UNIVERSITATEA DE STAT DIN MOLDOVA
ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE JURIDICE ȘI ECONOMICE

Cu titlu de manuscris:
CZU: 005.8:005.574:334.72(043)

GÎDILICA CONSTANTIN

DEZVOLTAREA MANAGEMENTULUI NEGOCIERILOR ÎN AFACERI ÎN CONDIȚIILE SITUAȚIILOR ATIPICE

Specialitatea 521.03. Economie și management în domeniul de activitate

Rezumatul tezei de doctor în științe economice

CHIȘINĂU 2024

Teza a fost elaborată în cadrul Școlii Doctorale Științe șuridice și economice a Universității de Stat din Moldova

Componenţa Comisiei de doctorat:

1. **HĂMURARU Maria**, doctor în științe economice, conferențiar universitar, Universitatea de Stat din Moldova - *Preşedinte* a *Comisiei de de doctorat*
2. **ȘARGU Lilia,** doctor în științe economice, conferențiar universitar, Universitatea de Studii Europene din Moldova – *conducător științific*
3. **STRATAN Alexandru**, doctor habilitat, profesor universitar, membru corespondent al AȘM, Academia de Studii Economice din Moldova - *Referent oficial*
4. **LILE Ramona**, doctor în economie, profesor universitar, Universitatea Aurel Vlaicu (Arad, România) - *Referent oficial*
5. **POPA Ion**, doctor în economie, profesor universitar, Academia de Studii Economice (București, România) - *Referent oficial*
6. **DOBRIN Cosmin**, doctor în economie, profesor universitar Academia de Studii Economice (București, România) - *Referent oficial*

Susținerea va avea loc la data de **17 iunie 2024, ora 13.00**.

în ședința Comisiei de de doctorat, din cadrul Școlii doctorale științe juridice și economice a Universității de Stat din Moldova, pe adresa: MD – 2009, Republica Moldova, mun. Chișinău, strada Alexei Mateevici, nr. 60, bloc central, Aula Regina Maria 137.

Teza de doctor și rezumatul pot fi consultate la biblioteca Universității de Stat din Moldova și pe pagina web a ANACEC (www.cnaa.md)

Rezumatul a fost expediat la ***10 mai 2024***

Preşedintele Comisiei de doctorat
HĂMURARU Maria
doctor în științe economice, conferențiar universitar

Conducător/consultant ştiinţific
ȘARGU Lilia,
doctor în științe economice, conferențiar universitar

Autor
GÎDILICA Constantin

© GÎDILICA CONSTANTIN, 2024

CUPRINS

REPERE CONCEPTUALE ALE CERCETĂRII 4
CONȚINUTUL TEZEI 9
CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI 27
BIBLIOGRAFIE..... 31
LISTA LUCRĂRILOR ȘTIINȚIFICE PUBLICATE LA TEMA TEZEI..... 33
ADNOTARE 35
ANNOTATION..... 36
АННОТАЦИЯ 37

REPERE CONCEPTUALE ALE CERCETĂRII

Actualitatea și importanța temei abordate. Subiectul negocierilor din an în an devine tot mai present în viața social economică a Republicii Moldova. Iar odată cu derularea anumitor evenimente importante pentru țara noastră negocierile devin și element definitoriu în relațiile cu Uniunea Europeană. În acest context, dezvoltarea managementului negocierilor în afaceri este un subiect extrem de actual pentru mediul de afaceri al Republicii Moldova, care sunt în condițiile cuceriri noilor dimensiuni de realizarea a obiectivelor economice ale organizațiilor. Pe de altă parte factorii mediului extern al organizației, care se modifică prin noi aparențe de tip atipic provoacă noi abordări ale procesului și managementului negocierilor. Negocierea în condițiile situațiilor atipice, poate fi realizată prin pregătirea eficientă a managerilor pentru succesul negocierilor mediului de afaceri global contemporan. În acest context, un obiectiv esențial în cercetarea propusă, devine rolul pe care îl joacă pregătirea adecvată a managerilor în dezvoltarea încrederii și a calmului necesar, pentru a lua decizii în condiții de presiune și complexitate specifice negocierilor.

Conceptul managementului negocierilor trebuie să includă abilități specifice adaptate la aceste noi canale de comunicare și la noile modalități de interacțiune. Pandemia COVID-19 a accentuat necesitatea dezvoltării managementului negocierilor în condiții atipice. Totodată, mediul de afaceri se confruntă cu o serie de provocări complexe și neașteptate, generate de schimbări economice, tehnologice, politice și sociale rapide și imprevizibile. Astfel, într-un mediu în care restricțiile și incertitudinile au devenit normă, abilitatea de a adapta planificarea și organizarea negocierilor pentru a face față situațiilor neașteptate devine esențială pentru supraviețuirea și succesul organizațiilor.

Drept urmare, cercetarea își propune să aducă în prim-plan rolul fundamental al pregătirii negocierilor și a caracterului managerilor implicați în negocieri, subliniind influența acestei pregătiri asupra rezultatelor obținute în procesul de organizare și planificare a negocierii și a impactului său pozitiv asupra relațiilor interne din cadrul echipelor de lucru.

Subiectul cercetării îl constituie managementul negocierilor în contextul situațiilor atipice. Iar, dezvoltarea managementului negocierilor în condițiile situațiilor atipice, devine o necesitate esențială pentru organizații, deoarece procesul de negociere joacă un rol vital în atingerea obiectivelor de afaceri, adaptarea la noile realități și asigurarea succesului pe termen lung.

Descrierea situației în domeniul de cercetare și identificarea problemelor asociate. Cercetările specifice din domeniul dezvoltării managementului negocierilor în afaceri, în contextul situațiilor atipice, au aruncat lumină asupra unor aspecte esențiale legate de ajustarea procesului de negociere în fața provocărilor și oportunităților neașteptate din mediul de afaceri. Aceste investigații au evidențiat necesitatea unei abordări proactive și flexibile pentru a gestiona situațiile neconvenționale, și pentru a asigura succesul organizațiilor în fața schimbărilor imprevizibile.

Gradul de studiere a temei de cercetare. Managementul negocierilor în contextul situațiilor atipice poate fi abordat ca un subiect interdisciplinar, care a fost studiat de către savanții din domeniul comerțului, relațiilor internaționale și diplomatice, economic, psihologic și al managementului. Abordarea teoretică a negocierilor, dezvoltată în evoluția cercetărilor, propune principii și tehnici pentru atingerea acordurilor avantajoase în procesele de negociere, menținând în același timp integritatea. Au fost dezvăluite strategii și tactici pentru obținerea de rezultate favorabile în negocieri, acope-

rind aspecte precum comunicarea eficientă și dezvoltarea relațiilor interpersonale. Toate aceste subiecte se regăsesc în lucrările autorilor Fisher R., Ury W., Patton B.M., Gaspar J.P., Schweitzer M.E., Halpert J.A., Stuhlmacher A.F., Crenshaw J.L., Litcher C.D., Bortel R., Claudius, Mandel, Jang D., Bottom W.P., Melzer P., Schoop M,. Schmid, A., Schaerer M., Teo L., Madan N., Swaab R.I., Köhne F., Ostertag K., etc.

Pot fi luate în considerare ca fundamente teoretice pentru cercetarea prezentă și unele lucrări ale autorilor Shell G. R., Simantov-Nachlieli I., Har-Vardi L., Moran S. în care se furnizează strategii de negociere pentru indivizii raționali, concentrându-se pe modalitățile de obținere a avantajelor în negociere. În demersurile lor științifice contemporane, unii autori, vorbesc despre relațiile inter-umane în procesul negocierilor de afaceri de succes, evidențiază cum abilitățile de comunicare și negociere, ce pot contribui la succesul în lumea afacerilor. Facem referire la Georgescu T., Popescu M. N., Prutianu, S., Potecea V., Chiriacescu A., Coman C., Rotaru V., Danciu V., Deac I. Dragos C. V., I. Popa, C. Dobrin, G. Ignat, I.V. Dragulanescu, A. Micu, C. Coman, I. Pohoață, etc.

Subiectul negocierilor a fost explorat și în cadrul tranzacțiilor comerciale internaționale, ce oferă detalii despre comunicarea eficientă în mediul de afaceri extern ce oferă la fel obținerea rezultatelor pozitive în negocieri. Totodată menționăm și contribuția cercetătorilor de profil din Republica Moldova, care într-un mod sau altul au dezvoltat percepte ale negocierilor, or cercetările lor vor contribui la atingerea nuvelului de dezvoltare economică durabilă pentru organizațiile naționale. Putem aprecia numeroasele studii și cercetări realizate în contextul negocierii afacerilor la autorii autohtoni, Astfel, Șargu L. explorează managementul negocierilor în contextul sistemelor de management al calității, Platon N. prezinta organizarea diverselor tipuri de negocieri, iar Perciun R. abordează comunicarea și rolul acesteia în procesul negocierilor. Adoptând noi valori și obiective, precum prosperitatea umană și bunăstarea socială, în locul creșterii economice pure.

Din rezultatul documentării științifice și analiza surselor de literatură prezentate în bibliografia acestei cercetări, se atestă că preocupările savanților și cercetătorilor au fost axate pe mai multe segmente ale procesului de negociere, în dependență de actualitatea cercetărilor la momentul studiului. În acest context, constatăm că o cercetare care să se axeaze pe identificarea problemelor semnificative pe care le ridică gestionarea negocierilor în condiții atipice și pe dezvoltarea eficientă a acestora, în contextul competențelor și abilităților negociatorului nu se regăsește în studiile anterioare. Totodată apariția mai multor situații atipice, care pot include schimbări bruște în procesele de negociere, au catalizat inițierea studiului în domeniu și oferirea de soluții viabile pentru adaptarea la aceste provocări.

Scopul lucrării: Scopul urmărit constă în dezvoltarea managementului negocierilor în afaceri în condițiile situațiilor atipice, care constă în înțelegerea și identificarea modalităților, abilităților și practicilor eficiente pentru a gestiona cu succes negocierile în mediul de afaceri, caracterizat de schimbări neașteptate, incertitudine și provocări complexe. Scopul final al cercetării se rezumă la contribuția în dezvoltarea cunoștințelor și abilităților privind managementul negocierilor, care permit organizațiilor să reacționeze mai eficient la schimbările neașteptate din mediul de afaceri, și să obțină rezultate pozitive în ciuda provocărilor.

Obiectivele cercetării: Obiectivele principale ale tezei sunt structurate în mai multe direcții, fiecare având clar definite acțiuni pentru dezvoltarea managementului negocierilor în afaceri, în condițiile situațiilor atipice. Acestea se referă la:

- Abordarea reperelor teoretice ale conceptelor și teoriilor de negociere prin prisma activităților economice și manageriale;
- Fundamentarea managementului negocierilor în afaceri, în condiții de situații atipice contemporane;
- Prezentarea sistemică și procesuală a negocierilor de afaceri, drept element al managementului;
- Stabilirea principalelor elemente de negociere în afaceri, în contextul situațiilor atipice esențiale, pentru dezvoltarea managementului negocierilor;
- Identificarea particularităților situațiilor atipice în condiții de incertitudine și schimbare pentru managementul negocierilor;
- Analiza experiențelor și parcticilor internaționale de gestiune a negocierilor de afaceri, la provocările specifice ale unor situații atipice;
- Determinarea impedimentelor commune în cadrul negocierilor de afaceri, influențate de situații atipice pentru mediul de afaceri din Republica Moldova;
- Constatarea abordării problemă-soluție de către reprezentanții mediului de afaceri din Republica Moldova, în negocierile în condiții atipice;
- Realizarea analizei SWOT a procesului de negociere, pentru mediul de afaceri din Republica Moldova;
- Elaborarea unei metode de negociere în situații atipice pentru aplicare de mediul de afaceri, privind perfecționarea procesului de negociere și dezvoltarea managementului negocierilor;
- Formularea propunerii dezvoltării managementului negocierilor în afaceri, în condiții atipice în Republica Moldova.

Ipoteza de cercetare se bazează pe metodele de cercetare utilizate și rezumă la următoarea afirmație. Managementul negocierilor necesită îmbunătățire a metodei de negociere și dezvoltarea de capacități manageriale, adaptată la situațiile atipice, pentru gestionarea eficientă a negocierilor de către mediul de afaceri din Republica Moldova.

Sinteza metodologiei de cercetare și justificarea metodelor de cercetare alese: În conformitate cu obiectivele principale ale tezei, metodologia de cercetare s-a bazat pe aplicarea diferitor metode precum: analiza, sinteza, deducția, comparația, modelarea, estimarea, prognoza, etc.pentru conturarea unei cercetări teoretico aplicative în domeniul managementului negocierilor.

Prima etapă a constat în analiza literaturii existente, care a jucat un rol temeinic în îmbogățirea cunoștințelor și a înțelegerii subiectului, prin utilizarea conceptelor și noțiunilor relevante din teoriile economice și manageriale. Documentarea științifică orientată pe abordarea sistemică și procesuală a negocierii în afaceri a fost adusă în prim-plan, oferind un cadru conceptual robust pentru argumentarea fundamentală. Totodată afirmăm că prin aceasta lucrarea a contribuit la conturarea unei baze teoretice solide, cu elemente de analiză și interpretări științifice ale specificul negocierilor în situații atipice.

Pentru argumentarea elementelor aplicative au fost utilizate metode calitative de colectare pentru colectarea datelor din teren, precum chestionarul și interviul. Analiza statistico-matematică de prelucrare a datelor, a constituit un pilon important în cercetare, furnizând o bază solidă pentru evaluarea aspectelor calitative, legate de gestionarea negocierilor în condițiile situațiilor atipice, precum și la dezvoltarea managementului negocierilor. În paralel, analiza calitativă a datelor, a adus perspectiva subiectivă, și a permis explorarea detaliată a contextului specific al mediului de afaceri din Republica Moldova, în condițiile situațiilor atipice. Utilizarea metodelor de analiză și interpretare

a datelor, precum analiza SWOT, și Metoda Pareto au contribuit la formularea concluziilor relevante cercetării. Prin această combinație, cercetarea a captat atât aspectele științifice, cât și practice, creând o panoramă holistică a fenomenului investigat.

Baza informațională care a fost construită și aplicată în această cercetare, a fost ambițioasă și vastă, ea a implicat date primare, precum și date secundare provenite din studii anterioare, lucrări științifice și experiențe internaționale. Această abordare multifațetată a asigurat o reprezentare amplă și autentică a fenomenului cercetat. Astfel, prin abordarea metodologică diversificată și folosirea unui spectru larg de resurse, cercetarea a fost capabilă să aducă în lumină complexitatea dezvoltării managementului negocierilor în afaceri în condițiile situațiilor atipice, contribuind la o înțelegere mai profundă a acestui domeniu, și oferind perspectiva necesară pentru optimizarea practicilor de negociere în mediul de afaceri actual.

Noutatea ştiinţifică:

A fost argument științific fenomenul situațiilor atipice..cu care se confruntă mediul de afaceri național și internațional în prezent și care influențează procesul de negociere a afacerilor. Fundamentarea și justificarea impedimentelor specifice și comune prezente în cadrul negocierilor în situații atipice pentru asigurarea unei planificări eficiente a procesului.

Au fost determinate modalitățile de gestionare a negocierilor în contextul situațiilor atipice a companiilor din Republica Moldova, influențate de diverse situații atipice în perioada studiată;

A fost determinate punctele forte, slabe, amenințările și oportunitățile, pentru procesul de negociere în condiții atipice pentru mediul de afaceri din Republica Moldova;

A fost elaborarată *Metoda de negociere reflexivă de inovare în afaceri în situații atipice,* bazată pe abilități și competențe adaptate la condițiile situațiilor atipice, ca instrument de îmbunătățire a procesului de negociere;

A fost elaborată construcția utilizată privind căile de dezvoltare a managementului negocierilor în afaceri, în condițiile situațiilor atipice pentru mediul de afaceri din Republica Moldova.

Problema ştiinţifică importantă soluţionată constă în: constă în dezvoltarea managementului negocierilor, prin abordarea planificării eficiente de către un negociator cu abilități și competențe adaptate la condițiile situațiilor atipice, pentru desfășurarea optimă a procesului de management al negocierilor, în cadrul organizațiilor ce se confruntă cu situații atipice. Aceasta implică explorarea modului în care abordările tradiționale de negociere, pot fi ajustate și îmbunătățite, pentru a răspunde schimbărilor imprevizibile, și pentru a profita de oportunitățile emergente.

Valoarea aplicativă a cercetării se bazează pe aplicarea rezultatelor studiului necondiționat de zona geografică, capacitatea organizației, particularitățile acesteia. **Valoarea aplicativă** a cercetării se bazează pe: ***instrumente practice de soluționare a negocierilor în condiții atipice,*** care pot fi implementate în domeniul afacerilor din Republica Moldova. Metoda de negociere pentru a aborda cu succes provocările situațiilor atipice, ***îmbunîtățind procesul de negociere și respective dezvoltarea managementului negocierilor***, contribuind la atingerea obiectivelor și realizarea succesului în mediul de afaceri. ***Inovație și adaptabilitate***, operând cu planificarea proceselor, adaptate la schimbările rapide și imprevizibile din mediul de afaceri. ***Creșterea capacității manageriale***, prin abordarea situațiilor atipice ca oportunități de a dobândi experiență

și a dezvolta abilități personalizate, care pot aduce organizațiilor un avantaj în confruntarea cu situațiile atipice.

Structura și conținutul tezei. Introducerea tezei estimează actualitatea și importanța temei de cercetare, se identifică problema cercetării și se formulează scopul, se operaționalizează obiectivele cercetării, se precizează metodologia cercetării și noutatea științifică, se argumentează importanța teoretică și valoarea practică a cercetării, se prezintă modul de aprobare a rezultatelor investigaționale și de implementare, se prezintă sumarul compartimentelor tezei.

Capitolul 1. analizează modul în care negocierile pot fi percepute ca un sistem complex, interconectat și cum procesul de negociere poate fi descompus în etape distincte. Prin analiza contribuțiilor academice și a experiențelor practice, se conturează un cadru conceptual care evidențiază modul în care managementul negocierilor poate fi adaptat și optimizat pentru a aborda situațiile atipice, care pot apărea în mediul de afaceri contemporan.

Capitolul 2. determină modul în care situațiile atipice sunt reflectate în contractele negociate, și se subliniază faptul că societatea contemporană a dat naștere unor noi contexte care stabilesc apariția acestor situații. Se clasifică și se concretizează câteva exemple relevante de situații atipice, precum pandemia COVID-19, crizele financiare, embargourile comerciale, stările de excepție, crizele politice sau acordurile de asociere cu UE. Se concentrează asupra experiențelor și practicilor internaționale de succes în gestionarea negocierilor de afaceri în contextul situațiilor atipice, prin identificarea unor cazuri reale de negocieri, care au avut la bază circumstanțe neconvenționale, cum ar fi investiții pe piețele externe, strategii de lobby, regulamente pentru cotele pieței europene etc., și se evidențiază modul în care companiile au abordat și rezolvat provocările specifice acestor contexte complexe.

Capitolul 3. contribuie la dezvoltarea unor strategii inovatoare și adaptabile, care pot spori capacitatea de reziliență și succes în fața provocărilor din mediul de afaceri contemporan. Prin analiza SWOT a procesului de negociere, elaborarea unei metode de planificare a negocierilor în condiții atipice și dezvoltarea managementului negocierilor în astfel de situații, capitolul își propune să ofere abordări pragmatice și strategii pentru gestionarea eficientă a situațiilor atipice. Metodica elaborării unui plan de negociere în condiții atipice, ca instrument de sporire a competitivității mediului de afaceri din Republica Moldova, propune o abordare proactivă în gestionarea situațiilor atipice, prin elaborarea unui plan de negociere specific

Concluziile generale valorifică sintezele și rezultatele finale ale investigațiilor în cadrul studiului de caz și relevă rezultatele teoretice și metodologice ale cercetării.

Aprobarea rezultatelor investigaţiei. Rezultatele obţinute sunt publicate în 10 lucrări ştiinţifice, la fel au fost prezentate în cadrul mai multor foruri și manifestări științifice din țară și de peste hotare, precum:

Proceedings of the International Conference Digital Age: Traditions, Modernity and Innovations (ICDATMI 2020), Cazani, Rusia, 23-25 septembrie 2020, în format online;

International Doctoral Scientific Symposium “Modern tendencies of scientific development: visions of young scientists” Chisinau, Republic of Moldova, June 25th 2021;

International Conference Promotion of Social and Economic Values in the Context of European Integration, 4-5 decembrie 2021, Chișinău;

International Scientific Symposium 2nd edition "Economic and legal aspects of digitalization in the context of globalization", March 4-5 2022.

Co-autor la o monografie cu contribuția autorului de 2.0 c.a. Au fost publicate 4 articole științifice, dintre care 1 articol în reviste internaţionale cotate SCOPUS; 2 articole în reviste din alte baze de date, acceptate de către ANACEC (EBSCO Publishing, CEEOL, EconPapers; RePec; IDEAS; DOAJ; Cabell's; Proquest); 1 articol în reviste din Registrul Naţional al revistelor de profil, cu categoria B.

Concluziile și rezultatele cercetărilor ce au fortificat valoarea și importanța problemei soluționate au fost publicate în reviste cotate internaționale și acreditate din Republica Moldova. Valoarea aplicativă a lucrării a fost confirmată de 3 acte de implementare, de la unele din cele mai puternice companii, care desfășoară afaceri la nivel internațional și național.

Cuvintele cheie: management, negociere, valorificare, sistem, dezvoltare, situație atipică, inovație, optimizare și modelare.

CONȚINUTUL TEZEI

Capitolul 1. ***Repere teoretice ale conceptului de negociere în teoriile economice şi manageriale*** reflectă studiul, fundamentelor teoretice și aplicarea practică a negocierilor. În acest capitol sunt expuse detaliat subiecte privind concepte și noțiuni ale negocierilor în teoriile economice şi manageriale, abordarea sistemică şi procesuală a negocierii afacerilor ca element al sistemului managerial, managementul negocierilor în afaceri în condiții de situații atipice contemporane. Sunt prezentate viziuni ale cercetătorilor privind noțiunea negocierii, caracteristicile negocierilor în afaceri, comunicarea ca parte componentă a negocierilor, teorii economice și manageriale privind negocierile în afaceri, factorii privind utilitatea și valoarea în negocierea afacerilor, strategiile și tacticile în negocierea afacerilor, etc.

Negocierea în afaceri este un proces complex și dinamic, iar opinia diferitor autori poate oferi perspective valoroase precum Teoriile și principiile susținute de Chester L. Karrass, Lewicki, Saunders și Minton, Gavin Kennedy, Daniel Shapiro, Richard Shell, etc. Au fost identificate, analizate, conturate și descrise teoriile aferente negocierilor bazate pe putere și influențe, pe interese și obiective, care contribuie la fundamentarea negocierilor de afaceri.

În ultimii ani, un stil specific de negociere cooperativă, a câștigat popularitate, susținătorii acestui stil consideră că negocierea bazată pe poziții rigide poate duce fie la încăpățânare și impas ***(„negociere dură”)***, fie la acceptarea unor pierderi semnificative în favoarea unei înțelegeri ***(„negociere ușoară”)***. În acest context autorul a prezentat o analiză detaliată a principiilor dezvoltate a negocierilor de John Nash, principiul BATNA de Roger Fisher și William Ury, principiul ZOPA, principiul negocierii distributive, principiul negocierii integrative, formând ulterior fundamentele elaborării metodei de negociere din capitolul 3.

Negocierile sunt un „aspect fundamental al teoriilor managementului, deoarece managerii trebuie adesea să se angajeze în negocieri cu diverse părți interesate, pentru a atinge obiectivele organizaționale” [13, pag. 155].

În negocierea afacerilor, este important să se distingă între interese și poziții. Aceste două concepte reprezintă două perspective diferite asupra motivațiilor, și dorințelor părților implicate într-o negociere.

Astăzi, cercetările în managementul negocierilor în afaceri continuă să evolueze odată cu schimbările din mediul de afaceri și cu dezvoltarea de noi tehnologii și abordări,

fiind influențat de aspecte precum inteligența artificială, analiza datelor și tehnologiile de comunicare, care au adus noi dimensiuni în domeniul negocierilor, iar cercetările explorează cum să le integreze în mod eficient în procesele de negociere [14, pag. 52].

De-a lungul timplului au apărut abordări clasice ale managementului negocierilor ce au fost descrise de mai mulți autori de-a lungul timpului [24, pag. 106] (figura 1.).

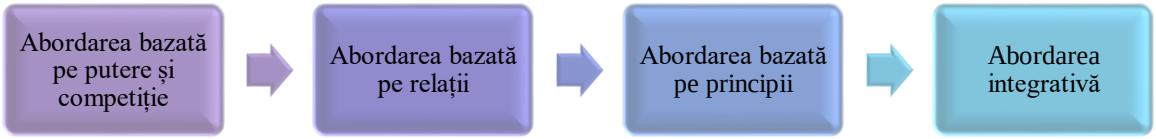

Figura 1. Abordări clasice ale managementului negocierilor în afaceri
Sursa: elaborat de autor

Abordarea bazată pe putere și competiție s-a dezvoltat treptat în jurul anilor '50 și '60 și se concentrează pe obținerea avantajului propriu și obținerea de concesii din partea celeilalte părți. Negociatorii care adoptă această abordare, consideră negocierea ca „fiind un joc de suma zero, în care câștigul unei părți este echivalent cu pierderea celeilalte părți" [26, pag. 57]. Tactici precum ascunderea informațiilor, manipularea și amenințările, sunt utilizate pentru a câștiga controlul și a obține beneficii maxime, această abordare a fost cercetată de autori precum: Richard Walton, Dean G. Pruitt, Peter J. Carnevale, fiind influențată de teoria jocurilor și cercetările în economie.

Figura 2. Abordări noi ale managementului negocierilor în afaceri
Sursa: elaborat de autor

Evoluția cercetării în managementul negocierilor a dus la o înțelegere mai profundă a complexității procesului de negociere, și au fost dezvoltate și alte abordări noi în ultimele decenii, cum ar fi abordarea cognitivă sau abordarea interculturală [10, pag. 71] (figura 2).

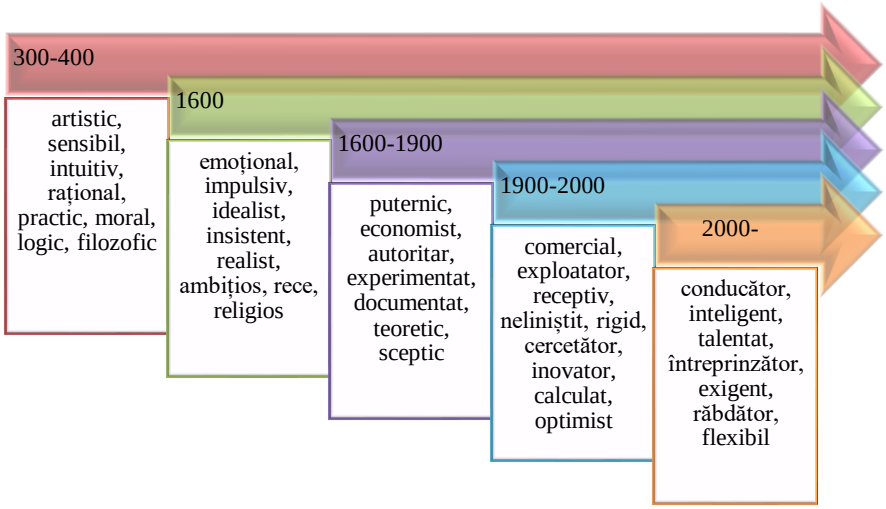

Figura 3. Evoluția caracteristicilor atribuite personalității managerului negociator identificate de cercetători
Sursa: realizat de autor

Deși puterea de negociere poate fi uneori considerată coercitivă, legalitatea și alianțele pun mai multă greutate pe caracterul managerului. Cu toate acestea, probele profesionale recunoscute, ascendența morală sau influența psihologică exercită o influență mai semnificativă. Această dilemă este o căutare continuă, cu argumente care reapar ori de câte ori se abordează acest subiect. Interesul continuu al cercetătorilor față de persoana managerului-negociator, subliniază importanța primordială a acestuia în contextele emergente. Atributele unui negociator au evoluat de-a lungul timpului, adaptându-se la medii în schimbare. Figura 3 prezintă evoluția trăsăturilor managerului negociator, derivată din documentația științifică și analiza bibliografică.

Sub aspectul clasic al gestiunii actului managerial, managementului negocierilor este dependent de personalitatea individuală a managerului-negociator. În acest capitol ne referim și la o evoluție a caracteristicilor atribuite personalității managerului negociator în timp, pentru a înțelege mai bine care sunt aspectele forte ale actului managerial. Totodată aceste teorii constituind un al doilea pilon la dezvoltarea managementului negocierilor, și accentuarea capacității de conducere.

Capitolul 2 ***Stabilirea principiilor esențiale de negociere în afaceri în condițiile situațiilor atipice*** se bazează pe analiza particularităților situațiilor atipice în managementul negocierilor de afaceri, pe prezentarea experiențelor și practicilor internaționale de gestiune a negocierilor în afaceri în condițiile situațiilor atipice, pe determinarea principiilor esențiale de gestionare a negocierilor în afaceri, în contextul situațiilor atipice de organizații din Republica Moldova

Situațiile atipice necesită o analiză atentă și, eventual, ajustări ale clauzelor contractuale pentru a aborda în mod adecvat problemele specifice pe care le prezintă, astfel aceste situații atipice prezente în managementul negocierilor în afaceri, se pot grupa astfel:

1. Evenimentele de forță majoră se referă la „evenimente care sunt imprevizibile, scapă de sub controlul părților contractante și sunt de natură să împiedice o parte să-și îndeplinească obligațiile contractuale” [13, pag. 118]. Acestea sunt evenimente neprevăzute și incontrolabile, cum ar fi dezastrele naturale, tulburările politice sau pandemiile, (figura 4.), care pot perturba îndeplinirea obligațiilor contractuale. Prevederile privind forța majoră din contracte, adesea enumeră diverse evenimente care se încadrează în această categorie, cum ar fi războaie, terorism, cutremure, uragane, acțiuni guvernamentale, incendii, greve și alte situații similare sau evenimente care sunt dincolo de controlul părților. [3, pag. 59].

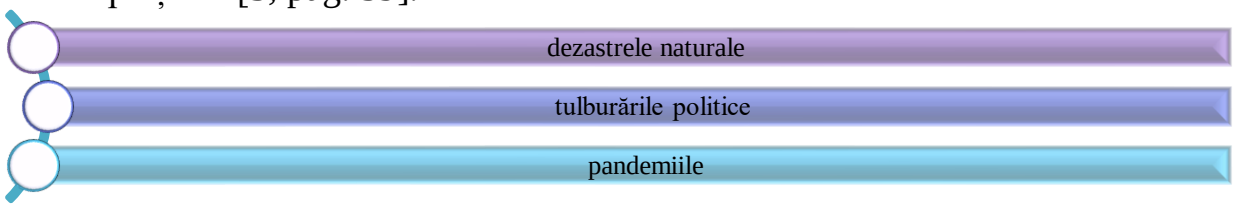

Figura 4. Evenimentele de forță majoră în cadrul situațiilor atipice
Sursa: elaborat de autor

Schimbările în reglementările legate de negocierile de afaceri în circumstanțe atipice, pot reprezenta provocări semnificative și necesită o abordare bine planificată pentru a proteja interesele tuturor părților implicate în contract (figura 5).

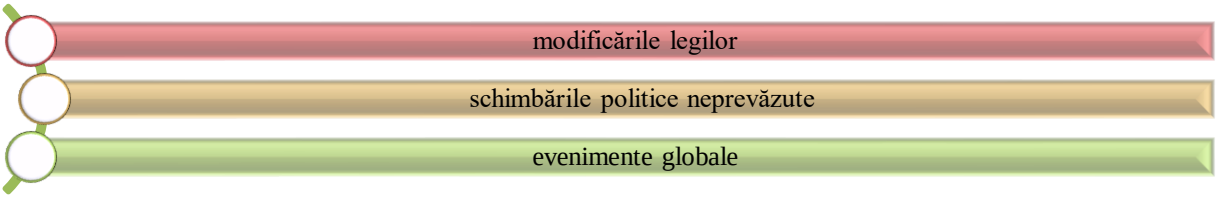

Figura 5. Modificările de reglementare în cadrul situațiilor atipice
Sursa: elaborat de autor

În situații atipice, cum ar fi schimbări politice neprevăzute sau evenimente globale, părțile trebuie să monitorizeze cu atenție orice modificări sau noi reglementări, care ar putea afecta industria lor sau contractul în discuție. Acest lucru necesită o bună comunicare și resurse pentru a urmări schimbările în timp util [24, pag. 111].

În cazurile în care valoarea bunurilor sau serviciilor, care fac obiectul schimbului, este supusă unor fluctuații semnificative din cauza condițiilor de piață, este posibil ca „negociatorii să fie nevoiți să conceapă mecanisme de ajustare a prețurilor sau a cantităților pentru a reflecta aceste schimbări”, (figura 6), [26, pag. 44].

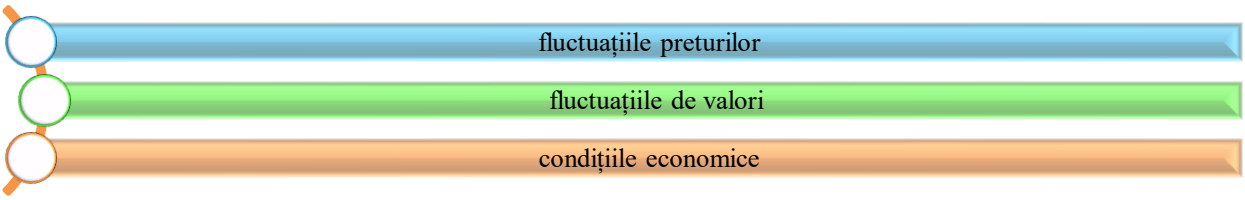

Figura 6. Volatilitatea pieței în cadrul situațiilor atipice
Sursa: elaborat de autor

Volatilitatea pieței reprezintă „fluctuațiile semnificative și neprevăzute în prețuri, valori sau condiții economice care pot afecta afacerile și contractele în curs” [2, pag. 230].

În cazul în care un contract implică componente dependente de tehnologie, ar putea apărea o situație atipică dacă apare o nouă descoperire tehnologică, care modifică semnificativ „peisajul pieței” [14, pag. 106]. Este posibil ca negociatorii să fie nevoiți să ia în considerare modul în care acest lucru influențează dispozițiile contractului referitoare la proprietatea intelectuală, inovare sau gestionarea datelor, (figura 7.).

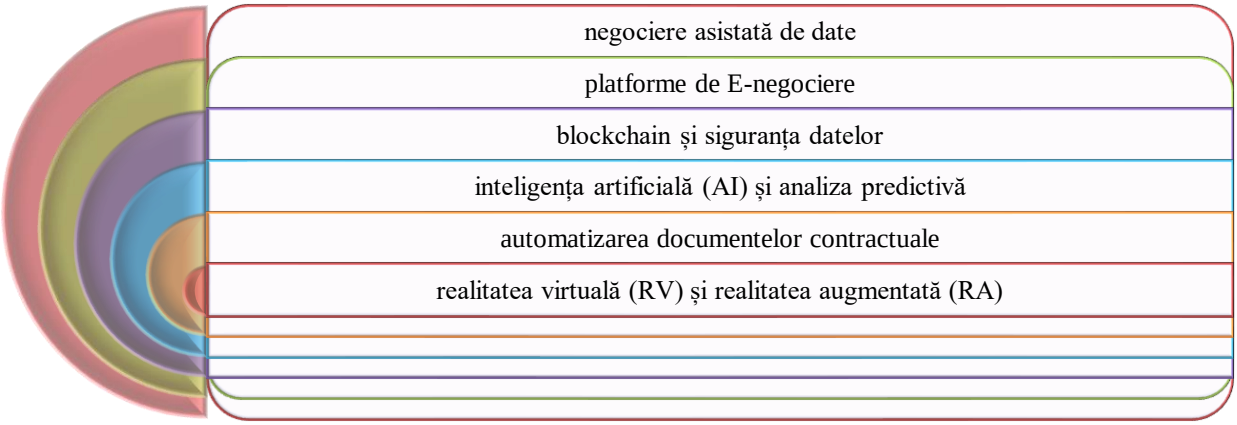

Figura 7. Progresele tehnologice în cadrul situațiilor atipice
Sursa: elaborat de autor

Progresele tehnologice au avut un impact semnificativ în transformarea modului în care afacerile sunt negociate, mai ales în situații atipice, cum ar fi schimbări rapide în mediu sau evenimente neașteptate [1, pag. 117].

Riscurile care nu au fost inițial avute în vedere în timpul negocierilor contractuale, pot apărea în timp. Acestea ar putea include amenințări la adresa securității cibernetice, preocupări legate de mediu sau riscuri legate de sănătate și siguranță, care necesită ajustări ale clauzelor contractuale pentru atenuarea riscurilor [9, pag. 19].

Abordarea situațiilor atipice în cadrul negocierilor contractelor de afaceri necesită ***flexibilitate***, ***o comunicare clară*** și ***dorința de a găsi soluții*** reciproc avantajoase. Este important ca negociatorii să anticipeze potențialele scenarii atipice și să includă în contract prevederi care să permită adaptarea sau rezolvarea în cazul în care apar aceste situații. În unele cazuri, părțile ar putea lua în considerare, de asemenea, includerea unor mecanisme de soluționare a litigiilor, cum ar fi arbitrajul sau medierea, pentru a ajuta la gestionarea neînțelegerilor care pot apărea din cauza complexității acestor situații unice.

Pandemia de COVID-19 a creat o serie de situații atipice și provocări în negocierea afacerilor, pe măsură ce mediul economic și modul de lucru s-au schimbat într-un mod fără precedent. Restricțiile de călătorie și distanțarea socială au determinat o tranziție rapidă către ***negocieri online***, iar ***platformele de videoconferință*** și ***colaborare virtuală*** au devenit instrumente esențiale pentru continuarea negocierilor, în condiții de pandemie [4, pag. 110].

Pandemia a creat atât ***riscuri***, cât și ***oportunități***, negociatorii au trebuit să evalueze modul în care pandemia ar putea influența sectorul și partenerii de afaceri, adaptându-și strategiile în funcție de acest lucru, ***flexibilitatea***, ***adaptabilitatea*** și ***comunicarea deschisă*** au fost esențiale pentru a depăși provocările și a ajunge la acorduri, care să țină cont de noile realități economice și sociale [15, pag. 88].

Negocierea afacerilor în timpul unei ***crize financiare*** poate implica situații atipice și provocări semnificative, pe măsură ce companiile se confruntă cu instabilitate economică și incertitudine. Negocierea afacerilor în cazul ***embargourilor*** reprezintă o situație atipică și complexă, deoarece impune restricții comerciale și limitări serioase asupra schimburilor comerciale între țări sau organizații. Embargourile pot avea multiple motive, de la motive politice și de Securitate, până la preocupări legate de drepturile omului sau sancțiuni internaționale [8, pag. 96].

Acordul de asociere cu Uniunea Europeană este un tratat bilateral care stabilește relațiile politice, economice și comerciale între un stat non-UE și Uniunea Europeană [18, pag. 317]. Aceasta poate include aspecte precum comerțul, cooperarea în domeniul securității, cooperarea în cercetare și inovare, dezvoltarea economică și multe altele. Negocierile mediului de afaceri din Republica Moldova organizate în procesul de implementare a ***acordului de asociere cu UE*** sunt desfășurate în condiții atipice.

În acest context au fost analizate procese de negociere ale marilor companii internaționale și comportamentul acestor în gestionarea corectă a proceselor de negociere avantajoase, iar unele practici fiind recomandate pentru mediul de afaceri național. Un exemplu de afacere din domeniul petrolier negociată într-o situație atipică este ***achiziționarea a 50%*** din acțiunile companiei TNK-BP de către Rosneft, compania petrolieră de stat a Rusiei, în anul 2013 [277]. TNK-BP era o companie mixtă formată dintr-o asociere între grupul BP din Marea Britanie și consorțiul AAR (Alfa, Access Industries și Renova) din Rusia. Aceste condiții și factori au contribuit la specificitatea

situației atipice a negocierilor legate de TNK-BP și au cerut ***abordări flexibile, soluții creative*** și ***expertiză profundă*** în domeniile financiar, legal și politic.

Un alt exemplu privind negocierea afacerilor în situații atipice vine din ***industria auto***, unde compania germană Volkswagen a negociat parteneriate și acorduri de colaborare cu alte companii din industria auto pentru ***dezvoltarea*** și ***producția de vehicule electrice*** sau tehnologii avansate de automobile. De exemplu, colaborarea dintre Volkswagen și Ford pentru dezvoltarea de vehicule comerciale și tehnologii de autonomie reprezintă o astfel de negociere. Rezultatul acestei colaborări dintre Volkswagen și Ford a fost dezvoltarea de vehicule comerciale comune, precum și tehnologii de conducere autonomă, acestea au fost benefice pentru ambele companii, aducând inovație pe piață și consolidând poziția lor în fața competiției din industria auto globală.

Acest exemplu ilustrează modul în care companiile din industria auto din UE pot negocia pentru a realiza obiective comune, cum ar fi dezvoltarea de tehnologii avansate, împărțirea costurilor și îmbunătățirea competitivității pe piață.

O altă situație atipică de negociere a afacerii este exemplul ***fuziuni și achiziții în tehnologie,*** Microsoft, companie cu sediul în Statele Unite, a negociat cu companii europene pentru a achiziționa tehnologii și servicii relevante. De exemplu, achiziția platformei GitHub, cu sediul în UE, a implicat negocieri complexe privind evaluarea și termenii tranzacției [20]. Acest exemplu evidențiază modul în care companiile din afara UE, precum Microsoft, pot negocia cu companii europene pentru a achiziționa tehnologii, servicii sau întreprinderi, implicând evaluări complexe și respectarea reglementărilor și legilor relevante.

Un alt exemplu de situație atipică a negocierii afacerii vine din ***energia regenerabilă,*** unde companii europene active în domeniul energiei regenerabile, cum ar fi Enel din Italia sau Ørsted din Danemarca, au negociat cu guvernele locale și alte părți interesate pentru a obține licențe, permise și sprijin pentru dezvoltarea de parcuri eoliene și parcuri solare [21]. Exemplul companiilor Enel și Ørsted în domeniul energiei regenerabile ilustrează importanța negocierilor în obținerea de licențe, permise și sprijin pentru dezvoltarea de proiecte de energie regenerabilă [26]. Negocierile eficiente le permit companiilor să dezvolte proiecte în beneficiul mediului, economiei și comunităților locale.

O altă situație atipică vine din domeniul ***telecomunicațiilor și a licitațiilor de spectru,*** unde companiile de telecomunicații precum Vodafone, Orange sau Deutsche Telekom, au participat la licitații organizate de guvernele UE pentru achiziționarea de spectru radio, necesar pentru serviciile lor de comunicații mobile [24, **Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Aceste negocieri implică adesea competiție și strategii de licitare complexe. Acest exemplu arată cum companiile de telecomunicații negociază într-un mediu competitiv pentru a obține acces la resursele necesare, pentru a-și dezvolta afacerile și a oferi servicii inovatoare clienților lor.

Exemplu de negociere a afacerii în situații atipice din domeniul ***farmaceutic și acces la piețe,*** unde companiile farmaceutice negociază cu autoritățile de reglementare și agențiile de sănătate din UE, pentru a obține aprobări pentru noi medicamente și tratamente. Ele pot, de asemenea, să negocieze acorduri de distribuție și parteneriate cu alte companii farmaceutice sau de distribuție. Aceste negocieri implică adesea colaborarea între companii farmaceutice, autorități de reglementare și alte părți interesate pentru a asigura introducerea cu succes a inovațiilor terapeutice pe piață.

Un exemplu de companie care a desfășurat activități de ***advocacy*** în Uniunea Europeană este IKEA, cunoscuta companie suedeză specializată în mobilier și produse pentru

casă. IKEA are angajamentul de a fi o companie sustenabilă și de a contribui la protecția mediului înconjurător [22]. Compania dorește să influențeze politicile și reglementările din UE în ceea ce privește sustenabilitatea, economia circulară și alte aspecte legate de mediu. Exemplul IKEA, demonstrează modul în care o companie, poate utiliza advocacy-ul pentru a promova valorile sale și a contribui la schimbarea socială și legislativă. Implicarea activă în promovarea sustenabilității, poate crea un impact pozitiv semnificativ asupra mediului și societății în ansamblu, iar UE oferă o platformă potrivită pentru astfel de eforturi.

Prin aceste experiențe au fost stabilite anumite impedimente specifice, aceste impedimente pot fi rezultatul unor factori neașteptați sau unor schimbări în mediu care pot afecta procesul de negociere (figura 8).

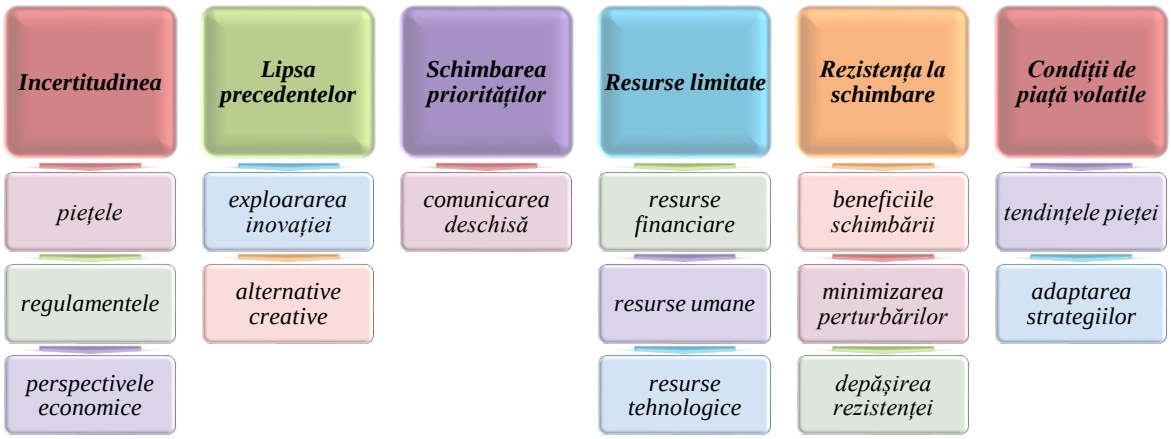

Figura 8. Impedimente comune în cadrul negocierii afacerii în situații atipice
Sursa: elaborat de autor

Deciziile privind expansiunea afacerii, recrutarea de personal sau investițiile, depind adesea de aceste perspective economice, iar *în perioadele atipice*, dificultatea în estimarea direcției economiei poate adăuga o mare incertitudine în planificarea afacerilor.

Gestionarea incertitudinii în mediul de afaceri, în situații atipice, necesită abordări proactive și flexibilitate, planificarea strategică robustă, diversificarea portofoliului, evaluarea constantă a riscurilor și adaptabilitatea la schimbări, pot ajuta organizațiile să facă față provocărilor incertitudinii [5, pag. 96].

Negocierea afacerii în Republica Moldova a necesitat o abordare strategică, flexibilă și colaborativă. Gestionarea incertitudinii politice și economice a implicat asumarea riscurilor, adaptabilitatea la schimbări și construirea de parteneriate, pentru a face față provocărilor și a exploata oportunitățile.

În situațiile atipice, unde lipsesc precedentul și regulile tradiționale, abordarea inovației și găsirea unor alternative creative, devin esențiale pentru a naviga cu succes în mediul de afaceri. Pentru a negocia afaceri în astfel de circumstanțe, trebuie să adoptăm o perspectivă nouă și să abordăm procesul cu creativitate și agilitate [12, pag. 113].

Lipsa precedentelor poate fi privită ca o oportunitate de a crea propriile strategii și tactici, în loc să se urmeze rigid reguli existente, deși lipsa referințelor anterioare poate induce incertitudine, deschide, de asemenea, uși pentru inovare [11, pag. 92]. În acest context, găsirea unor metode neconvenționale de abordare a negocierilor, poate aduce avantaje competitive semnificative.

Pentru a înțelege modalitățile de abordare a situațiilor atipice de către mediul de afaceri din Republica Moldova, am considerat oportun să selectăm companii representative din diverse domenii cu impact economic substantial în domeniul de activitate. Astfel au fost selectate pentru analiza modului de gestionare a situațiilor atipice unele din cele mai

representative companii din 7 domenii. În rezultat au fost generate următoarele abordări ale problemelor create de situațiile atipice prezentate în tabelele 1,2,3,4,5,6,7,8,9.

Tabelul 1 Abordarea situației atipice prin lipsa precedentelor de către compania „DAS Solutions”

Nr. crt	Soluții	Abordarea problemelor
1	**Inovare constantă**	compania și-a concentrat eforturile asupra inovației constante în dezvoltarea de soluții software și consultanță IT, astfel într-un mediu fără precedent, a fost necesar să exploreze noi tehnologii și să abordeze problemele complexe cu creativitate.
2	**Colaborare cu clienții**	în lipsa precedentelor sau modelelor existente, compania a fost nevoită să colaboreze îndeaproape cu clienții săi, aceasta a implicat înțelegerea profundă a nevoilor specifice ale fiecărui client și dezvoltarea de soluții personalizate pentru problemele lor.
3	**Experimentare și învățare**	lipsa precedentelor, nu a însemnat neapărat o lipsă de cunoștințe, ci oportunitatea de a experimenta și de a învăța din eșecuri și succese, astfel compania a fost deschisă să testeze noi abordări și să ajusteze strategiile pe baza rezultatelor obținute
4	**Flexibilitate în adaptare**	compania și-a dezvoltat o cultură de adaptabilitate și flexibilitate. Întrucât nu existau modele prestabilite de urmat, a fost necesar să se adapteze rapid la schimbările din piață și să-și ajusteze strategiile în consecință.
5	**Dezvoltarea competențelor interne**	în lipsa precedentelor, dezvoltarea competențelor interne a devenit crucială. Compania a investit în formarea angajaților săi, pentru a fi la curent cu cele mai recente tendințe tehnologice, și pentru a putea aborda provocările neașteptate

Sursa: elaborat de autor

Tabelul 2 Abordarea situației atipice prin schimbarea rapidă a priorităților de către compania „Wine of Moldova”

Nr. crt	Soluții	Abordarea problemelor
1	**Transpunerea activităților în mediul online**	compania a recunoscut rapid nevoia de a se adapta la noile restricții, și a dezvoltat o strategie pentru promovarea vinurilor moldovenești, prin evenimente și prezentări online. Acest lucru a permis continuarea promovării pe piețele internaționale, chiar dacă într-un mod virtual.
2	**Sprijinirea producătorilor locali**	întrucât exporturile au fost afectate de închiderile globale, "Wine of Moldova" s-a concentrat pe susținerea producătorilor locali și promovarea vinurilor pe piața internă. Acest lucru a ajutat la menținerea industriei într-un context dificil.
3	**Găsirea de noi canale de distribuție**	cu multe târguri și expoziții anulate, compania a fost nevoită să găsească noi modalități de a ajunge la clienți. A colaborat cu platforme de e-commerce și distribuitori online, pentru a menține accesul la piețele externe.
4	**Comunicarea eficientă cu membrii**	„Wine of Moldova” a menținut o comunicare constantă cu producătorii de vin, pentru a înțelege nevoile și provocările acestora. Acest lucru a permis ajustarea strategiilor și adaptarea la schimbările rapide.
5	**Inovare în promovare**	compania a dezvoltat campanii de promovare creative și interactive, cum ar fi degustări virtuale de vinuri, pentru a menține implicarea clienților și a atrage atenția asupra vinurilor moldovenești.

Sursa: elaborat de autor

Tabelul 3 Abordarea resurselor limitate într-un context atipic de către compania „Linella”

Nr. crt	Soluții	Abordarea problemelor
1	**Prioritizarea stocurilor**	compania a fost nevoită să prioritizeze stocurile și alocarea resurselor pentru a asigura disponibilitatea produselor esențiale, precum alimentele de bază și articolele de igienă personală.
2	**Colaborare cu furnizorii**	întrucât sursele de aprovizionare au fost perturbate, „Linella” a colaborat îndeaproape cu furnizorii, pentru a asigura livrările constante de produse și materii prime, chiar și în condiții dificile.
3	**Adaptarea serviciilor**	compania a dezvoltat servicii de livrare la domiciliu și comenzi online, pentru a răspunde nevoilor clienților, care preferau să evite magazinele fizice.
4	**Gestionarea personalului**	într-un context de restricții și îngrijorări privind sănătatea, „Linella” a trebuit să gestioneze personalul într-un mod responsabil, și să asigure că angajații au avut echipamente de protecție adecvate.
5	**Optimizarea operațiunilor**	cu resurse limitate, compania a trebuit să găsească modalități de a optimiza operațiunile și de a reduce risipa, pentru a face față costurilor crescute.
6	**Comunicarea cu clienții**	compania a fost transparentă cu clienții în legătură cu măsurile luate și disponibilitatea produselor. Aceasta a ajutat la menținerea încrederii și a fidelității clienților.

Sursa: elaborat de autor

Tabelul 4 Abordarea situației atipice prin ruperea liniilor de aprovizionare sau distribuție de către compania „Fidesco”

Nr. crt	Soluții	Abordarea problemelor
1	**Diversificarea surselor de aprovizionare**	Compania a căutat să își diversifice sursele de aprovizionare, pentru a reduce riscul de dependență de furnizorii dintr-o anumită regiune sau țară.
2	**Investiții în stocuri de siguranță**	Fidesco a menținut stocuri de siguranță pentru a face față întreruperilor temporare în aprovizionare, și pentru a asigura continuitatea operațiunilor în cazuri de criză.
3	**Optimizarea lanțului de aprovizionare**	Compania a analizat și a optimizat lanțul de aprovizionare, pentru a identifica punctele critice și pentru a putea face față mai bine eventualelor întreruperi.
4	**Colaborare cu furnizorii**	Fidesco a dezvoltat relații solide cu furnizorii săi, și a colaborat îndeaproape cu aceștia, pentru a rezolva prompt eventualele probleme sau întreruperi.
5	**Comunicare cu clienții**	În cazul în care existau întreruperi în distribuție sau aprovizionare, compania a menținut o comunicare deschisă cu clienții, pentru a le furniza informații actualizate și soluții alternative.
6	**Flexibilitate în planificare**	Compania a dezvoltat strategii și planuri de continuitate, care să fie adaptabile la schimbările rapide din mediu.

Sursa: elaborat de autor

Tabelul 5 Abordarea rezistenței la schimbare în contextul atipic de către compania „Vitanta”

Nr. crt	Soluții	Abordarea problemelor
1	**Conducere angajată**	conducerea Vitanta a fost direct implicată în procesul de schimbare, și a demonstrat angajamentul față de noile cerințe și standarde.
2	**Comunicare și implicare**	Compania a investit într-o comunicare deschisă și transparentă cu angajații, explicând necesitatea schimbării și implicându-i în procesul de adaptare.
3	**Formare și instruire**	Vitanta a investit în formarea angajaților, pentru a-i pregăti pentru noile cerințe și standarde, asigurându-se că toți au înțeles schimbările necesare.
4	**Pilotare și evaluare**	compania a implementat schimbările în etape pilot, pentru a identifica eventualele probleme și a face ajustări înainte de implementarea pe scară largă.
5	**Recompensarea**	Vitanta a recunoscut și a premiat eforturile angajaților în procesul de schimbare, creând un climat pozitiv în ceea ce privește adaptarea.
6	**Management al rezistenței**	compania a abordat în mod proactiv rezistența la schimbare prin identificarea barierelor și a îngrijorărilor angajaților, și prin dezvoltarea unor strategii pentru a depăși aceste obstacole.
7	**Modelarea schimbării**	conducerea companiei a dat exemplu prin adoptarea și promovarea noilor practici și standarde.

Sursa: elaborat de autor

Tabelul 6 Abordarea condițiilor de piață volatile în situații atipice de către compania „Moldtelecom”

Nr. crt	Soluții	Abordarea problemelor
1	**Diversificarea serviciilor**	În condiții de piață volatile, "Moldtelecom" și-a diversificat portofoliul de servicii, pentru a răspunde nevoilor în schimbare ale consumatorilor. Aceasta include dezvoltarea de servicii de internet de înaltă viteză, soluții pentru afaceri și servicii de televiziune digitală.
2	**Inovare și adaptabilitate**	Compania a fost în măsură să răspundă rapid la cerințele pieței, prin dezvoltarea de servicii inovatoare, cum ar fi soluțiile de lucru de acasă sau educație la distanță. Aceasta a necesitat adaptarea rapidă la noile nevoi ale clienților.
3	**Investiții în infrastructură**	În ciuda incertitudinii, Moldtelecom a continuat să investească în modernizarea infrastructurii, pentru a asigura calitatea serviciilor și pentru a putea face față creșterii cererii.
4	**Monitorizarea constantă a pieței**	Compania a urmărit în permanență evoluțiile pieței și comportamentul consumatorilor, pentru a putea anticipa schimbările și a lua decizii strategice informate.
5	**Flexibilitate în strategie**	Moldtelecom a dezvoltat strategii flexibile, pentru a se adapta rapid la schimbările în cerere și în mediul de afaceri.
6	**Comunicare cu clienții**	Într-un mediu volatil, comunicarea cu clienții a fost esențială. Compania a fost transparentă cu privire la schimbările în servicii și politici, menținând încrederea clienților.

Sursa: elaborat de autor

Tabelul 7 Abordarea situației atipice prin schimbările legislative de către compania „Orange Moldova”

Nr. crt	Soluții	Abordarea problemelor
1	**Monitorizarea activă a mediului de reglementare**	Compania a fost în permanență atentă la schimbările legislative sau reglementare, care ar putea afecta industria telecomunicațiilor. Acest lucru a permis identificarea timpurie a noilor cerințe și reglementări.
2	**Ajustarea ofertei de servicii**	Atunci când noile reglementări au impus modificări în ceea ce privește oferirea serviciilor, Orange Moldova a fost capabilă să ajusteze rapid portofoliul său de produse și servicii, pentru a răspunde noilor cerințe legale.
3	**Comunicare cu autoritățile**	Compania a menținut o comunicare constantă cu autoritățile și organismele de reglementare, pentru a înțelege noile directive, și pentru a se asigura că își îndeplinește obligațiile legale.
4	**Adaptarea operațiunilor**	Orange Moldova a fost pregătită să își adapteze operațiunile și procesele interne, pentru a se conforma noilor reglementări, cum ar fi protejarea datelor personale ale clienților, sau furnizarea de acces la servicii de comunicații.
5	**Educație și informare a clienților**	Compania a furnizat informații clare și educație clienților săi, cu privire la schimbările legislative sau reglementare, și la impactul acestora asupra serviciilor lor.
6	**Reacție rapidă la schimbări neașteptate**	Întrucât mediul de afaceri și legislația pot evolua rapid, "Orange Moldova" a dezvoltat o cultură a reacției rapide la schimbările neașteptate, permițându-le să se adapteze rapid la noile situații.

Sursa: elaborat de autor

Tabelul 8 Abordarea incertitudinii în termeni de contract în contextul atipic de către BC „MAIB”

Nr. crt	Soluții	Abordarea problemelor
1	**Revizuirea și adaptarea contractelor**	Banca a revizuit și a actualizat contractele existente, pentru a reflecta noile cerințe și reglementări din cadrul Acordului de Asociere, și pentru a se adapta la schimbările economice și politice.
2	**Consultanță juridică specializată**	Moldova Agroindbank a angajat experți juridici, pentru a analiza și a oferi consultanță în privința adaptării contractelor la noile cerințe legislative, și pentru a minimiza riscurile.
3	**Comunicare cu clienții**	Banca a fost transparentă în comunicarea cu clienții săi, cu privire la schimbările aduse contractelor, și a oferit explicații clare cu privire la noile clauze și reguli.
4	**Oferte personalizate**	Pentru a gestiona incertitudinea, banca a dezvoltat oferte personalizate pentru clienții săi, luând în considerare nevoile și preocupările individuale.
5	**Flexibilitate în termenii contractelor**	Banca a fost dispusă să negocieze și să adapteze termenii contractelor, în funcție de schimbările în piață și în mediul de afaceri.
6	**Monitorizarea continuă**	Întrucât incertitudinea este continuă, banca a continuat să monitorizeze schimbările în regulamente și a ajustat termenii contractelor în consecință

Sursa: elaborat de autor

Tabelul 9 Abordarea situației atipice la negocieri în mediul virtual de către compania „DHL Express Moldova”

Nr. crt	Soluții	Abordarea problemelor
1	**Utilizarea platformelor de videoconferințe**	Compania a început să utilizeze platforme de videoconferințe precum Zoom, Microsoft Teams sau Skype, pentru a organiza întâlniri virtuale cu clienții și partenerii de afaceri.
2	**Personalizarea comunicării**	Pentru a compensa absența interacțiunii fizice, reprezentanții DHL Express Moldova, au adaptat comunicarea pentru a se asigura că mesajele și propunerile, sunt prezentate într-un mod clar și captivant.
3	**Folosirea prezentărilor online**	Compania a dezvoltat prezentări virtuale pentru a ilustra serviciile sale, avantajele și modalitățile de colaborare, înlocuind astfel materialele tipărite sau prezentările fizice.
4	**Negociere online eficientă**	DHL Express Moldova a investit în dezvoltarea competențelor echipei pentru a asigura o negociere eficientă în mediul virtual, inclusiv gestionarea conversațiilor online, abordarea obiecțiilor și încurajarea angajaților să fie implicați și comunicativi în mediul digital.
5	**Flexibilitate în orare**	Compania a fost flexibilă în ceea ce privește orarele de întâlniri virtuale, pentru a se potrivi cu disponibilitatea clienților și partenerilor din diverse zone geografice.
6	**Securitatea datelor**	Compania a luat măsuri pentru a se asigura că întâlnirile virtuale și schimburile de informații, sunt securizate și protejate.

Sursa: elaborat de autor

Acest studiu a permis identificarea principiilor și formularea unor bune practici de gestiune a proceselor de negociere în afaceri în condiții atipice a organizațiilor din

Republica Moldova. Determinarea principiilor esențiale ale negocierilor în afaceri în contextul situațiilor atipice pentru organizațiile din Republica Moldova, necesită o abordare atentă și adaptabilă. În fața schimbărilor neașteptate, organizațiile moldovenești ar trebui să adopte o abordare flexibilă, putând să își adapteze strategiile și tacticiile, în funcție de cerințele contextuale. Dat fiind caracterul divers al societății moldovenești, cunoașterea și respectarea diferențelor culturale, sunt esențiale în negocieri. Aceasta poate contribui la construirea încrederii și evitarea neînțelegerilor, iar organizațiile ar trebui să stabilească canale de comunicare clare și să promoveze un dialog deschis cu părțile implicate, pentru a asigura transparența și a evita conflictele.

Capitolul 3 ***Modalităţi noi de negocieri în afaceri pentru organizațiile din Republica Moldova în condițiile situațiilor atipice*** prezintă analiza procesului de negociere în afaceri în condițiile situațiilor atipice. Descrie metoda de negociere în condițiile situațiilor atipice ca instrument de îmbunătățire a procesului de negociere și dezvoltare a managementului negocierilor. Prezintă dezvoltarea managementului negocierilor în afaceri în condițiile situațiilor atipice prin asigurarea capacității manageriale.

Procesul de negociere în mediul de afaceri din Republica Moldova, poate deveni mai complex și mai delicat în situații atipice. Situațiile atipice aduc, de obicei, incertitudine în mediul de afaceri, iar negocierile pot fi influențate de această incertitudine, făcând planificarea și luarea deciziilor mai dificilă. Relațiile de afaceri internaționale și negocierile au avut întotdeauna un rol central în cadrul Republicii Moldova, mai ales într-o eră a globalizării economice, influenței mass-media internaționale, impactului instituțiilor financiare și comerciale mondiale, și al altor organizații multilaterale și grupări regionale puternice.

Pentru realizarea analizei procesului de negocieri pentru mediul de afaceri din Republica Moldova, au fost utilizate mai multe date colectate pe parcursul realizării cercetării în sine. Astfel în calcul au fost luate:

- studiul realizat în 2020, privind analiza negocierilor comerciale în contextul situațiilor atipice create de pandemia COVID 19, prin chestionar închis, cu un număr de 50 de respondenți. Rezultatele studiului fiind prezentate public. [23]
- studiul realizat în perioada ianuarie-aprilie 2023, privind negocierile în condiții atipice, la care au participat 85 respondenți, (Anexa 2) dintre care 56% membri ai echipelor de negociere, 14% șefi ai echipelor de negociere, 14% negociatori-experți și 16% negociatori confirmați. Studiul a fost prezentat și publicat în reviste cu impact. [10]
- studiul desfășurat din aprilie până în mai 2023, privind analiza SWOT a procesului de negocieri pentru mediul de afaceri din Republica Moldova, utilizând chestionar închise, care au fost distribuite și completate de către participanții din mediul de afaceri (Anexa 3). În urma unei explicații introductive a obiectivelor cercetării, au fost distribuite chestionare, iar respondenții au fost îndrumați să răspundă la întrebări. Eșantionul a cuprins 50 de participanți de diferite genuri, vârste, medii educaționale (studii superioare), experiență de muncă (3 până la 20 de ani) și poziții profesionale în cadrul companiilor. O abordare eficientă de analiză a datelor folosită aici, este „analiza de conținut”, utilizată pentru a încorpora informații din surse secundare.

Punctele tari identificate în analiza SWOT privind procesul negocierii în mediul de afaceri din Republica Moldova sunt: abordarea abilităților de ascultare și comunicare, abordarea gestionării relațiilor, comunicarea directă deschisă, diversitate în nivelul de pregătire, utilizarea surselor diverse de informații. Punctele slabe identificate în analiza

SWOT privind procesul de negocieri în mediul de afaceri din Republica Moldova sunt: îmbunătățirea procesului de negocieri, gestionarea conflictelor, identificarea și implementarea soluțiilor. Oportunitățile identificate în analiza SWOT privind procesul de negocieri în mediul de afaceri din Republica Moldova sunt: abordarea diferențelor culturale, adaptarea la schimbări și situații neprevăzute, gestionarea ajustărilor în obiective. Amenințările identificate în analiza SWOT privind procesul de negocieri în mediul de afaceri din Republica Moldova sunt: lecții învățate în procesul de negociere, respectarea etichetei și regulilor culturale, utilizarea experiențelor anterioare, evaluarea rezultatelor negocierilor.

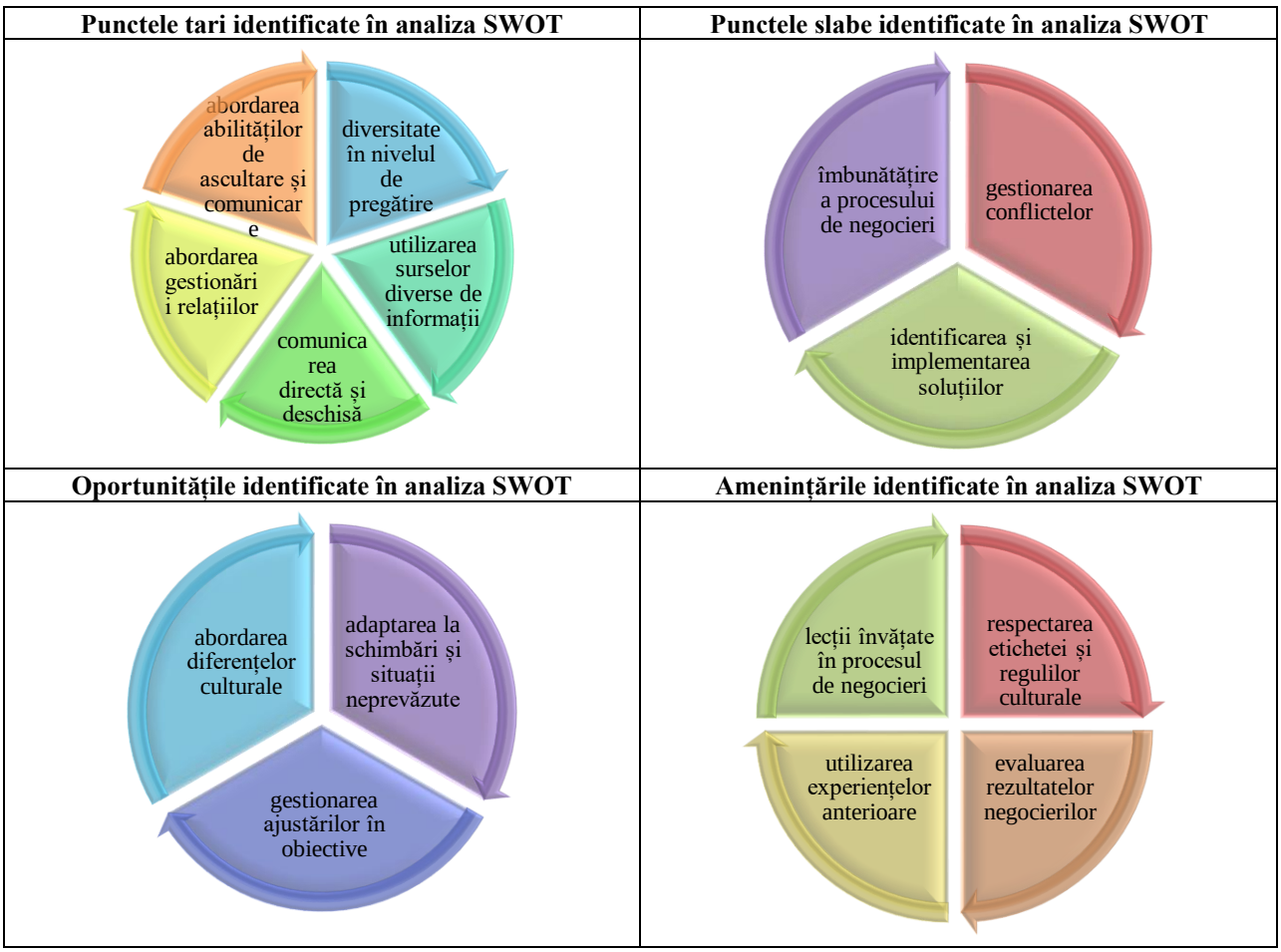

Figura 9. Analiza SWOT a procesului de negociere in condiții atipice
Sursa: elaborat de autor

Ideea îmbunătățirii procesului de negociere rezumă din rezultatul elaborării analizei SWOT, prin care a fost identificat element slab îmbunătățirea procesului de negociere. În acest context, atenția noastră s-a concentrat pe elaborarea unei metode de negociere în situații atipice, care ar contribui la îmbunătățirea procesului de negociere și ulterior la dezvoltarea managementului negocierilor.

Pornind de la faptul, după cum au subliniat numeroși teoreticieni și practicieni, faza de pregătire și planificare se remarcă ca etapa cea mai critică în cadrul oricărui proces de negociere. Această fază este adesea atribuită că reprezintă 70% până la 90% din succesul în negociere.

Obiectivul principal al etapei pregătitoare și de planificare a negocierilor este de a identifica și analiza sursele disponibile de informații, folosindu-le pentru a discerne propriile nevoi, dorințe și capacități.

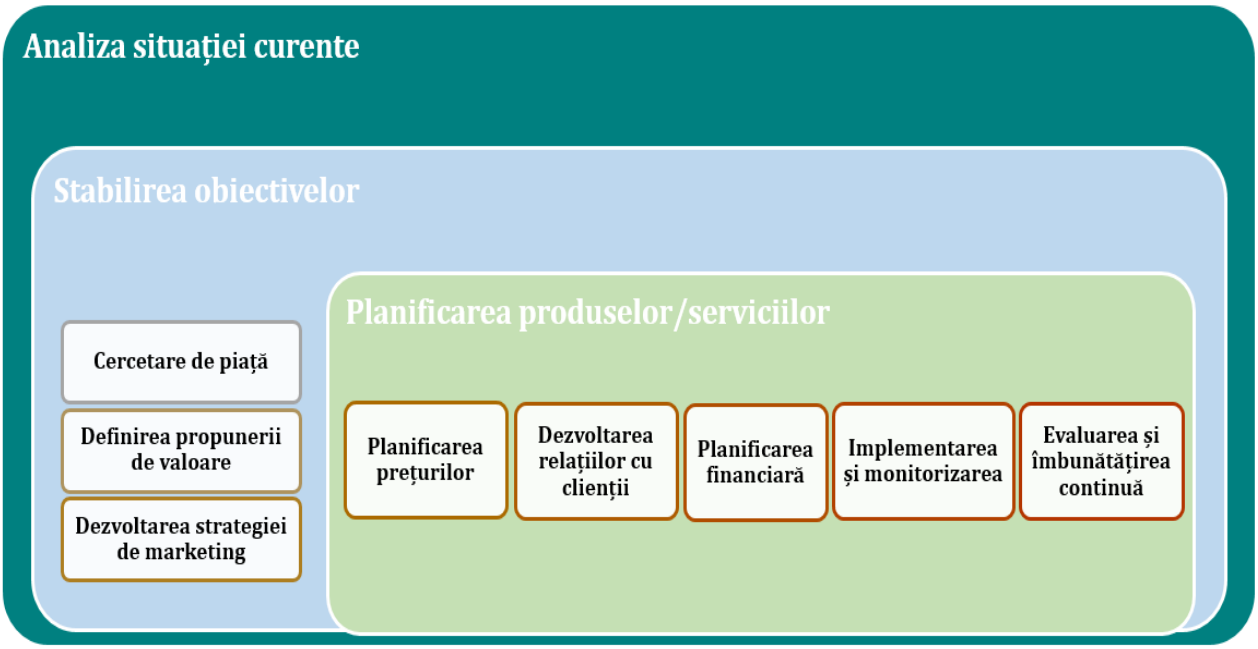

Figura 10 Plan clasic de negociere pentru sporirea competitivității mediului de afaceri din Republica Moldova

Sursa: elaborat de autor

Analiza situației curente Evaluează mediul de afaceri din Republica Moldova, identificând punctele forte și punctele slabe ale pieței, analizând concurența actuală și identifică oportunitățile de dezvoltare. **Stabilirea obiectivelor** Stabilește obiective clare și măsurabile pentru a spori competitivitatea afacerii, prin definirea indicatorilor cheie de performanță (KPI-uri), pentru a monitoriza progresul. **Cercetare de piață** Realizează o cercetare de piață detaliată pentru a înțelege nevoile și preferințele clienților, identificând tendințele de piață și segmentele de clienți cu potențial ridicat. **Definirea propunerii de valoare** Dezvoltă o propunere de valoare clară și atractivă pentru clienți, evidențiind avantajele distincte ale afacerii tale, asigurând astfel că propunerea de valoare abordează nevoile identificate ale clienților. **Dezvoltarea strategiei de marketing** Elaborează o strategie de marketing cuprinzătoare care să includă canalele de promovare, mesajele cheie și planurile de promovare a produselor și serviciilor, explorând opțiuni de marketing online și offline pentru a atinge o audiență largă. **Planificarea produselor/ serviciilor** Dezvoltă sau ajustează produsele și serviciile pentru a se potrivi cu nevoile și așteptările clienților, asigurând o ofertă de calitate și valoare superioară în comparație cu concurența. **Planificarea prețurilor** Stabilește strategia de prețuri, ținând cont de costurile de producție, concurența și valoarea oferită clienților, luând în considerare oferte promoționale sau pachete speciale pentru a atrage clienți noi. **Dezvoltarea relațiilor cu clienții** Crearea și menținerea unor relații bune cu clienții prin intermediul serviciului clienți de calitate și comunicare eficientă, adaptând moduri de a construi loialitatea clienților prin oferte exclusive sau programe de fidelizare. **Planificarea financiară** Elaborează un buget detaliat care să acopere costurile operaționale, cheltuielile de marketing și alte investiții, proiectând veniturile și cheltuielile pe termen scurt și lung pentru a evalua viabilitatea planului. **Implementarea și monitorizarea** Implementează planul de afaceri și inițiază strategiile dezvoltate, monitorizând performanța în timp real și ajustând planurile, în funcție de feedbackul clienților și evoluțiile pieței. **Evaluarea și îmbunătățirea continuă** Efectuează evaluări regulate pentru a evalua succesul planului și pentru a identifica zonele pentru îmbunătățiri, ajustând strategiile și adăugând noi elemente pentru a răspunde schimbărilor pieței (vezi figura 10).

Constatăm că în mijlocul acestor complexități, ***negocierea afacerilor în situații atipice*** de succes necesită adaptabilitate, conștientizare culturală și agilitate strategică, pentru a naviga în interacțiunea complicată a factorilor care modelează aceste dialoguri. În negocierea afacerilor în situații atipice, este esențial să se ia în considerare diverse elemente culturale unice pentru fiecare țară și cum să se potrivească aceste nuanțe, evitând comportamentele determinate de convingeri false sau părtiniri.

Pentru fundamentarea metodei de negociere în situații atipice vom aplica modelul de negociere bazat pe poziții fixe sau de soluții preconcepute. Acest model încurajează părțile să rămână deschise la explorarea unor variante noi și la adaptarea opțiunilor pe măsură ce negocierile avansează, contextul și circumstanțele pot evolua în timpul negocierilor sau pe măsură ce acordul este pus în aplicare.

Din aceste considerente venim cu o abordare proprie asupra unei metode de negociere, care să răspundă cerințelor contemporane și confruntărilor situațiilor atipice. Definim Metoda de negociere reflexivă de inovare pentru situații atipice, drept o abordare eficientă de negociere în condiții atipice, axată pe transformarea provocărilor neconvenționale în oportunități de dezvoltare inovatoare. Prin îmbrățișarea schimbării și adoptarea unei perspective creative, metoda de negociere reflexivă de inovare, încurajează echipa de negociere să găsească soluții noi și să le transforme în avantaje competitive (figura 11).

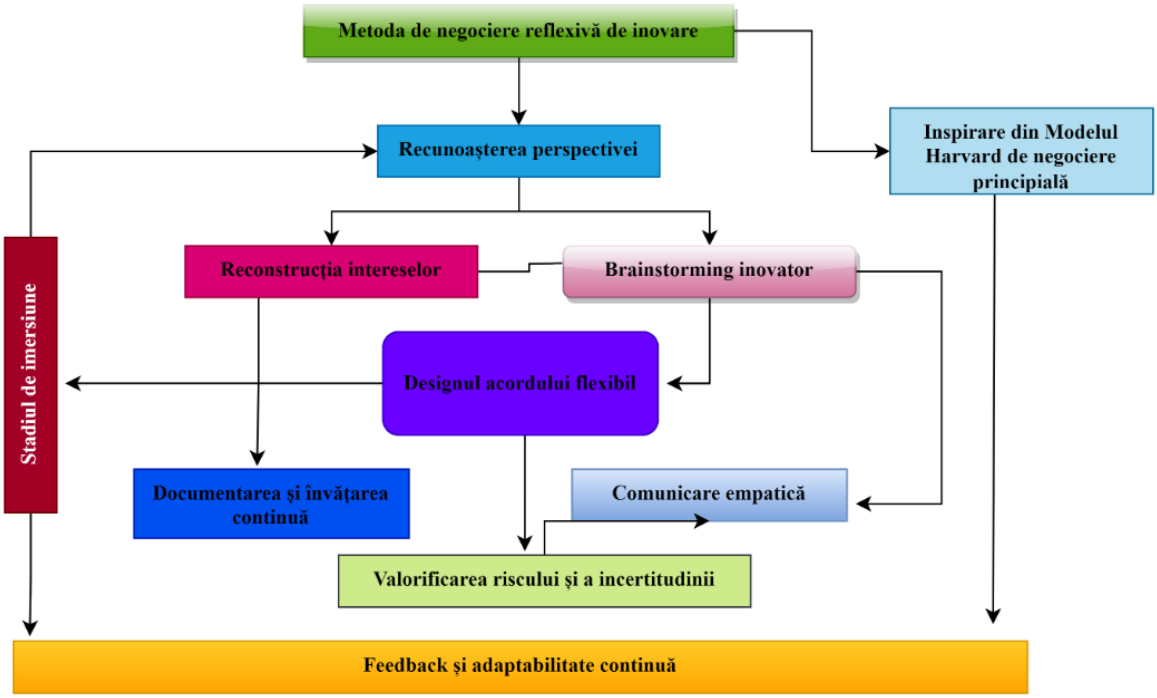

Figura 11. Schema metodei de negociere reflexive de inovare

Sursa: elaborat de autor

Metoda de negociere reflexivă de inovare în afaceri în situații atipice este o abordare adaptativă și creativă în gestionarea negocierilor și a deciziilor în contexte neobișnuite sau complexe, inspirată din modelul Harvard de negociere principială, cunoscut și sub denumirea de „negocierea bazată pe principii” sau „negocierea bazată pe interese”.

Reprezintă o abordare de gestionare a negocierilor dezvoltată de cercetătorii clasici, și este conceput pentru a ajuta părțile implicate într-o negociere să ajungă la acorduri avantajoase prin concentrarea pe interesele și nevoile fundamentale ale fiecărei părți, în loc să se axeze exclusiv pe pozițiile lor inițiale.

Metoda de negociere reflexivă de inovare în afaceri în situații atipice pune un accent special pe recunoașterea perspectivei, ceea ce devine esențial în situațiile în care soluțiile convenționale pot să nu fie eficiente, sau în care interesele și nevoile părților implicate sunt variate și dificil de abordat.

Prin aplicarea ***metodei de negociere reflexive de inovare***, afacerea dobândește capacitatea de a privi condițiile atipice, ca oportunități și nu ca probleme. Această abordare încurajează dezvoltarea inovatoare și își propune să transforme incertitudinea într-un catalizator pentru creștere și dezvoltare sustenabilă a afacerii. Figura 12 prezintă grafic pașii principali ai metodei de negociere reflexive de inovare, elaborată de autor.

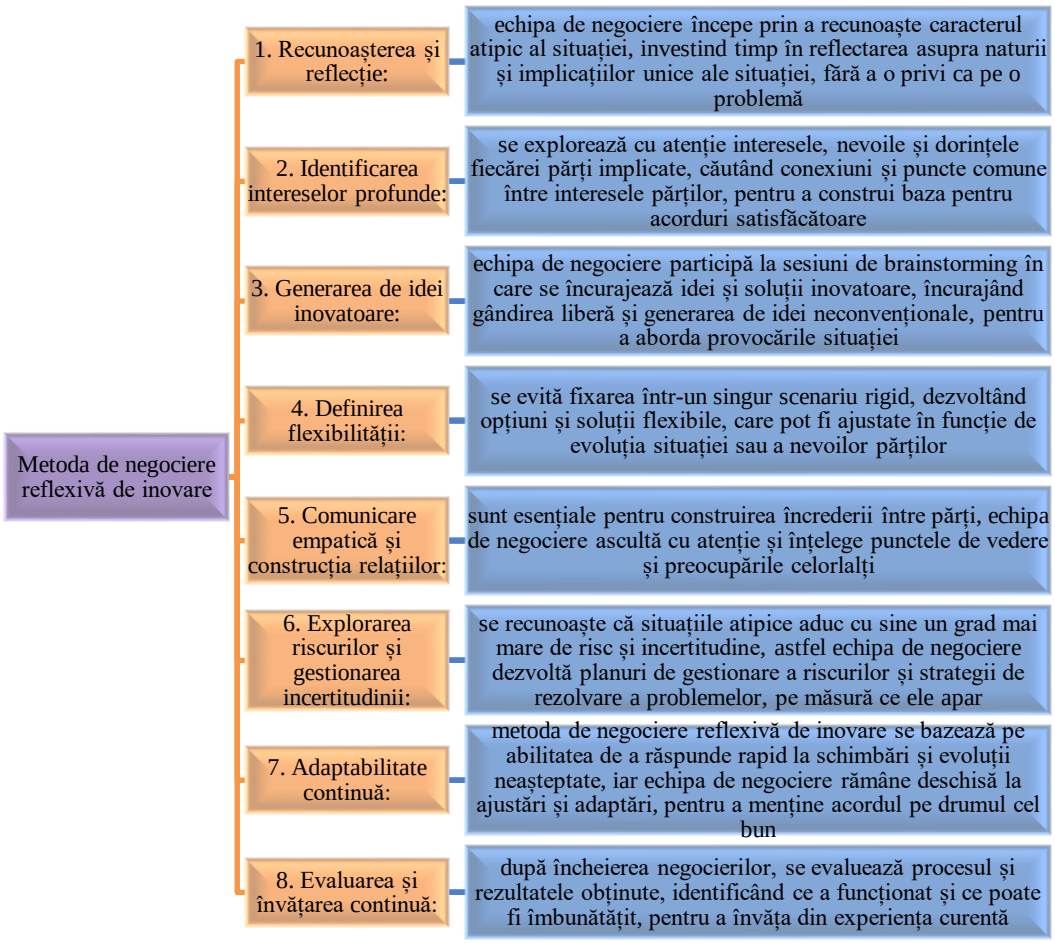

Figura 12 Pașii principali ai metodei de negociere reflexive de inovare

Sursa: elaborat de autor

Metoda de negociere reflexivă de inovare, este o abordare de negociere adaptivă și inovatoare concepută pentru a aborda condiții atipice, într-un mod creativ și strategic. Metoda de negociere reflexivă de inovare își propune să transforme provocările neconvenționale în oportunități de dezvoltare, și să încurajeze găsirea unor soluții inovatoare pentru a ajunge la acorduri satisfăcătoare, pentru toate părțile implicate. Această metodă combină elemente din diferite modele de negociere cu o perspectivă creativă și adaptabilă.

Metoda de negociere reflexivă de inovare pune accentul pe ***abordarea creativă***, ***gândirea adaptabilă*** și ***orientarea către inovație,*** pentru a transforma situațiile atipice în oportunități de dezvoltare (figura 13). Ea se bazează pe comunicare empatică, flexibilitate și capacitatea de a găsi soluții inovatoare care pot duce la acorduri avantajoase pentru toate părțile implicate.

Figura 13. Cele trei abordări ale metodei de negociere reflexive de inovare
Sursa: elaborat de autor

Metoda de negociere reflexivă de inovare este o abordare strategică a procesului de negociere, care se concentrează pe ***explorarea*** și ***aplicarea gândirii creative,*** în vederea obținerii de rezultate avantajoase pentru toate părțile implicate. Acest tip de abordare, încurajează echipa de negociere să se angajeze într-un proces de reflecție profundă asupra situației, să găsească soluții inovatoare și să identifice oportunități de dezvoltare și creștere.

Prin aplicarea ***metodei de negociere reflexivă de inovare***, acest plan de negociere are scopul de a contribui la sporirea competitivității mediului de afaceri din Republica Moldova, prin dezvoltarea de soluții inovatoare, personalizate și adaptabile la nevoile clienților și la provocările pieței.

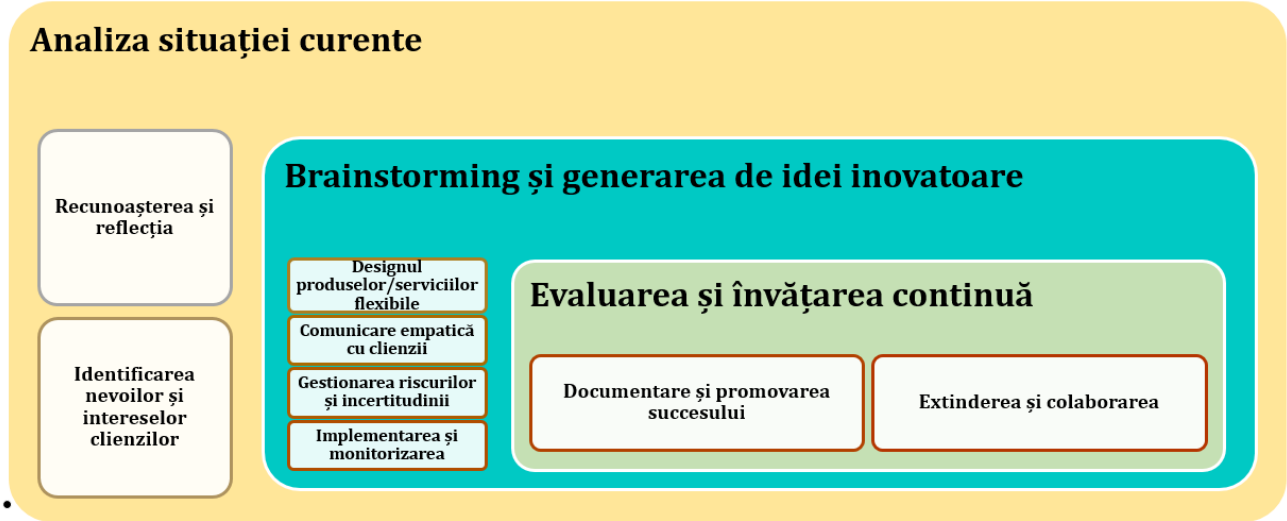

Figura 14 Plan de negociere pentru sporirea competitivității mediului de afaceri din Republica Moldova folosind metoda de negociere reflexivă de inovare
Sursa: elaborat de autor

Analiza situației curente Evaluează mediul de afaceri din Republica Moldova, identificând punctele forte, punctele slabe, oportunitățile și amenințările, identificând sectorul specific în care se va dezvolta afacerea, și analizează concurența actuală. **Recunoașterea și reflecția** Adună echipa pentru a discuta provocările și nevoile specifice afacerii, prin oportunități de inovare și dezvoltare, pentru a câștiga un avantaj competitiv. **Identificarea nevoilor și intereselor clienzilor** Efectuează cercetări de piață pentru a înțelege nevoile și preferințele clienților în contextul mediului de afaceri din Republica Moldova, identificând modalități în care afacerea poate satisface aceste nevoi. **Brainstorming și generarea de idei inovatoare** Organizează ședințe de brainstorming cu echipa pentru a dezvolta idei inovatoare privind produsele, serviciile și strategiile afacerii, căutând soluții neconvenționale care pot diferenția afacerea ta pe piață. **Designul produselor/serviciilor flexibile** Dezvoltă produse sau servicii care să răspundă la nevoile identificate ale clienților, asigurând că acestea pot fi personalizate sau adaptate, în funcție de feedbackul clienților și evoluțiile pieței. **Comunicare empatică cu clienzii** Comunică cu clienții pentru a înțelege mai bine nevoile lor și pentru a obține feedback cu privire la noile

produse/servicii, construind relații solide cu clienții, bazate pe încredere și empatie. **Gestionarea riscurilor și incertitudinii** Identifică riscurile potențiale asociate cu lansarea noilor produse/servicii sau cu strategiile inovatoare, elaborând strategii de reducere a riscurilor și planuri de contingență, pentru a face față situațiilor neașteptate. **Implementarea și monitorizarea** Lansează noile produse/servicii sau aplică strategiile inovatoare în piață, monitorizând îndeaproape performanțele, colectând date și feedback pentru a evalua succesul inițiativei. **Evaluarea și învățarea continuă** Analizează rezultatele lansării noilor produse/servicii sau a strategiilor inovatoare. **Documentare și promovarea succesului** Documentează întregul proces, inclusiv deciziile luate și rezultatele obținute, promovând succesul afacerii prin canale de marketing și comunicare, pentru a atrage atenția în mediul de afaceri din Republica Moldova. **Extinderea și colaborarea** Explorează colaborările cu alte companii locale, pentru a crea sinergii și a spori competitivitatea în ansamblu.(vezi figura 14)

A doua întrebare care apare este: ***Cum ar trebui organizațiile să folosească în mod eficient managementul negocierilor în situații atipice pentru a crește cu adevărat succesul negocierilor?*** Dacă oricare dintre cele patru strategii menționate mai devreme sau combinațiile lor se dovedesc a genera un succes sporit de negociere în situațiile atipice, această perspectivă le-ar putea oferi managerilor ***un model*** pentru stabilirea managementului negocierilor în situații atipice. În Tabelul 10 sunt prezentate căile de dezvoltare a managementului negocierilor în afaceri, în condițiile situațiilor atipice pentru mediul de afaceri din Republica Moldova.

Tabelul 10 Construcția utilizată privind căile de dezvoltare a managementului negocierilor în afaceri, în condițiile situațiilor atipice pentru mediul de afaceri din Republica Moldova

Variabile	Rezultate scontate
Rezultat **Succesul negocierii** **Eficacitatea negocierii**	Se ating rezultatele optime în ceea ce privește indicatorii cheie de performanță financiară (profit). Propunerile susțin în totalitate strategia și bugetele companiei. Numărul și valoarea concesiunilor în cadrul negocierilor sunt reduse la minimum. În caz de necesitate, concesiunile efectuate urmează un model planificat. Negociatorii obțin cele mai bune acorduri posibile în contextul dat. Rezultatele au un impact pozitiv asupra viitoarelor negocieri. Se câștigă și se implementează cu succes ofertele dorite, la o rată foarte înaltă (cu o rată implicită foarte scăzută)
Eficiența negocierilor	Vânzările acordă prioritate ofertelor potrivite, adoptă toate măsurile necesare și se focalizează pe elementele cheie, pentru a atinge un consens. Toate acțiunile întreprinse pentru gestionarea negocierilor, sunt esențiale pentru a susține eforturile de vânzare, în timpul procesului de negociere. Datorită pregătirii extinse, prezentării profesionale și abordării structurate, echipa de negociere este percepută ca fiind profesionistă de către clienți. Se caută să se încheie acordurile cât mai rapid posibil. Se urmărește minimizarea costurilor asociate cu obținerea unui acord (resurse utilizate și, în caz afirmativ, cum să pregătiți și să gestionați eficient negocierile).
Satisfacția prin negociere	Echipele de negociere sunt satisfăcute de propriile performanțe. Rezultatele obținute de echipele de negociere sunt pe placul lor. Rezultatele negocierilor sunt în conformitate cu așteptările managementului. (Managementul este mulțumit că rezultatele dorite ale negocierilor au fost îndeplinite.) Performanța negociatorilor a fost pe placul conducerii. Negocierile au fost aproape de a atinge acordul companiei. O negociere care se încadrează în cadrul ideal.
Abordări pentru implementarea managementului negocierilor	Managerii au primit instruire pentru a gestiona situațiile complexe independent.
Gestionarea prin abordarea excepțională	Se furnizează orientări limitate în ceea ce privește procesul de negociere.
Abordarea ghidării proceselor	Managerii care negociază beneficiază de sprijin pe durata procesului de negociere
Abordarea controlului procesului	Pe parcursul procesului de negociere, se realizează o supervizare și îndrumare intensă prin intermediul instrucțiunilor clare, gestionării procesului, utilizării instrumentelor și monitorizării atente, pentru a asigura un control maxim.

Sursa: elaborat de autor

Managementul situațiilor atipice se conturează ca o direcție nouă în domeniul științei managementului, concentrându-se pe circumstanțe neprevăzute. Fiecare activitate are în mod inerent un scop, principii, funcții, metode și metodologii, precum și un domeniu de aplicare. Delimitarea funcțiilor pentru gestionarea situațiilor atipice este o acțiune proactivă condusă de raționament, având în același timp rădăcini în sensul managementului, al rolurilor societale și al mecanismelor economice.

Totodată, afirmăm că procesele manageriale, inclusiv cele ale negocierilor sunt direct proporționale cu capacitatea managriala. Capacitățile manageriale sunt din ce în ce mai apreciate într-o lume în continuă schimbare, iar abilitatea de a negocia și de a conduce eficient, joacă un rol crucial în atingerea succesului organizațional într-un mediu complex și competitiv. Domeniul managementului negocierilor a câștigat o atenție sporită în ultimii ani. Exemplele practice includ înființarea de unități de negociere dedicate în cadrul organizațiilor, în timp ce oamenii de știință au formulat cadre pentru a structura întregul curs al negocierilor de afaceri, cuprinzând pregătirea, execuția și urmărirea.

Diversitatea abordărilor în tratarea acestui fenomen de-a lungul evoluției sale în diferite domenii științifice, consolidează argumentul autorului cu privire la influența genului de putere asupra procesului de negociere. Plecând de la aceste premise, se conturează o nouă definiție a procesului de negociere: stabilirea unor obiective și pretenții pe care se încearcă să le concretizeze.

Figura 15 Elementele definitorii ale managerului în asigurarea puterii de negociere în situații atipice
Sursa: elaborat de autor

În figura de mai sus se poate observa că fiecare individ are într-o măsură semnificativă capacitatea de a fi creativ, iar această abilitate se evidențiază prin modul în care gândesc și acționează. Managerul se distinge prin calitățile înnăscute de creativitate, ceea ce îl diferențiază într-un mod special față de restul. O caracteristică fundamentală a managerului este capacitatea de a fi creativ, o calitate influențată de o varietate de factori, inclusiv competențele dobândite. Faptul că generarea de idei noi nu se regăsește în fiecare individ, demonstrează că un manager care deține aceste calități face parte dintr-o elită sau categorie de lideri, aceasta oferindu-i posibilitatea de a dezvolta o putere de negociere.

Astfel ajungem la concluzia, că capacitatea de negociere și modalitatea de soluționare a situațiilor atipice, depinde de puterea de negociere asigurată de cel de al 4-lea element – lider. Calitatea de lider dezvoltă anumite Surse ale puterii de negociere a managerului de performanță în situații atipice.

Modalităţile noi de negociere pentru mediul de afaceri din Republica Moldova în condițiile situațiilor atipice, subliniază necesitatea de a aborda provocările neașteptate,

prin intermediul metodei de negociere reflexivă de inovare și implicarea capacității manageriale.

CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI

În lumina complexității crescute a proceselor economice, a factorilor de influiență circumstanțelor geopolitice și situațiilor atipice existente din zilele noastre, rezultatul studiului conturează noi perspective și abordări în ceea ce privește negocierile în afaceri. Pornind de la aceste constatări și stabilind obiective clare am reușit să ajungem la următoarele concluzii:

În rezultatul studiierii și sintezei conceptelor teoretice ale cercetătorilor, savanților și autorilor prezenți în sursele de referință considerăm că ***negocierile*** se bazează pe o interconectare strânsă a unui set de concepte, fiecare având un rol important în ***modelarea unui proces*** menit să atingă obiectivele strategice ale fiecărui participant. ***Abordarea procedurală a negocierii*** afacerilor prin prisma activităților economice și manageriale, reprezintă un pilon esențial al sistemului de management din cadrul organizațiilor, ea implică adoptarea unei metode bine structurate și sistematice pentru desfășurarea negocierilor, cu scopul de a obține rezultate avantajoase pentru toate părțile implicate. Identificând și analizând concepte și noțiuni fundamentale legate de negocieri, conform contribuțiilor aduse de autori din Republica Moldova, România și mediul international am reușit să dezvoltăm propriile viziuni asupra managementului negocierilor atipice.

În practicile contemporane de management, negocierea în situații atipice presupune adaptabilitate, creativitate, luare de decizii etice, comunicare eficientă și construirea relațiilor. Aceste practici permit negociatorilor să navigheze prin circumstanțe dificile și să obțină succes în scenarii neconvenționale sau complexe. Negocierea în situații atipice reprezintă o provocare semnificativă pentru manageri, și necesită o abordare adaptativă și creativă pentru a face față situațiilor neașteptate, impunând o deschidere la schimbare și o adaptare rapidă la contexte variabile. Prezentînd abordarea sistemică și procesuală a negocierilor, metodele de negociere, principiul BATHA, Principiul de echilibru Nash, principiul ZOPA, procesele decizionale, experiența managerului negociator, constatăm că sunt elemente manageriale și contribuie la fundamentarea managementului negocierilor ăn afaceri în condiții atipice.

Analizând mai profund evenimentele prin care a trecut mediul de afaceri din Republica Moldova în ultimii 10 ani s-a reușit identificarea particularităților situațiilor atipice care condiționează schibarea și adaptarea în managementul negocierilor. Realizând o sinteză a experiențelor și practicilor internaționale ale mediului de afaceri privind confruntarea proceselor de negociere cu situații atipice, a rezultat identificarea adaptabilității participanților la negociere și soluționarea în circumstanțe diferite de teoriile clasice anterioare caracteristice acestor tipuri de negocieri. Potrivit acestor procese de negociere, obiectivul principal al negociatorilor a fost să obțină succesul, incluzând înțelegerea subtilităților comunicării și convingerii partenerilor de negociere pentru depășirea situațiilor atipice. Toate aceste practicile analizate prezintă interes pentru cercetare și au contribuit la conturarea mai multor elemente ale planificării în managementul negocierilor precum etapele negocierilor, beneficiile, importanța și eforturile depuse de echipe de negociatori. În rezultat s-a reușit formarea celor 6 categorii de situații atipice prezente în ultimii ani în procesele de negociere ale mediului de afaceri.

În același timp mediul de afaceri din Republica Moldova se confruntă cu aceleași situații atipice, care s-au dovedit a fi provocate de pandemia COVID-19. Determinarea

impedimentelor commune privind negocierile de afaceri pentru reprezentanții mediului de afaceri din Republica Moldova, s-a stabilit prezența unor modalități de gestionare atipică pentru toate cele 5 domenii de activitate ale participanților la cercetare. Mediul de afaceri se confruntă cu situații atipice, iar modalitatea spre care trebue să se orienteze negociatorii în situațiile atipice sunt abordarea inovației și găsirea unor alternative creative devin esențiale pentru a naviga cu succes în mediul de afaceri. Analizând soluțiile adoptate de companiile participante la studiu ne permite să constatăm că sunt orientate pe inovație, adaptabilitate și creativitate.

Realizarea analizei SWOT a permis determinarea punctelor forte, punctelor slabe, amenințărilor și oportunităților procesului de negociere în condiții atipice pentru mediul de afaceri din Republica Moldova. Analizînd punctele forte și oportunitățile proceselor de negociere în afaceri în condiții atipice, concretizăm importanța planificării proceselor de negociere. Utilizând fundamentele teoretice ale planificării manageriale, bazându-ne pe interpretarea rezultatelor studiilor anterioare la tema tezei și focusîndune pe rezultatele analizei SWOT stabilim etapele Planului de negociere pentru sporirea competitivității mediului de afaceri din Republica Moldova folosind metoda de negociere reflexivă de inovare. ***Metoda de negociere reflexivă de inovare pentru situații atipice*** se dovedește a fi o abordare eficientă în situațiile atipice, concentrându-se pe transformarea provocărilor în oportunități inovatoare. Prin adoptarea unei atitudini deschise față de schimbare și printr-o perspectivă creativă, această metodă încurajează echipa de negociere să găsească soluții inovatoare și să le transforme în avantaje competitive. Un ***aspect central*** al acestei metode este recunoașterea perspectivei, care devine crucială în situațiile în care soluțiile tradiționale pot să nu funcționeze, sau când nevoile și interesele părților implicate sunt complexe. Recunoașterea perspectivei implică empatie, înțelegere profundă, punerea de întrebări pentru dezvăluirea gândurilor și sentimentelor, răbdare, atenție și identificarea punctelor comune.

Metoda de negociere reflexivă de inovare pentru situații atipice, aduce ***abordări eficiente*** pentru gestionarea provocărilor și oportunităților în contexte neobișnuite, prin focalizarea pe ***inovație***. Această metodă transformă provocările în oportunități de dezvoltare și avantaj competitiv. Abordarea acestei metode presupune capacitatea de a dezvolta soluții noi și inovatoare în procesul de negociere, recunoscând că abordările tradiționale pot fi limitate într-un mediu de afaceri în schimbare. Un aspect esențial al acestei metode, este capacitatea de a rămâne ***deschis la experimentare*** și ***adaptare***, punând în valoare gândirea creativă, adaptabilă și orientarea către inovație ca mijloace eficiente de a aborda situațiile atipice. Prin aceasta, negociatorii sunt în măsură să dezvolte soluții inovatoare, să găsească oportunități în provocări și să aducă valoare semnificativă într-un mediu de afaceri în schimbare.

În viziunea noastră rolul important în gestiunea situațiilor atipice în managementul negocierilor il joacă liderii și profesioniștii din domeniul afacerilor. ***Atributele esențiale*** ale unui manager în negocierea în situații atipice includ ***încrederea în sine***, care influențează procesul negociator și inspiră încredere, ***gândirea strategică*** pentru anticiparea consecințelor și ***dezvoltarea planurilor de rezervă***, precum și ***cunoașterea profundă*** a industriei și pieței. Rezultatele discuțiilor cu managerii reprezentanți ai întreprinderilor participante la studiu, evidențiază că majoritatea văd negocierea ca parte integrantă a muncii lor și recunosc importanța pregătirii în acest sens, cu toate acestea, o mică parte admit că nu se pregătesc niciodată pentru negocieri, ceea ce poate duce la decizii impulsiv determinate de emoții. Aproximativ o treime dintre respondenți au în-

tâmpinat situații nepregătite în timpul negocierilor, subliniind astfel necesitatea unei pregătiri constante și adecvate. ***Comunicarea*** joacă un rol esențial în negocierea în situații atipice, impunând înțelegerea perspectivelor celorlalți, empatie față de nevoile lor și gestionarea eficientă a stresului pentru luarea deciziilor în timpul negocierilor.

Abordarea partenerului de negociere luând în considerare trăsăturile legate de ***natura personalității*** constituie un alt factor esențial în procesul de negociere, sensibilitatea, optimismul și hotărârea partenerului pot juca un rol determinant în direcționarea negocierilor în diverse contexte, de la afaceri la domenii sociale și politice. Aceste caracteristici ar trebui să fie integrate în construirea echipei de negociere și în elaborarea strategiilor corespunzătoare. ***Puterea de negociere*** reprezintă o combinație a abilităților manageriale, care implică acțiuni în situații atipice pentru a atinge obiectivele propuse, evidențiind ***încrederea în sine*** și susținând ***excelența profesională***.

În contextul situațiilor atipice din Republica Moldova, adoptarea conceptelor și aplicarea acestora poate spori agilitatea și capacitatea organizațiilor de a răspunde prompt la provocările și oportunitățile neașteptate, contribuind la succesul continuu într-un mediu de afaceri complex și în schimbare.

Toate aceste concluzii ne permitem să propunem recomandări pentru mai multe părți interesate în asigurarea soluționării situațiilor atipice în procesul negocierilor de afaceri. Indiferent de nivelul de experiență sau de competențele manifestate, factorii determinanți în procesul de negociere pot fi influențați în mod semnificativ de comportamentul, puterea, temperamentul și natura individuală. Ajungând la concluzia că lipsește precedentul și regulile tradiționale pentru negocierile de afaceri în situații atipice în Republica Moldova, dar studiul confirmă că mediul de afaceri se confruntă cu situații atipice, venim cu următoarele recomandări **pentru mediul de afaceri din Republica Moldova**:

1. **Cunoașterea mai multor practici de negociere în diverse situații atipice.** consultarea practicilor aplicate de companii internaționale și din Republica Moldova în gestionarea negocierilor în afaceri cu prezența situațiilor atipice, în funcție de contextul, tipul și domeniul companiei voastre, care pot să pregătească mai bine pentru situațiile atipice, reprezentanții mediului de afaceri din țară.
2. **Orientarea pe inovație, adaptabilitate și creativitate:** Deoarece cercetările au demonstrat că principiile esențiale ale negocierilor în afaceri în contextul situațiilor atipice pentru organizațiile din Republica Moldova sunt orientate pe inovație, adaptabilitate și creativitate, propunem ca aceste constatări să fie luate în calcul de organizațiile din RM, pentru o gestionare mai eficientă a negocierilor în condiții atipice din contextul precedentului.
3. **Aplicarea Metodei de negociere reflexivă de inovare:** să se concentreze pe metoda de negociere reflexivă de inovare, inclusiv prin introducerea mai multor tehnici creative pentru generarea de idei inovatoare, de exemplu: *exerciții de stimulare a gândirii laterale* (ce implică găsirea de soluții neconvenționale și perspective diferite pentru a aborda o problemă sau o situație), *jocuri de rol sau analize de caz neconvenționale. Metoda ar putea să includă atât tehnici de divergență* (extinderea și diversificarea ideilor), *cât și tehnici de convergență* (selectarea și dezvoltarea ideilor cele mai promițătoare). Aceasta este o abordare eficientă de negociere în condiții atipice, axată pe ***transformarea provocărilor neconvenționale*** în ***oportunități de dezvoltare inovatoare***.
4. **Utilizarea procedurii de planificare a negocierilor în situații atipice:** aplicarea etapelor de planificare pentru negociere în situații atipice pentru mediul de afaceri propusă

în lucrare, va contribui la dezvoltarea mediului de afaceri din Republica Moldova, oferind instrumente pentru a gestiona provocările și a obține rezultate pozitive.

5. **Selectarea membrilor echipelor de negociere dupa principiul puterii de negociere:** în viziunea noastră rolul important în gestiunea situațiilor atipice în managementul negocierilor, îl joacă liderii și profesioniștii din domeniul afacerilor. Astfel propunem o abordare mai profundă și structurată la selectarea membrilor echipei și a liderului de echipă, în ceia ce privește: abilitățile, competențele și aptitudinile, precum și calitatea de lider ce poate oferi potențialul inovativ, decizional, superioritate și exemplu.
6. **Utilizarea puterii de negociere:** În viziunea noastră, puterea de negociere a managerului, se va axa pe următoarele surse: autoritate, carismă, constrîngere, informație, moralitate, simpatie, alianță, legalitate, competență profesională, atracție spontată.

Analizând concepte și noțiuni fundamentale legate de negocieri, conform contribuțiilor aduse de autori din Republica Moldova, România și mediul international, considerăm oportun să recomandăm utilizarea acestora la fundamentarea teoriilor manageriale. În acest context venim cu recomandări **pentru domeniul educatiei**.

1. **Modificarea curriculei în instituțiile de învățămînt superioare**. Introducerea în curricumum a disciplinelor de management: managementul negocierilor, management strategic, etc., capitol și compartimente dedicate managementului negocierilor în condiții atipice. Argumentăm această necesitate datorită actualității și intensificării situațiilor atipice prezente în ultimii 10 ani în țara noastră și în lume. Aceasta ar contribui la actualizarea și îmbunătățirea continua a curriculei universitare.
2. **Propunerea subiectelor de cercetare legate de situațiile atipice**. Ar putea fi subiecte interesante de cercetare la teza de licență și de master, privind influența situațiilor atipice la diferite procese manageriale.
3. **Colaborarea multidisciplinară:** implicarea unor specialiști din domenii variate, cum ar fi psihologia, tehnologia și antreprenoriatul, poate aduce perspective diverse, și poate îmbogăți abordarea metodei.

Analiza practicilor de negociere a permis să conturăm mai multe elemente ale managementului negocierilor precum etapele negocierilor, beneficiile, importanța și eforturile depuse de echipe de negociatori, care pot prezenta interes și pentru instituțiile publice la organizarea negocierilor.

În contextul inițierii procesului de negociere al Republicii Moldova la Asocierea cu Uniunea Europeană, **pentru Ministerul Economiei și Digitalizării propunem** următoarele:

1. Includerea negociatorilor din mai multe companii de success în echipa Republicii Moldova, pentru negocierea procesului de asociere. Aceasta ar spori eficiența echipei de negociere și eficacitatea la reducerea timpului de consultare a soluțiilor.
2. Formarea unor platforme de discuții cu invitarea negociatorilor experimentați din diverse domenii, cu diferite experiențe de negociere, etc.

BIBLIOGRAFIE

1. ADAM H., BRETT J.M., *Everything in moderation: The social effects of anger depend on its perceived intensity*. în: J. Exp. Soc. Psychol. 76:12–18, 2018
2. BALYKO D., *Negotiations Doomed to Success*. NLP Techniques in Action. Moscow: Eksmo, 2008
3. BEAR J.B., BABCOCK L., *Negotiation topic as a moderator of gender differences in negotiation*. în: Psychol. Sci. 23(7):743, 2012
4. ELFENBEIN H.A., *Individual differences in negotiation: a nearly abandoned pursuit revived*. în: Curr. Dir. Psychol. Sci. 24(2):131–36, 2015
5. ELFENBEIN H.A., *Individual differences in negotiation: a relational process model*. în: Organ. Psychol. Rev. 11(1):73–93, 2021
6. FISHER R., URY W., PATTON B.M., G*etting to yes. Negotiating an agreement without giving in*. Random House Business Books, London, 2013
7. GEIGER I., *A model of negotiation issue–based tactics in business-to-business sales negotiations*. Ind Mark Manag 64:91–106, 2017
8. **GÎDILICA C.,** *Abordarea procesului negocierilor prin prisma tipologiei și formelor acestora*. în: InterConf, 2021, disponibil la: http://dx.doi.org/ 10.51582/ interconf.7-8.04.2021.007
9. **GÎDILICA C.,** *Negocierile prin comunicare în teoriile economice și manageriale*, STUDIAUNIVERSITATISMOLDAVIAE, 2021, nr.2(142), Seria „Științe exacte și economice”, ISSN 1857-2073, ISSN online 2345-1033, DOI: http://doi.org/10.5281/zenodo.5095059
10. **GÎDILICA C.,** *The peculiarities of business negotiations in the context of contemporary atypical situations of the Republic of Moldova*. în: Cogito, 2023, vol. 15, pag. 269-285. ISSN 2068-6706.
11. KERN M.C., BRETT J.M., WEINGART L.R., ECK C.S., *The “fixed” pie perception and strategy in dyadic versus multiparty negotiations*. în: Organ. Behav. Hum. Decis. Process. 157:143–58, 2020
12. KIM K., CUNDIFF N.L., CHOI S.B., *Emotional intelligence and negotiation outcomes: mediating effects of rapport, negotiation strategy, and judgment accuracy*. în: Group Decis. Negot. 24(3):477–93, 2015
13. KIM K., CUNDIFF N.L., CHOI S.B., *The influence of emotional intelligence on negotiation outcomes and the mediating effect of rapport: a structural equation modeling approach*. în: Negot. J. 30(1):49–68, 2014
14. KTEILY N., SAGUY T., SIDANIUS J., TAYLOR D.M., *Negotiating power: agenda ordering and the willingness to negotiate in asymmetric intergroup conflicts*. în: J. Pers. Soc. Psychol. 105(6):978–95, 2013
15. LEWICKI R.J., SAUNDERS D.M., JOHN W., *Essentials of negotiation*, Editura Irwin/McGraw-Hill, 2003

16. MAZEI J., BEAR J.B., HÜFFMEIER J., *Avoiding backlash or proving one's manhood? Beliefs about gender differences in negotiation*. în: Group Decis. Negot. 31(1):81–110, 2022

17. PINKLEY R.L., CONLON D.E., SAWYER J.E., SLEESMAN D.J., VANDEWALLE D., KUENZI M., *The power of phantom alternatives in negotiation: how what could be haunts what is*. în: Organ. Behav. Hum. Decis. Process. 151:34– 48, 2019

18. RAHWAN I., *Interest-based negotiation in multi-agent systems*, Doctoral dissertation, University of Melbourne, Department of Information Systems Melbourne, 2004

19. ŞARGU L., *Management functions in atypical situations*, în: Knowledge Horizons - Economics Volume 11, No. 3, 2019, P-ISSN: 2069-0932, E-ISSN: 2066-1061

20. ŞARGU L., *Management of atypical Situations through the quality management system* în: the collective Monograph Management of innovative development the economic intension, Poland, 2018

21. ŞARGU L., *Management of atypical situations*, în: Universe sciences Iasi, nr. 8, 2017

22. ȘARGU L., VALEEVA Y., *Applying negotiations based on client individuality*, în: International Journal of New Technologies in Science and Engineering Vol. 3, Issue 3, India, 2015

23. ȘARGU L., VALEEVA Y., GÎDILICA C., *Approaching Trade Negotiations Under Atypical Conditions Created at Global Pandemic Level*, în: Proceedings of the International Conference Digital Age: Traditions, Modernity and Innovations (ICDATMI 2020), The proceedings series Advances in Economics, Business and Management Research, Volume 489, ISSN 2352-5398, disponibil la: DOI: https://doi.org/10.2991/assehr.k.201212.006, pag. 26-30,

24. SCOTT B., *Arta de a negocia*. Editura Tehnică, București, 1996

25. Scott,W.R., *Institutions and Organizations: Ideas and Interests*. Los Angeles, CA: Sage, 2008

26. SHARAFUTDINOVA N., ȘARGU L., VALEEVA Y., *Customer-oriented approach in retail networks management*, în: Innovation Management, Entrepreneurship And Corporate Sustainability (IMECS), 657-667 Prague, Czech Republic Proceedings Innovation International Entrepreneurship and Corporate Sustainability (IMECS)http://imecs.vse.cz/conference-proceedings/

27. SMITHEY F.I., BARRY B., ADAM LONG D., *Lying and Smiling: Informational and Emotional Deception in Negotiation*. în: Journal of Business Ethics 88, no. 4 (2009): pag. 691–709, disponibil la: http://www.jstor.org/stable/40295027.

LISTA LUCRĂRILOR ȘTIINȚIFICE PUBLICATE LA TEMA TEZEI

1. **Cărți de specialitate**

1.2. cărți de specialitate colective (cu specificarea contribuţiei personale)

1. ȘARGU Lilia, COMAN Claudiu, **GÎDILICA Constantin,** Negocierile între metodă și proces în condiții atipice, Monografie, Varșovia: editura iScience Sp.zo.o., Polonia, 2020, 120 pag. 12,5 c.a., ISBN 978-83-66216-23-5

Articole în reviste ştiinţifice

2.1. în reviste internaţionale cotate ISI şi SCOPUS

2. **GIDILICA, Constantin.** The peculiarities of business negotiations in the context of contemporary atypical situations of the Republic of Moldova. In: Cogito, 2023, vol. 15, pp. 269-285. ISSN 2068-6706.

2.2. în reviste din alte baze de date acceptate de către ANACEC (cu indicarea bazei de date)

3. **GÎDILICA, Constantin,** Necessary characteristics for the negotiating manager in atypical conditions, Acta Universitatis Danubius. Œconomica Vol. 17 No. 2 (2021) / Economic Development, Technological Change, and Growth, Galați România, pag 247-255, 0,6 c.a. Online ISSN: 2067 – 340X, https://dj.univ-danubius.ro/index.php/AUDOE/article/view/973/1285 indexat in: CEEOL; EBSCO Publishing; EconPapers; RePec; IDEAS; DOAJ; Cabell's; Proquest
4. **CULIPEI, Laura-Catalina, GÎDILICA, Constantin,** Entrepreneurial Success in RM Basedonthe Development of Business Negotiations În: Journal of Accounting and Management ISSN: 2284 –9459 JAM Vol. 12, No.1 (2022), https://dj.univ-danubius.ro/index.php/JAM/article/view/1761/2103

2.3. în reviste din Registrul Naţional al revistelor de profil (cu indicarea categoriei)

5. **GÎDILICA, Constantin,** Negocierile prin comunicare în teoriile economice și manageriale, STUDIA UNIVERSITATIS MOLDAVIAE, 2021, nr.2(142), Seria Științe exacte și economice ISSN 1857-2073 ISSN online 2345-1033 p.171-175 DOI: http://doi.org/10.5281/zenodo.5095059

3. **Articole în lucrările conferințelor și altor manifestări ştiinţifice**

3.1. în lucrările manifestărilor ştiinţifice incluse în bazele de date Web of Science şi SCOPUS

6. ȘARGU Lilia, VALEEVA Yulia, **GÎDILICA, Constantin,** Approaching Trade Negotiations Under Atypical Conditions Created at Global Pandemic Level, Proceedings of the International Conference Digital Age: Traditions, Modernity and Innovations (ICDATMI 2020), The proceedings series Advances in Economics, Business and Management Research, Volume 489, Available, ISSN 2352-5398, DOI: https://doi.org/10.2991/assehr.k.201212.006 , pag. 26-30, 0,6 c.a., Scopus

3.2. în lucrările manifestărilor ştiinţifice incluse în alte baze de date acceptate de către ANACEC

7. **GÎDILICA, Constantin,** Negocierea de afaceri în relaţiile de negociere cu furnizorii prin prisma sistemului ISO 9001, Conferința "Promovarea valorilor social-economice în contextul integrării europene" International Scientific Conference, 11 decembrie 2020, – Chișinău : Lira ; Cazan ; Galați : S. n., 2021 (Tipogr. ”Adrilang”), 176 p., ISBN 978-9975-3423-3-9. Pag. 157-165, 0,6 c.a.

3.3. în lucrările manifestărilor ştiinţifice incluse în Registrul materialelor publicate în baza manifestărilor ştiinţifice organizate din Republica Moldova

8. **GÎDILICA, Constantin,** Puterea de negociere –succesul managerului contemporan, Conferința științifică internațională PROMOVAREA VALORILOR SOCIAL-ECONOMICE ÎN CONTEXTUL INTEGRĂRII EUROPENE, Chisinau – Cazan – Ternopil – Galati, 12-13 Decembrie, 2019, USEM, Pag. 223-227 ISBN 978-9975-3287-6-0
9. **GÎDILICA Constantin,** Interdependența dintre comunicare și negociere în procesul decizional dintre părți, INTERNATIONAL DOCTORAL SCIENTIFIC SYMPOSIUM "MODERN TENDENCIES OF SCIENTIFIC DEVELOPMENT: VISIONS OF YOUNG SCIENTISTS" -Chisinau – June 25, 2021, pag 57-64, ISBN 978-9975-3486-4-5
10. **GÎDILICA Constantin,** Elementele mixului de marketing în panificarea activităților manageriale sustenabile, "Promotion of Social and Economic Values in the Context of European Integration", international conference (4 ; 2021; Chişinău). 4th International Conference "Promotion of Social and Economic Values in the Context of European Integration", December 3-4, 2021, Chişinău pag 9-14, ISBN 978-9975-3527-2-7.

ADNOTARE
Gîdilica Constantin
„Dezvoltarea managementului negocierilor în afaceri în condițiile situațiilor atipice”.
Teza de doctor în ştiinţe economice, Chişinău, Republica Moldova, 2024

Structura tezei: Teza este constituită din introducere, trei capitole, concluzii generale, bibliografie (196 de surse). Lucrarea conţine 146 pagini de text de bază, 39 figuri, 19 tabele. Rezultatele obţinute sunt publicate în 10 lucrări ştiinţifice.

Cuvintele cheie: management, negociere, valorificare, sistem, dezvoltare, situație atipică, inovație, optimizare și modelare.

Scopul cercetării constă în înțelegerea și identificarea metodei de negociere, de ăîmbunătățire a negocierilor în condiții atipice, și dezvoltarea managementului negocierilor pentru mediul de afaceri provocat de schimbări neașteptate, incertitudine și provocări complexe.

Obiectivele cercetării sunt structurate în trei direcții fundamentale, fiecare din ele având un scop specific și clar definit în contextul cercetării, privind dezvoltarea managementului negocierilor în afaceri în condițiile situațiilor atipice. Aceste direcții își propun să aducă în prim-plan aspecte teoretice, principii esențiale și modalități inovatoare de abordare a negocierilor, în contextul specific al mediului de afaceri din Republica Moldova, precum și să analizeze și să sintetizeze conceptul de negociere în cadrul teoriilor economice și manageriale existente. Identificarea și definirea principiilor fundamentale de negociere sunt esențiale în gestionarea situațiilor atipice din mediul de afaceri, dezvoltarea unor abordări inovatoare și eficiente pentru negocierile din mediul de afaceri din Republica Moldova în situații atipice.

Noutatea şi originalitatea ştiinţifică constă în fundamentarea și argumentarea științifică a contribuțiilor semnificative domeniul managementului și negocierilor. Prezentarea modalităților de gestionare a situațiilor atipice în cadrul companiilor din RM, elaborarea analizei SWOT a procesului de negociere în condiții atipice, elaborarea metodei de negociere pentru îmbunătățirea procesului, aplicabilitatea acesteia, precum și contribuția la dezvoltarea negocierilor în condiții atipice pentru mediului de afaceri.

Problema ştiinţifică importantă soluţionată în cercetare constă în dezvoltarea managementului negocierilor prin abordarea planificării eficiente de către un negociator cu abilități și competențe adaptate la condițiile situațiilor atipice, pentru desfășurarea optimă a procesului de management al negocierilor în cadrul organizațiilor ce se confruntă cu situații atipice. Aceasta implică explorarea modului în care abordările tradiționale de negociere pot fi ajustate și îmbunătățite, pentru a răspunde schimbărilor imprevizibile și pentru a profita de oportunitățile emergente.

Semnificaţia teoretică a cercetării rezidă din contribuția pentru știință adusă domeniului managementului și practicilor de afaceri, aducând contribuții substanțiale la înțelegerea și optimizarea procesului de negociere în contexte complexe și dinamice.

Valoarea aplicativă a lucrării se bazează pe: instrumente practice pentru profesioniști care pot fi implementate în domeniul afacerilor și al negocierilor pentru a aborda cu succes provocările situațiilor atipice, optimizarea performanței organizaționale, contribuind la atingerea obiectivelor și la obținerea succesului în mediul de afaceri prin inovare și adaptabilitate. Lucrarea oferă modalități prin care aceștia pot răspunde la schimbările rapide și imprevizibile din mediul de afaceri, abordând situațiile atipice ca oportunități de a obține avantaje competitive. Teza susține aplicarea metodei de negociere în condiții atipice personalizate pentru fiecare companie în funcție de capacitatea managerială.

Implementarea rezultatelor ştiinţifice.

Prin actele de implementare a rezultatelor cercetării.

ANNOTATION

Gîdilica Constantin

„Development of business negotiation management in atypical situations"

Doctoral Thesis in economical sciences, Chisinau, 2024

Thesis structure: The thesis consists of an introduction, tree chapters, general conclusions, bibliography (196 sources). The paper contains 146 pages of basic text, 39 figures, 19 tables.

The results are published in 8 scientific papers.

Keywords: management, negotiation, valorisation, system, development, atypical situation, innovation, optimisation and modelling.

Aim of the research The aim is to understand and identify the method of negotiation to improve negotiations in atypical conditions and to develop negotiation management for the business environment caused by unexpected changes, uncertainty and complex challenges

Research objectives are structured in three fundamental directions, each having a specific and clearly defined purpose in the context of research on the development of management of business negotiations under atypical situations. These directions aim to bring to the fore theoretical aspects, essential principles and innovative ways of approaching negotiations in the specific context of the business environment of the Republic of Moldova, to analyze and synthesize the concept of negotiation within existing economic and managerial theories, the identification and defining the fundamental principles of negotiation that are essential in managing atypical situations in the business environment, developing innovative and effective approaches for negotiations in the business environment in the Republic of Moldova in atypical situations.

Scientific novelty and originality, consists in the substantiation and scientific argumentation of significant contributions to the field of management and negotiations. The presentation of the ways of managing atypical situations within the companies of the Republic of Moldova, the development of the SWOT analysis of the negotiation process in atypical conditions, the development of the negotiation method for improving the process, its applicability, the contribution to the development of negotiations in atypical conditions for the business environment.

Important scientific problem addressed in the research consists in the development of negotiation management by approaching effective planning by a negotiator with skills and competencies adapted to the conditions of atypical situations, for the optimal development of the negotiation management process in organizations facing atypical situations. This involves exploring how traditional negotiation approaches can be adjusted and improved to meet unpredictable changes and take advantage of emerging opportunities.

Theoretical significance of the research resides in the contribution to management science and business practices, making substantial contributions to understanding and optimizing the negotiation process in complex and dynamic contexts

The applicative value of the work is based on: practical tools for professionals that can be implemented in business and negotiation to successfully address the challenges of atypical situations, optimising organisational performance, contributing to achieving goals and success in the business environment, innovation and adaptability, the thesis provides ways in which they can respond to rapid and unpredictable changes in the business environment, increasing competitiveness by addressing atypical situations as opportunities to gain competitive advantage, the thesis supports the development of tailored strategies that can give organisations an edge over the competition.

Implementation of scientific results.

Through the acts of implementation of the research results

АННОТАЦИЯ

Гыдилика Константин

«Развитие управления деловыми переговорами в нетипичных ситуациях»

Докторская диссертация в области экономических наук, Кишинев, 2024 г.

Структура диссертации: Диссертация состоит из введения, трёх глав, общих выводов, списка литературы (145 источников). В работе содержится 143 страницы основного текста, 39 рисунков, 19 таблиц. Результаты опубликованы в 10 научных публикациях.

Ключевые слова: управление, переговоры, повышение ценности, система, развитие, нетипичная ситуация, инновации, оптимизация и моделирование.

Цель исследования– понять и определить метод ведения переговоров для улучшения переговоров в нетипичных условиях и разработать менеджмент переговоров для деловой среды, вызванной неожиданными изменениями, неопределенностью и сложными проблемами.

Задачи исследования структурированы по трем фундаментальным направлениям, каждое из которых имеет конкретную и четко сформулированную цель в контексте исследования развития управления деловыми переговорами в нетипичных ситуациях. Эти направления направлены на то, чтобы выдвинуть на передний план теоретические аспекты, основные принципы и инновационные способы подхода к переговорам в конкретном контексте деловой среды Республики Молдова, проанализировать и синтезировать концепцию переговоров в рамках существующих экономических и управленческих теорий, выявление и определение основополагающих принципов ведения переговоров, которые необходимы для управления нетипичными ситуациями в деловой среде, разработка инновационных и эффективных подходов к переговорам в деловой среде Республики Молдова в нетипичных ситуациях.

Научная новизна и оригинальность заключается в обосновании и научной аргументации значительных вкладов в область менеджмента и переговоров. Презентация способов управления нетипичными ситуациями внутри компаний Республики Молдова, разработка SWOT-анализа переговорного процесса в нетипичных условиях, разработка метода переговоров для улучшения процесса, его применимость, вклад в развитие переговоров в нетипичных для деловой среды условиях.

Важная научная проблема, рассматриваемая в исследовании, заключается в разработке управления переговорами на основе подхода к эффективному планированию переговорщика, обладающего навыками и компетенциями, адаптированными к условиям нетипичных ситуаций, для оптимального развития процесса управления переговорами в организациях, сталкивающихся с нетипичными ситуациями. Это предполагает изучение того, как можно скорректировать и улучшить традиционные подходы к переговорам, чтобы они соответствовали непредсказуемым изменениям и использовали новые возможности.

Теоретическая значимость исследования заключается во вкладе в науку управления и бизнес-практику, внесении существенного вклада в понимание и оптимизацию переговорного процесса в сложных и динамичных контекстах.

Прикладная ценность работы основана на: практических инструментах для профессионалов, которые могут быть реализованы в бизнесе и переговорах для успешного решения проблем нетипичных ситуаций, оптимизации организационной деятельности, содействия достижению целей и успеха в бизнес-среде, инновационности и адаптивности, В диссертации представлены способы, с помощью которых они могут реагировать на быстрые и непредсказуемые изменения в бизнес-среде, повышая конкурентоспособность за счет рассмотрения нетипичных ситуаций как возможностей для получения конкурентного преимущества. Диссертация поддерживает разработку индивидуальных стратегий, которые могут дать организациям преимущество перед конкурентами.

Внедрение результатов науки. Посредством актов внедрения результатов исследований

GÎDILICA CONSTANTIN

DEZVOLTAREA MANAGEMENTULUI NEGOCIERILOR ÎN AFACERI ÎN CONDIȚIILE SITUAȚIILOR ATIPICE

Specialitatea 521.03. Economie și management în domeniul de activitate

Rezumatul tezei de doctor în științe economice

Aprobat spre tipar: *7.05.2024*	Formatul hârtiei A4
Hârtie ofset. Tipar digital.	Tiraj 50 ex.
Coli de tipar.: 2,9	Comanda nr. 15

Tipografia Print- Caro, str. Columna 170

Tel.:069124696