

UNIVERSITATEA TEHNICĂ A MOLDOVEI

Cu titlu de manuscris

CZU: 658.012.4:332.1:339.923:061.1 EU (043)

DOINA NISTOR

**APLICAREA METODELOR MODERNE DE MANAGEMENT A
SERVICIILOR DE CONSULTANȚĂ ÎN COMPANIILE
INDUSTRIEI UȘOARE DIN R. MOLDOVA**

**Specialitatea: 521.03 - Economie și Management
în domeniul de activitate**

Rezumatul tezei de doctor în științe economice

CHIȘINĂU, 2024

Teza de doctor a fost elaborată în cadrul Școlii doctorale, departamentul
"Economie și Management" al Universității Tehnice a Moldovei

Conducător științific:

BUGAIAN Larisa, doctor habilitat în științe economice, profesor universitar

Referenți oficiali:

COTELNIC Ala, doctor habilitat în științe economice, ASEM

HAMURARU Maria, doctor în științe economice, USM

Componenta Consiliului Științific Specializat:

ALBU Svetlana, Președinte CȘS, doctor habilitat în științe economice, UTM
CRUCERESCU Cornelia, secretar științific CȘS, doctor în științe economice, UTM

PERCIUN Rodica, membru CȘS, doctor habilitat în științe economice, ASEM

SOLCAN Angela, membru CȘS, doctor în științe economice, ASEM

GHELBET Angela, membru CȘS, doctor în științe economice, UTM

Susținerea va avea loc la 25 septembrie 2024, orele 14:00 în ședința Consiliului Științific Specializat D 521.03-24-66 din cadrul Universității Tehnice a Moldovei, la adresa: MD 2004, Chișinău, bd. Ștefan cel Mare și Sfânt, 168, blocul de studii 1, aula 205.

Teza de doctor și rezumatul pot fi consultate la biblioteca Universității Tehnice a Moldovei și pe pagina Web a ANACEC (<http://www.anacec.md>, www.cnaa.md).

Rezumatul a fost expediat la data de 24 august 2024

Secretar științific al Consiliului Științific Specializat:

CRUCERESCU Cornelia, dr., conf.univ.



Conducător științific:

BUGAIAN Larisa, dr. hab., prof.univ.



Autor:

NISTOR Doina



© Nistor Doina, 2024

CUPRINS

REPERE CONCEPTUALE ALE CERCETĂRII.....	4
REZUMATUL COMPARTIMENTELOR TEZEI.....	9
CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI.....	25
BIBLIOGRAFIE.....	29
LISTA PUBLICAȚIILOR AUTORULUI LA TEMA TEZEI.....	32
ADNOTARE.....	35
ABSTRACT.....	37
АННОТАЦИЯ.....	39

REPERE CONCEPTUALE ALE CERCETĂRII

Actualitatea și semnificația problemei cercetate. Industria ușoară din R.Moldova, precum și cea globală, traversează transformări semnificative, necesitând o adaptare rapidă la un mediu în schimbare. Această industrie, afectată atât de evoluția comportamentului consumatorului, care devine din ce în ce mai educat și mai informat, cât și de schimbările care se petrec în mediul de afaceri, se confruntă cu provocări, precum supraproducția, digitalizarea, automatizarea și revoluția tehnologică (Industria 4.0). Transformările respective generează schimbări fundamentale în modelele de afaceri, iar jucătorii globali de modă își accelerează procesele de transformare și aliniere la condițiile actuale, de la design la plasarea produselor pe rafturile magazinelor. Viteza și flexibilitatea solicitate de consumatori adaugă complexitate operațională.

Conform studiului efectuat de Confederația Europeană de Îmbrăcăminte și Textile EURATEX, industria textilă și de confecții europeană se orientează către două direcții principale: lanțuri valorice globale pentru *producția în masă* și lanțuri de aprovizionare bazate pe producători locali pentru *articole cu valoare adăugată înaltă*. Aceasta reflectă necesitatea de echilibru între eficiența producției la scară largă și calitatea și inovația produselor. Totodată, industria se confruntă cu provocări, precum capacitățile de producție în exces, concurența intensă și volatilitatea prețurilor materiilor prime. Industria de îmbrăcăminte și textilă, numită și industria modei, un mare generator de deșeuri, se confruntă cu presiuni pentru adoptarea sustenabilității, iar Strategia UE din 2022 pentru textile circulare prefigurează noi reglementări și restricții începând cu anul 2030.

Acest context îi oferă industriei ușoare din R.Moldova anumite oportunități. Industria ușoară din R.Moldova constituie un pilon economic și social, care contribuie semnificativ la exporturile naționale, preponderent către UE. Deși a avut o evoluție pozitivă, se confruntă cu provocări ce țin de valoarea adăugată scăzută, concentrarea pe servicii LOHN și dependența de forță de muncă slab calificată. Ținând cont că exporturile industriei ușoare autohtone merg preponderent către UE, R.Moldova își propune să transforme industria ușoară într-una bazată pe cunoștințe, eficiență și sustenabilitate, axată pe servicii complexe de manufactură cu valoare adăugată mai înaltă, crearea de branduri proprii și design inovativ. În ultimii ani, industria ușoară a avansat în această tranziție, multe fabrici oferind servicii mai complexe de confecții pentru clienți europeni și lansând branduri proprii de modă pe piața locală și primele exporturi. Evoluția către un model de afaceri cu valoare

adăugată înaltă este esențial pentru competitivitatea pe termen mediu pe plan intern și internațional. În același timp, schimbările în preferințele consumatorilor, accelerarea economiei digitale și presiunea pentru adoptarea practicilor sustenabile reprezintă atât provocări, cât și oportunități pentru inovare și dezvoltare a industriei ușoare autohtone.

În acest context, serviciile de consultanță joacă un rol important în sprijinul companiilor pentru îmbunătățirea eficienței operaționale, inovație și poziționare strategică pe piață. Consultanții aduc expertiză și perspective noi pentru navigarea într-un mediu de afaceri dinamic. Astfel, consultanța devine un instrument important pentru companiile din industria ușoară, care doresc să-și maximizeze potențialul de creștere și să își îmbunătățească performanța pe termen lung.

Gradul de studiere. În literatura autohtonă, doar anumite aspecte ale subiectului cercetării sunt studiate aprofundat, cum ar fi modelele și metodele moderne de consultanță, lanțurile valorice industriale și valoarea adăugată în industria de confecții, analizate mai ales din perspective științifice sau economice, dar mai puțin la nivel managerial sau în contextul impactului consultanței asupra dezvoltării întreprinderilor din industria ușoară. Cercetătorii autohtoni care au abordat aceste teme includ: Gheorghiuța M., Cușnir M., Dicuseară I., Ciobanu M., Radov M., Florea Burduja E., Irovan M., și Vircolici M.

În literatura străină, cercetătorii și experții au dezvoltat numeroase lucrări despre evoluția lanțurilor valorice industriale, modelele de afaceri și metodele moderne de management în industria de modă, în special în ultimii ani. Printre autorii relevanți se numără Henninger C. E., Alevizou, Womack J., Evans B., și Mason R., precum și cercetătorii de la firme globale de consultanță precum McKinsey.

Știința consultanței în management este relativ nouă. Lucrarea se concentrează pe lucrări care au furnizat concepte teoretice și metodologii practice în consultanță, continuând să influențeze practicile din diverse sectoare și industrii. Autori precum Maister D., Porter M., Block P., Peters T., Drucker P., Weiss A., și Schein E. au explorat aspecte ale consultanței, inclusiv relația consultant-client, strategii pentru servicii de consultanță eficace și impactul consultanței asupra performanței organizaționale.

Scopul cercetării constă în determinarea rolului și importanței serviciilor de consultanță pentru creșterea valorii adăugate în industria ușoară din R Moldova și elaborarea propunerilor care ar stimula creșterea competitivității bazată pe dezvoltare durabilă și inovatoare a acestei industrii și adaptarea la schimbările globale. Cercetarea urmărește să identifice soluții

empirice pentru implementarea eficientă a serviciilor de consultanță în diferitele aspecte de competitivitate ale industriei ușoare, pentru a contribui la îmbunătățirea competitivității și adaptabilității întreprinderilor din acest sector, prin valorificarea sinergiei interdisciplinare și aplicarea eficientă a metodelor moderne de management al serviciilor de consultanță.

Obiectivele cercetării:

1. Cercetarea contribuțiilor teoretice și a stadiului actual al practicilor de management a serviciilor de consultanță în contextul interdisciplinar cercetat;
2. Analiza tendințelor din industria textilă la nivel mondial și în cadrul Uniunii Europene, relevante pentru competitivitatea industriei ușoare din R.Moldova;
3. Identificarea factorilor care influențează competitivitatea întreprinderilor industriei ușoare din R.Moldova, avansarea în lanțul valoric și conformarea la tendințele globale;
4. Identificarea particularităților serviciilor de consultanță necesare dezvoltării durabile a industriei ușoare autohtone;
5. Determinarea corelației dintre serviciile de consultanță și creșterea valorii adăugate în întreprinderile din sectorul industriei ușoare;
6. Investigarea influenței serviciilor de consultanță și a metodelor moderne de management asupra eficienței, inovării și sustenabilității întreprinderilor din industria ușoară autohtonă;
7. Formularea recomandărilor cu privire la politicile industriale prioritare pentru dezvoltarea durabilă a industriei ușoare din R.Moldova.

Ipoteza de cercetare

Ipoteza 1: Tranziția către valoare adăugată mai înaltă este critică pentru dezvoltarea durabilă a industriei ușoare din R. Moldova

Ipoteza 2: Implementarea consultanței moderne specializate conduce la creșterea eficienței, competitivității și sustenabilității companiilor din industria ușoară din R. Moldova.

Problema științifică importantă soluționată constă în abordarea imperativului de tranziție a industriei ușoare din R. Moldova către o valoare adăugată mai înaltă și investigarea modului în care utilizarea serviciilor de consultanță specializate poate facilita această tranziție. Aceasta s-a concretizat în elaborarea unui cadru sistemic și inovator al serviciilor de consultanță și al metodelor moderne de aplicare a acestora, cu scopul de a crește competitivitatea întreprinderilor din industria ușoară, punând un accent deosebit pe îmbunătățirea eficienței, digitalizare, sustenabilitate și integrarea comerțului electronic.

Sinteza metodologiei de cercetare și argumentarea metodelor alese de cercetare

Metodologia cercetării a combinat metode calitative și cantitative într-o abordare interdisciplinară, concentrându-se pe studii de caz din industria ușoară autohtonă. Au fost utilizate analiza și sinteza datelor, inducția și deducția pentru a adapta tendințele globale la contextul moldovenesc și pentru a valida ipotezele de cercetare. Studiile de caz au analizat succesul consultanței în eficiență, digitalizare și sustenabilitate. Sondajele au completat analiza, oferind date directe și perspective asupra provocărilor și oportunităților din industrie.

Noutatea și originalitatea științifică rezidă în crearea unui cadru inovator și cuprinzător pentru utilizarea serviciilor de consultanță în industria ușoară moldovenească, cu potențial de a influența pozitiv dezvoltarea și competitivitatea industriei la nivel național, prin adoptarea metodelor moderne și sustenabile de management. Astfel, noutatea științifică constă în:

- Fundamentarea conceptului modern de consultanță prin elaborarea unei definiții proprii, axată pe tendințele actuale de creare de valoare, digitalizare și adaptabilitate într-un mediu de afaceri în schimbare;
- Proiectarea cadrului conceptual și practic de consultanță adaptat particularităților industriei ușoare;
- Formularea soluțiilor pentru implementarea metodelor moderne de consultanță în domenii cheie de creștere a valorii adăugate în industria ușoară din R. Moldova pentru o eficiență mai mare, adoptarea digitalizării, branding eficient, practici de sustenabilitate și vânzări în economia digitală;
- Elaborarea recomandărilor de consultanță privind implementarea sistemelor de management al calității și responsabilității sociale specifice întreprinderilor din industria ușoară;
- Propuneri de politici industriale și măsuri aferente prioritare pentru avansarea în lanțul valoric, inovarea și sustenabilitatea industriei ușoare din R. Moldova.

Semnificația teoretică a cercetării constă în abordarea modernă și interdisciplinară a corelației directe între serviciile de consultanță și capacitatea sectorului industriei ușoare din R. Moldova de a se adapta la cerințele pieței globale, creșterea valorii adăugate și îmbunătățirea profilului de sustenabilitate. Cercetarea stabilește o bază teoretică pentru necesitatea de consultanță în industria ușoară, demonstrând că consultanța este esențială pentru avansarea în lanțul valoric și adaptarea la tendințele globale și cerințele pieței.

Valoarea aplicativă a cercetării. Teza propune un cadru sistemic personalizat pentru serviciile de consultanță în industria ușoară, oferind o metodologie clară pentru implementarea acestora. Cadrul ghidează atât furnizorii de consultanță, cât și companiile beneficiare, oferind instrumente, tehnici și strategii de management adaptate sectorului. Acestea pot îmbunătăți eficiența operațională, inovarea, sustenabilitatea și dezvoltarea brandurilor, contribuind la creșterea competitivității pe piețele naționale și internaționale. Rezultatele cercetării pot sprijini ajustarea politicilor industriale la nivel național, influențând deciziile legislative pentru dezvoltarea durabilă a industriei ușoare. Valoarea aplicativă a tezei constă în îmbunătățirea managementului în industria ușoară din R.Moldova, având un impact pozitiv asupra performanței, inovării și sustenabilității sectorului, contribuind astfel la creșterea economică și la îmbunătățirea poziționării internaționale a companiilor moldovenești.

Implementarea rezultatelor științifice. Rezultatele cercetării sunt aplicate de APIUS, cea mai reprezentativă asociație a industriei ușoare din Republica Moldova. Propunerile privind utilizarea serviciilor de consultanță pentru creșterea competitivității prin avansarea în lanțul valoric și alinierea la tendințele globale au fost implementate cu succes în întreprinderile sectorului. Aceasta a permis testarea eficacității și evaluarea impactului pozitiv al consultanței asupra activității acestor întreprinderi. De asemenea, recomandările autorului pentru dezvoltarea și sustenabilitatea industriei ușoare sunt utilizate de APIUS în elaborarea documentelor sectoriale.

Recomandările privind politicile pentru industria ușoară, stimularea exporturilor, digitalizarea, adoptarea principiilor ESG și dezvoltarea competențelor au fost integrate de Ministerul Dezvoltării Economice și Digitalizării în Programul Național pentru Promovarea Antreprenorialului și Creșterea Competitivității 2027. De asemenea, Ministerul Culturii a aplicat propunerile autorului în Programul Național de Dezvoltare a Industriilor Creative 2023-2027 (în curs de aprobare), incluzând industria de modă, design și textile. Aceste acțiuni vor contribui la creșterea valorii adăugate și transformarea industriei ușoare în industrie de modă.

Rezultatele cercetării sunt prezentate în 13 lucrări științifice, cu un volum de 6.61 coli de autor: 7 în calitate de autor unic și 6 în calitate de coautor. 8 lucrări au fost publicate în reviste indexate naționale și 5 în lucrări ale conferințelor internaționale și naționale.

Cuvinte cheie: management, industria ușoară, consultanță, valoare adăugată, competitivitate.

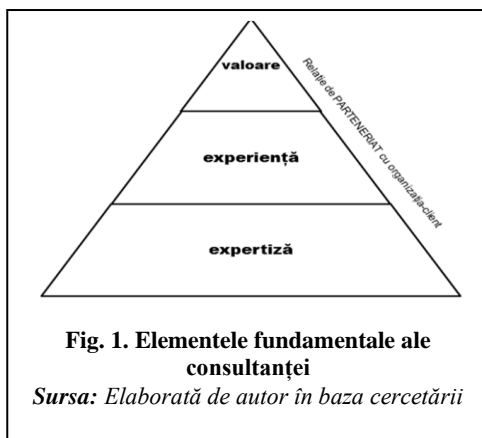
REZUMATUL COMPARTIMENTELOR TEZEI

Teza de doctorat este structurată într-o manieră care reflectă o abordare interdisciplinară, esențială pentru a aborda complexitatea și dinamica industriei ușoare și a serviciilor de consultanță. Această structură permite o explorare detaliată a rolului consultanței în dezvoltarea durabilă a industriei ușoare, integrând diverse perspective teoretice și practice.

Capitolul 1 „Abordări conceptuale în consultanță” stabilește baza conceptuală și teoretică pentru înțelegerea modernă a consultanței. Prin definirea conceptului de consultanță, examinarea abordărilor teoretice și reflecția asupra eticii în consultanță, autoarea își propune să arate cum consultanța modernă se adaptează și răspunde nevoilor emergente ale companiilor din industria ușoară. Interdisciplinaritatea este evidentă prin integrarea teoriilor din management și economie, oferind o înțelegere completă a fundamentelor industriei de consultanță și a impactului acesteia asupra practicilor organizaționale.

Din analiza lucrărilor principalilor autori care au definit conceptele de consultanță pe parcursul anilor (Maister D., Porter M., Block P., Peters T., s.a.), precum și analiza conceptului de consultanță din perspectiva contemporană de organizațiile profesionale cum ar fi FEACO [1], s-a determinat că *conceptul de consultanță* a evoluat în timp și se concentrează pe două abordări principale: *consultanții ca facilitatori* fără responsabilitate directă în implementarea soluțiilor și *consultanța ca un serviciu profesionist* cu reguli și standarde etice. Inovația este considerată esențială în consultanță, marcând tranziția spre o abordare mai modernă și adaptată la evoluții economice și tehnologice. Definițiile moderne accentuează valoarea, etica și parteneriatul în consultanță, ilustrând tranziția de la o simplă oferire de sfaturi la o abordare complexă și orientată spre valoare și schimbare. se conturează câteva elemente fundamentale ale consultanței contemporane, și anume— **Expertiză, Experiență, Valoare și Relație de parteneriat cu clientul**, și se propune, în ordinea importanței lor, o reprezentare grafică în Fig. 1. Prin combinarea conceptelor clasice și contemporane de definire a consultanței, precum și a tendințelor actuale dezvoltare economică și sociale, autoarea propune o definiție actualizată a „activității de consultanță”: *un serviciu consultativ prestat organizațiilor-client de către persoane care posedă expertiza și experiența necesară, ghidate de un set de valori ce întrunesc standardele profesionale, legale și etice, pentru a livra o schimbare percepută ca semnificativă și valoroasă de către organizația-client.*

Definiția clasică, centrată pe oferirea de sfaturi calificate într-un anumit domeniu, este extinsă în definiția nouă pentru a include aspecte precum responsabilitatea etică, profesionalismul și crearea de valoare semnificativă pentru organizația client, aspecte care rezonă cu abordările lui Greiner și Metzger [2] și Kubr [3], și cu noțiunea de consultanță ca parteneriat pentru schimbare susținută de Mckinsey [4].



Subcapitolul 1.2, „Abordări teoretice a conceptului de consultanță prin prisma dezvoltării pieței de consultanță”, face o analiză istorică a evoluției consultanței. A fost adus aport propriu prin identificarea etapelor de evoluție a consultanței și factorilor de influență (Fig. 2) unde se evidențiază impactul tehnologiei și digitalizării ca forțe motrice ale inovației în serviciile de consultanță, provocând firmele de consultanță să adopte noi metode și să se specializeze în funcție de necesitățile specifice ale industriei și ale clienților.

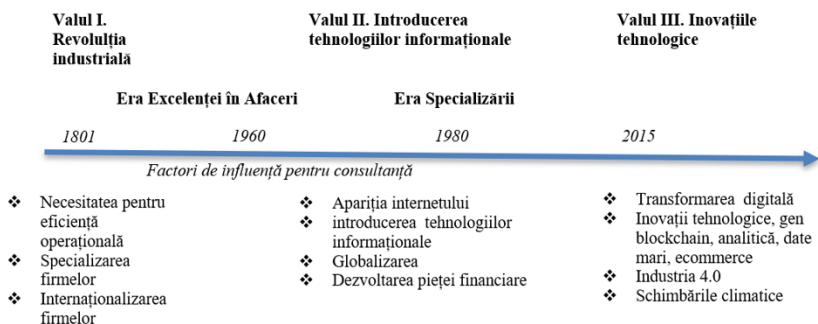


Fig. 2. Evoluția consultanței și factorii de influență
Sursa: Elaborată de autor în baza cercetării [4] [5] [6]

Autoarea a definit *Era segmentării și specializării*, încurajând firmele de consultanță să se specializeze conform capabilităților și domeniilor industriale. *Era digitală* a adus un nou impuls, extinzând consultanța dincolo de granițele SUA către piețe globale și creând o cerere crescută pentru expertiză în tehnologii informaționale. Transformările structurale, în special

în Europa, au fost marcate de creșteri semnificative, cu un accent pe transformarea digitală și strategii de afaceri post-pandemie, subliniind rolul consultanței în adaptarea firmelor la schimbările rapide și volatilitatea pieței.

Analiza comparativă a diferitelor abordări de categorizare a tipurilor de consultanță arată că industria consultanței evoluează continuu pentru a răspunde provocărilor și nevoilor afacerilor, reflectând un accent sporit pe adaptabilitate, inovație și abordări personalizate. Analiza diferitelor abordări ale serviciilor de consultanță, reflectate de surse, precum Kennedy Consulting Research & Advisory, CMC BOK (Certified Management Consultants Body of Knowledge), Modelele de Excelență în management, FEACO [1] și McKinsey [4], evidențiază o gamă largă de domenii de focalizare și expertiză în industria consultanței.

Strategia este un domeniu comun tuturor abordărilor, subliniind importanța planificării strategice și a alinierii obiectivelor de afaceri cu tendințele pieței și cu oportunitățile emergente. **Marketingul și vânzările** sunt evidențiate în abordările Kennedy Consulting, CMC BOK și FEACO [1], precum și în abordarea McKinsey [4]. Modelele de Excelență în management adaugă o dimensiune suplimentară prin accentuarea **gubernanței, leadership-ului, angajaților, proceselor de lucru, furnizorilor și partenerilor**, precum și a necesității unei îmbunătățiri continue și a **măsurării performanței**. Se constată că au apărut noi tipuri și direcții de consultanță, care țin de **managementul schimbării, transformarea digitală, inovații, sustenabilitate, design thinking**.

Adoptarea metodelor moderne de management în consultanță, cum ar fi managementul agil, Lean, gândirea designului și digitalizarea, marchează o tranziție spre abordări mai flexibile, orientate spre inovație și eficiență. Inovațiile tehnologice, precum inteligența artificială și blockchain, redefinesc serviciile de consultanță, facilitând accesul la soluții scalabile și creând modele de afaceri inovative [7]. În acest context, serviciile de consultanță productizate devin esențiale, oferind soluții standardizate care răspund eficient nevoilor industriei modei, caracterizată de schimbări rapide și cerințe de inovare. Contribuția autoarei la literatura de specialitate, prin studiul de caz Proconsulting, constă în evidențierea aplicării practice a metodelor de consultanță, demonstrând impactul pozitiv asupra performanței organizaționale. Industria ușoară beneficiază semnificativ de aceste servicii productizate, cum ar fi auditul de sustenabilitate și consultanța în comerțul electronic, care facilitează adaptarea rapidă la tendințele pieței [8][9].

Autoarea subliniază importanța eticii în consultanță, esențială pentru menținerea încrederii și confidențialității, propunând un Cod de Etică ce

include principii fundamentale precum confidențialitatea, loialitatea, competența, imparțialitatea și onestitatea. De asemenea, recomandă alinierea firmelor la standardele de incluziune, sustenabilitate și integritate [10].

Analiza concluzionează că firmele-client au nevoie mai mult de execuția strategiilor decât de definirea acestora pentru a face față mediului volatil, iar consultanța este esențială pentru a susține transformările economice, sociale și tehnologice la nivel de firme și industrii.

Capitolul 2 „*Industria ușoară din R. Moldova și determinarea necesităților de consultanță pentru creșterea valorii adăugate*” este fundamental în evidențierea interdependențelor dintre consultanță și evoluția industriei ușoare din R.Moldova într-un context internațional competitiv. Printr-o abordare interdisciplinară și analitică, autoarea analizează evoluția și perspectivele industriei ușoare din R. Moldova, punând în context global și regional dinamica acestei industrii, precum și identifică necesitățile de consultanță pentru creșterea valorii adăugate. Capitolul oferă un cadru detaliat pentru înțelegerea contextului în care serviciile de consultanță pot fi aplicate pentru stimularea dezvoltării industriei ușoare autohtone. Analiza corelației dintre serviciile de consultanță și creșterea valorii adăugate a întreprinderilor a permis determinarea necesităților de consultanță la fiecare etapă de creștere a valorii în industria ușoară. A fost testată ipoteza de cercetare nr. 1, care demonstrează că tranziția la valoare adăugată mai înaltă este critică pentru dezvoltarea durabilă a industriei ușoare din R. Moldova.

Industria globală de modă se află într-o tranziție majoră, determinată de digitalizare și schimbările comportamentale ale consumatorilor. Companiile se confruntă cu provocări economice, tehnologice și o competiție crescută, dar schimbarea priorităților consumatorilor oferă oportunități de dezvoltare, cum ar fi comerțul online. Industria se adaptează prin îmbinarea eficienței producției de masă cu inovația și calitatea produselor de nișă, răspunzând provocărilor de sustenabilitate și concurență intensă. **Piața și industria europeană de modă**, cu o cifră de afaceri de 168 de miliarde euro în 2022, din care 138 de miliarde de euro importuri și 67 de miliarde de euro exporturi, reflectă o serie de tendințe și provocări care sunt în consonanță cu cele globale, în contextul schimbărilor tehnologice și lanțurilor de aprovizionare, consumului redus de articole de textile și confecții [11][12].

Potrivit Confederației Europene de Îmbrăcăminte și Textile EURATEX (Fig. 3), industria textilă și de confecții din UE nu s-a redresat complet după pandemia de COVID-19, prevăzându-se o contracție economică în acest sector în 2023 și ulterior, din cauza perspectivei pesimiste a managerilor asupra stocurilor de produse finite, influențată de cererea

externă slabă, evidențiind necesitatea de adaptare și revitalizare pentru a face față unui climat economic incert [11].



Fig. 3. Evoluția indicatorului de încredere a business-ului în textile și confecții în UE, 2013-2023

Sursa: EURATEX [12]

În pofida dificultăților, cu care se confruntă sectorul modei, există potențial pentru adaptare și succes. EURATEX propune o strategie multi-direcțională ce vizează inovația, dezvoltarea competențelor, sustenabilitatea și consolidarea lanțurilor valorice locale, ca răspuns la aceste provocări. Industria textilelor și confecțiilor din UE se orientează către două axe principale: lanțurile valorice globale pentru *producția în masă* și lanțurile de aprovizionare bazate pe producători locali pentru *articole cu valoare adăugată înaltă*. Aceasta reflectă nevoia de echilibru între eficiența producției la scară largă și calitatea și inovația produselor. UE27 a înregistrat cel mai mare număr de cereri (705 mii în 2022) pentru patente și design industrial în sectoarele textile și modă, subliniind importanța designului propriu, inovația și protecția proprietății intelectuale pentru succes [11].

Autoarea subliniază importanța sustenabilității și digitalizării în industria modei, evidențiind necesitatea adaptării la modele de business centrate pe consumator și responsabilitate socială, mai ales în contextul noilor reglementări UE privind textilele circulare, ce vor intra în vigoare din 2030. R.Moldova, ca furnizor de manufactură pentru piața europeană, trebuie să adopte standarde ESG pentru a se menține competitivă [13].

Expansiunea comerțului electronic, cu o proiecție de creștere de la 4,11 trilioane USD în 2023 la 6,35 trilioane USD până în 2027, evidențiază adaptabilitatea industriei modei la canalele digitale și capacitatea de a satisface preferințele în schimbare ale consumatorilor, consolidând moda ca o categorie dominantă în retailul online și anticipând o aliniere între creșterea

online și cea a retailului tradițional [14]. Sondajele realizate de autoare arată că, în 2023, vânzările online în industria ușoară din Moldova au fost adoptate într-o măsură mică, constituind până la 10% din totalul vânzărilor, în ciuda unei ușoare creșteri în timpul pandemiei Covid (Fig. 4). Aceste cifre subliniază oportunitățile emergente și necesitatea comerțului electronic în avansarea industriei ușoare din R.Moldova pe piețele globale și europene.

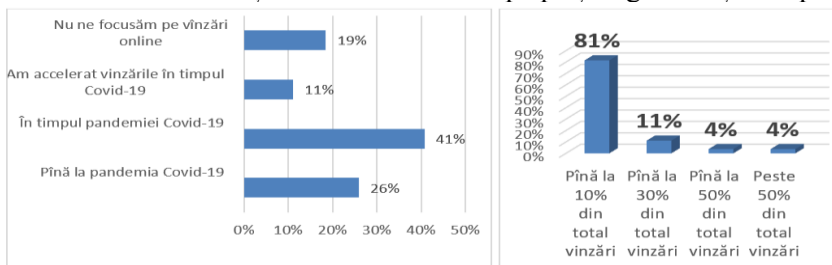


Fig. 4. Utilizarea vânzărilor online de către firmele din industria ușoară din R. Moldova, 2023, eșantion 27 companii
Sursa: sondaje efectuate de autor

Subcapitolul 2.2. „Dinamica industriei ușoare din R. Moldova și alinierea la tendințe internaționale: corelații cu piața UE și perspective globale” realizează, în baza statisticilor disponibile, o analiză a dinamicii și tendințelor industriei ușoare în R. Moldova. Diagnosticarea industriei ușoare din R. Moldova prin prisma competitivității și avansării în lanțul valoric (Obiectivul de cercetare 2) a relevat că acest context oferă și oportunități. Industria ușoară autohtonă se prefigurează ca un pilon economic și social, constituind 10% din exporturile naționale sau 422 milioane dolari SUA, preponderent servicii de manufactură confecții pentru clienți din UE [15].

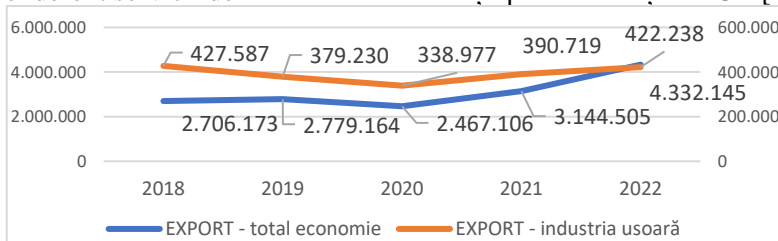


Fig. 5. Evoluția exportului industriei ușoare, R. Moldova, USD, 2018-2022
Sursa: elaborată de autor după datele BNS[15]

Industria ușoară din Moldova a înregistrat creșteri în cifra de afaceri și exporturi, în ciuda scăderii forței de muncă, care a scăzut cu aproximativ 5% anual, de la 30,000 în 2018 la 24,500 angajați în 2022. Creșterea salariilor (95% în 2022 față de 2015) rămâne sub media pe economie cu 26% în 2022. Deși sectorul arată reziliență prin creșterea productivității pe angajat, se confruntă cu provocări legate de valoarea adăugată scăzută și dependența de forța de muncă slab calificată [15].

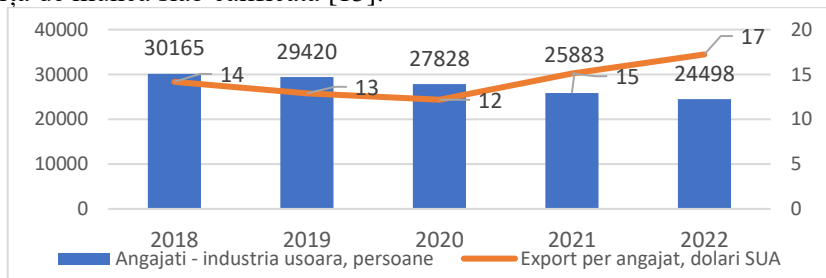


Fig. 6. Evoluția angajați și export per angajat, 2018-2022

Sursa: elaborată de autor, datele BNS [15]

Cifra de afaceri a sectorului a crescut de la 4,5 miliarde lei în 2015 la 7,6 miliarde lei în 2022, dominat de ateliere și fabrici mici și mijlocii, cu un număr mediu de 32 de angajați pe întreprindere în 2022 (reduc de la 42 în 2011) [15]. Acest sector, esențial pentru antreprenariat, demonstrează reziliență economică, cu o tendință de tranziție către modele de afaceri cu valoare adăugată și dezvoltarea brandurilor locale de modă, care își încep activitatea pe piața locală și se extind treptat la export.

Cu toate acestea, ritmul de creștere al valorii adăugate în industria ușoară locală nu este suficient pentru a asigura competitivitatea pe piața locală și regională. Pentru realizarea Obiectivului 3 de cercetare - *Identificarea aspectelor-cheie ale competitivității întreprinderilor industriei ușoare din R.Moldova pentru avansarea în lanțul valoric și conformarea la tendințele globale*, autoarea subliniază că evoluția către o industrie cu valoare adăugată înaltă este esențială pentru a rămâne competitivă pe plan intern și internațional. Autoarea aduce aportul propriu prin *redefinirea viziunii pentru industria ușoară autohtonă* (Fig. 7) și direcționarea spre o industrie bazată pe cunoștințe, eficiență și sustenabilitate, orientată spre servicii complexe de manufactură, crearea de branduri proprii și design inovativ. Se propune a industria ușoară să fie definită ca industrie de modă mai cuprinzătoare (Figura 8) care nu include nu doar fabricarea, ci și designul, logistica, distribuția, marketingul și comercializarea îmbrăcăminte, încălțăminte și

accesoriilor de modă, adică, întregul lanț valoric al industriei cu activitățile sale tangibile și intangibile. [16][17]

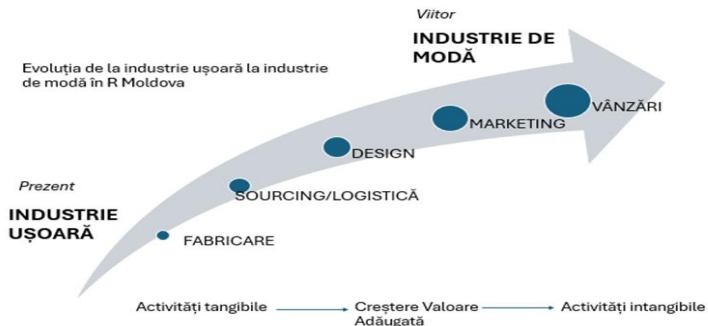


Fig. 7. Viziune pentru tranziția industriei ușoare din R. Moldova la industrie de modă cu valoare adăugată înaltă

Sursa: elaborată de autor, în baza [16][17]

Obiectivul este de a transforma industria ușoară într-o industrie de modă competitivă la nivel european, caracterizată prin eficiență, inovație, automatizare și digitalizare, având ca fundament principii sustenabile. Obiectivul este să se treacă la producția cu valoare adăugată înaltă, oferind servicii mai complexe clienților străini și dezvoltând branduri proprii de modă pentru a spori competitivitatea pe termen lung, exporturile și profitabilitatea firmelor, precum și pentru a menține locuri de muncă bine plătite cu complexitate tehnologică ridicată [16][17].

Definiție actuală

INDUSTRIE UȘOARĂ

FABRICARE

Fabricarea produselor textile (C13)
 Fabricarea de articole de îmbrăcăminte; prepararea și vopsirea blănurilor (C14)
 Producția de piei, de articole din piele și fabricarea încălțămîntei (C15)

Definiție propusă

INDUSTRIE DE MODĂ

DESIGN

FABRICARE

Fabricarea produselor textile (C13)
 Fabricarea de articole de îmbrăcăminte; prepararea și vopsirea blănurilor (C14)
 Producția de piei, de articole din piele și fabricarea încălțămîntei (C15)

SOURCING/LOGISTICĂ

MARKETING

VÂNZĂRI

Fig. 8. Activitățile economice ale industriei ușoare din R. Moldova și evoluția spre industria de modă

Sursa: elaborată de autor în baza CAEM, [16], [17]

Pentru realizarea Obiectivului 4 - *Identificarea particularităților serviciilor de consultanță necesare dezvoltării durabile a industriei ușoare autohtone* – autoarea a efectuat două sondaje în 2019 și 2023, care evidențiază o cerere accentuată a companiilor pentru consultanță și suport extern, în special în managementul calității, digitalizare, abilități de vânzări și comerțul electronic (Fig. 9). Sondajul din 2019, pe un eșantion de 63 de întreprinderi [18], a indicat o cerere crescută pentru consultanță în digitalizare și eficiență operațională. Sondajul din 2023, cu 27 de firme, a confirmat tendința, subliniind nevoia de suport în comerțul electronic și strategii internaționale. Aceste date sugerează că industria ușoară vizează îmbunătățirea performanței comerciale și dezvoltarea de noi modele de afaceri pentru a răspunde cerințelor pieței globale și evoluției digitale.

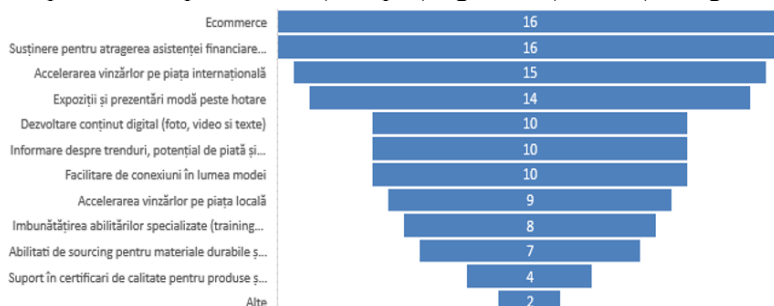


Fig. 9. Domeniile prioritare de asistență externă indicate de întreprinderile din industria ușoară, sondaj eșantion 27 firme, 2023

Sursa: elaborat de autor

Pentru a corela consultanța cu dezvoltarea industriei ușoare, autoarea propune un model evolutiv de creștere a valorii adăugate în industria ușoară corelat cu abilitățile și suportul extern necesar întreprinderilor din R Moldova, evidențiind necesități specifice de consultanță la fiecare nivel pentru maximizarea profitabilității (Fig. 10). Pornind de la operațiuni de bază, precum manufactura, și ajungând la etape mai complexe, cum ar fi brandingul și vânzările online, fiecare nivel al dezvoltării afacerii necesită suport extern specific pentru optimizare și inovare. Aceasta susține realizarea Obiectivului 5 - *Determinarea corelației dintre serviciile de consultanță și creșterea valorii adăugate în întreprinderile din sectorul industriei ușoare*. De la îmbunătățirea proceselor de producție și integrarea tehnologiei la strategii avansate de branding și marketing, adaptarea consultanței la nevoile specifice ale fiecărui nivel este esențială pentru succesul și evoluția sustenabilă a firmelor din sector. Această abordare strategică detaliată

subliniază importanța unei colaborări strânse între industrie și experți în consultanță pentru a naviga peisajul complex al industriei moderne și pentru a asigura creșterea continuă și adaptabilitatea în fața schimbărilor de piață.

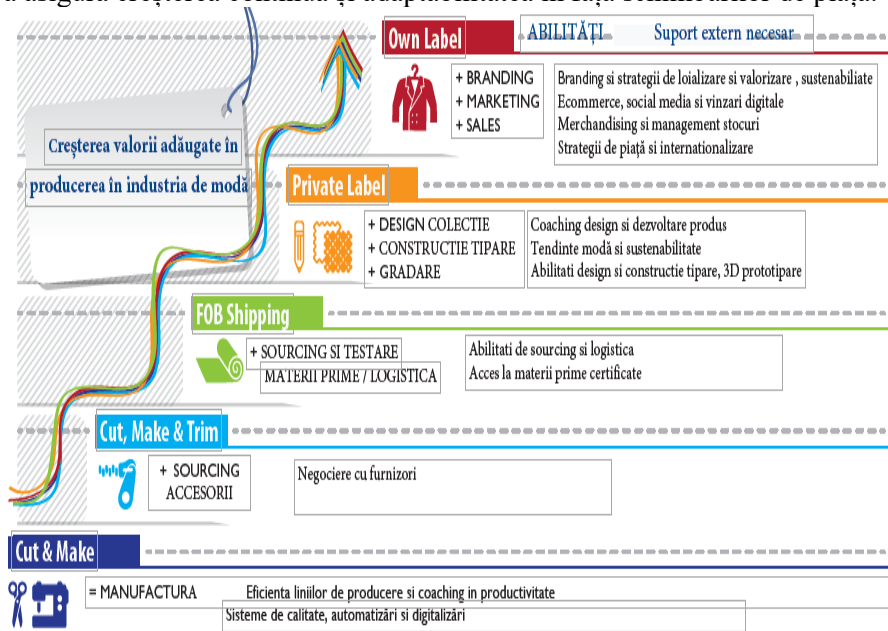


Fig. 10. Modelul de creștere a valorii adăugate în industria ușoară corelat cu abilitățile și suportul extern necesar companiilor

Sursa: elaborat de autor, în baza [19]

Capitolul 3 „Proiectarea cadrului de consultanță adaptat industriei ușoare din R. Moldova” demonstrează importanța adoptării metodologiilor moderne de consultanță pentru a spori valoarea adăugată a companiilor din industria ușoară a R.Moldova (Obiectivul 6). Pe baza experienței autoarei, lucrarea identifică componentele esențiale ale consultanței necesare pentru creșterea valorii adăugate în sectorul industriei ușoare, abordând întregul proces de producție și vânzare. Autoarea propune un *cadru de consultanță personalizat pentru industria ușoară* cu servicii de consultanță pentru îmbunătățirea funcțiilor companiei pe 5 axe ale lanțului valoric Producere, Design Produs, Brand, Promovare, Distribuție. Serviciile de consultanță sunt adaptate la specificul industriei ușoare locale, care se confruntă cu provocarea de a evolua de la servicii LOHN la servicii complexe și branduri proprii.

Capitolul 3 răspunde Obiectivului 6 - *Evaluarea serviciilor de consultanță esențiale și influența metodelor de management contemporane a acestora asupra eficacității, inovației și durabilității întreprinderilor din industria ușoară autohtonă*. Autoarea propune o serie de programe de consultanță în domenii critice pentru competitivitatea firmelor de confecții din R Moldova, cu prezentarea rezultatelor testării acestora pe firme din industrie pe parcursul anilor 2015-2024. Propunerile vizează structurarea programelor, formularea obiectivelor de consultanță și prezentarea unor instrumente practice pentru lucrul cu consultanții, metode eficiente de implementare, studii de caz pentru ilustrarea impactului consultanței.

În Subcapitolul 3.2. “*Creșterea eficienței, digitalizării, sustenabilității și designului prin consultanță – programul SMART*” se propune un program de consultanță complex, denumit convențional SMART (Îmbunătățirea Manufacturii, Responsabilității, Eficienței Resurselor și Transparenței) care este conceput ca un răspuns cuprinzător la ineficiențele din industria de manufactură a Moldovei. Acest program propune îmbunătățirea proceselor de producție, reducerea pierderilor și creșterea eficienței în baza implementării instrumentelor din Lean Management, pe următoarele arii critice: îmbunătățirea proceselor de fabricație, utilizarea eficientă a resurselor, responsabilitate socială și transparență (Fig. 11).

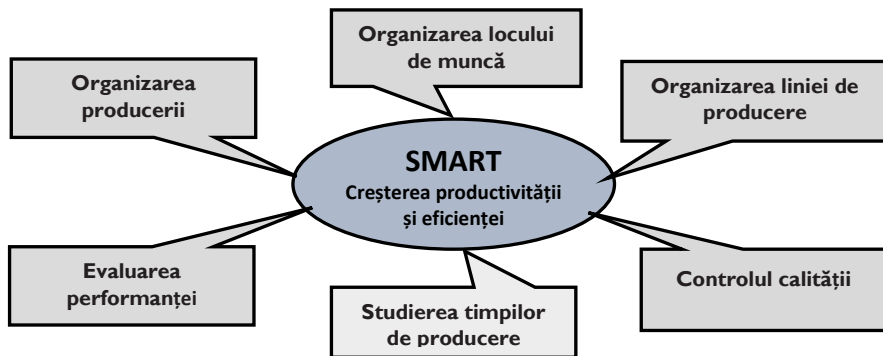


Fig. 11. Programul SMART: Ariile de consultanță pentru creșterea productivității în fabricile de confecții din R.Moldova

Sursa: elaborară de autor în baza [19][20]

Testat, cu participarea autoarei, pe un grup de 50 de fabrici de confecții, reprezentând aproximativ 7% din numărul total de întreprinderi din industria ușoară sau 15% din totalul fabricilor de confecții din țară, și exemplificat prin studiu de caz pe Tricon SA programul SMART a

demonstrat prin dovezi empirice potențialul de creștere a productivității prin combinarea investițiilor tehnologice cu consultanța specializată. În plus, se propune ca Programul de consultanță SMART să fie corelat cu investiții în digitalizarea proceselor și automatizări. Autoarea subliniază importanța digitalizării și automatizării pentru optimizarea resurselor și propune recomandări în acest sens pentru scalarea adopției digitale la nivel sectorial [21]. Autoarea evidențiază un *cadru de investiții prioritare în modernizare tehnologică și digitalizare conform maturității tehnologice a fabricii* (Fig. 12). Investițiile prioritare în softuri de proiectare și design, sisteme de tăiere automatizate și mașini de coasere semi-automată, broderie automată, și integrarea soluțiilor IoT pentru gestionarea eficientă a stocurilor promovează o industrie mai competitivă și pot reduce timpii de producție între 20% și 50% [22]. Astfel, programul SMART are potențialul de a transforma sustenabil sectorul manufacturier moldovenesc. Autoarea prezintă concluziile unui studiu ce a inclus 21 de întreprinderi, analizând corelația dintre dimensiunea companiilor și raportul dintre valoarea grantului primit și co-investiția realizată în modernizare. Datele arată că, pe măsură ce dimensiunea întreprinderii crește, crește și proporția co-investiției, ceea ce sugerează un efect de levier financiar pozitiv al granturilor și o încredere mai mare în investiții din partea firmelor mai mari. Se sugerează includerea suportului pentru implementarea sistemelor de calitate și certificări ISO, precum și audituri sociale SMETA și BSCI, conform cerințelor europene de sustenabilitate [23].

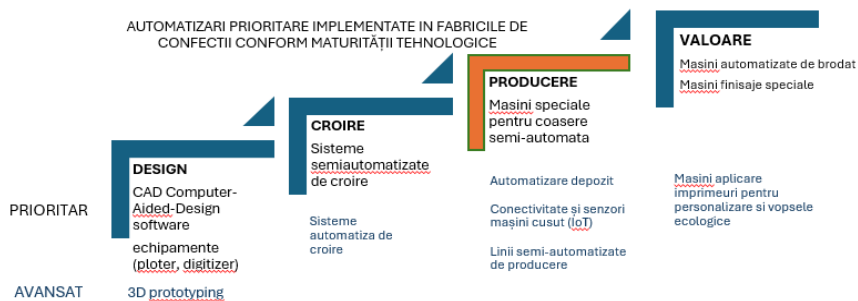


Fig. 12. Investiții prioritare în modernizare tehnologică și digitalizare conform maturității tehnologice a fabricii

Sursa: elaborată de autor

Programul "Designer în Zbor", propus de autoare, vizează îmbunătățirea designului în industria ușoară prin consultanță externă, cu scopul de a alinia

procesul de design la standarde internaționale și de a crește valoarea adăugată a produselor. Se propune un *model de 6 domenii de consultanță pentru îmbunătățirea proceselor și inovației în design* (Fig. 13), inclusiv axarea pe elemente de modă ecologică și lentă, precum și un model detaliat de consultanță cu instrumente practice, cum ar fi Termeni de Referință pentru consultanță în design, definirea efortului de timp și livrabililor și indicatori cheie pentru măsurarea impactului. La fel, studiul de caz Ziphouse demonstrează beneficiile integrării competențelor digitale avansate în industrie, cum ar fi prototiparea virtuală și inteligența artificială, evidențiind rolul crucial al stimulentele externe și al educației specializate în adoptarea tehnologiilor digitale [24] [25].



Fig. 13. Șase domenii-cheie de consultanță pentru îmbunătățirea designului de produs

Sursa: adaptată de autor, în baza datelor MCP [24]

Recomandările programului au fost aplicate între 2016 și 2020 și a inclus colaborarea cu 36 de întreprinderi și 50 de designeri din industria ușoară autohtonă, având ca rezultat crearea a peste 1750 de noi articole vestimentare și 72 de colecții sezoniere "prêt-à-porter". Implicarea expertizei internaționale a trei designeri italieni specializați în diferite domenii vestimentare a demonstrat că a contribuit la diversificarea ofertei de produse a companiilor participante, adaptată piețelor locale, regionale și internaționale.

Subcapitolul 3.3. „Loializarea consumatorului prin consultanța în îmbunătățirea brandului și comerțului electronic” abordează importanța consultanței în (re)branding pentru întreprinderile din industria ușoară autohtonă, subliniind necesitatea actualizării imaginii și consolidării

prezenței pe piețele locale și internaționale. Propunerea de pachete de consultanță standardizate oferă soluții practice pentru companiile care doresc să-și modernizeze brandurile, să se alinieze la tendințele actuale și să răspundă așteptărilor consumatorilor. Autoarea concluzionează că multe companii au identități vizuale depășite, afectând percepția și vânzările, și recomandă actualizarea brandurilor cu accent pe sustenabilitate. Autoarea definește instrumentele moderne necesare pentru gestionarea eficientă a consultanței în branding. Se propune un model de termeni-tip de referință și sarcini pentru agenția de marketing, care vor fi adaptate în funcție de obiectivul și rezultatele scontate de întreprinderea-client.

Serviciile de consultanță în (re)branding au fost aplicate cu succes de peste 70 de companii autohtone, cu sprijinul programelor de suport. Rezultatele au permis de a concluziona că aceste inițiative, care acoperă de la designul logotipului până la materiale promoționale și ambalaje ecologice, sunt esențiale pentru a răspunde așteptărilor consumatorilor și pentru a construi legături emoționale.

Cadrul sistemic de consultanță în comerț electronic (Fig. 14) este propus de autoare pentru a accelera vânzările digitale pentru firmele autohtone, inovând printr-o abordare adaptată la nivelul de maturitate digitală a fiecărei firme, care susține gradual și sistemic adopția modelului de vânzări online.

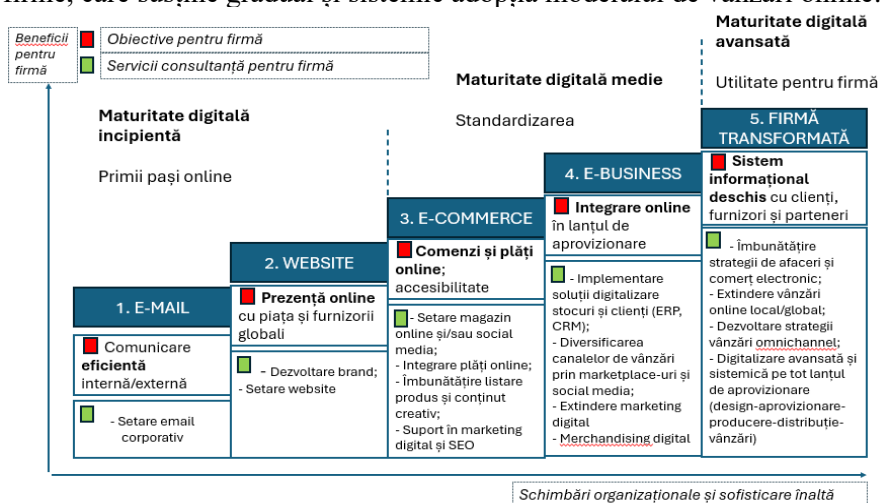


Fig. 14. Cadrul de consultanță în comerț electronic adaptat la maturitatea întreprinderilor.

Sursa: elaborată de autor în baza [26] [27] [28]

Modelul se bazează pe cercetare academică, empirică și practici consacrate în transformarea digitală, cum ar fi cele de la Gartner și DTI [26] [27]. Cadrul include servicii inovatoare de consultanță, precum designul și prototiparea 3D, utilizarea inteligenței artificiale pentru prognoza cererii, optimizarea social-media și implementarea strategiilor de SEO, care sunt esențiale pentru navigarea provocărilor actuale și asigurarea unei strategii omnicanal eficiente.

Se evidențiază rezultatele implementării pilot a programelor de suport în comerțul electronic prin inițiative specifice adaptate la maturitatea digitală a firmelor, dezvoltate cu suportul autoarei și testate în perioada 2019 – 2024, lansate în timpul pandemiei COVID-19 ca răspuns la nevoia de a consolida prezența digitală a firmelor. În special Programul GoOnline și Programul Fashion Omnichannel au contribuit la consolidarea capacităților și prezenței digitale ale firmelor, iar Programul de Mentorat în E-comerț oferă mentorat avansat, ajutând întreprinderile să-și perfecționeze strategiile de comerț electronic și să-și lărgască aria de acoperire pe piață [28].

Integrarea acestor metodologii poate face firmele din industria ușoară mai flexibile, eficiente și orientate spre calitate, ajutându-le să facă față schimbărilor rapide din tendințele de modă, menținând totodată un accent puternic pe client și excelența în procesul de producție.

În subcapitolul 3.4 *“Propuneri de politici industriale pentru avansarea în lanțul valoric, inovația și sustenabilitatea industriei ușoare din R. Moldova”* se propun un set de măsuri menite să clarifice politicile la nivel național și să creeze un cadru propice pentru creșterea competitivității întreprinderilor mici și mijlocii (IMM-uri) pentru a sprijini avansarea lanțului valoric, inovația și sustenabilitatea în industria ușoară. În mod special, **se propun măsuri adresate domeniilor de competență a Ministerului Dezvoltării Economice și Digitalizării, Ministerului Culturii și asociației sectoriale APIUS.** Autoarea sugerează completări la **Programul Național pentru Promovarea Antreprenoriatului și Creșterea Competitivității 2023-2027**, inclusiv promovarea economiei verzi, digitalizarea IMM-urilor și certificarea lor conform standardelor ISO pentru mediu și responsabilitate socială. Se recomandă și inițiative pentru creșterea exporturilor, precum suportul pentru participarea la expoziții internaționale și campanii de promovare. În plus, se propune îmbunătățirea competențelor profesionale și antreprenoriale, prin programe de accelerare și centre inovaționale, și îmbunătățirea infrastructurii de suport pentru antreprenoriat, inclusiv crearea de parcuri tehnologice.

Separat, se propune includerea industriei de modă și design vestimentar în **Programul Național de Dezvoltare a Industriilor Creative 2023-2027 "Moldova Creativă"** al Ministerului Culturii. Autoarea propune o extindere esențială și revizuire a definiției industriilor creative pentru a include industria de modă, design și textile, care corespunde viziunii UNESCO. Aceste completări schimbă fundamental percepția și traiectoria de dezvoltare a industriei ușoare din R. Moldova, adică, tranziția de la industria de *servicii manufactura* la industria de *modă* (cu produse, branduri, proprietate intelectuală în design creat în R. Moldova) [29]. Această propunere se aliniază la clasificarea UNCTAD [30] a industriilor creative și urmărește să recunoască contribuția semnificativă pe care această industrie o aduce la dezvoltarea economică și culturală a R. Moldova. Obiectivele specifice pentru designul vestimentar includ stimularea unei piețe interne de modă bazată pe mărci locale, dezvoltarea spațiilor de prezentare pentru designerii moldoveni, sprijinirea mărcilor locale, modernizarea educației în modă.

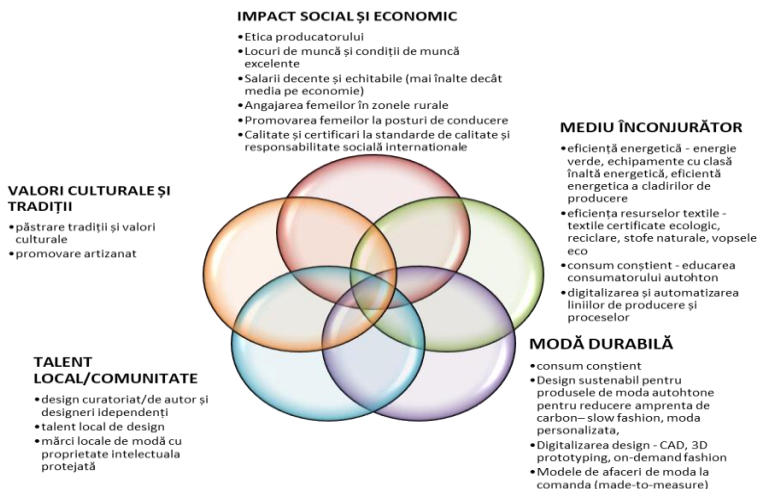


Fig. 15. Modelul pentru Industrie de modă sustenabilă aplicabil pentru R Moldova

Sursa: elaborată de autor în baza [31]

Pentru Asociația Patronală din Industria Ușoară APIUS autoarea propune un Model de sustenabilitate pentru industria ușoară autohtonă (Fig. 15) care conține principii de sustenabilitate adaptate la contextul local, vizând implementarea standardelor de conformitate socială în fabricile de

îmbrăcăminte (pentru sănătate și securitate), asigurarea unor salarii decente și condiții bune de muncă, implementarea eficienței energetice, tranziția către textilele sustenabile și adoptarea conceptelor de modă lentă [31]. Aceste recomandări urmează a fi incorporate într-un Cod de sustenabilitate al industriei ușoare, adoptat la nivel sectorial prin APIUS, pentru a promova sensibilizarea și auto-reglementarea în direcția industriei de modă sustenabilă.

CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI

Subiectul și obiectul cercetării prezintă un interes sporit atât pe plan local, cât și la nivel regional și internațional, dat fiind faptul că este prima cercetare care abordează într-un mod interdisciplinar corelația între competitivitatea industriei ușoare și serviciile de consultanță specializate. Actualul demers științific este important în contextul definirii unor politici relevante pentru dezvoltarea durabilă pe termen lung a industriei ușoare în Republica Moldova.

Concluziile rezultate din realizarea obiectivelor cercetării, astfel, au permis **validarea ipotezelor lucrării**. În acest sens, analiza aprofundată a conjuncturii și a factorilor care influențează competitivitatea în industria ușoară la nivel global, în UE și R Moldova a permis validarea ipotezei 1: „Tranziția către valoare adăugată mai înaltă este critică pentru dezvoltarea durabilă a industriei ușoare din R. Moldova”. Totodată, rezultatele cercetării științifice fundamentale și empirice, expuse în capitolele I și III, precum și rezultatele sondajelor pe companiile industriei ușoare au validat ipoteza 2: „Implementarea consultanței moderne specializate conduce la creșterea eficienței, competitivității și sustenabilității companiilor din industria ușoară din R. Moldova”.

Cercetările din teza de doctorat, care au investigat necesitatea consultanței pentru sporirea competitivității și valorii adăugate în industria ușoară din R. Moldova, au condus la următoarele generalizări și concluzii:

- Știința consultanței în management este relativ nouă, iar conceptele teoretice și metodologiile practice în domeniul de consultanță, care continuă să formeze practicile de consultanță în diferite sectoare și industrii evoluează și se adaptează în funcție de necesități.
- Conceptul modern de consultanță se concentrează nu doar pe *expertiză* și *experiență*, ci și pe un accent sporit pe *valoarea* consultanței pentru organizația client și rolul său în susținerea transformării și schimbării în firmă.

- Cercetarea literaturii de specialitate și experiența în domeniul consultanței a permis autoarei să prezinte o definiție actualizată pentru conceptul de „activitate de consultanță”, reieșind din redefinirea acestuia în funcție de evoluțiile și actualitățile economice, precum și necesitatea de inovație și valoare pentru a susține transformările și schimbările în firme.
- Dezvoltarea serviciilor de consultanță contribuie direct la competitivitatea economică la nivel de firmă, industrie sau țară, susținând inovarea și schimbările necesare pentru menținerea și creșterea competitivității economice. Totodată, s-a constatat că firmele au nevoie de *execuție* a strategiilor, și nu atât de *definirea* acestora, ceea ce servește drept argument pentru recomandările autoarei privind consultanța funcțională pentru industria ușoară.
- Analiza tendințelor globale și ale UE arată că sectorul modei trece printr-o tranziție, confruntându-se cu provocări economice, tehnologice și concurențiale. Totuși, schimbarea priorităților consumatorilor și oportunitățile de comerț electronic oferă potențial de adaptare și succes.
- Conform EURATEX, industria textilă și de modă europeană se orientează către două axe principale: lanțuri valorice globale pentru *producția în masă* și lanțuri de aprovizionare bazate pe producători locali pentru *articole cu valoare adăugată înaltă*. Aceasta reflectă nevoia de echilibru între eficiența producției la scară largă și calitatea și inovația produselor. Industria modei, un mare generator de deșeuri, se confruntă cu presiuni pentru adoptarea sustenabilității, iar Strategia UE din 2022 pentru textilele circulare prefigurează noi reglementări și restricții începând cu 2030.
- Diagnosticul industriei ușoare din Moldova evidențiază nevoia de evoluție către valoare adăugată mai mare și adaptare la cerințele pieței globale, schimbările în preferințele consumatorilor, economia digitală și presiunea pentru adoptarea practicilor sustenabile. Sectorul, esențial pentru economie, se bazează preponderent pe manufactura de confecții pentru UE, dar se confruntă cu provocări precum dependența de forța de muncă slab calificată și focusul pe servicii cu valoare adăugată scăzută.
- Autoarea a concluzionat că industria ușoară din Moldova necesită să avanseze în lanțul valoric și să tranziteze spre o industrie de modă bazată pe cunoștințe, eficiență și sustenabilitate, orientată spre servicii complexe de manufactură, crearea de branduri proprii și design inovativ.

- În acest cadru, serviciile de consultanță joacă un rol crucial, ajutând companiile să își îmbunătățească eficiența operațională, să inoveze și să se poziționeze strategic pe piață. Consultanții pot oferi expertiză și perspective noi, esențiale pentru navigarea într-un mediu de afaceri în continuă schimbare. Totodată, chestionarea întreprinderilor autohtone a confirmat necesitatea serviciilor de consultanță, în special în domenii noi de business și competență, cum ar fi branding și vânzări digitale.
- Se evidențiază o corelație directă între serviciile de consultanță și creșterea valorii adăugate în companii, datorită impactului consultanței asupra eficienței operaționale, inovației și strategiilor de piață.
- Pe baza experienței autoarei, lucrarea identifică componentele esențiale ale consultanței necesare pentru creșterea valorii adăugate în sectorul modei, abordând întregul proces de producție și vânzare. Autoarea propune un *cadru de consultanță personalizat pentru industria ușoară* pentru îmbunătățirea funcțiilor companiei pe 5 axe ale lanțului valoric Producere, Design Produs, Brand, Promovare, Distribuție. Serviciile de consultanță sunt adaptate la specificul industriei ușoare locale, care se confruntă cu provocarea de a evolua de la servicii LOHN la servicii complexe și branduri proprii.
- Programul SMART, propus pentru îmbunătățirea manufacturii, digitalizării, eficienței resurselor și responsabilității sociale în industria ușoară, adresează ineficiențele prin implementarea instrumentelor Lean Management. Focalizându-se pe procesele de fabricație, utilizarea eficientă a resurselor, responsabilitate socială și transparență, programul a demonstrat prin testări pe 50 de fabrici, inclusiv un studiu de caz pe Tricon SA, că poate crește productivitatea prin investiții tehnologice și consultanță specializată. De asemenea, s-a subliniat importanța digitalizării și automatizării, propunând un *cadru de investiții prioritare pentru digitalizare și modernizare tehnologică*, precum și suport pentru certificări ISO, audituri sociale SMETA și BSCI.
- Programul "Designer în Zbor" propus de autoare îmbunătățește designul în industria ușoară prin consultanță externă, aliniind procesul de design la standarde internaționale și crescând valoarea adăugată a produselor. Programul include un *model de consultanță în 6 domenii pentru îmbunătățirea proceselor și inovației în design* și un set detaliat de instrumente practice, cum ar fi Termeni de Referință, efort de timp și livrabile, și indicatori cheie de impact.

- Se propune un *cadru de consultanță în comerț electronic* pentru a accelera vânzările digitale, adaptat la maturitatea digitală a fiecărei firme, contribuind la creșterea prezenței online, optimizarea proceselor digitale și îmbunătățirea experienței clienților. Modelul se bazează pe cercetare academică și practici consacrate în transformarea digitală Gartner și DTI.
- Autoarea recomandă adoptarea unor măsuri de politici industriale pentru a încuraja inovația și sustenabilitatea în industria ușoară din R. Moldova, prin stimularea exporturilor, digitalizare și adoptarea principiilor ESG. Propunerile includ modificări la Programul Național pentru Promovarea Antreprenoriatului și Creșterea Competitivității 2023-2027, inițiative pentru creșterea exporturilor și îmbunătățirea competențelor profesionale, și includerea industriei de modă în Programul Național de Dezvoltare a Industriilor Creative 2023-2027. Pentru APIUS, autoarea a propus un model de sustenabilitate și adoptarea unui cod sectorial de sustenabilitate adaptat la specificul local.

În procesul de căutare de soluții pentru problema științifică ce constă în abordarea stagnării industriei ușoare din R. Moldova, în special în contextul evoluțiilor și transformărilor globale, subliniind necesitatea serviciilor de consultanță pentru asigurarea tranziției către valoare adăugată mai înaltă, au fost formulate **următoarele recomandări**, având în vedere nivelele de implementare – companie, asociațiile de profil și nivelul macromediului.

Recomandări pentru companiile din ramură:

- Aplicarea soluțiilor de consultanță în mod sistemic, care promovează adaptabilitatea și inovația, cu axare pe implementarea tehnologiilor digitale, rezultate clare și valoare semnificativă pentru afacere.
- Integrarea automatizării, digitalizării și practicilor de sustenabilitate în strategia afacerii, cu sprijinul consultanței specializate, pentru a crește eficiența și conformarea cu standardele internaționale.
- Investiții în formarea și dezvoltarea echipei pentru implementarea eficientă a strategiilor și soluțiilor recomandate de consultanți, sprijinind noi abordări și tehnologii în companie.

Recomandările pentru asociațiile de profil, se referă la:

- Promovarea viziunii industriei ușoare spre valoare adăugată mai înaltă și tranziția spre industrie de modă competitivă la nivel european
- Facilitarea accesului la consultanță specializată: APIUS ar putea juca un rol cheie în conectarea companiilor membre cu consultanți specializați, cum ar fi eficiența operațională, digitalizarea, comerțul electronic și

conformitatea cu standardele ESG, precum și atragerea donatorilor și subvențiilor pentru subvenționarea costurilor de consultanță.

- Dezvoltarea unui cod sectorial de sustenabilitate: APIUS ar putea lua inițiativa de a dezvolta și implementa un cod de sustenabilitate adaptat industriei ușoare.

Recomandările pentru nivelul macromediului se referă la:

- Integrarea în politici publice a viziunii evolutive a industriei ușoare spre valoare adăugată mai înaltă și tranziția spre industrie de modă competitivă la nivel european, cu măsuri de sprijin
- Implementarea unor programe guvernamentale care să faciliteze accesul întreprinderilor la servicii de consultanță de calitate, care ar putea include subvenții pentru companii care investesc în consultanță.
- Colaborarea cu mediul asociativ și instituțiile academice pentru a dezvolta centrele de inovație, cum este ZIPhouse, care să ofere servicii de consultanță, mentorat și formare pentru întreprinderi.

În baza concluziilor generale ale tezei, este esențial să fie cercetată în viitor eficacitatea pe termen lung a metodelor moderne de consultanță. Un studiu longitudinal este necesar pentru a evalua impactul adoptării acestor metode, cum ar fi managementul agil, Lean și digitalizarea, asupra performanței și durabilității întreprinderilor din industria ușoară. Astfel, se va putea determina cum influențează aceste metode sustenabilitatea și competitivitatea companiilor în timp.

BIBLIOGRAFIE

1. FEACO. *Survey of the European Management Consultancy 2010/2011* [online]. December 2011, p. 5. [accesat 29 iulie 2020]. Disponibil: <file:///C:/Users/User/Downloads/Feaco%20Survey%202010-2011.pdf>
2. GREINER, Larry E. METZGER, Rober O. *Consulting to Management*. New Jersey: Prentice-Hall, 1982. 336 p.
3. KUBR, Milan. *Management Consulting: a guide to the profession*. Fourth ed. Geneva: International Labour Office, 2002. ISBN 92-2-109519-3.
4. *McKinsey & Company*. 2024. [accesat 28 iulie 2020]. Disponibil: <https://www.mckinsey.com/about-us/overview>
5. McKENNA, Christopher. A brief history of strategy consulting [online]. In: *ParisTech Review*. February 2012. [accesat 29 iulie 2020]. Disponibil: <https://www.paristechreview.com/2012/02/02/history-strategy-consulting/>
5. LAFFITTE, Helene. The 8 Defining Stages in the History of Consulting [online]. In: *Consulting.WiKi*. [accesat 8 ianuarie 2020]. Disponibil: <https://consulting.wiki/the-8-defining-stages-in-the-history-of-consulting/>

6. McKENNA, Christopher. A brief history of strategy consulting [online]. In: *ParisTech Review*. February 2012. [accesat 29 iulie 2020]. Disponibil: <https://www.paristechreview.com/2012/02/02/history-strategy-consulting/>
7. TAPSCOTT, D., TAPSCOTT, A. *Blockchain revolution: how the technology behind bitcoin is changing money, business, and the world*. New York: Penguin, 2016. 348 p. ISBN 978-1101980132.
8. NISTOR D. *The challenge of managing a small consulting firm in a developing economy: case study CCA/Proconsulting*. Journal of Social Sciences, Vol. III, no. 4, 2020. Publish house "Tehnica UTM", pp. 40 – 48. ISSN 2587-3490, eISSN 2587-3504. [poate fi accesat] https://jss.utm.md/wp-content/uploads/sites/21/2021/01/JSS-4-2020-pp_40-48.pdf
9. NISTOR D. *Creating consulting services in Moldova: case study. CAA/PROCONSULTING*. Revista „Meridian Ingineresc”, nr. 2/2011, p.59-61. ISSN 1683-853X [poate fi accesat] https://utm.md/meridian/2011/MI_2_2011/Article_10_Nistor.pdf
10. *Code of Conduct, International Council of Management Consulting Institutes ICMCI* [online]. January 2021 [accesat 01.12.2023]. Disponibil: <https://mmci.mn/wp-content/uploads/2021/02/ICMCI-Code-of-Conduct-2021-eng..pdf>
11. *Facts & Figures of the European Textile and Clothing Industry* [online]. 2024, EURATEX [accesat 01.06.2024]. Disponibil: <https://euratex.eu/facts-and-key-figures/>
12. *Economic Update: Textile and clothing industry evolution in the 3rd quarter 2023 and short-term prospects* [online]. EURATEX [accesat 01.12.2023]. Disponibil: <https://euratex.eu/economic-update/>
13. *EU Roadmap for Sustainable Textile Industry, June 2023* [online]. [accesat 01.03, 2024]. Disponibil: <https://euratex.eu/news/the-european-textile-and-fashion-industry-meeting-in-milan-today-how-textiles-5-0-can-support-the-competitiveness-of-our-sector/>
14. *E-commerce Report in Moldova 2017-2021*. Future Technologies Project funded by USAID. Sweden and UK, 2023.
15. *Biroul National de Statistica al Republicii Moldova*. © 2024. Informații privind exporturile, salariu mediu lunar, numărul de angajați pentru perioada 2015-2022. [accesat 20.12.2023] Disponibil: <https://statistica.gov.md/ro>
16. *Global Value Chain* [online]. [accesat 02.11.2024]. Disponibil: https://sites.duke.edu/sociol342d_01d_s2017_team-7/2-global-value-chain/
17. *Definition of Fashion Industry by Britannica* [online]. [accesat la 01.11.2024]. Disponibil: <https://www.britannica.com/art/fashion-industry/Fashion-retailing-marketing-and-merchandising>
18. *Industria ușoară: evaluarea impactului COVID-19*. In: *APIUS, Raport annual 2020*. Proiectul MCP, USAID, Suedia și UK, 2019.

19. *Year Four Annual Report, USAID Moldova Competitiveness Project. October 1, 2018 – September 30, 2019* [online]. October 31, 2019. [accesat 06. 01. 2024]. Disponibil: https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00W93P.pdf
20. GHEORGHITA M, NISTOR D. Increasing the productivity of garment manufacturing thanks to consultancy services. *Technical University of Moldova, Journal of Social Sciences*, Vol. III, no. 2 (2020), Publish house "Tehnica UTM", pp. 23-31, ISSN 2587-3490, eISSN 2587-3504. [poate fi accesat] http://cris.utm.md/bitstream/5014/765/1/JSS-2-2020_23-31.pdf
21. GHEORGHITA M, NISTOR D. *Strategic vision for recovery of Moldova's fashion industry after Covid 19*, *Annals of the University of Oradia, Fascicle of textiles, leatherwork*, Volume 22, No. 1, 2021. p.107-112, ISSN 1843-813X [poate fi accesat] https://textile.webhost.uradea.ro/Annals/AUO_FTL_Vol%2022-No%201-2021.pdf
22. *Final Report: Moldova Competitiveness Project* [online]. September 20, 2021. [visited on September 20, 2023]. Disponibil: <https://chemonics.com/resource/final-report-moldova-competitiveness-project/>
23. *The Rise of Industry 4.0 Boosts Manufacturing Efficiency, White Paper, Lectra* [online]. 2022. [accesat 01.02.2024]. Disponibil: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.lectra.com/sites/default/files/2023-12/white-paper-industrie-4-0-en.pdf
24. *Year Four Annual Report, USAID Moldova Competitiveness Project. October 1, 2018 – September 30, 2019* [online]. October 31, 2019. [accesat 06. 01. 2024]. Disponibil: https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00W93P.pdf
25. NISTOR D., *Evoluția modei în context emergente și rolul centrelor creative*. *Revista științifico-didactică ECONOMICA*, editura Academia de ASEM, nr. 1 (127), 2024 (în ediție martie 2024). ISSN 1810-9136.
26. DAVIES, B. J., KOCHHAR, A. K. *A New Framework for Managing Change: The DTI Model*. *Engineering Management Journal*. 2002, 12(4), 13-18.
27. *Gartner's Integration Maturity Model report* [online]. [accesat 29.02.2024]. Disponibil: <https://www.quinnox.com/gartners-integration-maturity-model/>
28. NISTOR D. *E-commerce innovation in emerging fashion markets: A case study of Moldovan designers digital expansion and role of support programs*. *Journal of Social Sciences*, Vol. III, no. 3 (2024), Publish house "Tehnica UTM", ISSN 2587-3490, eISSN 2587-3504 (va fi editat în martie 2024)
29. *Programul National de Dezvoltare a Industriilor Creative 2023-2027 „Moldova Creativă”* [online]. [accesat 09.01.2024]. Disponibil: [file:///C:/Users/dnistor/Downloads/program-plan-national-moldova-...%2064a2c33500735%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/dnistor/Downloads/program-plan-national-moldova-...%2064a2c33500735%20(1).pdf)
30. *Creative Economy Outlook 2022*. In: *United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD)* [online]. [accesat 02/12/2023]. Disponibil: <https://unctad.org/publication/creative-economy-outlook-2022>

31. *Seven forms of Sustainable Fashion*, Anna Brismark [online]. [accesat 01.12.2023]. Disponibil: <https://greenstrategy.se/seven-forms-of-sustainable-fashion/>

LISTA PUBLICAȚIILOR AUTORULUI LA TEMA TEZEI: LUCRĂRI ȘTIINȚIFICE

1. Articole în reviste științifice:

1.1. *în reviste din Registrul National al revistelor de profil, categoria B+:*

1. **Doina Nistor.** E-commerce innovation in emerging fashion markets: A case study of Moldovan designers digital explanation and role of support programs. *Journal of Social Sciences*, Vol. VII, no. 1 (2024), Publish house "Tehnica UTM", pp. 64 – 79, 1,20 c.a. ISSN 2587-3490, eISSN 2587-3504 <https://press.utm.md/index.php/jss/issue/view/2024-7-1/2024-7-1>

1.2. *în reviste din Registrul National al revistelor de profil, categoria B:*

2. **Doina Nistor.** Creative Hubs as Catalysts: Evoluția industriei de modă în contexte emergente și rolul centrelor de creație. *Revista Economica*, Editura ASEM, pp. 34 – 46, 0,62 c.a., no. 1 (127) 2024, https://ase.md/files/publicatii/economica/ec_2024_1.pdf
3. **Doina Nistor.** The challenge of managing a small consulting firm in a developing economy: case study caa/proconsulting. *Journal of Social Sciences*, Vol. III, no. 4 (2020), Publish house "Tehnica UTM", pp. 40 – 48, 0,66 c.a. ISSN 2587-3490, eISSN 2587-3504, https://jss.utm.md/wp-content/uploads/sites/21/2021/01/JSS-4-2020-pp_40-48.pdf
4. Maria Gheorghita, **Doina Nistor.** Increasing the productivity of garment manufacturing thanks to consultancy services. *Technical University of Moldova, Journal of Social Sciences*, Vol. III, no. 2 (2020), Publish house "Tehnica UTM", pp. 23-31, 0,69 c.a. ISSN 2587-3490, eISSN 2587-3504, http://cris.utm.md/bitstream/5014/765/1/JSS-2-2020_23-31.pdf
5. **Doina Nistor.** Management of the Moldovan small consulting firms. *Revista „Meridian Ingineresc”*, nr. 4/2011, p.55-59. 0,47 c.a. https://utm.md/meridian/2011/MI_4_2011/9_Art_Nistor.pdf
6. **Doina Nistor.** Creating consulting services in Moldova: case study. CAA/PROCONSULTING; *Revista „Meridian Ingineresc”*, nr. 2/2011, p.59-61. 0,35 c.a. https://utm.md/meridian/2011/MI_2_2011/Article_10_Nistor.pdf

1.3. *în reviste din străinătate recunoscute*

7. Gheorghita Maria, **Nistor Doina**. Strategic vision for recovery of Moldova's fashion industry after Covid 19, Annals of the University of Oradia, Fascicle of textiles, leatherwork, Volume 22, No. 1, 2021. p.107-112, 0,46 c.a. ISSN 1843-813X

https://textile.webhost.uoradea.ro/Annals/AUO_FTL_Vol%2022-No%201-2021.pdf

8. Bugaian Larisa, Gheorghita Maria, **Nistor Doina**, Analysis of the industry potential of the Republic of Moldova, Annals of "Dunarea de Jos" University of Galati, Fascicle I – 2010. Economics and Applied Informatics. Years XVI – no 2 - ISSN 1584-0409, p.167-176, 0,38 c.a.

file:///C:/Users/User/Downloads/Analysis_of_the_Industry_Potential_in_Re.pdf

2. Articole în culegeri științifice:

2.1. în lucrările conferințelor științifice internaționale

9. Bugaian L., **Nistor D.** Small management consulting firms in Moldova: the challenges to manage growth and face maturing market, Proceedings of the 6th International Conference "Management of technological changes", Alexandroupolis, Democritus University of Thrace, Greece, 2011, book 2, p. 481-484, 0,41 c.a.

10. **Nistor Doina**. Creative Hubs as Catalysts: The Influence of Ziphouse on the Fashion Industry's value Chain in Moldova In: International Balkan and Near Eastern Congress Series – Plovdiv/Bulgaria/March 16-17, 2024, (prezentare on line)

<https://www.youtube.com/watch?v=nsIQ8ZvWfQA&list=PLUTwYGNRh1Fy-79dRpgIQcvCgSkRbprMA&index=34>.

2.2. în lucrările conferințelor științifice internaționale (Republica Moldova):

11. Bugaian Larisa, **Nistor Doina**. Proiectarea instruirii pentru dezvoltarea competențelor antreprenoriale. In: Creșterea economică în condițiile globalizării = Economic growth in conditions of globalization: intern. scientific and practical conf., October 18-19, 2012. 7th ed. Chisinau, 2012, vol. 3, pp. 162-166. 0,62 c.a. https://e-catalog.brts.md/CGI/irbis64r_01/cgiirbis_64.exe?C21COM=S&I21DBN=ARTIC&P21DBN=ARTIC&S21FMT=briefwebr&S21ALL=%28%3C.%3EA%3DBugaian,%20Larisa%3C.%3E%29&Z21ID=&S21SRW=dz&S21SRD=DOWN&S21STN=1&S21REF=5&S21CNR=10

2.4. în lucrările conferințelor științifice naționale:

12. Bugaian Larisa, Timotin Ludmila, **Nistor Doina**. Dezvoltarea spiritului și abilităților antreprenoriale. In: Strategii și politici de management în economia contemporană, Ed. 2, 29-30 martie 2013, Chișinău: Departamentul Editorial-Poligrafic al ASEM, 2013, Ediția 2, pp. 164-167. 0,37 c.a. ISBN 978-9975-75-635-8.
https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/p-164-167.pdf
13. **Nistor Doina**, Managementul firmelor mici de consultanță: practici de succes. Conferința națională științifico-practică cu participare internațională ”Antreprenariat ingineria afacerii” 13-14 octombrie 2011, Chișinău, 2012. p. 46-49, 0,38 c.a. ISBN 978-9975-9653-7-8,
<http://catalog.bnrm.md/opac/email?ids=735441&pn=opac%2FBibliographicView#735441>

ADNOTARE

Doina Nistor „Aplicarea metodelor moderne de management a serviciilor de consultanță în companiile industriei ușoare din R. Moldova”. Teză de doctor în științe economice. Chișinău, 2024.

Structura tezei: introducere, trei capitole, concluzii generale și recomandări, 147 surse bibliografice 12 Anexe, conține 7 tabele și 42 de figuri. Rezultatele obținute sunt publicate în 13 lucrări științifice.

Cuvinte cheie: management, industria ușoară, consultanță, valoare adăugată, competitivitate.

Scopul lucrării constă în determinarea rolului și importanței serviciilor de consultanță pentru a contribui la creșterea valorii adăugate în industria ușoară din R. Moldova și elaborarea propunerilor care ar stimula creșterea competitivității bazată pe dezvoltare durabilă și inovatoare a acestei industrii și adaptarea la schimbările globale. Cercetarea urmărește să identifice soluții empirice pentru implementarea eficientă a serviciilor de consultanță în diferitele aspecte de competitivitate ale industriei ușoare, prin valorificarea sinergiei interdisciplinare și aplicarea eficientă a metodelor moderne de management a serviciilor de consultanță.

Obiectivele studiului: Cercetarea contribuțiilor teoretice și a stadiului actual al practicilor de management a serviciilor de consultanță în contextul interdisciplinar cercetat; determinarea tendințelor din industria textilă la nivel mondial și în cadrul Uniunii Europene, relevante pentru competitivitatea industriei ușoare din R. Moldova; identificarea factorilor care influențează competitivitatea întreprinderilor industriei ușoare din R. Moldova, avansarea în lanțul valoric și conformarea la tendințele globale; identificarea particularităților serviciilor de consultanță necesare dezvoltării durabile a industriei ușoare autohtone; determinarea corelației dintre serviciile de consultanță și creșterea valorii adăugate în întreprinderile industriei ușoare; investigarea influenței serviciilor de consultanță și a metodelor moderne de management asupra eficienței, inovării și sustenabilității întreprinderilor din industria ușoară; propuneri de politici industriale prioritare pentru dezvoltarea durabilă a industriei ușoare din R. Moldova.

Noutatea și originalitatea științifică în elaborarea unui cadru comprehensiv și inovator pentru utilizarea serviciilor de consultanță în industria ușoară moldovenească, cu potențial de a influența pozitiv dezvoltarea și competitivitatea industriei la nivel național, prin adoptarea metodelor moderne și sustenabile de management.

Cercetarea aduce o contribuție teoretico-empirică în contextul transformărilor globale din industria modei, marcând importanța adaptării la noile preferințe ale consumatorilor, digitalizare și sustenabilitate. Lucrarea reprezintă prima cercetare științifică complexă autohtonă care prezintă o abordare integrată a rolului serviciilor de consultanță în sprijinirea dezvoltării afacerilor competitive în industria ușoară din R. Moldova, esențiale pentru avansarea în lanțul valoric și creșterea competitivității pe piața Uniunii Europene și la nivel global.

Autoarea a fundamentat conceptul modern de consultanță printr-o definiție proprie, concentrându-se pe tendințele actuale de creare de valoare, digitalizare și adaptabilitate într-un mediu de afaceri în continuă schimbare. În cadrul cercetării, a fost proiectat un cadru conceptual și practic de consultanță adaptat particularităților industriei ușoare, precum și s-au formulat soluții pentru implementarea metodelor

moderne de consultanță în domenii cheie de creștere a valorii adăugate în industria ușoară din R. Moldova pentru o eficiență mai mare, adoptarea digitalizării, branding eficient, practici de sustenabilitate și vânzări în economia digitală. Au fost elaborate recomandări de consultanță privind implementarea sistemelor de management al calității și responsabilitate socială specifice întreprinderilor din industria ușoară. Au fost elaborate propuneri de politici industriale prioritare menite să sprijine avansarea în lanțul valoric, inovația și sustenabilitatea industriei ușoare din Republica Moldova.

Problema științifică soluționată constă în necesitatea de tranziție a industriei ușoare din R. Moldova spre valoare adăugată mai înaltă și conformarea la transformările globale, tendințele și cerințele internaționale și ale Uniunii Europene, prin utilizarea eficientă și sistemică a consultanței specializate, care a generat recomandări pentru adoptarea metodelor moderne de consultanță, concentrându-se pe îmbunătățirea eficienței, digitalizare, sustenabilitate și integrarea comerțului electronic.

Semnificația teoretică a cercetării constă în abordarea modernă și interdisciplinară a corelației directe între serviciile de consultanță și capacitatea sectorului industriei ușoare din R. Moldova de a se adapta la cerințele pieței globale, creșterea valorii adăugate și îmbunătățirea profilului de sustenabilitate.

Valoarea aplicativă a lucrării: Prin introducerea unui cadru sistemic personalizat pentru serviciile de consultanță, teza oferă o metodologie clară și structurată pentru implementarea acestor servicii în industria ușoară. Acest cadru poate ghida atât furnizorii de servicii de consultanță, cât și companiile beneficiare în procesul de colaborare. Cercetarea oferă companiilor din industria ușoară un set de instrumente, tehnici și strategii de management modernizate a serviciilor de consultanță, adaptate la nevoile și provocările specifice sectorului. Acestea pot fi utilizate pentru a îmbunătăți eficiența operațională, inovarea, sustenabilitatea și dezvoltarea de branduri, contribuind la creșterea competitivității pe piețele naționale și internaționale. Rezultatele cercetării pot servi ca fundament pentru elaborarea sau ajustarea politicilor industriale la nivel național, având potențialul de a influența deciziile legislative și de reglementare în favoarea dezvoltării durabile a industriei ușoare. Valoarea aplicativă a tezei constă în contribuția sa directă la îmbunătățirea practicilor de management în industria ușoară din Moldova, cu efecte pozitive asupra performanței, inovării și sustenabilității sectorului, având potențialul de a stimula creșterea economică și de a îmbunătăți poziționarea internațională a companiilor moldovenești.

Implementarea rezultatelor științifice a fost realizată prin publicațiile științifice la subiectul cercetat; implementarea propunerilor de consultanță în companiile din industria ușoară cu suportul asociației sectoriale APIUS; punerea în aplicare a propunerilor de politici industriale de către Ministerul Dezvoltării Economice și Digitalizării, în special în Programul PACC 2027, accentuând digitalizarea și sustenabilitatea. La fel, Ministerul Culturii a pus în aplicare propunerile de a recunoaște industria modei ca domeniu creativ esențial, în Programul Național de Dezvoltare a Industriilor Creative 2027 (aprobat la 13 martie 2024).

ABSTRACT

Doina Nistor, "Applying Modern Management Methods of Consultancy Services in Light Industries Companies in R. Moldova". Doctoral thesis in economic sciences. Chisinau, 2024.

The thesis structure includes an introduction, three chapters, general conclusions and recommendations, 147 bibliographic sources, 12 annexes, containing 7 tables and 42 figures. The results obtained are published in 13 scientific publications.

Keywords: management, light industry, consultancy, added value, competitiveness.

The aim of the thesis is determining the role and importance of consultancy services to contribute to the increase of added value in the light industry of R. Moldova and developing proposals that would stimulate competitiveness based on sustainable and innovative development of this industry and adaptation to global changes. The research aims to identify empirical solutions for the effective implementation of consultancy services in various aspects of competitiveness in the light industry, by leveraging interdisciplinary synergies and applying modern management methods of consultancy services effectively.

The study's objectives include researching theoretical contributions and the current state of consultancy service management practices in the interdisciplinary context under study; identifying trends in the global textile industry and within the European Union relevant to the competitiveness of the light industry in Moldova; pinpointing key aspects of competitiveness for enterprises in Moldova's light industry for advancement in the value chain and alignment with global trends; identifying the specific consultancy services needed for the sustainable development of the local light industry; determining the correlation between consultancy services and the increase in added value in enterprises within the light industry sector.

Evaluating essential consultancy services and the impact of contemporary management methods on the efficiency, innovation, and sustainability of enterprises in the local light industry; identifying priority industrial policy measures for the sustainable development of the light industry in Moldova.

The scientific novelty and originality lie in the development of a comprehensive and innovative framework for the application of consultancy services in the Moldovan light industry, potentially impacting the sector's national development by integrating modern and sustainable management methods. The research contributes theoretical and empirical insights in the context of global transformations in the fashion industry, highlighting the importance of adapting to new consumer preferences, digitalization, and sustainability. This work represents the first extensive local scientific research offering an integrated approach to the role of consultancy services in supporting the development of competitive businesses in the Moldovan light industry, crucial for advancing in the value chain and enhancing competitiveness in the European Union market and globally.

The author has established the modern concept of consultancy through a unique definition, focusing on current trends in value creation, digitalization, and the adaptability of companies in an ever-changing business environment. The research outlines a conceptual and practical consultancy framework tailored to the light industry's specifics, along with specific recommendations for implementing modern consultancy methods in key areas to increase added value in Moldova's light industry for greater efficiency, digital adoption, effective branding, sustainability practices, and sales in the digital economy. Consultancy solutions have been developed

supporting implementation of quality management systems and social responsibility specific to companies in the light industry. Priority industrial policy proposals have been developed to support advancement in the value chain, innovation, and sustainability in the Moldovan light industry.

The significant scientific problem solved was the need for Moldova's light industry to transition to higher added value and align with global transformations, trends, and international and European Union requirements through the efficient and systematic use of specialized consultancy, leading to recommendations for adopting modern consultancy methods focusing on improving efficiency, digitalization, sustainability, and integrating e-commerce.

The theoretical significance of the research lies in its modern and interdisciplinary approach to the direct correlation between consultancy services and the light industry sector's ability in Moldova to adapt to global market requirements, increase added value, and enhance its sustainability profile.

The applied value of the thesis: Introducing a customized systematic framework for consultancy services, the thesis offers a clear and structured methodology for implementing these services in the light industry. This framework can guide both consultancy service providers and beneficiary companies in their collaboration process. The research provides light industry companies with a set of modernized management tools, techniques, and strategies for consultancy services, tailored to the sector's specific needs and challenges. These can be used to improve operational efficiency, innovation, sustainability, and brand development, contributing to increased competitiveness in national and international markets. The research results can serve as a basis for developing or adjusting national industrial policies, potentially influencing legislative and regulatory decisions in favor of the sustainable development of the light industry. The applied value of the thesis lies in its direct contribution to improving management practices in Moldova's light industry, positively affecting the sector's performance, innovation, and sustainability, with the potential to stimulate economic growth and enhance the international positioning of Moldovan companies.

The scientific results were implemented through: scientific publications on the researched subject; implementing consultancy proposals in light industry companies with the support of the sectoral association APIUS; implementing industrial policy proposals by the Ministry of Economic Development and Digitalization, particularly in the PACC 2027 Program, emphasizing digitalization and sustainability. Similarly, the Ministry of Culture has implemented proposals to recognize the fashion industry as an essential creative domain in the National Program for the Development of Creative Industries 2027 (approved on March 13, 2024).

АННОТАЦИЯ

Доина Нистор "Применение современных методов управления консультационными услугами в компаниях легкой промышленности Р. Молдовы". Докторская диссертация по экономическим наукам. Кишинев, 2024.

Структура диссертации: введение, три главы, общие выводы и рекомендации, 147 библиографических источников, 12 приложений, содержит 7 таблиц и 42 рисунка. Полученные результаты опубликованы в 13 научных работах.

Ключевые слова: управление, лёгкая промышленность, консультации, добавленная стоимость, конкурентоспособность. Область исследования: социальные и экономические науки. Профиль: Управление.

Целью работы является определение роли и значения консультационных услуг для повышения добавленной стоимости в лёгкой промышленности Республики Молдова и разработка предложений, направленных на стимулирование конкурентоспособности на основе устойчивого и инновационного развития данной отрасли и адаптации к глобальным изменениям. Исследование направлено на выявление эмпирических решений для эффективного внедрения консультационных услуг в различные аспекты конкурентоспособности лёгкой промышленности, путём использования междисциплинарных синергий и эффективного применения современных методов управления консультационными услугами.

Задачи исследования: Исследование теоретических вкладов и текущего состояния практик управления консультационными услугами в междисциплинарном контексте; определение тенденций в текстильной промышленности на мировом уровне и в рамках Европейского Союза, релевантных для конкурентоспособности лёгкой промышленности Республики Молдова; выявление ключевых аспектов конкурентоспособности предприятий лёгкой промышленности Республики Молдова для продвижения по цепочке добавленной стоимости и соответствия глобальным тенденциям; выявление особенностей консультационных услуг, необходимых для устойчивого развития отечественной лёгкой промышленности; определение корреляции между консультационными услугами и ростом добавленной стоимости в предприятиях лёгкой промышленности; оценка существенных консультационных услуг и влияние современных методов управления ими на эффективность, инновации и устойчивость предприятий лёгкой промышленности; выявление приоритетных мер промышленной политики для устойчивого развития лёгкой промышленности Республики Молдова.

Научная новизна работы заключается в разработке инновационной рамки для применения консультационных услуг в молдавской легкой промышленности, способной позитивно влиять на развитие сектора на национальном уровне через интеграцию современных и устойчивых методов управления. Исследование вносит теоретико-эмпирический вклад, подчеркивая важность адаптации к потребительским предпочтениям, цифровизации и устойчивости в контексте глобальных изменений в индустрии моды. Это первое отечественное исследование, представляющее интегрированный подход к роли консультационных услуг в поддержке конкурентоспособного бизнеса в легкой промышленности Молдовы, что важно для продвижения по цепочке

создания стоимости и повышения конкурентоспособности на рынках ЕС и в глобальном масштабе. Автор разработала современное понятие консультации, сфокусировавшись на тенденциях создания ценности, цифровизации и способности компаний достигать целей в меняющейся бизнес-среде. В рамках исследования была предложена концептуальная и практическая рамка консультации, адаптированная к особенностям легкой промышленности, а также рекомендации по внедрению современных методов консультации для увеличения добавленной стоимости в молдавской легкой промышленности. Это включает повышение эффективности, цифровизацию, брендинг, устойчивые практики и продажи в цифровой экономике.

Также были разработаны рекомендации по внедрению систем управления качеством и социальной ответственности, специфичных для легкой промышленности, а также предложения по промышленной политике, направленной на продвижение по цепочке создания стоимости,

Решаемая научная проблема заключается в необходимости перехода легкой промышленности Республики Молдова к более высокой добавленной стоимости и соответствию глобальным изменениям и международным требованиям, включая требования ЕС. Для этого требуется эффективное использование специализированных консультационных услуг, что привело к разработке рекомендаций по внедрению современных методов консультации, сосредоточенных на повышении эффективности, цифровизации, устойчивости и интеграции электронной коммерции.

Теоретическая значимость исследования заключается в современном и междисциплинарном подходе к прямой корреляции между консультационными услугами и способностью сектора легкой промышленности Р.Молдова адаптироваться к требованиям мирового рынка, увеличивать добавленную стоимость и улучшать устойчивость.

Практическая ценность работы заключается в разработке системной персонализированной рамки для консультационных услуг, которая предоставляет четкую методологию для их внедрения в легкой промышленности. Эта рамка служит руководством для консультационных фирм и компаний в сфере моды. Исследование предлагает набор инструментов и стратегий управления современными консультационными услугами, адаптированными к потребностям сектора, что помогает улучшить операционную эффективность, инновации, устойчивость и развитие брендов, способствуя повышению конкурентоспособности на национальных и международных рынках. Результаты исследования могут быть основой для разработки или корректировки промышленных политик на национальном уровне и влиять на законодательные решения в пользу устойчивого развития легкой промышленности.

Реализация научных результатов была достигнута через: научные публикации по изучаемой теме; внедрение предложений консультаций в компаниях легкой промышленности с поддержкой отраслевой ассоциации APIUS; реализация предложений промышленной политики Министерством Экономического Развития и Цифровизации, особенно в рамках Программы РАСС 2027, с акцентом на цифровизацию и устойчивость. Также Министерство Культуры реализовало предложения по признанию модной индустрии как важной сферы творчества в Национальной Программе Развития Креативных Индустрий 2027 (одобрено 13 марта 2024 года).

DOINA NISTOR

**Aplicarea metodelor moderne de management a serviciilor de
consultanță în companiile industriei ușoare din R. Moldova**

Specialitatea: 521.03 - Economie și Management
în domeniul de activitate

Rezumatul tezei de doctorat în științe economice

Aprobat spre tipar: 22.08.2024 Hartie ofset: Tipar RISO Coli de tipar: 2,85	Formatul hârtiei 1/16 Tiraj 30 ex. Comanda Nr.1
-----------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------