția rolul cooperării dintre instituții în asigurarea protecției mediului de afaceri și a cetățenilor Republicii Moldova.

Metodologia cercetării: La elaborarea articolului au fost utilizate următoarele metode de cercetare: analiza și sinteza, metoda grafică, inducția și deducția, precum și metoda seriilor de timp.

Concluzii: Rezultatele cercetării evidențiază faptul că, odată cu digitalizarea afacerilor, se înregistrează o creștere a infracțiunilor financiare (fraudă/spălare a banilor) prin mijloace electronice, iar rolul cooperării dintre instituții este esențial în prevenirea și combaterea acestora. Crearea unei rețele antifraudă bazate pe încredere, prin intermediul căreia informațiile să poată fi schimbate rapid și să existe mecanisme de avertizare timpurie, va contribui la creșterea eficienței investigațiilor și la protejarea afacerilor de riscul pierderilor financiare, de riscul reputațional și de riscul pierderii clienților. Propunem, ca măsură de prevenire și combatere a fraudei, organizarea de instruiți antifraudă și AML pentru angajații companiilor, precum și desfășurarea de campanii de informare pentru clienți, acestea contribuind la consolidarea culturii antifraudă și AML, la asigurarea unui mediu solid care să descurajeze acțiunile frauduloase.

Originalitatea lucrării constă în evidențierea modalităților de prevenire și combatere a fraudei prin cooperarea dintre instituții și asigurarea unui schimb rapid de informații și a avertizării timpurii. Articolul prezintă acțiunile necesare pentru prevenirea și combaterea fraudei și a spălării banilor în mediul digital, care trebuie întreprinse la nivelul companiilor pentru a asigura o protecție sporită a clienților.

Cuvinte-cheie: fraudă, spălarea banilor, infracțiuni financiare, protecție, cooperare, mediul digital.

INTRODUCTION

What is Fraud?

In the digital economy, people are increasingly using electronic means to make transfers to one another. Under these conditions, individuals often become victims of highly sophisticated fraud attacks, as fraudsters continuously invent new methods. In the specialized literature, various definitions of fraud exist. According to the Cambridge Advanced Learner’s Dictionary, fraud is defined as a “*crime of obtaining money by deceiving people*” [2]. According to the Merriam-Webster Dictionary, fraud is defined as “*the crime of using dishonest methods to take something of value from another person*” [11]. According to the Explanatory Dictionary of the Romanian Language, fraud is defined as “*the commission, in bad faith and in order to obtain benefits, of acts that infringe the rights of another (causing damage to another person); theft*” [5].

In the Sixth Anti-Money Laundering Directive (6AMLD), fraud is one of the 22 predicate offences of money laundering, alongside piracy, forgery, cybercrime, extortion, tax crimes, narcotic drug trafficking, etc. [12]. A predicate offence is any offence provided by the Criminal Code that is capable of generating proceeds that may become the object of the money laundering offence under Article 243 of the Criminal Code No. 985/2002 [3, 10].

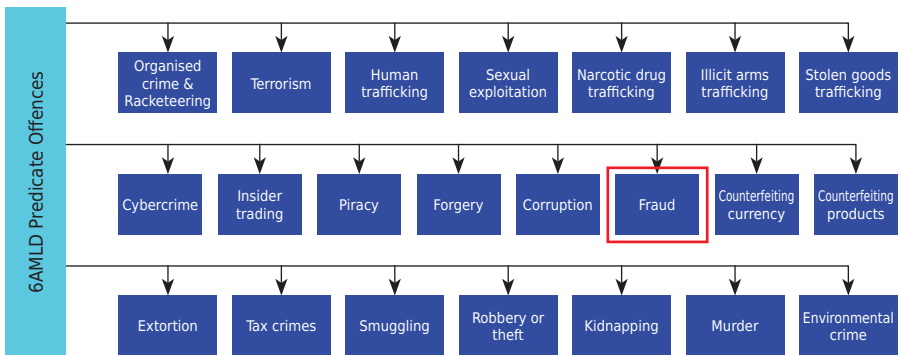


Figure 1. Fraud - One of the 22 predicate offenses of ML according to 6th AMLD.

Source: [12]

What is money laundering according to Law No. 308/2017 on the Prevention and Combating of Money Laundering and Terrorism Financing?

- *Money laundering – acts established in art. 243 of the Criminal Code and in the international treaties to which the Republic of Moldova is a party [10]*

Money laundering, according to Article 243 of the Criminal Code of the Republic of Moldova No. 985-XV of 18 April 2002 refers to the following acts [3]:

- the conversion or transfer of property by a person who knows, or should have known, that it constitutes illicit proceeds, for the purpose of concealing or disguising the illicit origin of the property or assisting any person involved in the commission of the predicate offence to evade the legal consequences of such actions.*
- the concealment or disguising of the nature, origin, location, disposition, transmission, transfer, or true ownership of the property, or of the rights attached thereto, by a person who knows, or should have known, that it constitutes illicit proceeds.*
- the acquisition, possession, or use of property by a person who knows or should have known that it constitutes illicit proceeds.*
- participation in any association, agreement, complicity by providing assistance, aid, or advice in order to commit the acts provided for in letters a)-c).*

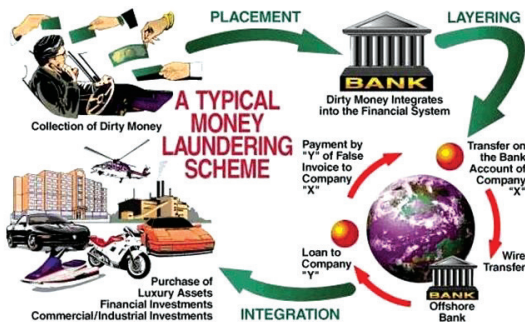


Figure 2. Steps of money laundering

Source: [13]

Stages involving money laundering [1,4,6,7-9,13]:

1. *Placement* – depositing illicit funds through various intermediaries and financial institutions, usually in the form of cash
2. *Layering* – transferring funds between individuals or entities locally or internationally in order to obscure their illicit origin
3. *Integration* – the final stage of money laundering during which illicit funds are reintroduced into the legitimate economy or into the financial system as legal funds.

Results and discussion

By analyzing the dynamics of fraud cases registered in Moldova (Fig. 3), an increasing trend can be observed, from 688 cases in 2023 to 1,225 in 2025 (an increase of 537 cases).

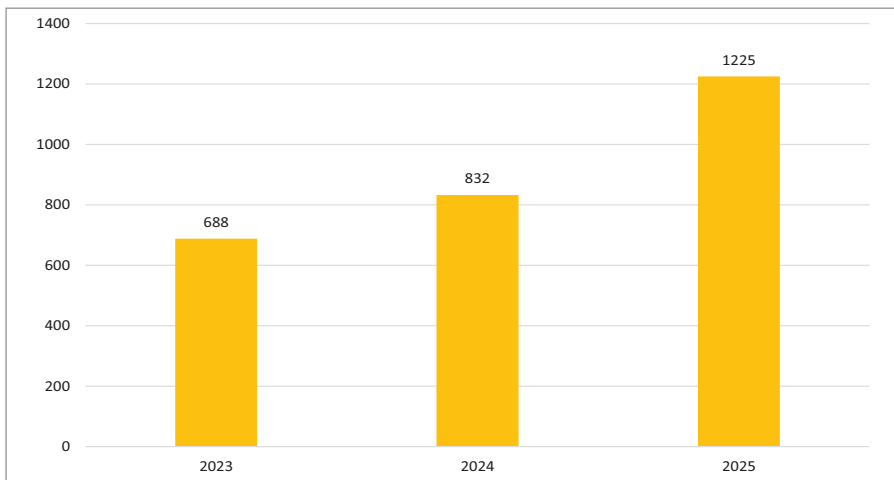


Figure 3. Dynamics of fraud cases registered in Moldova 2023-2025

Source: elaborated by the author based on the data from [14]

The most frequent fraud cases registered in 2025 are related to cryptocurrency investment scams, investment scams, phishing, FluBot, vishing and similar schemes. Fraudsters are becoming increasingly sophisticated and inventive in committing fraud.

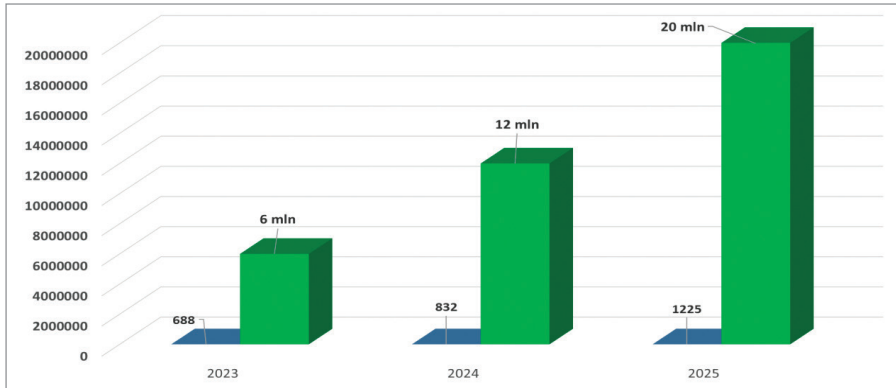


Figure 4. Dynamics of the number of fraud cases registered in Moldova vs Europe, 2023-2025

Source: elaborated by the author based on the data from [14]

Analyzing the number of fraud cases registered in Moldova and Europe for the period 2023-2025, it can be observed that the number of fraud cases increased in both regions. In Europe, the number of fraud cases increased from 6 million to 20 million.

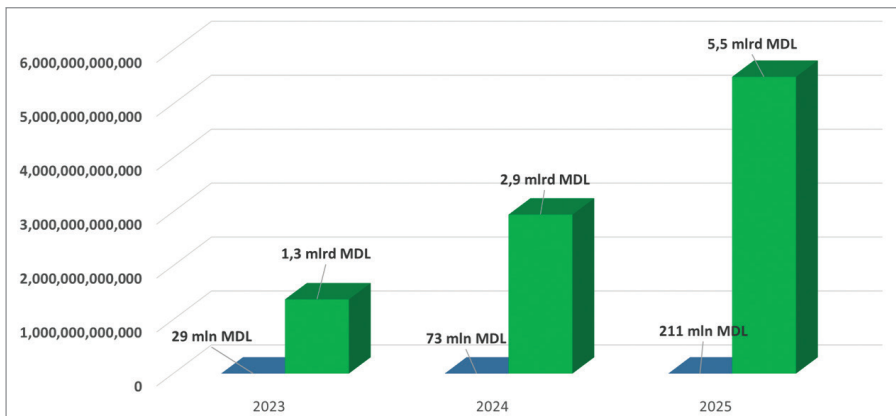


Figure 5. Value dynamics of fraud in Moldova vs Europe, 2023-2025

Source: elaborated by the author based on the data from [14]

According to Fig. 5, the value of fraud in Moldova increased during the period 2023-2025 from 29 million MDL to 211 million MDL, representing an increase of 182 million MDL. At the same time, the value of fraud in Europe increased from 1.3 billion MDL to 5.5 billion MDL.

Currently, the number of fraud cases in Moldova has increased significantly, particularly frauds performed through electronic means.

One of the most recent significant fraud cases in Moldova is the TUX case. Investigations related to this event indicate that even public sector employees - including police officers, customs officers and other officials - were involved in the "TUX scam", allegedly investing significant amounts in foreign currency.

According to estimations, the turnover of the TUX financial pyramid in the Republic of Moldova reached about 48 million Euro, which makes this case one of the biggest financial scandals in recent years. With the money involved in this pyramid - about 48 million Euro - it would have been possible to buy a Gulfstream G650 aircraft.



Figure 6. Graphical representation of the turnover of Tux Pyramid - value equivalent to a Gulfstream G650 aircraft

Frauds performed on shopping sites are also very popular among fraudsters. Figure 7 presents the steps of fraud when the fraudster lures the victim and collects the victim's card data. After accessing the victim's internet banking, the fraudster leaves the victim without financial resources, with the money being laundered through à **placement, layering and integration**.

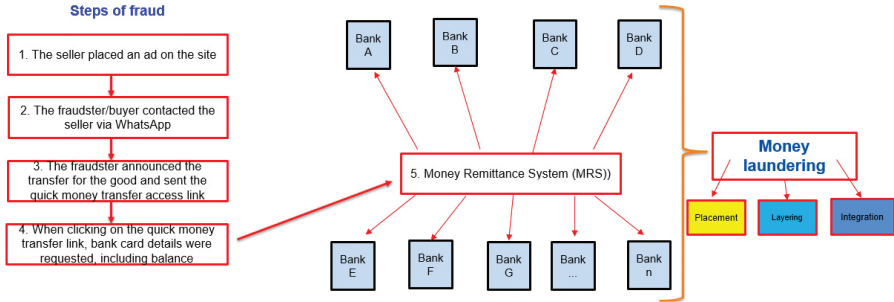


Figure 7. Fraud on shopping sites

Source: elaborated by the author

Other types of fraud schemes involve money mules – persons who transfer money on behalf of other individuals. Criminals recruit money mules in order to help them to launder money obtained from illegal activities, often without the mule being aware of the criminal nature of the transactions.

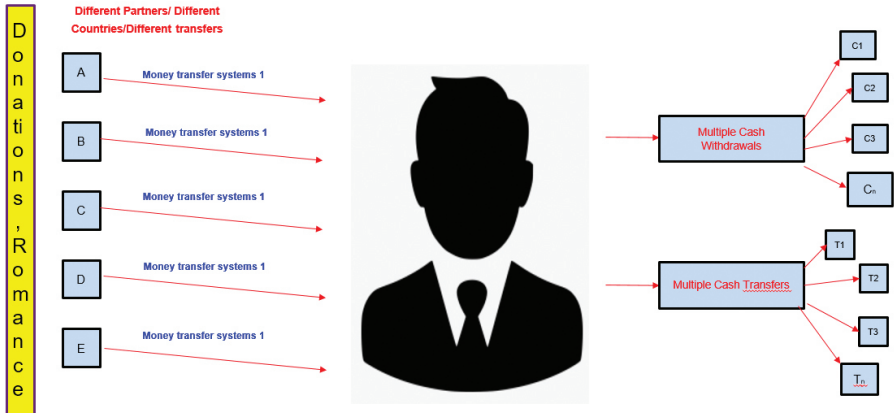


Figure 8. Use of money mules in fraud schemes

Source: elaborated by the author

Figure 8 presents a money mule who received money from different persons who were deceived through various social networking sites. These individuals were persuaded to transfer money as donations or as

part of romance scams based on fake announcements. After receiving the funds, the money mule transferred the money to other persons or withdrew the funds and passed them to the criminals.

Figure 9 shows indicators for identifying money mules.

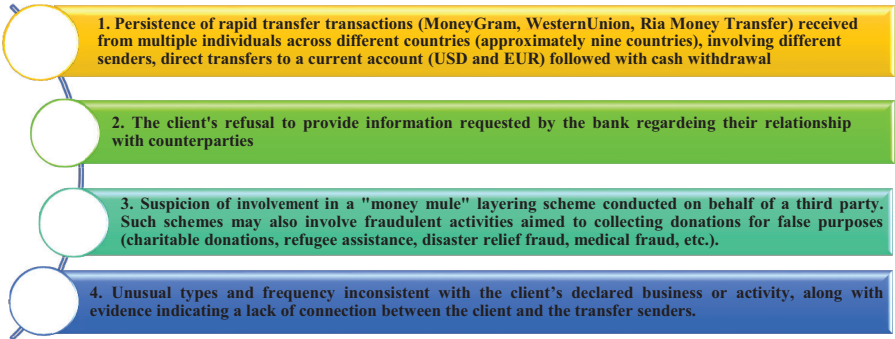


Figure 9. Indicators for identifying money mules

Source: elaborated by the author

In Figure 10 illustrates a case of social media fraud, in which individuals filled out unknown online questionnaires and were subsequently contacted by unidentified persons who encouraged them to invest in cryptocurrency. After investing through online investment platforms, the victims were unable to recover their funds.

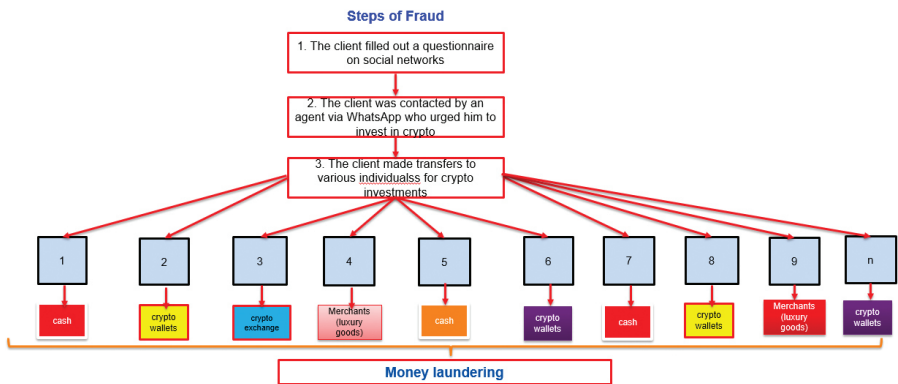


Figure 10. Fraud on social media

Source: elaborated by the author

The following section presents several types of fraud commonly encountered in the Republic of Moldova.

Phishing

- Emails that appear to originate from banks or other companies and contain expressions designed to attract attention.
- Such emails usually include attention-grabbing subject lines, such as important message or account suspension, which can create concerns about outstanding payments or potential account restrictions or seizure.
- These messages typically contain urgent calls to action, encouraging recipients to access a link immediately by claiming that negative consequences will occur otherwise.
- Once the link is accessed, victims may be asked to provide personal and financial information, such as name, address, card details, CVV2/CVC code, personal identification number (IDNP), phone number, or authorization code received via SMS, email, or banking applications. After this information is disclosed, fraudsters may gain access to the victim's funds.
- Phishing may also occur through SMS messages (smishing). These messages may appear to originate from the bank but typically contain fraudulent links requesting personal or card details.

Flubot

- FluBot is a type of SMS-based fraud that infects a mobile device by prompting the user to download an application. The application is malicious software (malware) intentionally designed to cause technical harm.
- This malware can take control of the infected device, allowing criminals to access personal data or bank accounts.
- It can also send infected messages to the victim's personal contacts, with the aim of persuading them to install the application as well.

Remote Access Programs

- Fraudsters are becoming increasingly inventive in their methods of deception
- In some cases, individuals may receive phone calls from numbers that appear similar or even identical to those of bank's customer support service or law enforcement agencies. Such calls are intended to create a false sense of legitimacy.
- A caller may claim to represent a bank and report an alleged issue related to the client's relationship with the bank. If they insist that the problem can be solved immediately by disclosing confidential information – such as user IDs, passwords, or authorization codes – this should be treated as a strong indicator of fraud.
- Such communications should be approached with a high level of caution, as legitimate banks do not request confidential information by phone.

Recommendations:

- Do not comply with requests to disclose confidential information (e.g., card details, passwords, SMS one-time passwords).
- Terminate the conversation.

The suspicious activities and transactions are reported to the local Financial Intelligence Unit according in accordance with Law No. 308/2017 on AML/CFT.

The primary objectives of financial institutions include:

- Preventing financial losses;
- Protecting customer funds;
- Reducing exposure to fraud;
- Maintaining customer trust;
- Managing reputational risk;
- Implementing effective fraud controls.

Financial institutions required to implement measures to prevent and combat fraud and money laundering, as presented in the figure 11.

At present, financial institutions face the following challenges:

1. Lack of a unified reporting and analysis system;
2. Institutional silos and limited inter-institutional collaboration;
3. Reluctance to share data due to confidentiality concerns.

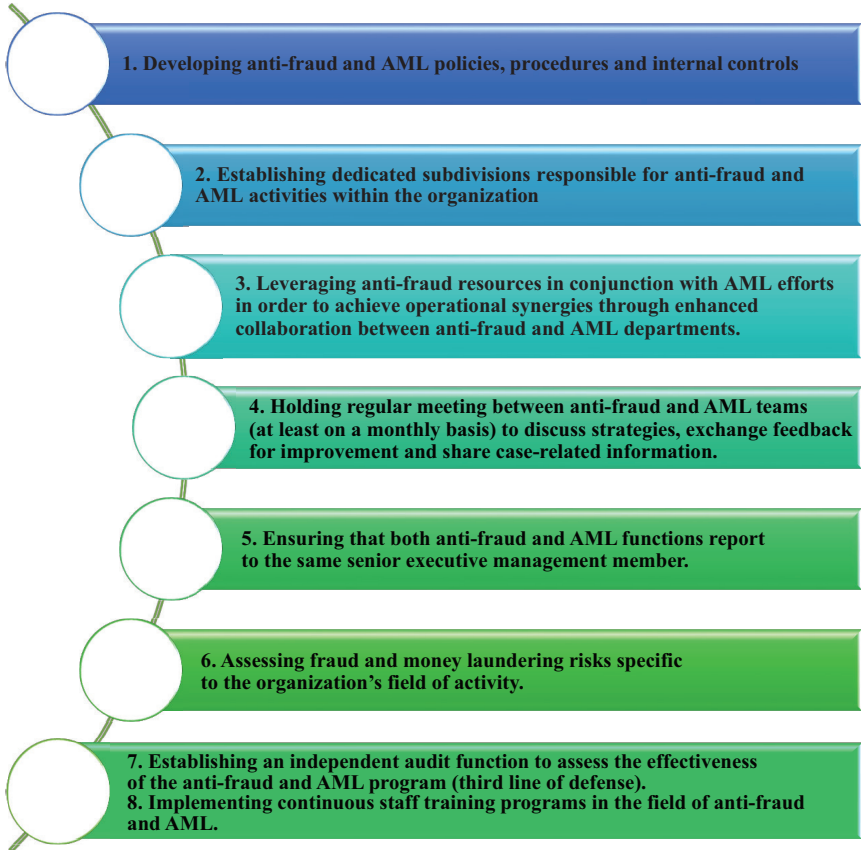


Figure 11. Actions to prevent and combat fraud and money laundering

Source: elaborated by the author

In figure 12 presents the importance of cooperation between institutions. This section calls for action, emphasizing that cooperation is key to

ensuring a safe and resilient Republic of Moldova. In order to prevent and combat fraud efficiently, it is essential to build bridges rather than walls, as fraud schemes evolve more rapidly than the response mechanisms of financial institutions.

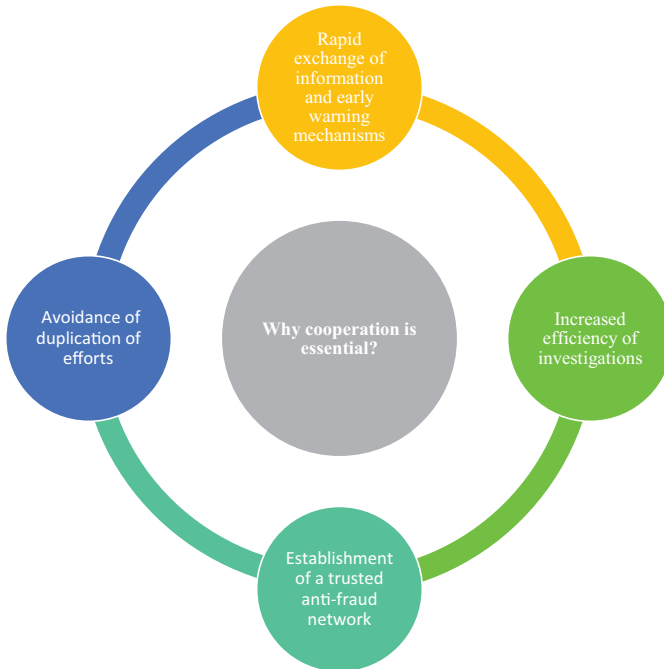


Figure 12. The importance of cooperation between institutions

Source: elaborated by the author

Conclusions

At the end of this article, we come with the following conclusions and proposals of improvement the current situation:

1. Strengthening interbank cooperation;
2. Digitalization of control processes;
3. Continuous education and training in the field of anti-fraud and AML;
4. Empowering employees in preventing and reporting fraud;
5. Carrying out information campaigns for customers.

Bibliography

1. BOGDAN, C. Spălarea banilor. Aspecte teoretice și de practică judiciară. București: Editura Universul Juridic, 2010, 170 p. ISBN 5-362-07686-4.
2. CAMBRIDGE ADVANCED LEARNER'S DICTIONARY. Disponibil: <https://dictionary.cambridge.org/us/dictionary/english/fraud> (Accesat: 20.11.2025)
3. CODUL PENAL AL REPUBLICII MOLDOVA, LEGEA NR. 985-XV DIN 18.04.2002. Monitorul Oficial al Republicii Moldova. 13.09.2002. nr. 128-129. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=151140&lang=ro# (Accesat: 24.11.2025)
4. COX, D. Handbook of Anti Money Laundering. Great Britain: John Wiley & Sons Ltd, 2014, 752 p. ISBN 978-0-470-06574-7.
5. DICȚIONARUL EXPLICATIV AL LIMBII ROMÂNE. Disponibil: <https://dexonline.ro/definitie/frauda> (Accesat: 22.11.2025)
6. GALANT, M. M. Money laundering and the proceed of crime-economic crime and civil remedies. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Ltd., 2005, 168 p. ISBN 978-1843769514.
7. GILMORE, W.C. Dirty Money: The Evolution of Money Laundering Counter Measures. Strasbourg: Council of Europe Publishing, 1995. ISBN 92-871-2691-7
8. HOPTON, D. Money Laundering: A Concise Guide for All Business. New York, USA: Routledge 2nd Edition, 2009, 232 p. ISBN 978-0566091575
9. JURJ-TUDORAN, R., DROSU ȘAGUNA, D. Spălarea banilor: teorie și practică judiciară. Ed. a 4-a, rev. și adăug. București: Editura C.H. Beck, 2019. 456 p. ISBN 978-606-18-0950-9.
10. LEGEA RM NR. 308 DIN 22-12-2017 CU PRIVIRE LA PREVENIREA ȘI COMBATEREA SPĂLĂRII BANILOR ȘI FINANȚĂRII TERORISMULUI. Monitorul Oficial al Republicii Moldova. 23.02.2018. nr. 58-66 art. 133. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=151444&lang=ro# (Accesat: 24.11.2025)
11. MERIAM-WEBSTER DICTIONARY. Disponibil: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/fraud> (Accesat: 20.11.2025)
12. UNDERSTANDING PREDICATE OFFENCES: THE HIDDEN WEB OF MONEY LAUNDERING. Disponibil: <https://www.tookitaki.com/compliance-hub/6amld-predicate-offences> (Accesat 18.11.2025)
13. WHAT IS MONEY LAUNDERING AND HOW IT IS DONE? Disponibil: <https://www.jagranjosh.com/general-knowledge/meaning-of-money-laundering-1549620151-1> (Accesat: 20.11.2025)
14. SIGURANȚA DIGITALĂ [online]. Disponibil: www.sigurantadigitala.md (Accesat: 20.11.2025)

MAPPING RESEARCH PATTERNS IN JUDICIAL PERFORMANCE MANAGEMENT: A BIBLIOMETRIC PERSPECTIVE

Ana Maria RAZLOG,

*Dunărea de Jos University of Galati,
razloganamaria@gmail.com*

George Cristian SCHIN, ORCID 0000-0002-0846-8930,

*Dunărea de Jos University of Galati,
george.schin@ugal.ro*

<https://doi.org/10.66782/ebc2025.14>

CZU: 34:001.891

Abstract

This study conducts a bibliometric analysis of scientific literature on performance management within the judicial system, with the aim of identifying dominant research themes, mapping conceptual interconnections and tracing temporal developments in the field. Using the Web of Science database and VOSviewer software, the analysis examines keyword co-occurrences, thematic clustering and the evolution of scholarly interest from 2015 to 2025.

Results outline four major clusters that structure judicial performance research: efficiency and productivity; management, accountability and public governance; performance, innovation and modern judicial governance; and the human and qualitative aspects of justice.

The findings reveal a shift from traditional efficiency-centered perspectives toward integrated approaches that incorporate digital transformation, institutional accountability and the quality of justice. The study highlights both the maturation of the field and identifies persisting research gaps, particularly regarding user-centric quality evaluation and the integration of human factors into governance models.

Keywords: *judicial performance, performance management, governance, judicial system.*

CARTOGRAFIEREA MODELELOR DE CERCETARE ÎN MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI JUDICIARE: O PERSPECTIVĂ BIBLIOMETRICĂ

Rezumat

Acest studiu realizează o analiză bibliometrică a literaturii științifice privind managementul performanței în sistemul judiciar, având ca scop identificarea

temelor dominante de cercetare, a interconectărilor conceptuale și a evoluțiilor temporale din domeniu. Utilizând baza de date Web of Science și software-ul VOSviewer, analiza examinează co-aparițiile cuvintelor-cheie, clusteringul tematic și evoluția interesului academic în perioada 2015-2025.

Rezultatele evidențiază patru clustere majore care reflectă dimensiunile esențiale ale cercetării privind performanța judiciară: eficiență și productivitate; management, responsabilitate și guvernare publică; performanță, inovație și guvernare judiciară modernă; precum și aspectele umane și calitative ale actului de justiție.

Concluziile dezvăluie o tranziție de la perspectivele tradiționale centrate pe eficiență către abordări integrate ce includ transformarea digitală, responsabilitatea instituțională și calitatea justiției. Studiul subliniază atât maturizarea domeniului, cât și lacunele persistente de cercetare, în special în ceea ce privește evaluarea calității din perspectiva utilizatorului și integrarea factorilor umani în modelele de guvernare.

Cuvinte-cheie: performanță judiciară, managementul performanței, guvernare, sistem judiciar.

Introduction

Performance management in the judicial system represents a growing field within public administration reform, driven by increasing demands for institutional efficiency and accountability. In a democratic framework, justice is evaluated not only from a normative or legal perspective but also in terms of results, transparency, accessibility and the quality of services provided to citizens. In this context, bibliometric analysis serves as a useful tool to understand the structure, evolution and main research directions in this field.

The main objective of this study is to identify and analyze the dominant themes, interconnections between key concepts and the temporal evolution of academic interest in performance management in the judicial system. To achieve this, a bibliometric analysis was conducted using articles indexed in the Web of Science database, with the VOSviewer application generating semantic networks and thematic visualizations.

Theoretical background

The judicial system faces increasing demands to deliver justice efficiently while maintaining quality and protecting judicial independence. Performance management has emerged as a critical governance mechanism aimed at enhancing court operations, reducing backlogs and

strengthening accountability without compromising judicial autonomy. In this context, the literature review examines key dimensions of performance management in judicial systems. It focuses on how courts define metrics and manage case flows and on how they balance institutional pressures between 2015 and 2025.

Performance management in the judicial system encompasses systematic approaches to monitor, evaluate and improve court operations through measurable indicators. Judicial governance must balance accountability requirements with the protection of judicial independence, a tension that remains central to performance management design [1]. Courts must establish performance frameworks that demonstrate public accountability while preserving judges' decisional autonomy and protecting them from inappropriate external pressure. The pressure to implement performance-based systems has grown substantially as courts worldwide seek to improve efficiency and public trust.

Judicial performance management extends beyond administrative efficiency to encompass case quality, timeliness and access to justice. A systematic review of the Italian judicial system identified critical factors affecting performance. These factors were organized into three macro-classes: human resource management, judicial processes and organizational factors external to courts [2]. This framework demonstrates that judicial performance cannot be assessed through productivity metrics alone. Analysis of multiple dimensions shaping overall system functioning is required. The Italian context is particularly instructive, as the judicial system has struggled with significant delays and backlogs relative to European averages, making performance management urgent and consequential.

Performance assessment in judicial systems has evolved substantially over the past decade. Contemporary approaches recognize that measuring judicial performance requires going beyond simple disposal rates. They incorporate case quality, fairness and overall system effectiveness [3]. Well-designed performance evaluation systems can serve both as tools for accountability and for improvement, satisfying public demands for responsible judicial administration while protecting judicial independence through careful methodological design.

Establishing appropriate performance indicators represents a central challenge in judicial management. The use of data mining techniques to analyze judicial performance has become increasingly sophisticated, en-

abling courts to assess timeliness and identify inefficiencies more precisely than traditional methods [4]. Advanced computational approaches enable the systematic analysis of trial duration and case management processes, providing courts with evidence-based insights into operational bottlenecks. By applying process mining methodologies, courts can analyze judicial operations from a process-oriented perspective and identify specific activities causing delays, as well as the root causes of system inefficiencies [5].

The application of big data analytics to judicial systems represents a significant development in performance management. Chinese judicial reforms incorporating performance evaluation systems have demonstrated both the potential and the limitations of data-driven approaches [6]. Researchers have noted that while quantitative metrics provide valuable insights, exclusively quantitative approaches can create perverse incentives and fail to capture important dimensions of judicial quality. To achieve a comprehensive evaluation of judicial performance, it is essential to balance quantitative indicators with qualitative assessments of case outcomes and procedural fairness.

Information and communication technology (ICT) adoption has emerged as a significant driver of improvement in judicial performance. Research on e-filing systems in Tanzania demonstrated that digital judicial infrastructure enhances service delivery quality by saving time, increasing accessibility and improving convenience in case filing and document management [7]. E-filing systems reduce administrative burden, enable faster case processing and create data foundations that support performance analysis. However, implementation faces several practical challenges, such as internet connectivity disruptions, limited technological interoperability and inadequate ICT infrastructure in many judicial contexts.

The impact of ICT on judicial performance has been documented across multiple jurisdictions. A comprehensive study examined technology adoption in Kenyan courts and found that electronic case management systems, SMS inquiry systems, video conferencing, and digital recording significantly influenced judicial performance metrics [8]. These technological tools enhanced efficiency in case management, reduced processing times and improved transparency in judicial proceedings. The study found that system quality, utilization patterns and information quality characteristics significantly influenced user performance and satisfac-

tion. Digital innovations enable courts to serve more litigants efficiently while maintaining transparency and accessibility.

Judicial system performance depends fundamentally on human capital and workforce development. Research on Indonesian judicial administration revealed that employee competence, workload management and motivation significantly influence performance outcomes, with motivation mediating the relationship between competence and work results [9]. The study suggests that performance management must address human resource development alongside operational metrics. Competence development, fair workload distribution and support for employee motivation are therefore essential components of institutional performance management.

Research on broader institutional transformation in Indonesian judicial reform highlighted that human resource transformation, including recruitment improvements, training programs and performance management systems, constitutes essential components of sustainable institutional change [10]. The study emphasized that judicial system efficiency depends not only on case processing procedures but fundamentally on developing competent, motivated judicial personnel. Investing in human resource development, through continuous training and professional development, enables judges and court staff to meet performance expectations while maintaining quality standards.

Case management represents a critical operational dimension of judicial performance. Research on court congestion reduction demonstrated that adapted management techniques can achieve significant processing time reductions in processing time – up to 46% in some judicial contexts – without compromising quality or requiring substantial additional resources [11]. These findings suggest that systematic operational analysis and process redesign offer substantial potential for improving performance across different judicial contexts. Operational management techniques borrowed from other sectors, when appropriately adapted to judicial contexts, can enhance efficiency substantially.

Advanced approaches to case management incorporate artificial intelligence and predictive analytics. Research examining deep learning applications in judicial evidence analysis demonstrated that computational methods could improve the efficiency of evidence processing and reduce subjective deviation in case management [12]. The adoption rate of computational evidence in traffic accident cases reached 82%, significantly

improving case success rates. These technological applications support judicial decision-making while maintaining human oversight and judgment in final determinations.

Comprehensive judicial reform incorporating performance management has demonstrated measurable success in multiple contexts. Albanian judicial reform, implemented between 2016 and 2025, illustrated how integrated governance improvements – including new institutional bodies, vetting processes and performance accountability mechanisms – contributed to enhanced integrity and reduced case processing times despite persistent resource constraints [13]. The reform demonstrated that systematic institutional change addressing governance, accountability and performance simultaneously can achieve meaningful improvements in judicial system functioning.

The relationship between governance structures and performance outcomes remains significant. Researchers have developed judicial decision-making agents incorporating legal knowledge and debate simulation, demonstrating how artificial intelligence can support judicial efficiency while maintaining decision quality [14]. These innovations illustrate emerging approaches to enhancing judicial performance through technology integration that respects judicial decision-making authority while improving case management efficiency.

Beyond efficiency metrics, quality management in judicial systems has emerged as an important performance dimension. Research examining quality management system implementation in various institutional contexts provides insights applicable to judicial administration [15]. Quality frameworks emphasizing continuous improvement, stakeholder engagement and alignment between standards and practice offer valuable models for judicial performance management. The integration of quality management principles with judicial administration represents an emerging area where lessons from other sectors can inform judicial reform.

Contemporary judicial systems implementing performance management face persistent challenges. Technological adoption requires sustained investment, user training and careful integration with existing workflows. Resource constraints in many jurisdictions limit capacity for comprehensive performance monitoring and improvement initiatives. The need to balance accountability with judicial independence remains central to all performance management frameworks. Research on teacher

autonomy in performance –based accountability systems – offers relevant insights: the impact of performance mechanisms depends significantly on professional regulatory contexts and stakeholder engagement [16].

Methodology

The methodology involved selecting a specific domain of relevant literature using keywords such as *efficiency, judicial performance, governance, innovation and public management*. We then analyzed term co-occurrences, grouped them into thematic clusters and visually represented the relationships between them. The results were qualitatively interpreted in the light of trends identified in the specialized literature.

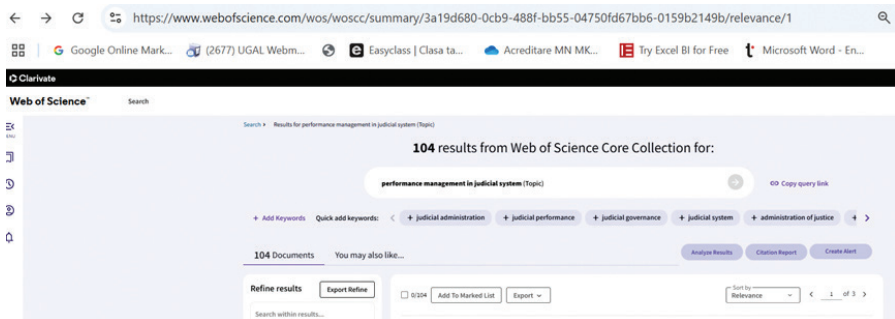


Figure 1. Results obtained from Web of Science query

Figure 1 presents synthesized data from the Web of Science database on the scientific literature on the topic of performance management in the judicial system. We conducted the query using a combination of specific keywords, such as judicial performance, efficiency, public management, governance, justice system, and limited it to publications from 2015 to 2025. The focus was on articles indexed in specialized journals in the fields of social sciences, legal studies and public administration.

Findings

Figure 2 illustrates the bibliometric network of the most frequently occurring keywords in the international scientific literature on performance management in the judicial system, generated using the VOSviewer application. The map visualizes the distribution and semantic intercon-

nections of terms, based on the frequency of their co-occurrence in the titles, abstracts and keywords of articles indexed in scientific databases such as Web of Science.

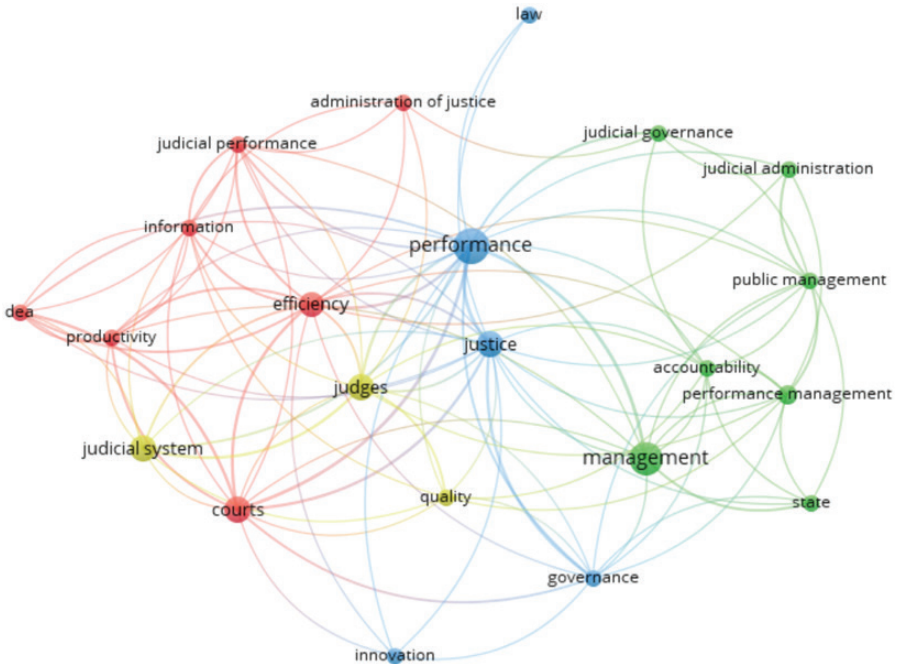


Figure 2. Bibliometric network of frequent keywords

In the network, each node corresponds to a keyword. Its size reflects the total number of occurrences in the analyzed corpus. The links between nodes indicate the co-occurrence of two terms in the same article. Line thickness represents the intensity of this relationship (Total Link Strength). Colors indicate membership in distinct thematic clusters, which are automatically generated by VOSviewer's semantic community detection algorithm.

Several relevant clusters can be distinguished:

- **The red cluster** centers on the concepts of Efficiency and Productivity, often associated with the use of quantitative indicators in evaluating court performance.

- **The green cluster** centers on terms such as Management, Public Management and Accountability, reflecting the integration of administrative practices into justice.
- **The blue cluster** includes terms like Performance, Governance and Innovation, highlighting a focus on modern governance and digital transformation.
- **The yellow cluster** associates Judicial system, Judges and Quality, bringing into focus the human and qualitative dimension of justice.

Table 1. Cluster 1: Keyword Analysis

Keyword	Links	Total Link Strength	Occurrences
Efficiency	15	20	6
Counts	13	24	7
Productivity	9	12	3
DEA	8	13	3
Information	11	13	3
Judicial performance	10	13	3
Administration of justice	5	5	3

Source: *Elaborate by the authors*

The terms *efficiency* and *productivity* are central in the specialized literature on evaluating judicial system performance. Recent studies highlight the use of Data Envelopment Analysis (DEA) to measure the relative efficiency of courts, considering both inputs (resources utilized) and outputs (number of cases resolved). This approach helps identify courts operating efficiently and those requiring improvement.

The DEA method is frequently employed to assess court performance. It provides a framework for comparing relative efficiency across judicial units. Studies applying DEA in Italy, Brazil and other countries reveal significant variations in performance and highlight factors that contribute to efficiency or inefficiency.

Information and *judicial performance* are closely interconnected. The connection emphasizes the crucial role of accurate, up-to-date data in

evaluating judicial system performance. Reliable information enables detailed analyses of court efficiency and supports informed decision-making aimed at improving judicial services. Moreover, transparency and information availability contribute to institutional accountability and strengthen public trust in the justice system.

Administration of justice integrates efficiency, productivity, information use and judicial performance. Studies show that effective justice administration depends on how these factors interact and on the implementation of sound managerial practices. For example, research on the Italian judiciary revealed that court efficiency is influenced by management quality and institutional context, which underscores the need for a holistic approach to improving justice administration.

Table 2. Cluster 2: Keyword Analysis

Keyword	Links	Total Link Strength	Occurrences
Management	10	14	11
Accountability	10	11	3
Performance Management	10	12	4
State	6	7	3
Public Management	10	12	3
Judicial Administration	5	6	3
Judicial Governance	5	6	3

Source: Elaborate by the authors

Management and *performance management* are central terms in the literature on public sector performance evaluation. Recent studies emphasize the importance of implementing performance management systems to improve efficiency and effectiveness of public services. These systems enable setting of clear objectives, monitoring progress and making data-driven decisions.

Accountability and *judicial governance* underscore the need for judicial institutions to be accountable and to implement effective governance struc-

tures. The literature highlights that effective judicial governance enhances transparency, decision quality and public trust in the justice system.

State and public management reflect the interaction between state policies and management practices in the public sector. Studies show that reforms based on the New Public Management model helped increase efficiency and accountability in public services such as justice.

Judicial Administration integrates managerial and administrative aspects of the judiciary. Efficient administration of justice depends on a combination of strong management practices, effective resource utilization and adaptation to legislative and social changes.

Table 3. Cluster 3: Keyword Analysis

Keyword	Links	Total Link Strength	Occurrences
Performance	18	36	13
Justice	18	27	7
Governance	12	16	3
Innovation	5	5	3
Low	2	3	3

Source: *Elaborate by the authors*

Performance and *quality* are essential dimensions in evaluating modern judicial systems. Performance refers to how efficiently and effectively courts carry out their functions. Quality, on the other hand, involves correctness of decisions, procedural transparency and party satisfaction. An integrated approach to both is crucial for improving judicial services and strengthening public confidence.

Innovation and *governance* stress the need for judicial adaptation and modernization. This includes digital technologies, new procedures and fostering a change-oriented organizational culture. Effective governance ensures coherent and sustainable integration of innovations. This enhances accessibility and responsiveness of justice to societal needs.

Judges and *judicial system* emphasize the role of human and institutional factors in achieving fair and efficient justice. Judges not only apply the law but also shape public perceptions of justice. A well-structured

judicial system supports judges through adequate resources, training and performance evaluation.

These interconnections suggest that improving performance and quality requires a holistic approach – one includes technological innovation, effective governance and active engagement of judges.

Table 4. Cluster 4: Keyword Analysis

Keyword	Links	Total Link Strength	Occurrences
Judicial system	9	13	7
Judges	12	19	7
Quality	9	10	3

Source: Elaborate by the authors

The term *Judicial system* refers to the institutions, norms and mechanisms through which justice is administered in a state. Specialized literature examines these elements in terms of administrative capacity, organizational structure, geographic distribution and interaction with other branches of government.

This concept is closely linked to *judges*, as efficiency and credibility depend directly on judicial professionalism and independence. Bibliometric networks indicate a strong connection: the system provides the framework, while judges *operationalize it through their decisions*.

Judges appear as the cluster's most connected element, highlighting its thematic centrality. Academic literature describes judges' multiple roles: legal experts, decision-makers, social mediators and guarantors of fundamental rights.

Studies (e.g., in *International Journal for Court Administration*) reveal that judicial efficiency and integrity strongly depend on continuous training, functional independence and fair evaluation of judges' performance. Public trust in justice is closely associated with perceptions of competence and impartiality.

Quality introduces the normative dimension of judicial performance. It refers not only to legal correctness, but also to clarity of reasoning, accessible language, reasonable process duration and adherence to fair trial principles.

Recent studies (e.g., *Judicature, Law & Society Review*) show a growing trend of multi-actor quality assessment, involving citizens, lawyers, international institutions and national judicial audit bodies.

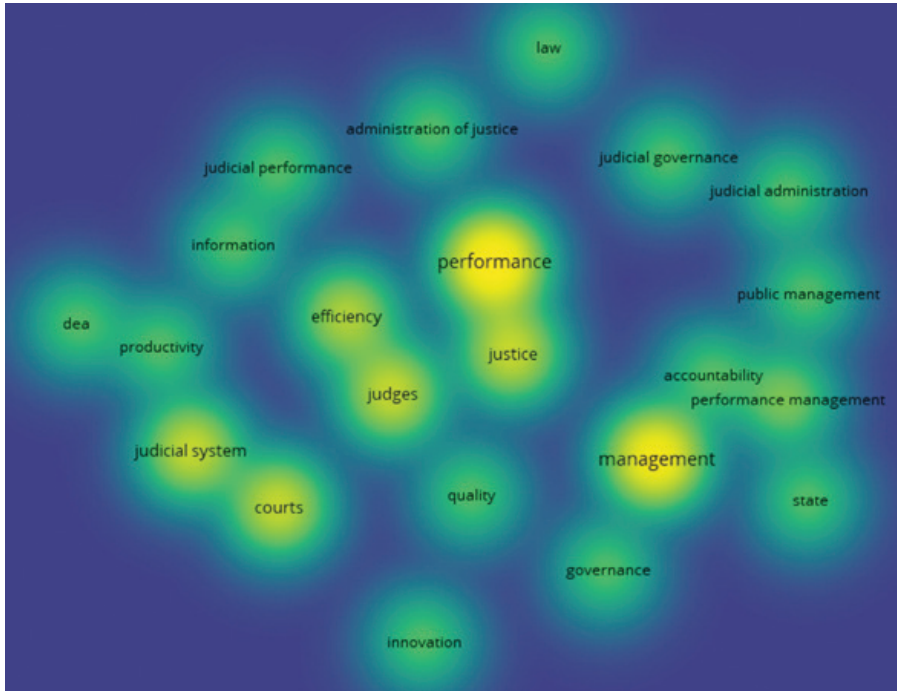


Figure 3. Density visualization of keywords in specialized literature

Source: VOSviewer

Figure 3 presents a density visualization generated with VOSviewer. It illustrates the distribution and thematic concentration of the most relevant keywords in scientific literature on performance management in the judiciary.

Colors range from yellow (high density) to green/blue (low density). These colors reflect both frequency of occurrence and strength of co-occurrence. High-density regions correspond to major subthemes, such as *efficiency*, *performance management*, *governance*, *judicial system* and *quality*.

This visualization helps analyze thematic focus in the bibliometric corpus, complementing the network map by emphasizing research hotspots and relative prominence of topics.

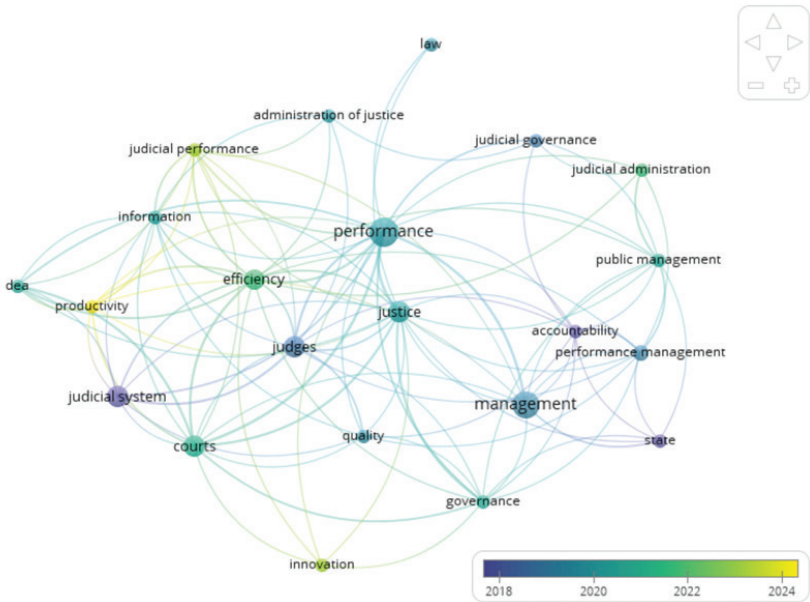


Figure 4. Temporal evolution of key concepts in specialized literature

Source: VOSviewer

Figure 4 presents a temporal visualization of frequent key concepts from literature on judicial performance management. It is based on co-occurrence in Web of Science articles. Using VOSviewer's *overlay visualization*, the figure depicts the chronological distribution of terms through color coding.

Blue tones indicate older terms, while yellow/orange tones reflect emerging concepts discussed more recently. The visualization shows a notable shift from traditional concerns (*efficiency*, *case counts*, *administration of justice*) to recent concepts (*innovation*, *performance management*, *judicial governance*).

This temporal representation offers valuable insights into the field's development. It illustrates the persistence of fundamental themes along-

side the emergence of new research directions, that are shaped by institutional, digital and social transformations.

Conclusions

The conclusions of this bibliometric study underscore the complexity and multidimensionality of research in judicial performance management. Keyword networks and temporal evolution of concepts reflect a transition from traditional themes – focused on efficiency and productivity – toward integrated approaches encompassing institutional accountability, judicial governance and innovation.

The study used VOSviewer and Web of Science data to map major research directions and semantic relationships. It thereby identified four distinct but interconnected clusters.

The results point to the field's maturation, with an increasing emphasis on measurable performance, decision-making transparency and institutional modernization. The analysis also reveals research gaps, particularly regarding quality assessment from end-users' perspectives and incorporation of human factors into governance models.

This study provides a solid foundation for future public policies and research that aim to enhance efficiency, accountability and democratization of the judicial system.

References

1. VIAPIANA, F. Pressure on Judges: How the Budgeting System Can Impact on Judges Autonomy. In: *Laws (MDPI)*, 2018, 7(4), 38. DOI: <https://doi.org/10.3390/laws7040038>
2. GIANCOTTI, M., ROTUNDO G., & MAURO M. Factors affecting judicial system efficiency: a systematic mapping review with a focus on Italy. In: *International Journal of Productivity and Performance Management*, 2024, 73(9), pp. 2951-2971. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2023-0215>
3. LIENHARD, A. Performance Assessment in Courts – The Swiss Case. In: *International Journal for Court Administration*, 2014, 6 (2), pp. 26-42. ISSN 2156-7964
4. PERNICI, B. et al. Improving the analysis of the judiciary performance – the use of data mining techniques to assess the timeliness of civil trials. In: *International Journal of Public Sector Management*, 2024, 37(1), pp. 59-76. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPSM-02-2023-0058>

5. UNGER, A. J. et al. Process mining-enabled jurimetrics: analysis of a Brazilian court's judicial performance in the business law processing. In: Proceedings of the 22nd International Conference on Electronic Commerce and the 18th International Conference on Web Based Learning, 2021, pp. 240-244. DOI: <https://doi.org/10.1145/3462757.3466137>
6. ZOU, Y., & WANG, X. The Optimization Countermeasures of Civil Case Management from the Perspective of Judicial Big Data. In: 2020 IEEE International Conference on Cognitive Science and Applications (ICCSEA), 2020, 172-175. DOI: <https://doi.org/10.1109/ICCSE49874.2020.9201654>
7. BANERJEE, N. Justice delayed, prosperity denied: An in-depth economic analysis of judicial backlogs in India. In: Global Journal of Law&Economics, 2023, 4(2), pp. 64-91. ISSN 2582-2667
8. CHARLES, S., & MAMASSY, T. Enhancing the Quality of Judicial Service Delivery through E-Filing System: The Case of Rukwa District Courts in Tanzania. In: UONGOZI Journal of Management and Development Dynamics, 2024, 32(1), pp. 64-86.
9. RUTEERE, J. K., & MOSE, T. Adoption of Information Communication Technology and Performance of Milimani Law Courts in Nairobi City County, Kenya. In: International Journal of Social Science and Humanities Research, 2025, 3(3), pp. 254-269. ISSN 2959-7056, DOI: <https://doi.org/10.61108/ijsshr.v3i3.235>
10. SIANI, J. A. Empowering justice: Exploring the applicability of AI in the judicial system. In: Journal of Legal Law and Research Development, 2024, 1(1), pp. 24-28. DOI: <https://doi.org/10.69662/jllrd.v1i1.6>
11. LI, Y., & GE, P. Research on deep learning-based evidence analysis and judicial decision support in legal practice. In: SPIE Digital Library, 2025, Vol. 13337. DOI: <https://doi.org/10.1117/12.3083056>
12. YAQIN, M. A., RIBHAN, & MARDIANA, N. The influence of competence and workload on the performance of functional judicial administrative officers at the Supreme Court of the Republic of Indonesia with motivation as a mediating variable. In: Journal of Economic, Financial and Management Studies, 2025, 8(5), pp. 2856-2864. ISSN 2644-0490, DOI: <https://doi.org/10.47191/jefms/v8-i5-31>
13. HILAL, M., PURNOMO, A., & ARIEF, S. Transforming human resources: The key to revolutionizing Indonesian legal reform and justice system efficiency. In: Journal of Legal and Law Reform, 2024, 5(3), pp. 1469-1504. DOI: <https://doi.org/10.15294/jllr.v5i3.16495>
14. KLEPIKOV, S. N. Development of emotion management skills of judicial system employees as a prerequisite to effective performance. In: Russian Journal of Legal Studies, 2025, 12(1), pp. 19-26.
15. AZARIA, S., RONEN, B., & SHAMIR, N. Alleviating court congestion: The case of the Jerusalem District Court. INFORMS Journal on Applied Analytics, 2023, 54(3), pp. 267-281. DOI: <https://doi.org/10.1287/inte.2023.0026>
16. PULAJ, E. Justice system reform in Albania: Achievements, challenges, and the path forward. International Journal of Research and Development, 2025, 12(1), pp. 124-128. ISSN 2313-058X, DOI: <https://doi.org/10.56345/ijrdv12n1s115>

РЕДАКЦИОННАЯ СТАТЬЯ

Eurasian Business Conference - EBC 2025 (IV-й выпуск) проходит в глобальном и региональном контексте, глубоко отмеченном неопределённостью, структурными трансформациями и множественными давлениями на экономическую, социальную и институциональную среду. Последовательные кризисы – экономические, геополитические, энергетические, климатические и демографические – сформировали то, что в специализированной литературе всё чаще определяется как «пермакризис», то есть состояние, характеризующееся устойчивой нестабильностью и ускоренными изменениями. В этих условиях устойчивое развитие уже не может рассматриваться как второстепенная или факультативная цель, а становится необходимым условием долгосрочного выживания и развития организаций, сообществ и экономик.

Тема конференции – «Устойчивые бизнес-практики: превращаем вызовы в устойчивые инновации» – отражает данную смену парадигмы. Акцент смещается от защитной реакции на кризисы к проактивному подходу, ориентированному на инновации, адаптивность и создание долгосрочной ценности. EBC 2025 ставит своей целью предоставить академическую и практическую платформу для рефлексии, диалога и обмена лучшими практиками, объединяя исследователей, преподавателей, предпринимателей, менеджеров, спонсоров конференции, консультантов, студентов и лиц, принимающих решения, из Республики Молдова, Румынии, Казахстана, Узбекистана и других стран евразийского пространства.

Universum Divitia Gratiae (УДГ) в Кишиневе, выступающий в качестве принимающей стороны и главного организатора конференции EBC, которая состоялась 30 октября 2025 года, данным выпуском вновь подтверждает свою приверженность продвижению прикладных исследований, междисциплинарного диалога и укреплению связей между академической средой, бизнес-сообществом и местными сообществами. Непрерывность Евразийской бизнес-конферен-

ции, достигшей уже четвертой редакции, свидетельствует о зрелости данного академического проекта и его возрастающей значимости в регионе. В этом контексте выражаем искреннюю благодарность швейцарскому фонду *COM International*, надёжному партнёру и главному спонсору всех выпусков ЕВС с 2017 года по настоящее время, за его существенный вклад в развитие данной эффективной платформы с высоким уровнем воздействия.

ЕВС 2025 представляет собой не просто разовое мероприятие, а часть более широкого стратегического подхода, направленного на развитие компетенций, укрепление критического мышления, нетворкинга, целостности, прозрачности и стимулирование ответственных инноваций. Конференция функционирует как платформа совместного создания знаний, где академические теории сопоставляются с практическими реалиями бизнес-среды, а предпринимательский опыт анализируется с использованием применимых научных инструментов и моделей. Именно поэтому программа ЕВС 2025 выстроена на сбалансированной структуре, объединяющей пленарные заседания, тематические воркшопы и научные сессии. Пленарные заседания выдвигают на первый план стратегические перспективы устойчивого развития, инноваций и организационных трансформаций, охватывая экономические, управленческие, технологические, духовные и человеческие измерения.

Выступления в рамках пленарных сессий посвящены таким темам, как устойчивые финансовые стратегии, влияние регенеративного искусственного интеллекта на бизнес-модели, особенности предпринимательства в Республике Молдова и Румынии, поколенческие изменения в управлении человеческими ресурсами, продажах и маркетинге, а также взаимосвязь между ценностями, деньгами и предпринимательскими решениями. Эти перспективы подкреплены вкладом спикеров, признанных за их академическую и практическую

экспертизу. Их выступления предлагают стратегические ориентиры и конкретные примеры адаптации организаций к условиям пермакризиса, подчёркивая роль лидерства, ответственных инноваций и принятия решений на основе знаний в обеспечении долгосрочной устойчивости.

Тематические воркшопы в рамках конференции разработаны с целью содействия передаче прикладных знаний и обмену опытом между практиками и теоретиками. В частности, они охватывают автоматизацию процессов продаж с использованием искусственного интеллекта, применение инструментов Business Model Canvas для развития экспорта, антикризисное управление, формирование здоровых предпринимательских привычек, а также выявление возможностей в сложных экономических условиях.

Научная сессия посвящена углублённым академическим исследованиям и предлагает новые модели, концептуальные рамки и результаты исследований, релевантные устойчивым бизнес-практикам. Рассматриваемые темы включают корпоративное управление и устойчивое развитие, региональное развитие, пермакризис и продвинутое знание, трансформацию системы образования, реляционный маркетинг, противодействие мошенничеству и отмыванию денежных средств, цифровую трансформацию бизнеса и инновации в малых и средних предприятиях.

Красной нитью, проходящей через все материалы EBC 2025, является понимание устойчивого развития как интегративной парадигмы, соединяющей экономические, социальные и экологические измерения. За пределами соответствия стандартам или ESG-отчётности устойчивость рассматривается как динамический процесс обучения, адаптации и инноваций. В этом смысле конференция продвигает идею о том, что долгосрочная экономическая эффективность неотделима от социальной ответственности, эффективного управления, благополучных сообществ и уважения к окружающей среде.

Особый акцент в текущей редакции сделан на роли инноваций и цифровизации в поддержке устойчивых бизнес-практик. Искусственный интеллект, автоматизация, анализ данных и цифровая трансформация рассматриваются не только как технологические инструменты, но и как факто-

ры глубоких изменений бизнес-моделей, взаимоотношений с клиентами и процессов принятия решений. Параллельно подчёркивается важность продвинутых знаний и трансдисциплинарных подходов, способных преодолевать традиционные границы между дисциплинами. Концепция устойчивого развития, основанного на продвинутых знаниях, обсуждаемая в рамках научной сессии, предоставляет прочную теоретическую основу для понимания и управления современной сложностью.

Посредством представленных идей, моделей и кейс-стади Eurasian Business Conference 2025 способствует укреплению евразийского диалогового пространства, ориентированного на решения, инновации и ответственность. Конференция подтверждает убеждение в том, что даже в условиях пермакризиса креативность, сотрудничество, профессионализм, прозрачность, эффективность и чёткое видение способны преобразовать вызовы в устойчивые инновации и долгосрочные истории успеха.

Завершая данную редакционную статью, выражаем надежду, что ЕВС 2025 и в дальнейшем будет вдохновлять критическое осмысление, междисциплинарное сотрудничество и ответственное действие, способствуя формированию более устойчивой, более инновационной и более устойчиво развивающейся экономики, общества и сообществ.

Игорь ПРИСАК, доктор наук, доцент
*Редактор-координатор,
Декан факультета менеджмента
и иностранных языков УДГ
Директор Института развития бизнеса при УДГ*

ИННОВАЦИИ В РАМКАХ МСП РЕСПУБЛИКИ МОЛДОВА: ВОЗМОЖНОСТИ И ВЫЗОВЫ

Татьяна СТУКАЛОВА, ORCID 0009-0007-5190-3153
Университет Divitia Gratiae, Республика Молдова,
tatiana.st@uni-dg.md

<https://doi.org/10.66782/ebc2025.15>

CZU: 334.7:001.895(478)

Аннотация

Малые и средние предприятия (МСП) являются важнейшей частью экономики Республики Молдова - они создают рабочие места, усиливают конкуренцию, расширяют использование отечественных ресурсов и продукции, способствуют экономическому росту и обеспечивают необходимую гибкость в нестабильной среде. В условиях глобализации, цифровизации и давления со стороны международных рынков, инновации становятся незаменимым инструментом устойчивого роста и развития. Однако, несмотря на стратегическую важность инноваций, молдавские МСП сталкиваются с рядом вызовов, которые препятствуют внедрению и масштабированию инновационных практик.

Цель данной статьи — проанализировать современное состояние инновационной деятельности МСП в Молдове, выявить ключевые проблемы, с которыми они сталкиваются, и определить возможности в рамках формирующейся инновационной экосистемы.

Методология исследования включает анализ статистических данных, действующей политики и кейс-стади с целью разработки практических рекомендаций для государственных органов, организаций поддержки бизнеса и предпринимателей.

Выводы. Инновационная деятельность молдавских МСП остаётся несистемной и в значительной степени зависит от сектора, региона и доступа к внешним ресурсам. Несмотря на то, что цифровизация и механизмы поддержки ЕС открыли новые возможности - особенно в сфере ИТ, переработки сельскохозяйственной продукции и туризма - большинство малых предприятий продолжают сталкиваться с устойчивыми барьерами на пути инноваций. Среди них - ограниченные возможности финансирования, низкие цифровые и управленческие компетенции, а также слабые связи между бизнесом и научно-исследовательскими институтами.

В то же время, инновационный потенциал Молдовы далеко не исчерпан. На наш взгляд, укрепление программ подготовки и развития навыков, стимулирование сотрудничества между наукой, бизнесом и государством, улучшение доступа к финансированию, снижение регуляторных барьеров и формирование культуры инноваций и предпринимательства могут привести к существенным изменениям в продвижении иннова-

ций. Это требует комплексной политики, объединяющей усилия государства, частного сектора, научных учреждений и международных партнёров.

Новизна исследования заключается в использовании междисциплинарного подхода, сочетающего количественный анализ данных с качественными кейс-стади. Определяя проблемы и возможности инноваций и раскрывая взаимодействие между структурными барьерами, ограниченностью ресурсов и существующими механизмами поддержки, работа способствует более глубокому пониманию того, как можно укрепить инновационные процессы в молдавских МСП.

Ключевые слова: МСП, цифровизация, совершенствование, культура инноваций, инновационная экосистема, сотрудничество науки, бизнеса и государства.

INNOVATION IN MOLDOVAN SMES: OPPORTUNITIES AND CHALLENGES

Abstract

Small and medium-sized enterprises (SMEs) are a vital component of Moldova's economy—they create jobs, enhance competition, promote the use of domestic resources and products, contribute to economic growth, and provide the flexibility required in an unstable environment. In the context of globalization, digitalization, and pressure from international markets, innovation has become an indispensable tool for sustainable growth and development. However, despite its strategic importance, Moldovan SMEs face numerous challenges that hinder their ability to adopt and scale innovative practices.

The purpose of this article is to analyse the current state of innovation among SMEs in Moldova, identify the key challenges they face, and explore opportunities within the evolving innovation ecosystem.

The research methodology includes the analysis of statistical data, current policies, and case studies, providing practical recommendations for policymakers, business support organizations, and entrepreneurs.

Conclusions. Innovation within Moldovan SMEs remains unsystematic and largely dependent on sectoral characteristics, geographic location, and access to external resources. Although digitalization and EU support mechanisms have created new opportunities—particularly in IT, agricultural processing, and tourism—many small businesses continue to face persistent barriers to innovation. These include limited financing options, low digital and managerial skills, and weak linkages between businesses and research institutions.

At the same time, Moldova's innovation potential is far from being exhausted. In our view, strengthening training and skill-development programs, stimulating science-business-government cooperation, improving access to finance, reducing regulatory barriers, and fostering a culture of innovation and entrepreneurship can bring significant progress in promoting innovation. Achieving this requires a comprehensive policy approach that integrates the efforts of government, the private sector, academic institutions, and international partners.

The originality of this paper lies in its multidisciplinary approach, combining quantitative data analysis with qualitative case studies. By identifying both the challenges and opportunities for innovation—and by highlighting the interplay between structural barriers, resource constraints, and available support mechanisms—the study contributes to a deeper understanding of how innovation processes can be strengthened within Moldovan SMEs.

Keywords: SMEs, digitalization, improvement, culture of innovation, innovation ecosystem, science-business-government cooperation.

Введение

Малые и средние предприятия (МСП) составляют основу экономики любого государства, внося значительный вклад в занятость и ВВП. По мере того, как Республика Молдова продолжает свой путь к европейской интеграции и модернизации экономики, способность МСП к инновациям становится важнейшим фактором долгосрочной конкурентоспособности, производительности и жизнестойкости. При этом инновации в этом контексте выходят за рамки достижений в области высоких технологий – они включают в себя совершенствование продукции, услуг, цифровую трансформацию и внедрение новых бизнес-моделей. Однако, несмотря на стратегическую важность инноваций, молдавские МСП сталкиваются с рядом проблем, которые препятствуют их способности внедрять и масштабировать инновационные практики.

1. Анализ текущей ситуации

По данным Национального бюро статистики Молдовы, в 2024 году МСП составляли 99,2% от общего числа предприятий; из которых наибольшая доля (88,3%) – приходилась на микропредприятия, 9,2% – на малые предприятия и только 1,7% – на средние предприятия. Также стоит отметить ежегодный прирост числа МСП – с 62,1 тыс. ед. в 2022 году до 68,2 тыс. ед. в 2024, на которых занято 356 тыс. работников, т.е. 65,5% от общей численности занятых. Из данных, представленных в таблице 1, можно заметить, что доминирующей сферой деятельности МСП в Республике Молдова является оптовая и розничная торговля (31,8%), представленная в основном микропредприятиями (до 9 чел., объём продаж – 18 млн. лей).

Анализ структуры видов деятельности позволяет сделать вывод, что инновационный потенциал МСП в Республике Молдова относи-

тельно невысок, поскольку локальные предприниматели предпочитают работать в сфере торговли, сельского хозяйства, недвижимости, транспорта, которые, как правило, не ассоциируются с технологическими или продуктовыми инновациями. Тем не менее, важно отметить, что рост числа МСП в обрабатывающей промышленности, строительстве, секторе HoReCa говорит о наличии потенциала развития данных предприятий, в том числе и с точки зрения инноваций.

Таблица 1. Структура МСП в РМ по видам деятельности и размерам в 2024 г., тыс. ед.

Виды деятельности	Всего МСП	Из которых:		
		средние	малые	микро
Итого	68,2	1,2	6,3	60,6
Сельское, лесное и рыбное хозяйство	6,0	0,1	0,7	5,1
Обрабатывающая промышленность	5,2	0,2	0,8	4,1
Произ-во и обеспечение электро- и теплоэнергией, газом, горячей водой; кондиционирование воздуха	0,5	0,0	0,0	0,5
Водоснабжение; очистка и обработка отходов, и восстановительные работы	0,5	0,0	0,1	0,4
Строительство	4,2	0,1	0,5	3,6
Оптовая и розничная торговля; тех. обслуживание и ремонт автотранспортных средств и мотоциклов	21,7	0,3	1,7	19,7
Транспорт и хранение	4,0	0,1	0,6	3,3
Деятельность по размещению и общественному питанию	2,6	0,0	0,4	2,2
Информационные услуги и связь	4,2	0,1	0,4	3,8
Операции с недвижимым имуществом	4,3	0,0	0,2	4,0
Профессиональная, научная и техническая деятельность	6,7	0,0	0,2	6,4
Другие виды деятельности	8,4	0,3	0,8	7,4

Источник: Национальное бюро статистики Молдовы [8]

Также, согласно данным статистики в период 2021-2022 гг., доля инновационных предприятий в общем количестве составила 11,4% (в 2019-2020 гг. – 12,6%); при этом наибольшая доля приходится на предприятия обрабатывающей промышленности (46,2%), торговли (20,2%) и информационных услуг и связи (11,4%). Доля МСП от общего числа инновационных предприятий составила 89,8% (в сфере услуг этот показатель составляет 92%). Несмотря на высокий показатель вовлечённости МСП в инновационные процессы (9 из 10), необходимо понимать, что в целом только каждое 10 предприятие в Молдове стремится к инновациям и развитию, и потенциал ещё очень большой. Кроме этого, важно проанализировать типологию внедряемых инноваций (рис. 1).



Рисунок 1. Классификация предприятий по видам инноваций, 2017-2022 гг.

Источник: Национальное бюро статистики Молдовы [8]

Анализ имеющихся данных позволяет установить, что сокращается доля процессных и/или продуктовых инноваций и возрастает число организационных и маркетинговых инноваций, что объяснимо меньшим размером инвестиций, короткими сроками и быстрой окупаемостью и отдачей. Ещё одной отличительной чертой инновационных процессов являются способы их разработки – МСП в Молдове больше ориентированы на самостоятельное развитие инноваций, чем на

сотрудничество с другими компаниями. Так, в 2017–2018 годах 66% продуктовых инноваций МСП были разработаны самостоятельно, 16% – в сотрудничестве с другими предприятиями, 10% – путём адаптации или модификации продуктов, разработанных другими предприятиями, 8% – разработаны кем-то другим.

Технологические инновации чаще всего разрабатывались в сотрудничестве с другими фирмами (21%) и путём адаптации или модификации продукции, разработанной другими предприятиями (17%). Среди основных партнёров по сотрудничеству преобладают поставщики оборудования, материалов, комплектующих или программного обеспечения (29%), затем заказчики (24%) и другие предприятия (21%); и только 6% технологических инновационных предприятий указали на сотрудничество с университетами и научно-исследовательскими институтами (рис. 2).

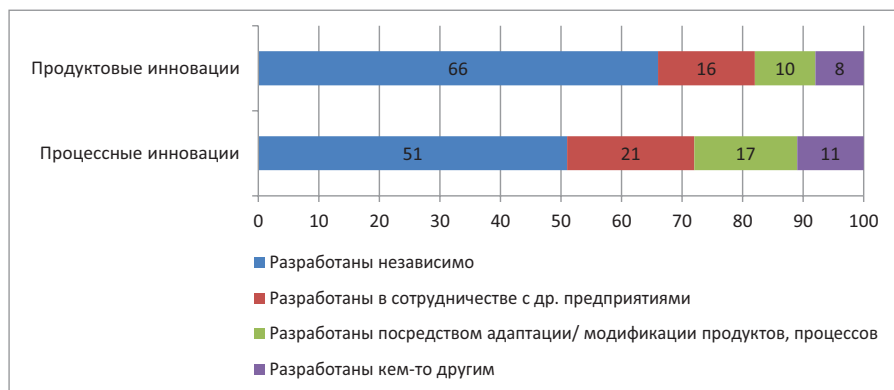


Рисунок 2. Пути разработки инноваций в рамках инновационных компаний РМ

Источник: Национальное бюро статистики Молдовы [8]

В рамках мировых рейтингов можно заметить потерю позиций РМ в области инноваций. К сожалению, в 2025 году по основным критериям глобального инновационного индекса можно заметить существенное снижение (см. табл. 2).

**Таблица 2. Глобальный инновационный индекс РМ
за 2023-2025 гг. (место в рейтинге)**

Показатели	2023	2024	2025
Глобальный инновационный индекс, в том числе:	60	68	74
Научные исследования и разработки (R&D)	87	87	92
Информационно-коммуникационные технологии (ИКТ)	55	62	74
Инновационные связи	116	120	128
Создание знаний	46	44	51

Источник: Global Innovation Index, 2023-2025 [9]

Подводя итоги проведённого анализа ситуации, можно отметить сокращение инновационной активности и низкую заинтересованность в развитии и внедрении инноваций в предпринимательской деятельности за последнее время. Исходя из этого, рассмотрим основные проблемы и вызовы, с которыми сталкивается бизнес и причины этому способствующие.

2. Вызовы и возможности для молдавских МСП

Среди ключевых проблем, с которыми сталкиваются предприниматели в МСП секторе, можно выделить следующие:

1. Нормативно-правовая база

Действующая правовая база Молдовы недостаточно стимулирует инновационную деятельность. Так, отсутствует какая-либо устоявшаяся система прямых и косвенных финансовых стимулов (например, налоговые льготы), направленная на поощрение научно-исследовательской деятельности фирм, при этом у государства низкие финансовые возможности для поддержки МСП. Правовая база не требует большей ответственности от предприятий и затрат внутри предприятия для достижения целей с точки зрения инновационной деятельности [1, с. 343]. Также стоит отметить действующие *системные ограничения*, которые существенно влияют на инновационную сферу. Это, во-первых, административные барьеры, которые являются основным бременем для предпринимателей при решении текущих проблем, связанных с реализацией законодательных положений. Во-вторых, высокий уровень коррупции и «кумовства» в органах государствен-

ной власти, в результате которых некоторые компании получают несправедливые конкурентные преимущества [2, с. 14]. Кроме того, существуют сложности с лицензированием, действующими нормами, защитой прав собственности, нестабильностью законодательства, что снижает мотивацию инвестировать и рисковать.

2. Недостаток человеческого капитала и навыков

МСП испытывают трудности, как с приобретением, так и с удержанием ключевых специалистов, а также продолжают сталкиваться со значительным давлением на заработную плату и требованиями к оплате труда внутри своих организаций [2]. Кроме того, предприниматели или сотрудники не обладают необходимыми знаниями и навыками в цифровой сфере, управлении инновациями, поиске и внедрении технологий; слабо развита культура обучения и переподготовки персонала.

Ещё один аспект – недостаток управления инновациями или слабые управленческие навыки в компании, которые мешают системному внедрению инноваций.

3. Низкий уровень инновационной активности

По результатам опроса, проведённого в 2019 г. было установлено, что молдавские предприниматели, в целом, не до конца осознают, что внедрение инноваций может повысить конкурентоспособность их бизнеса. Среди 70 предпринимателей-участников опроса (87,1%) указали, что не задумывались о необходимости внедрения инноваций, что отражает недостаточный уровень инновационной культуры [3, с. 4]. Предпринимателей в Молдове отличает низкая готовность к риску и изменениям, а также привычка работать «как всегда» или «как все» без поиска новых подходов.

Ещё одной причиной может являться отсутствие механизмов взаимодействия с наукой и *нехватка информации и знаний*, которые могли бы способствовать внедрению и коммерциализации инноваций. Так, бизнес-сектор и учёное сообщество испытывают потребность в информации на этапе поиска партнёров; часто они не знают, к кому обратиться за советом по бизнес-потребностям или по приобретению определённых научных знаний и разработок. Таким образом, представители МСП не до конца понимают важность внедрения инноваций, основанных на результатах исследований, а исследователи – необходимость продвижения своих результатов на рынок.

4. Культурные и организационные препятствия

Согласно исследованию McKinsey & Company, проведённому в 2025 году среди 300 экспертов в области инноваций, развития бизнеса, управления персоналом, НИОКР, маркетинга и стратегии из более чем 20 отраслей [4], ключевыми вызовами в сфере управления инновациями являются (рис. 3).

Таким образом, культурное сопротивление изменениям и неприятие риска наряду с изолированными структурами внутри организаций препятствуют эффективному сотрудничеству и коммуникации между подразделениями, подрывают инновационные инициативы и затрудняют внедрение новых технологий и процессов.

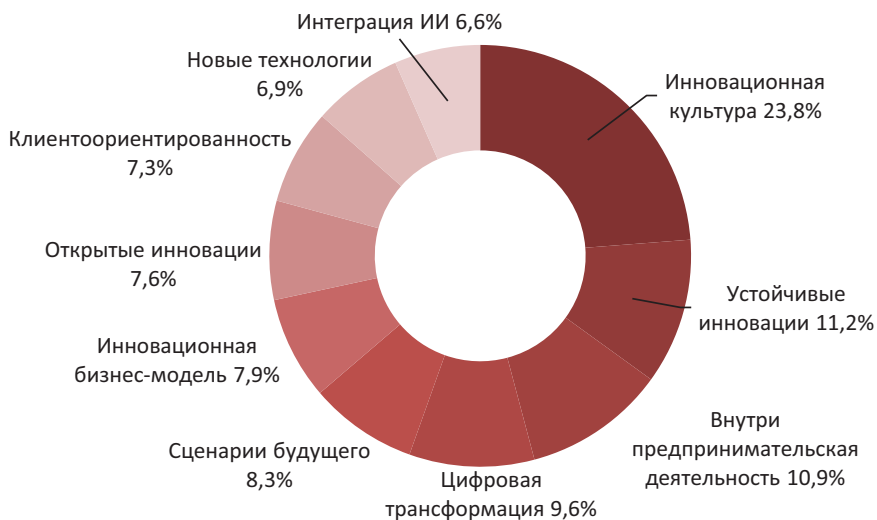


Рисунок 3. Проблемы в управлении инновациями

Источник: Djock, Emily. *The 10 Biggest Challenges in Innovation Management in 2025* [4]

5. Ограниченный доступ к финансированию

Для инноваций требуются инвестиции – в исследования, новое оборудование, обучение персонала и т.д. Несмотря на наличие множества программ поддержки инноваций, МСП сталкиваются с трудностями при получении кредитов, венчурного финансирования или грантов, особенно в сельской местности или малых городах [5, 6].

Согласно отчёту АССА «*Малые и средние предприятия: проблемы бизнеса и возможности для стратегических инноваций*» основные области внедрения инноваций в рамках МСП в Европе следующие [2]:

- 63% компаний делают упор на улучшение существующих бизнес-процессов;
- 31% планируют полностью автоматизировать или оцифровать некоторые операции, предполагая дальнейшие возможности для внедрения технологических преобразований;
- разработка новых продуктов или услуг является приоритетом для 31% компаний;
- 39% уделяют особое внимание управленческим навыкам;
- 27% делают акцент на цифровых навыках в качестве критических улучшений для реализации будущей стратегии.

В рамках МСП в РМ предлагаем следующие ключевые направления для дальнейшего роста и развития инновационного потенциала.



Рисунок 4. Основные направления развития инновационного потенциала в РМ

Источник: разработано автором

На наш взгляд, необходим более целенаправленный подход к поддержке малого и среднего бизнеса – с акцентом на мероприятия на микроуровне, местные инновационные центры и доступное цифровое обучение, что может принести значительные выгоды, особенно в слаборазвитых регионах. Ключевой момент при этом – сокращение разрыва между разработкой политики и её практической реализацией. То есть, в настоящее время основная проблема состоит не в недостатке идей, а в отсутствии системных путей реализации этих идей в масштабируемые решения. Таким образом, политика государства должна уделять приоритетное внимание механизмам, которые снижают стоимость инноваций для малых фирм, уменьшают институциональные трения и создают межотраслевые платформы для сотрудничества. Кроме того, необходимо пересмотреть образовательные программы университетов и колледжей, включить практические компоненты, развивать программы по цифровой грамотности, инновационному менеджменту, подготовке кадров, особенно в регионах.

Так, например, сельским МСП не хватает информации и знаний о том, как использовать инновационные решения для того, чтобы интегрировать их в свою бизнес-модель. Для этого необходимо распространять информацию о новых технологиях и инновационных бизнес-моделях среди сельских МСП, обеспечить доступ к образовательным программам и усилить их роль в консультировании, мотивации и привлечении фермеров к соответствующим программам обучения. Для фермеров старшего возраста могут быть предусмотрены специальные учебные программы по использованию современных ИКТ технологий. Также следует оказывать консультативную поддержку инновационной цепочке и защите интеллектуальной собственности. Таким образом, такая нефинансовая поддержка, как «центры предпринимательства» и бизнес-консультации, может побудить сельские МСП заменить свой традиционный подход инновациями [7, с. 158-159].

Стимулирование сотрудничества «наука-бизнес-государство» возможно за счёт создания платформ, центров передачи технологий, стимулирующих совместные проекты. Немаловажным аспектом при этом является улучшение финансирования исследований с обязательным элементом коммерциализации; развитие финансовых

инструментов, таких как: микрокредиты, гранты, «посевные» инвестиции, льготные кредиты для технологичных МСП; активное привлечение международных фондов и инвесторов. Стимулирование предприятий, внедряющих инновации через, например, налоговые льготы (освобождение от налогообложения части дохода), направленные на проведение научных исследований или осуществление инновационных проектов, льготные кредиты для компаний, которые хотят внедрить научный результат (на разных этапах: исследование, тестирование, прототипирование, внедрение) [5]. Одним из вариантов может стать введение «инновационных ваучеров», обеспечивающих маломасштабную поддержку развития инноваций; «дизайнерских ваучеров», направленных на создание конкурентоспособного дизайна и брендинга продукции; а также «услуг по внедрению инноваций в области ИКТ», которые способствуют внедрению ИКТ в бизнес-модель (например, создание веб-сайта, улучшение управления цепочками поставок и взаимоотношений с клиентами посредством инструментов ИКТ) [7].

Кроме того, необходимо упростить процедуры регистрации, лицензирования, уменьшить бюрократию; обеспечить защиту прав собственности и контрактов; прозрачность законодательства и т.д.

Формирование культуры инноваций и предпринимательства возможно за счёт поощрения риска, экспериментальных подходов, ошибок как части пути, использования зарубежного опыта от участия в различных мероприятиях, конференциях, конкурсных грантах. Также немаловажным аспектом при этом является и развитие инфраструктуры и цифровой среды, обеспечение качественной связи, интернета, доступности облачных и дата-услуг; создание инновационных хабов, бизнес-инкубаторов, коворкингов, лабораторий и т.д.

Одной из трёх основных проблем, с которыми сталкиваются МСП в Европе в настоящее время, – это меняющаяся повестка в области ESG (экологической, социальной и управленческой отчётности) [2]. Исходя из этого, молдавским МСП необходимо ориентироваться на *обеспечение устойчивого развития* – «зелёной» экономики для повышения своей эффективности и конкурентоспособности, как внутри страны, так и на международном рынке.

В таблице 3 представлены основные проблемы и возможности для развития инноваций в ключевых отраслях экономики РМ:

Таблица 3. Проблемы и решения для МСП в РМ в области инноваций

Отрасль	Ключевые проблемы	Возможные решения
Сельское хозяйство	<ul style="list-style-type: none"> • Недоступность агротехнологий • Слабая цифровизация • Дефицит талантов • Отсутствие «умных» ферм 	<ul style="list-style-type: none"> • Гранты на агротехнологии • Партнёрство с агро-вузами • Программы обучения агро-цифровизации • Создание пилотных «умных ферм»
Производство	<ul style="list-style-type: none"> • Высокая стоимость модернизации • Недостаток автоматизации • Отставание в цифровом управлении • Нехватка инженеров и техников 	<ul style="list-style-type: none"> • Лизинг и гранты на оборудование • Обучение lean/ERP • Партнёрство с тех-вузами • Вовлечение в экспортные цепочки
Туризм, HoReCa, розничная торговля	<ul style="list-style-type: none"> • Низкий уровень цифровизации • Недостаточные знания в e-commerce • Отсутствие онлайн-продвижения • Энергозатраты/ неэкологичность 	<ul style="list-style-type: none"> • Онлайн-обучение маркетингу • Гранты на «зелёные» инновации • Продвижение кластера туризма • Поддержка цифровых платформ
Народные умельцы и микробизнес	<ul style="list-style-type: none"> • Недоступность ИКТ • Слабый уровень предпринимательской грамотности • Нет выхода на рынок • Цифровой разрыв в регионах 	<ul style="list-style-type: none"> • Мобильные бизнес-хабы • Программы LEADER • Микрогранты на онлайн-продажи • Местные ярмарки и маркетплейсы

Источник: разработано автором

Заключение

В настоящее время инновации в молдавских МСП остаются фрагментарными и во многом зависят от сферы деятельности, местоположения и доступа к внешним ресурсам. В то время как цифровизация и механизмы поддержки со стороны ЕС, открыли новые возможности и перспективы, особенно в сфере ИТ, переработки сельскохозяйственной продукции и туризма, большинство малых предприятий по-прежнему сталкиваются с определёнными препятствиями на пути инноваций. К ним относятся ограниченные возможности финансирования, низкий уровень развития цифровых технологий и управленческих навыков, слаборазвитые взаимосвязи между бизнесом и наукой. Несмотря на это, инновационный потенциал Молдовы достаточно высок. Более целенаправленный подход к поддержке малого и среднего бизнеса – с акцентом на мероприятия на микроуровне, местные ин-

новационные центры и доступное цифровое обучение – может принести значительные выгоды, особенно в регионах. Ключевым при этом должно стать сокращение разрыва между разрабатываемой политикой и её практической реализацией; необходимо уделять приоритетное внимание механизмам, которые снижают стоимость инноваций для малых фирм, уменьшают институциональные преграды и создают межотраслевые платформы для сотрудничества.

Библиографические ссылки

1. ERHAN, L., COBZARI, L. Trends and challenges in the development of small and medium enterprises. In Conference Proceeding of Annual International Scientific Conference “Competitiveness and Innovation in the Knowledge Economy”, September 23-24, 2022, с. 340-344, ISBN 978-9975-3590-6-1
2. SMES: Business challenges and strategic innovation opportunities. Report by the Association of Chartered Certified Accountants (ACCA), January 2023.
3. STRATAN, A., VINOGRADOVA, N., NOVAC, A. Cooperation for Innovation: Opportunities and Challenges for SMEs (The Case of the Republic of Moldova). // International Conference Innovative Business Management & Global Entrepreneurship (IBIMAGE 2020), 2020, Vol. 14, с.01-20. Доступно: <https://doi.org/10.18662/lum-proc/ibimage2020/01> (Просмотрено: 22.10.2025).
4. DJOCK, E. The 10 Biggest Challenges in Innovation Management in 2025. ITONICS, 25.02.2025. Доступно: <https://www.itonics-innovation.com/blog/10-biggest-challenges-in-innovation-management> (Просмотрено: 22.10.2025).
5. ERHAN, L., GAUGAS, T. Policies for Small and Medium Sized Enterprises' Development in the Republic of Moldova: Results and Challenges. // Journal of Innovation & Business Best Practice, т. 2022 (2022), с. 1-9, ISSN: 2166-0743
6. THE INNOVATION ECOSYSTEM OF MOLDOVA. Report prepared under UNIDO Country Programme for Moldova 2019-2023, October 2020.
7. UVAROVA, I., VITOLA, A. Innovation Challenges and Opportunities in European Rural SMEs. // Public Policy and Administration (Viešoji politika ir administravimas), т. 18, Nr. 1, 2019, с. 152-166. ISSN 1648-2603
8. BIROUL NAȚIONAL DE STATISTICĂ AL REPUBLICII MOLDOVA. Activitatea întreprinderilor mici și mijlocii în anul 2024, 25.07.2025. Доступно: https://statistica.gov.md/ro/activitatea-intreprinderilor-mici-si-mijlocii-in-anul-2024-9557_61902.html (Просмотрено: 23.10.2025).
9. GLOBAL INNOVATION INDEX, 2023-2025. Доступно: https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2024/assets/67729/2000%20Global%20Innovation%20Index%202024_WEB3lite.pdf; <https://www.wipo.int/documents/d/global-innovation-index/docs-en-wipo-pub-2000-2023-en-main-report-global-innovation-index-2023-16th-edition.pdf>; <https://www.wipo.int/gii-ranking/en/republic-of-moldova/section/economy-profile> (Просмотрено: 24.10.2025).

РЕПУТАЦИОННЫЙ РИСК В КОММЕРЧЕСКИХ БАНКАХ РЕСПУБЛИКИ МОЛДОВА

Наталья ВОРНИКОВА, ORCID 0009-0009-9676-8818,
Университет Divitia Gratiae, Республика Молдова,
natalia.vornicova@gmail.com

<https://doi.org/10.66782/ebc2025.16>

CZU: 336.7(478)

Аннотация

В рамках антикризисного управления деятельностью коммерческих банков репутационный риск и управление им играет очень важную роль, так как заблаговременно спланировать и предугадать возможность его возникновения, в отличие от других видов рисков, порой невозможно, так как его причинами могут быть субъективные факторы, которые напрямую никак не связаны с текущей деятельностью банка и эффективно-стью управленческих решений в операционной деятельности.

Цель данной статьи заключается в определении влияния репутационного риска на деятельность коммерческих банков Республики Молдова, факторы, влияющие на него и методы управления репутационным риском.

Методология исследования: при проведении исследования использовался социальный метод, основанный на опросе клиентов коммерческих банков о степени доверия банковскому сектору Республики Молдова, о критериях надёжности банков, об оценке самого надёжного банка и т.д.

Выводы: коммерческим банкам необходимо постоянно проводить мониторинг степени доверия банку со стороны клиентов, его репутации, а также в обязательном порядке повышать качество обслуживания клиентов и отслеживать степень их удовлетворённости банковскими продуктами, их доступностью, транспарентностью системы и открытостью банков.

Ключевые слова: *банковские риски, репутационный риск, риск-менеджмент, антикризисный менеджмент, финансовая устойчивость.*

REPUTATION RISK IN COMMERCIAL BANKS OF THE REPUBLIC OF MOLDOVA

Abstract

Within the framework of anti-crisis management in commercial banks, reputational risk and its management play a very important role. Unlike other types of risks, it is often impossible to anticipate or plan for its occurrence in advance, as its causes may stem from subjective factors that are not directly related

to the bank's current activities or the effectiveness of managerial decisions in operational processes. The purpose of this article is to determine the impact of reputational risk on the activities of commercial banks in the Republic of Moldova, to identify the factors that influence it, and to examine methods of managing reputational risk.

Research Methodology: The study employed a social research method based on a survey of commercial bank clients regarding their level of trust in the banking sector of the Republic of Moldova, criteria of bank reliability, the identification of the most reliable bank, and related aspects.

Conclusions: Commercial banks must continuously monitor the degree of trust their clients place in them, as well as their overall reputation. They must also consistently improve the quality of customer service and track customer satisfaction with banking products, their accessibility, the transparency of the system, and the openness of the banks.

Keywords: banking risks, reputational risk, risk management, anti-crisis management, financial stability.

Введение

В условиях развития рыночных отношений банки выступают одним из центральных звеньев финансовой системы любого государства. Развитие банковского сектора является необходимым условием создания действенного рыночного механизма.

Развитие рыночных отношений всегда связано с некоторой нестабильностью отдельных показателей рынка, что порождает различного рода неопределённости и опасности в любой коммерческой деятельности. В связи с этим коммерческие банки при совершении конкретной сделки никогда не могут быть до конца уверенными в результатах её исхода и именно поэтому в Республике Молдова, как и в большинстве стран, этот вид экономической деятельности является наиболее регулируемым видом предпринимательства. Кроме того, это обусловлено самой сущностью банка, который имеет право в своей деятельности использовать в качестве источника финансирования до 90% денежные средства юридических и физических лиц.

Однако именно благодаря коммерческим банкам осуществляется накопление временно свободных ресурсов и инвестирование через банковский сектор посредством кредитов общественного капитала, внедрение достижений науки и техники, вследствие чего создаётся база для расширения производственных возможностей страны и её экономического роста [2, с. 107].

Именно через банковский сектор государство реализует свою денежно-кредитную политику и регулирует денежную массу в обращении. Так, за последнее десятилетие около 75% денежной массы сосредоточено в банковском секторе Республики Молдова (Табл. 1).

Таблица 1. Денежные агрегаты в Республике Молдова, 2015-2024, млн. леев

Денежный агрегат/ Год	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
M0 (деньги в наличном обращении)	15509,4	17274,3	19106,5	21077,4	22953,2	29818,9	31711,5	34406,0	38555,3	44107,7
Депозиты до востребования в национальной валюте	8052,4	10818,4	15540,5	18091,7	19676,5	25476,0	29130,0	29093,8	41532,6	49963,0
M1 (денежный агрегат)	23561,8	28092,6	34646,9	39169,1	42629,7	55294,9	60841,5	63499,8	80087,9	94070,7
Срочные депозиты в национальной валюте	15699,0	18335,0	18396,3	19180,7	20507,3	20595,8	22251,6	27540,1	29943,2	32045,1
Инструменты денежного рынка	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
M2 (денежный агрегат)	39260,8	46427,6	53043,2	58349,8	63137,0	75890,8	83093,1	91039,9	110031,1	126115,8
Депозиты в иностранной валюте	24744,6	24080,3	24066,6	24844,2	26813,7	31734,2	36680,3	35047,0	39138,7	43485,7
M3 (денежный агрегат)	64005,4	70507,8	77109,8	83194,0	89950,7	107624,9	119773,3	126086,9	149169,8	169601,5
Итого денежная масса в банковском секторе	48496,0	53233,5	58003,3	62116,6	66997,5	77806,0	88061,8	91680,9	110614,5	125493,8
Доля денежной массы в банковском секторе, %	75,77	75,50	75,22	74,66	74,48	72,29	73,52	72,71	74,15	73,99

Источник: разработано автором на основании [7]

Следовательно, надёжность банковского сектора, его благонадежная репутация и доверие со стороны населения является стратегически важным аспектом не только на уровне каждого отдельного банка или банковского сектора в целом, но и на макроэкономическом уровне. Таким образом, антикризисное управление деятельностью коммерческих банков является важным направлением деятельности не только для каждого отдельного банка как коммерческой структуры, целью которой является получение прибыли и максимизация её уровня, но и для государства для обеспечения роста и стабильности экономики страны в целом. Данный аспект определяет необходимость тщательного контроля и управления коммерческими банками со стороны Национального банка Молдовы посредством надзора и регламентирования как часть внешнего антикризисного управления деятельностью коммерческих банков.

Результаты исследования

Исходя из особого влияния банковского сектора на экономическую систему государства, особенно важным является обеспечение её стабильности, минимизацию рисков и рост доверия со стороны клиентов и партнёров.

Кризисы в целом, а в банковском секторе в частности, оказывают существенное влияние на экономику страны, задерживая её развитие на несколько лет [4, с. 13].

В своей деятельности коммерческие банки сталкиваются с большим количеством рисков, которые могут привести к кризису в его деятельности. На Рис. 1 представлена одна из классификаций рисков в банковском секторе.

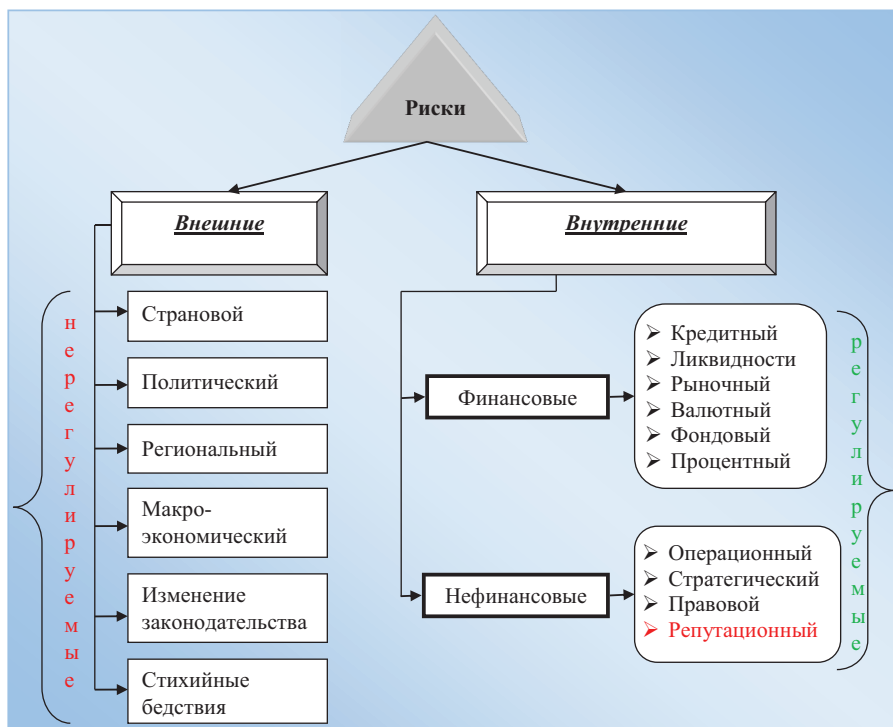


Рисунок 1. Классификация рисков, которым подвержены банки

Источник: разработано автором

Внешние риски, в силу их специфики (нерегулируемости), коммерческие банки учитывают и принимают во внимание при разработке стратегии банка по антикризисному управлению, но принимают как данность.

Автор считает, что именно регулируемые риски и управление ими – это первостепенная проблема, которая стоит перед банковскими менеджерами для обеспечения стабильности и эффективной деятельности банковских учреждений. В процессе управления рисками мероприятия направлены на создание надёжной системы для эффективного управления различными рисками, с которыми может столкнуться банк.

При прочих равных условиях одним из самых непредсказуемых рисков, но который может привести к очень серьёзным финансовым последствиям, является репутационный риск.

Репутационный риск – это текущий или будущий риск потери прибыли, капитала или ликвидности в результате негативного восприятия имиджа банка контрагентами, акционерами, инвесторами или надзорными органами.

На репутацию могут влиять различные объективные и субъективные факторы, как положительно, так и отрицательно, но в совокупности они определяют надёжность и устойчивость банка:

- открытость и транспарентность деятельности банка;
- история банка и его динамика, в том числе расширение сети филиалов и представительств;
- положительные результаты проверок Национального банка Молдовы и других надзорных органов;
- положительные заключения аудиторских фирм при ежегодном представлении годовой финансовой отчётности;
- высокая рейтинговая оценка в соответствии с международными стандартами финансовой отчётности;
- престижность работы в данном банке и корпоративная культура банка;
- грамотная рекламная политика;
- репутация собственников банка, аффилированных лиц, сотрудников банка;

- качество обслуживания клиентов, в том числе и дистанционное;
- наличие у банка авторитетных клиентов и партнёров и др.

Основными причинами возникновения репутационного риска являются:

- неэтичное поведение руководящего органа и/или ключевых руководящих должностей (аффилированных лиц банка);
- низкие финансовые показатели, включая убытки;
- общая репутация и существенные проблемы в банковском секторе;
- несоблюдение конфиденциальности закрытой информации;
- санкции со стороны Национального банка Молдовы;
- реальные или предполагаемые связи с лицами или компаниями с негативной репутацией;
- неисполнение договорных обязательств;
- инциденты, связанные с технической и информационной безопасностью;
- неверное толкование информации, касающейся услуг, продуктов или имиджа банка.

Однако стоит отметить, что привести к потере деловой репутации может как правдивая, так и ложная информация, исходящие от конкурентов, поэтому недобросовестная конкуренция может привести к серьёзным проблемам в деятельности коммерческого банка.

При оценке деловой репутации банком применяются:

- количественные методы оценки рисков (анализ чувствительности, моделирование Монте-Карло, анализ ожидаемой стоимости и др.);
- качественные методы, которые в свою очередь подразделяются на:
 - социальные;
 - экспертные.

Социальные методы основываются на опросе аналитиков рынка, инвесторов, акционеров, партнёров и клиентов. Данный метод оцен-

ки включает в себя исследование деловой репутации на текущий момент. Автором был проведён онлайн опрос клиентов банков на тему «Оценка степени доверия клиентов и репутационного риска в банковской системе Республики Молдова» для анализа репутационного риска, качества обслуживания и других факторов, определяющих степень доверия клиентов банковскому сектору в целом [5]. В опросе приняли участие 112 физических и юридических лиц из различных городов Республики Молдова.

Однако стоит учитывать, что коммерческий банк – всегда конкурирующая организация. Конкурентная борьба между банками в целом укрепляет банковскую систему, при этом стабильность коммерческого банка базируется на определённом правовом механизме [3, с. 17]. Конкуренция ведётся за ресурсы (в том числе за трудовые), за клиента, за долю рынка и т.д.

Одним из самых важных ресурсов в деятельности коммерческих банков, которые напрямую влияют на репутацию кредитной организации, являются трудовые ресурсы, так как именно квалифицированные сотрудники могут реализовать стратегию банка, достигнуть цели банка и способствуют генерированию прибыли. Грамотное и качественное предложение и реализация банковского продукта осуществляется именно сотрудниками фронт-офиса.

Так, по мнению опрошенных, качество обслуживания клиентов – один из основных критериев оценки надёжности банка для его клиентов: 42,9% опрошенных выбирают конкретный банк из-за качества обслуживания (Рис. 2).

Именно поэтому коммерческим банкам необходимо особое внимание уделять уровню профессиональной подготовки кадров и качеству обслуживания клиентов, так как это напрямую влияет на репутацию банка: большинство клиентов (физических лиц) в силу отсутствия соответствующего образования, дают оценку банку, основываясь не на их финансовых показателях и показателях ликвидности, а именно на качестве обслуживания клиентов, а это впоследствии напрямую влияет на формирование ресурсной базы и генерирование прибыли банка.

Почему Вы пользуетесь услугами именно этого банка? *можно выбрать несколько вариантов ответов

113 ответов

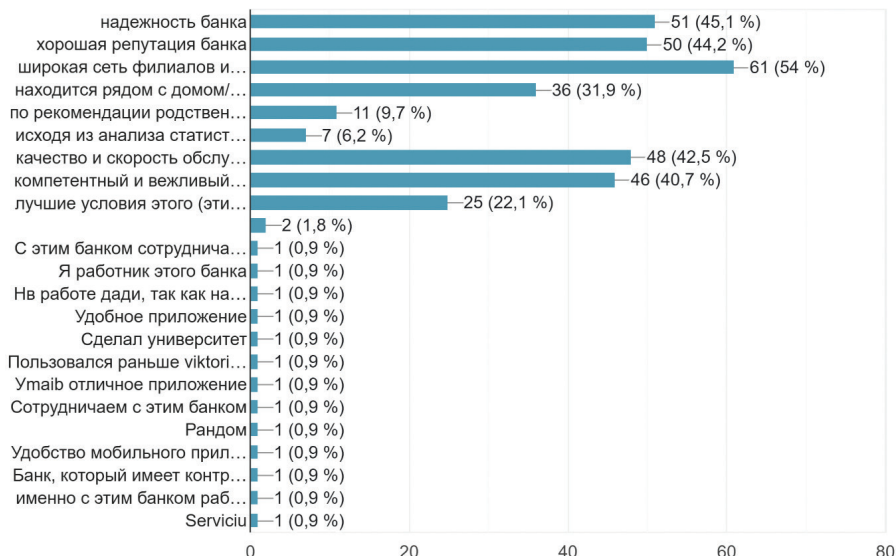


Рисунок 2. График с результатами опроса физических и юридических лиц относительно критериев выбора банка

Источник: разработано автором на основании [5]

Коммерческим банкам рекомендуется применение стратегии, ориентированной на качество, что впоследствии приводит к концептуально новому уровню в обслуживании клиентов, эффективности деятельности, перспективах развития и роста, а также улучшению репутации банка (Рис. 3).



Рисунок 3. Эффект менеджмент, ориентированный на качество

Источник: разработано автором на основании [1]

По мнению автора, подобный процесс способствует укреплению банковской сферы, ликвидируя мелкие неконкурентоспособные банки, подвергая их при этом естественному процессу централизации. Кроме того, обладая бóльшим капиталом, банки смогут осуществлять больше операций, предоставлять разнообразные виды кредитов большему количеству граждан, расширяя при этом лимиты кредитования.

В то же время следует отметить, что не только коммерческие банки дают оценку профессиональным навыкам потенциальным сотрудникам при принятии решения о найме сотрудников, но сотрудники выбирают коммерческий банк, в котором готовы работать, так как сделанный выбор предопределяет стабильность работы, перспективный карьерный рост, рост оплаты труда, возможность сделать карьеру, повысить уровень профессионализма и т.д.

В Республике Молдова в течение последних 5 лет половина всех сотрудников, которые трудоустроены в банковском секторе, работают в двух коммерческих банках: в КБ «MOLDOVA-AGROINDBANK» АО и в КБ «MOLDINDCONBANK» АО (на 31 декабря 2024 составляет 29,59% и 20,84% соответственно) (Табл. 2).

Таблица 2. Распределение кадров в банковской системе

Год	Показатель	Всего по банковской системе			B.C. «MOLDOVA-AGROINDBANK» S.A.			B.C. «COMERCEBANK» S.A.			B.C. «EuroCreditBank» S.A.			B.C. «ENERGEBANK» S.A.			B.C. «EXIMBANK» S.A.			«FinComBank» S.A.			OTP Bank S.A.			B.C. «Moldindconbank» S.A.			B.C. «ProCredit Bank» S.A.			BCR Chisinau S.A.			B.C. «VICTORIABANK» S.A.		
		Кол. во	Ул. нес. %		Кол. во	Ул. нес. %		Кол. во	Ул. нес. %		Кол. во	Ул. нес. %		Кол. во	Ул. нес. %		Кол. во	Ул. нес. %		Кол. во	Ул. нес. %		Кол. во	Ул. нес. %		Кол. во	Ул. нес. %		Кол. во	Ул. нес. %		Кол. во	Ул. нес. %				
2024	Общее количество работников банка	8 484	2 510	29,59	194	2,29	251	2,96	425	5,01	363	4,28	684	8,06	878	10,35	1 768	20,84	210	2,48	80	0,94	1 121	13,21													
	Подразделения банка:	532	101	18,98	12	2,26	28	5,26	24	4,51	20	3,76	65	12,22	52	9,77	159	29,89	6	1,13	2	0,38	63	11,84													
	- отделения	272	53	19,49	4	1,47	8	2,94	20	7,35	20	7,35	19	6,99	49	18,01	71	26,10	2	0,74	2	0,74	24	8,82													
- агентства	260	48	18,46	8	3,08	20	7,69	4	1,54	0	0,00	46	17,69	3	1,15	88	33,85	4	1,54	0	0,00	39	15,00														
2023	Общее количество работников банка	8 560	2 403	28,07	195	2,28	259	3,03	455	5,32	366	4,28	712	8,32	1 064	12,43	1 690	19,74	178	2,08	100	1,17	1 138	13,29													
	Подразделения банка:	557	103	18,49	12	2,15	30	5,39	31	5,57	20	3,59	72	12,93	54	9,69	157	28,19	6	1,08	4	0,72	68	12,21													
	- отделения	283	53	18,73	4	1,41	8	2,83	22	7,77	20	7,07	19	6,71	51	18,02	70	24,73	2	0,71	4	1,41	30	10,60													
- агентства	274	50	18,25	8	2,92	22	8,03	9	3,28	0	0,00	53	19,34	3	1,09	87	31,75	4	1,46	0	0,00	38	13,87														
2022	Общее количество работников банка	8 504	2 430	28,57	185	2,18	263	3,09	509	5,99	365	4,29	680	8,00	1 092	12,84	1 617	19,01	160	1,88	106	1,25	1 097	12,90													
	Подразделения банка:	579	110	19,00	11	1,90	30	5,18	39	6,74	20	3,45	73	12,61	54	9,33	160	27,63	6	1,04	5	0,86	71	12,26													
	- отделения	285	54	18,95	3	1,05	8	2,81	22	7,72	20	7,02	19	6,67	51	17,89	70	24,56	4	1,40	4	1,40	30	10,53													
- агентства	294	56	19,05	8	2,72	22	7,48	17	5,78	0	0,00	54	18,37	3	1,02	90	30,61	2	0,68	1	0,34	41	13,95														
2021	Общее количество работников банка	8 282	2 339	28,24	175	2,11	261	3,15	541	6,53	359	4,33	662	7,99	1 088	13,14	1 545	18,65	146	1,76	111	1,34	1 055	12,74													
	Подразделения банка:	636	144	22,64	11	1,73	30	4,72	44	6,92	20	3,14	85	13,36	53	8,33	164	25,79	5	0,79	5	0,79	75	11,79													
	- отделения	289	58	20,07	3	1,04	8	2,77	22	7,61	20	6,92	19	6,57	51	17,65	70	24,22	4	1,38	4	1,38	30	10,38													
- агентства	347	86	24,78	8	2,31	22	6,34	22	6,34	0	0,00	66	19,02	2	0,58	94	27,09	1	0,29	1	0,29	45	12,97														
2020	Общее количество работников банка	7 988	2 134	26,72	177	2,22	266	3,33	579	7,25	353	4,42	641	8,02	1 030	12,89	1 491	18,67	143	1,79	107	1,34	1 067	13,36													
	Подразделения банка:	661	131	19,82	11	1,66	30	4,54	47	7,11	21	3,18	88	13,31	52	7,87	183	27,69	6	0,91	5	0,76	87	13,16													
	- отделения	285	60	21,05	3	1,05	8	2,81	22	7,72	20	7,02	19	6,67	51	17,89	64	22,46	4	1,40	4	1,40	30	10,53													
- агентства	376	71	18,88	8	2,13	22	5,85	25	6,65	1	0,27	69	18,35	1	0,27	119	31,65	2	0,53	1	0,27	57	15,16														

Источник: разработано автором на основании [6]

Это два крупнейших коммерческих банка Республики Молдова и мажоритарное большинство опрошенных пользуется услугами именно этих банков: КБ «MOLDOVA-AGROINDBANK» АО – 63,4% и КБ «MOLDINDCONBANK» АО – 59,8% (Рис. 4).

Именно поэтому коммерческим банкам необходимо давать оценку не только внешней оценке своей деятельности, но внутренней среды для эффективного управления персоналом и минимизации текучести кадров, повышению конкурентоспособности банка на рынке труда.

Услугами каких банков Вы пользуетесь чаще всего (являетесь клиентом на данный момент)? *можно выбрать несколько вариантов ответов

113 ответов

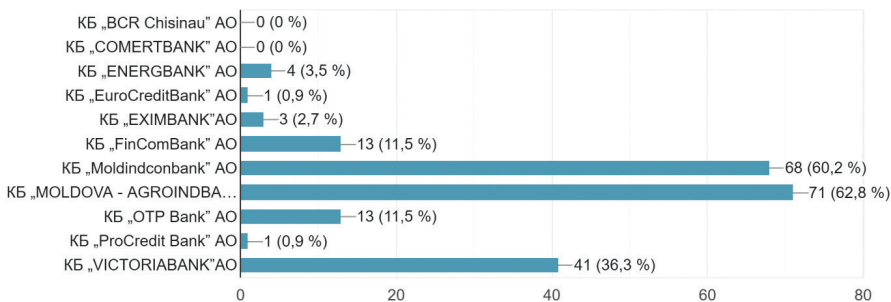


Рисунок 4. График с результатами опроса физических и юридических лиц относительно предпочитаемых банков

Источник: разработано автором на основании [5]

Таким образом, можно сделать вывод, что данные банки имеют благоприятную репутацию не только на рынке труда, но и среди клиентов финансового рынка.

При опросе клиентов относительно надёжности банков 52,7% опрошенных считают, что отсутствие проблем с репутацией является критерием надёжности банка (Рис. 5).

Что для Вас является критерием надёжности банка? *можно выбрать несколько вариантов ответов

113 ответов

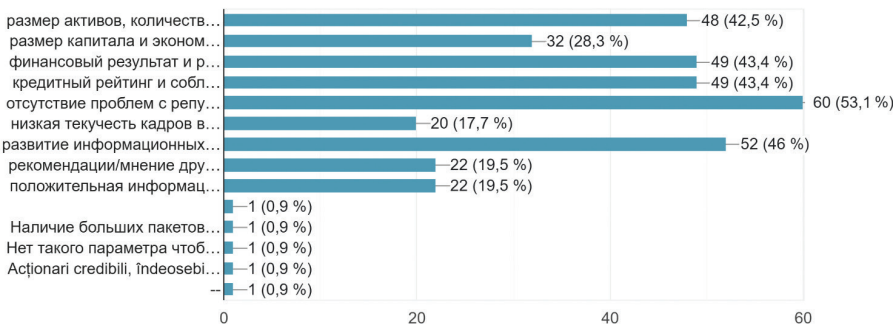


Рисунок 5. График с результатами опроса физических и юридических лиц относительно критериев «надёжности» банков

Источник: разработано автором на основании [5]

По результатам опроса не размер активов и количество филиалов, не уровень финансовых показателей банка, не использование технологий, а именно репутация – главный показатель надёжности банков для клиентов.

Однако стоит отметить, что степень доверия клиентов банковскому сектору Республики Молдова достаточно низкая: только 25% опрошенных готовы доверить свои накопления коммерческим банкам, а 19,6% предпочитают хранить денежные средства дома (несмотря на их обесценение из-за инфляции) или вложить в бизнес (Рис. 6).

Если бы у Вас были накопления, Вы стали бы хранить их в банке?

113 ответов



Рисунок 6. График с результатами опроса физических и юридических лиц относительно готовности клиентов хранить накопления в банках

Источник: разработано автором на основании [5]

Решением в данном направлении может стать более полное информирование клиентов существующих и потенциальных (например, посредством рекламы) о существовании Фонда гарантирования вкладов в банковской системе (далее ФГВБС), которая гарантирует возврат вкладов до 200000 леев в случае банкротства банка, так как более половины опрошенных, 56,6%, никогда не слышали о данном фонде или ничего не знают о его деятельности (Рис. 7).

Знаете ли Вы о деятельности Фонда гарантирования депозитов в банковской системе?
113 ответов



Рисунок 7. График с результатами опроса физических и юридических лиц относительно информированности граждан о деятельности ФГВБС

Источник: разработано автором на основании [5]

Информирование граждан о деятельности ФГВБС повысит степень доверия к банковскому сектору и улучшит его репутацию, так как наличие подобного фонда свидетельствует об ответственности банка перед своими клиентами (это исходит из порядка формирования вкладов банков в ФГВБС).

Кроме того, следует отметить и другие методы, применяемые банком для регулирования риска потери деловой репутации, в качестве которых выступают выявление репутационного риска и его минимизация. В соответствии с этими методами осуществляется широкий спектр мероприятий, включающий в себя:

- анализ причин и факторов возникновения риска потери деловой репутации;
- оценка клиентов;
- наём, подготовка, расстановка, повышение квалификации кадров, в том числе разработка кодексов корпоративного поведения, в которых прописываются принципы отношений между клиентами и сотрудниками банка;
- осуществление комплексного стратегического управления репутацией;
- разработка комплексной системы управления рисками в банке, которая должна предотвращать трансформацию репутационного риска в иные риски.

Выводы

Таким образом, мероприятия по минимизации репутационного риска напрямую связаны с антикризисным менеджментом. Его цель заключается в создании механизмов, которые выявляют возможность наступления кризиса и разрабатывают курс развития банка для его функционирования в долгосрочной перспективе. Следует подчеркнуть, что для банка важно не только своевременно выявить и преодолеть кризис, но и обеспечить устойчивое развитие в будущем. В этом случае для банка приобретает актуальность формирование стабильной клиентской базы, надёжной репутации и определённого запаса «прочности». Важную роль также играет своевременность начала антикризисных процедур, в том числе повышение качества обслуживания клиентов.

Обобщая всё вышесказанное, можно сделать вывод, что оценка деловой репутации и управление ей является конкурентным преимуществом, которое необходимо банку для долгосрочного существования на рынке, увеличения числа клиентов и привлечения инвесторов. Безупречная репутация в совокупности с позитивным имиджем и высокими экономическими показателями – показатели эффективности и грамотности банковского менеджмента, в том числе и антикризисного. Кроме этого, формирование стратегии кредитной организации на основе оценки деловой репутации служит предпосылкой для долгосрочного функционирования банка, его развития, привлечения новых клиентов, в том числе новых инвесторов и получения высоких позиций в кредитных рейтингах на международном уровне.

Библиографические ссылки

1. TARANENCO, L. Recomandări privind sporirea competitivității întreprinderii printr-o strategie axată pe calitate. // Studii Economice, 2009, № 1-2 (июнь), с. 196-202. ISSN 1857-226X
2. АНДРЕЕВА, Т., ГРИБИНЧА, А. Иностранные инвестиции как движущая сила экономического роста в Республике Молдова. // Studii Economice, 2009, № 1-2 (июнь), с. 107-116. ISSN 1857-226X
3. БОР, М., ПЯТЕНКО, В. Менеджмент банков: организация, стратегия, планирование. Москва: ИКЦ «ДИС», 1997. 288 с. ISBN 5-86509-035-6 : 30600-00

4. КРОТЕНКО, Ю. Формулирование стратегических перспектив - определяющий ориентир исследования развития национальной экономики в посткризисный период. В: Studii Economice, 2010, № 3-4 (декабрь), с. 13-22. 1857-226X
5. ОПРОСНИК «ОЦЕНКА СТЕПЕНИ ДОВЕРИЯ КЛИЕНТОВ И РЕПУТАЦИОННОГО РИСКА В БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЕ РЕСПУБЛИКИ МОЛДОВА». Доступно: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd3_TZZmkPnlqfsUqjjo8CVR5cxVuA48aW8X8hfAQfVCE7WA/viewform (Просмотрено: 17.10.2025).
6. НАЦИОНАЛЬНЫЙ БАНК МОЛДОВЫ. Доступно: <https://www.bnm.md/bdi/?lang=ru> (Просмотрено: 14.08.2025).
7. НАЦИОНАЛЬНОЕ БЮРО СТАТИСТИКИ РЕСПУБЛИКИ МОЛДОВА. Доступно: <https://statbank.statistica.md/pxweb/pxweb/ro/40%20Statistica%20economica/?rxid=b2ff27d7-0b96-43c9-934b-42e1a2a9a774> (Просмотрено: 26.08.2025).

ПРОСТЫЕ ПРИВЫЧКИ, НЕОБХОДИМЫЕ КАЖДОМУ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЮ ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОЙ И РЕНТАБЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ И МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ

Радион ВЕЛЬЧЕВ, ORCID 0009-0003-4578-2034,
Университет Divitia Gratia, Республика Молдова,
bolrodion@gmail.com

<https://doi.org/10.66782/ebc2025.17>

CZU: 334

Аннотация

Целью статьи является выявление и систематизация ключевых личных и корпоративных привычек, формирующих устойчивое предпринимательское мышление, лидерские компетенции и здоровую организационную культуру. В работе подчёркивается значение привычек, как фундаментального фактора, влияющего на эффективность предпринимателя, развитие его компании и долгосрочную устойчивость бизнеса.

Методологическую основу статьи составляют междисциплинарные подходы, объединяющие элементы психологии, нейронаук, теории лидерства и менеджмента. В исследовании применены: контент-анализ трудов ведущих исследователей в области привычек и продуктивности (Дж. Клар, Ч. Дахигг, С. Кови, К. Ньюпорт и др.); сравнительный анализ успешных кейсов предпринимательской практики; синтез теоретических моделей формирования привычек и практических инструментов самоменеджмента.

Такой подход позволил выявить типологию привычек, оказывающих влияние как на личную эффективность предпринимателя, так и на его команду. Кроме этого, такой подход позволяет разъяснить модель формирования здоровой привычки и предложить практические инструменты для её формирования.

Результаты исследования подтверждают, что устойчивый успех предпринимателя обусловлен не только стратегическими решениями и инновационным мышлением, но прежде всего системой повседневных привычек. К числу ключевых относятся: привычка фокусироваться на приоритетных целях; системная рефлексия и анализ опыта; развитие культуры доверия, благодарности и открытого общения; постоянное обучение и экспериментирование; забота о балансе между профессиональной и личной жизнью.

Эти привычки формируют характер лидера, усиливают вовлечённость сотрудников и способствуют устойчивому росту компании, что в процессе приводит к созданию эффективного и рентабельного предпринимательского дела.

Оригинальность статьи заключается в интеграции понятий личностных и корпоративных привычек в единую концептуальную модель предпринимательской эффективности. В отличие от традиционных подходов, сосредоточенных на компетенциях и стратегиях управления, данная работа рассматривает привычки как основу формирования предпринимательского мышления, лидерства и культуры, что открывает новые возможности для практического применения в обучении и развитии бизнес-лидеров.

Ключевые слова: предпринимательские привычки, личная эффективность, лидерство, организационная культура, предпринимательское мышление, самоменеджмент, устойчивое развитие бизнеса, корпоративные практики.

SIMPLE HABITS THAT EVERY ENTREPRENEUR NEEDS TO RUN A BUSINESS EFFECTIVELY AND PROFITABLY AND MOTIVATE EMPLOYEES

Abstract

The purpose of this article is to identify and systematize the key personal and corporate habits that form a sustainable entrepreneurial mindset, leadership competencies, and a healthy organizational culture. The work emphasizes the significance of habits as a fundamental factor influencing an entrepreneur's effectiveness, their company's development, and the long-term sustainability of the business.

The methodological foundation of the article is based on interdisciplinary approaches combining elements of psychology, neuroscience, leadership theory, and management. The study employs: content analysis of works by leading researchers in the field of habits and productivity (J. Clear, C. Duhigg, S. Covey, C. Newport, etc.); comparative analysis of successful entrepreneurial practice cases; synthesis of theoretical models of habit formation and practical self-management tools. This approach made it possible to identify a typology of habits that impact both the personal effectiveness of the entrepreneur and their team. Furthermore, this approach helps to clarify the model of forming a healthy habit and to propose practical tools for its development.

The research results confirm that an entrepreneur's sustainable success is determined not only by strategic decisions and innovative thinking but, above all, by a system of daily habits. Key habits include: the habit of focusing on priority goals; systematic reflection and analysis of experience; developing a culture of trust, gratitude, and open communication; continuous learning and experimentation; maintaining a work-life balance. These habits shape the leader's character, enhance employee engagement, and contribute to the company's sustainable growth, which in the process leads to the creation of an efficient and profitable entrepreneurial venture.

The originality lies in the integration of the concepts of personal and corporate habits into a unified conceptual model of entrepreneurial effectiveness. Unlike traditional approaches focused on competencies and management strategies, this work considers habits as the foundation for forming an entrepreneurial mindset, leadership, and culture, which opens up new opportunities for practical application in the education and development of business leaders.

Keywords: *entrepreneurial habits, personal effectiveness, leadership, organizational culture, entrepreneurial mindset, self-management, sustainable business development, corporate practices.*

Введение

В бизнесе принято говорить о стратегиях, целях, методах и планах на будущее, в частности о планах, направленных на развитие. Однако на практике устойчивость компании всё чаще определяется не тем, что написано в документах, а тем, какие действия ежедневно повторяются лидером и командой.

Современные исследования в области нейропсихологии и поведенческой экономики показывают [1], что до половины наших решений совершаются автоматически, на уровне привычек. Это означает, что предприниматель управляет бизнесом не только через осознанные решения, но и через повторяющиеся модели поведения – зачастую незаметные для него самого и в некоторых случаях даже необъяснимы для него и команды.

Компания в этом смысле является своеобразным отражением личности её учредителя. Не его/её слов, а ритма жизни, отношения к людям и деталям, реакции на давление и неопределенности. К примеру, основатель компании LEGO Оле Кирк Кристенсен, будучи плотником по профессии, имел привычку чинить, а не выбрасывать предметы. Его привычка нашла отражение в бизнес-концепции: «только лучшее – достаточно хорошо». В результате мы можем заметить, что кирпичики Lego не устаревают, детали произведённые 1960-х подходят к современным деталям. Фокус их компании не на «одноразовой игрушке», а на долгой игре и переиспользовании.

Привычки предпринимателя формируют не только его/её личность, но зачастую формируют культуру компании. Культура формирует поведение, а оно формирует и приводит к финансовым результатам как положительным, так и отрицательным.

1. Личные привычки предпринимателя как фундамент устойчивого бизнеса

Прежде чем говорить о мотивации сотрудников и корпоративной культуре, необходимо признать базовый принцип лидерства: предприниматель не может вести других дальше, чем он управляет собой. Ниже хочется предложить несколько привычек которым должен обладать или обладает каждый предприниматель которые в той или иной степени ведёт за собой команду.

1.1. Привычка фокуса и дисциплины внимания

Современный человек, неважно чем он занимается, постоянно находится в режиме доступности и готов проявлять реакцию на сообщения, звонки, срочные и важные вопросы. Внешне это выглядит как высокая вовлечённость, но на деле часто приводит к стратегической стагнации.

Фокус – это управленческая привычка, позволяющая:

- отличать важное от срочного;
- сохранять ясность мышления;
- принимать решения, а не просто отвечать на обстоятельства;
- быть в данный момент в этом месте, а не просто присутствовать физически, а мысленно быть в другом.

Предприниматели, демонстрирующие устойчивые результаты, сознательно формируют привычку глубокой работы: регулярное время без отвлечений, посвящённое ключевым вопросам бизнеса. Это не вопрос мотивации, а вопрос дисциплины.

Отсутствие фокуса у лидера почти всегда приводит к рассеянности всей команды. Умение фокусироваться – это привычка, которая требует колоссально больших усилий в её формирование в нынешнее время, так как отвлекающих факторов достаточно много.

1.2. Привычка стратегического мышления

Часто стратегическое мышление воспринимается как талант или особое состояние, однако в реальности это повторяющееся управленческое действие. Стратегическое мышление – это ментальный процесс, применяемый для анализа сложных факторов, предвидения возможностей и угроз, и создание действий, направленных на достижение долгосрочных целей и конкурентных преимуществ [2]. Если обобщить – это способность смотреть и действовать от будущего к настоящему.

Предприниматель с этой привычкой регулярно:

- задаёт вопрос «почему мы делаем это именно так»;
- оценивает последствия решений не только на ближайший месяц, но и на год вперёд;
- выделяет время на размышление, а не только на выполнение задач.

Часто компании начинают терять рентабельность не в момент кризиса, а в тот момент, когда лидер перестаёт думать системно и погружается исключительно в операционную деятельность.

1.3. Привычка регулярной рефлексии

В деловой среде высоко ценится скорость, но именно рефлексия превращает опыт в рост. Без анализа прошлых решений предприниматель оказывается в ловушке повторяющихся ошибок.

Привычка рефлексии позволяет:

- корректировать принимаемые решения;
- корректировать управленческий стиль;
- учиться на собственных решениях и осмысливать последствия;
- сохранять гибкость мышления в меняющихся условиях.

Тут речь идёт не о самокритике, а об осознанном анализе: что сработало, что нет и по какой причине, каковы последствия для меня, для людей, которые идут со мной и для нашего бизнеса в целом.

1.4. Привычка заботы о личном ресурсном состоянии и внутреннего равновесия

Физическое и эмоциональное состояние предпринимателя напрямую влияет на качество жизни и на управление в целом. Истощённый лидер часто принимает импульсивные решения, хуже слышит сотрудников, своих партнёров и быстрее теряет стратегическую перспективу. Эмоциональная устойчивость становится не второстепенным качеством, а ключевой компетенцией.

Забота о себе – это не личный комфорт, а управленческая необходимость. Сон, восстановление, движение и паузы становятся частью профессиональной ответственности лидера.

Команда считывает эмоциональное состояние лидера быстрее, чем его слова. Спокойствие, последовательность и сдержанность формируют доверие. Реактивность и тревожность, напротив, создают напряжение и хаос.

2. Корпоративные привычки как отражение личности лидера

Предпринимательская среда полна примеров того, как привычки учредителя и/или управляющего кампанией становятся частью корпоративной среды и настолько сильно пронизывают принципы деятельности, что порой именно по этим привычкам можно идентифицировать компанию.

Корпоративная культура не формируется декларациями. Она возникает как результат постоянно повторяющихся управленческих решений, поведения, которое либо поощряется, либо игнорируется. Рассмотрим вкратце некоторые привычки для формирования корпоративной культуры.

2.1. Привычка доверия и открытой коммуникации

Доверие в принципе сложно заслужить, однако его очень легко потерять, и часто для его восстановления потребуется приложить достаточно большие усилия. В компании доверие начинается с реакции лидера на ошибки и неудобные вопросы. Если честность наказывают, люди выбирают в следующий раз молчать. Если за ошибками следует диалог, формируется культура ответственности.

Проявляется эта привычка в том:

- как лидер слушает;
- как задаёт вопросы;
- как реагирует на критику;
- как реагирует на действия конкурентов.

Доверие напрямую влияет на инициативность и скорость принятия решений в компании. В свою очередь, скорость принятия решений и инициативность может способствовать потенциальному развитию и росту организации.

2.2. Привычка системности и управленческих ритмов

Устойчивые компании отличаются не отсутствием кризисов, а наличием понятного ритма жизни, который позволяет проходить через изменения без потери управляемости. Такой ритм формируется за счёт повторяющихся управленческих решений, которые превращаются в определённые системные практики.

Системность проявляется прежде всего в предсказуемости процессов: сотрудники понимают, когда принимаются решения, где обсуждаются проблем и в каком формате формируется обратная связь. Это в какой-то степени снижает тревожность, устраняет постоянное «ожидание неожиданностей» и позволяет людям концентрироваться на выполнении задач, а не на интерпретации сигналов от руководства.

Управленческие ритмы включают:

- регулярные командные встречи;
- циклы планирования и пересмотра целей;
- повторяющиеся форматы отчётности и анализа результатов;
- фиксированные точки принятия решений.

Важно не путать системность с бюрократией. Бюрократия усложняет процессы ради самих процессов, тогда как системность упрощает сложное, задавая минимально необходимую структуру. Хорошо выстроенные управленческие ритмы снижают когнитивную нагрузку сотрудников: им не нужно каждый раз заново разбираться, как действовать – внимание высвобождается для качества исполнения.

2.3. Привычка обучения и развития

В условиях постоянных изменений конкурентоспособность компании всё меньше переделяется текущими знаниями и всё больше способностью учиться быстрее среды. Именно поэтому устойчивые организации формируют не разовые обучающие проекты, а привычку пистонного развития, встроенную в повседневную работу.

Ключевая особенность такой привычки заключается в том, что обучение перестает быть событием и становится процессом. Речь идёт не о масштабных программах, внешних тренингах или дорогостоящих курсах, а о регулярном обновлении мышления, управленческих подходах и профессиональных навыков. Малые, но системные шаги оказываются значительно эффективнее редких «образовательных рывков».

Привычка обучения проявляется в способностях организации:

- задавать вопросы к устоявшимся практикам;
- анализировать собственные ошибки без поиска виноватых;
- извлекать уроки из опыта – как успешного, так и неудачного;
- переводить новые знания в реальные изменения процессов.

Особую роль в этом процессе играет лидер. Лидер, который учится сам, задает негласный стандарт поведения. Он формирует культуру развития без дополнительных лозунгов, презентаций и формальных ценностей. Обучение становится социально одобряемым и желаемым поведением [3]. Организации, которые учатся регулярно, не зависят от отдельных экспертов. Они становятся системами, способными к самообновлению.

2.4. Привычка признания и благодарности

В устойчивых и эффективных организациях регулярное признание усилий сотрудников – не разовое мероприятие, а встроенная управленческая привычка, которая поддерживает мотивацию, вовлеченность и психологическое благополучие команды.

Признание – это своевременное подтверждение ценности труда: не только в виде материальных бонусов, но и слов благодарности, публичной похвалы, небольших жестов признания заслуг. Это может быть простое «спасибо» на планерке, формат «лучший сотрудник недели», письмо благодарности от руководителя или коллегиальное признание вклада сотрудника в командный успех.

Почему это важно:

- признание усилий сотрудников повышает их мотивацию, вовлечённость, продуктивность. Оно дает ощущение того, что труд ценят и видят, а не только ожидают результатов [4];
- систематическое выражение благодарности создает чувство принадлежности к команде и укрепляет внутреннюю культуру. Люди начинают ощущать, что их вклад значимая часть общего дела [5];
- благодарность снижает стресс и выгорание, повышает психологическое благополучие и общую удовлетворённость работой;
- привычка признательности помогает формировать позитивный социальный климат, где сотрудники охотнее делятся знаниями, поддерживают друг друга и готовы к совместным решениям.

Важно, что признание – не разовая акция, а регулярная управленческая практика. Когда благодарность и признание становятся частью повседневных ритуалов организации, это не только укрепляет связи, но и уменьшает разрыв между ожиданиями и реальностью команды.

Привычки каждого участника команды влияют на формирование корпоративной культуры и мотивации всех сотрудников, однако по-прежнему ключевую роль в нашей среде и с учётом нашей культуры на её формирование влияют в значительной степени лидеры и/или руководители.

3. Как формируются устойчивые привычки

Для внедрения устойчивых изменений важно понимать, что привычки не появляются случайно – они формируются по повторяющемуся психологическому циклу. Джеймс Клир в своей книге: «Атомные привычки [6]» описывает его как последовательность из четырёх элементов: сигнал – желание – действие – вознаграждение.

3.1. Сигнал

Это действие (бездействие) – триггер, который запускает процесс автоматического поведения. Он предшествует любому действию и отвечает на вопрос: «Почему это поведение началось именно сейчас»?

В предпринимательской среде сигналы редко являются случайными. Чаще ими становятся:

- начало рабочего дня или недели;
- регулярные планёрки/совещания;
- входящее письмо или сообщение от руководителя;
- стресс, неопределённость, давление сроков;
- конфликты или ощущение угрозы результату.

Со временем мозг начинает связывать определённые ситуации с определёнными реакциями. Например:

- совещание – защита позиции вместо поиска решений;
- дедлайн – хаотичные действия и микроменеджмент;
- ошибка – поиск виноватого, а не анализ причин.

Ключевой ошибкой лидера может быть, то, что он пытается изменить поведение, не меняя сигналы. В результате сотрудники снова и снова воспроизводят старые реакции, даже если формально согласны с новыми правилами.

Общий вывод в этой части: кто управляет сигналами, тот управляет поведением. Без осознанной работы с триггерами привычки в компании формируются стихийно – чаще всего под влиянием стресса и спешки.

3.2. Желание

Желание – это внутренняя мотивация, стоящая за действием. Человек действует не ради самого действия, а ради ожидаемого эмоционального или психологического состояния [7]. Особенно важно это понимать в управлении, потому что внешне одинаковые действия могут быть вызваны совершенно разными желаниями. Например:

- микроменеджмент часто связан не с недоверием, а со страхом потери контроля;
- сопротивление изменениям не с ленью, а с желанием сохранить предсказуемость;
- чрезмерная занятость – с желанием быть нужным и значимым.

Когда лидер понимает, какое желание лежит в основе поведения, появляется возможность менять привычки без давления и конфликтов. Вместо запретов и инструкций можно: предложить другой способ удовлетворения желаний; изменить контекст так, чтоб новое поведение стало более привлекательным.

Вывод: люди не сопротивляются изменениям – они сопротивляются потере того, что для них важно. Работа с желаниями делает изменения устойчивыми.

3.3. Действие

Действие — это конкретное поведение, которое мы можем наблюдать: решение, реакция, управленческий шаг или привычный способ работы. Именно на этом уровне чаще всего пытаются «внедрять изменения» – через инструкции, регламенты и контроль [8]. Однако модель привычек показывает: *если действие слишком сложное, оно не станет устойчивым*, даже при высокой мотивации.

Мозг всегда стремится к экономии энергии. Поэтому привычками становятся не самые правильные действия, а *самые простые и доступные* в конкретной ситуации. В бизнесе это означает, что:

- сложные процессы не воспроизводятся стабильно;
- новые правила игнорируются под давлением сроков;
- люди возвращаются к старым моделям поведения в стрессовых ситуациях.

Управленческая задача на этом этапе снизить «трение» правильного действия. Это достигается не призывами к дисциплине, а продуманным дизайном процессов: чёткий и короткий формат встреч; простые шаблоны решений отчётов; минимальное количество шагов для правильного поведения; заранее определённые сценарии действий в типовых ситуациях.

Вывод в этой части: если нужное поведение требует героизма – оно не станет привычкой. Привычкой становится то, что легко повторять даже в условиях усталости и давления.

3.4. Вознаграждение

Вознаграждение – это элемент, который закрепляет привычку и делает её воспроизводимой. Именно здесь мозг «решает», стоит ли повторять это действие в будущем [9]. Если действие не приносит ощутимого результата – эмоционального, социального или профессионального – привычка не формируется.

Важно понимать, что вознаграждение не всегда материально. В управленческом контексте чаще всего работают:

- признание и благодарность;
- ощущение завершенности и ясности;
- снижение напряжения;
- чувство контроля или значимости;
- видимый результат усилий.

Многие компании совершают ошибку, поощряя итог, но игнорируют процесс. В результате сотрудники делают правильные вещи, но не получают сигнала что именно это поведение ценно [10]. Без обратной связи мозг не связывает действие с положительными результатами, и привычка не закрепляется. Эффективное управленческое вознаграждение: следует сразу после действия; подчёркивает именно нужное поведение; делает успех заметным для самого человека.

Вывод к этой части: то, что не получает подкрепление постепенно исчезает. То, что замечают и признают, становится нормой.

При управлении командой и взаимодействии с людьми необходимо помнить, что привычка формируется, и мы не можем повлиять на поведение в целом, однако мы можем способствовать развитию здоровых эффективных корпоративных привычек.

Заключение

Привычки предпринимателя и управленческой команды – это не второстепенный аспект бизнеса, а его скрытый капитал, который накапливается незаметно, но оказывает решающее влияние на результаты. Именно привычки определяют, *как* принимаются решения под давлением, *как* команда реагирует на ошибки и изменения, и какие модели поведения становятся нормой внутри компании.

В отличие от стратегий, которые можно переписать, или процессов, которые можно формально изменить, привычки работают *автоматически*. Они проявляются тогда, когда нет времени на размышления – в кризисе, в условиях неопределённости, при росте или спаде. В такие моменты компания всегда возвращается не к задекларированным ценностям, а к тому, *что в ней повторяется изо дня в день*.

В долгосрочной перспективе выигрывают не самые резкие и амбициозные, а самые последовательные. Стратегии могут меняться, рынки – колебаться, технологии – устаревать, но именно устойчивые управленческие привычки формируют траекторию развития бизнеса и позволяют компании сохранять направление даже в турбулентной среде.

По сути, предприниматель инвестирует не только в продукты, команды или инфраструктуру – он инвестирует в *собственный стиль мышления и действия*, который со временем масштабируется на всю организацию. Малые, повторяемые управленческие решения со временем превращаются в культуру, а культура – в финансовый и репутационный результат.

Мы становимся тем, что повторяем. Именно по этой причине привычки – один из ключевых, но часто недооцененных активов современного предпринимателя. За здоровые и эффективные привычки необходимо бороться.

Библиографические ссылки

1. REBAR, A. L. et al. How Habitual is Everyday Life? An Ecological Momentary Assessment Study. // *Psychology & Health*, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1080/08870446.2025.2561149>
2. STRATEGIC THINKING / Стратегическое мышление. // Wikipedia. Доступно: https://ru.wikipedia.org/wiki/Стратегическое_мышление (Просмотрено: 27.09.2025)
3. HAEL, M., BELHAJ, F.A., и ZHANG, H. Organizational learning and innovation: A bibliometric analysis and future research agenda. // *Heliyon*, 2024, 10 (11): e31812. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e31812>
4. THE IMPORTANCE OF EMPLOYEE RECOGNITION: Low Cost, High Impact. // Gallup, 2024. Доступно: https://www.gallup.com/workplace/236441/employee-recognition-low-cost-high-impact.aspx?utm_source=chatgpt.com (Просмотрено 29.09.2025)
5. THE ROLE OF GRATITUDE IN ENHANCING WORKPLACE SATISFACTION. // Great place to work, 2025. Доступно: https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/role-of-gratitude-in-the-workplace-and-its-benefits?utm_source=chatgpt.com (Просмотрено 29.09.2025)
6. CLEAR, J. *Atomic Habits: An Easy & Proven Way to Build Good Habits & Break Bad Ones*. New York: Avery, 2018. ISBN 978-0735211292
7. DUHIGG, C. *The Power of Habit: Why We Do What We Do in Life and Business*. New York: Random House, 2012. ISBN 978-1400069286
8. COLLINS, J. *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*. New York: HarperBusiness, 2001. ISBN 978-0066620992
9. DRUCKER P. F. *The Effective Executive*. New York: Harper Business, 2006. ISBN 978-0060833459
10. GOLEMAN, D. *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. London: Bloomsbury Publishing, 1996. ISBN 978-0747528302

ВНЕДРЕНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ ВМС (BUSINESS MODEL CANVAS) ДЛЯ РАСКРЫТИЯ ЭКСПОРТНОГО ПОТЕНЦИАЛА ТЕКСТИЛЬНОЙ ОТРАСЛИ УЗБЕКИСТАНА

Фархад ДЖАББАРОВ, Директор/Консультант
Sherikkon Consulting, Республика Узбекистан,
f.djabbarov@sherikkon.uz

<https://doi.org/10.66782/ebc2025.18>

CZU: 334.7(575.1)

Аннотация

Узбекистан активно интегрируется в глобальные рынки и последовательно расширяет возможности повышения конкурентоспособности отечественных текстильных предприятий. Малые и средние предприятия (МСП) и стартапы текстильного сектора всё активнее стремятся выйти на экспортные рынки, рассматривая это как источник устойчивого роста.

Одним из эффективных инструментов при разработке стратегии выхода на экспорт является модель Business Model Canvas (ВМС). Применение этой модели позволяет предпринимателям комплексно анализировать структуру своего бизнеса и формировать бизнес-модель, включающую целевые сегменты потребителей, уникальность продукции и ценностное предложение, оптимизацию цепочек поставок, выстраивание долгосрочных отношений с партнёрами, а также понимание ключевых источников доходов и расходов.

В статье представлено описание применения инструмента ВМС среди узбекских МСП на основе практики консультирования и образовательной деятельности автора, а также взаимодействия с отраслевыми организациями и международными проектами. Опыт показывает, что использование ВМС способствует улучшению стратегических решений, формированию инновационного мышления у предпринимателей, развитию креативности и повышению фокуса на устойчивое развитие бизнеса.

Хотя традиционно считается, что инструмент ВМС наиболее актуален для стартапов на этапе внедрения бизнеса, международная практика демонстрирует его эффективность и среди действующих МСП, где предприниматели ищут возможности повышения конкурентоспособности продукции для международного рынка и достижения желаемых финансовых результатов.

Ключевые слова: модель ВМС/Канва, текстильные компании, МСП, конкурентоспособность, инновационное развитие, стратегическое развитие.

IMPLEMENTATION OF BMC (BUSINESS MODEL CANVAS) TOOLS TO UNLOCK THE EXPORT POTENTIAL OF UZBEKISTAN'S TEXTILE INDUSTRY

Abstract

Uzbekistan is actively integrating into global markets and consistently expanding the opportunities to enhance the competitiveness of domestic textile enterprises. Small and medium-sized enterprises (SMEs) and startups in the textile sector are increasingly seeking to enter export markets, viewing this as a source of sustainable growth.

One of the effective tools for developing an export strategy is the Business Model Canvas (BMC). Applying this model enables entrepreneurs to comprehensively analyze the structure of their business and design a business model that includes target customer segments, product uniqueness and value proposition, optimization of supply chains, establishment of long-term relationships with partners, as well as understanding key sources of revenue and costs.

This article presents the application of the BMC tool among Uzbek SMEs based on the author's consulting and educational practice, as well as collaboration with industry organizations and international projects. Experience shows that using the BMC contributes to improving strategic decision-making, fostering innovative thinking among entrepreneurs, enhancing creativity, and increasing the focus on sustainable business development.

Although the BMC tool is traditionally considered most relevant for startups at the business implementation stage, international practice demonstrates its effectiveness also among existing SMEs, where entrepreneurs seek opportunities to enhance the competitiveness of their products for international markets and achieve desired financial results.

Keywords: *BMC/Canvas model, textile companies, SMEs, competitiveness, innovative development, strategic development.*

1. Инструмент Бизнес-модель Канва и его предназначение

Канва бизнес-модель (Business Model Canvas, BMC) была разработана швейцарскими исследователями Александром Остервальдером и Ивом Пинье и впервые представлена в 2010–2011 гг. Данный инструмент был предложен с целью визуализации и анализа бизнес-моделей организаций. Модель включает девять взаимосвязанных блоков, отражающих ключевые элементы функционирования бизнес-процессов компании, а именно: потребительские сегменты, ценностное предложение, каналы сбыта, характер взаимоотношений с клиентами, источники доходов, структуру затрат, ключевые виды деятельности, ключевых партнёров, а также ресурсы, необходимые для эффективного функционирования бизнеса.

Структурно схема Канвы делится на две части (рис. 1). Пять блоков, расположенных в правой части, «фронтальная» часть бизнеса, часто ассоциируется с творческими функциями правого полушария мозга и ориентирована на создание ценности для внешних рынков (сторона ценности) и формируют доходную составляющую бизнес-модели [1]. Тогда как четыре блока левой части отражают её затратную сторону и представляет «закулисную» часть бизнеса. Ассоциируется с логическими функциями левого полушария мозга и ориентирована на внутренние операции и эффективность для обеспечения работы бизнес-модели (сторона эффективности). При разработке Канвы авторы модели рекомендуют определённую последовательность её заполнения: первоначально формируются элементы доходной части, включая потребительские сегменты, ценностное предложение, каналы продаж, взаимоотношения с клиентами и источники доходов, после чего заполняются остальные блоки. В практическом применении особое внимание уделяется анализу потребительских сегментов и формированию ценностного предложения, поскольку именно данные элементы составляют основу бизнес-модели.

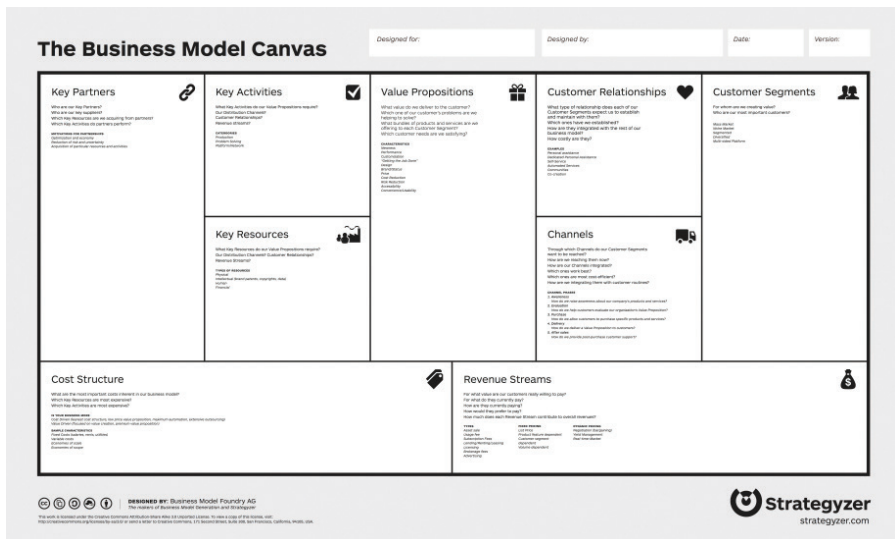


Рисунок 1. Бизнес-модель Канва

Источник: Канва бизнес-модели // Wikipedia [1]

Инструмент бизнес-модели Канвы был использован его авторами при работе с рядом европейских компаний для разработки и корректировки их стратегий развития. В отличие от традиционного бизнес-плана, модель ВМС представляет собой более компактный, наглядный и практико-ориентированный инструмент стратегического планирования, отличающийся простотой восприятия и удобством использования. Применение Канвы рекомендуется, прежде всего, самим владельцам бизнеса независимо от масштаба компании, а также их управленческим командам, которые в процессе совместной работы осваивают принципы построения бизнес-моделей с использованием визуальных средств, таких как стикеры и маркеры.

2. Почему инструмент бизнес-модель Канва?

В чем его значимость?

Автор в своей практической деятельности регулярно применяет данный инструмент при работе с клиентами с целью анализа текущих бизнес-процессов, разработки новых направлений деятельности, а также в сотрудничестве с владельцами стартапов, обладающих бизнес-идеей, но не имеющих четкого понимания этапов ее реализации. Дополнительным преимуществом инструмента является возможность и поощрение вовлечения членов команды в коллективную работу над формированием и развитием бизнес-моделей.

В процессе работы с бизнес-моделью Канва рекомендуется использование стикеров по принципу «одна идея — один стикер» [2]. Данный подход способствует более наглядной визуализации идей и позволяет рассматривать бизнес с различных точек зрения. Кроме того, использование стикеров обеспечивает гибкость работы с моделью, поскольку позволяет оперативно добавлять новые элементы или исключать неактуальные, что делает процесс моделирования динамичным и адаптируемым к изменяющимся условиям деятельности компании.

3. Развитие текстильных компаний в Узбекистане

В Узбекистане, работая в сфере консалтинга, автор статьи время от времени применяет модель Канва (ВМС) в практических кейсах. Её использование было продемонстрировано как среди стартапов, так и среди действующих компаний, включая текстильные предприятия. Малые и средние предприятия (МСП) в Узбекистане являются

драйвером развития страны, и их количество постоянно увеличивается. Однако особое значение имеет их качественное развитие, поэтому владельцы компаний стремятся к росту бизнеса, закреплению стабильного положения на рынке, пониманию принципов масштабирования и освоению навыков стратегического принятия решений.

Личная практика автора показывает, что инструмент ВМС позволяет предпринимателям получить целостное представление о своем бизнесе: глубже понять потребителя, совершенствовать продукт через уточнение ценностного предложения, анализировать выбор каналов продаж и работу с клиентами. Некоторые текстильные предприятия открывают собственные розничные магазины (например, бренд Ideal, специализирующийся на мужских деловых костюмах, или TerraPro, с собственной линией мужской одежды, производимой в Узбекистане), другие распространяют продукцию через массовые розничные точки, а третьи используют смешанную модель – комбинацию массовой розничной торговли и бутиков (например, Bahmal Group).

При определении ключевых партнёров многие компании редко задумываются о том, кто ими являются и почему важно учитывать их интересы. В модели ВМС этому посвящён отдельный блок «Ключевые партнёры», где важно обозначить присутствие релевантных партнёров и их влияние на бизнес. В Узбекистане партнёрство и построение отношений имеют особое значение, так как культурные и социальные ценности базируются на личных контактах, и многие вопросы бизнеса решаются эффективнее при наличии тесных связей. Партнёрами могут быть поставщики, с которыми текстильные компании поддерживают регулярное взаимодействие: производители и переработчики бязи выстраивают отношения с поставщиками хлопка-сырца или коконов шелкопряда; предприятия, занимающиеся окрашиванием тканей, взаимодействуют с поставщиками бязи и так далее по цепочке добавленной стоимости до производства готовой одежды.

Хотя некоторые бизнес-аналитики считают модель ВМС менее применимой для крупных компаний, практика показывает, что ею в последние годы пользовались такие компании, как Nestle, General Electric и Procter & Gamble (P&G) [3]. Однако личная практика автора статьи в основном ограничивается работой с малыми и средними предприятиями Узбекистана, количество которых составляет около 400 тысяч. [4].

4. Применение и результаты использования инструмента BMC

Почему инструмент BMC рекомендуется к использованию, и как МСП в Узбекистане могут шире применять его на практике? Автор статьи, опираясь на личный опыт, убеждён, что широкое внедрение BMC не только возможно, но и необходимо, так как оно способствует более стратегическому подходу предпринимателей к развитию бизнеса. Модель Канва, как отмечалось ранее, отличается практичностью и удобством в использовании. Она позволяет детально проработать как доходную, так и расходную части бизнес-модели, а также определить ключевые области, требующие особого внимания при выполнении блока ключевых видов деятельности.

При работе с правой частью, доходной составляющей бизнес-модели, особое значение приобретает аналитическая работа, так как именно здесь визуализируется стратегия компании. В условиях роста конкуренции становится очевидным, что каждая компания, в частности в текстильном секторе, должна искать инновационные подходы к разработке дизайна одежды и бренда, формировании ценовой политики, повышении качества продукции и упаковки, а также уделять внимание развитию персонала через повышение профессиональной квалификации. Среди предпринимателей укрепляется понимание необходимости использования передовых технологий, внедрения автоматизированного управления и информационно-коммуникационных технологий (ИКТ). С развитием искусственного интеллекта (ИИ) в ближайшее десятилетие возможно значительное изменение подходов к управлению и развитию бизнеса.

Применение модели Канвы способствует также анализу различных источников дохода, включая прямые продажи, подписки, членские взносы, freemium-модель и другие. Кроме того, работа с моделью позволяет выйти за рамки изучения демографических характеристик потребителей и создавать так называемые «персоны» – портреты типичного покупателя. В них учитывается, что потребитель видит, слышит, какие у него предпочтения и потенциальные «боли», т.е. проблемные точки, на которые компании следует обращать внимание при разработке стратегии и продуктового предложения.

Заклучение

Во-первых, Канва бизнес-модель (Business Model Canvas, BMC) зарекомендовала себя как удобный и практико-ориентированный инструмент, широко применяемый малыми и средними предприятиями в различных странах мира. Её использование не ограничивается профессиональными консультантами и бизнес-менторами, а активно внедряется непосредственно руководителями и собственниками малого бизнеса. В текстильной отрасли Узбекистана, несмотря на относительно ограниченный опыт применения данного инструмента, использование Канвы бизнес-модели открывает новые возможности в обучении управленческих кадров и владельцев предприятий процессам стратегического мышления, принятия управленческих решений и бизнес-планирования. Применение BMC способствует более глубокому пониманию целевых потребителей посредством формирования портрета клиента, совершенствованию качественных характеристик и ценностных атрибутов продукции, поиску и освоению альтернативных каналов сбыта, расширению круга партнёров и заинтересованных сторон (стейкхолдеров), а также выявлению новых ресурсов развития. В совокупности это обеспечивает целостное видение стратегических направлений дальнейшего развития компании.

Во-вторых, текстильные компании Узбекистана в своей массе представляют собой устойчивые, динамично развивающиеся и экспортно-ориентированные предприятия, обладающие значительным потенциалом для инновационных преобразований. Результаты исследования подтверждают, что внедрение инструментов Канвы бизнес-модели, в том числе посредством командной работы, визуализации бизнес-процессов, использования цветных стикеров и проведения мозговых штурмов, стимулирует генерацию новых идей и способствует формированию инновационных моделей развития. Таким образом, применение Business Model Canvas выступает эффективным механизмом поддержки инновационной активности и адаптации предприятий к требованиям современного конкурентного рынка.

Библиографические ссылки

1. КАНВА БИЗНЕС-МОДЕЛИ. // Wikipedia. Доступно: https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B0%BD%D0%B2%D0%B0_%D0%B1%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81-%D0%BC%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%B%D0%B8 (Просмотрено: 28.10.2025)
2. ОСТЕРВАЛЬДЕР, А. и ПИНЬЕ, И. Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и новатора. Москва: Альпина Паблишер, 2023, 288 с. ISBN 9785961423457
3. OSTERWALDER, A. A Better Way to Think About Your Business Model. // Harvard Business Review, 6 Мая, 2013. ISSN 0017-8012
4. НАЦИОНАЛЬНЫЙ КОМИТЕТ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН ПО СТАТИСТИКЕ. Доступно: <https://stat.uz> (Просмотрено: 25.10.2025)

LUCRĂRILE CONFERINȚEI

CONSILIUL ACADEMIC

Președinte:

Igor PRISAC, doctor, conferențiar universitar, Decan al Facultății Management și Limbi Străine, Universitatea Divitia Gratiae, Republica Moldova

Membri:

Iurie MALANCEA, doctor, conferențiar universitar, Rector al Universității Divitia Gratiae, Republica Moldova
Ecaterina BURLEA, doctor, conferențiar universitar, Universitatea Divitia Gratiae, Republica Moldova
Ioan G. POP, doctor, profesor universitar, Universitatea Emanuel din Oradea, România
Mihail MALANCEA, doctor, conferențiar universitar, Președinte al Bordului de Garanți al Universității Divitia Gratiae, Republica Moldova
Boris COREȚCHI, doctor, conferențiar universitar, Universitatea de Stat din Moldova, Republica Moldova
Alexandru CĂPĂȚINĂ, doctor, profesor universitar, Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați, România
Silvia FOTEA, doctor, conferențiar universitar, Universitatea Emanuel din Oradea, România

CONSILIUL EDITORIAL

Editor coordonator: Igor PRISAC

Membri ai consiliului editorial: Igor PRISAC, Mihai MALANCEA, Iurie MALANCEA și Tatiana STUCALOVA

Redactori literari: Sergiu ABABI și Alexandru ROȘCA

Tehnoredactare și design: Natalia DOROGAN

CZU 334:004(082)=135.1=111=161.1

P 89

DESCRIEREA CIP A CAMEREI NAȚIONALE A CĂRȚII DIN REPUBLICA MOLDOVA

„Practici de afaceri sustenabile: cum transformăm provocările în inovații durabile”, conferință științifico-practică internațională (2025; Chișinău). Practici de afaceri sustenabile: cum transformăm provocările în inovații durabile = Sustainable Business Practices: Turning Challenges into Long-lasting Innovations = Устойчивое развитие бизнеса: Превращаем вызовы в долгосрочные инновации: Conferință științifico-practică internațională, 30 octombrie 2025: Lucrările conferinței / consiliul academic: Igor Prisac (președinte) [et al.]. - [Chișinău]: Universitatea „Divitia Gratiae”, 2026 (Continental Grup). - 279 p.: fig., tab. - (Eurasian Business Conference: ediția a 4-a, 2025, ISBN 978-9975-3609-2-0).

Texte, rez.: lb. rom., engl., rusă. - Ref. bibliogr. la sfârșitul art. - [120] ex.

ISBN 978-9975-3609-8-2

<https://doi.org/10.66782/ebc2025>

Tipar: Continental Grup SRL

Adresa editurii: str. Alexandru Hâjdeu, 94, Chișinău, MD-2001, Republica Moldova

Tel. (+373) 22 541030, 68213355

E-mail: ida@uni-dg.md;

Website: www.uni-dg.md

Lucrările conferinței sunt aprobate și recomandate spre publicare de către Consiliul Științific al Facultății Management și Limbi Străine a Universității Divitia Gratiae.

Autorii poartă întreaga responsabilitate pentru conținutul științific al lucrărilor.

© Facultatea Management și Limbi Străine a Universității Divitia Gratiae, 2026.

CONFERENCE PROCEEDINGS

ACADEMIC BOARD

President:

Igor PRISAC, PhD, Assoc. Prof., Dean of Management and Foreign Language Department,
Divitia Gratiae University, Republic of Moldova

Members:

Iurie MALANCEA, PhD, Assoc. Prof., Rector of Divitia Gratiae University, Republic of Moldova
Ecaterina BURLEA, PhD, Assoc. Prof., Divitia Gratiae University, Republic of Moldova
Ioan G. POP, PhD, Prof., Emanuel University of Oradea, Romania
Mihail MALANCEA, PhD, Assoc. Prof., President of the Board of Trustees of Divitia Gratiae University,
Republic of Moldova
Boris COREȚCHI, PhD, Assoc. Prof., Moldova State University, Republic of Moldova
Alexandru CĂPĂȚINĂ, PhD, Prof., University of Galați "Dunărea de Jos", Romania
Silvia FOTEA, PhD, Assoc. Prof., Emanuel University of Oradea, Romania

EDITORIAL BOARD

Coordinating editor: Igor PRISAC

Members of the editorial board: Igor PRISAC, Mihai MALANCEA, Iurie MALANCEA and Tatiana STUCALOVA

Editing: Sergiu ABABI and Alexandru ROȘCA

Typesetters and design: Natalia DOROGAN

CZU 334:004(082)=135.1=111=161.1

P 89

DESCRIEREA CIP A CAMEREI NAȚIONALE A CĂRȚII DIN REPUBLICA MOLDOVA

„Practici de afaceri sustenabile: cum transformăm provocările în inovații durabile”, conferință științifico-practică internațională (2025; Chișinău). Practici de afaceri sustenabile: cum transformăm provocările în inovații durabile = Sustainable Business Practices: Turning Challenges into Long-lasting Innovations = Устойчивое развитие бизнеса: Превращаем вызовы в долгосрочные инновации: Conferință științifico-practică internațională, 30 octombrie 2025: Lucrările conferinței / consiliul academic: Igor Prisac (președinte) [et al.]. - [Chișinău]: Universitatea „Divitia Gratiae”, 2026 (Continental Grup). - 279 p.: fig., tab. - (Eurasian Business Conference: ediția a 4-a, 2025, ISBN 978-9975-3609-2-0).

Texte, rez.: lb. rom., engl., rusă. - Ref. bibliogr. la sfârșitul art. - [120] ex.

ISBN 978-9975-3609-8-2

<https://doi.org/10.66782/ebc2025>

Printing shop: Continental Grup SRL

Editorial address: Alexandru Hâjdeu St., 94, Chișinău, MD-2001, Republic of Moldova

Tel. (+373) 22 54-10-30, 68213355

E-mail: ida@uni-dg.md;

Website: www.uni-dg.md

The conference proceedings are approved and recommended for publication by the Scientific Board of the Management and Foreign Language Department at Divitia Gratiae University.

The authors bear full responsibility for the scientific content of the papers.

© Management and Foreign Language Department at Divitia Gratiae University, 2026.