

**UNIVERSITATEA DE STUDII POLITICE ȘI ECONOMICE EUROPENE
„CONSTANTIN STERE”**

Cu titlu de manuscris
C.Z.U:005.21:334.722.012.63/.64](478)

(043.3)

VOLOSIUC ANNA

**IMPLEMENTAREA STRATEGIILOR ȘI METODELOR
PENTRU DEZVOLTAREA DURABILĂ A ÎMM ÎN
REPUBLICA MOLDOVA.**

Specialitatea: 521.03 Economie și management în domeniul de activitate

Teză de doctor în științe economice

Conducător științific: _____ **LÎSÎI Aliona, dr., conferențiar universitar**

Autor: _____ **Volosiuc Anna, doctorand**

CHIȘINĂU, 2026

© Volosiuc Anna, 2026

CUPRINS

	ADNOTARE	5
	ANNOTATION	6
	АННОТАЦИЯ	7
	LISTA TABELELOR	8
	LISTA FIGURILOR	10
	LISTA ABREVIERILOR	12
	INTRODUCERE	14
1	CAPITOLUL 1. FUNDAMENTELE TEORETICE ALE FORMĂRII STRATEGIEI DE DEZVOLTARE DURABILĂ A ÎMM ÎN CONDIȚIILE ACTUALE	24
1.1	Abordări teoretico-metodologice privind organizarea dezvoltării durabile a întreprinderilor mici și mijlocii	24
1.2	Experiența internațională a dezvoltării sustenabile a antreprenoriatului mic și mijlociu	41
1.3	Fundamentarea strategiei de dezvoltare durabilă a ÎMM în condițiile actuale	58
	Concluzii la capitolul 1	70
2	Cercetarea nivelului de orientare strategică spre dezvoltarea durabilă a ÎMM-urilor în Republica Moldova	72
2.1	Conceptul planificării strategice a dezvoltării durabile a ÎMM în contextul tranziției către sisteme preventive și adaptive de management: abordarea ierarhică	72
2.2	Cercetarea particularităților procesului de planificare strategică și formarea orientării strategiei către dezvoltarea durabilă a ÎMM în Republica Moldova	87
2.3	Metodologia de modelare a implementării procesului de planificare strategică și a metodelor de dezvoltare durabilă pentru ÎMM-uri (perspectiva de rețea)	104
	Concluzii la capitolul 2	112
3	Metodologia de evaluare a eficienței implementării managementului strategic și a metodelor de dezvoltare durabilă a ÎMM-urilor în Republica Moldova	114
3.1	Fundamentarea abordării metodologice pentru evaluarea eficienței managementului strategic în dezvoltarea durabilă a ÎMM-urilor	114
3.2	Metodologia elaborării sistemului de indicatori de dezvoltare durabilă a structurilor antreprenoriale	124
3.3	Strategia ESG ca element-cheie al dezvoltării durabile a întreprinderilor mici și mijlocii în contextul actual	138
	Concluzii la capitolul 3	156
	CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI	159
	BIBLIOGRAFIE	164

ANEXE	180
Anexa 1. Evoluția managementului strategic	180
Anexa 2. Sinteza indicatorilor în modelul preventiv și adaptiv în managementul strategic al IMM-urilor	181
Anexa 3. Chestionar: Formarea orientării strategice către dezvoltarea durabilă a IMM-urilor în RM	182
Anexa 4. Chestionar: Implementarea strategiilor ESG în IMM-uri	188
Anexa 5. Lista IMM-urilor care au participat la sondaj	199
Anexa 6. Acte de implementare	201
Anexa 6.1. Certificat de implementare 1	201
Anexa 6.2. Certificat de implementare 2	202
Anexa 7. Aplicarea practică complexă a metodologiei de autor privind evaluarea și implementarea strategiei de dezvoltare durabilă a IMM în baza studiului de caz SRL „Diplomat Club”	203
Anexa 8. Validarea practică complexă a metodologiei autorului pe exemplul SRL „COHERENT SOLUTIONS”	290
Anexa 9. Adeverințe privind înscrierea obiectelor dreptului de autor și ale drepturilor conexe	
Anexa 9.1. Adeverință seria OȘ nr. 8143 din 25.02.2025	352
Anexa 9.2. Adeverință seria OȘ nr. 8144 din 25.02.2025	353
DECLARAȚIA PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII CV-ul AUTORULUI	354
CV-ul AUTORULUI	355

ADNOTARE

VOLOSIUC Anna. „Implementarea strategiilor și metodelor pentru dezvoltarea durabilă a IMM în Republica Moldova”. Teză de doctor în științe economice, specialitatea 521.03 – Economie și management în domeniul de activitate. Chișinău, 2026.

Structura tezei: introducere, trei capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografie din 163 de titluri și 9 anexe; 130 pagini de text de bază, 23 de figuri și 41 de tabele. Rezultatele cercetării sunt reflectate în 11 lucrări științifice.

Cuvinte-cheie: dezvoltare durabilă, IMM, management strategic, planificare strategică, management preventiv și adaptiv, abordare ierarhică, metodă morfologică, model valorico-rețelar, K_{ps}^{int} , IED, ESG, ANS, IDU, evaluarea eficienței, sustenabilitate antreprenorială.

Scopul lucrării: fundamentarea și elaborarea prevederilor metodologice și a mecanismului managerial de evaluare și implementare a strategiilor și metodelor de dezvoltare durabilă a IMM din Republica Moldova.

Obiectivele cercetării: sistematizarea abordărilor teoretice și a experienței internaționale; identificarea particularităților planificării strategice a IMM; fundamentarea abordărilor preventive, adaptive, ierarhice, morfologice și valorico-rețelare; elaborarea instrumentelor de evaluare; integrarea ESG; corelarea evaluărilor microeconomice cu direcțiile de formare a indicatorilor naționali de sustenabilitate; testarea practică a metodologiei.

Noutatea și originalitatea științifică: evaluarea nivelului de competențe ale managementului IMM în planificarea strategică durabilă; elaborarea indicatorului integral K_{ps}^{int} ; fundamentarea indicatorului IED pentru componenta ESG; dezvoltarea abordărilor preventive, adaptive, ierarhice și valorico-rețelare; formularea relațiilor evaluative (3.11) și (3.14) privind influența potențială a IMM asupra direcțiilor de formare a ANS și IDU; elaborarea mecanismului managerial de implementare a ESG.

Rezultatul obținut care contribuie la soluționarea unei probleme științifice importante: fundamentarea metodologică a implementării strategiilor de dezvoltare durabilă a IMM prin elaborarea și integrarea unor instrumente de evaluare a managementului strategic durabil, a unor indicatori cantitativi și a unui mecanism managerial adaptat cerințelor ESG și condițiilor economiei naționale.

Semnificația teoretică: dezvoltarea teoriei managementului strategic al dezvoltării durabile a IMM prin completarea aparatului conceptual și metodologic și fundamentarea instrumentelor cantitative de evaluare.

Valoarea aplicativă: utilizarea K_{ps}^{int} , IED și a mecanismului managerial ESG pentru diagnosticarea strategiei, compararea alternativelor și stabilirea priorităților de dezvoltare durabilă; aplicabilitatea a fost verificată prin studiile de caz SRL „Diplomat Club” și SRL „Coherent Solutions”.

Implementarea rezultatelor științifice: rezultatele au fost implementate în activitatea a 2 IMM din Republica Moldova, confirmate prin 2 certificate de implementare; 2 rezultate metodologice au fost înregistrate la AGEPI ca obiecte ale dreptului de autor.

ANNOTATION

VOLOSIUC Anna. "Implementation of strategies and methods for the sustainable development of SMEs in the Republic of Moldova". PhD thesis in economics, specialty 521.03 – Economics and management in the field of activity. Chişinău, 2026.

Thesis structure: introduction, three chapters, general conclusions and recommendations, 163 bibliographic titles and 9 appendices; 130 pages of main text, 23 figures and 41 tables. The research results are reflected in 11 scientific papers.

Keywords: sustainable development, SMEs, strategic management, strategic planning, preventive and adaptive management, hierarchical approach, morphological method, value-network model, K_{ps}^{int} , IED, ESG, ANS, HDI, efficiency assessment, entrepreneurial sustainability.

Aim of the research: to substantiate and develop the methodological provisions and the managerial mechanism for assessing and implementing strategies and methods for the sustainable development of SMEs in the Republic of Moldova.

Research objectives: to systematize theoretical approaches and international experience; to identify the specific features of SME strategic planning; to substantiate the preventive, adaptive, hierarchical, morphological and value-network approaches; to develop assessment tools; to integrate ESG; to correlate microeconomic assessments with the formation directions of national sustainability indicators; to test the methodology in practice.

Scientific novelty and originality: assessment of the level of SME management competences in sustainable strategic planning; elaboration of the integral indicator K_{ps}^{int} ; substantiation of the IED indicator for the ESG component; development of the preventive, adaptive, hierarchical and value-network approaches; formulation of the evaluative relationships (3.11) and (3.14) regarding the potential influence of SMEs on the formation directions of ANS and HDI; elaboration of the managerial mechanism for ESG implementation.

Result obtained that contributes to solving an important scientific problem: the methodological substantiation of the implementation of SME sustainable development strategies through the elaboration and integration of tools for assessing sustainable strategic management, of quantitative indicators and of a managerial mechanism adapted to ESG requirements and to the conditions of the national economy.

Theoretical significance: development of the theory of strategic management of SME sustainable development by completing the conceptual and methodological apparatus and substantiating quantitative assessment tools.

Applicative value: use of K_{ps}^{int} , IED and the ESG managerial mechanism for strategy diagnosis, comparison of alternatives and setting sustainable development priorities; the applicability was verified through the case studies of SRL "Diplomat Club" and SRL "Coherent Solutions".

Implementation of scientific results: the results were implemented in the activity of 2 SMEs of the Republic of Moldova, confirmed by 2 implementation certificates; 2 methodological results were registered with AGEPI as copyright objects.

АННОТАЦИЯ

ВОЛОСЮК Анна. «Реализация стратегий и методов устойчивого развития МСП в Республике Молдова». Диссертация доктора экономических наук, специальность 521.03 – Экономика и менеджмент в области деятельности. Кишинэу, 2026.

Структура диссертации: введение, три главы, общие выводы и рекомендации, 163 источника и 9 приложений; 130 страниц основного текста, 23 рисунка и 41 таблица. Результаты исследования отражены в 11 научных работах.

Ключевые слова: устойчивое развитие, МСП, стратегический менеджмент, стратегическое планирование, превентивное и адаптивное управление, иерархический подход, морфологический метод, ценностно-сетевая модель, K_{ps}^{int} , IED, ESG, ANS, ИЧР, оценка эффективности, предпринимательская устойчивость.

Цель работы: обоснование и разработка методологических положений и управленческого механизма оценки и реализации стратегий и методов устойчивого развития МСП Республики Молдова.

Задачи исследования: систематизация теоретических подходов и международного опыта; выявление особенностей стратегического планирования МСП; обоснование превентивного, адаптивного, иерархического, морфологического и ценностно- сетевого подходов; разработка инструментов оценки; интеграция ESG; соотнесение микроэкономических оценок с направлениями формирования национальных индикаторов устойчивости; практическая проверка методологии.

Научная новизна и оригинальность: оценка уровня компетенций менеджмента МСП в области устойчивого стратегического планирования; разработка интегрального показателя K_{ps}^{int} ; обоснование показателя IED для ESG-составляющей; развитие превентивного, адаптивного, иерархического и ценностно-сетевого подходов; формулирование оценочных зависимостей (3.11) и (3.14) о потенциальном влиянии МСП на направления формирования ANS и ИЧР; разработка управленческого механизма внедрения ESG.

Полученный результат, способствующий решению важной научной проблемы: методологическое обоснование реализации стратегий устойчивого развития МСП посредством разработки и интеграции инструментов оценки устойчивого стратегического управления, количественных показателей и управленческого механизма, адаптированного к требованиям ESG и условиям национальной экономики.

Теоретическая значимость: развитие теории стратегического управления устойчивым развитием МСП путём дополнения понятийного и методологического аппарата и обоснования количественных инструментов оценки.

Практическая ценность: использование K_{ps}^{int} , IED и управленческого механизма ESG для диагностики стратегии, сравнения альтернатив и определения приоритетов устойчивого развития; применимость подтверждена кейсами ООО «Diplomat Club» и ООО «Coherent Solutions».

Внедрение научных результатов: результаты внедрены в деятельность 2 МСП Республики Молдова, что подтверждено 2 сертификатами внедрения; 2 методологических результата зарегистрированы в AGEPI в качестве объектов авторского права.

LISTA TABELELOR

Nr.	Denumirea	Pag.
Tabelul 1.1	Criteriile de clasificare a IMM în Uniunea Europeană (Recomandarea 2003/361/CE)	39
Tabelul 1.2	Clasificarea comparativă a IMM în practica internațională	39
Tabelul 1.3	Criteriile de clasificare a IMM în Republica Moldova (Legea nr. 179/2016)	40
Tabelul 1.4	Cota IMM în economiile mondiale (2023–2024)	41
Tabelul 1.5	Indicatori inovaționali ai IMM pe țări (2023–2024)	42
Tabelul 1.6	Ponderea IMM-urilor care reciclează prin reutilizarea materialelor sau a deșeurilor în cadrul întreprinderii, 2024	43
Tabelul 1.7	Principalele instrumente financiare de susținere a IMM în UE (2023–2024)	45
Tabelul 1.8	Componentele structurale ale modelului european al dezvoltării durabile a IMM	46
Tabelul 1.9	Instrumentele financiare ale SBA pentru susținerea IMM în SUA	48
Tabelul 1.10	Volumul investițiilor de capital de risc în IMM, 2023 (mld. USD)	48
Tabelul 1.11	Componentele structurale ale modelului american al dezvoltării durabile a IMM	49
Tabelul 1.12	Componentele structurale ale modelului japonez al dezvoltării durabile a IMM	50
Tabelul 1.13	Compararea modelelor internaționale ale dezvoltării durabile a IMM	52
Tabelul 1.14	Interpretările conceptului de „management strategic” în literatura academică	56
Tabelul 1.15	Particularitățile managementului strategic al IMM comparativ cu marile întreprinderi	58
Tabelul 1.16	Modelul recomandat de evaluare integrală a nivelului de dezvoltare durabilă a întreprinderilor mici și mijlocii	60
Tabelul 1.17	Analiza SWOT a IMM din Moldova: factori interni (2026)	62
Tabelul 1.18	Analiza SWOT a IMM din Moldova: factori externi (2026)	62
Tabelul 1.19	Etapele formării strategiei DD a IMM	63
Tabelul 2.1	Matricea factorilor care influențează activitatea strategică a IMM din Republica Moldova	79
Tabelul 2.2	Tipuri de activitate economică după caracterul impactului financiar asupra economiei locale	85
Tabelul 2.3	Structura variabilelor modelului de formare a orientării strategice a IMM-urilor din Republica Moldova către dezvoltarea durabilă	93

Tabelul 2.4	Matricea corelațiilor variabilelor orientate spre dezvoltarea durabilă a IMM-urilor din Republica Moldova	95
Tabelul 2.5	Structura încărcăturilor factoriale și a corelațiilor pe baza analizei factoriale confirmatorii	96
Tabelul 2.6	Principalele tipuri de modelare a proceselor de afaceri	102
Tabelul 2.7	Metode de planificare în rețea și aplicarea acestora	103
Tabelul 2.8	Evaluarea comparativă a metodelor de modelare pentru IMM-urile din Republica Moldova	104
Tabelul 2.9	Tendințe de dezvoltare a structurilor antreprenoriale de rețea	105
Tabelul 2.10	Elemente ale modelului valorico-rețelar de formare și realizare a strategiei de dezvoltare a IMM-urilor	106
Tabelul 3.1	Evaluarea eficacității strategiei organizației	112
Tabelul 3.2	Caracteristicile criteriilor principale de evaluare a eficacității planurilor de afaceri	112
Tabelul 3.3	Componența grupurilor de parametri de evaluare a planificării strategice în cadrul unei întreprinderi industriale	114
Tabelul 3.4	Indicatori integrați mondiali ai dezvoltării durabile	122
Tabelul 3.5	Indicele de dezvoltare umană și principalii săi indicatori în anumite țări, 2023	126
Tabelul 3.6	Analiza comparativă a ANS pe țări (% din VNB, 2021)	127
Tabelul 3.7	Corelarea parametrilor K_{ps}^{int} cu componentele indicatorilor naționali	128
Tabelul 3.8	Coeficienții de relevanță sectoriali δ_i pentru indicatorul ANS	130
Tabelul 3.9	Tendințe privind implementarea principiilor ESG în întreprinderile mici și mijlocii din țările UE, % IMM	137
Tabelul 3.10	Principalele rezultate ale studiului sociologic privind atitudinea IMM-urilor din Republica Moldova față de ESG (eșantion N = 50)	140
Tabelul 3.11	Corelarea componentelor ESG cu parametrii ierarhiei K_{ps}^{int} (Tabelul 3.3 din paragraful 3.1)	144
Tabelul 3.12	Calculul indicatorului integral IED pentru o IMM ipotetică „X” cu ponderi egale ale parametrilor	145

LISTA FIGURILOR

Nr.	Denumirea	Pag.
Fig. 1.1	Arborele sinergetic al problemelor IMM-urilor din Republica Moldova	29
Fig. 1.2	Performanțele economice slabe ale top- și low-managerilor IMM din Republica Moldova	30
Fig. 1.3	Factori sistemici care împiedică strategia de dezvoltare a sectorului IMM în Republica Moldova	30
Fig. 1.4	Funcțiile întreprinderilor mici și mijlocii	31
Fig. 1.5	Funcțiile auxiliare (aplicate) ale întreprinderilor mici și mijlocii	32
Fig. 1.6	Principiile directoare ale IMM-urilor ca bază pentru politica națională de sprijinire a întreprinderilor mici și mijlocii în țările UE	44
Fig. 1.7	Structura managementului strategic	57
Fig. 1.8	Modelul conceptual al dezvoltării durabile a întreprinderii	64
Fig. 2.1	Ierarhia nivelurilor de planificare strategică	70
Fig. 2.2	Abordarea ierarhică în planificarea strategică a dezvoltării durabile a principalilor actori ai economiei naționale	71
Fig. 2.3	Participanții la Sistemul Unic de Informații pentru Planificare Strategică (SUIPS) și structura acestuia	74
Fig. 2.4	Strategia adaptivă a organizației ca fundament al dezvoltării sale durabile	77
Fig. 2.5	Strategia adaptivă în structura managementului organizației	78
Fig. 2.6	Modelul conceptual al cercetării particularităților procesului de planificare strategică în IMM-urile din Republica Moldova	90
Fig. 2.7	Formarea orientării strategice a companiei către dezvoltarea durabilă (verificarea ipotezelor)	97
Fig. 2.8	Principiile funcționării și dezvoltării rețelelor antreprenoriale	107
Fig. 3.1	Profilul strategiei de dezvoltare a întreprinderii	117
Fig. 3.2	Condițiile și factorii dezvoltării durabile a IMM-urilor din Republica Moldova	132
Fig. 3.3	Factori care determină implementarea principiilor ESG, %	138
Fig. 3.4	Factori care determină implementarea principiilor ESG în procesele de afaceri din Republica Moldova, %	141
Fig. 3.5	Beneficiile și avantajele implementării standardelor de dezvoltare durabilă a afacerilor în Republica Moldova	143
Fig. 3.6	Profilul ESG al IMM-ului ipotetic „X” pe baza evaluărilor inițiale ale parametrilor	146

Fig. 3.7 Mecanismul managerial pentru implementarea ESG în strategia de dezvoltare a IMM-urilor din Republica Moldova

1

LISTA ABREVIERILOR

AHP	Analytic Hierarchy Process (Metoda analizei ierarhiilor)
AITT	Agenția pentru Inovare și Transfer Tehnologic
ANRE	Agenția Națională pentru Reglementare în Energetică a Republicii Moldova
ANS	Adjusted Net Savings (Economii Nete Ajustate)
ANSA	Agenția Națională pentru Siguranța Alimentelor
ARIS	Architecture of Integrated Information Systems
BI	Business Intelligence
BNS RM	Biroul Național de Statistică al Republicii Moldova
BSC	Balanced Scorecard (Sistemul de indicatori echilibrați)
CPM	Critical Path Method (Metoda drumului critic)
CPN	Colored Petri Nets
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive (Directiva privind raportarea de sustenabilitate corporativă a UE)
DFD	Data Flow Diagrams
DD	dezvoltare durabilă
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (Venitul înainte de dobânzi, taxe și amortizare)
ECLAC	Comisia Economică a ONU pentru America Latină
eEPC	Extended Event-driven Process Chain
EIF	European Investment Fund (Fondul European de Investiții)
ERD	Entity-Relationship Diagram
ERM	Entity-Relationship Model
ESG	Environmental, Social, Governance (Mediu, Societate, Guvernanță)
ESI	Environmental Sustainability Index (Indicele sustenabilității ecologice)
EUREKA	Programul European de Cooperare Științifico-Tehnică în Tehnologii Avansate
EVA	Economic Value Added (Valoarea economică adăugată)
FCF	Free Cash Flow (Fluxul de numerar liber)
GERT	Graphical Evaluation and Review Technique (Metoda de evaluare și analiză grafică)
GPI	Genuine Progress Indicator (Indicele progresului real)
GPSS	General Purpose Simulating System
HDI	Human Development Index (a se vedea IDU)
IED	Indicatorul Integral al Eficienței Dezvoltării Durabile
IDU	Indicele Dezvoltării Umane (HDI)
IDUP	Indicele Dezvoltării Umane Durabile
INSME	International Network for Small and Medium Enterprises (Rețeaua Internațională pentru Întreprinderile Mici și Mijlocii)
ISO	International Organization for Standardization (Organizația Internațională pentru Standardizare)
ÎMM	Întreprinderi Mici și Mijlocii
K_{ps}^{int}	Indicatorul integral al calității planificării strategice
NCF	Net Cash Flow (Fluxul de numerar net)
NEFI	Network of European Financial Institutions for SMEs

NOPAT	Net Operating Profit After Taxes (Profitul operațional net după impozitare)
OCDE	Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică
ODD	Obiective de Dezvoltare Durabilă
ONU	Organizația Națiunilor Unite
PERT	Program Evaluation and Review Technique (Metoda de evaluare și revizuire a planurilor)
PHARE	Poland and Hungary Assistance for Restructuring of the Economies (Program de asistență tehnică finanțat din bugetul UE)
PIB	Produs Intern Brut
PM2.5	Particule fine cu diametrul de 2,5 micrometri sau mai mic
PNUD	Programul Națiunilor Unite pentru Dezvoltare (UNDP)
PPP / PPA	Purchasing Power Parity (Paritatea puterii de cumpărare)
R&D	Research and Development (Cercetare și Dezvoltare)
RM	Republica Moldova
ROIC	Return on Invested Capital (Rentabilitatea capitalului investit)
RS	Responsabilitate Socială
RSC	Responsabilitatea Socială a Corporației
SADT	Structured Analysis and Design Technique
SCERS	Strategia Națională de Creștere Economică și Reducere a Sărăciei
SEM	Structural Equation Modeling (Modelarea ecuațiilor structurale)
SIMAN	Simulation Analysis
SND	Strategia Națională de Dezvoltare
SUIPS	Sistem Unic de Informare pentru Procesul de Planificare Strategică
UE	Uniunea Europeană
UML	Unified Modeling Language
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development
UNDP	United Nations Development Programme (a se vedea PNUD)
VNB	Venit Național Brut
WACC	Weighted Average Cost of Capital (Costul mediu ponderat al capitalului)
WEF	World Economic Forum (Forumul Economic Mondial)
WWF	World Wide Fund for Nature (Fondul Mondial pentru Natură)

INTRODUCERE

Actualitatea și importanța temei abordate. Contextul actual al dezvoltării societății și antreprenoriatului este marcat de intensificarea problemelor globale de ordin economic, social, ecologic, managerial și instituțional. Aceste probleme nu mai pot fi tratate doar la nivelul statelor sau al corporațiilor mari, deoarece întreprinderile mici și mijlocii reprezintă o parte esențială a economiei reale și participă direct la formarea locurilor de muncă, la crearea valorii adăugate, la inovare și la stabilitatea socială. În aceste condiții, dezvoltarea durabilă devine nu doar o orientare generală a politicilor publice, ci și o necesitate managerială pentru fiecare structură antreprenorială.

Conceptul de dezvoltare durabilă, consolidat la nivel internațional prin documentele Organizației Națiunilor Unite și prin politicile Uniunii Europene, presupune integrarea obiectivelor economice, sociale și ecologice într-un sistem coerent de decizie. Pentru mediul de afaceri, aceasta înseamnă trecerea de la reacții fragmentare la problemele curente către planificare strategică, anticipare, adaptare și evaluarea efectelor pe termen lung ale activității economice. [36].

Astfel, planificarea strategică a dezvoltării durabile devine un instrument de legătură între competitivitatea întreprinderii și responsabilitatea acesteia față de societate și mediu.

În Republica Moldova, actualitatea temei este determinată de rolul major al sectorului ÎMM în economia națională. Conform datelor Biroului Național de Statistică pentru anul 2024, întreprinderile mici și mijlocii constituiau 99,2% din numărul total al întreprinderilor raportoare. Numărul mediu al salariaților în cadrul ÎMM a fost de 356,0 mii persoane, ceea ce reprezintă 65,5% din numărul mediu total al salariaților din întreprinderi. Totodată, veniturile din vânzări ale ÎMM au constituit 308,0 miliarde lei, respectiv 46,1% din veniturile totale din vânzări ale economiei naționale. Aceste date confirmă faptul că nivelul de durabilitate, competitivitate și adaptabilitate al ÎMM-urilor influențează direct stabilitatea economică și socială a Republicii Moldova.

Importanța cercetării crește și în contextul integrării europene. Statutul de țară candidată la Uniunea Europeană impune Republicii Moldova necesitatea alinierii treptate la standardele europene privind dezvoltarea durabilă, guvernanta economică, responsabilitatea socială, protecția mediului și raportarea de sustenabilitate. În același timp, cerințele ESG și efectele directivei CSRD asupra lanțurilor de aprovizionare europene extind presiunea de conformare și asupra ÎMM-urilor din țările partenere, inclusiv asupra celor din Republica Moldova. Chiar dacă obligațiile directe vizează în primul rând companiile mari, ÎMM-urile care colaborează cu acestea vor fi nevoite să demonstreze un nivel mai ridicat de transparență, responsabilitate și capacitate strategică.

Practica dezvoltării antreprenoriatului arată că durabilitatea este tot mai strâns legată de inovare, digitalizare, eficiență energetică, utilizarea rațională a resurselor, produse și servicii cu impact redus asupra mediului, precum și de capacitatea întreprinderii de a construi relații stabile cu stakeholderii [143]. Pentru IMM-uri, aceste cerințe sunt dificil de realizat fără competențe de planificare strategică, fără metode de evaluare a eficienței managementului strategic și fără un mecanism adaptat la dimensiunea, resursele și specificul lor organizațional [121].

În același timp, mediul antreprenorial din Republica Moldova este afectat de instabilitatea economică, accesul limitat la finanțare, reducerea cererii pe unele piețe, vulnerabilitatea exporturilor, deficitul de competențe manageriale și lipsa unor instrumente aplicative suficient de clare pentru integrarea dezvoltării durabile în managementul IMM-urilor. Aceste condiții demonstrează necesitatea elaborării unor abordări metodologice care să permită evaluarea și implementarea strategiilor și metodelor de dezvoltare durabilă în cadrul IMM-urilor din Republica Moldova.

Nivelul de cercetare științifică a problemei în studii internaționale și naționale.

Tematica planificării strategice, a managementului strategic și a dezvoltării durabile a fost analizată în literatura internațională și națională din mai multe perspective. Bazele teoretice ale planificării strategice au fost dezvoltate prin contribuțiile școlii clasice, reprezentate de I. Ansoff [8; 43], A. Chandler, G. Johnson și alți autori, care au susținut rolul planificării formalizate, precum și prin abordările asociate școlii de poziționare și strategiilor emergente, dezvoltate în lucrările lui M. Porter [112], H. Mintzberg [98], R. Waterman, J. Quinn [116] și ale altor cercetători.

Dezvoltarea ulterioară a teoriei managementului strategic a fost influențată de conceptele de hiperconcurență [51], competențe-cheie [71; 113], capacități dinamice [138], capital intelectual, management al cunoașterii, organizație care învață, rețele inter-firme, responsabilitate socială corporativă, modelare a afacerilor și dezvoltare durabilă. Aceste direcții au modificat înțelegerea strategiei: de la un document formal de planificare către un sistem de orientare, adaptare, învățare și creare a avantajelor competitive pe termen lung [122].

În Republica Moldova, problemele planificării strategice, managementului strategic, dezvoltării antreprenoriatului și dezvoltării durabile au fost abordate de autori precum N. Burlacu, V. Cojocar, V. Ioniță, L. Bugaian, A. Stratan, A. [134]. Solcan, I. Călugăreanu, A. Chirtoca, S. Portărescu [111], M. Popescu [110], A. Slivca și alții. Totuși, literatura națională nu oferă încă o abordare suficient de integrată privind aplicarea planificării strategice formale și a metodelor de dezvoltare durabilă în sectorul IMM-urilor, în special prin combinarea dimensiunilor economice, sociale, ecologice și de guvernare cu evaluări cantitative și calitative.

În domeniul indicatorilor dezvoltării durabile, o contribuție importantă au avut cercetările Băncii Mondiale privind Adjusted Net Savings, ale Programului Națiunilor Unite pentru Dezvoltare privind Indicele Dezvoltării Umane, precum și studiile recente privind criteriile ESG și raportarea de sustenabilitate. Cu toate acestea, rămâne insuficient dezvoltată problema conectării evaluărilor microeconomice ale comportamentului strategic al IMM-urilor cu indicatorii macroeconomici ai durabilității naționale. De asemenea, nu este suficient clarificat mecanismul prin care strategiile ESG pot fi adaptate la capacitățile reale ale IMM-urilor din Republica Moldova.

Prin urmare, lacuna științifică identificată constă în lipsa unei metodologii integrate, adaptate condițiilor Republicii Moldova, care să permită evaluarea și implementarea strategiilor și metodelor de dezvoltare durabilă în cadrul IMM-urilor, cu luarea în considerare a specificului managerial, a influenței stakeholderilor, a cerințelor europene și a necesității de măsurare a rezultatelor prin indicatori relevanți.

Problema științifică importantă soluționată constă în fundamentarea metodologică a implementării strategiilor și metodelor de dezvoltare durabilă în cadrul IMM-urilor din Republica Moldova, prin elaborarea și integrarea unor instrumente de evaluare a managementului strategic durabil, a unor indicatori cantitativi și a unui mecanism managerial adaptat cerințelor ESG și condițiilor economiei naționale.

Soluționarea acestei probleme permite depășirea caracterului fragmentar al abordărilor existente și asigură o legătură metodologică între nivelul microeconomic al întreprinderii, nivelul sectorial al IMM-urilor și nivelul macroeconomic al dezvoltării durabile a Republicii Moldova.

Scopul și obiectivele cercetării. Scopul cercetării constă în fundamentarea și elaborarea prevederilor metodologice și a mecanismului managerial de evaluare și implementare a strategiilor și metodelor de dezvoltare durabilă a IMM-urilor din Republica Moldova.

Pentru atingerea scopului cercetării au fost stabilite următoarele obiective:

1. Analiza tendințelor, problemelor și particularităților dezvoltării antreprenoriatului contemporan și fundamentarea necesității planificării strategice a dezvoltării durabile a IMM-urilor din Republica Moldova.
2. Analiza sistemică și evolutivă a teoriei planificării strategice durabile în corelație cu teoria formării avantajelor competitive ale IMM-urilor.
3. Clarificarea și dezvoltarea aparatului științific al teoriei planificării strategice și al conceptului de dezvoltare durabilă aplicat IMM-urilor.
4. Analiza experienței internaționale privind consolidarea și dezvoltarea durabilă a întreprinderilor mici și mijlocii.

5. Fundamentarea caracteristicilor specifice ale strategiei de organizare a dezvoltării durabile a IMM-urilor.
6. Elaborarea concepției de planificare strategică a dezvoltării durabile a IMM-urilor în condițiile tranziției către sisteme de management preventive și adaptive.
7. Cercetarea particularităților procesului de planificare strategică și a formării orientării strategice către dezvoltarea durabilă a IMM-urilor din Republica Moldova.
8. Precizarea principiilor metodologice de modelare a procesului de implementare a planificării strategice și de integrare a metodelor de dezvoltare durabilă în managementul IMM-urilor.
9. Fundamentarea abordării metodologice pentru evaluarea eficienței managementului strategic al dezvoltării durabile a IMM-urilor.
10. Elaborarea prevederilor metodologice privind sistemul de indicatori ai dezvoltării durabile a structurilor antreprenoriale din Republica Moldova, inclusiv prin utilizarea indicatorilor ANS și IDU.
11. Dezvoltarea metodologiei de implementare a strategiilor ESG ca factor de creștere a durabilității IMM-urilor, inclusiv prin elaborarea indicatorului integral al eficienței dezvoltării durabile și a mecanismului managerial de implementare a ESG.

Ipotezele cercetării. În conformitate cu scopul și obiectivele formulate, cercetarea se bazează pe următoarele ipoteze științifice:

1. Dezvoltarea durabilă a IMM-urilor poate fi interpretată ca un ansamblu de subsisteme economice, sociale, ecologice și manageriale, influențate simultan de mediul intern și extern al antreprenoriatului.
2. Strategiile și metodele de dezvoltare durabilă pot constitui un instrument de aliniere a managementului IMM-urilor din Republica Moldova la standardele și practicile Uniunii Europene.
3. Mecanismul de implementare a strategiilor și metodelor de dezvoltare durabilă, inclusiv a strategiilor ESG, poate contribui la creșterea durabilității IMM-urilor și la amplificarea influenței potențiale a acestora asupra direcțiilor de formare a indicatorilor naționali de dezvoltare durabilă.

Baza informațională a cercetării este formată din date statistice ale Biroului Național de Statistică al Republicii Moldova, ale Băncii Mondiale, ale Programului Națiunilor Unite pentru Dezvoltare, ale organizațiilor internaționale și ale instituțiilor specializate în domeniul dezvoltării durabile, antreprenoriatului, managementului strategic și ESG. De asemenea, au fost utilizate cercetări științifice internaționale și naționale, monografii, articole, rapoarte, documente normative și materiale empirice colectate de autor.

Autorul a colectat material primar prin interviuri cu reprezentanți ai mediului de afaceri și ai top-managementului IMM-urilor, precum și prin sondaj sociologic realizat în cadrul a 50 de IMM-

uri din Republica Moldova. Acest material a permis identificarea particularităților procesului de planificare strategică, a nivelului de orientare către dezvoltarea durabilă și a gradului de pregătire pentru implementarea strategiilor ESG.

Metodologia și justificarea metodelor de cercetare alese. Fundamentele teoretice ale cercetării includ teoria economică a antreprenoriatului, teoria managementului, conceptele de management strategic, teoria avantajelor competitive, abordarea bazată pe resurse, abordarea de rețea, teoria capacităților dinamice, managementul schimbărilor, managementul cunoașterii, lanțurile și rețelele de valoare, modelarea afacerilor și conceptele dezvoltării durabile.

Baza metodologică a cercetării este constituită din abordările sistemică, sinergetică [56], comparativă, evolutivă și economico-managerială. În cercetare au fost utilizate metode calitative și cantitative: analiza și sinteza, inducția și deducția, comparația, clasificarea, analiza statistică, chestionarul, interviul, evaluările de experți, analiza factorială, modelarea ecuațiilor structurale, construirea profilului strategiei, calculul indicatorilor integrali adimensionali și agregarea evaluărilor microeconomice în indicatori macroeconomici. Alegerea acestor metode este justificată de caracterul multidimensional al dezvoltării durabile și de necesitatea combinării evaluării teoretice cu verificarea empirică.

Noutatea științifică și originalitatea cercetării. Noutatea științifică a lucrării constă în dezvoltarea unei abordări metodologice integrate privind implementarea strategiilor și metodelor de dezvoltare durabilă a IMM-urilor în Republica Moldova, prin corelarea planificării strategice, managementului adaptiv și preventiv, indicatorilor de sustenabilitate și mecanismelor ESG.

Elementele principale de noutate științifică sunt următoarele:

1. Au fost completate caracteristicile specifice ale IMM-urilor și ale mediului lor de funcționare în Republica Moldova, care determină premisele utilizării tehnologiilor moderne de planificare strategică a dezvoltării durabile.
2. A fost elaborat indicatorul integral al calității planificării strategice a dezvoltării durabile K_{ps}^{int} , calculat pe baza profilului strategiei ca mărime adimensională în intervalul 0–1, care permite trecerea de la evaluarea descriptivă a strategiei la diagnosticarea cantitativă în baza parametrilor financiari și nefinanciari.
3. A fost evaluat nivelul de competențe ale managementului IMM-urilor din Republica Moldova în domeniul planificării strategice durabile, ceea ce a permis identificarea unui nivel redus al asigurării cu resurse pentru planificarea strategică (2,1 din 5) și fundamentarea influenței semnificative a acestor competențe asupra orientării întreprinderilor spre dezvoltarea durabilă ($\beta = 0,225$; $p < 0,01$).

4. A fost elaborată o tipologie a abordărilor privind managementul strategic al dezvoltării durabile, cu argumentarea necesității trecerii de la modele liniare la modele preventive și adaptive.
5. A fost completat conceptul de planificare strategică a dezvoltării durabile a IMM-urilor prin integrarea principiilor managementului preventiv și adaptiv, a abordării ierarhice și a rolului stakeholderilor.
6. A fost elaborat modelul valorico-rețelar de formare și realizare a strategiei de dezvoltare durabilă a IMM-urilor, constituit din patru elemente — integrarea întreprinderii în lanțuri de parteneriat, aplicarea abordării holocratice, cooperarea sistematică cu părțile interesate și motivarea personalului prin KPI —, care permite tratarea strategiei nu ca document intern izolat, ci ca proces de coordonare a resurselor și intereselor actorilor din rețeaua externă a întreprinderii.
7. A fost realizată evaluarea indicatorului Economii Nete Ajustate (ANS) pentru Republica Moldova și a fost justificată utilizarea acestuia împreună cu IDU pentru analiza durabilității la nivel național.
8. Au fost propuse formulele de agregare (3.11 și 3.14) a evaluărilor microeconomice ale IMM-urilor în direcțiile de formare a indicatorilor macroeconomici ai sustenabilității, ceea ce permite corelarea nivelului întreprinderii cu nivelul economiei naționale.
9. A fost elaborat indicatorul integral al eficienței dezvoltării durabile prin implementarea strategiei ESG și a fost propus un mecanism managerial de implementare a ESG adaptat specificului IMM-urilor din Republica Moldova.

Semnificația teoretică a cercetării constă în dezvoltarea teoriei managementului strategic durabil al IMM-urilor prin completarea aparatului conceptual și metodologic al planificării strategice aplicate dezvoltării durabile. Lucrarea contribuie la fundamentarea legăturii dintre nivelul microeconomic al strategiei unei întreprinderi, nivelul sectorial al IMM-urilor și nivelul macroeconomic al indicatorilor naționali de sustenabilitate. În acest mod, cercetarea extinde posibilitățile de analiză integrată a dezvoltării durabile a structurilor antreprenoriale în condițiile unei economii în tranziție.

Valoarea aplicativă a cercetării constă în posibilitatea utilizării recomandărilor și instrumentelor propuse de către instituțiile publice responsabile de susținerea sectorului IMM, de către managerii întreprinderilor mici și mijlocii, de către organizațiile de consultanță, partenerii internaționali și instituțiile de finanțare. Indicatorul K_{ps}^{int} , indicatorul integral al eficienței dezvoltării durabile, mecanismul managerial de implementare a ESG și metodologia de evaluare pot fi utilizate pentru diagnosticarea nivelului de pregătire strategică, pentru elaborarea planurilor de dezvoltare durabilă și pentru evaluarea progresului în integrarea principiilor ESG în activitatea IMM-urilor.

Limitele cercetării sunt determinate de caracterul dinamic al mediului antreprenorial, de disponibilitatea datelor statistice comparabile, de gradul diferit de transparență al ÎMM-urilor și de nivelul variabil de pregătire managerială al participanților la cercetare. Aceste limite nu reduc relevanța rezultatelor, dar indică necesitatea continuării cercetărilor prin extinderea eșantionului, actualizarea periodică a indicatorilor și testarea metodologiei în diferite ramuri ale economiei naționale.

Aprobarea rezultatelor științifice. Rezultatele cercetării au fost prezentate și discutate în cadrul conferințelor științifice naționale și internaționale, iar prevederile principale ale tezei sunt reflectate în 11 lucrări științifice publicate individual și în coautorat: 5 articole în reviste științifice — dintre care 4 în reviste din Registrul Național al revistelor de profil (categoria B) și 1 într-o revistă din străinătate — 5 articole în culegerile conferințelor științifice și 1 teză a comunicării științifice. Trei dintre publicații au apărut în ediții din străinătate (România, Croația, Grecia). Totodată, două rezultate metodologice ale cercetării au fost înregistrate la Agenția de Stat pentru Proprietatea Intelectuală a Republicii Moldova în calitate de obiecte ale dreptului de autor.

Articole în reviste științifice din străinătate:

1. LÎȘÎI, Aliona; VOLOSIUC, Anna. The Role of Education and Training in Preparing Sustainable Business Models for Small and Medium Enterprises: Current Experiences and Empirical Research. In: *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*. Constanța, 2024, vol. XXIV, nr. 2, pp. 224–229. ISSN 2393-3127; ISSN-L 2393-3119. DOI: <https://doi.org/10.61801/OUAESS.2024.2.30>

Articole în reviste din Registrul Național al revistelor de profil:

2. VOLOSIUC, Anna. International models of SME sustainable development: a comparative analysis of the EU, the USA, Japan and Republic of Moldova. In: *Eastern European Journal for Regional Studies (EEJRS)*, 2026, vol. 12, nr. 1, pp. 6–25. ISSN 2537-6179; e-ISSN 1857-436X (categoria B). DOI: <https://doi.org/10.53486/2537-6179.12-1.01>
3. VOLOSIUC, Anna; LÎȘÎI, Aliona. Sustainable development: from early concepts to 21st century achievements. In: *Eastern European Journal for Regional Studies (EEJRS)*, 2025, vol. 11, nr. 1, pp. 63–77. ISSN 2537-6179; e-ISSN 1857-436X (categoria B). DOI: <https://doi.org/10.53486/2537-6179.11-1.04>
4. VOLOSIUC, Anna. Искусственный интеллект как ключевой фактор в достижении устойчивого развития бизнеса. In: *Studia Universitatis Moldaviae. Seria Științe economice și ale comunicării*, 2024, nr. 11(3), pp. 101–107. ISSN 2587-4446; e-ISSN 2587-4454 (categoria B). DOI: [https://doi.org/10.59295/sum11\(3\)2024_17](https://doi.org/10.59295/sum11(3)2024_17)

5. LÎȘÎI, Aliona; VOLOSIUC, Anna. A contemporary perspective on the role of education and training in preparing sustainable business models for small and medium enterprises. In: *Vector European*, 2024, nr. 2, pp. 157–161. ISSN 2345-1106; e-ISSN 2587-358X (categoria B). DOI: <https://doi.org/10.52507/2345-1106.2024-2.28>

Articole în lucrările conferințelor științifice internaționale desfășurate în străinătate:

6. VOLOSIUC, Anna. Strategic Orientation of SMEs Toward Sustainable Development in Fragmented Local Economies: Evidence from the Republic of Moldova. In: *Proceedings of the 2nd International Scientific Jean Monnet Conference „Empowering Europe's Future through Education”*. Zagreb: University of Zagreb, Faculty of Economics and Business, 2026, pp. 97–114. ISBN 978-953-346-257-8. DOI al volumului: <https://doi.org/10.22598/eusolis/Conf2026>

VOLOSIUC, Anna; BUJOR, Oleg; LÎȘÎI, Aliona. Strategic Planning for SMEs: Key Factors and Applicable Complementary Models. In: *Proceedings of the International Conference on Applied Research in Management, Business and Economics*, 2025, vol. 2, issue 1, pp. 25–37. ISSN 3030-1149 (online). DOI: <https://doi.org/10.33422/icarbme.v2i1.1104>

Articole în lucrările conferințelor științifice internaționale desfășurate în Republica Moldova:

8. VOLOSIUC, Anna. Internal and external balance as a mechanism for the sustainable development of SMEs in the Republic of Moldova. In: *Paradigme moderne în dezvoltarea economiei naționale și mondiale: conferință științifică internațională, ediția a 18-a, 23–24 octombrie 2025: Culegere de lucrări științifice*. Chișinău: Editura USM, 2026, pp. 716–724. ISBN 978-9975-77-497-0 (PDF). DOI: <https://doi.org/10.59295/dnwe2025.87>
9. SOCOLOVA, Anna; VOLOSIUC, Anna. Concept and world experience of adapting survival strategies as a factor of sustainable development. In: *Modern Paradigms in the Development of the National and World Economy: International Scientific Conference, 17th Edition, 24–29 October 2024*. Chișinău: CEP USM, 2024, pp. 222–229. ISBN 978-9975-62-826-6 (PDF). DOI: <https://doi.org/10.59295/mpdnwe2024.29>

Articole în lucrările conferințelor științifice naționale:

10. VOLOSIUC, Anna. Состояние и перспективы развития технологии блокчейн в системе образования в контексте обеспечения устойчивого развития. In: *Проблемы и вызовы экономики региона в условиях глобализации: материалы X Национальной научно-практической конференции, 10 февраля 2024*. Комрат: Комратский государственный университет, 2024, сс. 268–272. ISBN 978-5-86654-223-9

Teze ale comunicărilor științifice:

11. VOLOSIUC, Anna. Artificial intelligence as a key factor in achieving sustainable business development. In: *Paradigme moderne în dezvoltarea economiei naționale și mondiale: conferință științifică internațională, 6–7 octombrie 2023*. Chișinău: Universitatea de Stat din Moldova, 2023, p. 55.

Certificate de înregistrare a obiectelor dreptului de autor și drepturilor conexe:

12. VOLOSIUC, Anna; LÎȘÎI, Aliona. Metodologia elaborării unui sistem de indicatori pentru dezvoltarea durabilă a structurilor antreprenoriale. Adeverință seria OȘ nr. 8143 din 25.02.2025. Chișinău: AGEPI, 2025.
13. VOLOSIUC, Anna; LÎȘÎI, Aliona. Strategia ESG ca element-cheie de dezvoltare durabilă a întreprinderilor mici și mijlocii în condiții contemporane. Adeverință seria OȘ nr. 8144 din 25.02.2025. Chișinău: AGEPI, 2025.

Implementarea rezultatelor științifice. Rezultatele cercetării au fost implementate în activitatea a 2 ÎMM din Republica Moldova, fapt confirmat prin 2 certificate de implementare (Anexa 6), iar două rezultate metodologice au fost înregistrate la AGEPI ca obiecte ale dreptului de autor, fapt confirmat prin adeverințele seria OȘ nr. 8143 și nr. 8144 din 25.02.2025 (Anexa 9).

Sumarul capitolelor tezei. Teza este formată din introducere, trei capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografie și anexe. Volumul textului de bază constituie ____ de pagini. Teza conține 23 de figuri și 41 de tabele, iar lista bibliografică include 163 de surse.

Introducerea prezintă actualitatea și importanța temei, nivelul de cercetare a problemei în literatura internațională și națională, problema științifică importantă, scopul și obiectivele cercetării, ipotezele științifice, baza informațională, metodologia cercetării, noutatea și originalitatea științifică, semnificația teoretică, valoarea aplicativă, aprobarea și implementarea rezultatelor științifice, precum și structura tezei.

Capitolul 1, „Fundamentele teoretice ale formării strategiei de dezvoltare durabilă a ÎMM-urilor în condițiile actuale”, este orientat spre analiza abordărilor teoretico-metodologice privind dezvoltarea durabilă a ÎMM-urilor, studierea experienței internaționale și fundamentarea strategiei de organizare a dezvoltării durabile a întreprinderilor mici și mijlocii. Capitolul creează baza conceptuală necesară pentru definirea rolului planificării strategice în managementul durabil al ÎMM-urilor.

Capitolul 2, Cercetarea nivelului de orientare strategică spre dezvoltarea durabilă a ÎMM-urilor în Republica Moldova, este dedicat cercetării nivelului de orientare strategică a ÎMM-urilor către dezvoltarea durabilă. În cadrul capitolului sunt analizate particularitățile procesului de planificare strategică, influența stakeholderilor, tranziția către sisteme de management preventive

și adaptive și perspectiva de rețea asupra implementării strategiilor și metodelor de dezvoltare durabilă.

Capitolul 3, „Metodologia de evaluare a eficienței implementării managementului strategic și a metodelor de dezvoltare durabilă a IMM-urilor în Republica Moldova”, este orientat spre fundamentarea instrumentelor metodologice de evaluare și implementare. Capitolul include abordarea privind evaluarea eficienței managementului strategic, metodologia sistemului de indicatori ai dezvoltării durabile și metodologia de implementare a strategiei ESG ca element-cheie al dezvoltării durabile a IMM-urilor.

CAPITOLUL 1.FUNDAMENTELE TEORETICE ALE FORMĂRII STRATEGIEI DE DEZVOLTARE DURABILĂ A ÎMM ÎN CONDIȚIILE ACTUALE

1.1 Abordări teoretico-metodologice privind organizarea dezvoltării durabile a întreprinderilor mici și mijlocii

În ultimele decenii ale secolului XX și la începutul secolului XXI, cerințele și îngrijorările comunității internaționale față de soluționarea problemelor dezvoltării social-economice au formulat necesitatea elaborării a noului trend, a paradigmei noi de dezvoltare al economiei mondiale în condițiile globalizării [149]. Așa au apărut condiții obiective de elaborare conceptului dezvoltării durabile pentru economia internațională. Conceptul propus a fost discutat și susținut nu numai de managementul țărilor industrial dezvoltate, ci și a celor în curs de dezvoltare care sau propus obiectivul de o dezvoltare durabilă al propriul sistem social-economic. În acest sens, la guvernele acestor țări au fost create Consilii sau comisii speciale pentru dezvoltarea durabilă și au fost adoptate programe naționale de tranziție către dezvoltarea durabilă [55].

Și în Republica Moldova, ca țară în curs de dezvoltare, având în vedere poziționarea sa geografică în Europa Centrală, potențialul resurselor hidroenergetice și alte resurse naturale și economice, problema asigurării dezvoltării durabile a devenit o strategie importantă și deosebită. Primul pas în soluționarea și aplicarea acestei strategii la nivel național a fost elaborarea și aprobarea Conceptul tranziției Republicii Moldova la dezvoltarea durabilă [133;134]. În anul 2001, Guvernul Republicii Moldova a aprobat Strategia de dezvoltare socio-economică pe termen mediu (până în anul 2005) [75]. În acest document au fost evidențiate: politica economică a statului, stabilite prioritățile, obiectivele și măsurile necesare pentru implementare, cu scopul de a crea o economie de piață competitivă, compatibilă cu principiile, normele, mecanismele și instituțiile economice avansate. Documentul elaborat face parte din Strategia Națională de Dezvoltare Durabilă pentru perioada 2000-2020. Astfel, după reuniunea de la Johannesburg (2002) [160], a fost elaborat proiectul Strategiei Naționale de Creștere Economică și Reducere a Sărăciei (SCERS), care a fost aprobat prin Lege nr.398 din 2 decembrie 2004 [89] pentru perioada 2004 – 2006. În continuare a fost elaborată Strategia Națională de Dezvoltare „Moldova 2020”, care, în versiunea inițială, cuprindea șapte direcții prioritare [99] și a fost aprobată prin Legea nr. 166 din 11 iulie 2012 [86], fiind ulterior modificată prin Legea nr. 121 din 3 iulie 2014 [85]. În acest document se menționează: SND „Moldova 2020” și sa prezentat o viziune încheată privind dezvoltarea economică sustinabilă pe termen lung, avînd la temelie un studiu diagnostic al constrîngerilor de dezvoltare economică. Sub acest aspect, se va ghida abordarea sectorială caracteristică pentru programul de guvernare, ale cărui obiective sunt trasate pentru întreaga durată

a mandatului. În 2022 parlamentul aprobă Legea ordinară, Articol unic, Strategia națională de dezvoltare „Moldova Europeană 2030” - o strategie despre oameni și pentru oameni [133;90]. Pentru SND „Moldova 2030” sa propus utilizarea unui concept al calității vieții, care include 10 dimensiuni relevante și care este în mod standard utilizat în Uniunea Europeană pentru măsurarea calității vieții. Aceste zece dimensiuni „acoperă” aspectele fundamentale ale vieții omului așa dar, viziunea și obiectivul strategic major al SND „Moldova 2030” este centrat pe calitatea vieții, ceea ce implică o definiție clară a dimensiunilor acestora, identificare a principalilor factori determinanți și actori ai schimbării și atribuire a unui set de indicatori statistici pentru măsurarea tendințelor recente, situației actuale, perspectivelor de dezvoltare și țințelor pertinente pentru intervențiile strategice.

Cercetarea efectuată a demonstrat că în literatura economică, geneza teoriei dezvoltării durabile se datează din anii 1920 ai secolului trecut, iar fundamentul acestora a fost pus de cercetările economiștilor Léon Walras [151], John R. Hicks [72], Paul Samuelson [124], Abraham Wald și alții. În lucrările publicate de acești savanți, accentul principal a fost pus pe investigarea problemelor legate de stabilitatea sistemelor economice. Cercetătorii, analizând teoria echilibrului pieței în condițiile concurenței perfecte, au ajuns la concluzia că durabilitatea în dezvoltarea pieței depinde de procesele economice care au loc în alte faze ale reproducerii sociale. Ca rezultat acestor cercetări a fost relevată esența aspectului politico-economic al problemei. Ei considerau că stabilitatea sistemului economic este determinată în mare măsură de stabilitatea relațiilor economice. În continuare, problemele legate de durabilitatea dezvoltării economice au fost cercetate în cadrul teoriei instituționale și, în special, al teoriei organizării. În continuare, problemele legate de durabilitatea dezvoltării economice au fost cercetate în cadrul teoriei instituționale și, în special, al teoriei organizării. Evoluția acestor abordări se înscrie în procesul mai amplu de dezvoltare și diversificare a gândirii economice moderne [13]. Rezultatele acestor cercetări au condus la concluzii fundamentale care astăzi stau la baza formării teoriei moderne a dezvoltării durabile social-economice [125].

Analizând evoluția conceptului de „dezvoltare durabilă” în înțelesul său modern, autorul a identificat mai multe etape de formare acestui concept.

Mijlocul anilor '70 ai secolului XX - prima etapă este considerată etapa nașterii conceptului de „dezvoltare durabilă,” ceea ce este legat de eforturile majorității țărilor de a asigura dezvoltarea lor cu impact minim asupra mediului înconjurător. Pe baza acestei idei a fost formulat conceptul „dezvoltare fără distrugere” în cadrul Programului ONU pentru protecția mediului. Ulterior, pornind de la acest concept „dezvoltare fără distrugere”, a fost elaborată o versiune mai avansată a conceptului „ecodezvoltare,” al cărui sens principal era alegerea unui model sustenabil de

dezvoltare socio-economică a țării, care ar contribui la reducerea impactului negativ asupra mediului înconjurător. Tot în același timp o implicație considerabilă în evoluția dezvoltării durabile au avut organizațiile internaționale. Agenda 2030 a ONU, adoptată de liderii mondiali în 2015, reprezintă noul cadru global de dezvoltare durabilă și stabilește 17 obiective de dezvoltare durabilă (ODD). Ea constituie 12 angajamente de eradicare a sărăciei și de asigurare a dezvoltării durabile peste tot în lume, până în 2030 (Comisia Europeană, 2019). ODD își propune să echilibreze cele trei dimensiuni ale dezvoltării durabile: economică, socială și componenta de mediu – prin acțiuni concrete prevăzute pentru următorii 15 ani. În aceste condiții, mediul de afaceri tot își modifică punctul de vedere referitor la premisele și criteriile de abordare al activității sale. Iar savanții Tătărușanu M. și Onea A. [137] sugerează că ideea referitoare la sustenabilitate, apărută ca rezultat al dezechilibrului dintre creșterea economică și mediu, a constituit o alternativă a abordării economice privind maximizarea profitului prin implicarea stakeholderilor. Iar pilonii, pe care se construiește dezvoltarea durabilă, reprezintă, în același timp, un sistem preferențial al responsabilităților sociale ale corporațiilor (RSC) considerate componente ale noii paradigme economice. Schimbările și intensificarea procesului de globalizare a economiei mondiale, creșterea a competiției între țări pentru sferele de influență în ultimele decenii ale secolului XX a determinat necesitatea elaborării unei noi viziuni pentru asigurarea unei dezvoltări durabile pe termen lung, care să contribuie la satisfacerea deplină a nevoilor generațiilor prezente și viitoare, asigurându-le o viață demnă.

A doua etapă, în opinia autorului, se caracterizează prin creșterea interesului față de conceptul de "dezvoltare durabilă," odată cu publicarea primului raport al Comisiei Internaționale a ONU, intitulat "Viitorul nostru comun" [29]. În acest raport au fost prezentate rezultatele cercetărilor privind starea mediului înconjurător și dezvoltarea socio-economică a țărilor, precum și direcțiile de dezvoltare durabilă.

În următorul raport al Comisiei (Report of the UN International Commission on Environment and Development) [119] se oferă o definiție mai completă a conceptului de "dezvoltare durabilă," care este înțeleasă ca dezvoltarea țărilor lumii ce satisface nevoile populației prezente, fără a compromite capacitatea generațiilor viitoare de a-și satisface propriile nevoi. Esența acestei abordări constă în utilizarea rațională și eficientă a resurselor limitate în prezent, reducând astfel impactul negativ asupra mediului înconjurător și diminuând amenințarea la adresa satisfacerii depline a nevoilor generațiilor viitoare.

Pentru a treia etapă a formării sustenabilității este caracteristică o înțelegere mai profundă a conceptului de "dezvoltare durabilă," privit ca stabilitatea unui sistem socio-economic, capabil să-

și menține funcțiile chiar și în fața schimbărilor semnificative ale parametrilor sistemului ale mediului extern.

În determinarea stabilității unui sistem socio-economic, ca un concept complex, în literatură de specialitate se utilizează mai multe abordări. Prin susținătorii acestei abordări se numără Baldwin, David A., Hollingsworth, J. Rogers, North, Douglass C., și alții. În cadrul acestei abordări, securitatea reprezintă una dintre dimensiunile esențiale ale stabilității sistemului socio-economic, fiind asociată cu protejarea valorilor dobândite împotriva amenințărilor [14]. Totodată, stabilitatea sistemului este analizată prin prisma siguranței, rezistenței și capacității sale de reînnoire și îmbunătățire continuă [74; 103]. Stabilitatea unei țări, ca sistem unitar, înseamnă rezistența și fiabilitatea elementelor socio-economice, durabilitatea legăturilor economice și organizatorice dintre acestea, precum și capacitatea de a rezista la presiunile interne și externe. În contrast, siguranța, fiabilitatea și rezistența sunt văzute ca condiții și attribute ale stabilității sistemului socio-economic, în timp ce fiabilitatea și rezistența sunt caracteristici mai degrabă ale sistemelor tehnice.

A doua abordare, care se bazează pe înțelegerea stabilității sistemului socio-economic ca fiind stabilitatea parametrilor într-o anumită perioadă de timp, este caracteristică pentru Sorensen, Aage B [132], M. Blaug [21], Bryant W. Keith [30] și alții. Ei consideră că stabilitatea este „o condiție necesară în care sistemul trebuie să revină la starea de echilibru după orice mică perturbare,” sau stabilitatea sistemului reprezintă capacitatea acestuia de a rămâne relativ neschimbat în ciuda perturbărilor interne și externe. Ca argument contra acestei abordări, oponenții evidențiază proprietatea de autoorganizare a sistemului socio-economic. Mecanismul de transformare a sistemului și îndeplinirea funcțiilor sale este încorporat în el astfel încât să asigure supraviețuirea și stabilitatea sistemului, precum și apropierea de scopul său. Acest lucru nu exclude apariția contradicțiilor în cadrul sistemului, deoarece parametrii săi se modifică constant în procesul de dezvoltare și funcționare.

A treia abordare, susținută de Gandolfo Giancarlo [66] și Skyttner Lars [128], vede stabilitatea ca fiind capacitatea de a menține echilibrul dinamic. Conform acestei viziuni, stabilitatea economică a unui sistem economic regional este privită ca o proprietate integrată a sistemului de a menține echilibrul dinamic în timp ce parametrii mediului intern și extern se modifică în limite acceptabile. Cu toate acestea, echilibrul dinamic reprezintă o stare de stabilitate a sistemului socio-economic, care se formează sub influența unor forțe opuse și egale. În ceea ce privește echilibrul de piață, acesta este atins pe baza luării în considerare a multor factori care influențează cererea și oferta. Fiind un sistem deschis, sistemul socio-economic atinge echilibrul dinamic doar pentru o anumită perioadă de timp, prin dezechilibru și influența forțelor opuse. În

definirea conceptului de „stabilitate a sistemului socio-economic,” este important să se acorde o atenție deosebită capacității sistemului de a funcționa stabil, de a se dezvolta și de a menține principalele tendințe de dezvoltare.

Aici se menționează dialectica schimbărilor interne și externe ale sistemului, despre tranziția acestuia de la o stare stabilă la alta. Prin urmare, baza stabilității unui sistem economic este stabilitatea și dezvoltarea relațiilor economice dominante din societate, iar îmbunătățirea lor creează premise pentru dezvoltarea pe termen lung a sistemului. Un rol important în menținerea stabilității macroeconomice revine mecanismelor monetare, prin influența acestora asupra nivelului prețurilor, inflației, cererii și activității economice [80]. Într-un astfel de sistem, mecanismele de stabilizare macroeconomică și de echilibru funcționează eficient, autoreglând parametrii principali ai sistemului, contribuind astfel la rezolvarea la un nivel ridicat a contradicțiilor economice, sociale și ecologice care apar. În același timp autorul menționează că stabilitatea este un concept relativ, care poate fi evaluat doar prin comparație. Aceași regiune sau teritoriu poate fi mai stabil în comparație cu altele și mai puțin stabilă în raport cu ele. În prima interpretare, conceptul de „stabilitate” caracterizează starea economiei și sferei sociale a unei regiuni sau a unui teritoriu separat în funcție de forțele externe care acționează asupra acestuia. Dacă starea economiei și a sferei sociale a regiunii este supusă unor abateri mai mici de la starea anterioară în fața unor influențe externe egale și schimbări interne, acest lucru caracterizează stabilitatea sa. Stabilitatea este o formă exterioară de manifestare a structurii interne al economiei și sferei sociale a regiunii. Cu alte cuvinte, deoarece condiția pentru rezistența la influențele externe constă în proprietățile interne ale sistemului, pentru a crește rezistența la acestea, este necesar să se îmbunătățească structura internă a sistemului.

Această abordare privind gestionarea și dezvoltarea economiei și sferei sociale a unei regiuni sau a unui teritoriu separat a fost aplicat la elaborarea unui număr de concepte ale dezvoltării durabile și pentru prima dată, atenția este concentrată asupra legăturilor complexe dintre categoriile de „stabilitate” și „dezvoltare”, care sunt utilizate împreună, și nu în opoziție una față de cealaltă.

Tendențele moderne în teoria sustenabilității economice sunt fundamentate și de neo-instituționaliști. Rolul instituțiilor constă în reducerea incertitudinii prin stabilirea unor legături durabile între agenții economici ai sistemului economic de piață și prin interacțiunea acestora pe baza respectării stricte a „regulilor jocului”. Mediul instituțional este cel care creează fundamentele pentru stabilitatea creșterii economice, ceea ce duce la concluzia despre rădăcinile instituționale ale sustenabilității economice în raport cu orice nivel al sistemului economic [3].

Totuși, teoria sustenabilității economice a dezvoltării exercită, la rândul său, o influență semnificativă asupra opiniilor reprezentanților neo-instituționalismului. Acest tip de abordare permite să privim stabilitatea instituțiilor economice nu doar ca un factor esențial al dezvoltării economice, ci și ca un factor al sustenabilității sistemului economic în ansamblu. În opinia autorului, esențialul în teoria dezvoltării durabile este definirea corectă a conceptului de „dezvoltare durabilă,” evidențierea esenței și proceselor legate de asigurarea și menținerea acesteia.

În prezent, în literatura socio-economică națională [25] și internațională, precum și în documentele oficiale ale organizațiilor internaționale, există peste cincizeci de definiții ale conceptului de „dezvoltare durabilă.” Aceste definiții reflectă următoarele aspecte fundamentale ale acestei probleme planetare majore privind sustenabilitatea activității umane.

În primul rând, dezvoltarea durabilă este acel tip de dezvoltare a unei țări care nu impune generațiilor viitoare costuri suplimentare pentru utilizarea resurselor naturale.

În al doilea rând, dezvoltarea durabilă este acel proces care asigură un proces continuu și neîntrerupt de reproducere simplă sau extinsă a bunurilor materiale și a potențialului economico-productiv pe termen lung. În acest context, realizarea obiectivelor dezvoltării durabile presupune transformarea sistemică a modelelor de producție și consum, fără a se limita exclusiv la sporirea eficienței utilizării resurselor [18].

În al treilea rând, dezvoltarea durabilă este acel tip de dezvoltare care minimizează consecințele negative ale cataclismelor naturale și economice și maximizează efectele externe între generații.

În al patrulea rând, dezvoltarea durabilă este acel proces în care umanitatea trebuie să asigure reproducerea simplă prin utilizarea dobânzilor generate de capitalul natural, fără implica însăși capitalul natural. Când vorbim despre sustenabilitatea economiei, ne referim adesea la stabilitatea pieței interne, deoarece starea sau conjunctura pieței determină în mare măsură conjunctura economică a țării. În acest context, interpretarea afirmațiilor lui Léon Walras, John F. Nash. [120] și Francis Ysidro Edgeworth [59] ne permite să definim sustenabilitatea ca:

- Proprietatea unui sistem economic coconstă în atingerea unui anumit echilibru prețurilor între cerere și ofertă, ca rezultat al acțiunii mecanismului de piață;
- Starea pieței care ține cont de interesele producătorilor și consumatorilor, care acționează ca agenți de piață și pentru care nu este avantajos să modifice această stare;
- Starea pieței în condițiile acțiunii forțelor unei concurențe corecte, în care nici un agent sau grup de agenți de piață nu poate influența elementele interacționante ale pieței cu scopul de a-și consolida pozițiile.

Clasificarea extinsă a definițiilor conceptului de „dezvoltare durabilă” prezentată în literatura economică include și formularea acestui concept, scopul, proprietățile și funcțiile sale, precum și elementele de bază ale sustenabilității, integrate în interpretarea autorului.

Analiza teoretică a conceptelor de dezvoltare durabilă prezentate îi permite autorului să evalueze cele trei fundamente definitorii ale acestui concept:

1. Componenta ecologică a dezvoltării durabile. Aici accentul este pus pe echilibrul dintre protecția mediului și utilizarea rațională a resurselor naturale, ținând cont de interesele generațiilor actuale și viitoare. În acest context, impactul procesului de reproducere asupra mediului înconjurător rămâne în limitele capacității economice a biosferei, iar formarea unei atitudini raționale și morale omului față de natură și societate devine obiectivul principal al îmbunătățirii stării ecologice a teritoriului. Dezvoltarea ecologică durabilă presupune adoptarea de măsuri în cadrul programelor ecologice pentru reducerea emisiilor de poluanți în atmosferă din surse staționare și mobile, în special de la întreprinderile industriale, creșterea nivelului de purificare apelor reziduale și organizarea unui sistem de monitorizare fiabilă a stării mediului înconjurător. Bunăstarea ecologică depinde în mare măsură de dimensiunea investițiilor direcționate către implementarea și utilizarea pe scară largă a tehnologiilor de economisire a resurselor în sectoarele principale ale economiei regionale. Pentru a crea un mediu favorabil pentru activitatea durabilă oamenilor care trăiesc pe acest teritoriu, este necesară crearea de noi capacități și extinderea celor existente pentru reciclarea și eliminarea deșeurilor, creșterea nivelului de înverzire a regiunii și îmbunătățirea infrastructurii acesteia.

2. Componenta economică a dezvoltării durabile. În definirea conceptului de „dezvoltare durabilă” se pune adesea un accent major pe componenta economică: crearea unei economii orientate social, bazată pe utilizarea rațională a resurselor și care nu pune în pericol capacitatea generațiilor viitoare de a-și satisface nevoile, sau ca o dezvoltare socio-economică stabilă și echilibrată a comunității umane, care nu distruge mediul natural și asigură un progres continuu al societății.

3. Componenta socială a dezvoltării durabile. Conceptul de sustenabilitate a dezvoltării sociale este legat de satisfacerea rezultatelor finale ale procesului de reproducere – nevoile materiale și spirituale ale populației. În acest context, teoria dezvoltării durabile se bazează pe legile economice obiective ale producției de mărfuri și ale creșterii nevoilor. Astfel, sustenabilitatea procesului de reproducere în condițiile aplicării principiilor de piață, care reprezintă un proces continuu, este privită ca un sistem de relații economice care asigură menținerea stabilității sferei sociale și a creșterii economice cu costuri minime și siguranță ecologică, contribuind la o satisfacere mai completă a nevoilor materiale și spirituale ale populației

din țară și din regiunile sale. Interpretarea regională a conceptului de „dezvoltare durabilă”. În etapa actuală, dezvoltarea durabilă a unei țări, în adevăratul sens al cuvântului, este posibilă doar prin asigurarea sustenabilității dezvoltării tuturor regiunilor sale. În consecință, apare necesitatea cercetării problemelor comune și a diferențelor în asigurarea dezvoltării durabile a țării, în special a Republicii Moldova, a particularităților teoretice și metodologice de formare a strategiilor și metodelor de dezvoltare durabilă a acesteia, ținând cont de relativa lor autonomie și de condițiile de piață în care funcționează.

Dezvoltarea durabilă al organizațiilor de afaceri mici și mijlocii reprezintă o concepție bazată pe o abordare strategică a managementului, care vizează atingerea echilibrată al obiectivelor economice, sociale și ecologice. Aceast concept științific acordă o atenție deosebită sustenabilității afacerilor pe termen lung, minimizării impactului negativ asupra mediului înconjurător și asigurării bunăstării pe termen lung atât pentru organizație, cât și pentru societate în ansamblu [155].

Un sector puternic de afaceri mici și mijlocii reprezintă o parte importantă a structurii sociale și constituie fundamentul stabilității economice a unei țări. Întreprinderile mici, ca sector instituțional al economiei, au devenit de mult timp dominante ca număr și volum de producție în țările dezvoltate. Conform datelor Biroului Național de Statistică al Republicii Moldova, în anul 2023 au activat 63,3 mii de întreprinderi mici și mijlocii, reprezentând 99,2% din numărul total al întreprinderilor raportoare. Numărul mediu al salariaților din cadrul IMM a constituit 352,1 mii de persoane, respectiv 65,3% din numărul total al salariaților întreprinderilor, iar veniturile din vânzări au însumat 285,9 miliarde lei, reprezentând 45,0% din veniturile totale din vânzări pe economie [20]. Cu toate acestea, întreprinderile mici nu beneficiază de un sprijin deplin la nivel național, iar drept rezultat, multe dintre ele sunt neprofitabile. Printre factorii care au împiedicat dezvoltarea întreprinderilor mici în Moldova se numără:

1) Lipsa unui sprijin guvernamental suficient (financiar, informațional, consultativ). Întreprinderile mici au avut o participare redusă în licitațiile pentru achizițiile de bunuri, lucrări și servicii din partea statului. Astfel, mecanismul achizițiilor publice nu a fost utilizat ca un instrument al politicii de stat pentru susținerea dezvoltării întreprinderilor mici;

2) Un sistem fiscal imperfect, instabil și împovărător. Dezvoltarea sistemului fiscal pentru întreprinderile mici în Moldova s-a caracterizat printr-o creștere constantă a poverii fiscale asupra acestora; (Figura 1.1)

3) Problemele în obținerea creditelor. Întreprinderile mici și mijlocii (IMM) s-au confruntat cu următoarele dificultăți legate de creditarea bancară: rate mari ale dobânzii; necesitatea unui gaj lichid pentru garantarea rambursării resurselor de credit; creditele oferite de instituțiile bancare au

fost pe termen scurt sau mediu (ÎMM-urile au nevoie de credite pe termen lung, de valoare mică, cu rambursare în rate egale); lipsa de informare adecvată privind condițiile de acordare a creditelor; teama de a pierde controlul asupra propriei afaceri;

4) Sprijinul integrativ insuficient. ÎMM-urile resimt o presiune constantă din partea marilor corporații internaționale și concurează între ele, ceea ce le face vulnerabile în fața unei piețe globalizate;

5) Dinamica negativă a principalilor indicatori macroeconomici, cum ar fi limitarea cererii interne și criza de desfacere; lipsa unei reglementări adecvate a relațiilor dintre subiecții activității antreprenoriale și autoritățile statului; procesele inflaționiste negative care duc la creșterea costurilor întreprinderilor pentru materii prime, materiale și alte elemente incluse în costurile de producție. Aceste probleme în funcționarea și dezvoltarea întreprinderilor mici în Moldova au necesitat o revizuire radicală a politicii de reglementare a statului în acest domeniu. Până în 2023, ponderea subiecților de întreprinderi mici a constituit 98,14% din totalul subiecților economici.

6) Angajați puțini și, în general, slab calificați sau cu calificări generale, obișnuite, simple; competențele antreprenoriale la top- și low-management reduse. (Figura 1.2)

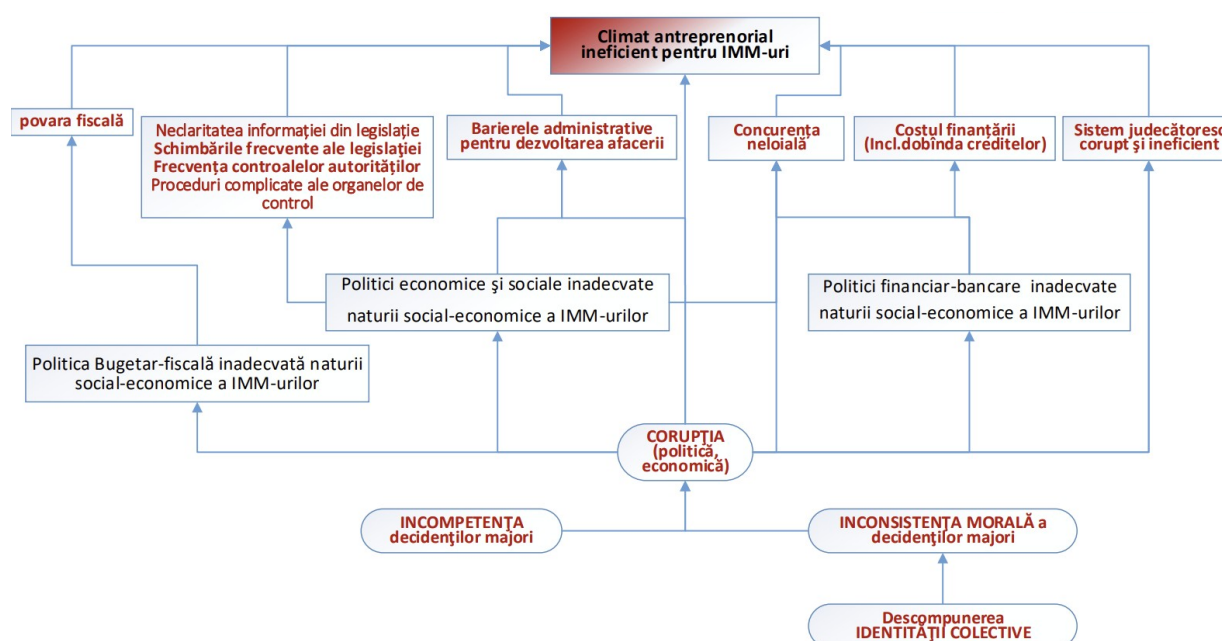


Fig. 1. 1. Arborele Sinergetic a Problemelor ÎMM-urilor din RM
Sursa: [45]

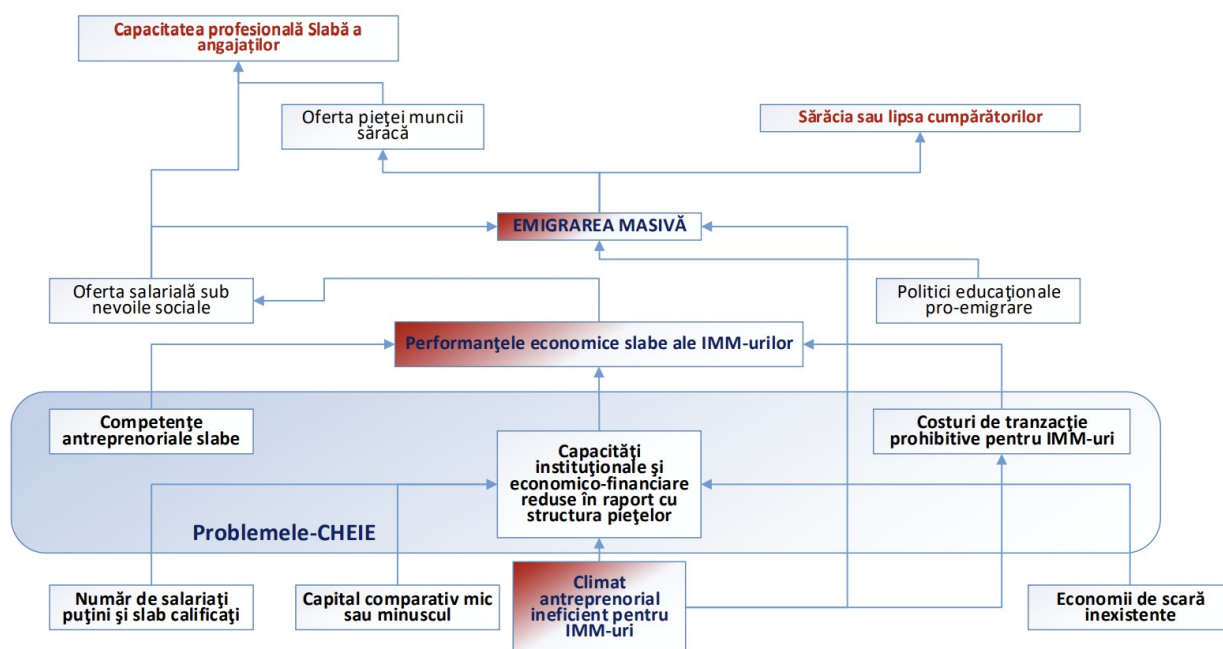


Fig. 1. 2. Performanțele economice slabe ale top și low-managerilor ÎMM din RM
Sursa: [45]

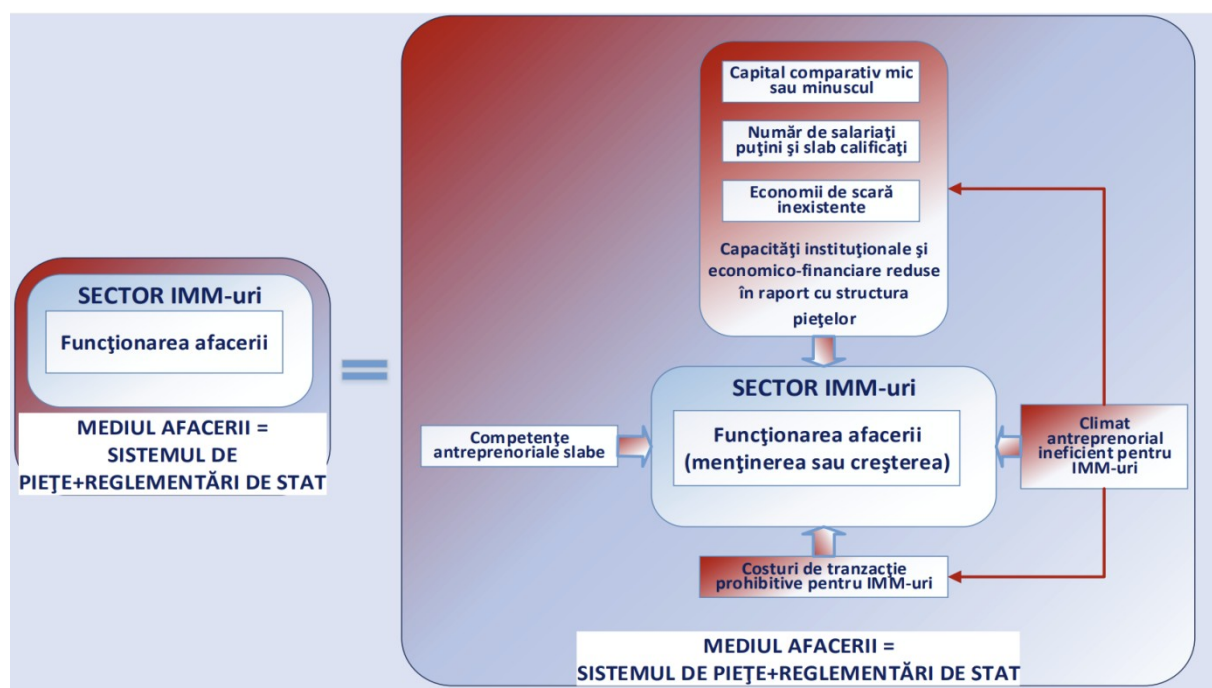


Fig. 1. 3. Factori sistemici, ce împiedică strategia de dezvoltare a sectorului ÎMM în RM
Sursa: [45]

Limitările economice cauzate de dimensiunea afacerilor ÎMM-urilor nu le permit să valorifice avantaje competitive durabile și se reduc la următoarele, iar performanțele economico-financiare slabe ale ÎMM-urilor sînt determinate, în esență, de următorii factori:

- 1) Competențe antreprenoriale reduse;
- 2) Costuri de tranzacție prohibitive;

3) Economii de scară inexistente împreună cu capacitățile inexistente pentru identificarea, valorificarea și menținerea unor avantaje competitive durabile;

4) Climat / mediu antreprenorial ineficient (nefavorabil / advers / ostil) sectorului IMM.
(Figura 1.3)

În opinia autorului întreprinderile mici și mijlocii reprezintă un element indispensabil și obiectiv necesar al oricărui sistem de gestionare, fără de care economia și societatea, în ansamblu, nu poate funcționa și să se dezvolte normal și durabil. Ele constituie o formă independentă și cea mai tipică de organizare a vieții economice a țării, cu particularitățile, avantajele și dezavantajele sale, precum și cu regularitățile dezvoltării lor. Rolul dual al acestora este confirmat de rezultatele analizei funcțiilor specifice întreprinderilor mici, **clasificate în funcții de obiectiv și funcții instrumentale**. Problema funcțiilor specifice ale întreprinderilor mici este, de asemenea, una de natură controversată. **În literatura economică, aceste funcții specifice sunt împărțite în două grupe – economice și sociale, dar sunt interpretate diferit de economiști spre deosebire de alți cercetători**. Autorul plasează pe primul loc ca funcție principală a întreprinderilor mici „factorul libertății economice”, aceasta asigură extinderea principiilor sustenabilității societății moderne asupra domeniului relațiilor economice. (Figura 1.4) Pe de o parte, existența unui mediu instituțional dezvoltat pentru întreprinderile mici permite cetățeanului să aleagă liber între rolul de angajat și cel de antreprenor independent. Pe de altă parte, funcționarea întreprinderilor mici și mijlocii este într-o mai mare măsură subordonată legilor economiei de piață libere, având capacitatea de a influența această piață. Pentru condițiile naționale, această funcție are o importanță deosebită.

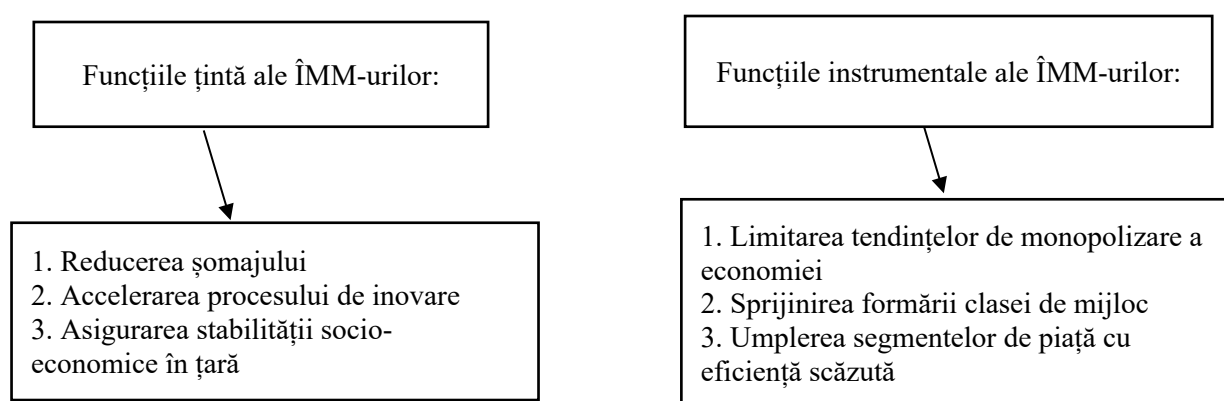


Fig. 1. 4. Funcțiile întreprinderilor mici și mijlocii

Sursa: Elaborat de autor pe baza de: Borza, Petru: Dezvoltare Durabilă în Republica Moldova [25], Lilia Covas: Managementul Dezvoltării Durabile a Întreprinderilor din RM Prin Prisma Culturii Organizaționale [49], Baker S.: What is Sustainable Development? [12]

În plus, cu aceasta este legată și o funcție socială specifică a întreprinderilor mici și mijlocii din Republica Moldova, care nu a primit o atenție suficientă în literatura de specialitate – contribuția la formarea în RM a „înțelegerii antreprenoriatului durabil,” care este subiectul unei cercetări speciale. **A doua caracteristică economică a întreprinderilor mici și mijlocii este** coincidența funcțiilor de bază ale antreprenoriatului ca activitate și ale antreprenorului ca proprietar. Acest concept, conform opiniei autorului, are o semnificație aplicată (pragmatică) bine definită (Figura 1.5). De asemenea, autorul consideră că specificitatea funcției economice al IMM-urilor, care este legată de combaterea tendinței de monopolizare a pieței de către marii producători internaționali. Existența întreprinderilor mici și mijlocii contribuie la soluționarea acestei probleme prin completarea legislației cu mecanisme de reglementare descentralizată.

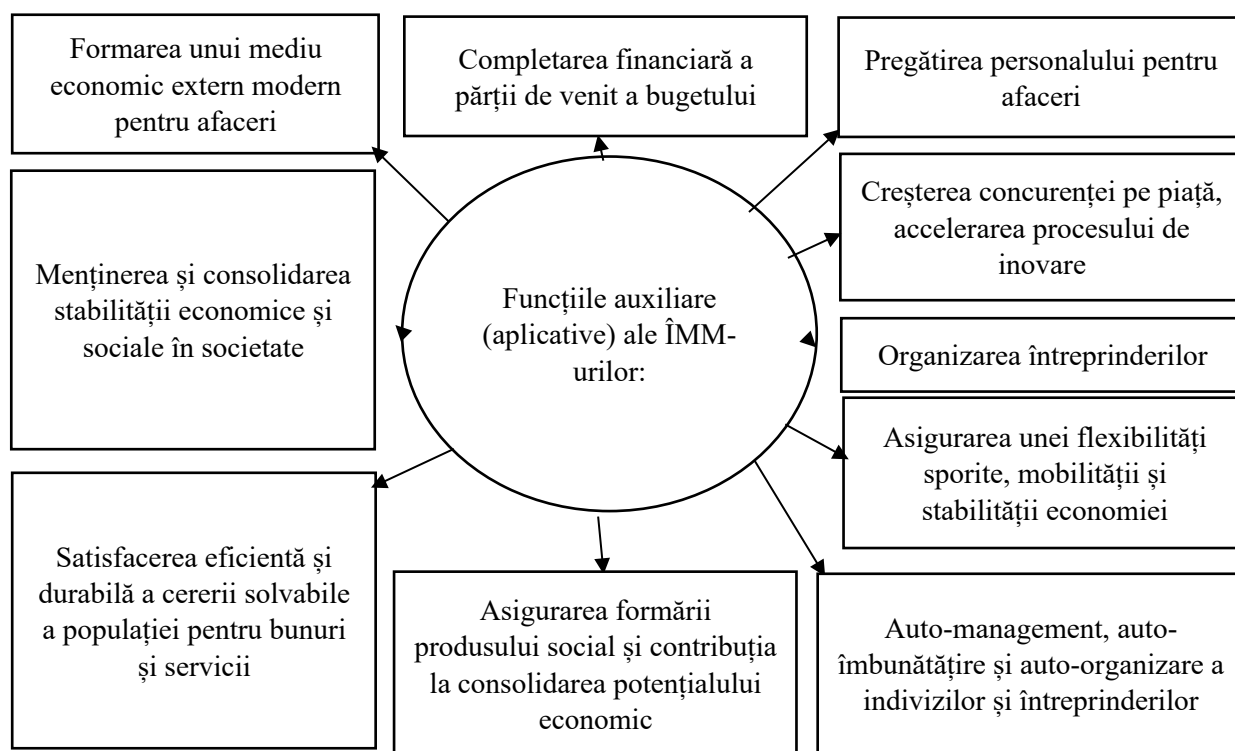


Fig. 1. 5. Funcțiile auxiliare (aplicate) ale întreprinderilor mici și mijlocii.

Sursa: Elaborată de autor pe baza: LEGE Nr. 179 din 21-07-2016 cu privire la întreprinderile mici și mijlocii [87], Cojocaru Ion: Întreprinderile Mici și Mijlocii în Republica Moldova: Provocări și Perspective [46], Gavrilov Andrei: Rolul Întreprinderilor Mici și Mijlocii în Dezvoltarea Economică a Republicii Moldova [67], European Commission: Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in Europe: A Statistical Overview [7]

Asigurând majoritatea locurilor de muncă și plătind impozite, întreprinderile mici și mijlocii reprezintă principala bază a stabilității economice și a politicii sociale a statului. În perioadele de declin economic, sectorul întreprinderilor mici și mijlocii exercită o influență

stabilizatoare asupra economiei, absorbind șomajul în creștere și atenuând efectele negative pe care crizele le provoacă unor sectoare economice. IMM-urile reprezintă un motor al concurenței economice. Funcționarea eficientă a piețelor depinde de accesul la informație, de protecția drepturilor de proprietate, de încrederea dintre participanți și de existența unor mecanisme care susțin concurența [95]. Prezența lor pe piață contribuie la reducerea nivelului prețurilor, menține flexibilitatea structurală al economiei și atenția constantă asupra cererii consumatorilor și calității produselor. Problema esențială, însă, constă în asigurarea accesului liber al întreprinderilor mici la resursele mereu limitate, în special la creditele comerciale, informațiile de afaceri și infrastructură digitală. În țările dezvoltate, pentru acea parte al IMM-urilor care colaborează cu marile corporații, această problemă este în mare parte soluționată. Însă, în țările în curs de dezvoltare, precum Moldova, Bulgaria, Polonia și altele, noile întreprinderi, de obicei afaceri de familie, se confruntă cu dificultăți semnificative în acest sens, agravate de concurența inegală pe piață. În opinia autorului, pentru supraviețuirea și dezvoltarea normală al IMM-urilor în Republica Moldova este necesar un sprijin substanțial din partea statului. **Cercetarea realizată de autor a permis constatarea rolului întreprinderilor mici și mijlocii (IMM) ca element indispensabil în garantarea stabilității sistemului economic de piață și, într-o oarecare măsură, ca factor stabilizator.** Pentru a valorifica pe deplin potențialul lor economic și social, este necesar mediu extern favorabil. În știința economică, acest mediu este adesea definit prin termenul „infrastructură,” care este descris, de exemplu, ca „**totalitatea formelor organizatoric-juridice** care intermediază relațiile de afaceri și le integrează într-un întreg coerent.” Autorul consideră că această definiție nu reflectă pe deplin factorii externi care influențează IMM-urile. Prin urmare, el propune utilizarea unui alt concept – mediul economic extern, definit ca totalitatea subiecților relațiilor economice și altele care implică IMM-urile, legislația care reglementează toate aspectele activității acestora, mecanismele de sprijin guvernamental și mecanismele de susținere din partea comunității internaționale. În Republica Moldova, sistemul IMM-urilor, conform opiniei autorului, nu este unul izolat, care poate exista independent de influențele sistemelor externe. Sistemul IMM-urilor există în interiorul unei sisteme mai mari, și anume sistemul de piață, adică este o subsistemă. Stabilitatea oricărui sistem economic este determinată, în primul rând, de condițiile sale de reproducere. Autorul consideră că această abordare metodologică trebuie aplicată în evaluarea majorității proceselor economice, în special în economii precum cea a Republicii Moldova. Esențial nu este doar ce există în prezent, ci mai important este ce strategii vor fi aplicate, adică direcția dezvoltării economice. **Evaluarea tendințelor strategice de dezvoltare poate fi obținută prin analiza IMM-urilor din perspectiva reproducerii sustenabilității sistemului.** Economiștii cunosc de mult timp așa-numitul „paradox al întreprinderilor mici” sau „paradoxul

producției simple de mărfuri”. Esența acestui fenomen constă în faptul că, deși IMM-urile sunt foarte stabile ca fenomen, ele sunt foarte instabile la nivelul fiecărui element individual.

Întreprinderile mici se caracterizează printr-o activitate inovatoare sporită. Libertatea de a căuta și încurajarea inițiativei, absența birocrăției în luarea deciziilor, disponibilitatea de a-și asuma riscuri și testarea rapidă al ipotezelor originale – acestea sunt trăsăturile distinctive ale activității inovatoare a întreprinderilor și firmelor mici. Datorită limitărilor financiare, acestea sunt interesate în dezvoltarea rapidă a noilor proiecte tehnice și tehnologii, care ulterior sunt utilizate de alte companii, obținând astfel beneficiul principal din aceste inovații. Prezența întreprinderilor mici de tip venture permite rezolvarea rapidă a problemelor de dezvoltare și transformarea inovațiilor în prototipuri industriale.

O funcție semnificativă a întreprinderilor mici și mijlocii este asigurarea reproducerii extinse a mobilității și flexibilității economiei de piață. Prin crearea unei specializări profunde și a unei cooperări de producție extinse, fără de care eficiența economică ridicată nu ar fi posibilă, IMM-urile contribuie activ la umplerea rapidă a pieței cu bunuri și servicii de mare cerere, asigurând concurența necesară și pregătirea pentru a reacționa la orice schimbări ale conjuncturii pieței. Astfel, întreprinderile mici sunt cele care formează piețele concurenței libere. O funcție socială importantă al antreprenoriatului mic este formarea unui mediu și a unui spirit antreprenorial, fără de care economia de piață nu poate funcționa. În majoritatea formelor sale, antreprenoriatul mic este accesibil unui număr mare de persoane, deoarece nu necesită investiții inițiale semnificative. Costurile reduse de capital și termenele scurte de construcție sau reconstrucție, comparativ cu proiectele mari, reprezintă avantaje importante ale întreprinderilor mici. O altă funcție importantă al antreprenoriatului mic este menținerea și consolidarea stabilității economice și sociale în societate. Acest lucru este realizat prin crearea de noi locuri de muncă și extinderea clasei proprietarilor reali. Un exemplu în acest sens este faptul că, în țările dezvoltate, 80–90% din întreprinderi sunt clasificate ca întreprinderi mici, contribuind cu 40–50% la produsul național brut și creând 60–70% din noile locuri de muncă. Antreprenoriatul mic joacă, de asemenea, un rol important în completarea veniturilor bugetare prin impozitele generate.

În această etapă, întreprinderile mici și mijlocii (IMM) din Republica Moldova au un mare potențial strategic pentru dezvoltare. Analizând datele statistice, autorul a constatat că IMM-urile din RM sunt concentrate în principal pe dezvoltarea afacerilor în comerț, servicii și agricultură. Această presupunere se bazează pe faptul că domeniul comerțului și al serviciilor nu oferă noilor întreprinderi sau celor deja existente posibilitatea de a-și crește profitul potențial și valoarea adăugată a produsului. Acest lucru este cauzat de faptul că oferta de pe piață este uniformă și nu are caracter de unicitate.

De asemenea, un aspect important de care depinde capacitatea IMM-urilor de a se dezvolta durabil, după cum s-a menționat anterior, îl reprezintă inovarea în activitatea antreprenorială. În prezent, nivelul activității inovatoare a întreprinderilor mici și mijlocii din Republica Moldova nu depășește 5%. Activitățile inovatoare desfășurate de acestea includ inovări tehnologice, organizaționale, manageriale și de marketing. În alte țări, nivelul de inovare al IMM-urilor este considerabil mai ridicat, iar unele cercetări arată că acestea generează 40–50% din totalul soluțiilor inovatoare din economie. Totodată, experiența instituțională acumulată în Republica Moldova demonstrează existența unor instrumente de sprijinire a inovării în cadrul IMM-urilor. Astfel, în anul 2016, Agenția pentru Inovare și Transfer Tehnologic a implementat opt proiecte internaționale, inclusiv proiecte orientate spre eficiența energetică, utilizarea surselor regenerabile și susținerea IMM-urilor inovatoare, iar în cadrul proiectelor Ener2i și CEI-ener2i-MD au fost finanțate 11 proiecte prin intermediul voucherelor inovatoare [2]. Prin urmare, nivelul redus al activității inovatoare reprezintă una dintre constrângerile dezvoltării durabile a IMM-urilor din Republica Moldova. Prin urmare, se consideră că IMM-urile din RM sunt mai puțin durabile în comparație cu cele internaționale.

În plus, trebuie luat în considerare faptul că inovațiile aduc o serie de efecte pozitive, iar fiecare a doua întreprindere mică și mijlocie din străinătate desfășoară activități inovatoare. Din această tendință reiese că economiile naționale din alte țări vor înregistra o creștere accelerată. Cu toate acestea, în ultimii trei ani, doar China a demonstrat o creștere semnificativă. SUA, Franța, Germania și India au un ritm relativ stabil de creștere economică, în timp ce RM înregistrează o creștere economică stocastică și neuniformă.

Pe baza analizei datelor statistice, autorul a ajuns la concluzia că factorii economici externi și condițiile de dezvoltare durabilă a IMM-urilor au o variabilitate semnificativă.

Prin condițiile de dezvoltare a IMM-urilor, autorul înțelege starea mediului extern și intern, în care generarea, acumularea și atragerea resurselor necesare sunt distribuite și utilizate pentru îndeplinirea obiectivelor stabilite [16]. În acest context, resursele generate și acumulate vor fi orientate către atingerea necesităților strategice de creștere și crearea condițiilor de dezvoltare durabilă a IMM-urilor, maximizând eficiența acestora, chiar și în condițiile unui mediu în continuă schimbare.

În prezent, autorul consideră că, în condițiile funcționării și dezvoltării IMM-urilor, factorii care determină starea dezvoltării lor durabile pot avea atât un impact negativ, cât și unul pozitiv asupra activității acestora. Astfel, se poate afirma că toți factorii pot contribui la dezvoltarea durabilă sau, dimpotrivă, pot reduce stabilitatea IMM-urilor din RM până la un nivel critic. Prin urmare, există necesitatea introducerii unei clasificări detaliate a factorilor și condițiilor care

influențează sustenabilitatea IMM-urilor. În continuare, autorul propune clasificarea condițiilor în condiții externe și condiții interne, iar factorii să fie împărțiți în factori exogeni și factori endogeni.

Condițiile externe pentru dezvoltarea durabilă a IMM-urilor din RM sunt analizate de autor din perspectiva prezenței sau absenței unei agresivități a mediului extern față de o anumită întreprindere. Cu alte cuvinte, condițiile externe pentru dezvoltarea durabilă a întreprinderilor mici și mijlocii se referă la riscurile antreprenoriale pe care firmele le întâmpină în desfășurarea diverselor activități economice.

Condițiile interne, care contribuie la dezvoltarea durabilă a IMM-urilor, sunt privite ca abilitatea antreprenorilor de a face față dificultăților care provin din mediul extern și de a valorifica în mod eficient oportunitățile care apar. În esență, condițiile interne reflectă calitatea activității de management, utilizarea eficientă a instrumentelor de management în cadrul întreprinderii și gradul de control asupra riscurilor antreprenoriale. Acest lucru sugerează că factorii exogeni care influențează dezvoltarea durabilă a IMM-urilor au un caracter socio-politic și economico-tehnologic.

Factorii exogeni și, în special, influența lor asupra dezvoltării durabile a IMM-urilor sunt completate de factori endogeni. În continuare, acești factori endogeni vor fi subdivizați în:

- Organizațional-sociale, care includ structura de management, climatul socio-psihologic, strategiile de dezvoltare etc.
- Socio-economice, care includ factori legați de resurse umane, inovații, producție și alți factori similari.

Factorii menționați mai sus conturează direcția strategică de dezvoltare a întreprinderilor mici și mijlocii, precum și modelele de dezvoltare pentru acestea.

Influența ansamblului de condiții și factori analizați mai sus poate avea un impact atât favorabil (potențializant), cât și nefavorabil (destimulant). Potențialul dezvoltării durabile a IMM-urilor va fi realizat în cazul unei agresivități moderate a mediului extern și a unor capacități optime ale mediului intern, precum și în cazul influenței pozitive cumulative a factorilor exogeni și endogeni. Pe de altă parte, în condițiile unei agresivități ridicate a mediului extern, se va observa instabilitate în dezvoltarea IMM-urilor, ceea ce ar putea duce la un efect destimulant al condițiilor și factorilor [22].

Astfel, se poate afirma că clasificarea prezentată mai sus a factorilor și condițiilor reprezintă o schemă sistemică, care permite descrierea secvențială a influenței factorilor externi și interni asupra stării și dezvoltării unei întreprinderi. Din această schemă rezultă că ansamblul condițiilor și factorilor poate avea un caracter atât pozitiv, cât și negativ. Cu alte cuvinte, influența

condițiilor și factorilor poate fi potențializantă sau destimulantă, în funcție de situația existentă în mediul intern și extern.

Având în vedere toate cele expuse, putem remarca faptul că dezvoltarea durabilă a IMM-urilor din Republica Moldova depinde atât de tendințele externe, cât și de cele interne [146]. Este important de menționat că întreprinderile pot influența tendințele interne prin optimizarea și perfecționarea structurilor interne în scopul menținerii sustenabilității. Pe de altă parte, asupra influențelor externe, întreprinderile nu pot exercita un impact semnificativ. În consecință, sustenabilitatea poziției IMM-urilor din RM depinde în mod direct de calitatea managementului, de strategii și metode, precum și de capacitatea managerilor de a analiza situația și de a evalua cu precizie influențele și consecințele tendințelor externe.

În prezent, este esențial ca întreprinderile care își desfășoară activitatea în segmentul întreprinderilor mici și mijlocii să utilizeze metode moderne de management, inclusiv managementul financiar.

1.2 Experiența internațională a dezvoltării sustenabile a antreprenoriatului mic și mijlociu

În baza fundamentelor teoretice ale dezvoltării durabile, sistematizate în paragraful 1.1, se trece la analiza modului în care principiile sustenabilității se aplică în practica internațională de organizare a sectorului întreprinderilor mici și mijlocii. Diverse economii ale lumii au format modele instituționale specifice de dezvoltare durabilă a IMM, condiționate de tradițiile economice naționale, structura industrială, nivelul de coordonare instituțională și prioritățile politicii publice [7; 144]. Studiul acestor modele permite identificarea celor mai eficiente abordări care pot fi adaptate la condițiile economiei Republicii Moldova în contextul integrării europene.

În practica internațională contemporană, conceptul de dezvoltare durabilă a IMM s-a extins mult dincolo de modelul clasic cu trei piloni „economie — societate — mediu”. Astăzi, acesta include trei direcții noi: tranziția verde (green transition), orientată către reducerea amprente de carbon și trecerea la sursele de energie regenerabilă; economia circulară (circular economy), care presupune reciclarea, reutilizarea resurselor și minimizarea deșeurilor [31]; transformarea digitală (digital transformation) ca instrument de integrare a principiilor sustenabilității în modelele de afaceri ale IMM [43;126;108]. Aceste trei direcții nu înlocuiesc pilonii clasici, ci îi dezvoltă, adăugând o dimensiune instrumentală pentru aplicarea practică a sustenabilității în condițiile actuale.

O importanță deosebită pentru înțelegerea experienței internaționale contemporane o au noile instrumente de reglementare ale Uniunii Europene. Cel mai semnificativ dintre ele este Directiva CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), aplicabilă treptat începând cu exercițiul financiar 2024 pentru o parte importantă a companiilor mari și listate din UE, care trebuie să raporteze informații privind sustenabilitatea conform criteriilor de mediu, sociale și de guvernanță (ESG) [7]. Prin lanțurile de aprovizionare, cerințele CSRD influențează indirect și IMM-urile partenere ale marilor companii europene, inclusiv întreprinderile moldovenești care exportă în UE sau funcționează în lanțurile sale de valoare adăugată.

Având în vedere tendințele menționate, analiza ulterioară a experienței internaționale este structurată pe patru niveluri: criteriile de clasificare a IMM, rolul IMM în economiile mondiale, activitatea inovațională și verde a sectorului, precum și modelele naționale de dezvoltare durabilă (european, american, japonez). Capitolul se încheie cu o analiză comparativă și evaluarea aplicabilității experienței internaționale pentru Republica Moldova.

Înainte de a compara modelele de dezvoltare durabilă, este necesar să se definească ce se înțelege prin „întreprindere mică și mijlocie” în diferite jurisdicții. De criteriile de clasificare depind direct ce întreprinderi sunt cuprinse în sistemele naționale de sprijin, cine are acces la

programele de finanțare, inovare și tranziție verde. Diferențele de criterii între țări nu reflectă o formalitate statistică, ci diferențe fundamentale în prioritățile instituționale.

În Uniunea Europeană, sistemul de clasificare a ÎMM se bazează pe Recomandarea Comisiei Europene 2003/361/CE, dezvoltată în ghidul oficial [60]. Categoria ÎMM include trei tipuri de întreprinderi: microîntreprinderi, întreprinderi mici și întreprinderi mijlocii. Criteriile principale sunt numărul de angajați, cifra anuală de afaceri și totalul bilanțului anual, iar în cazul discrepanțelor între parametri, prioritate are numărul de angajați. Criteriile unificate ale UE sunt prezentate în Tabelul 1.1.

Tabelul 1.1. Criteriile de clasificare a ÎMM în Uniunea Europeană (Recomandarea 2003/361/CE)

Categoria întreprinderii	Număr de angajați	Cifra de afaceri anuală (mil. EUR)	Total bilanț anual (mil. EUR)
Microîntreprindere	1–9	≤ 2	≤ 2
Întreprindere mică	10–49	≤ 10	≤ 10
Întreprindere mijlocie	50–249	≤ 50	≤ 43

Sursa: elaborat de autor pe baza [7; 60].

Clasificarea unificată a UE asigură comparabilitatea statistică și accesul echitabil la programele paneuropene de sprijin în toate cele 27 de state-membre. Cu toate acestea, la nivel internațional, abordările privind clasificarea diferă substanțial. Pentru a demonstra aceste diferențe și a arăta cum afectează acoperirea sectorului ÎMM de către sistemele naționale de sprijin, în Tabelul 1.2 este prezentată comparația criteriilor a patru jurisdicții-cheie.

Tabelul 1.2. Clasificarea comparativă a ÎMM în practica internațională

Parametru	Uniunea Europeană	SUA (SBA)	Japonia (METI)	OECD
Criteriul de bază	Universal (3 parametri)	Sectorial (2 parametri)	Sectorial (2 parametri)	Universal (1 parametru)
Număr de angajați	Până la 249	Până la 500 (majoritatea sectoarelor); până la 1.500 (sectoare intensive în capital)	Până la 300 (industrie); până la 100 (comerț cu ridicata); până la 50 (comerț cu amănuntul); până la 50–100 (servicii)	Până la 499
Criterii financiare	Cifra de afaceri ≤50 mil. EUR	Venituri de la 7,5 la 47 mil. USD (pe	Capital până la 300 mil. yeni	Nu se utilizează

		sectoare)		
Principiul determinării	Praguri universale	Diferențiere sectorială	Sectorial + capital	Universal după numărul de angajați
Scopul clasificării	Acces la programele unice ale UE	Acces la programele federale SBA	Integrare în lanțurile de producție	Armonizare statistică

Sursa: elaborat de autor pe baza [7; 104; 147].

Comparația demonstrează diferența fundamentală a abordărilor: UE se bazează pe unificare pentru a asigura reguli comune, SUA — pe flexibilitate, care permite companiilor înalt-tehnologizate cu personal numeros să beneficieze de sprijin, iar Japonia — pe funcționalitate, unde mărimea întreprinderii determină rolul său în lanțurile de producție ale corporațiilor. Această diferență are consecințe directe: ceea ce în SUA poate fi considerat „small business” (o întreprindere cu 1.500 de angajați), în UE ar fi o corporație mare. Astfel de diferențe explică de ce modelele de sprijin pentru IMM nu pot fi transferate direct între jurisdicții fără adaptare.

În Republica Moldova, clasificarea IMM este reglementată prin Legea nr. 179 din 21 iulie 2016, cu modificările aplicabile începând cu 1 ianuarie 2026, prin care criteriile naționale au fost actualizate și aliniate la cele europene [87]. Parametrii concreți sunt prezentați în Tabelul 1.3.

Tabelul 1.3. Criteriile de clasificare a IMM în Republica Moldova (Legea nr. 179/2016)

Categoria	Numărul mediu anual de salariați	Cifra de afaceri anuală netă	Active totale
Microîntreprindere	Cel mult 9	Cel mult 2 mil. euro, echivalent în lei moldovenești	Cel mult 2 mil. euro, echivalent în lei moldovenești
Întreprindere mică	10–49	Cel mult 10 mil. euro, echivalent în lei moldovenești	Cel mult 10 mil. euro, echivalent în lei moldovenești
Întreprindere mijlocie	50–249	Cel mult 25 mil. euro, echivalent în lei moldovenești	Cel mult 21,5 mil. euro, echivalent în lei moldovenești

Sursa: elaborat de autor pe baza [87]

Clasificarea moldovenească corespunde formal celei europene după numărul de angajați, însă pragurile valorice sunt semnificativ mai reduse decât cele europene. Întreprinderea mijlocie în RM este limitată la cifra de afaceri de 50 mil. lei (aproximativ 2,6 mil. EUR), în timp ce în UE acest prag constituie 50 mil. EUR — adică de 19 ori mai mult. Aceasta reflectă specificul economiei

naționale și nivelul redus al capitalizării IMM-urilor autohtone, fapt care trebuie luat în considerare la elaborarea strategiei de dezvoltare durabilă.

După înțelegerea criteriilor, se trece la a doua întrebare-cheie: ce rol joacă IMM-urile în economiile contemporane? Răspunsul la această întrebare fundamentează actualitatea temei dezvoltării durabile a sectorului și demonstrează de ce sustenabilitatea IMM influențează direct sustenabilitatea economiei naționale în ansamblu.

Conform statisticilor internaționale [7; 104], IMM-urile reprezintă segmentul dominant în toate economiile dezvoltate, asigurând majoritatea ocupării forței de muncă și o pondere semnificativă a produsului intern brut. Datele comparative ale principalelor țări sunt prezentate în Tabelul 1.4.

Tabelul 1.4. Cota IMM în economiile mondiale (2023–2024)

Țara	Număr IMM (mil.)	% din total întreprinderi	% ocupare în sectorul real	% PIB / valoare adăugată brută
Uniunea Europeană (UE-27)	24,3	99,8%	65,2%	56,8%
SUA	34,8	99,9%	45,9%	43,5%
Japonia	3,36	99,7%	70,0%	52,9%
Germania	3,5	99,5%	60,1%	55,8%
Franța	3,1	99,8%	64,2%	53,7%
Italia	4,1	99,9%	76,1%	65,4%
Spania	2,9	99,8%	73,3%	62,1%
Cehia	1,1	99,8%	67,3%	53,4%
Polonia	2,1	99,8%	67,2%	49,1%
România	0,7	99,7%	65,9%	56,2%
Republica Moldova	0,063	99,2%	65,5%	46,1% venituri din vânzări

Sursa: elaborat de autor pe baza [7; 20; 104; 158; 167].

Analiza Tabelului 1.4 permite formularea a patru observații-cheie, importante pentru cercetarea noastră. În primul rând, IMM-urile reprezintă tipul dominant de întreprinderi în toate economiile mondiale — ponderea lor depășește în mod constant 99% din numărul total al întreprinderilor. În al doilea rând, diferența în cifre absolute este enormă: SUA dispun de 34, 8 mil. întreprinderi mici, UE — de 24, 3 mil. IMM, Japonia — de 3, 36 mil. IMM, în timp ce Moldova — aproximativ 63 de mii. În al treilea rând, ponderea ocupării în IMM variază de la 45,9% în SUA la 76,1% în Italia — această variație reflectă diferențele structurale ale economiilor. În al patrulea

rând, Moldova prin indicatorii relativi cheie (% din total întreprinderi — 99,2%, % ocupare — 65,5%, % venituri din vânzări — 46,1%) confirmă rolul dominant al ÎMM în economia națională și fundamentează actualitatea temei dezvoltării lor durabile.

Datele prezentate ilustrează amploarea sectorului, însă rolul dominant al ÎMM nu garantează în sine sustenabilitatea acestora. Factorul decisiv îl constituie capacitatea ÎMM de a inova, de a se moderniza tehnologic și de a se adapta la cerințele economiei verzi și circulare. Acest aspect este analizat în continuare.

În Republica Moldova, cadrul juridic general al activităților de cercetare și inovare, inclusiv elaborarea și implementarea politicilor în domeniu, este stabilit prin Codul cu privire la știință și inovare [88].

Conceptul dezvoltării durabile este direct legat de activitatea inovațională a întreprinderilor [83]. Fără inovații, ÎMM-urile nu pot trece la tehnologii care economisesc resursele, implementa modele circulare de afaceri sau adapta cerințelor economiei verzi [156]. De aceea, analiza activității inovaționale a ÎMM-urilor în practica internațională constituie o componentă importantă a evaluării nivelului de sustenabilitate a sectorului.

Indicele Global al Inovației (Global Innovation Index, GII), publicat de Organizația Mondială a Proprietății Intelectuale (WIPO), reprezintă instrumentul de referință pentru evaluarea comparativă a potențialului inovațional al țărilor. Datele recente GII 2024 împreună cu indicatorii cheltuielilor pentru R&D și ai cotei ÎMM inovaționale active pe țări sunt prezentate în Tabelul 1.5.

Tabelul 1.5. Indicatori inovaționali ai ÎMM pe țări (2023–2024)

Țara	GII 2024 (rang)	Cheltuieli R&D, % PIB	% ÎMM care desfășoară activitate inovațională
Elveția	1	3,4%	47%
Suedia	2	3,4%	46%
SUA	3	3,5%	38%
Marea Britanie	5	2,9%	41%
Germania	9	3,1%	56%
Franța	12	2,2%	40%
Japonia	13	3,3%	41%
Italia	26	1,5%	35%
Polonia	40	1,4%	19%
România	48	0,5%	12%
Republica Moldova	68	0,3%	~5%

Sursa: elaborat de autor pe baza [7; 91; 104; 158].

Datele Tabelului 1.5 demonstrează decalajul în activitatea inovațională între economiile dezvoltate și Moldova pe toți cei trei indicatori. Cheltuielile pentru R&D în Moldova (0,3% din PIB) sunt de peste zece ori mai reduse decât în Elveția sau SUA (3,4–3,5% din PIB). Cota ÎMM inovaționale active în Moldova constituie aproximativ 5%, în timp ce în Germania — 56%, în Elveția — 47%, în Japonia — 41%. Acest decalaj reprezintă un obstacol serios pentru dezvoltarea durabilă a ÎMM-urilor moldovenești în condițiile integrării europene și necesită măsuri orientate de stimulare a activității inovaționale a sectorului.

Una dintre practicile relevante ale economiei circulare este reciclarea prin reutilizarea materialelor sau a deșeurilor în cadrul întreprinderii. Ponderea ÎMM-URILOR care aplică această practică în unele state europene și în Republica Moldova este prezentată în Tabelul 1.6.

Tabelul 1.6. Ponderea ÎMM-URILOR care reciclează prin reutilizarea materialelor sau a deșeurilor în cadrul întreprinderii, 2024

Țara	% ÎMM care implementează practici ale economiei circulare
Finlanda	50%
Țările de Jos	56%
Germania	39%
Danemarca	42%
Austria	47%
Franța	51%
Media UE-27	48%
Italia	48%
Polonia	37%
România	34%
Republica Moldova	16%

***Notă:** Datele pentru Republica Moldova trebuie interpretate cu prudență, deoarece eșantionul a cuprins 93 de IMM-uri.*

*Sursa: elaborat de autor în baza datelor Flash Eurobarometer 549 – **SMEs, Resource Efficiency and Green Markets**, Comisia Europeană, 2024 [61].*

Diferența în nivelul activității circulare între țările Europei de Nord (peste 55%) și Moldova (aproximativ 12%) reflectă nu doar diferențele în dezvoltarea tehnologică, ci și în condițiile instituționale — disponibilitatea stimulentei, cerințelor de reglementare, finanțării accesibile și infrastructurii de reciclare. Acest aspect este deosebit de important pentru Republica Moldova în

lumina procesului de integrare europeană și a pregătirii IMM-urilor pentru adaptarea indirectă la cerințele CSRD prin lanțurile de aprovizionare.

După identificarea tendințelor generale, se trece la analiza detaliată a celor trei modele internaționale-cheie de dezvoltare durabilă a IMM, reprezentând abordări fundamentale diferite — europeană, Americană și japoneză.

Uniunea Europeană tratează IMM-urile drept „coloana vertebrală” a economiei sale, asigurând legătura între piețele regionale, inovații și ocuparea forței de muncă [7]. Conform datelor oficiale [7; 9], în UE-27 funcționează aproximativ 24,3 milioane de IMM, ceea ce constituie 99,8% din numărul total al întreprinderilor, asigură 65,2% din ocuparea forței de muncă în sectorul privat și generează 56,8% din valoarea adăugată brută. Sustenabilitatea acestui sector se realizează prin combinarea coordonată a șase componente interconectate: unificarea instituțională, arhitectura financiară pe niveluri multiple, ecosistemul inovațional, orientarea spre tranziția verde și economia circulară, dimensiunea regională a politicii și mecanismele de adaptare la cerințele CSRD.

Unificarea instituțională reprezintă principiul fundamental al politicii UE. Mecanismul sustenabilității se construiește pe criterii unificate de clasificare a IMM, cerințe armonizate de raportare și principiul Think Small First, integrat în Small Business Act [5; 60]. Acest principiu, care prevede prioritizarea intereselor IMM în elaborarea politicilor publice, este implementat prin zece principii directive ale UE, prezentate în Figura 1.6.

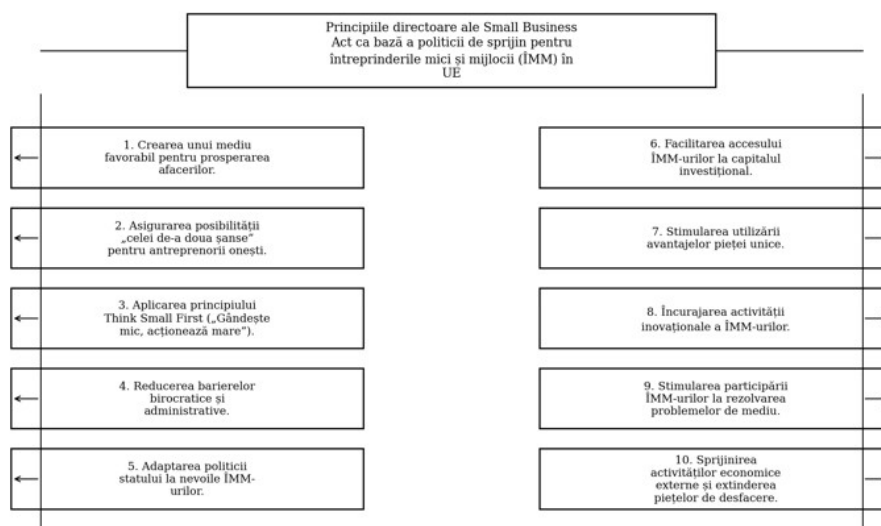


Figura 1.6. Principiile directe ale IMM-urilor ca bază pentru politica națională de sprijinire a întreprinderilor mici și mijlocii în țările UE.

Sursa: elaborată de autor în baza Comunicării Comisiei Europene „Think Small First” — A „Small Business Act” for Europe, COM (2008) 394 final [47].

Arhitectura financiară a UE pentru IMM are caracter multistratificat și combină fonduri structurale, instrumente de garantare, finanțare prin granturi directe și programe naționale de sprijin. Instrumentele financiare concrete ale UE, în vigoare în 2023–2024, sunt prezentate în Tabelul 1.7.

Tabelul 1.7. Principalele instrumente financiare de susținere a IMM în UE (2023–2024)

Instrument / program	Conținut	Volum / acoperire
Fondul European de Investiții (EIF)	Garanții pentru împrumuturi IMM, investiții în fonduri de capital de risc	Peste 1.000 de intermediari financiari în UE
Rețeaua NEFI (Rețeaua europeană a instituțiilor financiare pentru IMM)	Finanțarea IMM în 16 țări	416.000 IMM, peste 45,2 mld. EUR în credite și garanții
EUREKA / Eurostars	Cooperare științifico-tehnologică transnațională	47 de țări participante, proiecte până la 50% din capitalul startup-ului
Horizon Europe (2021–2027)	Programul de cercetare și inovare	Buget ~95,5 mld. EUR, acces direct pentru IMM
Fondul European de Dezvoltare Regională (FEDR)	Dezvoltarea regională, susținerea IMM în regiunile mai puțin dezvoltate	Buget 226 mld. EUR pentru 2021–2027
Fondul Social European (FSE+)	Susținerea ocupării forței de muncă, formării, integrării sociale	Buget 99,3 mld. EUR pentru 2021–2027

Sursa: elaborat de autor pe baza [5; 7].

O particularitate principală importantă a modelului european o constituie integrarea tuturor acestor instrumente într-un sistem unic. Conform cercetărilor internaționale [123, p. 53], anume combinația dintre garantarea creditelor și sprijinul prin granturi formează un „ecosistem financiar stabil”, asigurând sustenabilitatea IMM-urilor pe toate etapele ciclului de viață al afacerii.

Ecosistemul inovațional al UE este orientat spre consolidarea potențialului inovațional al IMM prin programul Horizon Europe, alianțe tehnologice transnaționale, clustere și Hub-uri ale inovației digitale (Digital Innovation Hubs). În ultimii ani, politica UE este tot mai orientată spre tehnologii sustenabile, transformare digitală, eficiență energetică și modele de afaceri adaptate la mediu [126; 96]. Conform [91], modelul european tratează IMM-urile ca participanți activi la procesele inovaționale, nu ca consumatori pasivi de tehnologie.

O importanță deosebită pentru abordarea europeană contemporană o au orientarea spre tranziția verde și economia circulară. Strategia „An SME Strategy for a Sustainable and Digital Europe” [5]

definește trei priorități: crearea potențialului și susținerea tranziției către dezvoltarea durabilă și digitalizare; reducerea sarcinii de reglementare; extinderea accesului la finanțare. Aceasta este completată de directiva CSRD (2022/2464), aplicabilă treptat începând cu exercițiul financiar 2024 pentru o parte importantă a companiilor mari și listate din UE. Prin lanțurile de aprovizionare, cerințele de raportare privind sustenabilitatea influențează indirect și IMM-urile partenere.

Dimensiunea regională a modelului european este orientată spre reducerea disparităților teritoriale și susținerea IMM-urilor în regiunile rurale și periferice [7; 135]. Acest aspect este deosebit de important pentru Moldova, unde fragmentarea teritorială a sectorului IMM rămâne o problemă serioasă.

Caracteristica sintetică a modelului european este prezentată în Tabelul 1.8.

Tabelul 1.8. Componentele structurale ale modelului european al dezvoltării durabile a IMM

Componenta	Conținutul	Surse
Clasificare	Criterii unificate (micro, mici, mijlocii) după număr de angajați, cifră de afaceri și bilanț	[7; 60]
Cadru instituțional	Small Business Act, Think Small First, armonizare legislativă	[5; 60]
Instrumente financiare	Fonduri structurale (FEDR, FSE+), EIF, NEFI, Horizon Europe, scheme de garantare	[7; 60; 62; 123]
Ecosistem inovațional	Horizon Europe, Digital Innovation Hubs, clustere, EUREKA/Eurostars	[91; 104]
Tranziția verde	SME Strategy 2020, Green Deal, directiva CSRD	[5; 7; 43]
Economia circulară	Action Plan 2020, obligații de reciclare și materiale durabile	[43; 126]
Dimensiunea regională	Susținerea IMM în regiunile mai puțin dezvoltate, FEDR	[7; 135]

Sursa: elaborat de autor pe baza surselor menționate.

Astfel, modelul european se caracterizează printr-un nivel înalt de coerență sistemică și maturitate instituțională, ceea ce îl face deosebit de relevant pentru Moldova în contextul integrării europene. În cadrul tranziției către modele de afaceri sustenabile, dezvoltarea modelelor circulare este influențată de factori stimulativi și de bariere organizaționale, tehnologice și instituționale

[141]. Totuși, acesta nu este singurul posibil — o abordare fundamental diferită este implementată în SUA.

Modelul american este construit pe o filosofie principal diferită. În SUA, IMM-urile sunt percepute în primul rând ca un spațiu de experiment antreprenorial, concurență de piață și inovații tehnologice, mai degrabă decât ca obiect al unei reglementări administrative unificate. Conform [152, p. 44], politica americană se bazează pe principiul „lăsării pieței să definească limitele creșterii”, când statul oferă garanții instituționale de acces la credit și contracte, fără a impune standarde universale stricte.

Amploarea sectorului american al IMM este impresionantă: conform datelor SBA pentru anul 2024, în SUA funcționau 34,75 milioane de întreprinderi considerate mici, ceea ce constituie 99,9% din numărul total al întreprinderilor și asigură 45,9% din ocuparea forței de muncă în sectorul privat [152]. O parte semnificativă dintre aceste întreprinderi — aproximativ 27,5 milioane — este reprezentată de companii cu un număr de angajați de până la 20 de persoane, iar o mare parte dintre ele sunt afaceri de familie. Antreprenorii americani preferă să-și organizeze afacerea preponderent pe baza fondurilor proprii — doar aproximativ 10% din IMM se deschid cu ajutorul creditelor bancare.

Cadrul instituțional al modelului american se bazează pe Small Business Administration (SBA) — principalul intermediar coordonator pentru IMM. SBA nu înlocuiește mecanismele de piață, ci corectează funcționarea acestora, îmbunătățind accesul IMM la resursele financiare și instituționale. Mecanismele financiare ale SBA diferă fundamental de cele europene — sunt concentrate pe garanții, nu pe subvenții directe, fapt prezentat în Tabelul 1.9.

Tabelul 1.9. Instrumentele financiare ale SBA pentru susținerea IMM în SUA

Program / instrument	Conținut	Parametri
7(a) Loan Program	Împrumuturi universale pentru IMM	Până la 5 mil. USD; garanții până la 75% (împrumuturi > 150 mii USD) sau până la 85% ($\leq$ 150 mii USD)
504 Loan Program	Finanțare pe termen lung a fondurilor fixe	Până la 5,5 mil. USD; rate sub cele de piață
Microloan Program	Microîmprumuturi pentru startup-uri și micro-IMM	Până la 50 mii USD
Federal Procurement Set-Aside	Rezervarea contractelor federale pentru IMM	23% din toate achizițiile federale ($\approx$ 178 mld. USD/an)
SBIC (Small Business Investment Companies)	Finanțare de capital de risc public-privat	Peste 4,5 mld. USD investiții pe an

Sursa: elaborat de autor pe baza [123; 147].

Aceste instrumente creează un mediu competitiv în care IMM-urile pot obține finanțare în condiții preferențiale. Deosebit de semnificativ este programul de rezervare a achizițiilor federale — 23% din toate contractele guvernului federal american trebuie să fie direcționate către întreprinderile mici, ceea ce echivalează cu aproape 178 mld. USD anual. Aceasta constituie nu doar sprijin financiar, ci și o piață de desfacere garantată de stat.

O trăsătură distinctivă a modelului american o constituie piața dezvoltată de capital de risc, care susține expansiunea rapidă a IMM-urilor inovatoare. Compararea volumelor de finanțare prin capital de risc în diferite jurisdicții este prezentată în Tabelul 1.10.

Tabelul 1.10. Volumul investițiilor de capital de risc în IMM, 2023 (mld. USD)

Regiune / țară	Investiții de capital de risc	Cota din volumul mondial
SUA	170,6	49%
China	65,3	19%
Uniunea Europeană (UE-27)	51,2	15%
Marea Britanie	22,3	6%
India	10,8	3%
Japonia	4,3	1%
Restul lumii	23,5	7%

Sursa: elaborat de autor pe baza [62; 147].

Statele Unite domină pe piața globală a capitalului de risc, asigurând 49% din volumul mondial al investițiilor în startup-uri și IMM-uri inovatoare. Această piață constituie diferența-cheie a modelului american față de cel european — în UE rolul de „pernă financiară” pentru IMM-urile inovatoare îl joacă fondurile structurale și schemele de garantare, iar în SUA — capitalul de risc privat.

Activitatea inovatoare a IMM-urilor americane este, de asemenea, impresionantă: acestea generează până la 50% din toate brevetele și peste 40% din inovațiile tehnologice, în special în biotehnologie, tehnologii digitale, robotică și industria aerospațială [152]. IMM-urile americane demonstrează „o rentabilitate inovatoare mai mare per unitate de capital” decât marile corporații.

Antreprenoriatul verde se dezvoltă activ în SUA în ultimii ani, în special după adoptarea Inflation Reduction Act 2022, care prevede 369 mld. USD pentru inițiativele climatice și susținerea tehnologiilor curate [96]. Spre deosebire de UE, unde tranziția verde este reglementată

prin directive și norme obligatorii, în SUA aceasta este stimulată prin mecanisme de piață — facilități fiscale, granturi, achiziții guvernamentale.

Filosofia reglementară a modelului american se caracterizează prin minimizarea barierelor și acceptarea riscului ca factor al dezvoltării [68]. Principiul „libertate înainte — sprijin după” permite IMM-urilor să se adapteze rapid la schimbările tehnologice. Caracteristica sintetică a modelului american este prezentată în Tabelul 1.11.

Tabelul 1.11. Componentele structurale ale modelului american al dezvoltării durabile a IMM

Componenta	Conținutul	Surse
Clasificare	Standarde sectoriale SBA: până la 500 / până la 1.500 angajați	[152]
Cadru instituțional	SBA ca intermediar coordonator	[152]
Instrumente financiare	7(a) Loans, 504 Loans, Microloan, SBIC, 23% achiziții federale	[152]
Capital de risc	Piața-lider mondial — 170,6 mld. USD (49% investiții mondiale)	[62; 152]
Ecosistem inovațional	50% brevete, 40% inovații tehnologice	[152]
Antreprenoriat verde	Inflation Reduction Act 2022, stimulente de piață	[104; 96]
Filosofia reglementară	Flexibilitate, minimum bariere, acceptarea riscului	[68]

Sursa: elaborat de autor pe baza surselor menționate.

Spre deosebire de modelul european, bazat pe unificare și coordonare, modelul american se sprijină pe flexibilitate și dinamică de piață. A treia abordare principală diferită — cea japoneză — implementează încă o logică: a stabilității industriale coordonate [147].

Modelul japonez al dezvoltării durabile a IMM este unul dintre cele mai coordonate și instituțional structurate din lume. Fundamentul său se construiește pe integrarea profundă a IMM-urilor în lanțurile de producție ale marilor corporații (keiretsu), un sistem dezvoltat de subcontractare, legături strânse între stat, știință și industrie [102; 123]. Conform [91], experiența japoneză este adesea privită ca un reper de coordonare între guvern, mediul de afaceri și sectorul de cercetare.

Amplerea sectorului japonez al IMM este, de asemenea, impresionantă: 3,36 milioane de IMM (99,7% din toate întreprinderile) asigură aproximativ 70% din ocuparea forței de muncă, ceea ce constituie unul dintre cele mai înalte niveluri din lume [104]. Particularitatea modelului

japonez nu o constituie cantitatea, ci calitatea integrării IMM în economia națională — sectorul nu există autonom, ci funcționează ca o parte organică a ecosistemului industrial.

Inima modelului japonez o constituie keiretsu — grupuri financiar-industriale care reunesc marile corporații (Toyota, Mitsubishi, Panasonic, Sumitomo) cu o rețea extinsă de furnizori mici. IMM-urile funcționează ca furnizori de componente, dezvoltatori de module tehnologice, producători de piese specializate sau furnizori de procese tehnologice auxiliare. Structura unei astfel de cooperări asigură distribuirea stabilă a comenzilor și protejează IMM-urile de volatilitatea pieței. Conform [106], acest model creează „rezistență sistemică”, bazată pe relații interfirmare multistratificate. Elementele structurale ale modelului japonez sunt prezentate în Tabelul 1.12.

Tabelul 1.12. Componentele structurale ale modelului japonez al dezvoltării durabile a IMM

Componenta	Conținutul	Surse
Clasificare	Sectorială + de capital: ≤300 (industrie); ≤100 (com. ridicata); ≤50 (com. amănuntul); ≤50–100 (servicii)	[91; 102]
Rolul funcțional	Dimensiunea determină rolul în keiretsu, contractele, cerințele de calitate	[102; 123]
Keiretsu și subcontractare	Integrarea IMM în lanțurile Toyota, Mitsubishi, Panasonic	[102; 106]
Clustere	Centre tehnologice regionale și rețele de cooperare	[91]
Integrare inovațională (NIS)	IMM în Sistemul Național al Inovației — cercetare aplicativă, modernizare	[68; 91]
Kaizen și inovații incrementale	Microîmbunătățiri zilnice în loc de salturi radicale	[102; 123]
Adaptare tehnologică	Rafinarea tehnologiilor existente conform cerințelor lanțurilor	[103]
Sprijin guvernamental prin METI	Programe de modernizare, standardizare, subvenții	[91]
Reziliență sistemică	Contracte pe termen lung, cerere stabilă, asistență tehnologică	[102]
Transformare verde și digitală	Eficiență energetică, producție digitală în keiretsu	[91; 96]

Sursa: elaborat de autor pe baza surselor menționate.

O particularitate principală a modelului japonez o constituie filosofia kaizen — a îmbunătățirilor mici continue. Spre deosebire de IMM-urile americane, care generează adesea

inovații radicale [152], IMM-urile japoneze sunt concentrate pe inovații incrementale — îmbunătățiri sistematice zilnice ale proceselor și produselor [102; 123]. IMM-urile încorporate în lanțurile de aprovizionare ale Toyota sau Panasonic implementează zeci de astfel de microîmbunătățiri zilnic, asigurând o creștere stabilă a calității și minimizând riscurile de producție.

Sprijinul guvernamental al IMM în Japonia se realizează prin Ministerul Economiei, Comerțului și Industriei (METI) — programe de modernizare tehnologică, standardizare, subvenționare și dezvoltare a centrelor consultative. În ultimii ani, METI integrează tot mai activ elemente ale transformării verzi și digitale în programele sale, promovând conceptul Society 5.0 — o societate care unește spațiul cibernetic și realitatea fizică prin tehnologii digitale și modele sustenabile de afaceri [91; 96].

Modelul japonez demonstrează că sustenabilitatea IMM poate fi atinsă nu prin concurența individuală (precum în SUA) și nici prin unificarea instituțională (precum în UE), ci prin coordonarea sistemică a întregului ecosistem industrial. Fiecare model — european, american, japonez — are propria logică, propriile avantaje și propriile limitări. Aplicabilitatea fiecăruia pentru o economie concretă depinde de caracteristicile sale structurale.

În cadrul Uniunii Europene există norme comune de clasificare și sprijin pentru IMM, însă fiecare stat-membru păstrează propriile particularități. Aceste practici naționale oferă repere utile pentru Moldova, mai ales având în vedere apropierea caracteristicilor structurale ale unor economii europene de cea moldovenească.

În Germania, o răspândire deosebită au căpătat-o întreprinderile de familie și antreprenorii part-time — angajați ai marilor companii care, în timpul liber, creează propriile întreprinderi mici. În Germania funcționează aproximativ 3,5 milioane de astfel de IMM, care asigură 70% din ocuparea forței de muncă și aproape 50% din PIB [7; 104]. Sprijinul de stat se realizează prin subvenții, regim fiscal preferențial și chirie accesibilă pentru spațiile comerciale.

În Spania predomină întreprinderile foarte mici — model apropiat de cel italian. Peste 99% din toate întreprinderile sunt clasificate ca IMM, numărul lor atinge 2,9 milioane, asigurând 73,3% din ocupare și 62,1% din PIB [7]. În unele sectoare, cum ar fi agricultura, cota IMM atinge 80%.

Deosebit de interesantă este experiența Cehiei, una dintre cele mai de succes țări postsocialiste din Europa Centrală. Cehia are 68,4 IMM la 1.000 de locuitori, ceea ce depășește semnificativ media UE (43 la 1.000) [7]. Acest fapt demonstrează că o economie în tranziție poate dezvolta cu succes un sector dens al IMM în prezența unei politici de stat sistemice, ceea ce constituie un reper important pentru Moldova.

În România, situația este cea mai apropiată de cea moldovenească: ÎMM-urile asigură 65,9% din ocupare, 56,2% din PIB și 31% din export [7; 158]. Totuși, calitatea de membru al UE din 2007 a oferit ÎMM-urilor românești acces la fondurile structurale, programele Horizon Europe și investițiile directe ale UE, fapt ce a transformat radical traiectoria de dezvoltare a sectorului. Aceste exemple naționale demonstrează că eficiența modelului European depinde de adaptarea sa la specificul economic național. Pentru Republica Moldova, cea mai relevantă este experiența țărilor din Europa Centrală și de Est — Cehia, Polonia, România, care au parcurs un drum analog de integrare cu UE.

Compararea modelelor analizate permite identificarea diferențelor instituționale fundamentale și a punctelor forte ale fiecărei abordări. Compararea sintetică a celor trei modele cu situația moldovenească este prezentată în Tabelul 1.13.

Tabelul 1.13. Compararea modelelor internaționale ale dezvoltării durabile a ÎMM

Caracteristică	Modelul UE	Modelul SUA	Modelul Japoniei	Republica Moldova (stare actuală)
Filosofia reglementării	Armonizare și unificare	Flexibilitate și libertate de piață	Coordonare industrială	Armonizare formală cu UE, aplicare limitată
Clasificarea ÎMM	Unificată (3 parametri)	Sectorială (până la 500–1.500 ang.)	Sectorială + capital	Apropiată de UE, praguri reduse
Mecanism financiar	Fonduri structurale + EIF + garanții	SBA + capital de risc + achiziții federale	METI + integrare în keiretsu	Creditare bancară limitată, credite scumpe
Cota ÎMM în PIB / venituri din vânzări	56,8%	43,5%	52,9%	46,1% venituri din vânzări
Activitate inovațională	35–56% ÎMM cu inovații	Până la 50% brevete de la ÎMM	Inovații adaptive (kaizen)	~5% ÎMM cu inovații
Economie circulară	47% UE-27	Se dezvoltă prin piață	Integrată în keiretsu	~12% (estimare)
Capital de risc	51,2 mld. USD (15% mondial)	170,6 mld. USD (49% mondial)	4,3 mld. USD (1% mondial)	Practic absent
Sursa sustenabilității	Coerență instituțională	Dinamism antreprenorial	Stabilitate sistemică	Dependență de conjunctura externă
Raportarea CSRD/ESG	Aplicabilă etapizat companiilor mari și listate din 2024; influență indirectă asupra ÎMM prin lanțuri de	Prin piață (Inflation Reduction Act)	Integrată în METI	Etapă inițială, influență indirectă prin lanțuri de valoare

	aprovizionare			
--	---------------	--	--	--

Sursa: elaborat de autor pe baza analizei comparative [5; 7; 62; 91; 96; 102; 104; 126; 152; 158].

Compararea demonstrează că cele trei modele dezvoltate au surse diferite ale sustenabilității, dar toate reprezintă abordări sistemice integrate, în care instituțiile, finanțele, inovațiile și politicile sustenabilității funcționează ca un întreg unic. În contrast, în Moldova se observă un decalaj semnificativ între armonizarea formală cu standardele europene și funcționarea reală a mecanismelor sustenabilității.

Pentru Republica Moldova, analiza experienței internaționale are o importanță deosebită din mai multe motive. În primul rând, statutul de țară-candidat la Uniunea Europeană, obținut în 2022, face din modelul european un reper direct pentru adaptarea politicii naționale. În al doilea rând, dimensiunea și fragmentarea economiei moldovenești, apropiate de caracteristicile structurale ale Cehiei sau României, fac modelul european — bazat pe coordonare și armonizare — deosebit de potrivit. În al treilea rând, elementele tehnologice ale modelului japonez, în special integrarea ÎMM în lanțurile de aprovizionare ale marilor companii, pot fi adaptate pentru integrarea ÎMM-urilor moldovenești în lanțurile europene de valoare adăugată în contextul cerințelor CSRD. Cu toate acestea, simpla preluare formală a instrumentelor de politică străine, fără adaptare la condițiile economice naționale, nu poate genera rezultate sustenabile. Conform [91], decalajul dintre instituțiile formale și mecanismele reale care guvernează funcționarea ÎMM rămâne o barieră critică pentru dezvoltarea durabilă". Pentru economiile fragmentate, dezvoltarea durabilă a ÎMM necesită alinierea sistemică a instituțiilor, finanțelor, inovațiilor și politicilor sustenabilității, mai degrabă decât transferul izolat al instrumentelor străine.

Concluziile analizei comparative internaționale determină următoarele direcții prioritare pentru consolidarea sustenabilității ÎMM în Republica Moldova: dezvoltarea programelor de tranziție verde și de eficiență energetică prin sprijinirea pe experiența europeană [114]; extinderea instrumentelor de digitalizare și modernizare tehnologică; susținerea participării ÎMM-urilor moldovenești în lanțurile europene durabile de valoare adăugată; consolidarea mecanismelor financiare orientate spre inovații și a schemelor de garantare după modelul EIF; integrarea criteriilor de sustenabilitate și ESG în politicile naționale de sprijin pentru ÎMM, ținând cont de influența indirectă a cerințelor CSRD; stimularea implementării practicilor economiei circulare în sectorul național al ÎMM. Aceste direcții vor constitui baza pentru elaborarea, în paragraful 1.3, a strategiei de autor pentru dezvoltarea durabilă a ÎMM-urilor din Republica Moldova, care va

integra elementele relevante ale experienței internaționale cu specificul economiei naționale și prioritățile politicii de stat în contextul integrării europene.

1.3 Fundamentarea strategiei de dezvoltare durabilă a IMM în condițiile actuale

În cele două paragrafe precedente ale capitolului teoretic au fost soluționate consecutiv două sarcini. În §1.1 au fost sistematizate fundamentele conceptuale ale dezvoltării durabile: au fost examinate etapele evoluției conceptului, sintetizate abordările principalilor economiști și stabilite cele trei dimensiuni ale DD — economică, socială și ecologică. În §1.2 a fost realizată analiza practicii internaționale: au fost studiate modelele de dezvoltare durabilă a IMM din Uniunea Europeană, SUA și Japonia și au fost identificate șase direcții prioritare pentru adaptarea la condițiile Republicii Moldova.

Cu toate acestea, conceptul teoretic și revizuirea experienței internaționale, prin ele însele, nu rezolvă problema practică — cum anume o întreprindere mică sau mijlocie concretă trebuie să-și construiască și să-și implementeze strategia de dezvoltare durabilă. Anume această distanță dintre teorie și practică constituie obiectul prezentului paragraf.

Scopul §1.3 constă în fundamentarea abordării autorului față de strategia de dezvoltare durabilă a IMM, care reunește prevederile teoretice ale §1.1 și experiența internațională din §1.2 într-o metodologie unitară, aplicabilă în condițiile Republicii Moldova. Logica expunerii paragrafului este construită consecutiv: de la precizarea conceptului de DD a întreprinderii și a fundamentelor teoretice ale managementului strategic — la modelul de evaluare cantitativă propus de autor și analiza SWOT — apoi la etapele implementării și la modelul conceptual — și, în final, la examinarea provocărilor contemporane ale digitalizării și integrării ESG.

Înainte de toate, este necesar să se precizeze conceptul-cheie. În §1.1 dezvoltarea durabilă a fost examinată ca macrocategorie, care caracterizează dezvoltarea echilibrată a economiei, societății și mediului. La nivelul întreprinderii, acest concept dobândește trăsături specifice care determină structura evaluării și direcțiile strategiei.

DD a întreprinderii reprezintă capacitatea subiectului economic de a asigura o dezvoltare echilibrată pe termen lung în condițiile unui mediu schimbător, menținând viabilitatea financiară, satisfăcând interesele sociale ale părților interesate și minimizând impactul ecologic [12; 126; 144]. Această definiție conține trei elemente-cheie: durata în timp, echilibrul și adaptabilitatea.

Conceptul DD a întreprinderii are două aspecte interconectate: static (caracterizează starea întreprinderii la un moment fixat și răspunde la întrebarea „cât de durabilă este întreprinderea ACUM?”) și dinamic (caracterizează procesul de dezvoltare în timp și arată „cum se schimbă durabilitatea?”). O strategie completă trebuie să țină cont de ambele aspecte: cel static oferă un punct de referință, cel dinamic determină direcția mișcării.

Conceptul celor trei dimensiuni ale DD, prezentat în §1.1, la nivelul întreprinderii necesită precizare. Analiza literaturii [12; 91; 106;] arată că, pe lângă cele trei dimensiuni clasice (economică, socială, ecologică), la nivelul întreprinderii se evidențiază a patra — organizațional-managerială, legată de capacitatea întreprinderii de a coordona eficient resursele și de a se adapta la schimbări. Această a patra dimensiune îndeplinește rolul de mecanism intern care asigură funcționarea celorlalte trei dimensiuni.

Astfel, la nivelul întreprinderii, DD are o structură cu patru componente:

—DIMENSIUNEA FINANCIAR-ECONOMICĂ — rentabilitate, lichiditate, solvabilitate;

—DIMENSIUNEA ORGANIZAȚIONAL-MANAGERIALĂ — calitatea managementului, flexibilitate, adaptabilitate;

—DIMENSIUNEA SOCIALĂ — condiții de muncă, programe sociale, susținerea comunității;

—DIMENSIUNEA ECOLOGICĂ — eficiență energetică, gestionarea deșeurilor, amprenta de carbon.

După stabilirea structurii celor patru dimensiuni ale DD, ne îndreptăm spre întrebarea cum să gestionăm această structură. Gestionarea proceselor multidimensionale complexe este sarcina managementului strategic, prin urmare, strategia DD a ÎMM, prin esența sa, reprezintă o varietate de management strategic adaptat scopurilor durabilității.

Conceptul de „management strategic” are multiple interpretări în literatura academică. Sinteza definițiilor-cheie este sistematizată în Tabelul 1.14.

Tabelul 1.14 — Interpretările conceptului de „management strategic” în literatura academică

Nr.	Autor	Definiție concisă
1	Hunger & Wheelen	Ansamblu de decizii și acțiuni manageriale care determină rezultatele pe termen lung ale organizației
2	Fred R. David	Arta și știința formulării, implementării și evaluării deciziilor interfuncționale pentru atingerea obiectivelor
3	Hitt, Ireland & Hoskisson	Setul complet de angajamente, decizii și acțiuni necesare pentru atingerea competitivității strategice
4	Mintzberg	Pattern în fluxul deciziilor; strategia poate fi atât intenționată, cât și emergentă
5	Porter	Crearea unei poziții unice și valoroase printr-un sistem de activități diferențiate
6	Ansoff	Abordare sistematică pentru adaptarea organizației la mediul în schimbare
7	Drucker	Schemă conceptuală de răspuns la întrebările: cu ce afacere ne ocupăm și cu ce trebuie să ne ocupăm
8	Burlacu	Ansamblu de procese manageriale care asigură avantajul competitiv pe termen lung

9	Thompson & Strickland	Combinăția alegerii strategiei și implementării ei cu evaluarea continuă a rezultatelor
10	Kaplan & Norton	Translatarea viziunii și strategiei în acțiuni printr-un sistem de indicatori echilibrați
11	Johnson, Scholes & Whittington	Direcție pe termen lung a organizației, care răspunde așteptărilor părților interesate

Sursa: elaborat de autor pe baza [10; 58; 68; 73; 91; 106; 153]

În pofida diversității formulărilor, toate definițiile conțin trei elemente comune: orientarea spre perspectiva pe termen lung, corelarea deciziilor cu obiectivele organizației și adaptabilitatea la mediul în schimbare. În managementul strategic contemporan, planificarea formalizată trebuie corelată cu gândirea strategică și cu interesele stakeholderilor interni și externi [105]. Eficiența managementului strategic depinde, de asemenea, de concordanța dintre orientarea strategică, structura organizațională și procesele manageriale ale întreprinderii [97]. Anume aceste trei elemente constituie esența managementului strategic, indiferent de autor. Principalele etape ale evoluției managementului strategic sunt sintetizate în Anexa 1.

Structural, managementul strategic reprezintă un proces ciclic format din cinci etape consecutive, prezentat în Figura 1.7.

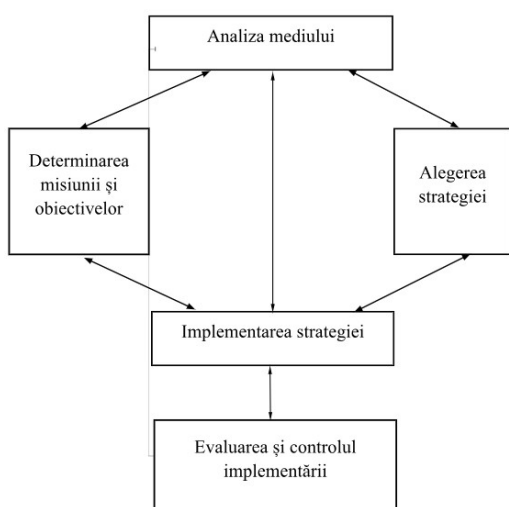


Figura 1.7 — Structura managementului strategic

Sursa: elaborat de autor pe baza [52; 68; 106;].

Structura managementului strategic include cinci procese interconectate:

1. ANALIZA STRATEGICĂ — diagnoza mediului extern și intern (PESTEL, SWOT, analiza sectorială) [17];
2. FORMULAREA STRATEGIEI — definirea misiunii, viziunii, obiectivelor strategice;
3. ALEGEREA STRATEGIEI — evaluarea alternativelor și luarea deciziei;

4. IMPLEMENTAREA STRATEGIEI — punerea în aplicare, alocarea resurselor, managementul operațional;

5. EVALUAREA ȘI CONTROLUL — monitorizarea indicatorilor, acțiuni corective.

Înainte de a trece la modelul de evaluare a DD propus de autor, este necesar să se țină cont de o particularitate-cheie: managementul strategic într-o întreprindere mică sau mijlocie diferă semnificativ de managementul strategic al unei mari corporații. Această diferență este determinată de factori obiectivi — dimensiune, resurse, structura conducerii, poziția pe piață. Sistematizarea principalelor diferențe este prezentată în Tabelul 1.15.

Tabelul 1.15 — Particularitățile managementului strategic al IMM comparativ cu marile întreprinderi

Nr.	Caracteristica	Întreprindere mare	IMM
1	Orizontul planificării	Pe termen lung (5–10 ani)	Predominant pe termen mediu (1–3 ani)
2	Formalizarea strategiei	Înaltă (documente, proceduri)	Redusă (deseori informală, în mintea proprietarului)
3	Resurse pentru analiza strategică	Departamente analitice	Limitate, deseori absente
4	Rapiditatea luării deciziilor	Lentă (aprobare pe mai multe niveluri)	Înaltă (o singură persoană decide)
5	Flexibilitate și adaptabilitate	Redusă (birocrație)	Înaltă (restructurare rapidă)
6	Dependența de proprietar	Redusă (management angajat)	Înaltă (proprietar = strateg)
7	Acces la capital	Larg (bursă, bănci, obligațiuni)	Limitat (bănci, mijloace personale)
8	Aria geografică	Deseori internațională	Predominant locală/regională
9	Apropierea de client	Indirectă (prin brand și marketing)	Directă (relații personale cu clientul)

Sursa: elaborat de autor pe baza [91; 104; 106]

Analiza Tabelului 1.5 permite formularea a trei concluzii importante. În primul rând, IMM dispun de un AVANTAJ esențial față de marile întreprinderi în privința rapidității de adaptare (caracteristicile 4, 5, 9), ceea ce înseamnă că pot implementa mai rapid tehnologii verzi, practici circulare, soluții digitale [1]. În al doilea rând, IMM au LIMITĂRI esențiale în privința resurselor și formalizării (caracteristicile 2, 3, 7), ceea ce înseamnă că instrumentele managementului strategic și ale evaluării DD pentru IMM trebuie să fie simple, practice și să nu solicite mari capacități analitice. În al treilea rând, dependența ridicată de proprietar (caracteristica 6) impune ca instrumentele DD să fie înțelese de proprietar și integrate în gândirea sa cotidiană.

Aceste trei concluzii constituie cerințe fundamentale pentru modelul autorului de evaluare a DD, prezentat în continuare.

Din cele expuse anterior rezultă că managementul strategic necesită un sistem de evaluare cantitativă a rezultatelor. Cu toate acestea, indicatorii financiari clasici (profitul, rentabilitatea, cifra de afaceri) sunt insuficienți pentru evaluarea unui proces multidimensional complex de dezvoltare a întreprinderii. Acest gol metodologic a fost completat de concepția Balanced Scorecard (BSC), elaborată de Robert Kaplan și David Norton în anul 1992 [68].

Kaplan și Norton au pornit de la ideea că managementul exclusiv prin indicatori financiari conduce la decizii miopice: întreprinderea poate avea rezultate financiare curente bune, dar simultan să-și distrugă perspectiva pe termen lung — să piardă clienți, să nu actualizeze procesele, să nu dezvolte personalul. De aceea, ei au propus un sistem de PATRU DIRECȚII INTERCONECTATE de evaluare:

1. FINANCIARĂ — „Cum ne văd acționarii/proprietarii?"

Indicatori: rentabilitate, cifra de afaceri, profit, ROI.

2. CLIENȚII — „Cum ne văd clienții?"

Indicatori: cota de piață, satisfacția clienților, retenția clienților.

3. PROCESE INTERNE — „În ce trebuie să fim cei mai buni?"

Indicatori: timpul de execuție al operațiunilor, calitatea, productivitatea.

4. ÎNVĂȚARE ȘI DEZVOLTARE — „Putem continua să ne îmbunătățim?" Indicatori: competențele personalului, inovațiile, cultura corporativă [127].

Ideea-cheie a BSC constă în ECHILIBRUL între aceste patru direcții: niciuna dintre ele nu trebuie să domine în detrimentul celorlalte. Fiecare direcție conține propriul set de KPI (Key Performance Indicators) — indicatori cantitativi concreți de performanță.

În pofida recunoașterii sale largi, concepția BSC în forma sa clasică are o limitare esențială pentru strategiile de dezvoltare durabilă: ea nu include direct dimensiunea ecologică și socială în forma în care sunt tratate de concepția modernă a DD. În BSC clasic, „socialul" este tratat ca „client" (perspectiva externă) și „învățare și dezvoltare" (perspectiva internă a personalului), iar „ecologicul" lipsește în general ca direcție de sine stătătoare.

Pentru scopurile evaluării DD a întreprinderii, structura clasică a BSC trebuie adaptată astfel încât: să se păstreze principiul de bază al echilibrării mai multor direcții; să fie reflectate cele trei dimensiuni clasice ale DD (economică, socială, ecologică); să fie adăugată dimensiunea organizațional-managerială, care reflectă adaptabilitatea și calitatea managementului. Anume această adaptare constituie baza formulei 1.1 propuse de autor.

Formula 1.1 propusă de autor — modelul de evaluare a dezvoltării durabile a IMM

Bazându-ne pe structura cu patru componente a DD a întreprinderii , pe ideea Balanced Scorecard și pe particularitățile ÎMM, prezentăm modelul autorului de evaluare cantitativă a nivelului de dezvoltare durabilă:

$$I_{DD} = I_{f-e} \cdot q_1 + I_{o-m} \cdot q_2 + I_{soc} \cdot q_3 + I_{eco} \cdot q_4 \quad (1.1)$$

unde:

I_{DD} — indicator integral al dezvoltării durabile a întreprinderii (valoare între 0 și 1);

I_{f-e} — indicatorul durabilității financiar-economice;

I_{o-m} — indicatorul durabilității organizațional-manageriale;

I_{soc} — indicatorul durabilității sociale;

I_{eco} — indicatorul durabilității ecologice;

q_1, q_2, q_3, q_4 — coeficienți de pondere ai dimensiunilor ($\sum q_i = 1$).

Fiecare dintre cei patru indicatori parțiali se calculează ca indicator agregat în baza KPI-urilor corespunzătoare. Modelul recomandat de evaluare integrală a nivelului de dezvoltare durabilă a ÎMM este prezentat în Tabelul 1.16.

Tabelul 1.16 — Modelul recomandat de evaluare integrală a nivelului de dezvoltare durabilă a întreprinderilor mici și mijlocii

Sustenabilitatea financiar-economică: I_{f-e}	Sustenabilitatea organizațional-managerială: I_{o-m}	Sustenabilitatea socială: I_{soc}	Sustenabilitatea ecologică: I_{eco}
- Lichiditatea - Solvabilitatea - Disponibilitatea fondurilor proprii - Capacitatea de plată - Profit net - Venituri - Producția realizată - Costurile de producție	- Performanța managerială - Punctul de rentabilitate	- Eliberarea personalului - Fondul salarial - Plăți stimulative - Fluctuația personalului - Accidente de muncă	- Emisiile - Consumul de energie - Deșeuri - Proportia de reciclare - Intensitatea resurselor naturale

Sursa: elaborat de autor pe baza [34].

În modelul propus, coeficienții de pondere sunt stabiliți la nivelul $q_1=0,27$, $q_2=0,07$, $q_3=0,33$ și $q_4=0,33$. Valorile respective reprezintă o opțiune metodologică a autorului și reflectă rolul diferit al celor patru dimensiuni în evaluarea dezvoltării durabile a întreprinderii.

Primul principiu constă în predominanța dimensiunilor care exprimă rezultatele dezvoltării durabile. Componenta financiar-economică, componenta socială și cea ecologică formează împreună partea principală a indicatorului integral, ponderea lor cumulată fiind de 0,93.

Al doilea principiu constă în evitarea dominanței criteriilor exclusiv financiar-economice. Componentelor socială și ecologică le-au fost atribuite ponderi egale, de câte 0,33, pentru a reflecta

importanța lor distinctă în concepția dezvoltării durabile. Componenta financiar-economică are ponderea de 0,27, deoarece viabilitatea economică reprezintă o condiție necesară a funcționării întreprinderii, fără a substitui însă rezultatele sociale și ecologice.

Al treilea principiu reflectă rolul transversal și instrumental al componentei organizațional-manageriale. Managementul contribuie la realizarea obiectivelor financiar-economice, sociale și ecologice, iar efectele sale sunt reflectate parțial și în indicatorii acestor componente. Din acest motiv, componentei organizațional-manageriale i-a fost atribuită ponderea $q_2=0,07$.

Suma coeficienților respectă condiția de normare:

$$q_1+q_2+q_3+q_4=1,00.$$

Pentru interpretarea rezultatului, autorul propune următoarea scală: 0,00–0,40 — nivel scăzut al dezvoltării durabile, care indică necesitatea unor măsuri ample de restructurare; 0,41–0,70 — nivel mediu, care necesită îmbunătățirea unor componente; 0,71–1,00 — nivel înalt, care presupune menținerea rezultatelor și continuarea dezvoltării. Interpretarea indicatorului integral trebuie completată prin analiza separată a celor patru indicatori parțiali, deoarece o valoare ridicată a unei componente nu trebuie să compenseze integral un nivel critic al alteia.

Formula 1.1 reprezintă un model conceptual-metodologic care fixează structura celor patru dimensiuni ale DD și principiul echilibrării lor; coeficienții propuși reflectă prioritizarea conceptuală a dimensiunilor dezvoltării durabile la nivelul ÎMM, iar în Capitolul 3 al tezei această abordare capătă dezvoltare sub forma indicatorilor integrali fundamentați empiric K_{ps}^{int} (§3.1) și IED (§3.3), ceea ce asigură integritatea metodologică a întregii lucrări.

După stabilirea instrumentului metodologic-cheie, trecem la aplicarea sa — la diagnosticarea stării actuale a ÎMM din Republica Moldova și la algoritmul de elaborare a strategiei.

Având la dispoziție metodologia de evaluare cantitativă (formula 1.1), trecem la diagnosticarea stării actuale a ÎMM din Moldova. Instrumentul clasic al unei astfel de diagnostici este analiza SWOT, care sistematizează factorii interni ai întreprinderii (Strengths — puncte tari, Weaknesses — puncte slabe) și factorii externi ai mediului (Opportunities — oportunități, Threats — amenințări).

Spre deosebire de analizele SWOT din literatura anilor anteriori, analiza prezentată în continuare ține cont de trei circumstanțe principal noi care au modificat mediul ÎMM din Moldova în perioada 2022–2026: obținerea de către Moldova a statutului de țară-candidat la UE în iunie 2022; aplicarea etapizată a cerințelor CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) începând cu exercițiul financiar 2024; consolidarea priorităților europene privind tranziția verde și transformarea digitală.

Factorii interni — punctele tari și punctele slabe ale IMM din Moldova — sunt prezentați în Tabelul 1.17.

Tabelul 1.17 — Analiza SWOT a IMM din Moldova: factori interni (2026)

PUNCTE TARI (S)	PUNCTE SLABE (W)
S1. Flexibilitate înaltă și rapiditate a adaptării, caracteristică IMM (Tabelul 1.15)	W1. Nivel scăzut al activității inovatoare — circa 5% IMM desfășoară activitate de inovare (vs 47% în Elveția, 56% în Germania)
S2. Apropierea de client, relații directe cu consumatorii	W2. Implementare slabă a practicilor economiei circulare — circa 12% IMM (vs 47% în media UE-27)
S3. Rolul dominant în economia RM — 99,2% din întreprinderile raportoare, 356,0 mii salariați, 65,5% din numărul mediu total al salariaților și 46,1% din veniturile totale din vânzări ale economiei naționale (BNS, 2024)	W3. Cheltuieli reduse pentru R&D — 0,3% din PIB (vs 3,1% în Germania, 3,4% în Elveția)
S4. Apropierea geografică de UE și legăturile cultural-istorice	W4. Acces limitat la finanțare — costul ridicat al creditelor, piață a capitalului de risc nedezvoltată
S5. Cadre tinere cu alfabetizare digitală de bază	W5. Maturitate digitală scăzută a IMM — circa 12% folosesc tehnologii cloud (vs 41% în media UE)
S6. Potențial de export în creștere către UE (agroindustrial, IT, industria ușoară)	W6. Dependența de piețele externe și de fluctuațiile valutare
	W7. Lipsa cadrelor calificate ca urmare a migrației
	W8. Formalizare scăzută a planificării strategice (Tabelul 1.15, caracteristica 2)

Sursa: elaborat de autor pe baza [7; 20; 91; 43; 104; 96; 158;].

Factorii externi — oportunitățile și amenințările pentru IMM din Moldova — sunt prezentați în Tabelul 1.18.

Tabelul 1.18 — Analiza SWOT a IMM din Moldova: factori externi (2026)

OPORTUNITĂȚI (O)	AMENINȚĂRI (T)
O1. Statutul de țară-candidat la UE din 2022 — deschide accesul la fonduri structurale și programe ale UE	T1. Cerințele CSRD aplicabile companiilor mari din UE influențează indirect furnizorii și partenerii acestora, inclusiv IMM din Moldova, prin lanțurile de aprovizionare
O2. Acces la Horizon Europe (95,5 mld. EUR) și FEDR (226 mld. EUR)	T2. Criza energetică din regiune — prețuri ridicate la resursele energetice
O3. Programele de tranziție verde și economie circulară ale UE	T3. Criza demografică și migrația continuă a populației apte de muncă
O4. Mecanisme de garantare ale EIF și ale rețelelor NEFI	T4. Instabilitate geopolitică în regiune
O5. Transformarea digitală și răspândirea Digital Innovation Hubs	T5. Presiunea inflaționistă și reducerea puterii de cumpărare a populației
O6. Posibilitatea integrării în lanțurile europene de valoare adăugată	T6. Intensificarea concurenței din partea importurilor din UE după liberalizarea pieței
O7. Dezvoltarea strategiei naționale „Moldova 2030” cu accent pe dezvoltarea durabilă	T7. Decalajul tehnologic față de țările UE

Sursa: elaborat de autor pe baza [5; 7; 91; 104; 144; 158].

Coroborarea factorilor interni și externi permite formularea a patru combinații strategice: S+O — utilizarea flexibilității ÎMM (S1) și a apropierii de UE (S4) pentru integrarea în lanțurile europene de valoare adăugată (O6) sub umbrela statutului de candidat (O1); W+O — depășirea decalajului în inovații (W1) și în economia circulară (W2) prin programele Horizon Europe (O2) și ale tranziției verzi (O3); S+T — utilizarea flexibilității ÎMM (S1) și a apropierii de client (S2) pentru adaptarea la cerințele CSRD (T1); W+T — depășirea maturității digitale scăzute (W5) și a formalizării reduse (W8) pentru păstrarea posibilităților de export în condițiile intensificării concurenței (T6). Aceste patru combinații stabilesc vectorul strategiei DD a ÎMM din Moldova.

Pentru implementarea practică a strategiei este necesar un algoritm concret — o succesiune de etape cu rezultate măsurabile la fiecare dintre ele. Abordarea autorului prevede patru etape consecutive, care reflectă logica ciclică a managementului strategic aplicată la specificul ÎMM.

Etapă 1 — diagnosticarea (evaluarea statică): durată 1–2 luni, responsabil — conducerea ÎMM; conținut — calculul valorii curente a I_{DD} prin formula 1.1, realizarea analizei SWOT, identificarea problemelor prioritare; rezultat — raport asupra nivelului curent al DD și identificarea punctelor critice.

Etapă 2 — stabilirea obiectivelor: durată 1–2 luni, responsabil — grupul strategic al întreprinderii; conținut — formularea misiunii în domeniul DD, determinarea valorii-țintă a I_{DD} pe orizontul de 3–5 ani, stabilirea indicatorilor-țintă pentru fiecare dintre cei patru indicatori; rezultat — obiective strategice ale DD, corelate cu prioritățile strategiei „Moldova 2030” și cu cerințele ESG.

Etapă 3 — implementarea (realizarea strategiei): durată 6–18 luni pe ciclu, responsabil — toate subdiviziunile ÎMM; conținut — realizarea măsurilor pe fiecare dintre cele patru dimensiuni ale DD; rezultat — proiecte DD implementate cu rezultate măsurabile.

Etapă 4 — monitorizarea și ajustarea: durată continuă (raportare trimestrială), responsabil — conducerea și auditul intern; conținut — recalcularea I_{DD} , comparația cu valoarea-țintă, analiza abaterilor, acțiuni corective; rezultat — control dinamic al traiectoriei DD a întreprinderii.

Structura etapelor și conexiunea lor sunt prezentate în Tabelul 1.19.

Tabelul 1.19. Etapele formării strategiei de dezvoltare durabilă a ÎMM

Etapă	Denumirea	Durata	Responsabil	Rezultatul-cheie
1	Diagnosticare	1–2 luni	Conducerea ÎMM	Valoarea curentă a I_{DD}
2	Stabilirea obiectivelor	1–2 luni	Grupul strategic	Valoarea-țintă a I_{DD}
3	Implementare	6–18 luni	Toate subdiviziunile	Proiecte DD realizate

4	Monitorizare	Continuu	Conducere, audit	Dinamica I _{DD}
---	--------------	----------	------------------	--------------------------

Sursa: elaborat de autor.

Algoritmul cu patru etape descris reunește evaluarea, diagnosticul, implementarea și controlul într-un ciclu unic, închis, de management al DD. Grafic, acest ciclu este prezentat în modelul conceptual examinat în continuare.

Toate elementele examinate mai sus — cele patru dimensiuni ale DD, managementul strategic, concepția BSC, particularitățile ÎMM, formula 1.1, analiza SWOT și cele patru etape ale strategiei — formează un sistem unitar de management al dezvoltării durabile a întreprinderii. Acest sistem este vizualizat în modelul conceptual prezentat în Figura 1.8.

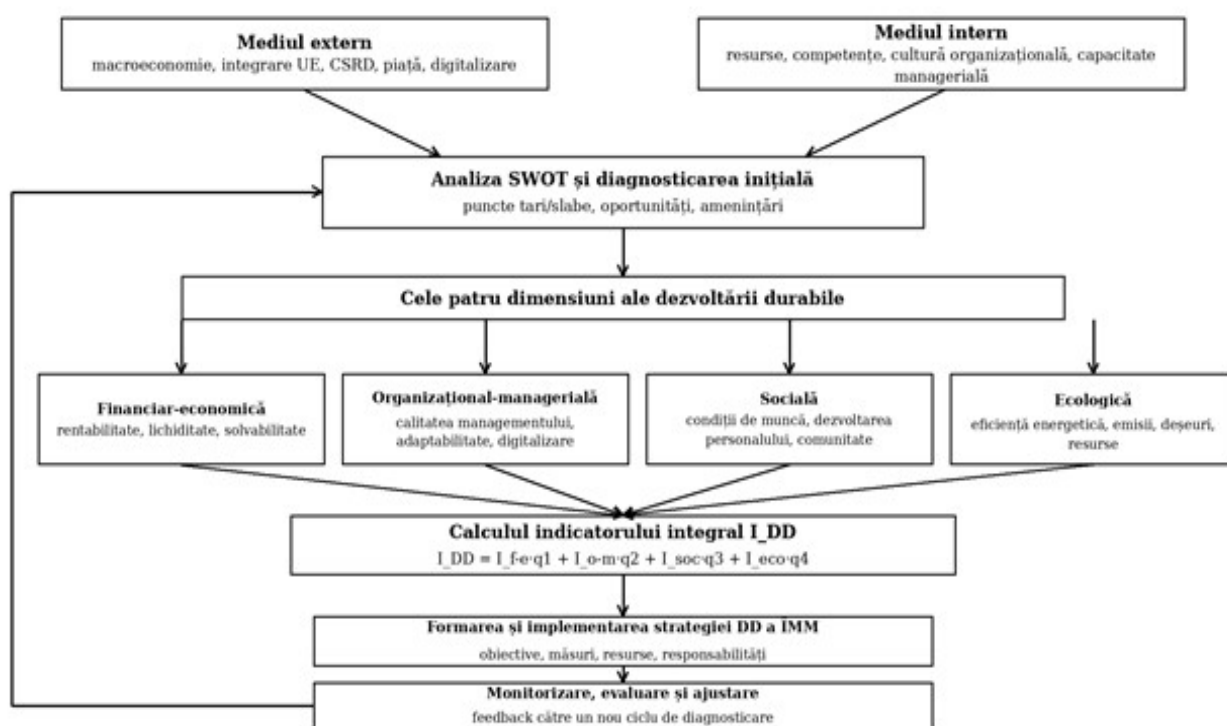


Figura 1.8 — Modelul conceptual al dezvoltării durabile a întreprinderii

Sursa: elaborat de autor.

Structura modelului include trei niveluri:

Nivelul 1 — CONDIȚII DE INTRARE:

- Mediul extern (macroeconomie, UE, CSRD, transformare digitală);
- Mediul intern (resurse, competențe, cultură).

Nivelul 2 — PROCESUL DE MANAGEMENT AL DD:

- Intrare: analiza SWOT → diagnostic;
- Procesare: cele patru dimensiuni ale DD (formula 1.1) — financiar-economică, organizațional-managerială, socială, ecologică;
- Ieșire: indicatorul integral I_{DD}.

Nivelul 3 — FEEDBACK:

— Etapa 1: diagnosticare → Etapa 2: stabilirea obiectivelor → Etapa 3: implementare → Etapa 4: monitorizare → revenire la Etapa 1 într-un nou ciclu.

Trăsăturile-cheie ale modelului prezentat sunt: integrarea celor patru dimensiuni ale DD într-un singur indicator integral; caracterul închis al ciclului de management (monitorizarea revine la diagnosticare); adaptabilitatea la specificul ÎMM (simplitatea instrumentarului); legătura cu mediul extern (luarea în considerare a CSRD, a cerințelor UE, a strategiei „Moldova 2030”); extensibilitatea în direcția criteriilor ESG.

După stabilirea modelului conceptual, trecem la analiza a două tendințe contemporane care influențează în mod cardinal strategia DD a ÎMM în anii 2024–2026 — digitalizarea și integrarea criteriilor ESG. Fără luarea în considerare a acestor tendințe, orice strategie de DD ar fi incompletă.

Transformarea digitală reprezintă nu doar implementarea tehnologiilor informaționale, ci o restructurare completă a proceselor de afaceri pe baza platformelor digitale, datelor și analiticii [63; 96; 107]. Totodată, digitalizarea modifică conținutul muncii, cerințele față de competențele angajaților și structura ocupării forței de muncă [101]. Pentru ÎMM din Moldova, digitalizarea are o semnificație dublă: ea este simultan un factor al durabilității (îmbunătățirea indicatorului organizațional-managerial I_{o-m} în formula 1.1) și o premisă pentru monitorizarea și raportarea celorlalte dimensiuni ale DD.

Starea actuală a digitalizării ÎMM din Moldova se caracterizează printr-un decalaj semnificativ față de nivelul mediu al UE: utilizarea tehnologiilor cloud — circa 12% în Moldova vs 41% în media U

E-27; prezența site-ului web sau a prezenței digitale — circa 50% în Moldova vs 78% în media UE; utilizarea e-commerce — circa 18% din ÎMM Moldova; automatizarea proceselor de afaceri — fragmentară, predominant în sectorul IT. Acest decalaj formează simultan o amenințare (pierderea competitivității) și o oportunitate (creștere rapidă prin digitalizare accelerată). În cadrul strategiei DD, digitalizarea acționează ca direcție transversală, care sporește eficiența tuturor celor patru dimensiuni ale formulei 1.1.

Concepția ESG (Environmental, Social, Governance — Mediu, Social, Guvernanta) reprezintă dezvoltarea modernă a concepției DD, în care cele trei dimensiuni clasice sunt reorientate spre criterii standardizate de raportare corporativă și evaluare investițională [42; 69; 159].

Criteriile ESG au căpătat o importanță sporită în Uniunea Europeană odată cu aplicarea etapizată a directivei CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive — Directiva privind raportarea corporativă în domeniul durabilității). Primele companii vizate aplică noile reguli pentru

exercițiul financiar 2024, iar cerințele de raportare privind sustenabilitatea influențează indirect furnizorii și partenerii acestora prin lanțurile de aprovizionare, relațiile de export, cerințele de finanțare și solicitările de transparență, inclusiv în cazul IMM-urilor din țările-candidate, printre care se află și Moldova.

Pentru IMM din Moldova, integrarea ESG presupune necesitatea măsurării și publicării indicatorilor ecologici (emisii, deșeuri, consum de resurse) [119]; documentarea practicilor sociale (condiții de muncă, diversitate, dezvoltarea personalului); formalizarea guvernancei corporative (transparență, anticorupție, managementul riscurilor). Formula 1.1 propusă de autor este structural compatibilă cu cerințele ESG, deoarece trei dintre cele patru dimensiuni ale sale (I_{soc} , I_{eco} , parțial I_{o-m}) corespund direct componentelor ESG.

CONCLUZII LA CAPITOLUL 1

Analiza viziunilor și a cercetărilor științifice privind organizarea dezvoltării durabile a întreprinderilor mici și mijlocii, realizate atât de cercetători occidentali, cât și de specialiști autohtoni și instituții publice din Republica Moldova, permite constatarea că principalele impedimente pentru dezvoltarea economică și perfecționarea managementului IMM-urilor din Moldova sunt determinate, într-o măsură semnificativă, de mediul extern: cererea insuficientă pentru produsele IMM-urilor autohtone, presiunea fiscală, dificultățile în atragerea investițiilor, dezvoltarea incompletă a cadrului legislativ și nivelul insuficient al protecției drepturilor antreprenorilor. Totodată, analiza evoluției conceptului de dezvoltare durabilă a arătat că formularea modernă a acestuia s-a intensificat începând cu a doua jumătate a secolului al XX-lea, ceea ce a determinat extinderea cercetărilor privind strategia dezvoltării durabile la nivel macroeconomic, sectorial și microeconomic [149].

Analiza lucrărilor teoretice din domeniul managementului a demonstrat că în practica managerială autohtonă se acordă încă o atenție insuficientă analizei mediului intern al antreprenoriatului în procesul elaborării strategiei. Autorul a evidențiat următorii factori interni care frânează dezvoltarea potențialului competitiv al IMM-urilor: structura organizațională insuficient clarificată, resursele financiare și investiționale limitate, procesele de afaceri slab formalizate și sistemul insuficient dezvoltat de planificare strategică [150]. S-a constatat că o parte dintre dificultățile atribuite mediului extern, inclusiv cererea redusă pentru produse, reflectă și existența unor probleme interne legate de lipsa unei planificări eficiente, de insuficienta adaptare a produselor la cerințele pieței și de capacitatea managerială limitată [146].

În rezultatul analizei teoretice, autorul a sistematizat fundamentele conceptuale ale dezvoltării durabile a IMM-urilor. Au fost examinate etapele evoluției conceptului, sintetizate abordările principalilor autori și stabilite dimensiunile de bază ale dezvoltării durabile: economică, socială, ecologică și organizațional-managerială [149]. Această extindere a abordării clasice este importantă pentru prezenta teză, deoarece dezvoltarea durabilă a IMM-urilor nu poate fi redusă doar la rezultate economice sau la conformarea ecologică, ci presupune și capacitatea managerială de a integra obiectivele durabile în procesul de planificare, organizare, coordonare și control [32; 33].

A fost analizată experiența internațională a dezvoltării durabile a IMM-urilor pe baza a trei modele: modelul european, orientat spre reglementare, standardizare și integrare instituțională; modelul american, bazat pe flexibilitatea pieței, antreprenoriat și inovare; și modelul japonez, fundamentat pe coordonare industrială, colaborare pe termen lung și integrarea întreprinderilor în

rețele de producție [147]. Pentru Republica Moldova, modelul european are o relevanță sporită în contextul statutului de țară-candidat la Uniunea Europeană, al armonizării cadrului instituțional și al influenței indirecte a cerințelor europene de sustenabilitate, inclusiv prin lanțurile valorice, parteneriatele comerciale și standardele de raportare nefinanciară.

În cadrul capitolului a fost elaborată metodologia proprie de evaluare a dezvoltării durabile la nivelul întreprinderii, exprimată prin formula 1.1, care integrează dimensiunile financiar-economică, organizațional-managerială, socială și ecologică pe baza adaptării concepției Balanced Scorecard la specificul IMM-urilor. Această abordare a permis trecerea de la o interpretare generală a dezvoltării durabile la un cadru metodologic aplicabil la nivel microeconomic.

Concluziile capitolului 1 fundamentează conceptual Ipoteza 1a cercetării, potrivit căreia dezvoltarea durabilă a IMM-urilor trebuie interpretată ca un ansamblu de subsisteme economice, sociale, ecologice și organizațional-manageriale, aflate sub influența simultană a mediului intern și extern al antreprenoriatului. În condițiile tranziției economiei globale către principiile dezvoltării durabile, formarea competențelor IMM-urilor în domeniul planificării strategice reprezintă o condiție-cheie a competitivității pe termen lung și a integrării în spațiul economic European.

2. Cercetarea nivelului de orientare strategică spre dezvoltarea durabilă a IMM-urilor în Republica Moldova.

2.1. Conceptul planificării strategice a dezvoltării durabile a IMM în contextul tranziției către sisteme preventive și adaptive de management: abordarea ierarhică

Capitolul teoretic al disertației a format fundamentul conceptual al cercetării strategiilor de dezvoltare durabilă a IMM, acoperind trei aspecte-cheie: conceptul dezvoltării durabile cu cele trei dimensiuni clasice ale sale (economică, socială și ecologică); experiența internațională a managementului strategic al dezvoltării durabile, reprezentată prin modelele Uniunii Europene, SUA și Japoniei; metodologia autorului de evaluare cantitativă și planificare strategică a dezvoltării durabile la nivelul întreprinderii individuale, care include indicatorul integral I_{DD} conform formulei 1.1, algoritmul în patru etape de formare a strategiei și modelul conceptual de management.

Totuși, strategia unei întreprinderi mici sau mijlocii concrete nu există în izolare. IMM funcționează într-un ecosistem mai larg, în cadrul căruia deciziile sale sunt determinate nu doar de logica internă a afacerii, ci și de starea mediului macroeconomic, eficiența instituțiilor, acțiunile statului, politica regională și tendințele globale. Trecerea de la nivelul întreprinderii individuale la examinarea întregului sistem în care aceasta funcționează constituie următoarea etapă logică a cercetării.

Eficiența strategiei unei IMM concrete depinde nu numai de calitatea managementului intern, ci și de starea a trei niveluri externe: existența și funcționalitatea programelor de stat de susținere a dezvoltării durabile (macronivelul); implementarea programelor regionale de dezvoltare a sectorului IMM (mezonivelul); influența standardelor globale, în special a cerințelor europene CSRD/ESG, care afectează indirect IMM din Republica Moldova prin lanțurile de aprovizionare, relațiile de export, cerințele partenerilor, finanțare și transparență.

Dacă aceste niveluri nu sunt corelate între ele, strategia unei IMM individuale poate deveni ineficientă, indiferent de calitatea activității interne. Prin urmare, planificarea strategică a dezvoltării durabile trebuie construită ca un sistem ierarhic, în care deciziile adoptate la un nivel sunt corelate cu deciziile celorlalte niveluri.

Scopul prezentului subcapitol constă în fundamentarea conceptului de planificare strategică a dezvoltării durabile pe baza abordării ierarhice și în formularea propunerilor autorului privind aplicarea sa practică în condițiile Republicii Moldova. Logica expunerii este construită consecutiv: de la modelul celor patru niveluri ale ierarhiei - la rolul statului și starea mediului instituțional al Republicii Moldova - apoi la necesitatea creării unei infrastructuri informaționale

unificate de planificare - și, în continuare, la trecerea de la prognoză la foresight, la management preventiv și adaptiv și la metoda morfologică de formare a strategiei.

Planificarea strategică eficientă a dezvoltării durabile necesită funcționarea coordonată a patru niveluri interconectate ale managementului economiei, prezentate în Figura 2.1.



Figura 2.1 — Ierarhia nivelurilor de planificare strategică

Sursa: elaborat de autor pe baza [130; 131; 36].

Nivelurile nu există izolat: ele formează un sistem unic cu două tipuri de conexiuni. Conexiunile verticale înseamnă că tendințele globale stabilesc cadrul pentru macronivel, statul formulează regulile pentru regiuni, iar regiunile creează condiții pentru ÎMM. Informația, resursele și prioritățile strategice se deplasează de sus în jos, iar feedbackul privind problemele reale ale sectorului ÎMM se transmite de jos în sus.

Conexiunile orizontale se manifestă în interiorul fiecărui nivel: ministerele interacționează între ele, regiunile își coordonează programele de dezvoltare, iar întreprinderile se integrează în lanțuri de aprovizionare, clustere și parteneriate. Una dintre formele acestei interacțiuni este parteneriatul public-privat, care permite atragerea capitalului privat, a know-how-ului și a experienței manageriale pentru realizarea și modernizarea proiectelor de infrastructură cu importanță socioeconomică [37]. În acest context, parteneriatul public-privat reprezintă un instrument instituțional de corelare a intereselor statului și ale sectorului privat, care poate facilita atragerea resurselor, distribuirea responsabilităților și realizarea proiectelor de infrastructură și dezvoltare regională în Republica Moldova [35].

Corelarea tuturor celor patru niveluri asigură efectul de multiplicare al strategiei IMM: programele statului susțin strategiile regionale, strategiile regionale creează condiții pentru microlevel, iar la microlevel sunt utilizate standardele globale pentru creșterea competitivității.

Detalierea nivelurilor ierarhice este prezentată în Figura 2.2. La fiecare nivel există instrumente proprii de planificare, orientate spre dezvoltarea durabilă.

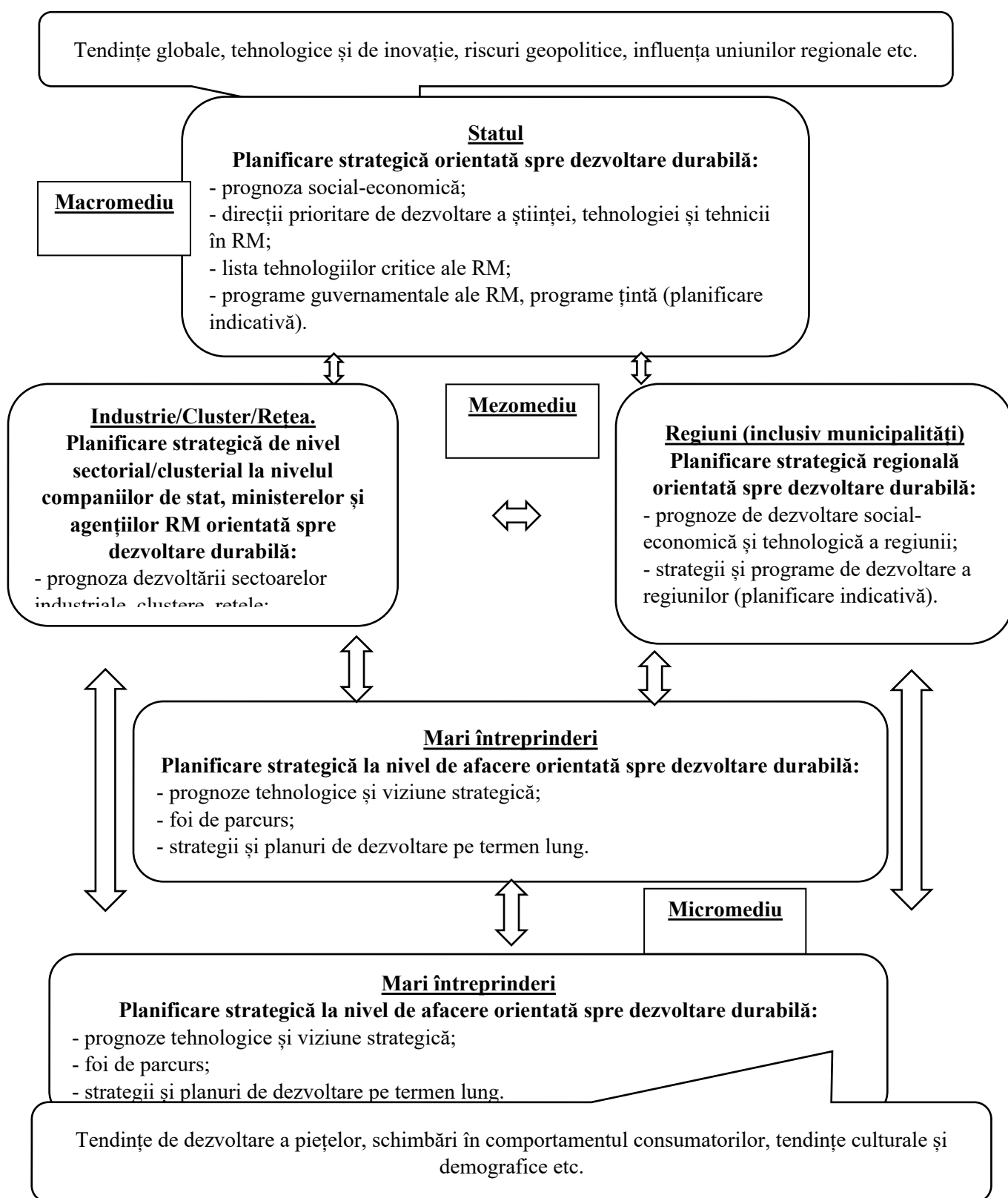


Fig. 2. 2 Abordarea ierarhică în planificarea strategică a dezvoltării durabile a principalilor actori al economiei naționale

Sursa: Elaborat de autor

Microlevelul din ierarhia prezentată reprezintă nivelul întreprinderii individuale, la care se aplică metodologia elaborată anterior de evaluare cantitativă a dezvoltării durabile: indicatorul

integral I_{DD} este calculat conform formulei 1.1, iar algoritmul în patru etape asigură managementul strategiei IMM. Totuși, eficiența activității la microlevel depinde direct de starea și coerența celorlalte trei niveluri ale sistemului. Aceasta constituie particularitatea fundamentală a abordării sistemice: instrumentele de evaluare cantitativă sunt eficiente doar în condițiile unei corelări instituționale, regionale și globale.

În conformitate cu teoria economiei instituționale, statul are un rol fundamental în formarea mediului instituțional pentru dezvoltarea antreprenoriatului [68; 91]. Potrivit poziției autorului, pentru Republica Moldova este evidentă necesitatea participării active a instituțiilor publice la stabilirea orientărilor și direcțiilor dezvoltării durabile a afacerilor prin crearea unei infrastructuri instituționale corespunzătoare [161].

În Republica Moldova, printre instituțiile-cheie care influențează mediul de funcționare al IMM se numără Agenția Națională pentru Reglementare în Energetică (ANRE), Consiliul Concurenței, Agenția Națională pentru Siguranța Alimentelor (ANSA), Agenția „Moldsilva”, Ministerul Dezvoltării Economice și Digitalizării și Ministerul Finanțelor. Aceste instituții sunt chemate să reglementeze comportamentul agenților economici și să reducă incertitudinea și riscurile mediului extern.

Cu toate acestea, analiza practicii reglementării de stat arată că în Republica Moldova există un decalaj semnificativ între structura instituțională formală și eficiența reală a funcționării acesteia. Potrivit cercetărilor internaționale și naționale [15; 94; 130; 131], o parte considerabilă a problemelor economiilor în tranziție, inclusiv ale Republicii Moldova, este legată de dezvoltarea insuficientă a mediului instituțional formal, slăbiciunea mecanismelor de executare a deciziilor adoptate, lipsa unor instituții eficiente de interacțiune între societate, stat și business, precum și de integrarea insuficientă dintre instituțiile formale (legea, actele normative) și cele informale (cultura, etica, tradițiile).

Decalajul menționat dintre structura formală și eficiența reală a instituțiilor are o importanță principală pentru IMM. De exemplu, pentru o întreprindere care planifică implementarea tehnologiilor de economisire a energiei, sunt critice trei întrebări instituționale: dacă există programe corespunzătoare de sprijin la nivel de stat; dacă mecanismele de acces la acestea sunt funcționale; și dacă procedura este transparentă și accesibilă pentru IMM. Tocmai aceste aspecte ale eficienței instituționale determină dacă strategia de dezvoltare durabilă a unei IMM concrete este realizată în practică sau rămâne la nivel declarativ.

În ultimii ani, mediul de funcționare al IMM din Republica Moldova s-a modificat substanțial. În iunie 2022, Republica Moldova a obținut statutul de țară-candidată la Uniunea Europeană, ceea ce creează obligații de armonizare a legislației naționale cu standardele europene

și, în același timp, deschide accesul la programe de sprijin financiar și tehnic ale UE. Începând cu exercițiul financiar 2024, cerințele CSRD privind raportarea de sustenabilitate se aplică treptat unor categorii de companii mari și listate din Uniunea Europeană, iar pentru IMM din Republica Moldova acestea produc efecte indirecte prin lanțurile de aprovizionare, relațiile de export, finanțare și cerințele de transparență ale partenerilor europeni. În același timp, Strategia „Moldova 2030” consolidează dezvoltarea durabilă ca prioritate națională.

Documentele-cheie care formează baza strategică a dezvoltării IMM în Moldova sunt Legea nr. 179 din 21.07.2016 privind întreprinderile mici și mijlocii, care stabilește criteriile de clasificare a IMM și direcțiile sprijinului de stat [87], Hotărârea nr. 838 din 09.07.2008 privind programele de stat de susținere a IMM [76; 109], precum și Programul de dezvoltare a sectorului IMM al municipiului Chișinău pentru anii 2024-2030 și planul de acțiuni aferent [45]. Aceste documente creează baza planificării strategice la diferite niveluri ale ierarhiei, însă analiza lor indică necesitatea unei corelări informaționale mai bune între instituții, regiuni și întreprinderi.

Analiza stării actuale a planificării strategice a dezvoltării durabile în Republica Moldova evidențiază o problemă-cheie: informațiile privind planurile, programele, prognozele, actele legislative și indicatorii statistici sunt dispersate între numeroase surse publice și private. Această dispersare creează obstacole pentru IMM, care nu dispun de un punct unic de acces la informația necesară planificării strategice; pentru nivelurile macro și mezo, care utilizează surse de date diferite; pentru societate, care nu are un instrument suficient de clar de control asupra implementării programelor; și pentru comunitatea științifică și de experți, care are nevoie de date integrate pentru analiză.

Ca soluție, autorul propune crearea Sistemului Unic de Informații pentru Planificare Strategică (SUIPS), a cărei structură conceptuală este prezentată în Figura 2.3.

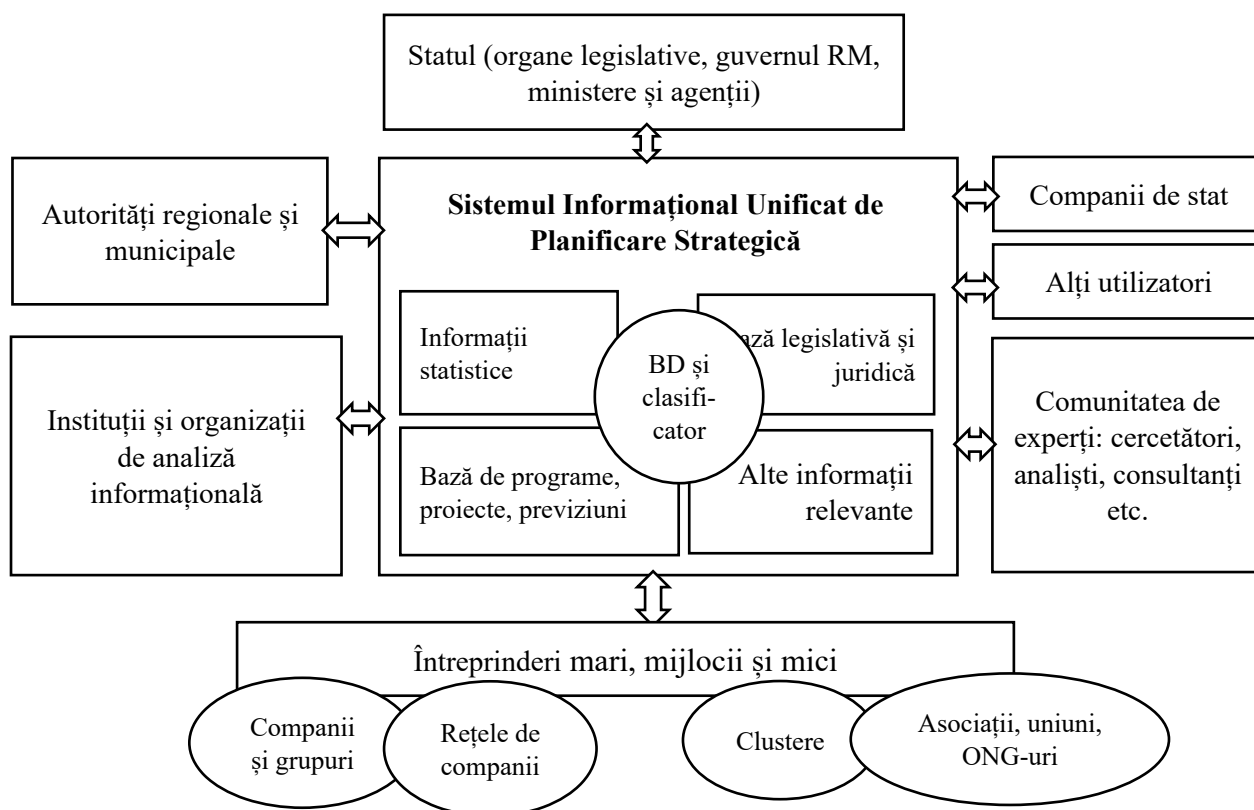


Fig. 2. 3 Participanții la Sistemul Unic de Informații pentru Planificare Strategică (SUIPS) și structura acestuia

Sursa: Elaborat de autor pe baza

În componența participanților sistemului se propune includerea a șapte categorii de stakeholderi care formează și utilizează informația strategică: statul (Parlamentul, Guvernul Republicii Moldova, ministerele și agențiile), autoritățile regionale și municipale, companiile de stat, întreprinderile mari, mijlocii și mici, comunitatea de experți (cercetători, analiști, consultanți), instituțiile și organizațiile de analiză informațională, precum și alți utilizatori, inclusiv societatea civilă și mass-media. Fiecare participant poate fi simultan furnizor și beneficiar de informație.

În cadrul SUIPS, autorul delimitează patru blocuri principale de informații: baza legislativă și juridică; informația statistică; programele, proiectele și prognozele; alte informații relevante. Baza legislativă și juridică include actele normative, legile, hotărârile și regulamentele referitoare la dezvoltarea IMM și dezvoltarea durabilă. Informația statistică include datele BNS, indicatorii sectoriali, datele regionale și indicatorii economici. Blocul programelor, proiectelor și prognozelor integrează programele de dezvoltare națională și regională, proiectele investiționale și cercetările de foresight. Blocul informațiilor relevante poate include rapoarte analitice, cercetări, recomandări metodologice și materiale de consultanță.

Sistemul trebuie să funcționeze pe baza principiilor de deschidere, veridicitate, accesibilitate, integralitate, punct unic de acces, actualizare operativă și sustenabilitate financiară

parțială. Accesul de bază la informația publică trebuie menținut gratuit, iar pentru interogări complexe, servicii analitice și funcționalități avansate se poate examina un mecanism de acoperire a costurilor operaționale.

Implementarea SUIPS ar genera efecte practice pentru toți participanții ecosistemului dezvoltării durabile a ÎMM. Pentru stat, aceasta ar însemna creșterea calității planificării strategice prin integrarea datelor tuturor nivelurilor și îmbunătățirea controlului asupra executării programelor. Pentru ÎMM, sistemul ar oferi un punct unic de acces la informațiile necesare elaborării strategiilor: programe de sprijin, date statistice, priorități regionale, materiale metodologice și indicatori. Pentru societate, SUIPS ar crește transparența guvernării, iar pentru partenerii internaționali ar oferi o bază unificată de evaluare a progresului Republicii Moldova în contextul integrării europene și al programelor internaționale.

Astfel, SUIPS nu substituie planificarea strategică, ci constituie infrastructura informațională a acesteia. Sistemul asigură legătura dintre nivelurile ierarhice, reduce asimetria informațională și creează condiții pentru fundamentarea mai riguroasă a strategiilor ÎMM.

Paradigma contemporană a planificării strategice a dezvoltării durabile presupune trecerea de la prognozarea clasică la practica foresightului. Aceste două noțiuni sunt deseori confundate, însă ele diferă fundamental. Prognoza reprezintă o estimare matematică sau expertă a viitorului pe baza extrapolării tendințelor existente și răspunde la întrebarea: ce se va întâmpla dacă tendințele actuale continuă? Foresightul reprezintă o infrastructură de anticipare pe termen lung a dezvoltării tehnologice și social-economice, care permite identificarea acelor direcții capabile să conducă la imaginea dorită a viitorului. El răspunde la întrebarea: ce viitor dorim să creăm și ce pași sunt necesari pentru aceasta?

În țările dezvoltate, foresightul este realizat prin paneluri de experți care includ reprezentanți ai statului, mediului de afaceri, științei și societății. De exemplu, foresightul în domeniul industriei și energiei implică toate părțile interesate, ceea ce permite formularea unor scenarii nu doar posibile, ci și social acceptate și instituțional susținute.

Toate cercetările de foresight trebuie armonizate potrivit abordării ierarhice: nivel global - macronivel - mezonivel - micronivel. O asemenea corelare creează un avantaj esențial pentru ÎMM. În majoritatea cazurilor, întreprinderile mici și mijlocii nu dispun de resursele necesare pentru a realiza individual prognoze active sau cercetări foresight; prin urmare, ele pot utiliza scenariile și planurile elaborate la nivelurile superioare ale ierarhiei. În practica internațională, ÎMM își pot adapta strategiile la strategiile companiilor mari - lideri ai inovării, participând la lanțurile lor de valoare, la rețele și la clustere inovatoare.

Trecerea la practica foresightului presupune și trecerea la un nou tip de management - de la managementul reactiv, care răspunde la evenimente deja produse, la managementul preventiv și adaptiv. Managementul preventiv reprezintă un sistem care asigură dezvoltarea planificată a întreprinderilor prin anticiparea și elaborarea scenariilor de evoluție pe baza foresightului tehnologic. Acesta permite IMM să se pregătească pentru schimbări înainte ca ele să se producă, și nu doar să reacționeze la schimbări deja apărute.

Adaptivitatea IMM se manifestă prin două caracteristici-cheie: stabilitatea, ca abilitate de a funcționa în condiții de perturbări externe, și flexibilitatea, ca abilitate de a trece dintr-o stare funcțională în alta cu costuri minime. Combinația dintre managementul preventiv și managementul adaptiv formează reziliența IMM la riscuri și incertitudine, aspect deosebit de important în condițiile instabilității geopolitice, energetice și economice din perioada 2024-2026 [142].

Potrivit autorului, menținerea permanentă a IMM pe traiectoria dezvoltării durabile, care asigură reacția adecvată la stările și modificările mediului extern și intern, reprezintă funcția strategiei adaptive [128]. Eficiența implementării acesteia este determinată de nivelul informativ al parametrilor și indicatorilor stării mediului, de metodele de măsurare, de calitatea acțiunilor manageriale și de reglementările interne. Structura conceptuală a strategiei adaptive este prezentată în Figura 2.4.

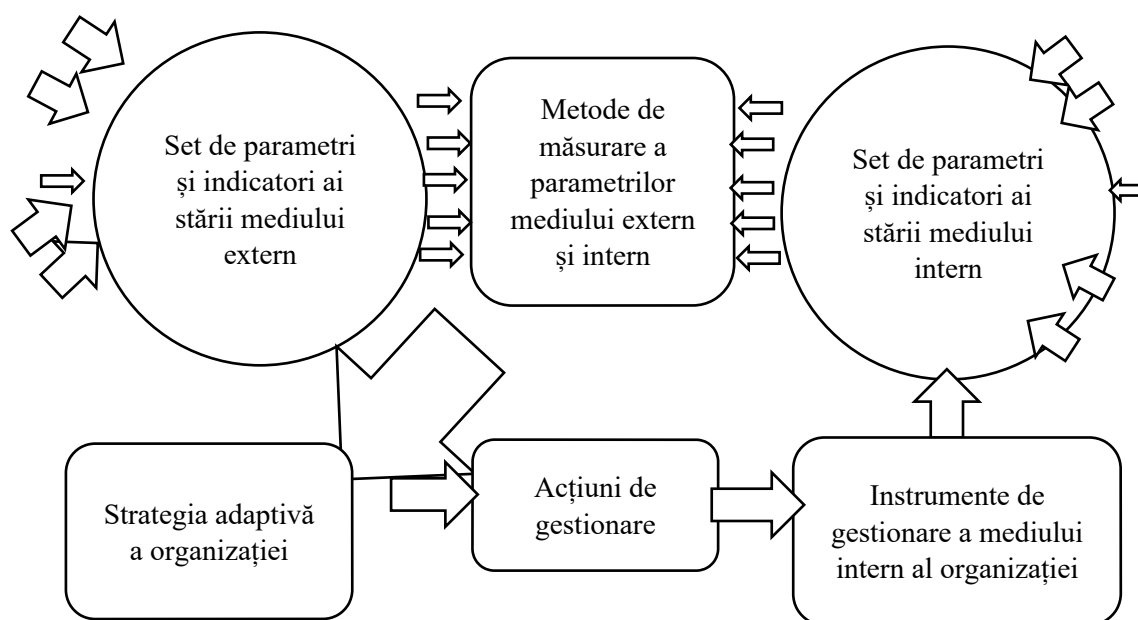


Fig. 2. 4 Strategia adaptivă a organizației ca fundament al dezvoltării sale durabile
Sursa: Elaborat de autor

Diferența principală a strategiei adaptive constă în pregătirea anticipată pentru un spectru larg de posibile modificări ale mediului extern și intern. Strategia adaptivă conține un set pregătit

de variante de reacție la factorii destabilizatori, ceea ce este asigurat de structura sa și de metoda de formare.

Totalitatea parametrilor care caracterizează mediul extern și intern determină nivelul de informare al organizației. Componenta parametrilor măsurați influențează gradul de corespondență dintre reprezentarea organizației asupra situației și realitatea efectivă, înțelegerea poziției sale în mediul concurențial, în ramură, în economia națională și pe piața mondială, precum și eficiența benchmarkingului. Subsistemele de colectare a datelor asigură primirea la timp a informațiilor privind starea și schimbările din mediul concurențial, legislativ, economic, sociopolitic, demografic și educațional.

Cerințele-cheie față de subsistemul de colectare a datelor sunt obiectivitatea, completitudinea și veridicitatea informației. Actualitatea datelor este asigurată prin periodicitatea colectării acestora, determinată de următoarea relație:

$$T_n = 1/2 \cdot t_{n,\min} \quad (2.1)$$

unde T_n reprezintă periodicitatea prezentării datelor pentru aspectul n al activității (legislativ, sociopolitic, demografic, concurențial, educațional, economic și alte sfere) pe baza ansamblului de parametri stabiliți, iar $t_{n,\min}$ reprezintă perioada minimă a posibilelor modificări în aspectul n al activității.

Structura detaliată a strategiei adaptive în sistemul de management al organizației este prezentată în Figura 2.5.

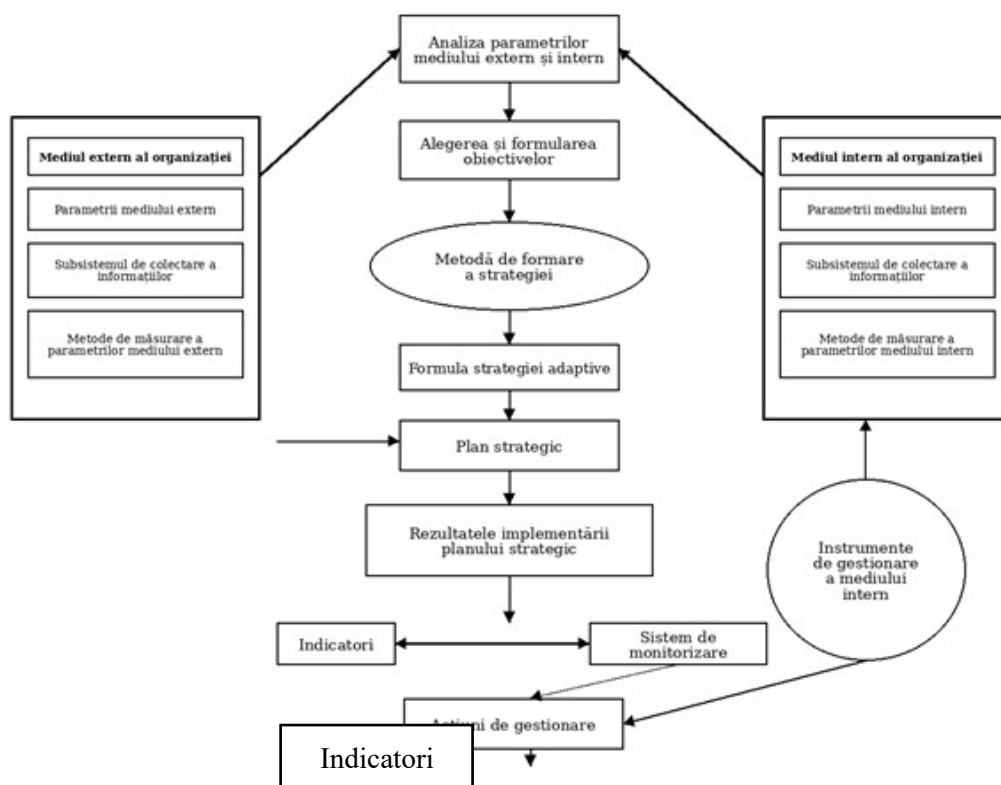


Figura 2.5 — Strategia adaptivă în structura managementului organizației

Sursa: elaborat de autor.

Adaptivitatea organizației este asigurată prin aplicarea metodei morfologice pentru elaborarea și transformarea strategiei. Autorul consideră că metoda morfologică, propusă de F. Zwicky [162] pentru căutarea soluțiilor tehnice noi pe baza analizei variantelor structurii interne a obiectului studiat, este adecvată formării strategiilor adaptive ale ÎMM din Republica Moldova. La baza abordării morfologice se află analiza și sinteza parametrilor mediului extern și intern al ÎMM, a punctelor tari și slabe, a amenințărilor și oportunităților de dezvoltare. Multiplicitatea variantelor de dezvoltare strategică permite alegerea fundamentată a strategiei optime pentru activitatea ÎMM în condiții concrete [163].

În formă generalizată, metoda morfologică de formare a strategiei include patru etape logice: formularea scopului; identificarea parametrilor organizației și a factorilor mediului; gruparea parametrilor și factorilor în formă matricială; formarea formulei strategiei ca o combinație de factori, parametri și caracteristici selectate din matrice.

Forma generalizată a matricei factorilor care influențează activitatea strategică a ÎMM din Republica Moldova este prezentată în Tabelul 2.1.

Tabelul 2.1 — Matricea factorilor care influențează activitatea strategică a ÎMM din Republica Moldova

Grupul de factori	Varianta 1	Varianta 2	Varianta 3	...	Varianta n
Obiective	O ₁	O ₂	O ₃	...	O _n
Surse de finanțare	F ₁	F ₂	F ₃	...	F _n
Consumatori ai produselor	C ₁	C ₂	C ₃	...	C _n
Produse	P ₁	P ₂	P ₃	...	P _n
Tip de producție	Tp ₁	Tp ₂	Tp ₃	...	Tp _n
Structură organizațională	So ₁	So ₂	So ₃	...	So _n
Formă organizațional-juridică	Fj ₁	Fj ₂	Fj ₃	...	Fj _n
Parteneri și coexecutanți	S ₁	S ₂	S ₃	...	S _n
Personalul organizației	M ₁	M ₂	M ₃	...	M _n
Indicatori de eficiență	E ₁	E ₂	E ₃	...	E _n
Infrastructură	I ₁	I ₂	I ₃	...	I _n
Formă de organizare a producției	Fo ₁	Fo ₂	Fo ₃	...	Fo _n

Sursa: elaborat de autor.

Fiecare grup de factori din matrice se dezvăluie prin variante concrete, care formează spațiul soluțiilor strategice posibile ale IMM.

Obiectivele organizației O_n: O₁ - dezvoltare durabilă; O₂ - creșterea profitului; O₃ - creșterea volumului finanțării; O₄ - extinderea sortimentului de produse; O₅ - creșterea ponderii produselor inovatoare; O₆ - extinderea pieței de desfacere în Republica Moldova; O₇ - accesul pe piețele externe; O₈ - implementarea unor noi tipuri de produse; O₉ - creșterea numărului de clienți; O₁₀ - creșterea productivității muncii; O₁₁ - reducerea costului de producție.

Sursele de finanțare F_n: F₁ - bugetul de stat; F₂ - sectorul privat; F₃ - fondurile de dezvoltare a antreprenoriatului; F₄ - parteneri de afaceri străini; F₅ - profit propriu; F₆ - finanțare mixtă.

Consumatorii produselor C_n: C₁ - statul; C₂ - sectorul privat; C₃ - persoane fizice; C₄ - clienți străini; C₅ - grup mixt de clienți.

Produsele P_n: P₁ - produse cu destinație tehnică; P₂ - produse cu destinație dublă; P₃ - produse pentru export; P₄ - produse cu destinație generală; P₅ - produse științifico-tehnice; P₆ - produse specializate; P₇ - produse licențiate.

Tipul de producție Tp_n: Tp₁ - producție unicat; Tp₂ - producție de serie mică; Tp₃ - producție de serie medie; Tp₄ - producție de serie mare; Tp₅ - producție de masă.

Structura organizațională So_n: So₁ - liniară; So₂ - funcțională; So₃ - liniar-funcțională; So₄ - divizională; So₅ - matricială; So₆ - combinată.

Forma organizațional-juridică F_{jn} : F_{j1} - întreprindere de stat; F_{j2} - întreprindere unitară; F_{j3} - societate pe acțiuni de tip deschis; F_{j4} - societate pe acțiuni de tip închis; F_{j5} - societate cu răspundere limitată; F_{j6} - companie corporativă; F_{j7} - instituție de învățământ.

Partenerii și coexecutanții S_n : S_1 - întreprinderi de stat; S_2 - întreprinderi din sectorul privat; S_3 - întreprinderi și organizații străine; S_4 - IMM; S_5 - instituții bugetare; S_6 - instituții de învățământ.

Personalul organizației M_n : M_1 - departamentul de resurse umane al IMM; M_2 - agenție de recrutare; M_3 - colegii și școli profesionale; M_4 - universități; M_5 - centre de instruire; M_6 - alte instituții de învățământ; M_7 - masterat și doctorat; M_8 - cadre științifico-didactice înalt calificate; M_9 - rezervă managerială internă; M_{10} - specialiști externi.

Indicatorii de eficiență E_n : E_1 - productivitatea muncii; E_2 - rentabilitatea capitalului; E_3 - profitabilitatea; E_4 - intensitatea materială; E_5 - intensitatea capitalului; E_6 - intensitatea muncii.

Infrastructura I_n : I_1 - proprietate de stat; I_2 - proprietatea întreprinderii; I_3 - spații arendate; I_4 - cooperare și outsourcing pentru procesele de elaborare, producție, transportare și desfacere.

Forma de organizare a producției F_{on} : F_{o1} - succesivă; F_{o2} - paralelă; F_{o3} - paralel-succesivă; F_{o4} - tehnologică; F_{o5} - pe obiect; F_{o6} - în flux cu transmitere individuală a produselor; F_{o7} - în flux cu transmitere pe loturi; F_{o8} - integrată.

Formula strategiei organizației se formează prin diferite combinații ale parametrilor și factorilor din matrice, în funcție de obiectivul concret și de cele mai potrivite modalități de realizare a acestuia. Autorul propune două exemple de formule ale strategiei pentru IMM din Republica Moldova.

Varianta 1 - strategia dezvoltării durabile cu accent pe rentabilitatea producției.

$$[O_1, F_6, (C_1, C_2, C_4), (P_2, P_4), Tp_3, So_3, F_{j6}, (S_1, S_3), (M_3, M_6, M_9), E_3, (I_1, I_4), F_{o8}] \quad (2.2)$$

Conținutul strategiei: dezvoltarea durabilă a IMM (O_1) este asigurată prin finanțare mixtă (F_6) pentru producerea produselor cu destinație dublă (P_2) și a produselor cu destinație generală (P_4), orientate spre comenzile statului (C_1), sectorul privat (C_2) și clienții străini (C_4). IMM alege producția de serie medie (Tp_3), structura liniar-funcțională (So_3) și forma integrată de organizare a producției (F_{o8}). Potențialul de personal este format prin instituții de învățământ și rezerva internă (M_3, M_6, M_9). Criteriul de eficiență este profitabilitatea (E_3).

Varianta 2 - strategia dezvoltării inovatoare.

$$[O_5, (F_2, F_3), C_5, P_2, Tp_1, So_6, (S_5, S_6), M_2, E_2, (I_3, I_4), F_{o3}] \quad (2.3)$$

Conținutul strategiei: creșterea ponderii produselor inovatoare (O_5) este asigurată prin finanțarea sectorului privat și a fondurilor de dezvoltare a antreprenoriatului (F_2 , F_3) pentru producerea produselor cu destinație dublă (P_2) destinate unui grup mixt de clienți (C_5). ÎMM alege producția unicat de tip inovativ (Tp_1), structura combinată (So_6), cooperarea cu instituții bugetare și de învățământ (S_5 , S_6), precum și forma paralel-succesivă de organizare a producției (Fo_3). Personalul este atras prin intermediul agenției de recrutare (M_2) [136]. Criteriul de eficiență este rentabilitatea capitalului (E_2).

Formulele (2.2) și (2.3) demonstrează aplicabilitatea practică a abordării morfologice pentru formarea strategiilor adaptive ale unor ÎMM concrete, ținând cont de specificul activităților lor și de condițiile mediului extern.

Metoda morfologică și matricea factorilor formează baza conceptuală pentru cercetarea empirică ulterioară a factorilor care influențează orientarea ÎMM spre dezvoltare durabilă. Acest instrumentar metodologic asigură continuitatea cu modelul de evaluare cantitativă I_{DD} , elaborat în capitolul 1, și presupune dezvoltarea ulterioară prin indicatorii integrali K_{ps}^{int} și IED, utilizați pentru evaluarea planificării strategice și a eficienței ESG.

Ca concluzii la ecesr subcapitol putem sa facem urmatoarele:

1. Planificarea strategică a dezvoltării durabile a ÎMM necesită o abordare ierarhică, ce cuprinde patru niveluri interconectate: global, macroeconomic, mezeconomic și microeconomic. Aceste niveluri sunt unite prin conexiuni verticale și orizontale și formează un sistem unic, în cadrul căruia metodologia evaluării cantitative a dezvoltării durabile conform formulei 1.1 reprezintă un instrument al microlevelului.

2. Rolul-cheie în formarea acestui sistem revine statului ca organizator al mediului instituțional. În Republica Moldova există instituții relevante, însă eficiența funcționării acestora este limitată de imperfecțiunea mecanismelor formale și informale și de nivelul insuficient de integrare între ele.

3. Contextul actual al anilor 2024-2026 - statutul de țară-candidată la Uniunea Europeană, influența cerințelor CSRD și ESG prin lanțurile de aprovizionare și strategia „Moldova 2030” - creează noi cerințe pentru planificarea strategică a dezvoltării durabile și, în același timp, deschide noi oportunități pentru ÎMM.

4. Propunerea autorului privind crearea SUIPS este examinată ca infrastructură informațională a planificării strategice, care asigură corelarea datelor, programelor, prognozelor și bazei normative la toate nivelurile ierarhiei.

5. Practica actuală a planificării strategice în Republica Moldova este orientată preponderent spre management programmatic administrativ și proactiv, motiv pentru care este

necesară trecerea la o nouă paradigmă - management preventiv și adaptiv, capabil să anticipeze și să formeze scenarii ale viitorului.

6. Metoda morfologică de formare a strategiei permite elaborarea mai multor variante pregătite ale dezvoltării strategice a ÎMM și alegerea combinațiilor optime de factori în funcție de obiectivele întreprinderii și de condițiile mediului extern.

Cadrul conceptual al planificării strategice a dezvoltării durabile, stabilit în prezentul subcapitol pe baza abordării ierarhice, creează fundamentul pentru trecerea la partea empirică a cercetării. Următoarea etapă logică este cercetarea autorului privind particularitățile procesului de planificare strategică și formarea orientării spre dezvoltare durabilă în cadrul ÎMM din Republica Moldova, bazată pe sondajul sociologic al managerilor ÎMM și pe aplicarea metodologiei de modelare a ecuațiilor structurale (SEM). Rezultatele acestei cercetări vor permite confirmarea ipotezelor privind factorii care influențează orientarea ÎMM spre dezvoltarea durabilă și fundamentarea direcțiilor-cheie de lucru practic pentru formarea strategiilor de dezvoltare durabilă.

2.2. Cercetarea particularităților procesului de planificare strategică și formarea orientării strategiei către dezvoltarea durabilă a IMM în Republica Moldova

Cadrul conceptual al planificării strategice a dezvoltării durabile, stabilit pe baza abordării ierarhice, necesită verificare empirică, adică testarea prin date reale obținute de la conducătorii IMM-urilor active din Republica Moldova. Fără o asemenea verificare, propunerile conceptuale rămân la nivel teoretic și nu sunt susținute de fapte privind comportamentul real al întreprinderilor.

Actualitatea cercetării este confirmată de dinamica economică a Republicii Moldova. În perioada 2016–2021, creșterea medie a PIB a constituit 3,9%, fiind inferioară ritmului înregistrat în perioada 2000–2015 (4,6%). După creșterea record a PIB din anul 2021, de 13, 9%, a urmat o reducere de 5,6% în anul 2022, iar pentru anul 2024 a fost prognozată o creștere de doar 1,6%. În primele 10 luni ale anului 2024, exporturile s-au redus cu 12% (către țările CSI - cu 27%, către UE - cu 9%). Modelul multianual de creștere economică s-a bazat pe remitențele din străinătate, ceea ce a creat presiune asupra cursului leului și a stimulat importurile. Această dinamică demonstrează necesitatea trecerii la o nouă paradigmă de implementare a strategiilor și metodelor de dezvoltare durabilă în cadrul IMM-urilor.

În opinia autorului, cercetarea particularităților procesului de planificare strategică și a formării orientării către dezvoltarea durabilă trebuie să se bazeze pe trei obiective principale:

- 1) soluționarea problemei dezechilibrelor economice și asigurarea stabilității macrofinanciare;
- 2) consolidarea rezilienței economice prin dezvoltarea strategiilor IMM și integrarea lor treptată pe piața Uniunii Europene;
- 3) dezvoltarea unei economii competitive, incluzive și verzi.

Particularitățile dezvoltării IMM-urilor din Republica Moldova

Pe baza analizei mediului economic național, autorul evidențiază principalele probleme ale dezvoltării IMM-urilor:

- lipsa unei politici publice eficiente de protejare a pieței interne și de susținere a producătorilor autohtoni;
- concurența neloială din partea mărfurilor de contrabandă și contrafăcute;
- lipsa unor holdinguri naționale mari orientate spre export;
- insuficiența capitalului circulant și a resurselor pentru reînnoirea fondurilor fixe;
- resurse limitate pentru promovarea producției în condițiile concurenței puternice a companiilor străine;
- lipsa unui dialog eficient între comunitatea antreprenorială și stat;
- declinul zonelor rurale și lipsa cererii solvabile;

— imperfecțiunea legislației fiscale.

Expunerea este construită consecutiv: de la analiza particularităților mediului ÎMM din Republica Moldova - la conceptul de responsabilitate socială (RS) și interpretarea sa de autor ca orientare către dezvoltarea durabilă - apoi la modelul conceptual al cercetării și cele șase ipoteze - în continuare la descrierea eșantionului și a instrumentarului - și, în final, la rezultatele analizei SEM, în care indicatorul-cheie este $\beta = 0,326$.

Înainte de elaborarea modelului de cercetare, este necesară înțelegerea unei particularități-cheie a economiei moldovenești, care o diferențiază de alte state și determină specificul planificării strategice a dezvoltării durabile.

Din punct de vedere teritorial, economia națională a Republicii Moldova reprezintă un mozaic format din 898 de elemente, fiecare dintre acestea constituind o economie locală. Pentru comparație, în Marea Britanie există 435 de economii locale, în Danemarca – 98, în Suedia – 290, în Portugalia – 308, iar în Norvegia – 431 [79]. Aceasta înseamnă că Republica Moldova se caracterizează printr-o fragmentare teritorială semnificativă, mai mare decât în majoritatea țărilor europene de dimensiuni comparabile.

Aceste 898 de economii locale se deosebesc substanțial după specializare, dinamică și perspective: în unele localități economia se bazează pe industrie, în altele - pe cereale, legumicultură sau viticultură; în unele regiuni activitatea antreprenorială este intensă, iar în altele predomină pasivitatea și inerția. Majoritatea indicatorilor statistici se calculează prin însumarea indicatorilor tuturor celor 898 de economii locale. De aceea, strategiile de dezvoltare durabilă depind de dinamica dezvoltării fiecărui sat și oraș din Republica Moldova.

Globalizarea deschide pentru ÎMM-urile din Republica Moldova două traiectorii opuse de dezvoltare. Pe de o parte, salariile reduse (de 10-15 ori mai mici decât în țările dezvoltate) fac ÎMM-urile atractive pentru integrarea în lanțurile de producție ale corporațiilor transnaționale: aproape toate întreprinderile din industria ușoară activează pe baza materiilor prime furnizate de branduri internaționale, ceea ce înseamnă export de servicii cu marjă foarte redusă și fără condiții pentru inovare. Pe de altă parte, sectorul IT a devenit unul dintre cele mai dinamice sectoare ale economiei: anual, Republica Moldova exportă servicii IT de aproximativ 100 milioane euro, volum comparabil cu exportul de produse vinicole.

Pentru înțelegerea comportamentului ÎMM-urilor în economiile locale, se disting trei tipuri de activitate economică în funcție de influența lor asupra fluxurilor financiare din localitate (Tabelul 2.2).

Tabelul 2.2 — Tipuri de activitate economică după caracterul impactului financiar asupra economiei locale

Tipul activității	Impactul asupra economiei locale	Explicații și exemple
PRODUCTIVĂ	Intrare de bani în economia locală	Producerea de bunuri și servicii pentru vânzare în afara localității. Exemple: agricultura, industria, turismul, remitențele din străinătate, investitorii străini, instituțiile bugetare.
DE CONSUM	Ieșire de bani din economia locală	Vânzarea în localitate a bunurilor și serviciilor produse în altă parte. Exemple: magazine cu produse de import, stații de alimentare, furnizori de gaz și energie electrică, servicii străine.
MULTIPLICATIVĂ	Circulația banilor în interiorul economiei locale	Producerea de bunuri și servicii pentru consum local. Banii „circulă” în interiorul economiei locale. Exemple: magazine cu produse locale, servicii comunale locale, transport local, divertisment și odihnă.

Sursa: elaborat de autor pe baza [79].

Înțelegerea echilibrului dintre cele trei tipuri de activitate este necesară pentru elaborarea strategiei de dezvoltare durabilă a unui IMM concret. De acest echilibru depinde dacă activitatea întreprinderii contribuie la consolidarea economiei locale sau la slăbirea acesteia, ceea ce influențează, în cele din urmă, dezvoltarea durabilă a regiunii și a țării.

Pentru completarea analizei, sinteza principalilor indicatori economico-financiar ai sectorului IMM din municipiul Chișinău, structurată pe domenii de activitate, este prezentată în Anexa 2.

După stabilirea particularităților mediului IMM din Republica Moldova, se trece la întrebarea conceptuală centrală: ce înțelegem prin „dezvoltare durabilă” la nivelul întreprinderii și cum se corelează aceasta cu noțiunea de responsabilitate socială (RS), utilizată pe scară largă în literatura internațională.

În literatura internațională și, mai recent, în Republica Moldova, orientarea afacerilor către dezvoltarea durabilă este analizată ca bază a responsabilității sociale (RS - Responsabilitatea Socială). Responsabilitatea socială reprezintă un ansamblu de obligații ale întreprinderii față de părțile interesate (stakeholderi), structurat în patru dimensiuni interdependente: economică, juridică, etică și discreționară [40; 41; 92]:

- economice - producerea bunurilor și serviciilor necesare societății, asigurarea locurilor de muncă și plata impozitelor;
- juridice - respectarea legislației;
- etice - acțiunea conform normelor morale, chiar dacă acestea nu sunt prevăzute expres de lege;

— discreționare (la propria inițiativă) - realizarea voluntară a unor acțiuni peste cerințele obligatorii, precum activități caritabile sau grija suplimentară față de angajați.

În același timp, integrarea intereselor stakeholderilor în procesul decizional depinde de orientarea morală a managementului, care poate avea un caracter moral, amoral sau imoral [41].

Conceptul de RS orientează afacerile către luarea în considerare a intereselor societății: companiile poartă responsabilitate pentru consecințele activității lor și pentru impactul acesteia asupra stakeholderilor. Toate părțile interesate sunt considerate la fel de importante.

Stakeholderii (părțile interesate) sunt toate persoanele și organizațiile asupra cărora influențează activitatea întreprinderii și care, la rândul lor, influențează întreprinderea [64]. Aceștia se împart în:

- externi - cumpărători, furnizori, parteneri de afaceri, autorități publice, organizații publice, comunități locale;
- interni - personalul și acționarii companiei.

Particularitatea conceptului de responsabilitate socială

Responsabilitatea socială nu se limitează la respectarea formală a legilor; ea poate depăși cadrul legal atunci când întreprinderile își asumă voluntar obligații suplimentare, cum ar fi îmbunătățirea calității vieții angajaților sau a comunității locale [78]. În cazul întreprinderilor mici, responsabilitatea socială prezintă particularități specifice, ceea ce impune adaptarea abordărilor generale ale RS la contextul și caracteristicile acestora [133].

Abordările privind dezvoltarea responsabilității sociale diferă considerabil între regiunile lumii - între Europa continentală și țările anglo-saxone [154]. Chiar și în interiorul Europei există diferențe între state. Aceasta înseamnă că nu există un model universal de RS, fiecare țară formându-și propria specificitate. Pentru înțelegerea situației din Republica Moldova este necesară luarea în considerare a particularităților naționale.

Pe baza analizei cercetărilor naționale [129; 57], autorul evidențiază șapte interpretări diferite ale conceptului de responsabilitate socială în Republica Moldova:

- formal-juridică - RS se reduce la necesitatea plății impozitelor și respectării legislației în vigoare;
- corporativă - RS ca politică socială activă în interiorul întreprinderii (pachet social, instruire, condiții de muncă);
- sociologică - RS ca formare a infrastructurii sociale a societății;
- filantropică („abordare moralistă”) - RS ca activitate de caritate și donații sociale;
- distributivă - RS ca distribuire echitabilă a beneficiilor rezultate din activitatea întreprinderii;

- tehnologică - RS ca producere de bunuri și servicii de calitate;
- regională - RS ca responsabilitate față de „teritoriu” și autoritățile locale.

În opinia autorului, cele șapte interpretări menționate sunt insuficiente, iar conceptul actual de RS are trei limite principiale atunci când este aplicat orientării către dezvoltarea durabilă.

Primul neajuns: neclaritatea orizontului temporal

Definiția clasică a RS - „corespunderea cu așteptările economice, juridice, etice și discreționare ale societății la un moment dat” - nu menționează durata acestor așteptări. Acest aspect este critic, deoarece dezvoltarea durabilă reprezintă întotdeauna o caracteristică pe termen lung. În literatura internațională se presupune implicit că o companie care aplică principiile RS este automat orientată spre dezvoltare durabilă. **Totodată, cercetările privind responsabilitatea socială în sectorul IMM evidențiază faptul că particularitățile dimensiunii și ale structurii întreprinderilor influențează modul de asumare și implementare a responsabilității sociale [115].** Astfel, Mattheeussen S. [94] afirmă că „RS poate fi interpretată ca un concept al dezvoltării durabile a companiei, ceea ce în sine are caracter strategic”.

Al doilea neajuns: ruptura dintre declarație și practică în Republica Moldova

Această legătură necesită confirmare empirică, deoarece în Republica Moldova se întâlnesc frecvent situații în care comportamentul social responsabil reprezintă doar o fațadă pentru stakeholderii externi - o pagină separată pe site-ul companiei sau un Cod de etică utilizat exclusiv pentru prezentări externe. În realitate, activitatea companiei poate ignora complet efectele pe termen lung ale deciziilor asupra societății și mediului.

Al treilea neajuns: caracterul de imagine al termenului RS

Termenul „responsabilitate socială” a dobândit în Republica Moldova un caracter predominant de imagine, fiind deseori detașat de conținutul strategic real. În acest sens, integrarea politicii sociale corporative în managementul strategic permite depășirea abordării declarative și corelarea responsabilității sociale cu obiectivele și deciziile pe termen lung ale întreprinderii [39].

Pe baza criticilor menționate, autorul propune utilizarea unui termen mai exact - „orientarea structurilor antreprenoriale către dezvoltarea durabilă” - în locul termenului RS. Acest termen:

- reflectă comportamentul real al IMM-urilor, cu luarea în considerare a consecințelor pe termen lung;
- nu are caracterul de imagine asociat în mod obișnuit termenului RS;
- focalizează atenția asupra dimensiunii strategice a activității și nu asupra unor inițiative sociale izolate.

Conform literaturii internaționale, orientarea către dezvoltarea durabilă se formează sub influența a două tipuri de factori: externi (presiunea stakeholderilor) și interni. Unele cercetări

evidențiază, de asemenea, influența stakeholderilor interni asupra implementării responsabilității sociale, aceasta reflectând necesitățile instrumentale, relaționale și morale ale angajaților [4]. Dintre factorii interni, J. Galbraith [65] evidențiază doi factori principali:

- planificarea strategică formală;
- cultura corporativă bazată pe valori umaniste.

Acești doi factori interni constituie baza modelului de cercetare propus de autor. Pentru înțelegerea lor, este necesară examinarea mai detaliată a conceptului de cultură organizațională.

Autorul consideră că această legătură există și în cazul ÎMM-urilor din Republica Moldova și se bazează pe tipologia propusă de Robert Cook [48].

Cultura organizațională reprezintă „comportamentul angajaților care reflectă convingerea lor că se potrivesc organizației și corespund așteptărilor acesteia”. Cu alte cuvinte, cultura organizațională reprezintă regulile nescrise ale companiei: „cum se obișnuiește să se lucreze la noi”, „cum se comunică”, „ce se consideră succes”, „ce se consideră greșeală”.

Cook evidențiază trei tipuri principal diferite de cultură:

- **cultura constructivă**: angajații sunt încurajați să coopereze și să-și ajute colegii în îndeplinirea sarcinilor de nivel înalt. Aceasta îi motivează să aleagă obiective ambițioase;
- **cultura pasiv-defensivă**: angajații interacționează astfel încât să nu-și amenințe propria siguranță. Predomină prudența și evitarea riscului;
- **cultura agresiv-defensivă**: angajații abordează sarcinile prin metode de forță pentru protejarea statutului și siguranței personale. Predomină rivalitatea și lupta.

Cultura constructivă îi inspiră pe oameni să comunice permanent cu colegii, favorizând colectivismul în locul individualismului. Caracteristicile sale principale sunt:

- orientarea spre realizări - dezvoltarea calității produselor și participarea la proiecte de perspectivă;
- autoactualizarea - realizarea potențialului personal al fiecărui membru al echipei;
- susținerea comportamentului umanist - ajutorul oferit altora în procesul de dezvoltare și sensibilitatea față de problemele colegilor;
- comunicarea afiliativă - comunicare bazată pe relații, care valorizează oamenii mai mult decât resursele materiale.

În astfel de culturi, oamenii planifică viitorul, discută alternativele înainte de a acționa și învață din propriile greșeli. Potrivit lui J.P. Kotter [84], organizațiile cu cultură constructivă stimulează angajații să lucreze cu randament maxim, ceea ce sporește motivația, satisfacția, spiritul de echipă, calitatea serviciilor și, în cele din urmă, vânzările. Normele constructive se manifestă acolo unde calitatea prevalează asupra cantității, creativitatea este apreciată mai mult decât

conformismul, cooperarea este preferată concurenței, iar eficiența este evaluată la nivelul sistemului și nu al componentelor izolate. Aceste norme culturale susțin obiectivele responsabilității, managementului calității totale, leadershipului transformațional, îmbunătățirii continue a proceselor și învățării organizaționale.

Ca concluzie, cultura constructivă este recunoscută ca fiind cea mai eficientă pentru susținerea dezvoltării durabile și se corelează direct cu conceptul de responsabilitate socială. De aceea, în cercetarea autorului se utilizează conceptul de umanizare (personalizare) a culturii organizaționale, responsabil pentru orientarea IMM-urilor către soluționarea problemelor la nivel de sistem și nu doar la nivelul elementelor izolate. Se aplică o scală specială de evaluare a gradului de umanizare a culturii, elaborată de J. Galbraith [65].

După stabilirea bazei teoretice - conceptul de orientare către dezvoltarea durabilă, rolul stakeholderilor externi și importanța culturii organizaționale - se trece la elaborarea modelului formal al cercetării.

Analiza literaturii a arătat că legăturile conceptuale dintre factorii interni ai organizației (planificarea strategică, cultura corporativă) și responsabilitatea socială au fost rareori supuse verificării empirice atât în Republica Moldova, cât și în literatura internațională. Unii cercetători subliniază că accentul excesiv a fost pus pe conținutul activității RS, în detrimentul studierii factorilor interni care o influențează [38; 93]. Autorul propune realizarea și adaptarea la contextul moldovenesc a cercetării lui J. Galbraith [65], care a demonstrat că orientarea structurii către dezvoltarea durabilă este stimulată de planificarea strategică formală și de cultura umanistă.

Modelul conceptual se bazează pe cinci constructe, prezentate în Figura 2.6.

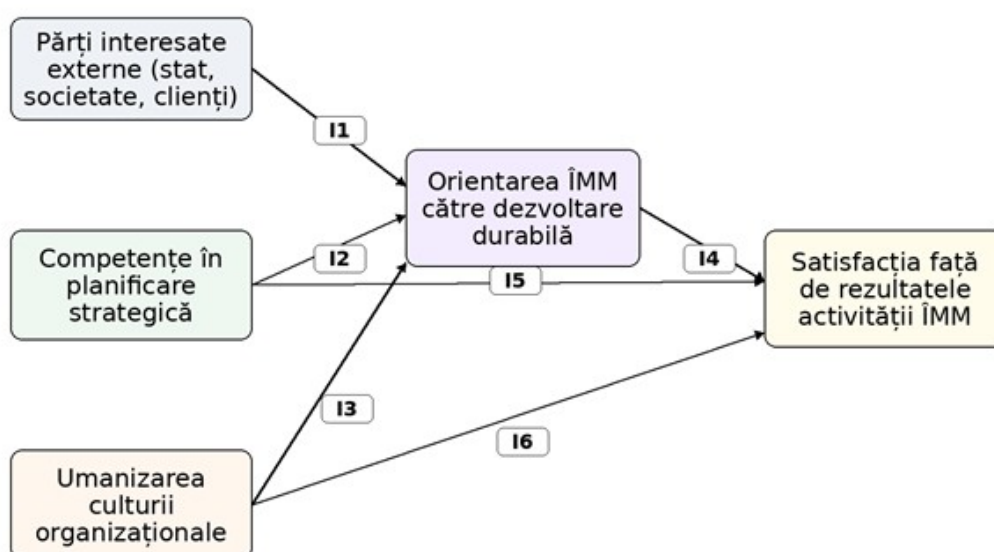


Figura 2.6 — Modelul conceptual al cercetării particularităților procesului de planificare strategică în IMM-urile din Republica Moldova

Sursa: elaborat de autor pe baza [65]

Cele cinci constructe ale modelului sunt:

1. părți interesate externe - presiunea exercitată de stat, societate și clienți;
2. competențe în planificarea strategică - capacitatea conducerii de a analiza mediul, de a formula obiective și de a utiliza tehnici analitice;
3. umanizarea culturii organizaționale - gradul de orientare a culturii către oameni, pe baza tipologiei Cook;
4. orientarea IMM către dezvoltarea durabilă - gradul de integrare a principiilor dezvoltării durabile în deciziile strategice, în locul termenului RS;
5. satisfacția față de rezultate - evaluarea de către conducere a rezultatelor financiare și nefinanciare.

Ipotezele cercetării

Pe baza analizei literaturii, autorul formulează șase ipoteze privind relațiile dintre constructe:

Ipoteza I1 - influența părților interesate externe.

„Părțile interesate externe influențează formarea orientării structurii antreprenoriale către dezvoltarea durabilă mai puternic decât factorii interni”.

Argumentare: conform literaturii internaționale [54; 157], cererea privind implementarea principiilor RS provine în principal din partea părților interesate externe, în primul rând a statului, care formulează cerințe clare de legitimitate socială. Autorul presupune că în Republica Moldova acest efect este deosebit de puternic.

Ipoteza I2 - rolul competențelor strategice.

„Cu cât nivelul competențelor structurii antreprenoriale în domeniul planificării strategice este mai ridicat, cu atât este mai înaltă orientarea sa strategică spre dezvoltarea durabilă”.

Argumentare: autorul susține poziția lui O'Shannassy și Ramanujam [105; 118], conform căreia planificarea strategică formală, în cadrul căreia IMM-urile monitorizează permanent mediul extern și intern, practică integrarea funcțională și distribuie resursele, contribuie la orientarea către dezvoltarea durabilă. Potrivit lui J. Galbraith, există o corelație directă între nivelul competențelor în planificare strategică și gradul de orientare către dezvoltarea durabilă.

Ipoteza I3 - rolul culturii organizaționale.

„Cu cât gradul de umanizare (personalizare) a culturii organizaționale este mai ridicat, cu atât este mai înaltă orientarea către dezvoltarea durabilă”.

Argumentare: ipoteza se bazează pe tipologia Cook și pe lucrările lui Galbraith. Cultura constructivă (umanistă) creează un mediu favorabil pentru integrarea principiilor dezvoltării durabile în practicile manageriale, spre deosebire de culturile pasiv-defensivă sau agresiv-defensivă.

Ipoteza I4 - lipsa legăturii cu satisfacția.

„Legătura dintre orientarea către dezvoltarea durabilă și satisfacția față de rezultatele activității structurilor antreprenoriale nu este semnificativă”.

Argumentare: orientarea către dezvoltarea durabilă este o caracteristică strategică pe termen lung, în timp ce satisfacția față de rezultate reflectă, de regulă, indicatori financiari pe termen scurt. Legătura directă dintre acestea nu este evidentă.

Ipoteza I5 - competențele și satisfacția.

„Cu cât nivelul competențelor conducerii IMM în domeniul planificării strategice este mai ridicat, cu atât este mai mare satisfacția față de rezultatele activității”.

Argumentare: planificarea de calitate permite formularea unor obiective realiste, utilizarea eficientă a resurselor și atingerea rezultatelor planificate.

Ipoteza I6 - cultura și satisfacția.

„Gradul de umanizare a culturii organizaționale nu exercită o influență semnificativă asupra satisfacției față de rezultatele activității”.

Argumentare: umanizarea culturii influențează orientarea către dezvoltarea durabilă, dar nu influențează direct satisfacția financiară.

Cercetarea empirică a fost realizată de autor în perioada 2023–2024 pe un eșantion de 50 de IMM-uri din Republica Moldova. Colectarea datelor s-a efectuat printr-un chestionar structurat, prezentat în Anexa 3 (Anexa 3 — Chestionar: Formarea orientării strategice către dezvoltarea durabilă a IMM-urilor în RM).

Justificarea dimensiunii eșantionului

Dimensiunea $N = 50$ a fost stabilită pornind de la:

- posibilitatea aplicării metodologiei SEM cu caracter exploratoriu în condițiile unei economii în tranziție;
- asigurarea diversității după mărimea întreprinderilor, ramuri și regiuni;
- fezabilitatea practică a colectării unor date calitative de la conducătorii IMM;

— corelarea cu eșantionul cercetării specializate privind ESG, realizată pe aceeași bază empirică prin aplicarea chestionarului din Anexa 4 în Capitolul 3.

Având în vedere dimensiunea eșantionului, rezultatele SEM sunt interpretate cu caracter exploratoriu, ca instrument de verificare a direcției și intensității relațiilor structurale propuse, fără a pretinde generalizarea statistică exhaustivă asupra întregului sector IMM.

S-a aplicat metoda selecției intenționate (purposive sampling), care asigură reprezentarea eșantionului după trei criterii: mărimea IMM, ramura economiei și regiunea Republicii Moldova. Eșantionul a inclus 50 de IMM, dintre care 20 de microîntreprinderi (40%), 20 de întreprinderi mici (40%) și 10 întreprinderi mijlocii (20%), clasificate conform Legii nr. 179/2016. Din punct de vedere sectorial, eșantionul a cuprins 12 întreprinderi din industrie (24%), 14 din comerț (28%), 16 din servicii (32%), 5 din agricultură (10%) și 3 din domeniul IT (6%). Distribuția regională a inclus 25 de întreprinderi din municipiul Chișinău (50%), 10 din nordul Republicii Moldova (20%), 8 din regiunea centrală (16%) și 7 din sudul țării (14%). Structura eșantionului asigură astfel includerea unor întreprinderi de dimensiuni, profiluri sectoriale și localizări teritoriale diferite, necesare pentru analiza particularităților orientării strategice către dezvoltarea durabilă. Pentru măsurarea nivelului competențelor în planificarea strategică, autorul utilizează o scală verificată în cercetări internaționale [26; 27], care include evaluarea orientării strategice asupra mediului extern și intern, acoperirea funcțională a planificării, asigurarea cu resurse și tehnicile analitice.

Pentru măsurarea orientării către dezvoltarea durabilă a fost utilizată scala standard acceptată de cercetătorii internaționali pentru evaluarea RS, adaptată de autor la contextul moldovenesc. Autorul a introdus factori de evaluare a presiunii stakeholderilor externi și interni, a adăugat tehnici noi de planificare (foresight, foi de parcurs), a modificat o serie de factori de evaluare a aspectelor etice și a gradului de umanizare a culturii.

Structura variabilelor modelului este prezentată în Tabelul 2.3. Toate variabilele au fost măsurate pe scala Likert în 5 trepte (1 - „total dezacord”, 5 - „total acord”).

Tabelul 2.3 — Structura variabilelor modelului de formare a orientării strategice a IMM-urilor din Republica Moldova către dezvoltarea durabilă

Grupa variabilelor	Variabila	Media	Abaterea standard
PRESIUNEA PĂRȚILOR INTERESATE EXTERNE	Presiunea statului și a instituțiilor sale	4,1	1,254
	Presiunea societății și a organizațiilor publice	3,8	1,873
	Presiunea clienților	3,7	0,867
ORIENTAREA STRATEGICĂ — MEDIUL EXTERN	Analiza problemelor sociale și ecologice	2,2	0,745
	Analiza problemelor tehnologice și tehnice	3,1	1,553
	Analiza problemelor legislative și juridice	4,3	1,231
	Analiza pieței concurențiale	3,9	1,049
	Analiza comportamentului	2,8	0,649

	consumatorilor		
ORIENTAREA STRATEGICĂ — MEDIUL INTERN	Analiza capacităților interne	2,6	1,163
	Analiza resurselor umane	2,8	1,849
	Analiza eficienței proceselor operaționale	2,1	1,745
	Analiza punctelor forte și slabe	3,8	1,962
ACOPERIREA FUNCȚIONALĂ A PLANIFICĂRII	Rolul HR în planificare	3,8	0,471
	Rolul marketingului	3,6	0,683
	Rolul funcției financiare	4,7	0,242
	Rolul IT	3,6	0,498
	Rolul R&D	3,4	1,439
	Rolul producției	3,7	1,473
	Rolul serviciilor	3,3	1,838
	Rolul achizițiilor	3,9	0,867
ASIGURAREA CU RESURSE	Resurse pentru planificarea strategică	2,1	0,332
	Implicarea managerilor de linie	2,3	1,747
	Utilizarea consultanților externi	2,4	1,871
	Timpul alocat de top-management	2,4	1,365
TEHNICI ANALITICE	Analiza portofoliului	3,1	1,472
	Analiza competențelor-cheie	2,1	1,567
	Modelarea financiară	2,7	1,589
	Analiza SWOT	3,5	0,459
	Analiza stakeholderilor	4,1	0,465
	Bugetarea	4,4	0,666
	Proгноzarea	3,1	1,677
	Planificarea scenariilor	3,3	1,467
	Analiza forțelor	1,2	1,857
ORIENTAREA CĂTRE DD — ASPECT ECONOMIC	Procedură formală de reacție la reclamațiile clienților	4,4	0,453
	Satisfacția clienților ca indicator al eficienței	3,3	0,792
	Sisteme stabile de eficiență economică	2,5	1,749
ASPECT LEGISLATIV-JURIDIC	Managerii sunt informați despre modificările legislative	3,1	0,683
	Conformitatea produselor cu standardele naționale și de ramură	4,2	0,433
	Îndeplinirea obligațiilor contractuale	3,7	0,811
	Managerii acționează conform legii	3,6	1,857
ASPECT ETIC	Managerii acționează conform standardelor profesionale	3,5	0,657
	Monitorizarea influenței negative asupra societății	2,8	1,758
	Informații complete și corecte pentru clienți	3,1	1,346
ASPECT FILANTROPIC	Salariu peste media ramurii	2,4	1,468
	Resurse suficiente pentru activități caritabile	2,3	1,792
	Programe de reducere a consumului de materiale și energie	2,1	1,663
CARACTERISTICILE CULTURII UMANISTE	Ajutor acordat oamenilor în dezvoltare	2,5	0,673
	Implicarea angajaților în luarea deciziilor	2,4	1,347
	Timp alocat comunicării cu oamenii	3,3	0,661
	Încurajarea realizărilor angajaților	3,1	0,869
	Grija față de angajați	3,5	0,378
SATISFAȚIA FAȚĂ DE REZULTATE	Satisfacția față de rezultatele financiar-economice	2,3	1,261

	Satisfacția față de rezultatele nefinanciare	2,8	1,599
--	--	-----	-------

Sursa: elaborat de autor; rezultatele au fost publicate anterior în [148].

Rezultatele sondajului permit identificarea unor legități importante: cea mai mare presiune în direcția dezvoltării durabile este exercitată de stat (4,1 din 5), urmat de societate (3,8) și clienți (3,7); respondenții sunt orientați mai mult spre analiza mediului extern decât a celui intern; cel mai mare rol în planificare îl au resursele financiare (4,7); funcția R&D are importanța cea mai redusă (3,4); resursele pentru planificarea strategică sunt evaluate la nivelul 2,1, semnificativ sub nivelul mediu; cele mai răspândite instrumente sunt analiza SWOT, bugetarea și prognozarea; tehnicile de analiză a stakeholderilor, planificarea scenariilor și foresight-ul sunt utilizate insuficient; orientarea generală către dezvoltarea durabilă se află la nivel mediu (2,99 din 5); cea mai pronunțată orientare este către respectarea aspectelor legislative ale dezvoltării durabile (3,65); satisfacția față de rezultatele nefinanciare este mai ridicată decât cea față de rezultatele financiare [148].

SEM (Structural Equation Modeling - modelarea ecuațiilor structurale) este o metodă statistică de verificare a relațiilor cauzale complexe dintre mai multe variabile simultan. Spre deosebire de corelația obișnuită, care arată doar legături pereche, SEM permite verificarea întregului model de relații. Rezultatul fiecărei relații este exprimat prin coeficientul β (beta), care arată intensitatea influenței unei variabile asupra alteia (de la -1 la +1; cu cât valoarea este mai apropiată de 1, cu atât relația este mai puternică).

Înainte de aplicarea SEM, a fost calculată matricea corelațiilor pentru evaluarea relațiilor pereche dintre variabilele modelului (Tabelul 2.4).

Tabelul 2.4 — Matricea corelațiilor variabilelor orientate spre dezvoltarea durabilă a IMM-urilor din Republica Moldova

Nr.	Variabila	Media	Abat. st.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Presiunea părților interesate externe	3,9	0,208	1								
2	Orientarea strategică — mediul extern	3,1	0,770	0,000	1							
3	Orientarea strategică — mediul intern	2,8	0,714	-0,010	0,095	1						
4	Acoperire a funcțională a planificării	3,8	0,431	0,002	-0,081	0,037	1					
5	Asigurare a resurse	3,2	0,806	0,011	0,056	0,049	0,035	1				
6	Tehnici	3,6	0,873	-0,000	0,112	0,115	0,311*	-0,032	1			

	analitice											
7	Orientarea către DD	3,0	0,749	0,451**	0,235	0,387**	0,276	0,233	0,368**	1		
8	Cultura umanistă	2,96	0,488	0,102	0,007	0,132	0,005	-0,029	-0,051	0,576**	1	
9	Satisfacția față de rezultate	2,6	0,354	0,000	0,146	0,076	0,189	0,089	0,256	0,110	0,002	1

Notă: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$. Semnele de semnificație au fost corectate ținând cont de dimensiunea eșantionului $N = 50$.

Sursa: elaborat de autor pe baza rezultatelor analizei corelaționale; rezultatele au fost publicate anterior în [148].

Analiza matricei evidențiază cele mai puternice legături semnificative cu orientarea către dezvoltarea durabilă: presiunea părților interesate externe ($r = 0,451$; $p < 0,01$), cultura umanistă ($r = 0,576$; $p < 0,01$), orientarea strategică asupra mediului intern ($r = 0,387$; $p < 0,01$) și tehnicile analitice ($r = 0,368$; $p < 0,01$). Aceasta reprezintă o condiție necesară pentru aplicarea SEM.

Analiza factorială confirmatorie

Pentru verificarea conformității modelului cu datele empirice a fost realizată analiza factorială confirmatorie (Tabelul 2.5).

Tabelul 2.5 — Structura încărcăturilor factoriale și a corelațiilor pe baza analizei factoriale confirmatorii

Variabila	Media	Abat. st.	Fiabilitate	Alpha Cronbach	χ^2/df	CFI	GFI	RMR	SRMR
Presiunea părților interesate externe	3,9	0,208	0,73	0,71	1,43	0,90	0,91	0,05	0,04
Orientarea strategică — mediul extern	3,1	0,770	0,82	0,80	1,13	0,91	0,90	0,06	0,08
Orientarea strategică — mediul intern	2,8	0,714	0,79	0,77	1,64	0,91	0,93	0,06	0,07
Acoperirea funcțională a planificării	3,8	0,431	0,76	0,75	1,48	0,92	0,93	0,05	0,06
Asigurarea cu resurse	3,2	0,806	0,84	0,82	1,97	0,93	0,95	0,05	0,07
Tehnici analitice	3,6	0,873	0,86	0,84	1,12	0,91	0,90	0,04	0,05
Orientarea către DD	3,0	0,749	0,81	0,78	1,04	0,94	0,92	0,06	0,06
Aspectul economic al DD	2,92	0,944	0,77	0,76	—	—	—	—	—
Aspectul	3,65	0,451	0,74	0,71	—	—	—	—	—

legislativ									
Aspectul etic	3,1	0,351	0,92	0,90	—	—	—	—	—
Aspectul filantropic	2,3	0,153	0,89	0,85	—	—	—	—	—
Cultura umanistă	2,96	0,488	0,73	0,70	1,90	0,92	0,94	0,06	0,07
Satisfacția față de rezultate	2,6	0,354	0,84	0,83	1,32	0,90	0,91	0,06	0,04

Sursa: elaborat de autor pe baza rezultatelor analizei factoriale confirmatorii; rezultatele au fost publicate anterior în [148].

Indicii calității modelului

Conform metodologiei internaționale SEM, modelul este considerat corespunzător datelor empirice dacă sunt respectate următoarele criterii:

— $\chi^2/df < 2$ - aportul dintre statistica χ^2 și numărul gradelor de libertate, utilizat pentru evaluarea concordanței generale a modelului cu datele empirice [81]. În cadrul cercetării, valoarea $\chi^2/df < 2$ este adoptată ca prag al unei concordanțe bune a modelului.

— $CFI \geq 0,9$ - indicele comparativ de potrivire [19]. Compară modelul propus cu modelul „nul”, fără relații. Cu cât valoarea este mai apropiată de 1, cu atât modelul este mai bun.

— $GFI \geq 0,9$ - indicele de potrivire. Arată ce proporție din variația datelor este explicată de model.

— $RMR \leq 0,08$ - rădăcina mediei pătratelor reziduurilor [77]. Cu cât este mai mic, cu atât modelul este mai precis.

— $SRMR \leq 0,08$ - RMR standardizat (Hu și Bentler, 1999), adică versiunea standardizată a RMR.

Toți indicii obținuți pentru variabilele modelului corespund criteriilor stabilite: χ^2/df se situează în intervalul 1,04–1,97; CFI și GFI depășesc 0,90; RMR și SRMR nu depășesc 0,08. Aceasta înseamnă că modelul propus nu contrazice datele empirice și poate fi utilizat pentru aplicarea strategiilor și metodelor de dezvoltare durabilă a IMM-urilor din Republica Moldova. Valorile ridicate ale coeficientului alpha Cronbach (0,70–0,90) indică o bună consistență internă a scalelor.

Verificarea celor șase ipoteze prin metoda modelării ecuațiilor structurale a condus la rezultatele prezentate în Figura 2.7.

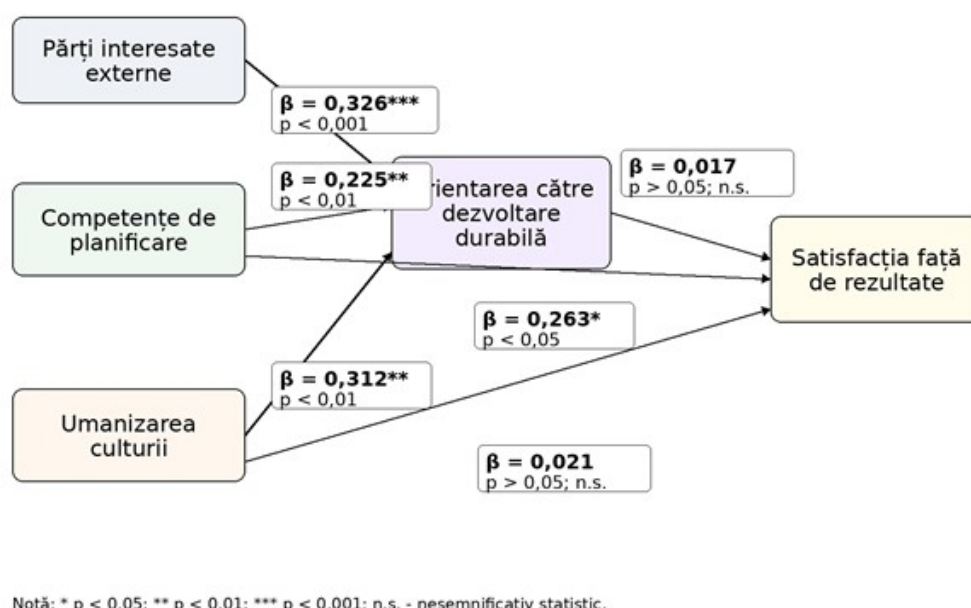


Figura 2.7 — Formarea orientării strategice a companiei către dezvoltarea durabilă (verificarea ipotezelor)

Sursa: elaborat de autor pe baza rezultatelor SEM; rezultatele au fost publicate anterior în [148].

Cel mai puternic factor care influențează orientarea IMM-urilor către dezvoltarea durabilă este presiunea din partea părților interesate externe ($\beta = 0,326$, $p < 0,001$). Sondajul a arătat că principalul stakeholder este statul, urmat de diferite organizații publice, iar abia apoi de consumatori [148]. Aceasta confirmă că, deocamdată, consumatorii moldoveni nu înaintează aceleași cerințe privind calitatea produselor, serviciilor, ambalajelor și livrării ca și consumatorii de pe piața Uniunii Europene.

Al doilea factor: umanizarea culturii organizaționale

Umanizarea culturii organizaționale ($\beta = 0,312$, $p < 0,01$) confirmă ipoteza I3. Acest rezultat se explică prin extinderea culturii comunicaționale asupra tuturor aspectelor comportamentului top-managementului IMM, inclusiv asupra planificării strategice. Cultura constructivă umanistă, conform tipologiei Cook, creează un mediu favorabil pentru integrarea principiilor dezvoltării durabile.

Al treilea factor: competențele în planificarea strategică

Competențele în planificarea strategică ($\beta = 0,225$, $p < 0,01$) confirmă ipoteza I2. Competențele dezvoltate formează capacitatea IMM-urilor de a integra sistemic principiile dezvoltării durabile în propria strategie.

Lipsa unei legături semnificative între orientarea către dezvoltarea durabilă și satisfacție

Legătura dintre orientarea către dezvoltarea durabilă și satisfacția față de rezultate nu este semnificativă ($\beta = 0,017$). Orientarea către dezvoltarea durabilă este o caracteristică pe termen lung, care nu are un efect direct pe termen scurt asupra satisfacției.

Competențele și satisfacția față de rezultate

Nivelul competențelor în planificarea strategică influențează satisfacția față de rezultate ($\beta = 0,263$, $p < 0,05$).

Cultura și satisfacția față de rezultate

Gradul de umanizare nu influențează semnificativ satisfacția față de rezultate ($\beta = 0,021$).

Ca concluzii generale ale cercetării, cercetarea orientării strategice a IMM-urilor din Republica Moldova către dezvoltarea durabilă demonstrează că mediul de afaceri din Republica Moldova este orientat în mare măsură de stat și că este puțin probabil ca întreprinderile să implementeze independent măsuri active de integrare a conceptului de dezvoltare durabilă în planificarea strategică. Rezultatele obținute arată că statul este principalul motor al implementării strategiilor și metodelor de dezvoltare durabilă în IMM-urile din Republica Moldova, exercitând o influență mai mare decât consumatorii și societatea în ansamblu.

Orientarea generală a IMM-urilor către dezvoltarea durabilă a fost evaluată la un nivel mediu (2,9 puncte din 5). Respondenții sunt mai orientați spre analiza mediului extern decât a mediului intern, subestimând adesea influența mediului intern, care rămâne insuficient abordat de top-managementul IMM.

Cercetarea a confirmat lipsa unei legături directe între orientarea către dezvoltarea durabilă și satisfacția față de rezultatele activității IMM. Totodată, nivelul competențelor în planificarea strategică influențează semnificativ rezultatele activității [148].

Rezultatele obținute permit formularea a trei recomandări-cheie:

1) pentru stat - deoarece statul este principalul driver al dezvoltării durabile pentru IMM, este necesară elaborarea unor mecanisme clare de stimulare, acte normative și programe de sprijin orientate spre orientarea IMM către dezvoltarea durabilă;

2) pentru IMM - creșterea competențelor în planificarea strategică este direct legată atât de orientarea către dezvoltarea durabilă, cât și de satisfacția față de rezultate. Se recomandă programe de instruire a conducătorilor în utilizarea instrumentelor moderne de planificare strategică, inclusiv analiza SWOT, planificarea scenariilor și foresight-ul;

3) pentru comunitatea științifică - cercetările viitoare trebuie să includă nu doar cercetări cantitative (sondaje), ci și cercetări calitative aprofundate (studii de caz), care pot dezvălui motivația top-managementului și a specialiștilor implicați în domeniul sustenabilității. Aceasta va permite clarificarea particularităților procesului de planificare strategică și de formare a orientării

către dezvoltarea durabilă în IMM-urile din Republica Moldova, precum și a contextului intern și psihologic care influențează acceptarea conceptului de dezvoltare durabilă ca parte a culturii organizaționale.

Ipotezele confirmate și legitățile empirice identificate formează baza pentru elaborarea metodologiei de realizare practică a procesului de planificare strategică și a metodelor de dezvoltare durabilă a IMM-urilor, ceea ce constituie obiectul următorului paragraf.

2.3. Metodologia de modelare a implementării procesului de planificare strategică și a metodelor de dezvoltare durabilă pentru IMM-uri (perspectiva de rețea).

Cercetarea empirică prezentată în subcapitolul precedent a confirmat principalele ipoteze privind factorii de formare a orientării IMM-urilor din Republica Moldova către dezvoltarea durabilă. Rezultatul principal — coeficientul $\beta = 0,326$ ($p < 0,001$) — a demonstrat că presiunea constructului agregat al părților interesate externe constituie cel mai puternic factor care influențează orientarea IMM-urilor către dezvoltarea durabilă. Potrivit rezultatelor primare ale anchetei, în cadrul acestui bloc cea mai intens percepută este presiunea din partea statului.

Totuși, simpla înțelegere a factorilor de influență nu transformă strategia de dezvoltare durabilă într-o practică managerială realizabilă. Între nivelul conceptual, care explică factorii-cheie ai dezvoltării durabile, și nivelul cantitativ, care permite evaluarea rezultatelor și care este dezvoltat în capitolul al treilea, este necesar un nivel procesual. Acesta descrie modul în care IMM-urile proiectează, organizează și optimizează procesele prin care implementează strategia de dezvoltare durabilă.

Prezentul subcapitol are ca obiectiv sistematizarea metodologiilor de modelare a proceselor de afaceri, analiza aplicabilității acestora în condițiile IMM-urilor din Republica Moldova, argumentarea alegerii metodelor adecvate și formularea unei modele valorico-rețelar de formare și realizare a strategiei de dezvoltare a IMM-urilor.

Logica expunerii este construită succesiv: mai întâi sunt analizate principalele tipuri de modelare a proceselor de afaceri, apoi sunt examinate metodele de planificare în rețea, urmează evaluarea comparativă a metodelor după criterii relevante pentru IMM-urile din Republica Moldova, iar în final este fundamentată modelul valorico-rețelar propus de autor.

Modelarea structurală reprezintă o componentă a analizei sistemice, în cadrul căreia obiectul cercetării este analizat prin prisma componentelor sale, a subsistemelor și a relațiilor dintre acestea, precum și prin prisma funcțiilor care asigură atingerea obiectivelor sistemului. Această abordare este frecvent utilizată pentru descrierea, documentarea, analiza și optimizarea activităților operaționale ale întreprinderii.

În practica managerială sunt utilizate mai multe tipuri principale de modelare structurală. Modelarea funcțională descrie procesele ca ansamblu de funcții interconectate, fiecare proces fiind reprezentat ca o succesiune de operațiuni care transformă intrările în ieșiri, cu utilizarea resurselor și sub influența mecanismelor de control. În această categorie se include metodologia SADT (Structured Analysis and Design Technique), elaborată de Douglas Ross și utilizată începând cu anii 1970 pentru modelarea cerințelor sistemelor. Metodologia operează cu activități și date,

reprezentate prin elemente interconectate care reflectă intrările, ieșirile și mecanismele de control [24].

Din aceeași familie de abordări fac parte DFD (Data Flow Diagram), care descrie fluxurile de date dintre procese, WFD (Work Flow Diagram), care evidențiază succesiunea activităților unui proces de afaceri, precum și standardul BPMN (Business Process Model and Notation), orientat spre vizualizarea modernă a proceselor într-o formă accesibilă atât specialiștilor tehnici, cât și conducerii întreprinderilor. De asemenea, metodologia ARIS (Architecture of Integrated Information Systems), elaborată de August-Wilhelm Scheer, permite reprezentarea activității organizației prin modele integrate, incluzând perspectiva organizațională, funcțională, informațională, procesuală și de produs.

Modelarea simulativă descrie comportamentul sistemului în timp și permite analiza scenariilor, a distribuției resurselor și a performanței proceselor în condiții diferite. În această categorie sunt utilizate STD, CPN (Colored Petri Nets), GPSS și SIMAN. Modelarea informațională reprezintă obiectele domeniului analizat, proprietățile și relațiile acestora. Un exemplu relevant este modelul ERM (Entity-Relationship Model), propus de Peter Chen în 1976 [44], reprezentat grafic prin ERD. Modelarea orientată pe obiecte descrie procesele ca ansamblu de obiecte care interacționează între ele, instrumentul cel mai utilizat fiind UML, alături de metodele Booch, OMT și OOSE.

Tabelul 2.6 — Principalele tipuri de modelare a proceselor de afaceri

Tipul modelării	Metodă / metodologie	Notații principale	Aplicare
Funcțională	SADT	IDEF0	Descrierea proceselor, funcțiilor, intrărilor, ieșirilor, mecanismelor și acțiunilor de control
Funcțională	DFD	Gane-Sarson; Yourdon-DeMarco	Descrierea fluxurilor de date dintre procese
Funcțională	WFD	IDEF3 (PFDD)	Descrierea succesiunii activităților procesului de afaceri
Funcțională	BPMN	BPMN 2.0	Vizualizarea modernă a proceselor de afaceri pentru utilizatori manageriali și tehnici
Funcțională integrată	ARIS	eEPC	Modelarea integrată a organizației și proceselor
Simulativă	STD	CPN; GPSS; SIMAN	Analiza dinamicii proceselor și a scenariilor de funcționare
Informațională	ERM	ERD; notațiile Chen și Crow's Foot	Proiectarea structurilor de date și a relațiilor dintre entități
Orientată pe obiecte	UML, OMT, OOSE	UML	Descrierea obiectelor, evenimentelor și interacțiunilor

Sursa: elaborat de autor.

Metodele menționate constituie un instrumentar important pentru descrierea proceselor de afaceri. Totuși, majoritatea acestora sunt orientate predominant către structura internă a

întreprinderii și nu surprind pe deplin caracterul rețelar al activității economice contemporane. Pentru IMM-urile care funcționează în condiții de interacțiune intensă cu parteneri, furnizori, clienți, instituții publice și alte părți interesate, modelarea structurală trebuie completată prin metode de planificare în rețea. Totuși, majoritatea acestora sunt orientate predominant către structura internă a întreprinderii și nu surprind pe deplin caracterul rețelar al activității economice contemporane [70].

Structurile contemporane de afaceri, în special IMM-urile, funcționează tot mai frecvent ca participanți ai rețelelor antreprenoriale. Această realitate impune utilizarea unor metode de planificare capabile să coordoneze activități complexe, realizate de mai mulți executanți, în condiții de resurse limitate [102]. Planificarea în rețea permite analiza termenelor de început și de finalizare ale etapelor de implementare a strategiei, coordonarea proceselor în timp și estimarea duratei totale de realizare a proiectului strategic.

Caracteristicile esențiale ale organizațiilor de tip rețea sunt adaptabilitatea, flexibilitatea și capacitatea de schimbare. Esența afacerii în rețea constă într-un parteneriat strategic de durată, care oferă întreprinderilor posibilitatea de a se dezvolta în condiții diferite, inclusiv în situații de criză și incertitudine.

Metodele de planificare în rețea pot fi împărțite în trei grupe. Metodele deterministe sunt aplicate atunci când durata operațiunilor este cunoscută cu un nivel relativ ridicat de certitudine. În această categorie intră diagrama Gantt și metoda drumului critic (CPM), care permite identificarea succesiunii de activități ce determină termenul minim de realizare a proiectului. Metodele probabilistice sunt aplicate în condiții de incertitudine și includ metoda Monte Carlo, PERT și GERT. Acestea permit evaluarea mai multor scenarii și a riscurilor asociate duratelor posibile ale activităților. Metodele ierarhice sunt aplicate proiectelor pe mai multe niveluri, cu distribuirea resurselor între actori și etape diferite.

Tabelul 2.7 — Metode de planificare în rețea și aplicarea acestora

Metodă	Tip	Condiții de aplicare	Avantaj principal
Diagrama Gantt	Deterministă	Termene cunoscute și succesiune simplă a operațiunilor	Claritate vizuală și simplitate de aplicare
CPM	Deterministă	Proiecte cu termene cunoscute și operațiuni critice	Identificarea drumului critic de realizare a strategiei
Metoda Monte Carlo	Probabilistică	Incetitudine ridicată și existența distribuțiilor de probabilitate	Evaluarea statistică a scenariilor
PERT	Probabilistică	Intervale de estimare a duratei operațiunilor	Luarea în considerare a scenariilor optimist, realist și pesimist
GERT	Probabilistică	Existența unor trasee alternative și a ramificațiilor posibile	Flexibilitate în analiza scenariilor

Metode ierarhice	Ierarhică	Proiecte pe mai multe niveluri, cu resurse distribuite	Coordonarea activităților între niveluri și actori diferiți
------------------	-----------	--	---

Sursa: elaborat de autor.

Scopul principal al planificării în rețea constă în minimizarea duratei de implementare a strategiei și în creșterea gradului de control asupra proceselor. Utilizarea acestor metode este relevantă pentru pregătirea tehnico-organizatorică a producției, dezvoltarea produselor noi, modernizarea echipamentelor, implementarea proiectelor ecologice și digitalizarea proceselor de afaceri.

Alegerea metodelor de modelare pentru IMM-urile din Republica Moldova trebuie să țină cont de specificul contextului național. În primul rând, IMM-urile dispun de resurse analitice și financiare limitate, ceea ce impune utilizarea unor metode relativ simple, clare și puțin costisitoare. În al doilea rând, întreprinderile mici și mijlocii funcționează în rețele de parteneri, furnizori, clienți și instituții publice, iar metoda aleasă trebuie să poată descrie nu doar procesele interne, ci și relațiile externe. În al treilea rând, statutul Republicii Moldova de țară candidată la Uniunea Europeană impune compatibilitatea cu standardele europene de transparență, raportare și sustenabilitate. În al patrulea rând, rezultatele empirice ale cercetării, în special coeficientul $\beta = 0,326$, confirmă rolul decisiv al părților interesate externe, ceea ce impune alegerea unor metode care pot structura interacțiunea cu statul, societatea, clienții și partenerii.

Tabelul 2.8 — Evaluarea comparativă a metodelor de modelare pentru IMM-urile din Republica Moldova

Metodă	Simplitate	Legături de rețea	Compatibilitate cu standardele europene	Lucru cu părțile interesate	Potrivire pentru IMM-urile din RM
SADT / IDEF0	medie	redușă	medie	redușă	parțial
BPMN	ridicăată	medie	ridicăată	medie	da
ARIS	redușă	ridicăată	ridicăată	medie	mai ales pentru întreprinderi mari
UML	redușă	redușă	redușă	redușă	mai ales pentru sectorul IT
CPM	ridicăată	medie	medie	redușă	parțial
PERT	ridicăată	ridicăată	medie	medie	da
GERT	medie	ridicăată	medie	medie	parțial
Diagrama Gantt	ridicăată	redușă	redușă	redușă	pentru sarcini simple

Sursa: elaborat de autor.

Pe baza evaluării comparative, autorul propune utilizarea pentru IMM-urile din Republica Moldova a unei combinații de două grupe de metode. BPMN este adecvat pentru vizualizarea

proceselor de planificare strategică, deoarece oferă o reprezentare clară și accesibilă pentru managementul IMM-urilor și este compatibil cu practica europeană de descriere a proceselor de afaceri. Metodele CPM și PERT sunt adecvate pentru planificarea termenelor de realizare a proiectelor strategice, mai ales în condițiile de incertitudine specifice mediului de afaceri moldovenesc.

Această combinație asigură un echilibru între simplitatea implementării, posibilitatea de a lucra cu legături de rețea, compatibilitatea cu cerințele internaționale și susținerea interacțiunii cu părțile interesate. În cadrul strategiei de dezvoltare durabilă a unui IMM, BPMN poate fi utilizat pentru descrierea proceselor de diagnosticare, identificare a părților interesate, formulare a obiectivelor, implementare a acțiunilor și monitorizare, iar CPM/PERT poate fi utilizat pentru proiecte concrete, cum ar fi modernizarea energetică, digitalizarea, reducerea consumului de resurse sau implementarea unui sistem de reciclare a deșeurilor [117].

Unul dintre instrumentele-cheie de menținere și consolidare a pozițiilor competitive în economia contemporană este interacțiunea în rețea [106; 147]. Structurile antreprenoriale de tip rețea apar ca răspuns la cerințele timpului, la necesitatea obținerii avantajelor competitive și la posibilitatea integrării proceselor de afaceri prin experiență internațională, norme economice și juridice și parteneriate relevante pentru contextul IMM-urilor din Republica Moldova.

Structurile organizaționale tradiționale limitează întreprinderile în dezvoltarea flexibilității, adaptabilității și vitezei de implementare a unor modele noi de management. În mediul de rețea devine posibilă coordonarea mai eficientă a întreprinderilor independente sau interdependente, ceea ce este deosebit de important pentru IMM-urile care nu dispun individual de toate resursele necesare pentru inovare, digitalizare și integrare în lanțurile valorice europene.

Pe baza analizei practicii internaționale, autorul identifică șapte tendințe de dezvoltare a structurilor de rețea: creșterea rețelelor antreprenoriale, dezvoltarea parteneriatului de afaceri, utilizarea benchmarkingului, aplicarea instrumentelor moderne de interacțiune în rețea, consolidarea reputației de afaceri, dezvoltarea planificării strategice de calitate și creșterea rezilienței rețelelor antreprenoriale.

Tabelul 2.9 — Tendințe de dezvoltare a structurilor antreprenoriale de rețea

Nr.	Tendință	Conținut
1	Creșterea rețelelor antreprenoriale	Extinderea interacțiunii dintre întreprinderi pe baza proceselor de integrare
2	Parteneriatul de afaceri	Formarea încrederii, responsabilității reciproce și relațiilor de lungă durată
3	Benchmarkingul	Utilizarea experienței rețelelor internaționale pentru creșterea competitivității
4	Instrumentele moderne de	Creșterea flexibilității, inovativității și vitezei schimbului de

	interacțiune în rețea	informații
5	Consolidarea reputației de afaceri	Valorificarea potențialului reputațional pentru dezvoltarea strategică a afacerii
6	Planificarea strategică de calitate	Elaborarea și implementarea strategiilor inovatoare de dezvoltare
7	Creșterea rezilienței rețelelor	Extinderea geografică, standardizarea proceselor și capacitatea de reacție la șocuri externe

Sursa: elaborat de autor.

Tendențele menționate permit formularea modelului valorico-rețelar de formare și realizare a strategiei de dezvoltare a IMM-urilor. Acest model se deosebește de algoritmi existenți prin structura etapelor și prin conținutul acestora, având la bază patru elemente: integrarea întreprinderii în lanțuri de parteneriat, aplicarea abordării holocratice în afaceri, cooperarea strânsă cu părțile interesate și motivarea personalului prin KPI.

Tabelul 2.10 — Elemente ale modelului valorico-rețelar de formare și realizare a strategiei de dezvoltare a IMM-urilor

Elementul modelului	Conținut	Rezultat așteptat
Integrarea întreprinderii în lanțuri de parteneriat	Încadrarea IMM-ului în lanțuri de valoare adăugată, clustere și rețele de parteneriat mai largi	Creșterea accesului la piețe, resurse, cunoștințe și lanțuri valorice europene
Aplicarea abordării holocratice	Structură flexibilă de management, cu responsabilitate distribuită și implicarea angajaților	Creșterea adaptabilității, vitezei decizionale și flexibilității organizaționale
Cooperarea strânsă cu părțile interesate	Interacțiune sistematică cu statul, societatea, clienții, furnizorii, instituțiile financiare și comunitățile locale	Transformarea presiunii externe într-un factor de dezvoltare strategică
Motivarea personalului prin KPI	Corelarea obiectivelor strategice ale dezvoltării durabile cu activitatea zilnică a angajaților	Creșterea controlului asupra strategiei și alinierea rezultatelor individuale cu obiectivele întreprinderii

Sursa: elaborat de autor.

În modelul propus, dezvoltarea durabilă a IMM-urilor este analizată nu doar ca rezultat al deciziilor manageriale interne, ci și ca rezultat al calității integrării întreprinderii într-o rețea de relații economice, sociale, instituționale și informaționale. Astfel, strategia IMM-ului nu mai este înțeleasă ca un document intern izolat, ci ca un proces de coordonare a intereselor, resurselor și acțiunilor actorilor implicați în dezvoltarea întreprinderii.

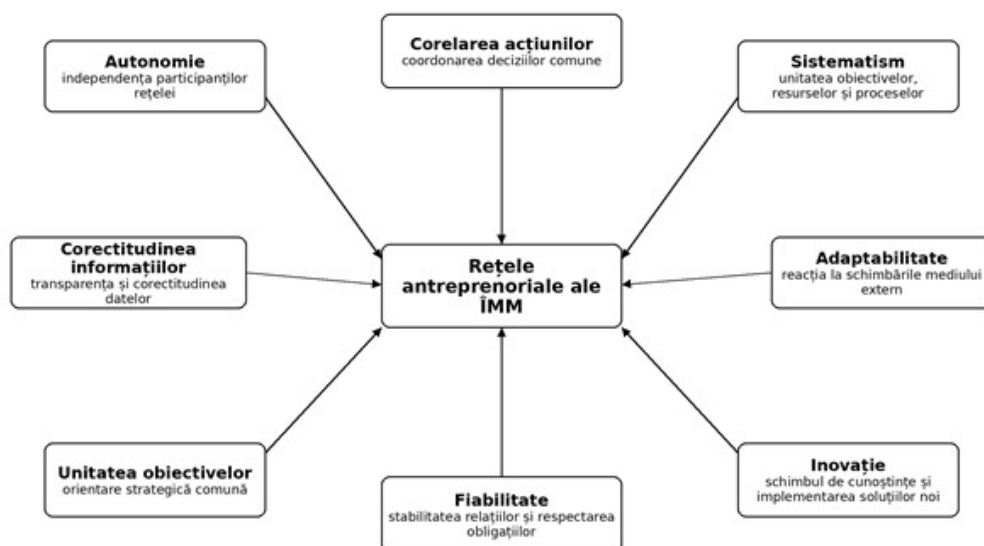


Figura 2.8 — Principiile funcționării și dezvoltării rețelelor antreprenoriale

Sursa: elaborat de autor pe baza [102; 106; 147; 123].

Principiile prezentate în Figura 2.8 reflectă condițiile de funcționare durabilă a unei rețele antreprenoriale. Autonomia participanților permite păstrarea independenței decizionale, iar corelarea acțiunilor asigură coordonarea deciziilor comune. Sistematismul presupune unitatea obiectivelor, resurselor și proceselor, în timp ce adaptabilitatea permite reacția la schimbările mediului extern. Inovația este realizată prin schimbul de cunoștințe și implementarea soluțiilor noi [100], iar fiabilitatea se exprimă prin stabilitatea relațiilor și respectarea obligațiilor. Unitatea obiectivelor și corectitudinea informațiilor sunt condiții fundamentale pentru reducerea incertitudinii și creșterea încrederii între participanți [140].

Managementul strategic al dezvoltării unei întreprinderi mici reprezintă o condiție importantă a competitivității sale durabile în contextul incertitudinii economice și al dinamicii ridicate a mediului extern. Din acest motiv, trecerea la modelul valorico-rețelar de elaborare și realizare a strategiei de dezvoltare devine o direcție necesară pentru ÎMM-urile din Republica Moldova. Structura metodologică a acestei strategii se formează prin combinarea modelelor moderne ale dezvoltării durabile a afacerilor cu interacțiunea de rețea cu părțile interesate [126; 96].

Ca Concluzii la subcapitolul, în urma analizei realizate au fost sistematizate principalele tipuri de modelare a proceselor de afaceri: modelarea funcțională, simulativă, informațională, orientată pe obiecte și integrată. Aceste metode permit descrierea proceselor interne ale întreprinderii, dar necesită completare prin metode de planificare în rețea atunci când strategia este realizată în interacțiune cu parteneri și părți interesate externe.

Au fost analizate metodele de planificare în rețea din trei grupe: deterministe, probabilistice și ierarhice. S-a demonstrat că acestea permit coordonarea termenelor, resurselor și etapelor de realizare a strategiei, fiind relevante pentru implementarea proiectelor de dezvoltare durabilă, modernizare tehnologică, digitalizare și integrare în lanțuri de valoare.

Au fost formulate patru criterii de alegere a metodelor pentru IMM-urile din Republica Moldova: simplitatea implementării, posibilitatea de a lucra cu legături de rețea, compatibilitatea cu standardele europene și capacitatea de a structura interacțiunea cu părțile interesate. Pe baza acestor criterii, a fost argumentată utilizarea unei combinații BPMN + CPM/PERT ca soluție adecvată pentru IMM-urile din Republica Moldova.

Au fost identificate principalele tendințe de dezvoltare a structurilor antreprenoriale de rețea și a fost elaborat modelul valorico-rețelar de formare și realizare a strategiei de dezvoltare a IMM-urilor. Modelul include patru elemente: integrarea în lanțuri de parteneriat, aplicarea abordării holocratice, cooperarea cu părțile interesate și motivarea personalului prin KPI.

Metodologia elaborată a realizării în rețea a strategiei de dezvoltare durabilă creează baza procesuală pentru managementul strategiei. Totuși, pentru administrarea eficientă a calității planificării strategice și a dezvoltării durabile sunt necesari indicatori integrali măsurabili, capabili să evalueze simultan calitatea strategiei la nivelul întreprinderii, contribuția agregată la economia națională și eficiența ESG. Elaborarea și aplicarea acestor indicatori constituie obiectul capitolului al treilea al prezentei teze.

Concluzii la capitolul 2:

În rezultatul cercetării realizate privind orientarea strategică spre dezvoltarea durabilă a IMM-urilor din Republica Moldova, autorul a ajuns la concluzia că planificarea strategică a dezvoltării durabile trebuie examinată în contextul tranziției de la sisteme manageriale reactive la sisteme preventive și adaptive. În acest cadru, metoda morfologică se dovedește utilă pentru structurarea variantelor strategice, identificarea combinațiilor posibile de factori și formarea unor soluții flexibile, adaptate specificului IMM-urilor.

A fost fundamentată abordarea ierarhică a planificării strategice a dezvoltării durabile, care cuprinde patru niveluri interconectate: global, macroeconomic, mezeconomic și microeconomic. În acest context a fost propusă concepția Sistemului Unic de Informații pentru Planificare Strategică (SUIPS), care asigură coordonarea fluxurilor informaționale și metodologice dintre stat, regiuni, sectoare economice și întreprinderi. SUIPS reprezintă o premisă metodologică pentru reducerea fragmentării informaționale și pentru crearea unui cadru coerent de susținere a planificării strategice în sectorul IMM.

Cercetarea empirică realizată pe un eșantion de 50 de IMM-uri din Republica Moldova, cu aplicarea metodologiei modelării ecuațiilor structurale (SEM), a permis elaborarea și testarea unui model conceptual format din cinci constructe și șase relații ipotetice, adaptat la contextul moldovenesc. Rezultatele SEM au confirmat parțial modelul conceptual: au fost validate relațiile semnificative privind influența stakeholderilor externi, a culturii organizaționale umaniste și a competențelor de planificare strategică asupra orientării IMM-urilor spre dezvoltarea durabilă, în timp ce legătura directă dintre orientarea spre dezvoltarea durabilă și satisfacția față de rezultatele activității nu a fost confirmată statistic.

Rezultatul empiric-cheie al capitolului îl constituie influența stakeholderilor externi asupra orientării strategice a IMM-urilor spre dezvoltarea durabilă ($\beta = 0,326$, $p < 0,001$), aceasta reprezentând cea mai puternică relație confirmată în model. Acest rezultat demonstrează rolul dominant al mediului extern și, în special, al statului în formarea comportamentului strategic al IMM-urilor din Republica Moldova. De asemenea, au fost confirmate influențe semnificative ale culturii organizaționale umaniste și ale competențelor de planificare strategică, ceea ce arată că dezvoltarea durabilă nu poate fi impusă exclusiv din exterior, ci necesită și capacități manageriale interne.

Au fost sistematizate metodologiile de modelare a proceselor de afaceri și a fost fundamentată alegerea abordării de rețea, cu utilizarea BPMN și CPM/PERT, pentru condițiile IMM-urilor din Republica Moldova. Această alegere reflectă necesitatea de a combina modelarea proceselor

interne cu planificarea relațiilor de parteneriat, a termenelor, resurselor și responsabilităților în cadrul rețelelor antreprenoriale.

În cadrul capitolului a fost elaborat modelul valorico-rețelar de formare și implementare a strategiei de dezvoltare a IMM-urilor, bazat pe patru elemente: integrarea în lanțuri de parteneriat, abordarea holacritică, colaborarea strânsă cu stakeholderii și motivarea personalului prin indicatori de performanță. Acest model oferă o trecere metodologică de la analiza factorilor dezvoltării durabile la proiectarea practică a strategiei în condițiile unei economii caracterizate prin fragmentare, dependență de stakeholderi și resurse limitate.

Valoarea practică a metodei morfologice și a modelului valorico-rețelar constă în posibilitatea aplicării lor la elaborarea unei strategii flexibile și adaptive pentru IMM-uri, indiferent de dimensiune, tip de activitate sau servicii oferite. Rezultatele capitolului susțin Ipoteza 2 a cercetării și fundamentează mecanismele prin care strategiile și metodele dezvoltării durabile pot constitui un instrument de aliniere. Totodată, cercetarea a demonstrat că IMM-urile din Moldova sunt puternic influențate de mediul instituțional și este puțin probabil să implementeze independent, fără stimulente, suport metodologic și cerințe externe, măsuri ample de integrare a dezvoltării durabile în planificarea strategică.

3. Metodologia de evaluare a eficienței implementării managementului strategic și a metodelor de dezvoltare durabilă a IMM-urilor în Republica Moldova.

3.1 Fundamentarea abordării metodologice pentru evaluarea eficienței managementului strategic în dezvoltarea durabilă a IMM-urilor

Dezvoltarea IMM-urilor din Republica Moldova este direct legată de schimbările strategice realizate prin sistemul de planificare strategică. Un sistem de planificare strategică este eficient atunci când contribuie la atingerea obiectivelor întreprinderii, asigură avantaje competitive, valorifică oportunitățile existente și neutralizează amenințările mediului extern prin utilizarea punctelor forte și diminuarea punctelor slabe ale mediului intern [6].

Eficiența planificării strategice poate fi interpretată în două sensuri. În sens restrâns, aceasta exprimă raportul dintre rezultatul obținut, respectiv strategia elaborată în termeni de completitudine, logică, coerență și relevanță pentru situația întreprinderii, și resursele consumate pentru elaborarea sa. În sens larg, eficiența planificării strategice se referă la eficiența implementării strategiei elaborate. În prezenta cercetare este utilizată a doua abordare, deoarece existența formală a unei strategii nu implică, în mod automat, dezvoltarea cu succes a organizației; procesul de planificare strategică are valoare managerială doar în măsura în care strategia este pusă în practică și produce efecte măsurabile.

Analiza metodologiilor existente de evaluare a eficienței managementului strategic arată că în literatura economică nu este suficient fundamentat un indicator integral universal de evaluare a sistemului de planificare strategică pentru IMM-uri, care să includă simultan conformitatea cu mediul, asigurarea avantajului competitiv și eficiența economică [150]. Indicatorii financiari existenți sunt importanți pentru analiza activității întreprinderii, însă alegerea unuia singur ca indicator prioritar este dificilă, deoarece aceștia devin relevanți mai ales atunci când sunt utilizați împreună. În acest context, paragraful de față propune o metodologie de evaluare integrală a eficienței planificării strategice.

Scopul paragrafului 3.1 constă în elaborarea unui indicator integral adimensional al eficienței planificării strategice, notat K_{ps}^{int} , care reunește măsurătorile financiare și nefinanciare într-o valoare unică situată în intervalul $[0; 1]$. Expunerea este construită consecutiv: determinarea nivelurilor de evaluare a eficienței, construirea ierarhiei parametrilor, vizualizarea geometrică prin profilul strategiei, calculul matematic al indicatorului integral și interpretarea managerială a rezultatului.

Evaluarea eficienței strategiei nu poate fi unidimensională. În acest scop, autorul fundamentează necesitatea realizării evaluării la trei niveluri complementare, prezentate în Tabelul 3.1.

Tabelul 3.1 — Evaluarea eficacității strategiei organizației

Nivelul evaluării eficienței	Direcții de evaluare
Eficiența realizării unor proiecte strategice separate	1. Costul realizării proiectului în comparație cu bugetul său; 2. Termenele de realizare a proiectului în comparație cu planul; 3. Mărimea efectului obținut în comparație cu efectul așteptat; 4. Volumul efectelor suplimentare (externe, colaterale) apărute în procesul realizării.
Gradul de realizare a obiectivelor strategice stabilite	Nivelul de realizare a indicatorilor de performanță ai afacerii pe termen lung și mediu.
Gradul de conformitate a obiectivelor strategice cu interesele stakeholderilor	Succesul strategiei depinde nu doar de realizarea obiectivelor firmei, ci și de gradul în care sunt luate în considerare interesele stakeholderilor: statul, furnizorii, creditorii și alți parteneri relevanți.

Sursa: elaborat de autor pe baza [122].

La nivelul proiectelor strategice individuale se aplică criteriile clasice de evaluare a planurilor de afaceri, sistematizate în Tabelul 3.2: rentabilitatea investițiilor (BCR/PI), valoarea netă actualizată (NPV), rata internă de rentabilitate (IRR), perioada de recuperare (PB) și venitul echivalent anual (ECF). O importanță deosebită are identificarea efectelor colaterale sau externe, care sunt esențiale pentru evaluarea eficacității programelor strategice, dar sunt adesea omise în analiza practică.

Tabelul 3.2 — Caracteristicile criteriilor principale de evaluare a eficacității planurilor de afaceri

Criteriu	Domeniul de aplicare	Avantaje	Dezavantaje
Rentabilitatea investițiilor (BCR/PI)	Formarea unui set rațional de proiecte cu investiții într-un an.	Reflectă impactul pozitiv al proiectului și permite analiza proiectelor pentru includerea în program.	Nu ia în considerare scalabilitatea; proiectele selectate pot să nu fie optime.
Valoarea netă actualizată (NPV)	Evaluarea proiectelor individuale cu termene fixe.	Ia în calcul amploarea proiectului și efectele interne și externe.	Nu ține cont suficient de dimensiunea proiectului; este dificil de aplicat pentru proiecte cu durate variabile.
Rata internă de rentabilitate (IRR)	Compararea rentabilității proiectelor și a investițiilor alternative.	Permite comparația cu investiții alternative și este ușor de interpretat.	Un proiect poate avea mai multe valori IRR; nu ia în calcul reinvestirea veniturilor.
Perioada de recuperare (PB)	Indicator auxiliar pentru proiecte cu recuperare neregulată.	Permite evaluarea proiectului din perspectiva recuperării capitalului investit.	Nu oferă evaluări ale stării proiectului după perioada de recuperare.
Venitul echivalent	Alegerea perioadei	Este ușor de calculat și	Nu ia în considerare

anual (ECF)	economice de amortizare a activelor.	interpretat.	dimensiunea proiectului; este corect doar în combinație cu NPV.
-------------	--------------------------------------	--------------	---

Sursa: elaborat de autor.

La nivelul realizării obiectivelor strategice se aplică coeficientul de eficacitate țintă. Acesta exprimă raportul dintre efectul real și efectul planificat și poate fi prezentat prin formula 3.1:

$$k = (E / E_0 - 1) \times 100\% \quad (3.1)$$

unde E reprezintă efectul real, observat sau raportat, iar E_0 reprezintă efectul planificat, dorit sau așteptat.

Aplicarea modelului țintă evidențiază mai multe probleme metodologice: multitudinea obiectivelor organizației, diferențele de specificitate ale acestora, perspectiva temporală utilizată și situația în care un rezultat favorabil pe termen scurt poate deveni nefavorabil pe termen lung. De aceea, formularea obiectivelor trebuie să respecte trei criterii: obiectivele trebuie să urmeze logica afacerii și traiectoriile strategice selectate; obiectivele trebuie să fie concrete și exprimate sub formă de indicatori cantitativi măsurabili; indicatorii cantitativi trebuie să fie raportați la situația inițială din ÎMM.

La nivelul conformității cu interesele stakeholderilor se ia în considerare faptul că, pentru condițiile Republicii Moldova, statul reprezintă un stakeholder dominant. Această teză este confirmată empiric prin rezultatul modelării structurale prezentate în paragraful 2.2, conform căruia coeficientul de influență a stakeholderilor externi asupra orientării strategice a ÎMM-urilor spre dezvoltare durabilă constituie $\beta = 0,326$, cea mai mare valoare dintre factorii verificați.

Niciunul dintre cele trei niveluri nu oferă separat o imagine completă asupra eficienței strategiei. Prin urmare, este necesar un indicator integral care să reunească cele trei niveluri într-o evaluare unitară.

Metodologia propusă se sprijină pe patru direcții de cercetare științifică. Prima direcție este reprezentată de școala clasică a managementului strategic. În teoria modernă a planificării strategice a fost dezvoltat un set de criterii pe care trebuie să le îndeplinească o strategie optimă. Cele mai complete criterii sunt prezentate în lucrarea lui A.A. Thompson și A.J. Strickland [139], care au formulat trei criterii obligatorii: conformitatea cu mediul intern și extern, asigurarea avantajului competitiv și eficiența. Aceste criterii sunt preluate de autor ca nivel superior al ierarhiei metodologiei propuse.

A doua direcție este reprezentată de concepția sistemului de indicatori echilibrați (Balanced Scorecard, BSC). David Norton și Robert Kaplan [82] au demonstrat că strategia nu poate fi evaluată doar prin indicatori financiari, fiind necesară includerea indicatorilor financiari, a

intereselor clienților, a proceselor de afaceri și a perspectivelor de creștere prin dezvoltarea personalului. În prezenta cercetare este utilizată logica îmbinării măsurătorilor financiare și nefinanciare, însă este depășită una dintre limitele BSC: lipsa unui indicator prioritar unic, care să poată fi utilizat pentru compararea diferitelor strategii.

A treia direcție este reprezentată de teoria financiară a analizei strategice și de indicatorii managementului bazat pe valoare: EBITDA, EBIT, NOPAT, NCF, FCF, ROIC, EROIC, WACC, MVA, EVA și costul operațiunilor [28; 11]. Acești indicatori sunt importanți în analiza financiară, însă alegerea unuia singur ca indicator dominant este dificilă; de aceea, ei sunt incluși în nivelurile inferioare ale ierarhiei ca bază cantitativă a blocului „Eficiență”. A patra direcție este reprezentată de abordarea ținută a evaluării strategiilor, exprimată prin formula 3.1, care este necesară, dar insuficientă din cauza multitudinii obiectivelor întreprinderii.

Rezumând aceste abordări, autorul propune un indicator integral al planificării strategice care include indicatorii de conformitate cu mediul extern și intern, indicatorii de asigurare a avantajului competitiv și indicatorii de eficiență. În Tabelul 3.3 parametri de evaluare sunt structurați pe cinci niveluri în funcție de gradul lor de generalizare.

Nivelul zero este reprezentat de indicatorul integral adimensional al planificării strategice K_{ps}^{int} . Nivelul unu include cele trei grupuri corespunzătoare criteriilor obligatorii ale strategiei optime: conformitatea cu mediul (K_{cm}), avantajul competitiv (K_{avconc}) și eficiența (K_{ef}). Nivelul doi include nouă blocuri de parametri; nivelul trei detaliază aceste blocuri în subgrupuri, iar nivelul patru include indicatorii concreți, măsurabili direct sau prin evaluare expertă.

Tabelul 3.3 - Componenta grupurilor de parametri de evaluare a planificării strategice în cadrul unei întreprinderi industriale

Parametrii evaluării planificării strategice în funcție de gradul lor de generalizare				
Nivelul 0	Nivelul 1	Nivelul 2	Nivelul 3	Nivelul 4
Indicator integral al planificării strategice (K_{ps}^{int})	Conformitatea cu mediul (K_{cm})	Conformitatea cu mediul extern (K_{medext})	Asigurarea cu resurse (AR)	Fiabilitatea furnizorilor (F_{furn})
				Gradul de dependență de furnizori (GD_{furn})
			Cerințele pieței pentru produsele întreprinderii (C_{pint})	Fiabilitatea clienților (F_{client})
				Gradul de influență a clienților ($G_{infclient}$)
			Concurența (Conc)	Intensitatea luptei concurențiale ($Iluptconc$)
				Cota de piață (CP)
				Gradul de integrare a principalelor

				competitori (Gintpcomp)
			Forțele motrice ale industrie (FMI)	Globalizarea industriei (GI)
				Tendențele economice ale industriei (TEI)
				Fuziuni și achiziții în industrie (FAi)
				Dezvoltarea tehnologică (DT)
				Schimbări în legislație și politică publică (Slegpubl)
				Gradul de incertitudine și risc pentru afaceri (Griscaf)
			Perspectivile de dezvoltare ale industriei (Pdezvind)	Stadiul ciclului de viață al industriei (CVI)
				Atractivitatea generală a industriei (GI)
		Conformitatea cu mediul intern (Kmedint)	Asigurarea cu resurse de muncă (Aresmun)	Productivitatea muncii (PM)
				Calificarea personalului (CP)
			Asigurarea cu active ale întreprinderii (Aactint)	Active materiale și imateriale (A)
				Capabilitățile concurențiale (CapConc)
				Reputația întreprinderii (RI)
	Avantajul concurențial (K _{avconc})	Calitatea produselor (CalP)	Fiabilitatea (Fiab)	Păstrabilitatea (Păstr)
				Fără defecte (Def)
				Durabilitatea (Dur)
				Reparabilitatea (Rep)
			Ecologicitatea (Ec)	Toxicitatea (Tox)
				Acustica (Ac)
			Tehnologia (Tehn)	Costurile de muncă la producție (CostPr)
				Costurile de muncă la reparare (CostRep)
				Costurile de muncă la exploatare (CostExp)
			Siguranța (Sig)	Explozivitatea (Expl)

				Pericol de incendiu (Incendiu)
				Siguranța materialelor utilizate (SigMatUt)
				Pericolele de accident (P_{acc})
			Standardizarea și unificarea (SU)	Gradul de standardizare (GS)
				Gradul de unificare (GU)
			Eficiența și noutatea (EN)	Eficiența (Econ)
				Noutatea (Nou)
			Posibilitatea de a obține brevet (Pbrev)	Posibilitatea de brevet (Patent)
				Complexitatea construcției (CompConst)
		Preferințele clienților (Pclient)	Prețul produsului (Pr)	Costul unitar (CostUn)
				Rentabilitatea activității principale (RentPrinc)
			Reputația și designul produsului (Rdp)	Designul (Dez)
				Recunoașterea produsului de către client (RecPrCl)
				Diferențierea produsului (Dif)
		Tehnologia de producție (Tpr)	Dezvoltarea tehnologiilor avansate (DezvT)	Cercetare și dezvoltare
	Eficiența (K_{ef})	Indicatori ai activității economice întreprinderii (ActEc)	Profitabilitatea întreprinderii (ProfitInt)	EBIT
				EBITDA
				NOPAT
		Indicatori ai rentabilității întreprinderii (Irentint)	Rentabilitatea capitalului investit (RentCapInv)	ROIC
				EROIC
		Indicatori ai valorii întreprinderii (Ivalint)	Valoarea întreprinderii (Valint)	WACC
			Valoarea adăugată (Valad)	MVA
				EVA

		Indicatori ai fluxurilor de numerar (Ifnum)	Fluxurile de numerar (Flnum)	NCF
				FCF
			Costul operațiunilor (Cop)	Vop

Sursa: elaborat de autor.

Parametrii sunt selectați după trei principii. Primul este principiul acoperirii complete: fiecare dintre cele trei criterii obligatorii ale lui Thompson și Strickland este detaliat prin subgrupurile necesare. Al doilea este principiul măsurabilității ierarhice: fiecare parametru de nivel superior poate fi agregat din parametrii inferiori. Al treilea este principiul hibridității măsurării: parametrii cantitativi se măsoară direct, iar parametrii calitativi, precum reputația, designul sau noutatea, pot fi evaluați expert pe o scară de la 0 la 1.

Componența parametrilor reprezintă un set de bază necesar și suficient pentru evaluarea activității de planificare strategică. Totodată, acesta poate fi completat sau restrâns în funcție de specificul unei întreprinderi concrete. De exemplu, pentru întreprinderile din sectorul serviciilor componenta ecologică a produselor poate avea o pondere mai redusă, iar pentru întreprinderile industriale aceasta poate fi extinsă. Astfel, metodologia propusă are un caracter universal, dar configurabil.

Pentru evaluarea activității de planificare strategică, ținând cont de conformitatea cu mediul extern și intern, de avantajul competitiv și de eficiență, autorul propune utilizarea unui indicator integral adimensional, bazat pe construirea profilului strategiei de dezvoltare a IMM-urilor. Un exemplu de profil este prezentat în Figura 3.1.

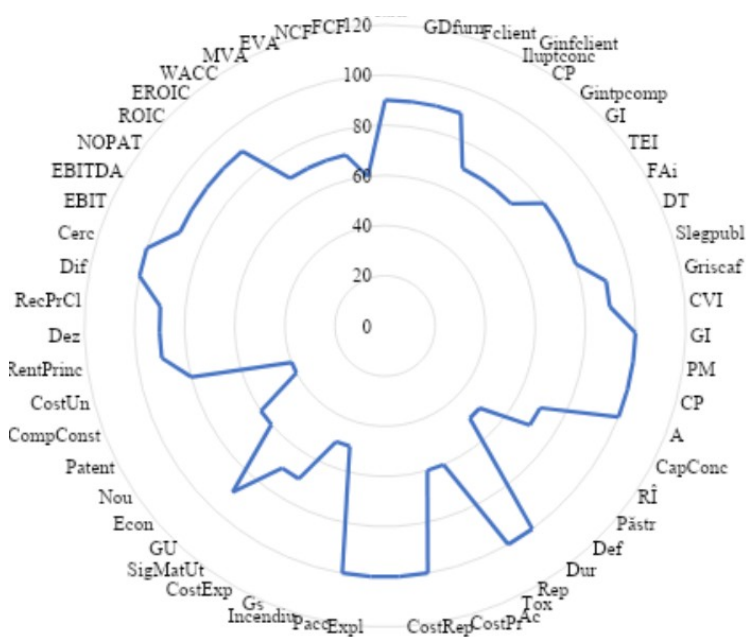


Figura 3.1 — Profilul strategiei de dezvoltare a întreprinderii

Sursa: elaborat de autor.

Circumferința câmpului de evaluare este împărțită prin scale radiale în sectoare egale, al căror număr corespunde setului de parametri incluși în evaluare. Scalele sectoarelor sunt gradate, de exemplu de la 0 la 1, astfel încât valorile parametrilor să nu depășească limitele câmpului de evaluare. Fiecare parametru este reprezentat printr-un sector cu o rază egală cu valoarea numerică a parametrului și un unghi interior α_i , care determină ponderea acestuia.

Cu cât valorile parametrului se apropie mai mult de centrul câmpului de evaluare, cu atât starea după parametrul respectiv este mai slabă. În apropierea centrului se află zona critică, iar atingerea acesteia pentru mai mulți parametri poate semnală necesitatea revizuirii strategiei. În cazul existenței unei valori nule pentru un indicator critic, strategia nu corespunde criteriilor esențiale și nu poate fi luată în considerare în forma respectivă. Totuși, pentru fiecare IMM concret, lista parametrilor critici poate fi ajustată în funcție de specificul activității.

Profilul poate fi construit pornind de la importanța egală a parametrilor, ceea ce presupune sectoare egale. În același timp, pentru a ține cont de particularitățile întreprinderii, se poate stabili prioritatea fiecărui indicator prin atribuirea unei ponderi mai mari, realizată prin modificarea unghiului interior al sectorului. Odată cu creșterea unghiului, suprafața câmpului asociată indicatorului crește, iar contribuția acestuia la rezultatul final devine mai importantă.

Avantajele modelului geometric sunt reprezentate de vizibilitatea ridicată a punctelor slabe, posibilitatea comparării strategiilor alternative prin suprapunerea profilurilor și analiza dinamicii prin construirea profilului pentru perioade diferite.

Modelul geometric este transpus într-un indicator numeric prin determinarea suprafeței ocupate de profilul strategiei pe câmpul de evaluare. La ponderi egale ale parametrilor, unghiul unui sector este determinat prin formula 3.2:

$$\alpha = 2\pi / n \quad (3.2)$$

unde n reprezintă numărul parametrilor de evaluare a planificării strategice.

Suprafața sectorului care reprezintă parametrul i se calculează prin formula 3.3:

$$S_i = 1/2 \cdot r_i^2 \cdot \alpha \quad (3.3)$$

unde r_i este raza sectorului i , egală cu valoarea parametrului în formă adimensională.

Adunând suprafețele tuturor sectoarelor, se obține suprafața profilului strategiei, conform formulei 3.4:

$$S_{\text{prof}} = (\pi / n) \cdot \sum_{i=1}^n r_i^2 \quad (3.4)$$

unde S_{prof} reprezintă suprafața profilului strategiei dezvoltate, iar r_i reprezintă valoarea adimensională a parametrului i .

Indicatorul integral al calității planificării strategice Indicatorul integral al calității planificării strategice K_{ps}^{int} se calculează prin raportarea suprafeței profilului la suprafața totală a câmpului de evaluare, conform formulei 3.5:

$$K_{ps}^{int} = S_{prof} / S_{total} = (\sum_{i=1}^n r_i^2) / n \quad (3.5)$$

Indicatorul integral reprezintă suprafața profilului strategiei raportată la suprafața cercului ideal. Dacă toți parametrii sunt egali cu unu, rezultatul este 1, ceea ce corespunde unei strategii ideale; dacă toți parametrii sunt egali cu zero, rezultatul este 0. O strategie reală va avea o valoare situată între 0 și 1.

În cazul în care influența parametrilor nu este echivalentă, suprafața profilului se determină prin formula 3.6:

$$S_{prof} = \pi \cdot \sum_{i=1}^n r_i^2 \cdot j_i \quad (3.6)$$

unde j_i reprezintă ponderea specifică a factorului i , iar suma ponderilor este egală cu unu:

$$\sum_{i=1}^n j_i = 1 \quad (3.7)$$

În acest caz, indicatorul integral se calculează prin formula 3.8:

$$K_{ps}^{int} = \sum_{i=1}^n r_i^2 \cdot j_i \quad (3.8)$$

Introducerea termenului r_i^2 are o fundamentare dublă. Din punct de vedere geometric, suprafața sectorului circular conține prin natura sa pătratul razei. Din punct de vedere managerial, funcția pătratică accentuează diferențierea dintre parametrii cu valori reduse și cei cu valori ridicate: un parametru cu valoarea 0,3 oferă o contribuție de 0,09, în timp ce un parametru cu valoarea 0,9 oferă o contribuție de 0,81. Astfel, punctele slabe ale strategiei sunt penalizate mai puternic, ceea ce corespunde regulii manageriale potrivit căreia stabilitatea strategiei este determinată de veriga sa cea mai slabă.

Comparativ cu alternativele de agregare, media simplă pierde interpretarea geometrică, iar produsul parametrilor poate anula complet rezultatul în cazul existenței unui singur parametru nul. Indicatorul integral bazat pe suprafața profilului reprezintă un compromis metodologic: un parametru nul reduce semnificativ rezultatul, dar nu îl anulează mecanic, iar parametrii critici sunt analizați separat prin regula zonei critice.

Ca concluzii la paragraful 3.1, putem să indicăm că Indicatorul K_{ps}^{int} poate fi utilizat pentru soluționarea mai multor sarcini manageriale. În primul rând, acesta permite compararea strategiilor alternative: managerul IMM poate construi profilurile mai multor variante de strategie și poate selecta alternativa cu valoarea K_{ps}^{int} maximă, după eliminarea strategiilor care conțin parametri critici nuli. În al doilea rând, indicatorul permite benchmarking-ul cu concurenții prin compararea

profilului propriei strategii cu profilul competitorilor. În al treilea rând, calculul K_{ps}^{int} pentru perioade succesive permite monitorizarea dinamică a calității strategiei și oferă feedback pentru ajustarea acesteia. În al patrulea rând, compararea valorilor indicatorului în perioadele de activitate ale diferitelor echipe manageriale permite evaluarea mai obiectivă a competențelor strategice ale conducerii.

În cadrul prezentei cercetări se propune un indicator integral adimensional K_{ps}^{int} , care sintetizează cele trei criterii obligatorii ale strategiei optime într-o măsurare unitară. A fost elaborată o ierarhie a parametrilor pe cinci niveluri, care sistematizează indicatorii financiari și nefinanțari utilizați pentru evaluarea planificării strategice. De asemenea, a fost introdusă interpretarea geometrică a ponderii parametrului prin unghiul sectorului, ceea ce permite adaptarea metodologiei la specificul unui IMM concret fără pierderea coerenței matematice.

Metodologia propusă depășește una dintre limitările sistemului Balanced Scorecard, respectiv absența unui indicator unic pentru compararea strategiilor. Totodată, aceasta creează baza metodologică pentru paragrafele ulterioare ale capitolului al treilea: sistemul de indicatori ai dezvoltării durabile și strategia ESG ca element-cheie al sustenabilității IMM-urilor. Astfel, paragraful 3.1 constituie nucleul metodologic al capitolului al treilea și oferă fundamentul cantitativ pentru evaluarea ulterioară a dezvoltării durabile la nivel microeconomic, sectorial și macroeconomic.

3.2 Metodologia elaborării sistemului de indicatori de dezvoltare durabilă a structurilor antreprenoriale

În paragraful 3.1 al prezentei teze este fundamentată abordarea metodologică privind evaluarea eficienței managementului strategic al dezvoltării durabile a întreprinderilor mici și mijlocii prin elaborarea profilului strategiei și calcularea indicatorului integral de planificare strategică K_{ps}^{int} . Indicatorul menționat funcționează la nivel microeconomic și permite obținerea unei evaluări cantitative a punerii în aplicare a strategiei unei întreprinderi individuale pe o scală de la 0 la 1, care combină parametrii financiari și nefinanțari ai activității. În același timp, în practica internațională, evaluarea dezvoltării durabile se realizează nu numai la nivelul entităților economice individuale, ci și la nivel macroeconomic — la nivelul statelor, al regiunilor și al economiei mondiale în ansamblu. Organizațiile internaționale, printre care se numără ONU, Banca Mondială, Programul Națiunilor Unite pentru Dezvoltare (PNUD) și Forumul Economic Mondial,

au elaborat și aplică o serie de indicatori integrali ai dezvoltării durabile, care permit compararea țărilor în funcție de rezultatele obținute și urmărirea progresului în atingerea obiectivelor globale.

În acest context, se pune problema științifică de a stabili o legătură metodologică între evaluarea microeconomică a managementului strategic al unor IMM-uri individuale, exprimată prin indicatorul K_{ps}^{int} , și indicatorii macroeconomici ai dezvoltării durabile a țării. Fără rezolvarea acestei sarcini, sistemul de evaluare a dezvoltării durabile a ÎMM-URILOR rămâne fragmentar, iar contribuția potențială a sectorului ÎMM-URILOR la sustenabilitatea națională nu primește o expresie cantitativă. Rezolvarea sarcinii propuse presupune analiza abordărilor internaționale existente privind elaborarea indicatorilor de dezvoltare durabilă, evaluarea aplicabilității unor indicatori concreți la condițiile din Republica Moldova, elaborarea unui model de evaluare propriu, care să permită corelarea valorilor microeconomice K_{ps}^{int} cu influența potențială a întreprinderilor asupra direcțiilor de formare a indicatorilor naționali de dezvoltare durabilă, precum și testarea abordării propuse pe baza datelor privind ÎMM-urile active din Republica Moldova.

În literatura de specialitate contemporană și în practica organizațiilor internaționale s-a acumulat o experiență semnificativă în elaborarea indicatorilor de dezvoltare durabilă la diferite niveluri — global, regional, național, local și sectorial [144; 158]. Pe baza analizei surselor, se pot distinge patru abordări metodologice pentru evaluarea sustenabilității. Prima abordare se bazează pe construirea unor indicatori integrali, care agregă indicatori eterogeni într-un indice unic, ceea ce asigură simplitatea comparației internaționale, dar necesită justificarea coeficienților de ponderare. Al doilea abordare se bazează pe sisteme de indicatori, care reprezintă un ansamblu de indicatori interconectați pe subsisteme ale dezvoltării durabile (economie, mediu, societate, instituții) și asigură o acoperire completă, în absența unei valori rezultante unice. A treia abordare utilizează indicatori specifici care reflectă intensitatea utilizării resurselor naturale, emisiile unitare și consumul de energie, ceea ce asigură simplitatea calculului, dar are o acoperire limitată. Al patrulea abordare se bazează pe indicatori sociologici, formulați pe baza sondajelor efectuate în rândul populației și al experților cu privire la percepția dezvoltării durabile, și ia în considerare componenta subiectivă, rezultatele depinzând în mare măsură de metodologia sondajului.

În scopul prezentului studiu, care vizează elaborarea unei metodologii de evaluare a dezvoltării durabile a sectorului ÎMM-URILOR din Republica Moldova, abordarea integrală este cea mai productivă din punct de vedere metodologic. Această abordare este în concordanță cu indicatorul integral K_{ps}^{int} , elaborat la nivel micro în paragraful 3.1, asigură posibilitatea unei analize comparative a Republicii Moldova cu alte țări și asigură integritatea metodologică a sistemului de indicatori, de la nivelul unei întreprinderi individuale până la nivelul economiei naționale. Trebuie menționat că delimitarea strictă a indicatorilor în economici, ecologici și sociali are un caracter

relativ: mulți indicatori, de exemplu intensitatea energetică a economiei, reflectă simultan aspectul economic al eficienței utilizării resurselor, aspectul ecologic legat de nivelul de poluare și aspectul social al impactului emisiilor asupra sănătății populației, ceea ce confirmă în plus oportunitatea utilizării unor indicatori integrali, capabili să țină seama de multidimensionalitatea fenomenului dezvoltării durabile.

În practica mondială a fost elaborată o serie de indicatori integrali ai dezvoltării durabile, care se diferențiază prin acoperire, metodologia de calcul și domeniul de aplicare. Mai jos este prezentat un tabel care conține caracteristicile celor opt indicatori integrali cei mai bine fundamentați din punct de vedere teoretic și cei mai larg utilizați.

Tabelul 3.4 — Indicatori integrați mondiali ai dezvoltării durabile

Indicator	Sursă, an	Tip	Componente	Frecvență
Economii nete ajustate (ANS)	Banca Mondială, 1997	Ecologico-economic	6	Anual
Indicele de dezvoltare umană (IDU)	PNUD, 1990	Socio-economic	3	Anual
PIB ajustat din punct de vedere ecologic	ONU (SEEU), 1993	Ecologic-economic	Conform datelor	Ocazional
Indicele „Planeta Vie”	WWF, 1998	Ecologic	~1100	Anual
Amprenta ecologică	Wackernagel & Rees / GFN, 1996	Ecologic	6	Anual
Indicele de sustenabilitate ecologică (ESI)	Universitățile Yale și Columbia, 2001	Ecologic-economic	67	2000–2005
Indicele progresului real (GPI)	Cobb și colab., 1995	Ecologic-social-economic	~20	Epizodic
Daune aduse sănătății cauzate de poluare (EHD)	Comisia Europeană (ExternE), anii 1990	Ecologic-social-economic	Complex	Epizodic

Sursă: elaborat de autor pe baza [144; 158].

Indicatorii integrali utilizați la nivel global se caracterizează prin evaluarea cantitativă a stării dezvoltării durabile, aplicabilitatea la nivel național, o bază de calcul care acoperă atât economia mondială, cât și țările individuale, precum și utilizarea lor ca indicatori-cheie în studiile comparative internaționale. Cu toate acestea, nu toți indicatorii enumerați sunt aplicabili în aceeași măsură în scopul prezentului studiu, ceea ce necesită o analiză sistematică a fiecăruia dintre aceștia în contextul Republicii Moldova și al sectorului IMM-URILOR.

PIB-ul ajustat din punct de vedere ecologic, elaborat în cadrul Sistemului de contabilitate ecologică și economică al ONU, reprezintă o încercare interesantă din punct de vedere metodologic de a lua în considerare daunele ecologice în indicatorii macroeconomici; cu toate acestea, calculul său pentru Republica Moldova nu se realizează din cauza lipsei bazei statistice necesare privind

componentele individuale ale daunelor ecologice. În plus, indicatorul nu acoperă dimensiunea socială a dezvoltării durabile, ceea ce limitează aplicarea sa în cadrul unei evaluări cuprinzătoare.

Similar din punct de vedere logic, indicele „Planeta Vie”, elaborat de Fondul Mondial pentru Natură, reflectă schimbările în biodiversitate și se calculează pe baza a aproximativ 1 100 de componente care acoperă populațiile speciilor sălbatice, însă este de natură globală și nu se calculează pentru fiecare țară în parte, ceea ce exclude utilizarea sa pentru evaluarea dezvoltării durabile a Republicii Moldova și, în același timp, limitează sfera de aplicare exclusiv la dimensiunea ecologică, fără a ține seama de aspectele economice și sociale ale activității ÎMM-URILOR.

Amprenta ecologică, propusă de M. Wackernagel și W. Rees și calculată în prezent de Global Footprint Network, măsoară consumul de resurse naturale și îl compară cu capacitatea biologică a planetei. Deși indicatorul poate fi calculat la nivel național, metodologia sa se concentrează exclusiv pe dimensiunea ecologică, iar în ceea ce privește Republica Moldova, datele privind componentele amprentei ecologice sunt incomplete, iar legătura cu activitatea economică a ÎMM-URILOR are un caracter indirect. Limitări similare sunt caracteristice și pentru Indicele de sustenabilitate ecologică, elaborat de Universitățile Yale și Columbia: acesta reunește 67 de componente și reprezintă unul dintre cele mai detaliate sisteme de evaluare a sustenabilității ecologice; cu toate acestea, complexitatea excesivă a metodologiei și încetarea calculării periodice a indicelui după anul 2005 limitează aplicabilitatea sa în studiile actuale, iar pentru Moldova acest indicator nu este calculat în mod sistematic.

Indicele progresului real, propus de J. Cobb și coautori în 1995, este apropiat din punct de vedere metodologic de abordarea prezentului studiu, întrucât acoperă componente economice, sociale și ecologice. Cu toate acestea, calculul său se limitează în principal la țările dezvoltate (SUA, Canada, Australia), iar pentru Republica Moldova metodologia nu este adaptată, ceea ce face imposibilă aplicarea indicatorului în absența unei baze statistice corespunzătoare. Limitări similare sunt caracteristice și pentru indicatorul „Daune aduse sănătății cauzate de poluare”, elaborat în cadrul metodologiei europene ExternE, care reprezintă un indicator extrem de specializat, acoperind în principal aspectul medico-ecologic al sustenabilității: pentru Republica Moldova, datele privind legăturile medico-ecologice nu sunt disponibile într-o formă sistematică, iar legătura cu nivelul microeconomic al ÎMM-URILOR are un caracter indirect.

Spre deosebire de indicatorii analizați, „Economiile nete ajustate” și „Indicele de dezvoltare umană” prezintă o serie de avantaje semnificative, care le fac cele mai adecvate pentru obiectivele prezentului studiu. Economiile nete ajustate acoperă toate cele trei dimensiuni ale dezvoltării durabile — cea economică prin componenta economiilor naționale, cea socială prin

componenta investițiilor în educație și cea ecologică prin componentele epuizării resurselor naturale și a daunelor cauzate de poluare. Metodologia indicatorului este publicată de Banca Mondială, iar valorile acestuia sunt calculate și publicate anual în baza de date World Development Indicators, inclusiv pentru Republica Moldova, ceea ce asigură o bază empirică fiabilă și comparabilă. Componentele indicatorului corespund direct indicatorilor asupra cărora ÎMM-urile individuale pot exercita o influență prin deciziile lor strategice, ceea ce permite stabilirea unei legături cu nivelul micro al evaluării. Indicele de dezvoltare umană, calculat anual de PNUD pentru toate țările lumii, inclusiv pentru Republica Moldova, asigură o acoperire aprofundată a dimensiunii sociale a dezvoltării durabile, completând orientarea ecologică a economiilor nete ajustate. Componentele IDU referitoare la venit și educație sunt, de asemenea, direct legate de activitatea ÎMM-URILOR. Utilizarea combinată a celor doi indicatori menționați asigură o acoperire echilibrată și completă a celor trei dimensiuni ale dezvoltării durabile în contextul Republicii Moldova și al sectorului ÎMM-URILOR. Pe această bază, în continuare, în cadrul prezentului paragraf, autorul se concentrează asupra unei analize aprofundate tocmai a ANS și a IDU.

Economiile nete ajustate (Adjusted Net Savings, ANS) reprezintă un indicator integral al dezvoltării durabile, elaborat de Banca Mondială în a doua jumătate a anilor 1990. În anumite publicații, acest indicator este denumit și „economii autentice” (genuine savings). Baza conceptuală a ANS o constituie teoria sustenabilității slabe, conform căreia cele trei forme de capital național — de bază, natural și uman — sunt considerate elemente complementare și parțial substituibile ale bogăției naționale. În contextul dezvoltării durabile a Republicii Moldova, aplicarea ANS presupune luarea în considerare a epuizării resurselor naturale neregenerabile și a utilizării excesive a resurselor naturale regenerabile ca factori de diminuare a bogăției naționale, investițiile în educație ca o creștere a capitalului uman, echivalentă cu investițiile în capitalul fix, precum și daunele cauzate de poluarea mediului (emisiile de dioxid de carbon și de particule solide) ca o componentă negativă a bogăției naționale, care reflectă costurile viitoare. Calculul indicatorului ANS se efectuează conform formulei Băncii Mondiale:

$$ANS = GNS - CFC - DR + EE - PD \quad (3.9)$$

unde GNS — economiile naționale brute, % din VNB; CFC — consumul de capital fix, % din VNB; DR — epuizarea resurselor naturale (energetice, minerale și forestiere), % din VNB; EE — cheltuielile pentru educație, % din VNB; PD — prejudiciul economic cauzat de poluarea mediului, inclusiv prejudiciul cauzat de emisiile de CO₂ și de particule solide, % din VNB.

Interpretarea valorilor ANS se bazează pe următoarea logică. O valoare pozitivă a indicatorului înseamnă că, în termeni nete, țara își sporește capitalul național agregat: investițiile în

capitalul uman și în capitalul produs compensează epuizarea capitalului natural și daunele cauzate de poluare, ceea ce corespunde unei traiectorii de dezvoltare durabilă. O valoare negativă indică o situație nesustenabilă, în care țara „consumă” bogăția națională, epuizând resursele generațiilor viitoare. În acest context, cu cât valoarea pozitivă este mai apropiată de zero, cu atât marja de siguranță este mai mică: o reducere nesemnificativă a economiilor sau a cheltuielilor pentru educație, sau o creștere a daunelor ecologice pot determina indicatorul să intre în zona negativă. Trebuie subliniat în mod special faptul că Banca Mondială nu stabilește praguri oficiale pentru categoriile de sustenabilitate (de exemplu, „sustenabilitate puternică” sau „slabă” pe baza unor limite numerice fixe); astfel de gradări, întâlnite în anumite publicații științifice, au un caracter autorial, nu normativ, motiv pentru care în prezentul studiu se utilizează o interpretare de fond a semnului și a valorii indicatorului, și nu o clasificare formală pe praguri. Indicatorul ANS este deosebit de relevant pentru Republica Moldova, deoarece subliniază necesitatea compensării epuizării capitalului natural prin investiții în capitalul uman și în capitalul fix, ceea ce corespunde priorităților politicii de stat a țării în domeniul integrării europene.

Indicele de dezvoltare umană (Human Development Index, HDI) reprezintă un indicator socio-economic integral, elaborat în cadrul Programului Națiunilor Unite pentru Dezvoltare (PNUD) în 1990. Indicatorul este recunoscut oficial de comunitatea internațională și este publicat anual de PNUD pentru toate țările lumii, inclusiv Republica Moldova. IDU măsoară nivelul dezvoltării umane prin trei componente cheie: nivelul de trai, măsurat prin venitul național brut real pe cap de locuitor la paritatea puterii de cumpărare; longevitatea, măsurată prin speranța de viață la naștere; nivelul de educație, măsurat prin numărul mediu și preconizat de ani de școlarizare. Începând cu anul 2010, calculul IDU se realizează pe baza formulei mediei geometrice a celor trei indici:

$$\text{IDU} = \sqrt[3]{(\text{I}_{\text{venit}} \cdot \text{I}_{\text{educație}} \cdot \text{I}_{\text{sănătate}})} \quad (3.10)$$

unde I_{venit} — indicele venitului, $\text{I}_{\text{educație}}$ — indicele educației, $\text{I}_{\text{sănătate}}$ — indicele sănătății.

Utilizarea mediei geometrice diferă fundamental de media aritmetică folosită până în 2010: această transformare nu permite o substituibilitate completă a componentelor, ceea ce este în concordanță cu filosofia dezvoltării durabile, conform căreia indicatorii ridicați într-o dimensiune nu pot compensa pe deplin indicatorii extrem de scăzuți în alta. Deși ICR reflectă în principal aspectul socio-economic al sustenabilității, componenta sa legată de speranța de viață este strâns corelată cu situația ecologică: conform estimărilor medicilor ecologiști, contribuția mediului înconjurător poluat la mortalitatea populației poate atinge valori semnificative, ceea ce este deosebit de relevant pentru Republica

Moldova, având în vedere nivelul ridicat de poluare a aerului atmosferic în orașe și eroziunea solurilor în regiunile agricole. În sprijinul afirmațiilor metodologice menționate, mai jos este prezentat un tabel care ilustrează poziția Republicii Moldova în clasamentul internațional al IDU, conform celor mai recente date publicate de PNUD.

Tabelul 3.5 — Indicele de dezvoltare umană și principalii săi indicatori în anumite țări, 2023

Clasament	Țara	IDU	Speranța de viață la naștere, ani	Anii de școlarizare preconizați	PIB pe cap de locuitor, USD, PPA 2021
1	Islanda	0,972	82,7	18,9	69 117
2	Norvegia	0,970	83,3	18,8	112 710
2	Elveția	0,970	84,0	16,7	81 949
55	România	0,845	75,9	14,1	39 374
64	Rusia	0,832	73,2	13,2	39 222
86	Moldova	0,785	71,2	14,6	15 867

Sursă: elaborat de autor pe baza datelor din [145].

Conform datelor din Raportul privind Dezvoltarea Umană 2025, care conține indicatori pentru anul 2023, IDU al Republicii Moldova a fost de 0,785, ceea ce corespunde categoriei de nivel ridicat de dezvoltare umană și plasează Moldova pe locul 86 în clasamentul mondial din 193 de țări și teritorii. Principalul potențial de îmbunătățire a poziției este legat de venit și de speranța de viață. PIB-ul pe cap de locuitor în Moldova este semnificativ mai mic decât valorile înregistrate de țările Uniunii Europene, iar speranța de viață este, de asemenea, inferioară nivelului statelor europene menționate. În comparație, România ocupă locul 55, cu un IDR de 0,845, ceea ce demonstrează în mod clar decalajul care persistă și pe care Republica Moldova trebuie să îl reducă în cadrul procesului de integrare europeană.

Trecând la aplicarea practică a indicatorilor aleși, trebuie menționat faptul că Banca Mondială calculează și publică valoarea ANS pentru Republica Moldova în baza de date World Development Indicators [158]. Conform celor mai recente date oficiale disponibile, valoarea indicatorului pentru Republica Moldova a fost de +6,7% din VNB în 2021. Pentru anii următori, valorile oficiale ale acestui indicator nu erau prezentate în întregime la momentul realizării studiului.

O valoare pozitivă a ANS indică faptul că acumularea totală de capital produs și de capital uman în Republica Moldova depășește pierderile legate de consumul de capital fix, epuizarea resurselor naturale și daunele ecologice. În același timp, valoarea de +6,7% indică existența unei rezerve limitate de sustenabilitate și dependența persistentă a rezultatului național de dinamica economiilor, a cheltuielilor pentru educație și a pierderilor ecologice.

În scopul prezentului studiu, nu recalcularea ANS-ului oficial are o importanță fundamentală, ci identificarea acelor direcții de formare a acestuia asupra cărora pot acționa deciziile strategice ale întreprinderilor din sectorul ÎMM-URILOR. Printre acestea se numără creșterea stabilității financiare și a activității investiționale a întreprinderilor, dezvoltarea capitalului uman, creșterea eficienței utilizării resurselor, reducerea consumului de energie, a generării de deșeuri și a daunelor ecologice. Pentru contextualizarea situației Republicii Moldova, mai jos este prezentată o analiză comparativă a valorilor ANS ale unor țări, pe baza datelor oficiale comparabile ale Băncii Mondiale pentru același an.

Tabelul 3.6 — Analiza comparativă a ANS pe țări (% din VNB, 2021)

Țara	ANS (2021)	Statutul datelor	Sursă
Norvegia	+20,2	Valoarea oficială a Băncii Mondiale	Banca Mondială, WDI
Germania	+14,5	Valoarea oficială a Băncii Mondiale	Banca Mondială, WDI
Polonia	+10,8	Valoarea oficială a Băncii Mondiale	Banca Mondială, WDI
Moldova	+6,7	Valoarea oficială a Băncii Mondiale	Banca Mondială, WDI
Rusia	+6,4	Valoarea oficială a Băncii Mondiale	Banca Mondială, WDI
Ucraina	-2,0	Valoarea oficială a Băncii Mondiale	Banca Mondială, WDI

Sursă: elaborat de autor pe baza [158]

Toate valorile din Tabelul 3.6 se referă la același an și sunt extrase dintr-o singură sursă oficială, ceea ce asigură comparabilitatea acestora. Datele arată că valoarea ANS a Republicii Moldova este inferioară indicatorilor Norvegiei, Germaniei și Poloniei. Reducerea acestui decalaj necesită creșterea economiilor naționale, susținerea investițiilor în capitalul uman și diminuarea daunelor ecologice. La nivelul sectorului ÎMM-URILOR, la acest lucru pot contribui creșterea rentabilității și a activității de investiții, programele de formare și dezvoltare a personalului, implementarea tehnologiilor de economisire a resurselor, creșterea eficienței energetice și reducerea deșeurilor. Direcțiile menționate sunt strâns legate de parametrii indicatorului integral K_{ps}^{int} , elaborat în paragraful 3.1, care constituie baza pentru fundamentarea ulterioară a legăturii dintre nivelurile micro și macro de evaluare a sustenabilității.

În secțiunile anterioare ale prezentului paragraf au fost analizate indicatorii integrați macroeconomici ai dezvoltării durabile, aplicați la nivel de stat, în timp ce în paragraful 3.1 a fost elaborat indicatorul integral de planificare strategică K_{ps}^{int} , aplicat la nivelul unei întreprinderi individuale. Între aceste două niveluri de evaluare este necesară o legătură metodologică. Conform datelor BNS RM, întreprinderile mici și mijlocii constituie majoritatea covârșitoare a întreprinderilor din Republica Moldova, asigură o pondere semnificativă a ocupării forței de muncă și generează o parte substanțială din veniturile totale [20]. Prin urmare, rezultatele activității sectorului ÎMM-URILOR au o influență notabilă asupra proceselor economice, sociale și ecologice reflectate în indicatorii naționali de dezvoltare durabilă.

În același timp, ANS și IDU se formează sub influența cumulată a întreprinderilor de diferite dimensiuni și din diverse sectoare, a statului, a gospodăriilor și a altor actori instituționali. Prin urmare, influența sectorului IMM-URILOR este considerată în prezentul studiu ca fiind o componentă semnificativă, dar nu singura, a sustenabilității naționale. Din această premisă rezultă posibilitatea elaborării unui model de evaluare propriu, care să coreleze indicatorul microeconomic K_{ps}^{int} al unei întreprinderi individuale cu contribuția sa potențială la formarea ANS și a IDU.

Stabilirea acestei legături începe cu identificarea corelațiilor dintre parametrii care alcătuiesc K_{ps}^{int} și componentele indicatorilor macroeconomici ANS și IDU. Mai jos este prezentat un tabel în care este sistematizată această corelație.

Tabelul 3.7 — Corelarea parametrilor K_{ps}^{int} cu componentele indicatorilor naționali

Indicator	Componentă	Parametrul K_{ps}^{int}	Nivelul din Tabelul 3.3
ANS	Economii naționale (GNS)	EBITDA, NOPAT, rentabilitate	4
ANS	Consumul de capital fix (CFC)	Imobilizările corporale, starea și reînnoirea acestora	4
ANS	Epuizarea resurselor naturale (DR)	Sustenabilitatea și eficiența utilizării resurselor	4
ANS	Cheltuieli pentru educație și formarea capitalului uman (EE)	Calificarea, formarea și dezvoltarea personalului	4
ANS	Daune cauzate de poluare (PD)	Siguranța materialelor, eficiența energetică, deșeurile și emisiile	4
IDR	Venit	Rentabilitate și productivitate	4
ICR	Educație	Calificarea personalului	4
DRE	Sănătate	Condiții și siguranță la locul de muncă	4

Sursă: elaborat de autor.

Analiza corelațiilor prezentate arată că componentele indicatorilor naționali ANS și IDU au parametri legați de aceștia la nivel microeconomic în ierarhia K_{ps}^{int} . Natura acestor legături nu este uniformă.

În unele cazuri, influența este relativ directă, de exemplu în cazul reducerii consumului de resurse, a emisiilor și a generării de deșeuri; în altele — indirectă, de exemplu în cazul influenței rentabilității întreprinderii asupra economiilor naționale sau a formării corporative asupra formării capitalului uman.

Corespondența identificată constituie baza conceptuală și metodologică pentru construirea modelului cantitativ de evaluare propus de autor privind legătura dintre niveluri. În acest context, K_{ps}^{int} este un indicator adimensional, normalizat în intervalul de la 0 la 1, în timp c , ANS-ul oficial este exprimat în procente din VNB. Prin urmare, formula propusă în continuare nu este considerată un substitut al metodologiei oficiale a Băncii Mondiale și nu stabilește o identitate econometrică directă între K_{ps}^{int} și ANS. Aceasta este destinată evaluării cantitative a influenței potențiale a

calității planificării strategice a întreprinderii, ținând seama de amploarea sa economică și de relevanța sectorială.

Pe baza corespondenței menționate, autorul propune următoarea formulă de agregare a contribuției potențiale a întreprinderilor la formarea indicatorului macroeconomic național al dezvoltării durabile:

$$I_{macro} = \sum K_{ps}^{int} \cdot w_i \cdot \delta_i, i = 1, \dots, N \quad (3.11)$$

unde:

I_{macro} — evaluarea integrală propusă de autor privind contribuția potențială a ansamblului de întreprinderi incluse în calcul la direcțiile de formare a indicatorului național corespunzător de dezvoltare durabilă;

K_{ps}^{int} — indicatorul integral al calității planificării strategice a întreprinderii i , determinat conform formulei (3.5) sau (3.8) din §3.1;

w_i — coeficientul convențional de ponderare a amplitudinii economice a întreprinderii i , calculat ca raport dintre cifra de afaceri anuală a acesteia și venitul național brut (VNB) al Republicii Moldova pentru anul respectiv;

δ_i — coeficientul de relevanță sectorială, cu valori cuprinse între 0 și 1, care reflectă gradul de legătură dintre activitatea întreprinderii i și componentele indicatorului național corespunzător;

N — numărul de întreprinderi incluse în calcul.

În cazul în care există date comparabile pentru toate întreprinderile din sectorul analizat, formula poate fi utilizată pentru evaluarea globală a acestuia. Atunci când se efectuează calculul pentru o singură întreprindere, aceasta permite determinarea unei scale condiționate a contribuției sale potențiale la direcțiile de formare a sustenabilității naționale. Indicatorul obținut are caracter estimativ și nu este interpretat ca o modificare directă a ANS-ului oficial sau a IDU-ului în puncte procentuale.

Valorile coeficientului δ_i sunt stabilite pe baza unei evaluări analitice a autorului privind consumul de resurse, impactul asupra mediului și importanța socio-economică a anumitor tipuri de activități. Valorile de referință ale coeficientului pentru principalele sectoare ale economiei Republicii Moldova, în raport cu indicatorul ANS, sunt prezentate în Tabelul 3.8.

Tabelul 3.8 — Coeficienții de relevanță sectoriali δ_i pentru indicatorul ANS

Sector	δ_i	Justificare
Industria grea	0,9	Consum ridicat de resurse și poluare semnificativă
Industria alimentară	0,8	Consum mediu de resurse și impact ecologic moderat
Industria ușoară	0,7	Producție cu consum redus de resurse
Construcții	0,7	Utilizare semnificativă a capitalului fix și a materialelor
Agricultură	0,8	Impact direct asupra stării solurilor și a resurselor de apă
HoReCa	0,5	Consumul de energie și apă, utilizarea resurselor materiale,

		generarea de deșeuri alimentare și menajere
Servicii (IT, finanțe)	0,5	Impact direct limitat asupra capitalului natural
Comerț	0,4	Componenta predominant economică și o intensitate directă relativ scăzută a utilizării resurselor

Sursă: elaborat de autor pe baza unei evaluări analitice a consumului de resurse la nivel sectorial, a impactului asupra mediului și a importanței socio-economice.

Aplicarea formulei 3.11 este ilustrată printr-un exemplu numeric ipotetic al IMM-ului „X”, care reprezintă o companie producătoare din industria alimentară cu o cifră de afaceri anuală de 8 milioane de lei și o valoare a lui $K_{ps}^{int} = 0,445$. Având în vedere venitul național brut nominal al Republicii Moldova pentru anul 2024, care s-a ridicat la aproximativ 325,5 miliarde de lei, coeficientul de greutate condițional al economiei de scară al întreprinderii în cauză se determină după cum urmează:

$$w_1 = 8\,000\,000 / 325\,500\,000\,000 \approx 0,0000246$$

Având în vedere coeficientul de relevanță sectorial $\delta_1 = 0,8$, corespunzător sectorului alimentar, evaluarea condiționată a contribuției potențiale a IMM-ului „X” la formarea ANS este:

$$I_{ANS,X}^{pot} = 0,445 \cdot 0,0000246 \cdot 0,8 \approx 0,0000088$$

Valoarea obținută caracterizează amploarea condiționată a influenței potențiale a planificării strategice a întreprinderii analizate asupra componentelor ANS, ținând seama de amploarea sa economică și de relevanța sectorială. Valoarea redusă a indicatorului este normală, întrucât o întreprindere mică individuală exercită o influență limitată asupra indicatorilor naționali de dezvoltare durabilă.

Calculul prezentat are caracter ilustrativ și demonstrează modul de aplicare a formulei 3.11. Aplicabilitatea practică a metodologiei elaborate a fost confirmată prin calcule efectuate pe baza datelor privind IMM-urile active din Republica Moldova, prezentate în anexele 7 și 8 la prezenta teză. Unul dintre cazurile practice detaliate a fost realizat pe baza datelor reale ale SRL „Diplomat Club” și include calculul K_{ps}^{int} , evaluarea prognozată a efectului recomandărilor de management și evaluarea condiționată a contribuției potențiale a întreprinderii la formarea ANS (Anexa 7). În Anexa 8 sunt prezentate calculele referitoare la Coherent Solution SRL

O importanță deosebită o are evaluarea prognostico-scenaristică a efectului global în cazul unei îmbunătățiri ipotetice a planificării strategice a întreprinderilor din sectorul IMM-URILOR din Republica Moldova. Să analizăm un scenariu în care valoarea medie a indicatorului K_{ps}^{int} al sectorului crește de la un nivel inițial convențional de 0,40 la 0,50, adică se majorează cu 0,1 puncte ca urmare a implementării metodologiei de planificare strategică propusă de autor.

În ipotezele scenariului, conform cărora ponderea sectorului IMM-URILOR în VNB este de 0,52, iar coeficientul mediu ponderat al relevanței sectoriale este egal cu 0,7, variația evaluării

integrale a autorului privind influența potențială a sectorului asupra direcțiilor de formare a ANS se determină după cum urmează:

$$\Delta I_{\text{macro}} = 0,1 \cdot 0,52 \cdot 0,7 = 0,0364$$

Rezultatul obținut arată că îmbunătățirea sistematică a calității planificării strategice la nivelul sectorului ÎMM-URILOR poate consolida impactul său potențial asupra componentelor economice, sociale și ecologice ale ANS. În același timp, valoarea de 0,0364 caracterizează variația indicatorului de evaluare integral al autorului și nu reprezintă o prognoză directă a creșterii ANS-ului oficial cu 3,64 puncte procentuale.

Variația efectivă a ANS-ului național depinde de dinamica economiilor naționale, de consumul de capital fix, de acumularea de capital uman, de epuizarea resurselor naturale și de daunele ecologice. Prin urmare, calculul scenariului realizat confirmă existența unei legături cantitative de evaluare, elaborată de autor, între îmbunătățirea calității planificării strategice a întreprinderilor, amploarea economică a sectorului ÎMM-URILOR și influența sa potențială asupra direcțiilor de formare a sustenabilității naționale. Rezultatul obținut justifică importanța strategică a implementării metodologiei propuse pentru atingerea obiectivelor naționale de dezvoltare durabilă ale Republicii Moldova, inclusiv obiectivele Agendei 2030 și sarcinile integrării europene.

Completând metodologia cantitativă cu o analiză calitativă, trebuie luate în considerare factorii și condițiile care exercită o influență directă asupra dezvoltării durabile a ÎMM-URILOR din Republica Moldova. Condițiile și factorii externi și interni au un caracter variabil și se modifică în funcție de caracteristicile regionale și temporale ale economiei mondiale. În contextul actual al funcționării și dezvoltării ÎMM-URILOR, factorii care determină starea dezvoltării lor durabile pot exercita atât o influență pozitivă, cât și una negativă, contribuind la dezvoltarea durabilă sau, dimpotrivă, reducând reziliența întreprinderilor naționale până la un nivel critic. În acest sens, se impune o clasificare detaliată a factorilor și condițiilor dezvoltării durabile a ÎMM-URILOR, prezentată în figura 3.2.

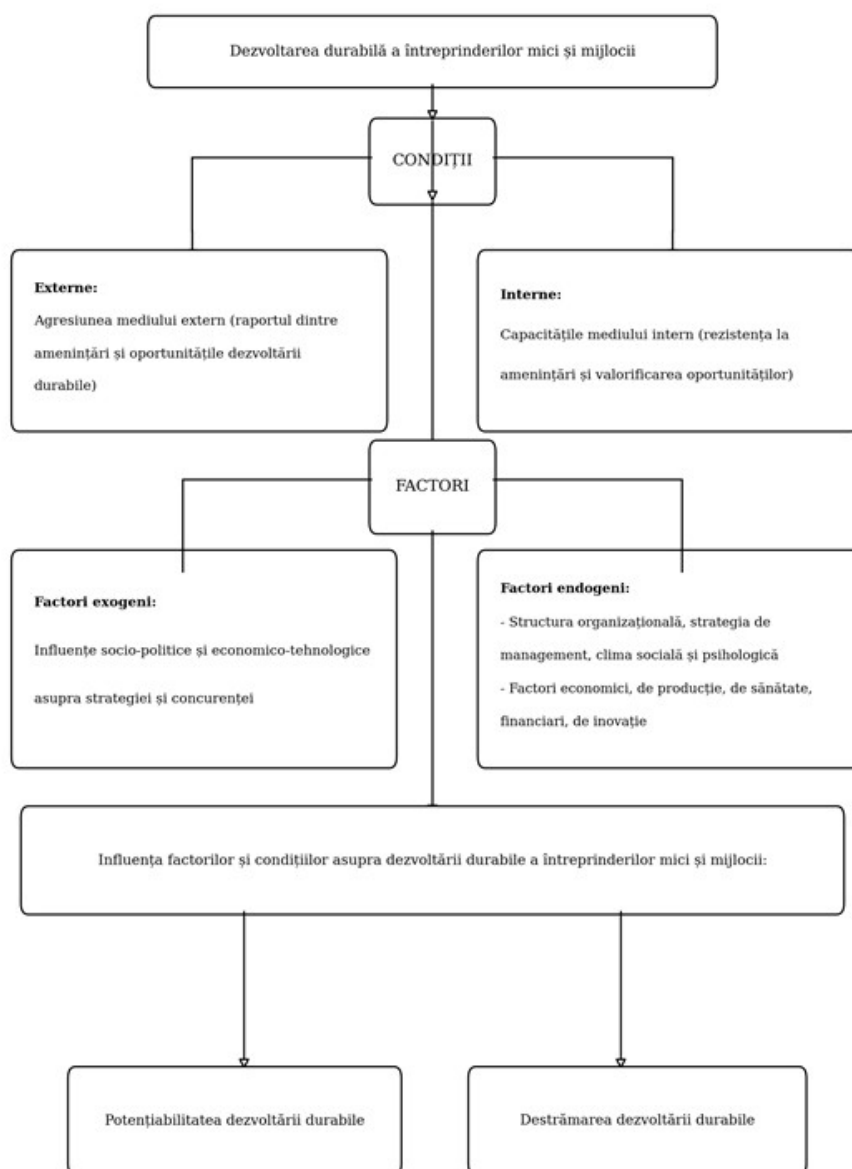


Figura 3.2 — Condițiile și factorii dezvoltării durabile a ÎMM-URILOR din Republica Moldova

Sursă: elaborat de autor.

Condițiile externe ale dezvoltării durabile a ÎMM-URILOR naționale sunt analizate din perspectiva prezenței sau absenței agresivității mediului extern față de fiecare întreprindere în parte, reprezentând riscurile mediului extern pentru întreprinderi în desfășurarea anumitor tipuri de activități economice. Formarea acestor condiții se află în afara controlului direct al ÎMM-URILOR, însă trebuie luată în considerare în planificarea strategică prin intermediul parametrilor din secțiunea „Adaptarea la mediul extern” din Tabelul 3.3 din paragraful 3.1. Condițiile interne care stau la baza dezvoltării durabile a ÎMM-URILOR sunt considerate ca fiind capacitatea

întreprinderii de a face față provocărilor externe și de a valorifica în mod eficient oportunitățile mediului extern, reflectând calitatea managementului, eficiența utilizării instrumentelor de management și nivelul de control asupra riscurilor antreprenoriale. Condițiile menționate corespund direct parametrilor blocului „Adaptarea la mediul intern” din Tabelul 3.3 al paragrafului 3.1 și pot fi evaluate cantitativ prin intermediul indicatorului integral K_{ps}^{int} .

Conform analizei autorului, dezvoltarea durabilă a ÎMM-URILOR este realizabilă în condițiile unui mediu extern moderat de agresiv și ale unei capacități optime a mediului intern, precum și în cazul unui efect cumulativ pozitiv al factorilor exogeni și endogeni. În cazul unui mediu extern extrem de agresiv, ÎMM-urile se pot confrunta cu instabilitate, care are un impact negativ asupra dezvoltării lor durabile. Structura factorilor și a condițiilor, prezentată în Figura 3.2, este în concordanță metodologică cu ierarhia parametrilor K_{ps}^{int} și asigură acoperirea completă atât a aspectelor externe, cât și a celor interne ale dezvoltării durabile, iar influența acestor factori asupra formării indicatorilor de dezvoltare durabilă ai ÎMM-URILOR poate avea un caracter potențator sau destabilizator, în funcție de starea actuală a mediului extern și intern.

Rezumând prezentul paragraf, autorul ajunge la concluzia că, în condițiile actuale, managementul ÎMM-URILOR din Republica Moldova nu corespunde pe deplin indicatorilor de dezvoltare durabilă ai structurilor antreprenoriale și depinde atât de tendințele externe, cât și de cele interne ale economiei globale. În timp ce întreprinderile sunt capabile să influențeze tendințele interne prin optimizarea și perfecționarea structurilor interne pentru a menține sustenabilitatea, ele nu au control asupra influențelor externe. Prin urmare, sustenabilitatea ÎMM-URILOR depinde în mod direct de calitatea managementului, de capacitatea de a analiza situația actuală și de a identifica efectele tendințelor externe. În aceste condiții, este esențial ca conducerea de vârf a întreprinderilor din sectorul ÎMM-URILOR să utilizeze metode moderne de management, indicatori de dezvoltare durabilă și tehnologii moderne, ceea ce este asigurat prin aplicarea combinată a metodologiei K_{ps}^{int} din paragraful 3.1 și a sistemului de indicatori elaborat în prezentul paragraf.

În cadrul prezentului paragraf, autorul a sistematizat abordările internaționale existente privind evaluarea dezvoltării durabile și a fundamentat alegerea abordării integrale ca fiind cea mai productivă din punct de vedere metodologic pentru obiectivele cercetării. A fost efectuată o analiză a opt indicatori integrați mondiali ai dezvoltării durabile în contextul Republicii Moldova, în urma căreia s-a justificat alegerea indicatorilor ANS și IDU ca asigurând o reflectare echilibrată a dimensiunilor economice, sociale și ecologice ale dezvoltării durabile.

Pe baza datelor oficiale ale Băncii Mondiale, a fost analizată valoarea ANS a Republicii Moldova, care a înregistrat +6,7% din VNB în 2021, și au fost evidențiate principalele direcții ale

legăturii sale cu activitatea sectorului ÎMM-URILOR. A fost elaborată o formulă de evaluare proprie, care leagă indicatorul microeconomic K_{ps}^{int} al întreprinderilor individuale de influența lor potențială asupra direcțiilor de elaborare a indicatorilor naționali de dezvoltare durabilă, ținând seama de amploarea economică și de relevanța sectorială.

Testarea prin simulare a abordării propuse a arătat că o creștere cu 0,1 puncte a valorii medii a indicatorului K_{ps}^{int} pentru sectorul ÎMM-URILOR, în condițiile ipotezelor adoptate, conduce la o creștere cu 0,0364 a evaluării integrale a autorului privind impactul potențial al sectorului. Rezultatul obținut nu reprezintă o prognoză a unei modificări imediate a ANS-ului oficial, ci exprimă cantitativ direcția și amploarea relativă a legăturii dintre perfecționarea planificării strategice a întreprinderilor și sustenabilitatea națională. Structura factorilor și a condițiilor de dezvoltare durabilă a ÎMM-URILOR este armonizată din punct de vedere metodologic cu ierarhia parametrilor K_{ps}^{int} , asigurând acoperirea aspectelor externe și interne ale durabilității.

Rezultatele obținute conțin un element de noutate științifică, constând în elaborarea unei metodologii de evaluare originale, care stabilește o legătură de fond și exprimată cantitativ între indicatorul microeconomic al planificării strategice a unei IMM-uri individuale K_{ps}^{int} și direcțiile de formare a indicatorilor macroeconomici ai sustenabilității naționale ANS și IDU. Formula propusă ține seama de calitatea planificării strategice a întreprinderii, de amploarea sa economică relativă și de relevanța sectorială, oferind posibilitatea evaluării atât a unei întreprinderi individuale, cât și a ansamblului de întreprinderi, în cazul în care sunt disponibile datele necesare.

Sistemul de indicatori elaborat și modelul autorului privind interrelațiile dintre aceștia reduc decalajul metodologic dintre nivelurile microeconomic și macroeconomic de evaluare și creează baza pentru paragraful 3.3, dedicat strategiei ESG ca mecanism de îmbunătățire practică a parametrilor ecologici, sociali și de guvernanță ai activității ÎMM-URILOR.

3.3. Strategia ESG ca element-cheie al dezvoltării durabile a întreprinderilor mici și mijlocii în contextul actual

În paragraful 3.1 al prezentei teze este fundamentată abordarea metodologică privind evaluarea eficienței managementului strategic al dezvoltării durabile a întreprinderilor mici și mijlocii prin intermediul indicatorului integral de planificare strategică K_{ps}^{int} , care funcționează la nivel microeconomic. În paragraful 3.2 a fost elaborat un model de evaluare propriu, care permite corelarea valorilor microeconomice ale K_{ps}^{int} cu influența potențială a întreprinderilor asupra direcțiilor de formare a indicatorilor naționali de dezvoltare durabilă, în special a economiilor nete ajustate (ANS), ținând seama de amploarea economică a întreprinderii și de relevanța sectorială. Aceste elaborări metodologice creează o bază teoretică și metodologică pentru evaluarea strategiei generale a IMM-URILOR și a legăturii sale potențiale cu sustenabilitatea națională, însă nu răspund la o întrebare fundamentală de natură practică: cum pot întreprinderile mici și mijlocii din Republica Moldova să-și adapteze strategiile la cerințele actuale ale dezvoltării durabile, în special în contextul integrării europene și al principiilor ESG?

Conceptul ESG (Environmental, Social, Governance) reprezintă o abordare modernă a evaluării și gestionării dezvoltării durabile a afacerilor. În Uniunea Europeană se aplică treptat Directiva privind raportarea corporativă în domeniul sustenabilității () CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive): primele companii care intră sub incidența acesteia au aplicat noile cerințe de raportare pentru exercițiul financiar 2024. Cu toate acestea, cerințele directe obligatorii privind raportarea nu se aplică, în general, întreprinderilor mici și mijlocii, iar etapele ulterioare de aplicare a directivei au fost amânate și simplificate. În același timp, marile companii europene iau în considerare sustenabilitatea lanțurilor lor de creare a valorii și pot solicita furnizorilor și partenerilor informații de natură ecologică, socială și de guvernantă. Prin urmare, IMM-urile din Republica Moldova care exportă produse în UE, participă la lanțurile de aprovizionare europene sau atrag finanțare externă se pot confrunta cu cerințe indirecte privind datele ESG și transparența. În aceste condiții, elaborarea unui mecanism de implementare a strategiilor ESG, fundamentat metodologic și proporțional cu resursele IMM-URILOR, devine o sarcină importantă atât din punct de vedere științific, cât și practic.

Prezentul paragraf își propune următoarele obiective: sistematizează tendințele internaționale actuale privind implementarea practicilor ESG în sectorul IMM-URILOR pe baza unei analize comparative a țărilor din Uniunea Europeană; prezintă rezultatele unui sondaj sociologic realizat de autor pe un eșantion de 50 de IMM-uri din Republica Moldova; elaborează o metodologie de evaluare cantitativă a strategiei ESG prin intermediul indicatorului integral IED, corelat cu indicatorul K_{ps}^{int} din paragraful 3.1; propune un mecanism de management pentru integrarea ESG în strategia IMM-URILOR; elaborează o formulă de evaluare specializată, corelată cu formula 3.11 din paragraful 3.2 și destinată exprimării cantitative a influenței potențiale a

eficienței ESG a întreprinderilor asupra direcțiilor de formare a ANS; susține Ipoteza 3 a cercetării de disertație în limitele modelului metodologic.

Trecând la fundamentul conceptual, este necesar să se definească clar conținutul principiilor ESG și să se justifice relevanța acestora pentru contextul Republicii Moldova.

ESG reprezintă un ansamblu de trei direcții interconectate de evaluare a dezvoltării durabile a afacerilor. Aspectele privind integrarea criteriilor ESG în practicile investiționale, calitatea datelor nefinanciare și transparența raportării au fost analizate de Boffo R. și Patalano R. [23]. Direcția ecologică E (Environmental) caracterizează atitudinea responsabilă a întreprinderii față de mediu și include indicatori privind consumul de energie, emisiile de gaze cu efect de seră, utilizarea a resurselor regenerabile, gestionarea deșeurilor și amprenta ecologică globală. Domeniul social S (Social) reflectă interacțiunea întreprinderii cu societatea, clienții și angajații, acoperind condițiile de muncă, siguranța, formarea personalului, diversitatea și incluziunea, precum și interacțiunea cu comunitatea locală. Domeniul de guvernare G (Governance) caracterizează nivelul de guvernare corporativă, incluzând transparența raportării, protecția datelor clienților, respectarea legislației muncii, etica în afaceri și combaterea corupției.

O caracteristică fundamentală a ESG, care diferențiază acest concept de formele tradiționale de responsabilitate socială corporativă, este caracterul său integrat și strategic. ESG nu se reduce la un ansamblu de inițiative sociale sau ecologice separate, ci reprezintă o abordare a conducerii afacerilor în care conducerea întreprinderii ia în considerare în mod sistematic riscurile ecologice, sociale și de guvernare, precum și interesele principalilor părți interesate — furnizori, clienți, investitori, angajați și societate — în elaborarea strategiei de dezvoltare pe termen lung. Standardele și practicile de raportare a informațiilor ESG sunt aplicate în multe țări și vizează creșterea transparenței afacerilor și formarea unui sistem socio-economic durabil pe termen lung [126; 159].

În contextul Republicii Moldova, relevanța ESG este determinată de trei factori. În primul rând, statutul de candidat la aderarea la Uniunea Europeană și procesul de integrare europeană impun necesitatea armonizării treptate a practicilor naționale de dezvoltare durabilă cu cerințele europene. În al doilea rând, schimbarea lanțurilor globale de aprovizionare și reorientarea exporturilor moldovenești către piețele Uniunii Europene impun IMM-URILOR capacitatea de a furniza partenerilor informații veridice cu privire la aspectele de mediu, sociale și de guvernare ale activității lor. În al treilea rând, ESG poate constitui un instrument de creștere a competitivității IMM-URILOR pe piețele interne și externe prin reducerea riscurilor operaționale, creșterea eficienței utilizării resurselor, consolidarea încrederii clienților și a angajaților și extinderea accesului la finanțare.

Pentru a înțelege experiența practică a implementării principiilor ESG în sectorul IMM-URILOR, este oportună analiza tendințelor din țările Uniunii Europene, ceea ce va permite identificarea celor mai semnificative direcții și formularea unor orientări pentru Republica Moldova.

Date comparative privind implementarea practicilor durabile în IMM-urile europene sunt prezentate în studiul SDA Bocconi Sustainability Lab intitulat „Fostering Sustainability in Small and Medium-Sized Enterprises. Generali SME EnterPRIZE White Paper” [126]. Studiul acoperă întreprinderile mici și mijlocii din mai multe țări ale Uniunii Europene și permite compararea atât a existenței strategiilor formalizate de dezvoltare durabilă, cât și a răspândirii anumitor practici ecologice și sociale. Mai jos este prezentat un tabel care sintetizează principalele direcții și ponderea IMM-URILOR care implementează măsurile corespunzătoare, în șase țări ale UE.

Tabelul 3.9 — Tendințe privind implementarea principiilor ESG în întreprinderile mici și mijlocii din țările UE, % IMM-uri

Direcția strategiei ESG	Austria	Cehia	Franța	Ungaria	Italia	Spania
Existența unei strategii ESG cuprinzătoare	20	23	19	11	31	31
Reciclarea și reutilizarea resurselor	74	76	76	74	67	71
Îmbunătățirea condițiilor de muncă	80	92	74	80	59	82
Eficiența energetică și sursele regenerabile de energie	76	57	54	59	59	65
Reducerea consumului de materiale	72	58	55	73	51	67
Diversitate, incluziune, egalitate de șanse	75	65	56	73	44	63
Dezvoltarea de produse durabile	63	61	48	60	46	62

Sursă: elaborat de autor pe baza [126].

Analiza Tabelului 3.9 permite identificarea mai multor tendințe în practica implementării ESG în sectorul IMM-URILOR din Uniunea Europeană. În primul rând, existența unei strategii formalizate și cuprinzătoare de dezvoltare durabilă se înregistrează doar la 11–31% dintre IMM-uri, în funcție de țară, ceea ce indică faptul că majoritatea întreprinderilor mici și mijlocii implementează practici ESG individuale, fără a le integra într-un cadru strategic sistematic. În al doilea rând, cele mai răspândite direcții sunt îmbunătățirea condițiilor de muncă și reciclarea sau reutilizarea resurselor, ceea ce reflectă prioritatea acordată aspectelor sociale și de mediu în activitatea IMM-URILOR. În al treilea rând, domeniile care necesită investiții mai semnificative, inclusiv eficiența energetică și dezvoltarea de produse durabile, sunt implementate mai puțin uniform, ceea ce corespunde resurselor financiare și de personal limitate ale întreprinderilor mici și mijlocii. În al patrulea rând, țările din Europa Centrală și de Est demonstrează un nivel de activitate comparabil cu cel al unor țări din Europa de Vest și de Sud. În plus, rezultatele sondajului Flash Eurobarometer 549 arată că 93% dintre IMM-urile din UE aplică cel puțin o măsură de eficiență a

resurselor, ceea ce confirmă răspândirea pe scară largă a anumitor practici ecologice chiar și în absența unei strategii ESG formalizate [61].

Tendențele menționate prezintă interes practic pentru Republica Moldova, a cărei economie se caracterizează printr-un rol semnificativ al sectorului ÎMM-URILOR și prin necesitatea adaptării la cerințele pieței europene. Experiența Cehiei și a Ungariei arată că anumite practici ESG pot fi implementate activ și în țările din Europa Centrală și de Est. În același timp, transpunerea directă a rezultatelor obținute în străinătate în contextul moldovenesc necesită luarea în considerare a diferențelor privind mediul instituțional, accesul la finanțare și nivelul competențelor manageriale. Pentru a evalua starea actuală și potențialul de implementare a principiilor ESG în economia națională, autorul a realizat un studiu empiric propriu, ale cărui rezultate sunt prezentate mai jos.

În completarea comparației între țări, în Figura 3.3 este prezentată structura factorilor care determină implementarea principiilor ESG în ÎMM-urile internaționale.

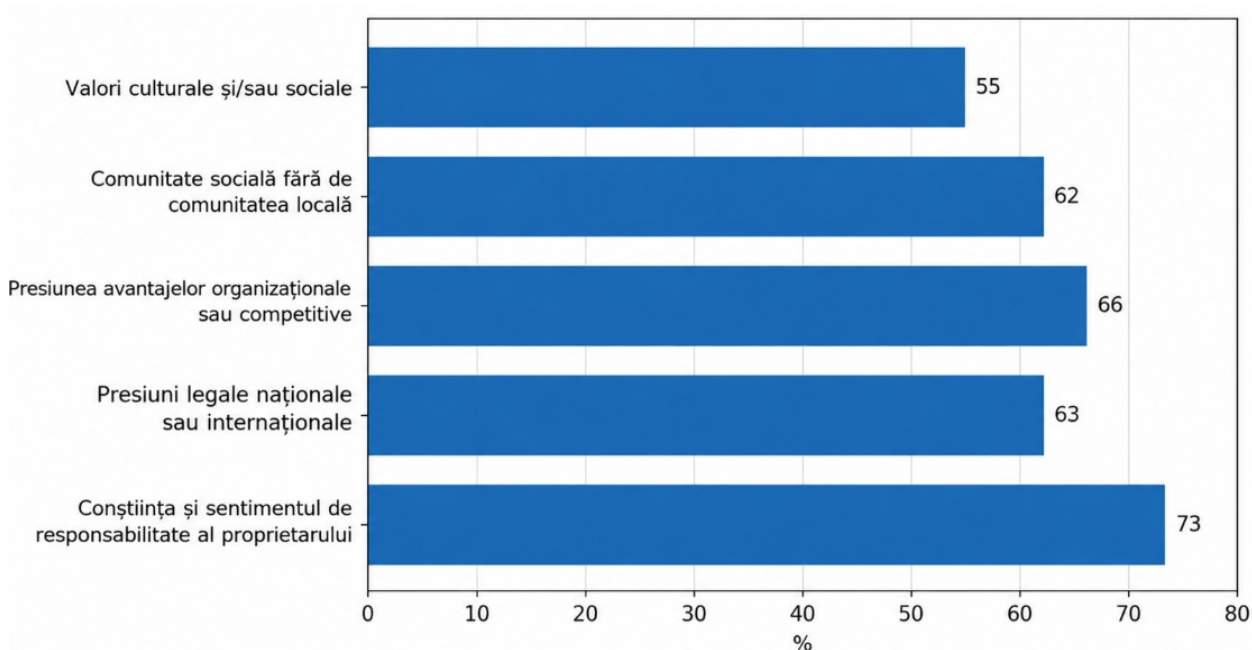


Figura 3.3 — Factori care determină implementarea principiilor ESG, %

Sursă: elaborat de autor pe baza [126; 159].

Figura 3.3 evidențiază faptul că, în practica internațională a ÎMM-urilor, principalul factor care determină implementarea principiilor ESG este viziunea și responsabilitatea proprietarului, indicată în 73% din cazuri. Aceasta este urmată de căutarea avantajelor organizaționale și competitive — 65% și de cerințele legale naționale și internaționale — 64%. Legătura socială cu comunitatea locală — 58% și factorii culturali și sociali — 49% au, de asemenea, o influență

importantă, însă mai puțin pronunțată. Prin urmare, ESG trebuie abordat simultan ca expresie a viziunii strategice a proprietarului, ca răspuns la cerințele normative și ca instrument de consolidare a competitivității și rezilienței întreprinderii.

REZULTATELE STUDIULUI EMPIRIC PRIVIND ATITUDINEA ÎMM-URILOR DIN REPUBLICA MOLDOVA FAȚĂ DE ESG

Pentru evaluarea gradului de cunoaștere, percepție și aplicare a principiilor ESG în cadrul întreprinderilor mici și mijlocii din Republica Moldova, autorul a realizat un studiu empiric în cadrul unui eșantion format din 50 de ÎMM-uri. Din fiecare întreprindere a fost chestionat câte un reprezentant, astfel încât unitatea de analiză a cercetării a fost întreprinderea, iar răspunsurile au reflectat opinia reprezentantului acesteia cu privire la problematica ESG. În consecință, eșantionul cercetării cuprinde 50 de întreprinderi și 50 de respondenți.

Chestionarul utilizat pentru cercetarea implementării strategiilor ESG este prezentat în Anexa 4, iar lista întreprinderilor participante la cercetare este prezentată în Anexa 5. Eșantionul a inclus ÎMM-uri cu profiluri economice diferite. Având în vedere dimensiunea eșantionului și caracterul exploratoriu al cercetării, rezultatele sunt interpretate exclusiv în raport cu întreprinderile participante și nu sunt extrapolate statistic asupra întregului sector al ÎMM-urilor din Republica Moldova.

Chestionarul a urmărit următoarele direcții: nivelul de familiarizare cu noțiunea și componentele ESG; percepția asupra rolului ESG în dezvoltarea durabilă; efectele pozitive și riscurile asociate implementării; influența partenerilor de afaceri; practicile ESG aplicate în cadrul întreprinderilor; măsurile de sprijin considerate necesare; problemele implementării; percepția asupra cadrului de reglementare pentru finanțarea ESG; precum și atitudinea față de dezvoltarea educației și competențelor în domeniu.

Rezultatele privind nivelul de cunoaștere a ESG evidențiază un grad încă redus și neuniform de familiarizare. O parte importantă a respondenților nu diferențiază clar componentele Environmental, Social și Governance, iar dintre componentele identificate dimensiunea de mediu este recunoscută mai frecvent decât dimensiunile socială și de guvernanță (Anexa 4, Fig. A4.1-A4.2). Această constatare arată că familiarizarea cu termenul ESG nu este echivalentă cu o înțelegere operațională a modului în care criteriile ESG pot fi integrate în managementul ÎMM-urilor.

Evaluarea atitudinii față de implementarea ESG arată că opiniile respondenților nu sunt omogene. Răspunsurile privind contribuția standardelor ESG la dezvoltarea durabilă și necesitatea extinderii acestora în Republica Moldova evidențiază atât poziții favorabile, cât și rezerve semnificative (Anexa 4, Fig. A4.3-A4.4). Prin urmare, acceptarea generală a principiilor

dezvoltării durabile nu presupune automat acceptarea necondiționată a formalizării ESG la nivelul IMM-urilor.

O dimensiune distinctă a cercetării a vizat efectele pozitive și riscurile asociate implementării ESG. Dintre efectele pozitive, respondenții au menționat în primul rând reducerea poluării mediului, îmbunătățirea calității vieții consumatorilor și alte efecte de natură socială și economică (Anexa 4, Fig. A4.5). În același timp, principalul risc perceput este posibilitatea ca IMM-urile care nu dispun de resurse suficiente să întâmpine dificultăți în adaptarea la cerințele ESG; sunt menționate, de asemenea, lipsa unor efecte tangibile pe termen scurt, condițiile inegale de concurență și costurile suplimentare de adaptare (Anexa 4, Fig. A4.6).

Rezultatele referitoare la relațiile cu partenerii de afaceri arată că solicitările externe privind implementarea ESG nu sunt încă generalizate. Pentru o parte importantă a întreprinderilor, furnizorii și clienții nu formulează în mod sistematic cerințe ESG, iar atunci când asemenea cerințe există, ele sunt adesea percepute ca recomandări sau condiții declarative, nu ca indicatori obligatorii legați direct de executarea contractelor (Anexa 4, Fig. A4.7-A4.8).

În ceea ce privește măsurile de sprijin, participanții la cercetare au evidențiat necesitatea sprijinului acordat IMM-urilor care implementează ESG, dezvoltarea programelor educaționale, utilizarea unor instrumente de evaluare adaptate și accesul la consultanță specializată (Anexa 4, secțiunea 4). Aceste rezultate susțin ideea că implementarea ESG presupune nu doar eforturi interne ale întreprinderilor, ci și dezvoltarea unui cadru de suport din partea instituțiilor publice, organizațiilor de susținere a antreprenoriatului și altor structuri specializate.

Analiza practicilor ESG aplicate în activitatea curentă indică un nivel încă redus de integrare sistematică. Cele mai frecvent menționate sunt proiectele și inițiativele cu impact social (36%) și măsurile de reducere a impactului asupra mediului și de utilizare eficientă a resurselor (30%). Instruirea și implicarea angajaților este menționată de 24% dintre respondenți, creșterea transparenței și monitorizarea indicatorilor ESG de 18%, iar integrarea criteriilor ESG în relațiile cu furnizorii și partenerii de afaceri de 16% (Anexa 4, Fig. A4.11). Pentru această întrebare au fost permise răspunsuri multiple.

Pentru sistematizarea rezultatelor care pot fi raportate direct la eșantionul de 50 de întreprinderi, în Tabelul 3.10 sunt prezentate principalele constatări cantitative utilizate în analiza ulterioară.

Tabelul 3.10 — Sinteza principalelor rezultate ale studiului empiric privind implementarea ESG în cadrul IMM-urilor analizate (N = 50)

Indicator	Valoare
IMM-uri care aplică proiecte și inițiative cu impact social	36%

ÎMM-uri care aplică măsuri de reducere a impactului asupra mediului și de utilizare eficientă a resurselor	30%
ÎMM-uri care realizează instruirea și implicarea angajaților în implementarea ESG	24%
ÎMM-uri care aplică măsuri de transparență și monitorizare a indicatorilor ESG	18%
ÎMM-uri care integrează criterii ESG în relațiile cu furnizorii și partenerii	16%
Respondenți cu atitudine favorabilă față de dezvoltarea educației și reconversiei profesionale în domeniul ESG ("Da" + "Mai degrabă da decât nu")	68%

Sursă: elaborat de autor pe baza rezultatelor sondajului realizat în cadrul a 50 de ÎMM-uri din Republica Moldova (Anexa 4).

Datele sintetizate evidențiază două aspecte. Pe de o parte, aplicarea practicilor ESG rămâne selectivă și fragmentară, în special în domeniile monitorizării, guvernantei și integrării criteriilor ESG în relațiile cu partenerii. Pe de altă parte, există disponibilitate pentru dezvoltarea competențelor: 68% dintre respondenți au exprimat o atitudine favorabilă față de educația suplimentară și reconversia profesională în domeniul dezvoltării durabile și al practicilor ESG (Anexa 4, secțiunea 6). Această combinație justifică necesitatea unor instrumente educaționale și metodologice adaptate ÎMM-urilor.

Principalele probleme ale implementării ESG sunt asociate cu nivelul redus de conștientizare și înțelegere, interesul încă limitat pentru aplicarea sistematică a standardelor și constrângerile de resurse (Anexa 4, Tabelul A4.1). În consecință, dificultățile identificate pot fi grupate în patru categorii: bariere informaționale și de competență; bariere economice și de resurse; bariere instituționale și metodologice; bariere manageriale legate de integrarea ESG în procesele interne și în relațiile cu stakeholderii.

Percepția respondenților asupra cadrului de reglementare pentru finanțarea ESG completează analiza mediului instituțional (Anexa 4, secțiunea 5B). Acest rezultat este interpretat exclusiv ca opinie a participanților la cercetare și nu ca evaluare juridică obiectivă a cadrului normativ din Republica Moldova.

Pentru a plasa rezultatele studiului propriu într-un context internațional, este utilizată ca reper cercetarea SDA Bocconi Sustainability Lab / Generali SME EnterPRIZE [126], prezentată anterior în Tabelul 3.9. Spre deosebire de sursele jurnalistice [42; 50], care pot susține contextual explicația conceptului ESG, studiul [126] oferă o bază empirică explicită pentru comparația dintre ÎMM-uri din mai multe țări ale Uniunii Europene. Figura 3.4 sintetizează un indicator comparabil din acest studiu: ponderea ÎMM-urilor care dispun de o strategie ESG cuprinzătoare.

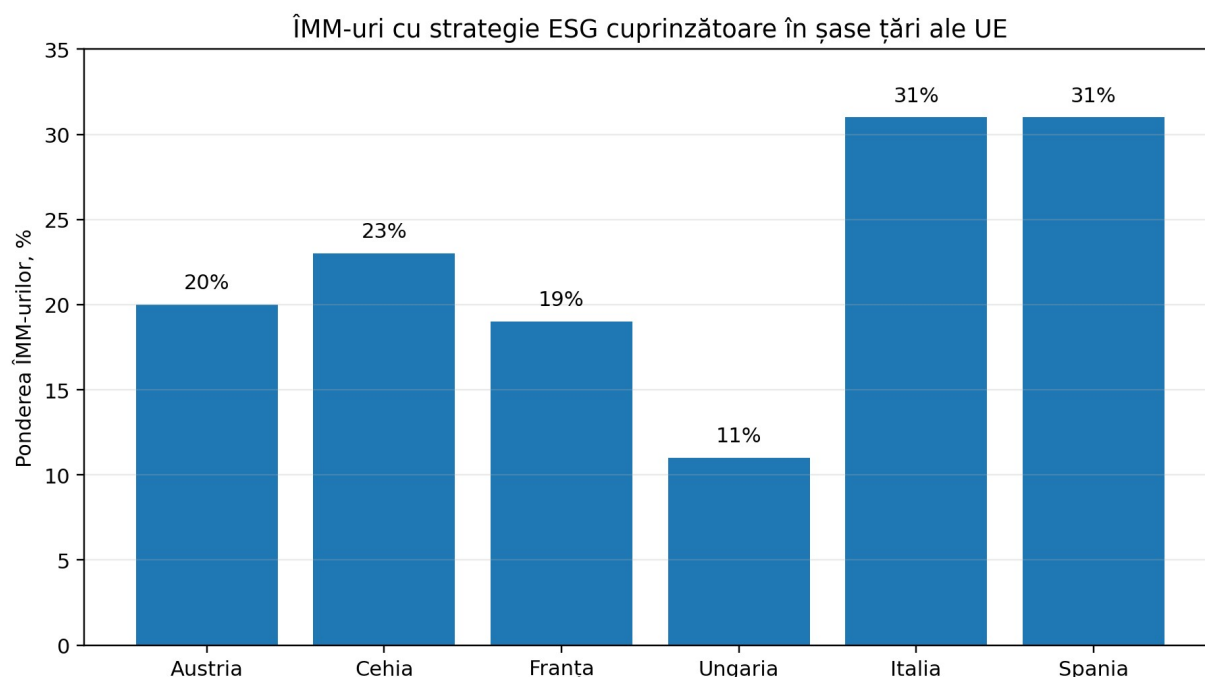


Figura 3.4 — Ponderea ÎMM-urilor care dispun de o strategie ESG cuprinzătoare în șase țări ale Uniunii Europene, %

Sursă: elaborat de autor pe baza [126] și a datelor sintetizate în Tabelul 3.9.

Comparația arată că ponderea ÎMM-urilor cu o strategie ESG cuprinzătoare variază între 11% în Ungaria și 31% în Italia și Spania; Austria înregistrează 20%, Cehia 23%, iar Franța 19%. Aceste valori arată că formalizarea unei strategii ESG nu este încă universală nici în economiile europene analizate. În raport cu rezultatele studiului propriu, această constatare susține interpretarea potrivit căreia implementarea ESG în ÎMM-uri evoluează gradual, de la practici izolate către integrarea sistematică în strategie.

Compararea rezultatelor proprii cu experiența europeană evidențiază o particularitate importantă: ÎMM-urile din Republica Moldova se confruntă simultan cu un nivel redus de familiarizare cu ESG, resurse limitate și o presiune externă încă neuniformă. Din acest motiv, mecanismele ESG destinate ÎMM-urilor trebuie să fie proporționale cu dimensiunea întreprinderii, ușor de aplicat și orientate spre introducerea graduală a practicilor relevante.

Rezultatele empirice justifică elaborarea unei metodologii de evaluare și a unui mecanism managerial de implementare ESG adaptat specificului ÎMM-urilor din Republica Moldova. Metodologia propusă în continuare urmărește transformarea constatărilor empirice - nivel redus de cunoaștere, practici fragmentare, constrângeri de resurse, presiune externă neuniformă și deficit de competențe - în parametri care pot fi evaluați și integrați în procesul de planificare strategică. În acest sens, evaluarea ESG este corelată metodologic cu Indicatorul integral al calității planificării

strategice K_{ps}^{int} , iar indicatorul IED este utilizat pentru evaluarea integrată a dimensiunilor ecologice, sociale și de guvernanță.

În acest context, interrelația dintre standardele internaționale ISO, instrumentele de raportare nefinanciară și principiile ESG constituie baza practică pentru îmbunătățirea calității managementului și integrarea dezvoltării durabile în lanțurile de aprovizionare. Principalele beneficii și avantaje ale implementării standardelor de dezvoltare durabilă a afacerilor sunt sistematizate în Figura 3.5.

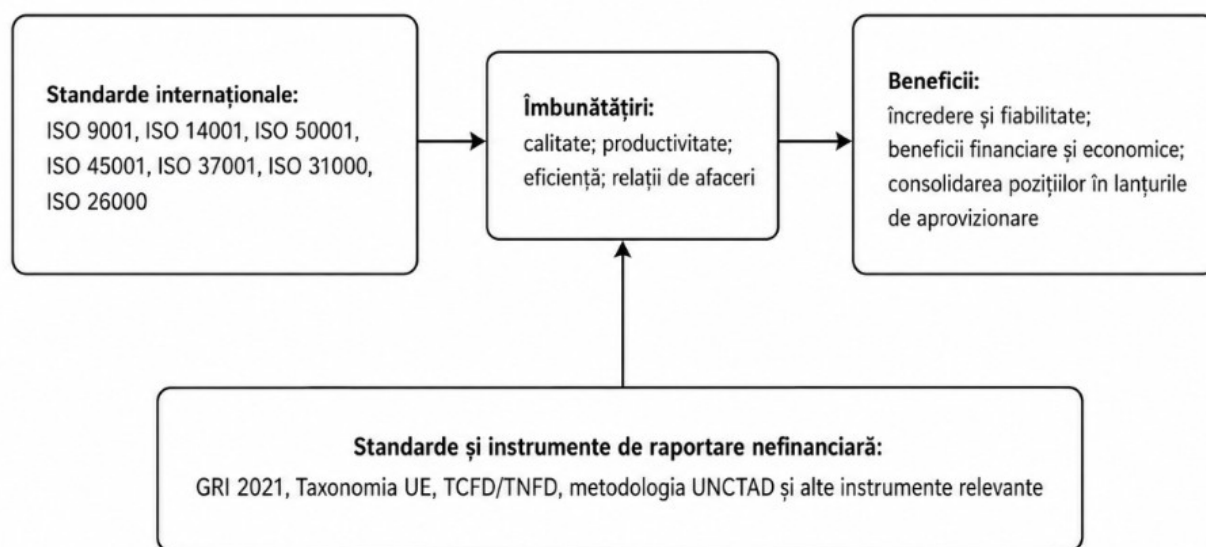


Figura 3.5 — Beneficiile și avantajele implementării standardelor de dezvoltare durabilă a afacerilor în Republica Moldova

Sursă: elaborat de autor pe baza [126].

Figura 3.5 arată că aplicarea standardelor internaționale și a instrumentelor de raportare nefinanciară poate îmbunătăți calitatea, productivitatea, eficiența operațională și relațiile de afaceri. Aceste schimbări generează efecte ulterioare sub forma creșterii încrederii consumatorilor, obținerii de beneficii financiare și economice și consolidării poziției ÎMM-URILOR în lanțurile de aprovizionare. Astfel, standardizarea nu reprezintă un scop în sine, ci un instrument de punere în practică a principiilor ESG și de creștere a sustenabilității întreprinderii.

METODOLOGIA AUTORIALĂ DE EVALUARE A STRATEGIEI ESG: INDICATORUL INTEGRAL DE EFICIENȚĂ A DEZVOLTĂRII DURABILE (IED)

Pentru evaluarea cantitativă a eficienței strategiei ESG a întreprinderilor mici și mijlocii, autorul propune un indicator integral al eficienței dezvoltării durabile, denumit IED (Indicatorul Integral al Eficienței Dezvoltării Durabile). Baza conceptuală a acestui indicator este premisa conform căreia parametrii ESG sunt strâns legați de ierarhia parametrilor strategiei generale a

ÎMM-URILOR, prezentată în tabelul 3.3 din paragraful 3.1, și pot fi identificați ca un subansamblu specializat al acesteia. Cu alte cuvinte, ierarhia parametrilor K_{ps}^{int} conține deja toate cele trei dimensiuni ESG: cea ecologică — prin parametrii de ecologicitate și eficiență energetică; cea socială — prin siguranță, condițiile de muncă, calificarea și productivitatea personalului; cea de management — prin conformitatea cu legislația, standardizarea și transparența.

Această particularitate metodologică permite definirea indicatorului integral IED ca o aplicare specializată a metodologiei de calcul K_{ps}^{int} la un subansamblu de parametri referitori la ESG. În același timp, IED nu înlocuiește indicatorul general K_{ps}^{int} , ci îl completează, asigurând o evaluare aprofundată a componentelor ecologice, sociale și de guvernare ale strategiei întreprinderii. Mai jos este prezentat un tabel care sistematizează corespondența dintre componentele ESG și parametrii ierarhiei K_{ps}^{int} .

Tabelul 3.11 — Corelarea componentelor ESG cu parametrii ierarhiei K_{ps}^{int} (Tabelul 3.3 din paragraful 3.1)

Componenta ESG	Parametru din Tabelul 3.3 §3.1	Nivelul
E (Mediu)	Caracterul ecologic (Tox, Ac)	4, sub Calitatea produselor
E (Environmental)	Eficiența energetică a producției	4, sub rubrica „Tehnologie”
S (Social)	Siguranță (SigMatUt, P _{acc})	4, sub Calitatea produselor
S (Social)	Condițiile de muncă	4, sub Conformitatea cu mediul intern
S (Social)	Calificarea personalului (CP)	4, sub „Disponibilitatea forței de muncă”
S (Social)	Productivitatea muncii (PM)	4, sub „Disponibilitatea forței de muncă”
G (Guvernare)	Conformitatea cu legislația	4, sub Conformitatea cu mediul extern
G (Guvernare)	Standardizare și unificare	4, la secțiunea „Calitatea produselor”
G (Guvernare)	Transparența raportării	4, sub Conformitatea cu mediul extern

Sursă: elaborat de autor.

Tabelul 3.11 arată că toate cele trei dimensiuni ESG au o corespondență de fond în ierarhia parametrilor K_{ps}^{int} . Prin urmare, pentru evaluarea strategiei ESG a unei anumite IMM-uri nu este necesară crearea unui sistem de parametri complet independent: este posibil să se identifice un subansamblu ESG din ierarhia existentă din Tabelul 3.3 și să se aplice acestuia metodologia de evaluare integrală elaborată în paragraful 3.1. Pe această bază, indicatorul integral IED se determină după formula:

$$IED = (1 / n_{ESG}) \cdot \sum_{i=1}^{n_{ESG}} r_i^2 \quad (3.12)$$

În cazul în care parametrii ESG au o importanță diferită pentru o anumită IMM, se aplică forma ponderată:

$$IED = \sum_{i=1}^{n_{ESG}} (r_i^2 \cdot j_i), \quad \sum_{i=1}^{n_{ESG}} j_i = 1 \quad (3.13)$$

unde r_i — evaluarea stării celui de-al i-lea parametru ESG sub formă adimensională de la 0 la 1; n_{ESG} — numărul de parametri ESG incluși în evaluare; j_i — coeficientul de ponderare al celui de-al

i-lea parametru ESG. Ridicarea evaluării la pătrat accentuează diferențierea dintre parametrii cu valori reduse și cei cu valori ridicate ale parametrilor în valoarea integrală și permite astfel identificarea mai clară a zonelor problematice a le strategiei ESG.

Formulele 3.12 și 3.13 reprezintă o dezvoltare specializată a formulelor 3.5 și 3.8 din paragraful 3.1, aplicabile strategiei ESG. Interpretarea valorilor IED este în concordanță cu interpretarea lui K_{ps}^{int} : o valoare a IED apropiată de unitate caracterizează un nivel ridicat de dezvoltare a strategiei ESG, în timp ce o valoare apropiată de zero indică necesitatea unei îmbunătățiri substanțiale a practicilor ESG. Mai jos este prezentat un exemplu numeric de calcul al IED pentru IMM-ul ipotetic „X”, utilizat în paragrafele 3.1 și 3.2 pentru a ilustra metodologia autorului.

Pentru IMM-ul ipotetic „X” — o întreprindere de producție din industria alimentară cu o cifră de afaceri anuală de 8 milioane de lei și 25 de angajați — au fost adoptate, în scop ilustrativ, nouă evaluări standardizate ale parametrilor ESG în intervalul de la 0 la 1. Deoarece, în această etapă, nu există baze empirice pentru diferențierea importanței acestor parametri, în calcul se utilizează principiul ponderilor egale. Pentru $n_{ESG} = 9$, fiecărui parametru i se atribuie o pondere $j_i = 1/9 \approx 0,1111$. Prin urmare, formula 3.12 reprezintă un caz particular al formulei ponderate 3.13, în care toate coeficienții de ponderare sunt egali.

Tabelul 3.12 — Calculul indicatorului integral IED pentru o IMM ipotetică „X” cu ponderi egale ale parametrilor

Componenta ESG	Parametru	r_i	$j_i = 1/9$	r_i^2	$r_i^2 \cdot j_i$
E	Sustenabilitatea producției	0,60	0,1111	0,3600	0,0400
E	Eficiența energetică	0,50	0,1111	0,2500	0,0278
S	Securitatea muncii	0,70	0,1111	0,4900	0,0544
S	Condițiile de muncă	0,70	0,1111	0,4900	0,0544
S	Calificarea personalului	0,50	0,1111	0,2500	0,0278
S	Productivitatea muncii	0,60	0,1111	0,3600	0,0400
G	Conformitate cu legislația	0,80	0,1111	0,6400	0,0711
G	Standardizare	0,60	0,1111	0,3600	0,0400
G	Transparența raportării	0,60	0,1111	0,3600	0,0400
Total	—	—	1,0000	3,5600	0,3956

Sursă: calculat de autor.

Calculul arată contribuția fiecărui parametru la valoarea finală a IED. Ridicarea la pătrat a evaluărilor normalizate r_i accentuează diferențierea dintre punctele forte și punctele slabe ale profilului ESG: la valori sub unitate, evaluările scăzute contribuie proporțional mai puțin la valoarea indicatorului final.

$$IED_{IMM, „X”} = \sum(r_i^2 \cdot 1/9) = (0,36 + 0,25 + 0,49 + 0,49 + 0,25 + 0,36 + 0,64 + 0,36 + 0,36) / 9 = 3,56 / 9 = 0,3956 \approx 0,40$$

Pentru vizualizarea evaluărilor inițiale r_i , s-a construit profilul ESG al IMM-ului ipotetic „X” sub forma unui diagramă radială. Diagrama reflectă evaluările inițiale normalizate ale parametrilor, în timp ce valoarea finală a IED se calculează pe baza pătratelor acestora.

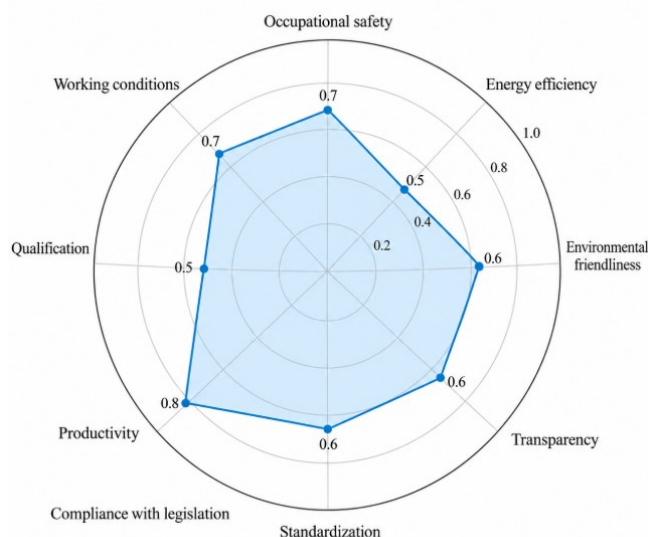


Figura 3.6 — Profilul ESG al IMM-ului ipotetic „X” pe baza evaluărilor inițiale ale parametrilor

Sursă: elaborat de autor pe baza unor date de calcul ipotetice.

Figura 3.6 arată în mod clar că cea mai mare evaluare o are conformitatea cu legislația (0, 8), în timp ce punctele cele mai slabe sunt legate de eficiența energetică și de calificarea personalului (câte 0, 5). Tocmai acești parametri trebuie considerați drept direcții prioritare de ajustare a strategiei ESG a întreprinderii ipotetice.

Valoarea obținută $IED = 0,3956$, rotunjită la 0,40, caracterizează nivelul mediu de dezvoltare a strategiei ESG a IMM-ului ipotetic „X”. Pentru o interpretare suplimentară, s-au calculat evaluări parțiale pe trei direcții: componenta ecologică $E = (0,36 + 0,25) / 2 = 0,305$; componenta socială $S = (0,49 + 0,49 + 0,25 + 0,36) / 4 = 0,3975$; componenta de management $G = (0,64 + 0,36 + 0,36) / 3 = 0,4533$. Aceste valori parțiale sunt utilizate doar pentru compararea analitică a direcțiilor și nu înlocuiesc calculul general al IED, în care fiecare dintre cei nouă parametri are o pondere egală. Componenta de management este cea mai dezvoltată, în timp ce direcția ecologică necesită o consolidare prioritară. Compararea cu indicatorul integral general K_{ps}^{int} al aceleiași întreprinderi, egal cu 0,445, arată că, în exemplul analizat, componenta ESG este ceva mai puțin dezvoltată decât strategia generală a întreprinderii. Calculul prezentat are caracter

ilustrativ și demonstrează modul de aplicare a indicatorului IED; aplicabilitatea practică a metodologiei elaborate este confirmată de calculele referitoare la ÎMM-urile active, prezentate în anexele 7 și 8 la teza de doctorat.

Pentru punerea în practică a strategiei ESG în cadrul ÎMM-URILOR din Republica Moldova, autorul propune un mecanism de gestionare bazat pe algoritmul dezvoltării durabile și care ține seama de resursele limitate ale întreprinderilor mici și mijlocii. Mecanismul menționat este prezentat în Figura 3.6 și cuprinde cinci etape succesive, fiecare dintre acestea fiind orientată către obținerea unui rezultat măsurabil, care poate fi evaluat prin intermediul indicatorului integral IED.

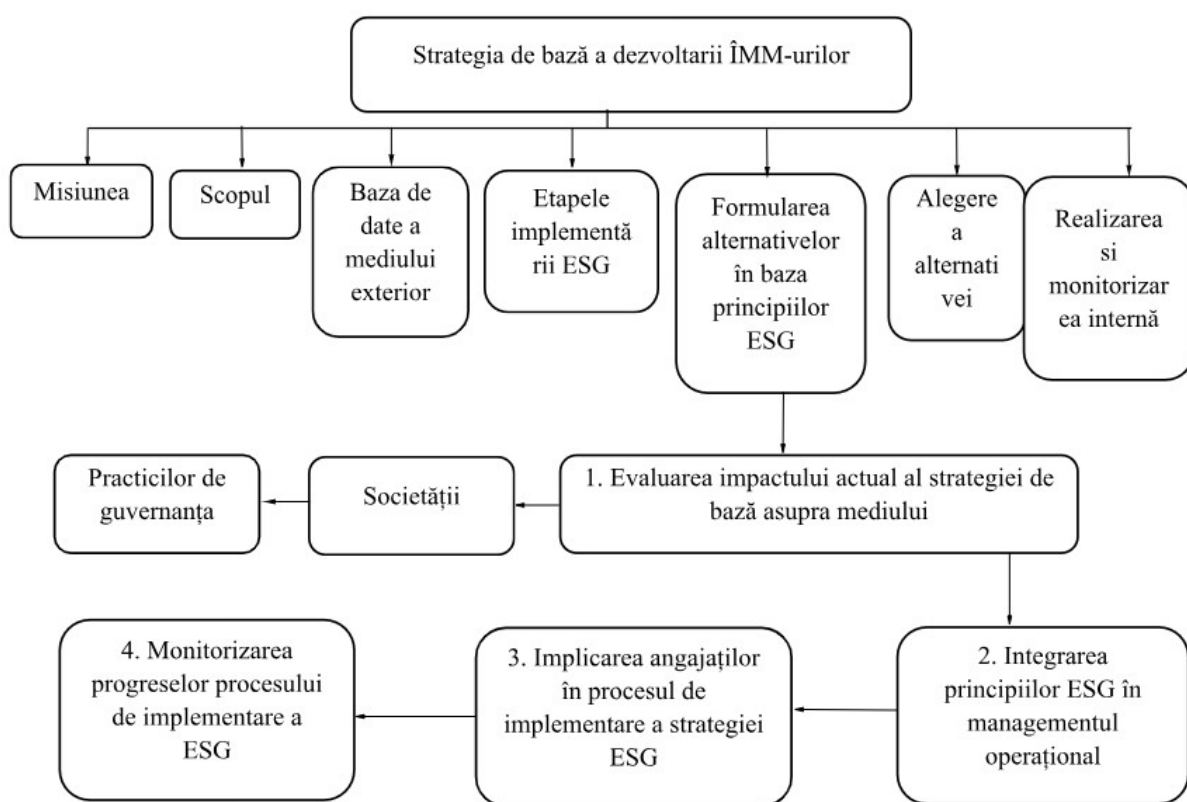


Figura 3.7. Mecanismul managerial pentru implementarea ESG în strategia de dezvoltare a ÎMM-urilor din Republica Moldova.

Sursă: elaborat de autor.

Prima etapă a mecanismului constă în formularea misiunii, a obiectivelor și a bazei de date a strategiei de dezvoltare durabilă a ÎMM-URILOR. În această etapă, conducerea întreprinderii stabilește orientările pe termen lung ale dezvoltării durabile, elaborează baza de date privind mediul extern, care reflectă părțile interesate, cerințele legislative, condițiile de piață și tendințele sectoriale, precum și stabilește legătura dintre strategia ESG și strategia de bază de dezvoltare,

formulată la paragraful 3.1. Rezultatul primei etape este profilul inițial al IMM-ului, care include valoarea inițială a IED și direcțiile care necesită acțiuni prioritare.

A doua etapă a mecanismului constă în realizarea etapelor de implementare a ESG, împărțite în patru etape succesive. Prima etapă include evaluarea impactului actual al IMM-ului asupra mediului, societății și practicilor de management printr-un audit simplificat, menit să identifice domeniile prioritare de îmbunătățire, printre care se pot număra consumul de energie, generarea de deșeuri, condițiile de muncă sau transparența procesului decizional. În această etapă, conducerea IMM-ului stabilește obiective concrete și realiste de îmbunătățire a indicatorilor ESG, cum ar fi reducerea consumului de energie cu un anumit procent, trecerea la materiale reciclabile sau îmbunătățirea comunicării cu angajații. A doua etapă prevede integrarea principiilor ESG în managementul operațional prin măsuri simple și eficiente: trecerea la surse de energie regenerabile, reducerea consumului de hârtie în birou, parteneriate cu furnizori care respectă standardele etice și de mediu. A treia etapă vizează implicarea angajaților și a partenerilor în procesul de implementare a strategiei ESG prin formarea personalului și informarea clară cu privire la beneficiile ESG atât pentru IMM-uri, cât și pentru comunitatea în care își desfășoară activitatea întreprinderea. A patra etapă constă în monitorizarea și raportarea progreselor înregistrate; în acest scop, deși IMM-urile nu au obligația de a publica rapoarte complexe, pot fi utilizate instrumente simple — tabele de monitorizare pentru urmărirea îndeplinirii obiectivelor ESG și informarea clienților și a părților interesate cu privire la rezultate.

A treia etapă a mecanismului constă în formularea unor alternative strategice pe baza principiilor ESG. În această etapă, conducerea IMM-ului analizează mai multe variante ale strategiei ESG, care diferă în ceea ce privește prioritățile, volumul investițiilor, orizonturile temporale și alocarea resurselor între cele trei direcții ESG. Fiecare alternativă este evaluată prin valoarea prognozată a IED, calculată conform formulei 3.12 pe baza valorilor preconizate ale parametrilor ESG.

A patra etapă a mecanismului constă în alegerea alternativei strategice optime. Criteriul de selecție este valoarea previzională maximă a IED în condițiile unor constrângeri date privind bugetul, orizonturile temporale și resursele IMM-URILOR. Abordarea menționată asigură fundamentarea cantitativă a deciziei strategice și este în concordanță cu logica generală a planificării strategice, elaborată în paragraful 3.1.

A cincea etapă a mecanismului constă în implementarea alternativei strategice alese și monitorizarea continuă a atingerii valorilor țintă ale IED. În această etapă, conducerea IMM-ului asigură implementarea consecventă a practicilor ESG, recalcularea periodică a valorii actuale a

IED și compararea acesteia cu valoarea prognozată, ceea ce permite corectarea în timp util a strategiei în cazul unor abateri.

Avantajul mecanismului propus constă în adaptarea sa la resursele limitate ale ÎMM-URILOR. Spre deosebire de abordările elaborate pentru marile corporații, care presupun existența unor departamente specializate în ESG și investiții semnificative, mecanismul prezentat poate fi pus în aplicare de conducerea ÎMM-URILOR folosind instrumente simple de monitorizare și poate fi evaluat cantitativ prin intermediul indicatorului integral IED. Acest lucru elimină o barieră cheie în calea implementării ESG în sectorul ÎMM-URILOR din Republica Moldova, identificată în rezultatele studiului sociologic — lipsa instrumentelor metodologice accesibile, orientate tocmai către specificul întreprinderilor mici și mijlocii.

Legătura dintre mecanismul propus și sustenabilitatea națională a Republicii Moldova este evidențiată prin modelul de evaluare elaborat de autor, prezentat în paragraful 3.2. În secțiunea următoare se analizează aplicarea specifică a acestui model la componenta ESG a strategiei întreprinderii.

Implementarea principiilor ESG în ÎMM-urile din Republica Moldova nu se limitează la nivelul microeconomic al unei întreprinderi individuale. Îmbunătățirea parametrilor ecologici, sociali și de guvernare poate consolida impactul potențial al sectorului ÎMM-URILOR asupra direcțiilor de formare a indicatorilor naționali de dezvoltare durabilă, în special ANS, analizat în paragraful 3.2 pe baza datelor oficiale ale Băncii Mondiale. Baza metodologică pentru evaluarea acestei legături o constituie formula 3.11 din paragraful 3.2, elaborată de autor:

$$I_{\text{macro}} = \sum_{i=1}^N K_{\text{ps},i}^{\text{int}} \cdot w_i \cdot \delta_i \quad (3.11, \text{repetare})$$

În contextul ESG, formula 3.11 poate fi specializată prin utilizarea indicatorului IED în locul indicatorului general $K_{\text{ps}}^{\text{int}}$. O astfel de modificare permite exprimarea cantitativă a influenței potențiale a componentei ESG a strategiei întreprinderii asupra direcțiilor de formare a ANS și ia următoarea formă:

$$I_{\text{macro,ESG}} = \sum_{i=1}^N IED_i \cdot w_i \cdot \delta_i \quad (3.14)$$

unde:

$I_{\text{macro,ESG}}$ — evaluarea integrală propusă de autor privind contribuția potențială a strategiilor ESG ale ansamblului de întreprinderi incluse în calcul la direcțiile de formare a indicatorului ANS;

IED_i — indicatorul integral al eficienței ESG a întreprinderii i ;

w_i — coeficientul convențional de ponderare a amplitudinii economice a întreprinderii i , calculat ca raport dintre cifra de afaceri anuală a acesteia și venitul național brut (VNB) al Republicii Moldova pentru anul respectiv;

δ_i — coeficientul de relevanță sectorială, cu valori cuprinse între 0 și 1, care reflectă gradul de legătură dintre activitatea întreprinderii i și componentele indicatorului ANS;

N — numărul de întreprinderi incluse în calcul.

La fel ca formula (3.11), formula (3.14) are un caracter evaluativ și estimativ, fiind destinată exprimării cantitative a direcției și a amplitudinii relative a influenței potențiale a strategiilor ESG asupra direcțiilor de formare a ANS. Formula nu reprezintă o metodă de calcul direct al valorii oficiale a ANS, întrucât între indicatorul adimensional IED și ANS, exprimat în procente din VNB, nu există o identitate econometrică strictă. Evaluarea ia în considerare eficiența ESG a întreprinderii, amploarea sa economică și relevanța sectorială.

Aplicarea formulei 3.14 la scenariul analizat în paragraful 3.2 permite evaluarea posibilei modificări a indicatorului integral al autorului în cazul îmbunătățirii strategiilor ESG din sectorul ÎMM-URILOR. Ca valoare medie ipotetică, și nu stabilită statistic, se ia în considerare creșterea IED de la 0,40 la 0,50, adică cu 0,1 puncte. Valoarea inițială de 0,40 corespunde unui calcul ilustrativ pentru o IMM ipotetică „X” și este utilizată doar pentru a demonstra mecanismul formulei. În ipoteza în care ponderea sectorului ÎMM-URILOR în VNB este de 0,52, iar coeficientul de relevanță mediu ponderat la nivel sectorial este egal cu 0,7, variația evaluării integrale a autorului privind impactul potențial al strategiilor ESG ale sectorului va fi:

$$\Delta I_{\text{macro,ESG}} = 0,1 \cdot 0,52 \cdot 0,7 = 0,0364$$

Valoarea obținută, 0,0364, caracterizează variația evaluării integrale a autorului privind influența potențială a strategiilor ESG din sectorul ÎMM-URILOR asupra direcțiilor de formare a ANS. Aceasta nu reprezintă o prognoză directă a creșterii ANS-ului oficial cu 3,64 puncte procentuale și nu poate fi adăugată direct la valoarea oficială a ANS-ului Republicii Moldova. Variația efectivă a indicatorului național depinde de dinamica economiilor naționale brute, a consumului de capital fix, a cheltuielilor pentru educație, a epuizării resurselor naturale și a daunelor ecologice.

În același timp, calculul scenariului arată că o creștere sistematică a eficienței ESG a întreprinderilor, având în vedere amploarea economică semnificativă a sectorului ÎMM-URILOR, poate consolida impactul potențial al acestuia asupra dimensiunilor economice, sociale și de mediu ale sustenabilității naționale. Acest lucru justifică importanța strategică a implementării strategiilor ESG în IMM-uri pentru atingerea obiectivelor Agendei 2030 și a obiectivelor de integrare europeană ale Republicii Moldova.

CONFIRMAREA IPOTEZEI 3 ȘI CONCLUZII

Rezultatele obținute în prezentul paragraf permit considerarea Ipotezei 3 a cercetării de disertație ca fiind confirmată din punct de vedere metodologic și empiric în cadrul studiului

realizat: „Mecanismul de implementare a strategiilor și metodelor de dezvoltare durabilă a ÎMM-URILOR reprezintă un instrument de reacție la schimbări și la influența strategiilor de durabilitate asupra nivelului de dezvoltare al economiei naționale”. Confirmarea Ipotezei 3 se bazează pe următoarele argumente. În primul rând, mecanismul de management elaborat pentru implementarea ESG (Figura 3.7) asigură un proces structurat în cinci etape de adaptare a strategiei ÎMM-URILOR la cerințele dezvoltării durabile. În al doilea rând, indicatorul integral IED propus (formulele 3.12 și 3.13) oferă un instrument cantitativ de evaluare a eficacității mecanismului la nivelul unei întreprinderi individuale. În al treilea rând, formula 3.14, corelată cu modelul autorului din paragraful 3.2, permite exprimarea cantitativă a impactului potențial al creșterii eficienței ESG a sectorului ÎMM-URILOR asupra direcțiilor de formare a ANS, fără a identifica rezultatul obținut cu un indicator macroeconomic oficial. În al patrulea rând, studiul empiric asupra a 50 de IMM-uri din Republica Moldova a evidențiat interesul unei părți semnificative a întreprinderilor chestionate față de dezvoltarea durabilă și, în același timp, a confirmat necesitatea unor instrumente metodologice accesibile și adaptate pentru implementarea ESG.

Rezumând prezentul paragraf, autorul a ajuns la următoarele concluzii principale. Au fost sistematizate tendințele internaționale actuale privind implementarea ESG în sectorul ÎMM-URILOR pe baza unei analize comparative a șase țări din Uniunea Europeană, ceea ce a permis identificarea celor mai răspândite direcții și formularea unor orientări pentru Republica Moldova. Sunt prezentate rezultatele cercetării sociologice realizate de autor pe un eșantion de 50 de IMM-uri din Republica Moldova, care au demonstrat interesul întreprinderilor chestionate față de dezvoltarea durabilă și necesitatea adaptării metodologiei ESG la specificul întreprinderilor mici și mijlocii. A fost elaborată o metodologie proprie de evaluare cantitativă a strategiei ESG prin intermediul indicatorului integral IED, corelat cu indicatorul K_{ps}^{int} din paragraful 3.1. A fost propus un mecanism de management pentru integrarea ESG în strategia ÎMM-URILOR, alcătuit din cinci etape succesive și adaptat la resursele limitate ale întreprinderilor mici și mijlocii. S-a stabilit o legătură de evaluare fundamentată metodologic între îmbunătățirea eficienței ESG a unor IMM-uri individuale și direcțiile de formare a indicatorului național ANS prin formula 3.14. În cazul unei creșteri ipotetice a IED cu 0,1 puncte, variația evaluării integrale a autorului privind impactul potențial al sectorului este de 0,0364; această valoare nu se interpretează ca o creștere a ANS-ului oficial în puncte procentuale. Pe această bază, Ipoteza 3 a cercetării din teza de doctorat a fost confirmată în limitele modelului elaborat și ale analizei empirice efectuate.

Rezultatele obținute conțin următoarele elemente de noutate științifică. În primul rând, a fost elaborată o metodologie proprie de evaluare cantitativă a strategiei ESG a ÎMM-URILOR prin intermediul indicatorului integral IED, care reprezintă o dezvoltare specializată a indicatorului

K_{ps}^{int} din paragraful 3.1, aplicabil parametrilor ecologici, sociali și de guvernanță. În al doilea rând, a fost propus un mecanism de management pentru implementarea ESG în IMM-urile din Republica Moldova, adaptat la specificul întreprinderilor mici și mijlocii și care asigură un rezultat măsurabil la fiecare dintre cele cinci etape. În al treilea rând, a fost elaborată formula specializată 3.14, care permite exprimarea cantitativă a influenței potențiale a practicilor ESG ale întreprinderilor și ale sectorului IMM-URILOR asupra direcțiilor de formare a sustenabilității naționale, ținând seama de amploarea economică și de relevanța sectorială. Noutatea științifică nu constă în previzionarea unei modificări exacte a ANS-ului oficial, ci în crearea unui instrument de evaluare coordonat pentru trecerea de la parametrii ESG ai unei întreprinderi individuale la analiza semnificației lor potențiale la nivel macroeconomic.

Abordările metodologice elaborate în prezentul paragraf, împreună cu rezultatele paragrafelor 3.1 și 3.2, formează un sistem integral de evaluare și implementare a strategiilor de dezvoltare durabilă a IMM-URILOR din Republica Moldova, care acoperă strategia generală a întreprinderii (K_{ps}^{int}), componenta sa specializată ESG (IED), mecanismul de management al implementării și evaluarea autorului privind legătura potențială cu direcțiile de elaborare a indicatorilor naționali de sustenabilitate. Sistemul menționat poate fi utilizat de conducerea IMM-URILOR din Republica Moldova pentru diagnosticarea și perfecționarea strategiilor, de către autoritățile publice la elaborarea măsurilor de sprijinire a întreprinderilor mici și mijlocii, precum și de către parteneri și organizații financiare la evaluarea sustenabilității întreprinderilor în contextul integrării europene și al provocărilor globale actuale.

Concluzii la capitolul 3:

În urma unei analize sistematice a metodologiei de evaluare a eficienței managementului strategic și a metodelor de dezvoltare durabilă a IMM-URILOR din Republica Moldova, s-a constatat că dezvoltarea durabilă a întreprinderilor depinde în mare măsură de calitatea schimbărilor strategice puse în aplicare prin intermediul sistemului de planificare strategică. În capitolul 3, rezultatele teoretice și empirice obținute în primele două capitole ale tezei au fost transformate într-un set de instrumente metodologice de evaluare, sintetizare și implementare practică a strategiilor de dezvoltare durabilă a IMM-URILOR.

A fost elaborat indicatorul integral de planificare strategică K_{ps}^{int} — un indicator universal adimensional, care reunește parametrii financiari și nefinanciari ai activității întreprinderii și care ia valori în intervalul de la 0 la 1. S-a stabilit că eficiența strategiei reprezintă o categorie pe mai multe niveluri, care include eficiența implementării proiectelor individuale, gradul de atingere a obiectivelor strategice și conformitatea rezultatelor cu interesele părților interesate. Abordarea propusă permite depășirea uneia dintre limitările conceptului de „Sistem echilibrat de indicatori” al lui Kaplan și Norton, legată de lipsa unui indicator unic și integral, adecvat pentru compararea alternativelor strategice.

A fost elaborată o metodologie de construire a unui sistem de indicatori de dezvoltare durabilă și a fost propusă formula autorului 3.11, care stabilește o legătură evaluativă exprimată cantitativ între indicatorul microeconomic K_{ps}^{int} și influența potențială a întreprinderilor asupra direcțiilor de formare a indicatorilor macroeconomici de durabilitate. Ca indicatori naționali-cheie au fost aleși

Economiile nete ajustate ale ANS și Indicele Dezvoltării Umane (IDU), care asigură o reflectare echilibrată a dimensiunilor economice, sociale și de mediu ale dezvoltării durabile.

Pe baza datelor oficiale ale Băncii Mondiale, s-a constatat că valoarea ANS a Republicii Moldova a fost de +6,7% din VNB în 2021. În cadrul studiului, acest indicator nu a fost recalculat ca estimare proprie, ci a fost utilizat ca bază macroeconomică oficială pentru analiza direcțiilor de impact potențial ale sectorului IMM-URILOR. S-a demonstrat că activitatea întreprinderilor poate influența componentele ANS prin creșterea rentabilității și a activității de investiții, dezvoltarea capitalului uman, optimizarea utilizării mijloacelor fixe, reducerea consumului de resurse, a consumului de energie, a deșeurilor și a daunelor ecologice.

Formula 3.11 elaborată ia în considerare Indicatorul integral al calității planificării strategice a întreprinderii, amploarea sa economică relativă și coeficientul de relevanță sectorială. Formula permite determinarea unei evaluări condiționate a contribuției potențiale a unei

întreprinderi individuale, iar în cazul existenței unor date comparabile privind ansamblul întreprinderilor — evaluarea influenței potențiale a sectorului. În același timp, indicatorul obținut are un caracter estimativ al autorului și nu reprezintă o conversie directă a K_{ps}^{int} în valoarea oficială a ANS sau a IDR.

Aplicabilitatea practică a abordării propuse a fost demonstrată pe un exemplu ipotetic al IMM-ului „X” și confirmată prin studii de caz detaliate privind întreprinderi active din Republica Moldova, prezentate în anexele 7 și 8 la teza de doctorat.

A fost fundamentată strategia ESG ca element-cheie al dezvoltării durabile a ÎMM-URILOR în condițiile actuale și a fost elaborat indicatorul integral de eficiență a dezvoltării durabile (IED), care reprezintă o aplicare specializată a indicatorului K_{ps}^{int} la parametrii ecologici, sociali și de guvernare ai strategiei întreprinderii. Pentru calculul acestuia au fost propuse formulele 3.12 și 3.13, care prevăd aplicarea unor ponderi egale sau diferențiate ale parametrilor ESG, în funcție de condițiile și obiectivele evaluării.

Pe baza unui sondaj sociologic realizat în rândul a 50 de IMM-uri din Republica Moldova, s-a constatat că peste 60% dintre întreprinderi consideră succesul financiar și dezvoltarea durabilă la fel de importante, însă doar 28% privesc ESG ca sursă de creștere continuă a afacerii.

Diferența identificată confirmă existența unui decalaj metodologic între înțelegerea generală a importanței dezvoltării durabile și capacitatea întreprinderilor de a transforma principiile ESG într-un instrument concret de management strategic.

A fost propus un mecanism de management pentru integrarea ESG în strategia ÎMM-URILOR, alcătuit din cinci etape succesive și adaptat la resursele limitate ale întreprinderilor mici și mijlocii. Mecanismul cuprinde formularea misiunii și a profilului inițial de dezvoltare durabilă, evaluarea impactului actual al întreprinderii, integrarea principiilor ESG în managementul operațional, elaborarea și selectarea alternativelor strategice [120], implementarea strategiei alese și monitorizarea valorilor-țintă ale IED. Anumite etape ale mecanismului prevăd implicarea angajaților, interacțiunea cu partenerii, stabilirea unor obiective măsurabile și utilizarea unor instrumente simplificate de raportare nefinanciară.

Cu ajutorul formulei 3.14 s-a stabilit o relație estimativă cantitativă, elaborată de autor, între creșterea eficienței ESG a întreprinderilor și influența potențială a sectorului ÎMM-URILOR asupra direcțiilor de formare a indicatorului național ANS. În scenariul care prevede creșterea valorii medii a IED a sectorului ÎMM-URILOR cu 0,1 puncte, la o pondere convențională a sectorului în VNB egală cu 0,52 și un coeficient mediu de relevanță sectorială de 0,7, variația evaluării integrale a autorului a fost:

$$\Delta I_{macro, ESG} = 0,1 \cdot 0,52 \cdot 0,7 = 0,0364.$$

Valoarea obținută caracterizează variația indicatorului de evaluare integral al autorului privind influența potențială a sectorului și nu reprezintă o prognoză directă a creșterii ANS oficial cu 3,64 puncte procentuale. Dinamica efectivă a ANS depinde de variația economiilor naționale, a consumului de capital fix, a investițiilor în capitalul uman, a epuizării resurselor naturale și a daunelor ecologice.

Sistematizarea abordărilor privind implementarea strategiilor ESG a permis identificarea principalelor probleme care împiedică integrarea principiilor dezvoltării durabile în activitatea IMM-URILOR: lipsa cunoștințelor practice și a competențelor în domeniul ESG și al standardelor internaționale; conștientizarea insuficientă a importanței strategice a dezvoltării durabile; lipsa instrumentelor digitale accesibile; lipsa de consecvență în divulgarea informațiilor nefinanciare [53]; aplicarea limitată a auditului ESG; nivelul scăzut de informare și implicare a personalului; lipsa unei strategii cuprinzătoare care să acopere aspectele de mediu, sociale și de guvernanță. Rezultatele obținute susțin Ipoteza 3 a cercetării de disertație, conform căreia mecanismul de implementare a strategiilor și metodelor de dezvoltare durabilă a IMM-URILOR reprezintă un instrument de reacție a întreprinderilor la schimbările mediului extern și intern și contribuie la consolidarea influenței potențiale a strategiilor de durabilitate asupra dezvoltării economiei naționale.

Astfel, în capitolul 3 a fost elaborat un sistem metodologic cuprinzător de evaluare și implementare a strategiilor de dezvoltare durabilă a IMM-URILOR din Republica Moldova, care reunește indicatorul general integral de planificare strategică K_{ps}^{int} , indicatorul ESG specializat IED, mecanismul de gestionare a implementării practicilor durabile și modelul de evaluare propriu al legăturii dintre rezultatele microeconomice și direcțiile de elaborare a indicatorilor naționali de durabilitate.

CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI

Analiza bazelor teoretice, metodologice și practice ale implementării strategiilor și metodelor de dezvoltare durabilă a IMM-URILOR din Republica Moldova a permis fundamentarea necesității elaborării unei metodologii complexe și a unui mecanism de management pentru evaluarea și punerea în aplicare a strategiilor de dezvoltare durabilă la nivelul întreprinderilor mici și mijlocii. Cercetarea efectuată a permis formularea următoarelor concluzii generale.

1. Analiza conceptelor științifice privind organizarea dezvoltării durabile a IMM-URILOR a arătat că principalele obstacole în calea dezvoltării sectorului IMM-URILOR din Republica Moldova sunt determinate de impactul simultan al mediului extern și intern. În externe se manifestă prin cererea insuficientă, presiunea fiscală și administrativă, dificultățile de atragere a investițiilor, instabilitatea mediului de piață și caracterul incomplet al anumitor elemente ale cadrului normativ-juridic. Constrângerile interne sunt legate de dezvoltarea insuficientă a planificării strategice, de limitarea resurselor financiare, de personal și tehnologice, de nivelul scăzut de formalizare a proceselor de afaceri și de pregătirea insuficientă a întreprinderilor pentru gestionarea sistematică a dezvoltării durabile.
2. Experiența internațională în domeniul dezvoltării antreprenoriatului arată că nu numai marile companii, ci și IMM-urile participă activ la asigurarea dezvoltării durabile a economiei mondiale prin introducerea inovațiilor, digitalizarea, tehnologiile ecologice, creșterea eficienței energetice, dezvoltarea capitalului uman și integrarea în rețelele strategice de creare a valorii adăugate. Pentru Republica Moldova, modelul european de dezvoltare durabilă capătă o importanță deosebită în contextul integrării europene, al extinderii cooperării cu partenerii europeni și al extinderii cerințelor UE asupra lanțurilor de aprovizionare și de creare a valorii.
3. Rezultatele cercetării au confirmat Ipoteza 1, conform căreia dezvoltarea durabilă a IMM-URILOR trebuie privită ca un ansamblu de subsisteme economice, sociale, ecologice și organizațional-manageriale, care funcționează sub influența simultană a mediului antreprenorial intern și extern. O astfel de interpretare a permis elaborarea unei abordări originale privind evaluarea dezvoltării durabile la nivel de întreprindere, prezentată în formula 1.1, și asigurarea unei analize sistemice a factorilor care determină capacitatea IMM-URILOR de a-și menține durabilitatea și de a se adapta la schimbări.
4. Rezultatele cercetării empirice, prezentate în capitolul 2, au permis fundamentarea aplicării metodei morfologice, a abordării ierarhice și a modelului valorico-rețelar în planificarea strategică a dezvoltării durabile a IMM-URILOR. Semnificația practică a abordării

propușe constă în posibilitatea aplicării acestora la elaborarea unor strategii flexibile și adaptabile pentru întreprinderi de diferite dimensiuni și cu diverse tipuri de activitate. Valoarea obținută a coeficientului $\beta=0,326$ a confirmat influența semnificativă a părților interesate externe asupra formării orientării IMM-URILOR către dezvoltarea durabilă și a evidențiat importanța deosebită a mediului instituțional, inclusiv rolul statului și al altor părți interesate externe.

5. Analiza premiselor tranziției IMM-URILOR către un management preventiv și adaptativ a arătat că Republica Moldova se află în etapa de formare și de punere în practică a instrumentelor moderne ale modelului strategic de dezvoltare durabilă. S-a stabilit necesitatea creării unui Sistem Unic de Informare pentru Procesul de Planificare Strategică (SUIPS), capabil să asigure suportul informațional pentru procesele de analiză, prognozare, planificare și monitorizare la nivel național, regional, sectorial și microeconomic.
6. În scopul evaluării eficienței managementului strategic, a fost elaborat un indicatorul integral al calității planificării strategice K_{ps}^{int} , care permite combinarea parametrilor financiari și nefinanciari ai activității întreprinderii într-un indicator unitar adimensional, cu valori cuprinse între 0 și 1. Metodologia elaborată evidențiază caracterul pe mai multe niveluri al eficienței strategiei, care include rezultatele proiectelor individuale, gradul de atingere a obiectivelor strategice și conformitatea cu interesele părților interesate. Indicatorul K_{ps}^{int} creează o bază metodologică pentru compararea alternativelor strategice, diagnosticarea parametrilor slabi ai strategiei și evaluarea impactului potențial al activității întreprinderilor asupra direcțiilor de formare a sustenabilității naționale.
7. Rezultatele sondajului sociologic realizat în rândul a 50 de IMM-uri din Republica Moldova au evidențiat un interes semnificativ al întreprinderilor față de principiile dezvoltării durabile și ESG. Peste 60% dintre întreprinderile chestionate consideră că succesul financiar și dezvoltarea durabilă sunt la fel de importante, însă doar 28% privesc ESG ca sursă de creștere continuă a afacerii. Diferența identificată indică existența unui decalaj metodologic între conștientizarea generală a importanței dezvoltării durabile și capacitatea conducerii IMM-URILOR de a transforma principiile ESG în obiective strategice concrete, indicatori și decizii manageriale. Acesta a determinat necesitatea elaborării indicatorului integral IED și a unui mecanism de management pentru implementarea ESG, ceea ce susține Ipoteza 3 a studiului.
8. Cu ajutorul metodologiei de evaluare propuse de autor, s-a stabilit o legătură cuantificabilă între indicatorii microeconomici ai strategiei IMM-URILOR și influența lor potențială asupra direcțiilor de elaborare a indicatorilor naționali de sustenabilitate. Formula 3.11 ia în

considerare valoarea K_{ps}^{int} , scara economică relativă a întreprinderii și coeficientul de relevanță sectorială, iar formula 3.14 extinde această logică la indicatorul IED și la componenta ESG a strategiei. Formulele propuse nu reprezintă o conversie directă a indicatorilor microeconomici în valorile oficiale ale ANS sau ale IDU, ci permit obținerea unei evaluări integrale, elaborată de autor, a direcției și a amplitudinii relative a influenței potențiale a întreprinderilor individuale și a sectorului IMM-URILOR asupra sustenabilității naționale.

Noutatea științifică a cercetării constă în precizarea caracteristicilor specifice ale IMM-URILOR și a condițiilor de funcționare a acestora în Republica Moldova; evaluarea empirică a nivelului de competențe al conducerii IMM-URILOR în domeniul planificării strategice durabile și fundamentarea influenței acestuia asupra orientării strategice a întreprinderilor; fundamentarea modelului de management preventiv și adaptativ ca alternativă la modelul liniar de dezvoltare strategică; elaborarea indicatorului integral de planificare strategică K_{ps}^{int} și a indicatorului ESG specializat IED; stabilirea unei legături evaluative, atât calitative, cât și cantitative, între rezultatele microeconomice ale întreprinderilor și direcțiile de elaborare a indicatorilor naționali de sustenabilitate; elaborarea unui mecanism de management pentru integrarea ESG în strategia generală a IMM-URILOR din Republica Moldova.

RECOMANDĂRI

La nivel național

1. Accelerarea tranziției de la paradigma tradițională a planificării liniare și programatice către sisteme preventive și adaptive de management strategic, bazate pe prognozarea schimbărilor, analiza riscurilor și capacitatea a economiei naționale de a reacționa în timp util la transformările mediului extern.
2. Reducerea sarcinii administrative și de reglementare excesive asupra IMM-URILOR, în scopul creșterii potențialului lor economic, eliberării resurselor pentru investiții și stimulării elaborării și implementării strategiilor de dezvoltare durabilă.
3. Reducerea riscurilor de concurență neloială prin îmbunătățirea controlului de stat, asigurarea accesului egal al întreprinderilor la programele de sprijin și dezvoltarea instrumentelor de însoțire a proceselor de elaborare, implementare și monitorizare a strategiilor durabile ale IMM-URILOR.
4. Crearea unui Sistem Unic de Informare pentru Procesul de Planificare Strategică (SUIPS), care să asigure colectarea, sistematizarea și analiza informațiilor necesare pentru

planificarea și monitorizarea dezvoltării durabile la nivel național, regional, sectorial și microeconomic.

5. Elaborarea unor programe accesibile de sprijin metodologic, consultativ și educațional pentru IMM-uri în domeniul ESG, al eficienței energetice, al digitalizării, al raportării nefinanciare și al aplicării standardelor internaționale de dezvoltare durabilă.

La nivel regional și sectorial

6. Să se aplice metodologia de modelare a implementării planificării strategice prin definirea clară a obiectivelor de modelare, alegerea metodelor corespunzătoare și adaptarea instrumentelor la specificul socio-economic, sectorial și al resurselor unei anumite regiuni.
7. Să se utilizeze metoda morfologică în elaborarea și implementarea strategiilor durabile ale ÎMM-URILOR, incluzând efectuarea sistematică a analizei activității întreprinderii, a analizei SWOT, formularea obiectivelor, defalcarea sarcinilor, clasificarea factorilor și elaborarea scenariilor alternative de dezvoltare.
8. Să dezvolte rețele regionale și sectoriale de cooperare între IMM-uri, autoritățile publice, instituțiile de învățământ, consultanții, organizațiile financiare și întreprinderile mari, în scopul schimbului de cunoștințe, tehnologii și practici de dezvoltare durabilă.

La nivel de întreprindere

9. Să îmbunătățească competențele manageriale ale conducătorilor ÎMM-URILOR prin trecerea de la principiile paradigmei tradiționale de management strategic la strategii preventive, adaptative și durabile, cu aplicarea metodelor moderne de planificare, prognozare, monitorizare și evaluare.
10. Să se aplice indicatorul integral K_{ps}^{int} pentru evaluarea calității planificării strategice și identificarea punctelor slabe ale strategiei generale a întreprinderii, iar indicatorul IED — pentru evaluarea componentelor ecologice, sociale și de management ale strategiei ESG.
11. Să se utilizeze valorile K_{ps}^{int} și IED în evoluție, recalculându-le periodic după implementarea măsurilor de management și comparând rezultatele efective cu valorile țintă stabilite.
12. Să integreze principiile ESG în strategia generală a întreprinderii prin stabilirea unor obiective măsurabile privind reducerea consumului de resurse, creșterea eficienței energetice, îmbunătățirea condițiilor de muncă, dezvoltarea personalului, sporirea transparenței și respectarea cerințelor legislative.
13. Să se efectueze o diagnosticare periodică a mediului extern și intern, un audit ESG și o evaluare a riscurilor, asigurând ajustarea la timp a strategiei în cazul modificării condițiilor de piață, instituționale, sociale și de mediu.

Cercetarea efectuată a permis rezolvarea unei probleme științifice importante, constând în elaborarea unei metodologii și a unui mecanism de management pentru evaluarea și implementarea strategiilor de dezvoltare durabilă ale IMM-URILOR din Republica Moldova, care combină principii teoretice, rezultate empirice și instrumente cantitative. În cadrul cercetării, ipotezele formulate au fost confirmate.

Metodologia propusă formează un sistem integral, care acoperă trecerea de la principiile conceptuale ale dezvoltării durabile la indicatori integrați măsurabili K_{ps}^{int} și IED, la mecanismul de gestionare a implementării strategiilor durabile și la evaluarea autorului privind impactul potențial al acestora asupra direcțiilor de elaborare a indicatorilor naționali ANS și IDU. Acest sistem poate fi utilizat de conducerea IMM-URILOR, de organele administrației publice, de organizațiile educaționale și de consultanță, precum și de partenerii internaționali în procesul de sprijinire a dezvoltării durabile a sectorului IMM-URILOR și a integrării europene a Republicii Moldova.

BIBLIOGRAFIE

1. ARAGÓN-CORREA, J. A., HURTADO-TORRES, N., SHARMA, S., GARCÍA-MORALES, V. J. Environmental strategy and performance in small firms: a resource-based perspective. În: Journal of Environmental Management [online]. 2008, vol. 86, nr. 1, pp. 88–103. ISSN 0301-4797. DOI: 10.1016/j.jenvman.2006.11.022. [Citat 4 august 2024]. Disponibil: <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2006.11.022>
2. AGENȚIA PENTRU INOVARE ȘI TRANSFER TEHNOLOGIC. Raport privind activitatea în anul 2016 [online]. Chișinău, 2016. 23 p. [citat 19 decembrie 2024]. Disponibil: <https://old.asm.md/administrator/fisiere/activitati/fl1955.pdf>
3. AGHION, P., HOWITT, P. The Economics of Growth. Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 2009. 518 p. ISBN 978-0-262-01263-8.
4. AGUILERA, R. V., RUPP, D. E., WILLIAMS, C. A., GANAPATHI, J. Putting the S back in corporate social responsibility: a multilevel theory of social change in organizations. În: Academy of Management Review. 2007, vol. 32, nr. 3, pp. 836–863. ISSN 0363-7425. DOI: 10.5465/amr.2007.25275678.
5. An SME Strategy for a Sustainable and Digital Europe [online]. European Commission. Brussels, 10 March 2020. COM (2020) 103 final. [Citat 19 decembrie 2024]. Disponibil: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52020DC01036>.
6. ANDREWS, K. R. The Concept of Corporate Strategy. Homewood, Illinois: Dow Jones-Irwin, 1971. 245 p. ISBN 0-87094-012-0; ISBN 978-0-87094-012-5.
7. Annual Report on European SMEs 2022/2023: SME Performance Review 2022/2023 [online] / L. Di Bella, A. Katsinis, J. Laguera Gonzalez, L. Odenthal, M. Hell, B. Lozar. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2023. 92 p. ISBN 978-92-68-06174-9. ISSN 1831-9424. JRC134336. DOI: 10.2760/028705. [citat 19 decembrie 2024]. Disponibil: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC134336>
8. ANSOFF, H. I. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York: McGraw-Hill, 1965. 241 p. ISBN 0-07-002111-2; ISBN 978-0-07-002111-2.
9. ANSOFF, H.I. Strategic Management. London: Macmillan, 1979. 236 p. ISBN 978-0-333-19686-1. DOI: 10.1007/978-1-349-02971-6.
10. ANSOFF, H. I., MCDONNELL, E. J. Implanting Strategic Management. 2nd ed. New York: Prentice Hall, 1990. 520 p. ISBN 0-13-451881-0; ISBN 978-0-13-451881-7.

11. ATRILL, P. *Financial Management for Non-Specialists*. 3rd ed. Harlow: Pearson Education, 2003. 478 p. ISBN 0-273-65749-6; ISBN 978-0-273-65749-1.
12. BAKER, S. *Sustainable Development*. London; New York: Routledge, 2006. 245 p. ISBN 0-415-28211-X; ISBN 978-0-415-28211-6.
13. BACKHOUSE, R. E., TRIBE, K. *The History of Economics: A Course for Students and Teachers*. Newcastle upon Tyne: Agenda Publishing, 2017. 400 p. ISBN 1-911116-70-3; ISBN 978-1-911116-70-7.
14. BALDWIN, D. A. The concept of security. În: *Review of International Studies* [online]. 1997, vol. 23, nr. 1, pp. 5–26. ISSN 0260-2105. DOI: 10.1017/S0260210597000053. [citat 19 decembrie 2024]. Disponibil: <https://doi.org/10.1017/S0260210597000053>
15. BARBAROȘIE, E., NAZAR, N. *Particularitățile dezvoltării micilor afaceri în Republica Moldova*. Chișinău: Universitas, 2017. 220 p. ISBN 978-9975-84-143-7.
16. BARON, D. P. *Business and Its Environment*. 6th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2009. 812 p. ISBN 0-13-608392-7; ISBN 978-0-13-608392-4.
17. BĂCANU, B. *Tehnici de analiză în managementul strategic*. Iași: Polirom, 2007. 320 p. ISBN 978-973-46-0692-4.
18. BENGTSSON, M., ALFREDSSON, E., COHEN, M., LOREK, S., SCHROEDER, P. Transforming systems of consumption and production for achieving the sustainable development goals: moving beyond efficiency. În: *Sustainability Science* [online]. 2018, vol. 13, nr. 6, pp. 1533–1547. ISSN 1862-4065. DOI: 10.1007/s11625-018-0582-1. [citat 19 decembrie 2024]. Disponibil: <https://doi.org/10.1007/s11625-018-0582-1>
19. BENTLER, P. M. Comparative fit indexes in structural models. În: *Psychological Bulletin* [online]. 1990, vol. 107, nr. 2, pp. 238–246. ISSN 0033-2909. DOI: 10.1037/0033-2909.107.2.238. [citat 19 decembrie 2024]. Disponibil: https://escholarship.org/content/qt6cn677bx/qt6cn677bx_noSplash_b9df979f3ecdc02abc5cd3e918f387bb.pdf
20. Biroul Național de Statistică al Republicii Moldova [online]. [citat 19 decembrie 2024]. Disponibil: https://statistica.gov.md/ru/statistic_indicator_details/22
21. BLAUG, M. *Economic Theories, True or False? Essays in the History and Methodology of Economics*. Aldershot: Edward Elgar Publishing, 1990. VI, 250 p. ISBN 1-85278-376-1; ISBN 978-1-85278-376-1.
22. BOCKEN, N. M. P., SHORT, S. W., RANA, P., EVANS, S. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. În: *Journal of Cleaner Production*. 2014, vol. 65, pp. 42–56. ISSN 0959-6526. DOI: 10.1016/j.jclepro.2013.11.039.

23. BOFFO, R., PATALANO, R. *ESG Investing: Practices, Progress and Challenges* [online]. Paris: OECD Publishing, 2020. 88 p. DOI: 10.1787/b4f71091-en. [citat 19 decembrie 2024]. Disponibil: <https://doi.org/10.1787/b4f71091-en>
24. BORGIDA, A., DALPIAZ, F., HORKOFF, J., MYLOPOULOS, J. Requirements models for design- and runtime: a position paper. În: Proceedings of the 5th International Workshop on Modeling in Software Engineering (MiSE 2013). IEEE Computer Society, 2013, pp. 62–68. DOI: 10.1109/MISE.2013.6595298. Disponibil: <https://doi.org/10.1109/MISE.2013.6595298>
25. BORZA, P. Dezvoltare Durabilă în Republica Moldova. Chișinău: Editura Universității de Stat din Moldova, 2015, 320 p. ISBN 978-9975328405.
26. BOYD, B.K. Strategic Planning and Financial Performance: A Meta-Analytic Review. În: Journal of Management Studies. 1991, vol. 28, nr. 4, pp. 353–374. ISSN 0022-2380. DOI: 10.1111/j.1467-6486.1991.tb00286.x. [citat 19 decembrie 2024]. Disponibil: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1991.tb00286.x>
27. BOYD, B.K., REUNING-ELLIOTT, E. A Measurement Model of Strategic Planning. În: Strategic Management Journal. 1998, vol. 19, nr. 2, pp. 181–192. ISSN 0143-2095. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199802)19:2<181::AID-SMJ945>3.0.CO;2-Z. [citat 19 decembrie 2024]. Disponibil: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199802\)19:2%3C181::AID-SMJ945%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199802)19:2%3C181::AID-SMJ945%3E3.0.CO;2-Z)
28. BRIGHAM, E.F., EHRHARDT, M.C. Financial Management: Theory & Practice. 15th ed. Boston: Cengage Learning, 2016. 1200 p. ISBN 978-1-305-88690-2.
29. BRUNDTLAND, G.H. (coord.). Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development [online]. United Nations, 1987. UN Doc. A/42/427. [citat 19 decembrie 2024]. Disponibil: <https://digitallibrary.un.org/record/139811>
30. BRYANT, W.K., ZICK, C.D. The Economic Organization of the Household. 2nd ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2005. ISBN 978-0-521-80527-8
31. BUGAIAN, L., DIACONU, C. Circular Economy: Concepts and Principles. În: Journal of Social Sciences. 2020, vol. III, nr. 2, pp. 5–12. ISSN 2587-3490. DOI: 10.5281/zenodo.3871301. Disponibil: <https://doi.org/10.5281/zenodo.3871301>.
32. BURLACU, N., COJOCARU, V. Management. Chișinău: ASEM, 2000. 400 p.
33. BURLACU, N., GRAUR, E. Bazele managementului: curs universitar. Chișinău: Editura ASEM, 2006. 207 p. ISBN 978-9975-75-085-1.
34. CĂLUGĂREANU, I. Determination of the Local Development Index of the Republic of Moldova in the Context of the Creation of Innovative Hubs. În: Eurasian Journal of Social

- Sciences. 2020, vol. 8, nr. 3, pp. 111–122. ISSN 2148-0214. DOI: 10.15604/ejss.2020.08.03.003. Disponibil: <https://doi.org/10.15604/ejss.2020.08.03.003>
35. CĂLUGĂREANU, I. Legal Valences of Public-Private Partnership in the Republic of Moldova as an Economic Tool for Innovative Directions of Development. În: International Journal of Social Science Studies. 2021, vol. 9, nr. 1, pp. 34–40. ISSN 2324-8033, E-ISSN 2324-8041. DOI: 10.11114/ijsss.v9i1.5110. Disponibil: <https://doi.org/10.11114/ijsss.v9i1.5110>
36. CĂLUGĂREANU, I. Strategia și asanarea sarcinilor strategice ale organizației în economia concurențială. În: Strategii și politici de management în economia contemporană: Conferința științifică națională cu participare internațională, ediția a II-a, 29–30 martie 2013. Chișinău: ASEM, 2013, pp. 62–65. ISBN 978-9975-75-635-8.
37. CĂLUGĂREANU, I., BULAT, V. World Practice in the Evolution of Public-Private Partnership of Infrastructure Projects. În: International Journal of Economics, Business and Management Studies. 2022, vol. 9, nr. 1, pp. 1–12. ISSN 2304-6945, E-ISSN 2226-4809. DOI: 10.55284/ijebms.v9i1.599. Disponibil: <https://doi.org/10.55284/ijebms.v9i1.599>
38. CAMPBELL, J.L. Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility. În: Academy of Management Review. 2007, vol. 32, nr. 3, pp. 946–967. ISSN 0363-7425, E-ISSN 1930-3807. DOI: 10.5465/AMR.2007.25275684. Disponibil: <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.25275684>
39. CARROLL, A.B., HOY, F. Integrating Corporate Social Policy into Strategic Management. În: Journal of Business Strategy. 1984, vol. 4, nr. 3, pp. 48–57. DOI: 10.1108/eb039031. [citat 19 decembrie 2024]. Disponibil: <https://doi.org/10.1108/eb039031>
40. CARROLL, A.B. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. În: Academy of Management Review. 1979, vol. 4, nr. 4, pp. 497–505. ISSN 0363-7425, E-ISSN 1930-3807. DOI: 10.5465/amr.1979.4498296. Disponibil: <https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296>
41. CARROLL, A.B. Stakeholder Thinking in Three Models of Management Morality: A Perspective with Strategic Implications. În: NĂSI, J. (ed.). Understanding Stakeholder Thinking. Helsinki: LSR Publications, 1995, pp. 47–74.
42. Ce este Environmental, Social and Governance? Studiu de caz: Philip Morris International [online]. BizLaw, 29 noiembrie 2023. [citat 19 decembrie 2024]. Disponibil: <https://www.bizlaw.md/ce-este-environment-social-governance-studiu-de-caz-philip-morris-international>
43. CHAKRABORTY, A., DE, D., DEY, P.K. Circular Economy in Small and Medium-Sized Enterprises—Current Trends, Practical Challenges and Future Research Agenda. În: Systems.

- 2025, vol. 13, nr. 3, art. 200. E-ISSN 2079-8954. DOI: 10.3390/systems13030200. Disponibil: <https://doi.org/10.3390/systems13030200>16
44. CHEN, P.P.-S. The Entity-Relationship Model—Toward a Unified View of Data. În: ACM Transactions on Database Systems. 1976, vol. 1, nr. 1, pp. 9–36. ISSN 0362-5915. DOI: 10.1145/320434.320440. [citât 19 decembrie 2024]. Disponibil: <https://doi.org/10.1145/320434.320440>
45. CHIȘINĂU. PRIMĂRIA MUNICIPIULUI CHIȘINĂU. Programul municipal de dezvoltare a sectorului IMM în municipiul Chișinău pentru anii 2024–2030 [proiect online]. Chișinău, 2024. [citât 19 decembrie 2024]. Disponibil: https://www.chisinau.md/ro/act_projects_details/download_attachment/818.pdf
46. COJOCARU, I. Întreprinderile mici și mijlocii în Republica Moldova: Provocări și Perspective. In: Revista Economică, 2020, vol. 72, no. 2, pp. 45-58. ISSN 1810-9136
47. COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES. „Think Small First” — A „Small Business Act” for Europe. Communication COM(2008) 394 final. Brussels, 25 June 2008 [online]. [citât 19 decembrie 2024]. Disponibil: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52008DC0394>.
48. COOKE, R.A., SZUMAL, J.L. Measuring Normative Beliefs and Shared Behavioral Expectations in Organizations: The Reliability and Validity of the Organizational Culture Inventory. În: Psychological Reports. 1993, vol. 72, nr. 3, supl., pp. 1299–1330. ISSN 0033-2941. DOI: 10.2466/pr0.1993.72.3c.1299. [citât 19 decembrie 2024]. Disponibil: <https://doi.org/10.2466/pr0.1993.72.3c.1299>
49. COVAȘ, L. Managementul dezvoltării durabile a întreprinderilor din Republica Moldova prin prisma culturii organizaționale: teză de doctor habilitat în științe economice. Chișinău, 2020. [online]. [citât 19 decembrie 2024]. Disponibil: <https://www.cnaa.md/thesis/56552/>
50. Cum businessul schimbă lumea: 5 principii cheie ESG [online]. Moldova.org, 14 mai 2024. [citât 19 decembrie 2024]. Disponibil: <https://www.moldova.org/cum-businessul-schimba-lumea-5-principii-cheie-esg/>
51. D’AVENI, R.A. Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering. New York: Free Press, 1994. 448 p. ISBN 0-02-906938-6; ISBN 978-0-02-906938-7.
52. DAVID, F.R., DAVID, F.R. Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases. 16th ed. Global Edition. Harlow: Pearson Education Limited, 2017. 688 p. ISBN 978-1-292-14849-6.

53. DELMAS, M.A., BURBANO, V.C. The Drivers of Greenwashing. În: California Management Review. 2011, vol. 54, nr. 1, pp. 64–87. ISSN 0008-1256. DOI: 10.1525/cmr.2011.54.1.64. [citat 19 decembrie 2024]. Disponibil: <https://doi.org/10.1525/cmr.2011.54.1.64>
54. DIMAGGIO, P.J., POWELL, W.W. The Iron Cage Revisited Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. În: American Sociological Review. 1983, vol. 48, nr. 2, pp. 147–160. ISSN 0003-1224. DOI: 10.2307/2095101. [citat 19 decembrie 2024]. Disponibil: <https://www.jstor.org/stable/2095101>
55. DISPOZIȚIA Guvernului Nr. 181-d din 21-12-2023 cu privire la Consiliul pentru coordonarea dezvoltării durabile: Monitorul Oficial al Republicii Moldova. 2024, nr. 1–4, art. 4.
56. DOMYSHCHE-MEDYANYK, A., ZELICH, V., NOVIKOVA, M., BIELSKA, T., RAIKO, D. Synergistic Approaches to Strategic Management: Models and Impact on the Performance of Organizations. În: AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research. 2024, vol. 14, nr. 1, pp. 120–125. DOI: 10.33543/140139120125. [online]. Disponibil: https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/140139/papers/A_23.pdf
57. ДОРОГАЯ, И. Корпоративная социальная ответственность — неотъемлемая часть стратегии современного предприятия. În: Responsabilitatea socială corporativă și dezvoltarea durabilă: materialele Conferinței Științifice Naționale, 30 martie 2011. Chișinău: ASEM, 2011, pp. 57–61. ISBN 978-9975-75-578-8.
58. DRUCKER, P.F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: Harper & Row, 1974. 839 p. ISBN 0-06-011092-9.
59. EDGEWORTH, F.Y. Mathematical Psychics: An Essay on the Application of Mathematics to the Moral Sciences. Whitefish, MT: Literary Licensing, LLC, 2014. 158 p. ISBN 978-1-4981-8493-9.
60. EUROPEAN COMMISSION. User Guide to the SME Definition. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2016. 60 p. ISBN 978-92-79-45313-2. [citat 19 decembrie 2024]. Disponibil: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/79c0ce87-f4dc-11e6-8a35-01aa75ed71a1>
61. EUROPEAN COMMISSION. Flash Eurobarometer 549: SMEs, Resource Efficiency and Green Markets. Brussels: European Union, 2024. ISBN 978-92-68-21321-6. DOI: 10.2873/6359740.
62. LAZARD. 2024 European Venture & Growth Outlook [online]. 16 ianuarie 2024. [citat 19 decembrie 2024]. Disponibil: <https://www.lazard.com/research-insights/2024-european-venture-growth-outlook>

63. FITZGERALD, M., KRUSCHWITZ, N., BONNET, D., WELCH, M. Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative. MIT Sloan Management Review and Capgemini Consulting, 2013 [online]. [citat 19 decembrie 2024]. Disponibil: <https://shop.sloanreview.mit.edu/embracing-digital-technology>
64. FREEMAN, R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. 292 p. ISBN 978-0-521-15174-0. DOI: 10.1017/CBO9781139192675.
65. GALBREATH, J. Drivers of Corporate Social Responsibility: The Role of Formal Strategic Planning and Firm Culture. În: British Journal of Management. 2010, vol. 21, nr. 2, pp. 511–525. ISSN 1045-3172. DOI: 10.1111/j.1467-8551.2009.00633.x.
66. GANDOLFO, G. Economic Dynamics. 4th ed. Berlin, Heidelberg: Springer, 2009. XXVII, 829 p. ISBN 978-3-642-03862-4. DOI: 10.1007/978-3-642-03862-4.
67. GAVRILOV, A. Rolul întreprinderilor mici și mijlocii în dezvoltarea economică a Republicii Moldova. În: Analele Științifice ale Universității „Alexandru Ioan Cuza” din Iași, 2019, vol. 66, no. 1, pp. 120-135. ISSN 1221 – 843X
68. GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. GEM 2023/2024 USA National Report [online]. 2024. [citat 19 decembrie 2024]. Disponibil: <https://www.gemconsortium.org/report/gem-20232024-usa-national-report>
69. GLOBAL REPORTING INITIATIVE. GRI 1: Foundation 2021. Amsterdam: Global Reporting Initiative, 2021. 46 p. [online]. [citat 19 decembrie 2024]. Disponibil: <https://www.globalreporting.org/pdf.ashx?id=12334>
70. HÅKANSSON, H., ed. International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach. Chichester: John Wiley & Sons, 1982. X, 406 p. ISBN 0-471-27987-0.
71. HAMEL, G., PRAHALAD, C.K. Competing for the Future. Boston: Harvard Business School Press, 1994. 327 p. ISBN 0-87584-416-2.
72. HICKS, J.R. A Theory of Economic History. Oxford: Clarendon Press, 1969. 181 p. ISBN 0-19-828164-1.
73. HITT, M.A., IRELAND, R.D., HOSKISSON, R.E. Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization. 13th ed. Boston: Cengage Learning, 2020. ISBN 978-1-337-91675-2.
74. HOLLINGSWORTH, J.R., SCHMITTER, P.C., STREECK, W., eds. Governing Capitalist Economies: Performance and Control of Economic Sectors. New York: Oxford University Press, 1994.

75. Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr. 1415 din 19 decembrie 2001 cu privire la aprobarea Strategiei de dezvoltare social-economică a Republicii Moldova pe termen mediu (până în anul 2005).
76. Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr. 838 din 9 iulie 2008 privind instituirea Comitetului interministerial pentru planificare strategică. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova. 2008, nr. 127–130, art. 848 [online]. [citat 19 decembrie 2024]. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=103515&lang=ro
77. HU, L.-T., BENTLER, P.M. Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria versus New Alternatives. În: Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal. 1999, vol. 6, nr. 1, pp. 1–55. DOI: 10.1080/10705519909540118.
78. INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. ISO 26000:2010. Guidance on social responsibility. Geneva: ISO, 2010. 106 p. [online]. [citat 19 decembrie 2024]. Disponibil: <https://www.iso.org/standard/42546.html>
79. IVAȘCENCO, G. Cum relansăm economiile locale din Moldova: ghid de dezvoltare economică locală pentru administrația publică locală. Chișinău: PNUD Moldova, 2019 [online]. [citat 19 decembrie 2024]. Disponibil: <https://www.undp.org/ro/moldova/publications/cum-relansam-economiile-locale-din-moldova-ghid-de-dezvoltare-economica-locala-pentru-administratia-publica-locala>
80. JOHNSON, H.G. Essays in Monetary Economics. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1967. 332 p. ISBN 0-674-26451-7..
81. JÖRESKOG, K.G., SÖRBOM, D. LISREL 8: User's Reference Guide. Chicago: Scientific Software International, 1996. 378 p. ISBN 0-89498-040-8.
82. KAPLAN, R.S., NORTON, D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322 p. ISBN 978-0-87584-651-4.
83. KLEWITZ, J., HANSEN, E.G. Sustainability-oriented innovation of SMEs: a systematic review. În: Journal of Cleaner Production. 2014, vol. 65, pp. 57–75. DOI: 10.1016/j.jclepro.2013.07.017.
84. KOTTER, J.P., HESKETT, J.L. Corporate Culture and Performance. New York: Free Press, 1992. 214 p. ISBN 978-0-02-918467-7.
85. Legea Republicii Moldova nr. 121 din 3 iulie 2014 privind modificarea și completarea anexei la Legea nr. 166 din 11 iulie 2012 pentru aprobarea Strategiei naționale de dezvoltare „Moldova 2020”. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova. 2014, nr. 293–296, art. 632 [online]. [citat 19 decembrie 2024]. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=140660&lang=ro

86. Legea Republicii Moldova nr. 166 din 11 iulie 2012 pentru aprobarea Strategiei naționale de dezvoltare „Moldova 2020”. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova. 2012, nr. 245–247, art. 791 [online]. [cit 19 decembrie 2024]. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=48697&lang=ro
87. Legea Republicii Moldova nr. 179 din 21 iulie 2016 cu privire la întreprinderile mici și mijlocii. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova. 2016, nr. 306–313, art. 651 [online]. [cit 19 decembrie 2024]. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=141560&lang=ro
88. Legea Republicii Moldova nr. 138-XVI din 21 iunie 2007 cu privire la parcurile științifico-tehnologice și incubatoarele de inovare. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova. 2007, nr. 107–111, art. 476 [online]. [cit 19 decembrie 2024]. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=107472&lang=ro
89. Legea Republicii Moldova nr. 398-XV din 2 decembrie 2004 privind aprobarea Strategiei de Creștere Economică și Reducere a Sărăciei (2004–2006). În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova. 2005, nr. 5–12, art. 44 [online]. [cit 19 decembrie 2024]. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=313156&lang=ro
90. LEGE pentru aprobarea Strategiei naționale de dezvoltare „Moldova Europeană 2030” [cit 19 decembrie 2024] Disponibil: https://cancelaria.gov.md/sites/default/files/1_315_2022_snd_moldova_europeana_2030_adoptat_publicata.pdf
91. ЛЕВИТСКАЯ, А.П. Национальная инновационная система Республики Молдова: характеристика и направления развития. [online]. [cit 19 decembrie 2024]. Disponibil: <https://cyberleninka.ru/article/n/natsionalnaya-innovatsionnaya-sistema-respubliki-moldova-harakteristika-i-napravleniya-razvitiya>
92. MAIGNAN, I., FERRELL, O.C. Measuring Corporate Citizenship in Two Countries: The Case of the United States and France. În: Journal of Business Ethics. 2000, vol. 23, pp. 283–297. ISSN 0167-4544. DOI: 10.1023/A:1006262325211.
93. MARGOLIS, J.D., WALSH, J.P. Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business. În: Administrative Science Quarterly. 2003, vol. 48, nr. 2, pp. 268–305. DOI: 10.2307/3556659. ISSN 0001-8392.
94. MATTHEEUSEN, S., SPONTAK, T. Strategic Planning in Small and Medium-sized Enterprises in Sweden. Lund: Lund University, School of Economics and Management, 2018. 53 p. [online]. [cit 19 decembrie 2024]. Disponibil: <https://lup.lub.lu.se/student-papers/record/8945187>

95. McMILLAN, J. *Reinventing the Bazaar: A Natural History of Markets*. New York: W.W. Norton & Company, 2002. 278 p. ISBN 978-0-393-05021-7.
96. MICK, M.M.A.P., KOVALESKI, J.L., CHIROLI, D.M.G. Sustainable digital transformation roadmaps for SMEs: A systematic literature review. În: *Sustainability*. 2024, vol. 16, nr. 19, art. 8551. ISSN 2071-1050. DOI: 10.3390/su16198551.
97. MILES, R.E., SNOW, C.C. *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill, 1978. 274 p. ISBN 978-0-07-041925-4.
98. MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York: Free Press, 2005. 416 p. ISBN 978-0-7432-7057-1.
99. MOLDOVA 2020. *Strategia națională de dezvoltare: 7 soluții pentru creșterea economică și reducerea sărăciei*. Chișinău, 2012 [online]. [citat 19 decembrie 2024]. Disponibil: <https://www.e-democracy.md/files/parties/strategia-moldova-2020.pdf>
100. MUNTEANU, V. *Strategiile Operaționale în Moldova: Practici și Provocări*. Chișinău: Editura Universității de Stat din Moldova, 2021. 280 p. ISBN 978-9975-64-220-3
101. MURO, M., LIU, S., WHITON, J., KULKARNI, S. *Digitalization and the American Workforce*. Washington, D.C.: Brookings Institution, 2017 [online]. [citat 19 decembrie 2024]. Disponibil: <https://www.brookings.edu/articles/digitalization-and-the-american-workforce>
102. NISHIGUCHI, T. *Strategic Industrial Sourcing: The Japanese Advantage*. Oxford: Oxford University Press, 1994. 318 p. ISBN 978-0-19-507110-8.
103. NORTH, D.C. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. 159 p. ISBN 978-0-521-39734-6. DOI: 10.1017/CBO9780511808678.
104. OECD. *OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2021*. Paris: OECD Publishing, 2021. 350 p. ISBN 978-92-64-71411-6. DOI: <https://doi.org/10.1787/97a5bbfe-en>
105. O'SHANNASSY, T. Modern Strategic Management: Balancing Strategic Thinking and Strategic Planning for Internal and External Stakeholders. În: *Singapore Management Review*. 2003, vol. 25, nr. 1, pp. 53–67. ISSN 0129-5977.
106. PERREN, L., JENNINGS, P.L. Government Discourses on Entrepreneurship: Issues of Legitimization, Subjugation, and Power. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2005, vol. 29, nr. 2, pp. 173–184. ISSN 1540-6520. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2005.00075.x.
107. PETERS, T. *The Excellence Dividend: Meeting the Tech Tide with Work That Wows and Jobs That Last*. New York: HarperBusiness, 2018. 496 p. ISBN 978-0-06-274264-5

108. PIGOLA, A., DA COSTA, P.R., CARVALHO, L.C., DA SILVA, L.F., KNISS, C.T., MACCARI, E.A. Artificial Intelligence-Driven Digital Technologies to the Implementation of the Sustainable Development Goals: A Perspective from Brazil and Portugal. In: Sustainability, 2021, vol. 13, nr. 24, art. 13669. ISSN 2071-1050. DOI: 10.3390/su132413669.
109. PLANUL NAȚIONAL DE DEZVOLTARE pentru anii 2024–2026, aprobat prin Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr. 1031/2023 [online]. Chișinău, 2023 [citat 19 decembrie 2024]. Disponibil: <https://gov.md/sites/default/files/media/documents/2025-03/pnd-ro.pdf>
110. POPESCU, M. Modern Trends in Operational Management in Moldova. Chișinău: ASEM, 2020. 180 p. ISBN 978-9975-67-028-7.
111. PORTĂRESCU, S. Managementul strategic. Chișinău: Economica, 2000. 245 p
112. PORTER, M.E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980. 396 p. ISBN 978-0-684-84148-9.
113. PRAHALAD, C.K., KRISHNAN, M.S. The New Age of Innovation: Driving Co-Created Value Through Global Networks. New York: McGraw-Hill, 2008. 304 p. ISBN 978-0-07-159828-6.
114. PRASHAR, A. Towards sustainable development in industrial small and medium-sized enterprises: An energy sustainability approach. În: Journal of Cleaner Production [online]. 2019, vol. 235, pp. 977–996. ISSN 0959-6526. DOI: 10.1016/j.jclepro.2019.07.045. [citat 7 august 2026]. Disponibil: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.07.045>
115. PREUSS, L., PERSCHKE, J. Slipstreaming the Larger Boats: Social Responsibility in Medium-Sized Businesses. În: Journal of Business Ethics [online]. 2010, vol. 92, nr. 4, pp. 531–551. DOI: 10.1007/s10551-009-0171-4. [citat 7 august 2026]. Disponibil: <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0171-4>
116. QUINN, J.B. Strategies for Change: Logical Incrementalism. Homewood, Illinois: R.D. Irwin, 1980. 222 p. ISBN 0-256-02543-6.
117. RĂDULESCU, V. Dezvoltarea durabilă a sistemelor de producție. București: Editura Universității Politehnica din București, 2018. 250 p. ISBN 978-606-28-0599-8.
118. RAMANUJAM, V., VENKATRAMAN, N., CAMILLUS, J.C. Multi-Objective Assessment of Effectiveness of Strategic Planning: A Discriminant Analysis Approach. În: Academy of Management Journal [online]. 1986, vol. 29, nr. 2, pp. 347–372. ISSN 0001-4273. DOI: 10.2307/256192. [citat 19 decembrie 2024]. Disponibil: <https://www.jstor.org/stable/256192>
119. REVELL, A., STOKES, D., CHEN, H. Small businesses and the environment: turning over a new leaf? În: Business Strategy and the Environment [online]. 2010, vol. 19, nr. 5, pp. 273–288.

- ISSN 0964-4733. DOI: 10.1002/bse.628. [citat 7 august 2026]. Disponibil: <https://doi.org/10.1002/bse.628>
120. RITZBERGER, K. Foundations of Non-Cooperative Game Theory. Oxford: Oxford University Press, 2002. 353 p. ISBN 0-19-924785-4; ISBN 978-0-19-924785-1. DOI: 10.1093/oso/9780199247851.001.0001.
121. ROBINSON, R.B., PEARCE, J.A. The impact of formalized strategic planning on financial performance in small organizations. În: Strategic Management Journal [online]. 1983, vol. 4, nr. 3, pp. 197–207. DOI: 10.1002/smj.4250040302. [citat 7 august 2026]. Disponibil: <https://doi.org/10.1002/smj.4250040302>
122. ROTHARMEL, F.T. Strategic Management: Concepts. 4th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2018. 592 p. ISBN 1-259-92762-8; ISBN 978-1-259-92762-1.
123. SAKO, M. Prices, Quality and Trust: Inter-firm Relations in Britain and Japan. Cambridge: Cambridge University Press, 1992. 270 p. ISBN 978-0-521-41386-2.
124. SAMUELSON, P.A. The Pure Theory of Public Expenditure. În: The Review of Economics and Statistics [online]. 1954, vol. 36, nr. 4, pp. 387–389. ISSN 0034-6535. DOI: 10.2307/1925895. [citat 19 decembrie 2024]. Disponibil: <https://www.jstor.org/stable/1925895>
125. SCHUMPETER, J.A. The Theory of Economic Development. London: Routledge, 2021. 254 p. ISBN 978-0-367-70526-8.
126. SDA BOCCONI SCHOOL OF MANAGEMENT, SUSTAINABILITY LAB. Fostering Sustainability in Small and Medium-Sized Enterprises: Generali SME EnterPRIZE White Paper, 3rd ed. [online]. Milan, 2023. [citat 19 decembrie 2024]. Disponibil: <https://www.sme-enterprize.com/white-paper>
127. SENGE, P. The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization. USA: Doubleday/Currency, 1990. 424 p. ISBN 978-0385260954.
128. SKYTTNER, L. General Systems Theory: Problems, Perspectives, Practice. 2nd ed. Singapore: World Scientific, 2005. 524 p. ISBN 978-981-256-389-7.
129. SLIVCA, A. Responsabilitatea socială a businessului modern în Republica Moldova. În: Lucrări științifice ale Simpozionului Științific al Tinerilor Cercetători, ediția a XXI-a, 7–8 aprilie 2023. Chișinău: ASEM, 2023, vol. 1, pp. 34–37. ISBN 978-9975-180-05-4. DOI: 10.53486/sstc.v1.05.
130. SOLCAN, A. Managementul întreprinderilor mici și mijlocii. Chișinău: Editura ASEM, 2018. 300 p. ISBN 978-9975-64-187-0.
131. SOLCAN, A. Managementul și finanțarea întreprinderilor mici și mijlocii. Chișinău: Editura ASEM, 2021. 280 p. ISBN 978-9975-64-325-6.

132. SORENSEN, A.B. *Toward a Sound Social System: Theory and Empirical Research*. New York: Russell Sage Foundation, 2001. 350 p. ISBN 978-0-87154-260-1.
133. SPENCE, L.J. *Small Business Social Responsibility: Expanding Core CSR Theory*. În: *Business & Society* [online]. 2016, vol. 55, nr. 1, pp. 23–55. DOI: 10.1177/0007650314523256. [citat 7 august 2025]. Disponibil: <https://doi.org/10.1177/0007650314523256>
134. STRATAN, A. *Opinia membrului corespondent Alexandru Stratan, Academia de Studii Economice din Moldova, cu privire la importanța științelor fundamentale pentru dezvoltarea durabilă* [online]. Academia de Științe a Moldovei, 2023 [citat 19 decembrie 2024]. Disponibil: https://youtu.be/3vRnyxaxVAI?list=PLHftfp5IajCQd38LWnzYge_LI7TIVXz1O
135. STUCALOVA, T. *Competitivitatea Republicii Moldova: probleme și perspective*. În: *Conferința tehnico-științifică a colaboratorilor, doctoranzilor și studenților*, 15–23 noiembrie 2013. Chișinău: Tehnica-UTM, 2014, vol. 3, pp. 261–264. ISBN 978-9975-45-312-7.
136. TAKEUCHI, H., NONAKA, I. *The New New Product Development Game*. În: *Harvard Business Review*. 1986, vol. 64, nr. 1, pp. 137–146. ISSN 0017-8012.
137. TĂTĂRUȘANU, M., ONEA, A.N. *Organizational Culture and Values for Corporate Sustainability*. În: *Anale. Seria Științe Economice*. Timișoara, 2013, vol. 19, pp. 700–707. ISSN 1582-2680.
138. TEECE, D.J. *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. Oxford: Oxford University Press, 2011. 320 p. ISBN 978-0-19-960378-5.
139. THOMPSON, A.A. JR., STRICKLAND, A.J. III. *Strategic Management: Concepts and Cases*. 11th ed. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 1999. 1059 p. ISBN 0-07-116789-7; ISBN 978-0-07-116789-5.
140. TSAI, W., GHOSHAL, S. *Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks*. În: *Academy of Management Journal*. 1998, vol. 41, nr. 4, pp. 464–476. ISSN 0001-4273. DOI: 10.5465/257085.
141. TURA, N., HANSKI, J., AHOLA, T., STÄHLE, M., PIIPARINEN, S., VALKOKARI, P. *Unlocking circular business: A framework of barriers and drivers*. În: *Journal of Cleaner Production* [online]. 2019, vol. 212, pp. 90–98. ISSN 0959-6526. DOI: 10.1016/j.jclepro.2018.11.202. [citat 7 august 2026]. Disponibil: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.11.20>
142. TYTYKALO, V., KOVALENKO, N., POHREBNIAK, A., NAHORNA, I., KALYNIUK, V. *Assessment of Adaptive Management of Economic Security of Enterprises in the Context of Globalization Challenges and Sustainable Development*. În: *International Journal of Sustainable*

- Development and Planning [online]. 2023, vol. 18, nr. 4, pp. 1271–1281. DOI: 10.18280/ijstdp.180432. [citat 7 august 2025]. Disponibil: <https://doi.org/10.18280/ijstdp.180432>
143. UHLANER, L.M., BERENT-BRAUN, M.M., JEURISSEN, R.J.M., DE WIT, G. Beyond Size: Predicting Engagement in Environmental Management Practices of Dutch SMEs. În: Journal of Business Ethics [online]. 2012, vol. 109, nr. 4, pp. 411–429. DOI: 10.1007/s10551-011-1137-x. [citat 7 august 2026]. Disponibil: <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1137-x>
144. UNITED NATIONS. GENERAL ASSEMBLY. Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development: Resolution A/RES/70/1 [online]. New York: United Nations, 2015. 35 p. [citat 19 decembrie 2024]. Disponibil: <https://digitallibrary.un.org/record/3923923>
145. UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME. Human Development Report 2025: A Matter of Choice: People and Possibilities in the Age of AI [online]. New York: UNDP, 2025. ISBN 978-92-1-154263-9. [citat 21 iulie 2026]. Disponibil: <https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2025>
146. VOLOSIUC, Anna. Internal and external balance as a mechanism for the sustainable development of SMEs in the Republic of Moldova. In: *Modern paradigms in the development of the national and world economy*, Chişinău, Republica Moldova, 23–24 octombrie 2025, ediția a 18-a, pp. 716–724. ISBN 978-9975-77-497-0.
147. VOLOSIUC, Anna. International models of SME sustainable development: a comparative analysis of the EU, the USA, Japan and Republic of Moldova. In: *Eastern European Journal for Regional Studies (EEJRS)*, 2026, vol. 12, nr. 1, pp. 5–24. ISSN 2537-6179; e-ISSN 1857-436X. DOI: <https://doi.org/10.53486/2537-6179.12-1.01> [online]. [citat 7 august 2026]. Disponibil: <https://doi.org/10.53486/2537-6179.12-1.01>
148. VOLOSIUC, Anna. Strategic Orientation of SMEs Toward Sustainable Development in Fragmented Local Economies: Evidence from the Republic of Moldova. In: *Proceedings of the 2nd International Scientific Jean Monnet Conference „Empowering Europe's Future through Education”*. Zagreb, Croatia: Faculty of Economics and Business, University of Zagreb, 2026, pp. 97–114. ISBN 978-953-346-257-8. DOI: <https://doi.org/10.22598/eusolis/Conf2026> [online]. [citat 7 august 2026]. Disponibil: <https://doi.org/10.22598/eusolis/Conf2026>
149. VOLOSIUC, Anna; LÎȘÎI, Aliona. Sustainable development: from early concepts to 21st century achievements. In: *Eastern European Journal for Regional Studies (EEJRS)*, 2025, vol. 11, nr. 1, pp. 63–77. ISSN 1857-436X. DOI: <https://doi.org/10.53486/2537-6179.11-1.04> [online]. [citat 7 august 2026]. Disponibil: <https://doi.org/10.53486/2537-6179.11-1.04>
150. VOLOSIUC, Anna; LÎȘÎI, Aliona; BUJOR, Oleg. Strategic planning for SMEs: key factors and applicable complementary models. In: *Proceedings of the 9th International Conference on*

- Applied Research in Management, Business and Economics (ICARBME 2025)*, Athens, Greece, 16–18 April 2025, pp. 330–334.
151. WALRAS, L. *Elements of Theoretical Economics*. Cambridge: Cambridge University Press, 2019. 590 p. ISBN 978-1-107-65145-6.
 152. WANG, C., QU, X. *The State of Small Business in America*. USA: SAGE Publications, 2023. 300 p. ISBN 978-1-0718-4097-0.
 153. WHEELEN, T.L., HUNGER, J.D. *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability*. USA: Pearson, 2018. 640 p. ISBN 978-0-13-486368-6.
 154. WILLIAMS, C.A., AGUILERA, R.V. *Corporate Social Responsibility in a Comparative Perspective*. In: CRANE, A., McWILLIAMS, A., MATTEN, D., MOON, J., SIEGEL, D.S. (eds.). *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press, 2008.
 155. WILLIAMSON, D., LYNCH-WOOD, G., RAMSAY, J. Drivers of Environmental Behaviour in Manufacturing SMEs and the Implications for CSR. In: *Journal of Business Ethics* [online]. 2006, vol. 67, nr. 3, pp. 317–330. DOI: 10.1007/s10551-006-9187-1. [citat 7 august 2026]. Disponibil: <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9187-1>
 156. WITJES, S., LOZANO, R. Towards a more Circular Economy: Proposing a framework linking sustainable public procurement and sustainable business models. In: *Resources, Conservation and Recycling* [online]. 2016, vol. 112, pp. 37–44. ISSN 0921-3449. DOI: 10.1016/j.resconrec.2016.04.015. [citat 7 august 2026]. Disponibil: <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2016.04.015>
 157. WOOD, D.J. Corporate Social Performance Revisited. In: *Academy of Management Review* [online]. 1991, vol. 16, nr. 4, pp. 691–718. DOI: 10.5465/amr.1991.4279616. [citat 19 decembrie 2024]. Disponibil: <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279616>
 158. WORLD BANK. *World Development Indicators 2024* [online]. Washington, DC: World Bank, 2024. [citat 19 decembrie 2024]. Disponibil: <https://datacatalog.worldbank.org/search/dataset/0037712/World-Development-Indicators>
 159. WORLD ECONOMIC FORUM. *Stakeholder Capitalism Metrics Initiative* [online]. Geneva: World Economic Forum, 2022. [citat 19 decembrie 2024]. Disponibil: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Stakeholder_Capitalism_Metrics_Partner_Case_Studies_2022.pdf
 160. WORLD SUMMIT ON SUSTAINABLE DEVELOPMENT. *Johannesburg Summit 2002* [online]. United Nations, 2002. [citat 19 decembrie 2024]. Disponibil: <https://www.un.org/en/conferences/environment/johannesburg2002>

161. ZAHARIA, V., CRISTEA, D. Dezvoltare strategică a economiei în Republica Moldova: provocări și perspective. Chișinău: Editura Universității de Stat din Moldova, 2021. 280 p. ISBN 978-9975-63-703-2.
162. ZWICKY, F. Discovery, Invention, Research Through the Morphological Approach. New York: Macmillan, 1969. ix, 276 p. ISBN 0-02-633650-2; ISBN 978-0-02-633650-5.
163. ZWICKY, F. Morphological Astronomy. Softcover reprint of the original 1st ed. 1957. Berlin, Heidelberg: Springer, 2012. IV, 299 p. ISBN 978-3-642-87546-5. DOI: 10.1007/978-3-642-87544-1.

ANEXE

Anexa 1. Evoluția managementului strategic

Tabelul A.1.1 – Etapele dezvoltării conceptului de management strategic

	Perioada pre-industrială	Perioada industrială			Perioada postindustrială
			Perioada industrială medie		
Intervale de timp	Până în 1850	1850 – 1940	1940 – 1970	1970-1990	Dupa 1990
Ritmul transformărilor tehnologice radicale	O dată la câteva secole	O dată la 25 de ani	O dată la 10 ani	O dată la 5 ani	O dată pe an și continuă să crească
Paradigma managementului	Conducere bazată pe tradiții și obiceiuri	Management clasic			Management neoclasic, concepția sinergetică a managementului
Instrumentul de management pe termen lung	Nu era necesară durabilitatea pe termen lung	Bugetare	Planificare pe termen lung	Planificare strategică	Management strategic
Esența managementului pe termen lung	Nu era necesară durabilitatea pe termen lung	Management bazat pe control	Management bazat pe extrapolare	Management bazat pe anticiparea schimbărilor	Management bazat pe decizii flexibile
Axioma managementului pe termen lung	Respectarea tradițiilor. Nimic nu se schimbă	Viitorul este repetarea trecutului	Viitorul este previzibil prin extrapolare	Previziuni doar pentru problemele și oportunitățile noi	Semnalele slabe din mediul extern sunt parțial previzibile
Perioada de prognoză	Prognoza nu se efectua	3-5 ani	10-20 ani	5-10 ani	1-3 ani

Sursa: Elaborat de autor pe baza [55]

Anexa 2. Sinteza indicatorilor în modelul preventiv și adaptiv în managementul strategic al IMM-urilor

Tabelul A.2.1 - Sinteza indicatorilor de bază în sectorului IMM din municipiul Chișinău

DOMENIU / IMM / media 7 ani	Numărul de angajați	Cota % din total angajați	Numărul de întreprinderi	Numărul de întreprinderi efective active	Cota întreprinderi active	Venituri din vânzări, mln lei	Cota % din vânzări total	Productivitatea, Vânzări/Angajați	Numărul de întreprinderi care au primit profit	Cota întreprinderi care au primit profit (din cele active)	RV	ROA	ROS	ROE	RPF	CAF	CI
											optim >20%	optim >10%	optim >15%	optim >20%	optim < 2,5	optim > 0,6	optim < 0,5
Activități de cazare și alimentație publică	9 174	5,26%	1 275	868	68%	2 091	2,3%	0,23	388	45%	44,7%	-0,4%	-2,0%	-5,9%	7,3	0,14	0,9
Activități de servicii administrative și activități de servicii suport	7 478	4,29%	1 338	896	67%	2 889	3,1%	0,39	619	69%	23,3%	3,6%	4,3%	17,1%	4,8	0,21	0,8
Activități financiare și asigurări	2 569	1,47%	866	600	69%	1 262	1,4%	0,49	455	76%	52,3%	4,9%	29,6%	19,6%	4,1	0,25	0,7
Activități profesionale, științifice și tehnice	12 662	7,26%	4 008	2 698	67%	3 765	4,1%	0,30	2 171	80%	46,7%	9,9%	17,5%	38,4%	4,1	0,26	0,7
Administrație publică și apărare; asigurări sociale obligatorii	233	0,13%	5	3	61%	21	0,0%	0,09	2	70%	36,1%	0,2%	-22,0%	0,3%	1,7	0,33	0,4
Agricultură, silvicultură și pescuit	3 110	1,78%	590	320	54%	1 093	1,2%	0,35	208	65%	22,3%	-0,7%	-4,8%	-87,9%	7,5	0,07	0,9
Alte activități de servicii	3 119	1,79%	920	659	72%	492	0,5%	0,16	346	53%	38,1%	3,8%	4,0%	16,1%	4,3	0,24	0,8
Arta, activități de recreere și de agrement	3 443	1,97%	474	275	58%	637	0,7%	0,18	150	55%	31,7%	0,0%	-1,5%	-0,6%	2,7	0,39	0,6
Comert cu ridicata și cu amănuntul; întreținerea și repararea autovehiculelor și a motocicletelor	48 226	27,64%	12 907	8 611	67%	46 021	50,0%	0,95	5 039	59%	19,9%	4,3%	4,0%	17,1%	4,2	0,24	0,8
Construcții	13 893	7,96%	2 174	1 420	65%	7 554	8,2%	0,54	1 024	72%	23,0%	4,0%	7,8%	17,2%	4,5	0,23	0,8
Distributia apei; salubritate, gestionarea deșeurilor, activități de decontaminare	433	0,25%	60	39	66%	210	0,2%	0,49	28	70%	16,6%	4,0%	-0,2%	26,9%	0,0	0,10	0,9
Industria extractivă	595	0,34%	45	28	62%	204	0,2%	0,34	16	58%	34,6%	3,1%	10,4%	5,1%	2,9	0,52	0,5
Industria prelucrătoare	24 111	13,82%	2 552	1 839	72%	9 132	9,9%	0,38	1 154	63%	24,8%	3,8%	5,3%	9,7%	2,6	0,38	0,6
Informații și comunicații	11 162	6,40%	1 966	1 339	68%	4 235	4,6%	0,38	1 055	79%	35,8%	9,7%	8,5%	-95,8%	-11,0	0,04	1,0
Învățământ	3 709	2,13%	383	268	70%	576	0,6%	0,16	176	66%	42,7%	2,2%	6,7%	4,8%	2,4	0,44	0,6
Producția și furnizarea de energie electrică și termică, gaze, apă caldă și aer condiționat	157	0,09%	58	19	32%	131	0,1%	0,83	13	71%	17,4%	1,9%	22,6%	-0,4%	-7,4	-1,86	2,9
Sănătate și asistență socială	6 653	3,81%	617	496	80%	1 484	1,6%	0,22	327	66%	38,0%	6,5%	7,7%	13,3%	2,1	0,48	0,5
Transport și depozitare	12 960	7,43%	1 721	1 259	73%	6 878	7,5%	0,53	858	68%	22,1%	3,2%	3,7%	6,7%	2,1	0,47	0,5
Tranzacții imobiliare	10 799	6,19%	2 736	1 730	63%	3 290	3,6%	0,30	1 231	71%	57,0%	2,8%	19,9%	7,5%	2,8	0,36	0,6
VALORI MEDII	174 486	100,00%	34 696	23 365	67%	91 965	100%	0,53	15 260	65%							

Sursa: elaborat de autor în baza Programului municipal de dezvoltare a sectorului IMM din municipiul Chișinău pentru anii 2024–2030 [45].

Anexa 3. Chestionar: Formarea orientării strategice către dezvoltarea durabilă a IMM-urilor în RM

Indicați denumirea IMM-ului din care faceți parte.

1. Nivelul de presiune din partea stakeholderilor externi care stimulează adoptarea strategiilor de dezvoltare durabilă.

- a) Evaluați nivelul de presiune din partea statului și a instituțiilor sale
- b) Evaluați nivelul de presiune din partea societății și a organizațiilor publice
- c) Evaluați nivelul de presiune din partea clienților dvs.

2. Nivelul de dezvoltare a competențelor în domeniul planificării strategice

A) Orientarea strategică către mediul extern

- a) Analiza problemelor sociale și de mediu
- b) Analiza problemelor tehnologice și tehnice
- c) Analiza problemelor legislative și juridice
- d) Analiza pieței concurențiale
- e) Analiza comportamentului consumatorilor și a dinamicii necesităților lor

B) Orientarea strategică către mediul intern

- a) Analiza capacităților interne
- b) Analiza resurselor umane
- c) Analiza eficienței proceselor operaționale
- d) Analiza punctelor forte și slabe

C) Acoperirea funcțională a planificării și rolul resurselor

- a) Rolul funcției de gestionare a resurselor umane în planificarea strategică
- b) Rolul funcției de marketing în planificarea strategică
- c) Rolul funcției financiare în planificarea strategică
- i) Rolul funcției IT în planificarea strategică
- j) Rolul funcției de cercetare și dezvoltare în planificarea strategică
- k) Rolul funcției de producție în planificarea strategică
- l) Rolul funcției de servicii în planificarea strategică
- m) Rolul funcției de achiziții în planificarea strategică

D) Asigurarea resurselor

- a) Asigurarea resurselor pentru planificarea strategică

- b) Implicarea managerilor de linie în planificarea strategică
- c) Utilizarea consultantilor externi în procesul de planificare strategică
- d) Costurile de timp ale managementului de top pentru planificarea strategică

E) Tehnici analitice utilizate

- a) Analiza portofoliului
- b) Analiza competențelor cheie
- c) Modelarea financiară
- d) Analiza SWOT
- e) Analiza stakeholderilor
- f) Bugetarea
- g) Prognozarea
- h) Planificarea scenariilor
- i) Analiza forțelor

3. Hărți de performanță

A) Orientarea strategică spre dezvoltarea durabilă

- a) Avem o procedură formală de răspuns la reclamațiile clienților
- b) Satisfacția clienților este un indicator important al eficienței activităților noastre
- c) Avem sisteme economice stabile de eficiență

B) Aspectul legislativ și juridic al sustenabilității

- a) Managerii noștri sunt mereu la curent cu modificările legislative relevante
- b) Toate produsele noastre respectă standardele naționale și de industrie
- c) Obligațiile noastre contractuale sunt întotdeauna îndeplinite
- d) Managerii noștri încearcă întotdeauna să acționeze conform legii

C) Aspectul etic

- a) Managerii noștri acționează în conformitate cu standardele profesionale
- b) Managerii noștri monitorizează efectul negativ al activităților noastre asupra societății
- c) Vanzătorii și angajații noștri trebuie să ofere informații complete și corecte tuturor clienților

D) Aspectul filantropic

- a) Salariul mediu în compania noastră este mai mare decât media în industrie
- b) Alocăm suficient fonduri pentru activități caritabile
- c) Dezvoltăm constant programe de reducere a consumului de materiale și energie

4. Caracteristicile culturii umaniste a companiei

A) Pentru noi este important:

- să ajutăm alți oameni să crească și să se dezvolte

- să implicăm angajații în luarea deciziilor care îi afectează
- să găsim timp pentru a comunica cu oamenii
- să recompensăm angajații pentru realizările lor
- să demonstrăm grijă față de angajați

B) Satisfacția față de rezultatele activităților

a) Suntem satisfăcuți de rezultatele financiare/economice ale afacerii

b) Suntem satisfăcuți de rezultatele non-financiare (cota de piață, introducerea de produse noi etc.)

Tabelul A3.1. Indicatorii descriptivi ai variabilelor incluse în cercetarea privind implementarea ESG în cadrul IMM-urilor

Variabile	Valoare medie	Deviații standarde
Nivelul de presiune din partea stakeholderilor externi care stimulează adoptarea strategiilor de dezvoltare durabilă		
Evaluați nivelul de presiune din partea statului și a instituțiilor sale	4,1	1,254
Evaluați nivelul de presiune din partea societății și a organizațiilor publice	3,8	1,873
Evaluați nivelul de presiune din partea clienților dvs.	3,7	0,867
Nivelul de dezvoltare a competențelor în domeniul planificării strategice		
Orientarea strategică către mediul extern		
Analiza problemelor sociale și de mediu	2,2	0,745
Analiza problemelor tehnologice și tehnice	3,1	1,553
Analiza problemelor legislative și juridice	4,3	1,231
Analiza pieței concurențiale	3,9	1,049
Analiza comportamentului consumatorilor și a dinamicii necesităților lor	2,8	0,649
Orientarea strategică către mediul intern		
Analiza capacităților interne	2,6	1,163
Analiza resurselor umane	2,8	1,849
Analiza eficienței proceselor operaționale	2,1	1,745
Analiza punctelor forte și slabe	3,8	1,962
Acoperirea funcțională a planificării și rolul resurselor		
Rolul funcției de gestionare a resurselor umane în planificarea	3,8	0,471

strategică		
Rolul funcției de marketing în planificarea strategică	3,6	0,683
Rolul funcției financiare în planificarea strategică	4,7	0,242
Rolul funcției IT în planificarea strategică	3,6	0,498
Rolul funcției de cercetare și dezvoltare în planificarea strategică	3,4	1,439
Rolul funcției de producție în planificarea strategică	3,7	1,473
Rolul funcției de servicii în planificarea strategică	3,3	1,838
Rolul funcției de achiziții în planificarea strategică	3,9	0,867
Asigurarea resurselor		
Asigurarea resurselor pentru planificarea strategică	2,1	0,332
Implicarea managerilor de linie în planificarea strategică	2,3	1,747
Utilizarea consultanților externi în procesul de planificare strategică	2,4	1,871
Costurile de timp ale managementului de top pentru planificarea strategică	2,4	1,365
Tehnici analitice utilizate		
Analiza portofoliului	3,1	1,472
Analiza competențelor cheie	2,1	1,567
Modelarea financiară	2,7	1,589
Analiza SWOT	3,5	0,459
Analiza stakeholderilor	4,1	0,465
Bugetarea	4,4	0,666
Prognostizarea	3,1	1,677
Planificarea scenariilor	3,3	1,467
Analiza forțelor	1,2	1,857
Hărți de performanță		
Orientarea strategică spre dezvoltarea durabilă		
Avem o procedură formală de răspuns la reclamațiile clienților	4,4	0,453
Satisfacția clienților este un indicator important al eficienței activităților noastre	3,3	0,792

Avem sisteme economice stabile de eficiență	2,5	1,749
Aspectul legislativ și juridic al sustenabilității		
Managerii noștri sunt mereu la curent cu modificările legislative relevante	3,1	0,683
Toate produsele noastre respectă standardele naționale și de industrie	4,2	0,433
Obligațiile noastre contractuale sunt întotdeauna îndeplinite	3,7	0,811
Managerii noștri încearcă întotdeauna să acționeze conform legii	3,6	1,857
Aspectul etic		
Managerii noștri acționează în conformitate cu standardele profesionale	3,5	0,657
Managerii noștri monitorizează efectul negativ al activităților noastre asupra societății	2,8	1,758
Vânzătorii și angajații noștri trebuie să ofere informații complete și corecte tuturor clienților	3,1	1,346
Aspectul filantropic		
Salariul mediu în compania noastră este mai mare decât media în industrie	2,4	1,468
Alocăm suficient fonduri pentru activități caritabile	2,3	1,792
Dezvoltăm constant programe de reducere a consumului de materiale și energie	2,1	1,663
Caracteristicile culturii umaniste a companiei		
Pentru noi este important:		
– să ajutăm alți oameni să crească și să se dezvolte	2,5	0,673
– să implicăm angajații în luarea deciziilor care îi afectează	2,4	1,347
– să găsim timp pentru a comunica cu oamenii	3,3	0,661
– să recompensăm angajații pentru realizările lor	3,1	0,869
– să demonstrăm grijă față de angajați	3,5	0,378
Satisfacția față de rezultatele activităților		
Suntem satisfăcuți de rezultatele financiare/economice ale afacerii	2,3	1,261
Suntem satisfăcuți de rezultatele non-financiare (cota de piață, introducerea de produse noi etc.)	2,8	1,599

Anexa 4. Chestionar: Implementarea strategiilor ESG în IMM-uri

Scopul chestionarului:

Determinarea atitudinii subiecților IMM față de dezvoltarea și implementarea ESG.

Obiective:

1. Determinarea nivelului de conștientizare a respondenților cu privire la ESG.
2. Identificarea atitudinii respondenților față de necesitatea implementării ESG și efectele posibile asupra activității antreprenoriale.
3. Evidențierea practicilor de implementare a ESG în procesele de afaceri ale IMM-urilor.
4. Determinarea nivelului de interacțiune între respondenți pentru transformarea ESG a afacerilor.
5. Identificarea principalelor probleme legate de implementarea practicilor ESG în activitatea managerială a IMM-urilor.

REZULTATE CHEIE ALE CHESTIONARULUI:

- Principala problemă a implementării ESG pentru IMM-uri rămâne nivelul scăzut de conștientizare și lipsa de interes față de această agendă, precum și neînțelegerea consecințelor posibile ale implementării practicilor ESG.
- Lipsa standardelor de finanțare ESG și costurile ridicate pentru IMM-uri.
- Cele mai frecvente cerințe ale clienților, cu care se confruntă subiecții IMM, sunt respectarea principiilor concurenței loiale și utilizarea documentației electronice.
- Cele mai răspândite practici pentru implementarea ESG s-au dovedit a fi dezvoltarea și organizarea proiectelor sociale, precum și creșterea responsabilității ecologice.
- Efectele pozitive ale implementării ESG sunt asociate de toate tipurile de respondenți, în primul rând, cu reducerea poluării mediului și îmbunătățirea calității vieții consumatorilor.
- Principalele riscuri identificate de respondenți sunt posibila retragere de pe piață a unor IMM-uri și lipsa efectelor dorite de pe urma implementării ESG.

Un factor motivațional pentru implementarea criteriilor ESG de către IMM-uri ar putea fi introducerea unor facilități fiscale și obținerea finanțării suplimentare din partea statului.

Chestionarul a fost completat de 50 de respondenți IMM.

1. CE ESTE ESG?

Mai mult de jumătate dintre respondenții IMM (54%) nu sunt familiarizați cu această abreviere.

A) Sunteți familiarizat cu conceptul ESG? (în %)

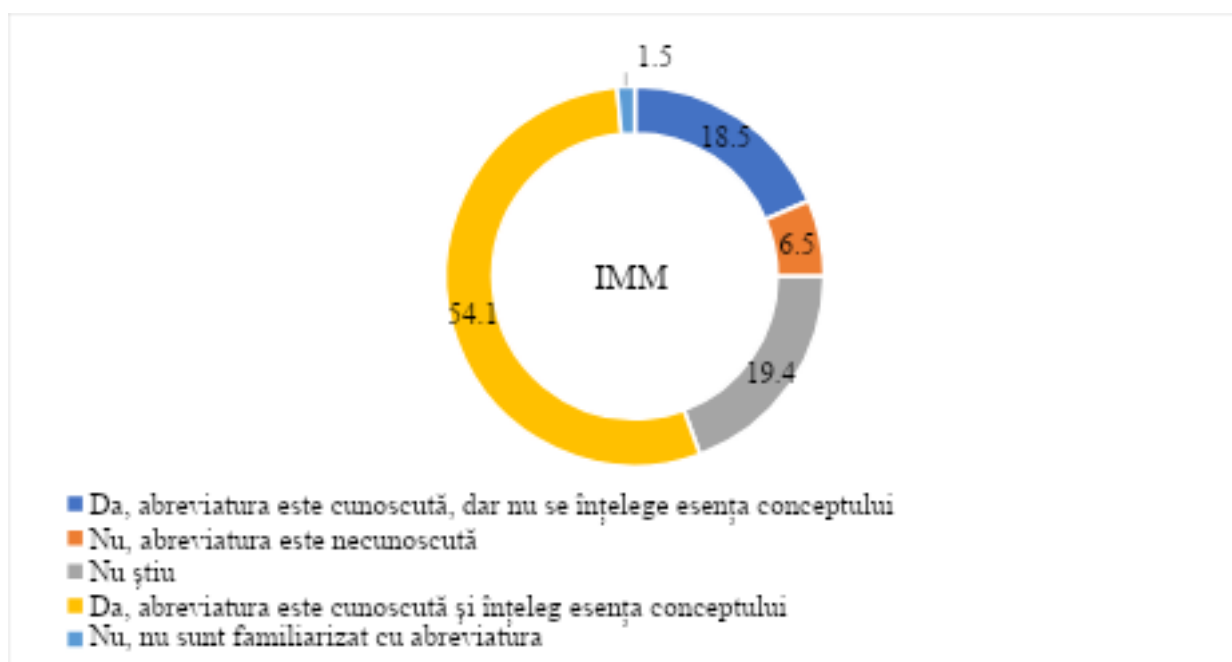


Fig. A4.1. Gradul de cunoaștere și înțelegere a conceptului IMM de către respondenți

Sursa: elaborat de autor în baza rezultatelor sondajului.

În general, mai mult de jumătate dintre IMM-urile interviewate nu sunt familiarizate cu componentele ESG. Totuși, printre reprezentanții IMM-urilor furnizori, autoritățile executive și instituțiile de dezvoltare, fiecare al treilea respondent nu cunoaște componentele ESG. Conceptul ESG rămâne în mare parte într-o „zonă gri” pentru IMM-uri și este adesea interpretat greșit, deoarece reprezentanții întreprinderilor mici și mijlocii nu înțeleg pe deplin semnificația abrevierii și esența fiecărei componente.

B) Care dintre componentele ESG (Environment, Social, Governance) vă este cea mai familiară? (în %)

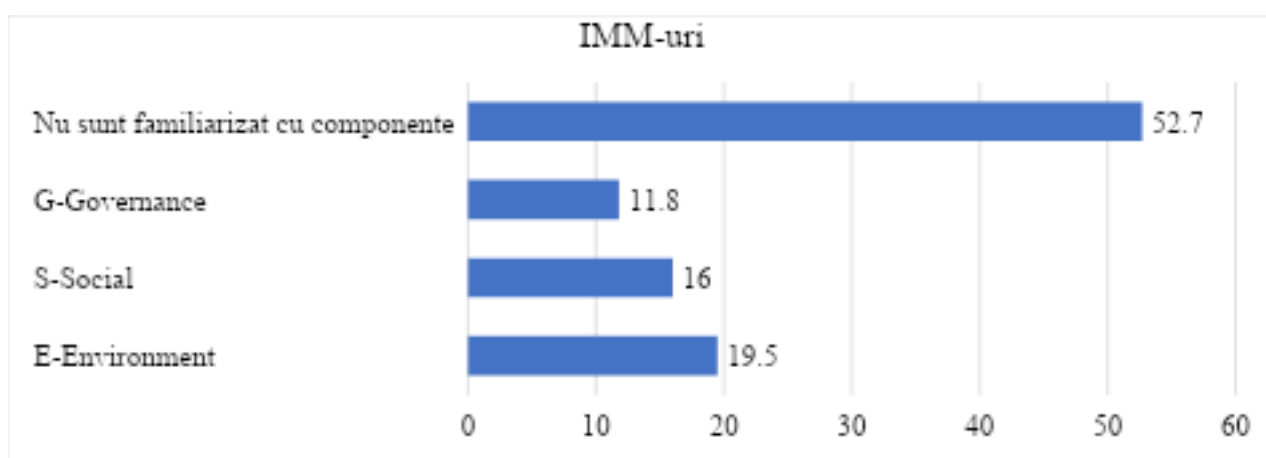


Fig. A4.2. Componentele ESG considerate cele mai familiare de către respondenți (%)

Sursa: elaborat de autor în baza rezultatelor sondajului.

Rezultatele arată că peste jumătate dintre respondenți (52,7%) nu sunt familiarizați cu componentele ESG. Dintre cele trei componente, cea mai cunoscută este componenta de mediu (19,5%), urmată de cea socială (16,0%) și de guvernanță (11,8%). Datele indică un nivel relativ redus de familiarizare cu principiile ESG în cadrul eșantionului analizat.

2. ATITUDINEA FAȚĂ DE IMPLEMENTAREA CONCEPTULUI ESG

57% dintre reprezentanții întreprinderilor mici și mijlocii (IMM-uri) consideră că implementarea ESG nu va conduce la dezvoltare durabilă.

A) Credeți că implementarea standardelor ESG în activitatea companiei dvs. poate asigura dezvoltarea durabilă a economiei? (în %)

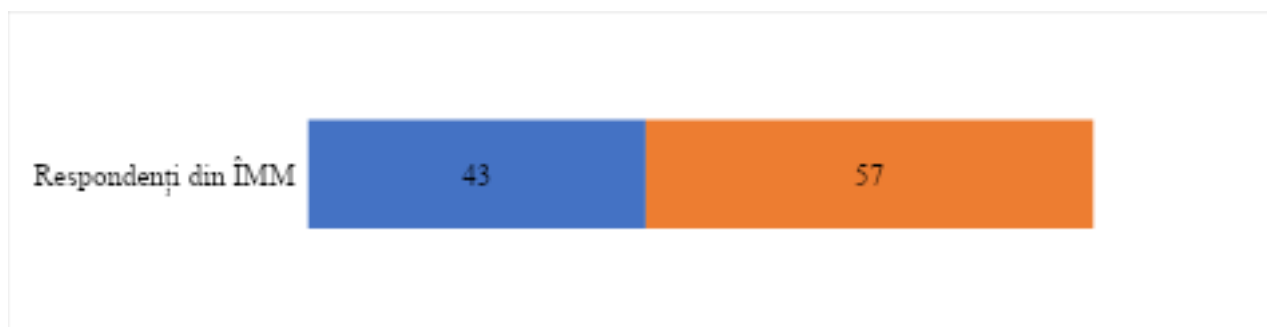


Fig. A4.3. Opinia respondenților privind contribuția implementării standardelor ESG la dezvoltarea durabilă a economiei (%)

Sursa: elaborat de autor în baza rezultatelor sondajului

Majoritatea respondenților (57%) consideră că implementarea standardelor ESG poate contribui la dezvoltarea durabilă a economiei, în timp ce 43% nu împărtășesc această opinie. Rezultatul indică o percepție predominant favorabilă asupra rolului ESG în cadrul eșantionului analizat.

B) Este necesară extinderea/dezvoltarea standardelor ESG în Republica Moldova? (în %)

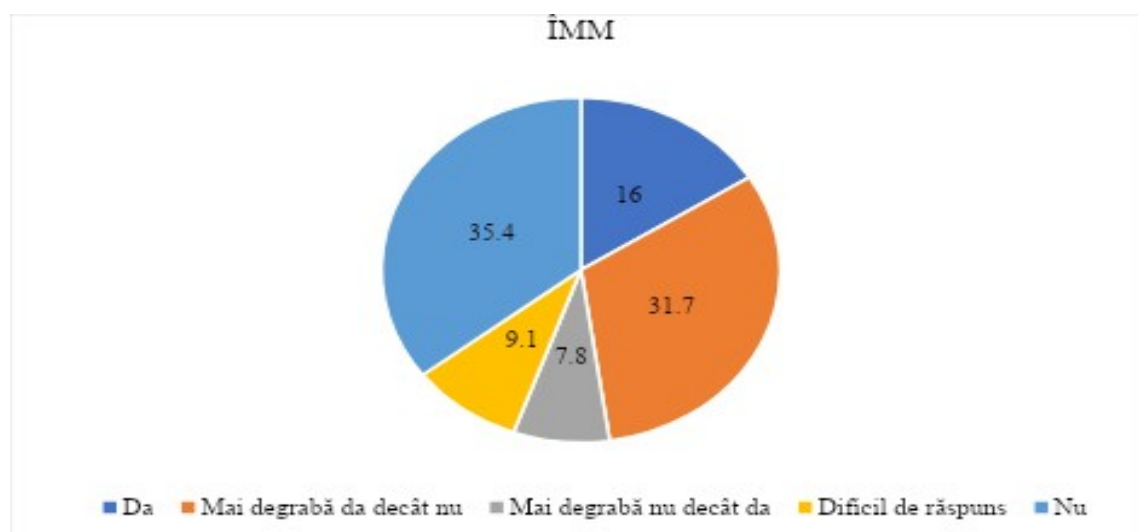


Fig. A4.4. Opinia respondenților privind necesitatea extinderii și dezvoltării standardelor ESG în Republica Moldova (%)

Sursa: elaborat de autor în baza rezultatelor sondajului

Opiniile respondenților sunt împărțite: 47,7% susțin, în total, necesitatea extinderii și dezvoltării standardelor ESG, în timp ce 43,2% exprimă o poziție negativă. Totodată, 9,1% consideră dificil să formuleze un răspuns, ceea ce indică existența unei percepții încă neuniforme asupra necesității dezvoltării ESG în Republica Moldova.

C) Consecințele pozitive ale implementării ESG (doar pentru IMM-uri) (în %)

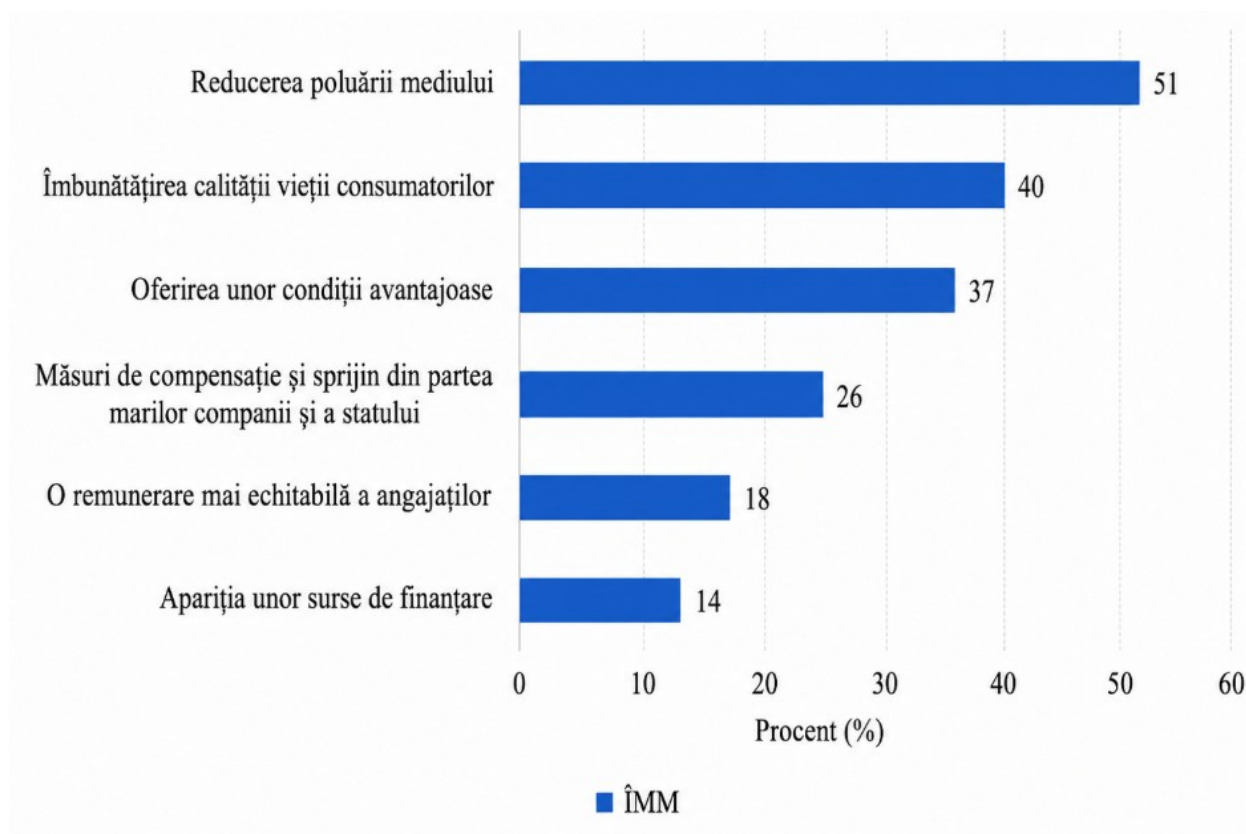


Fig. A4.5. Principalele consecințe pozitive ale implementării ESG identificate de respondenții IMM (%)

Sursa: elaborat de autor în baza rezultatelor sondajului.

Cele mai importante efecte pozitive asociate implementării ESG sunt reducerea poluării mediului (51%), îmbunătățirea calității vieții consumatorilor (40%) și oferirea unor condiții avantajoase (37%). Rezultatele arată că respondenții percep beneficiile ESG în primul rând prin efectele de mediu și sociale, în timp ce avantajele legate de finanțare și remunerarea echitabilă sunt menționate mai rar.

D) Ce riscuri vedeți în rezultatul implementării ESG? (în %)

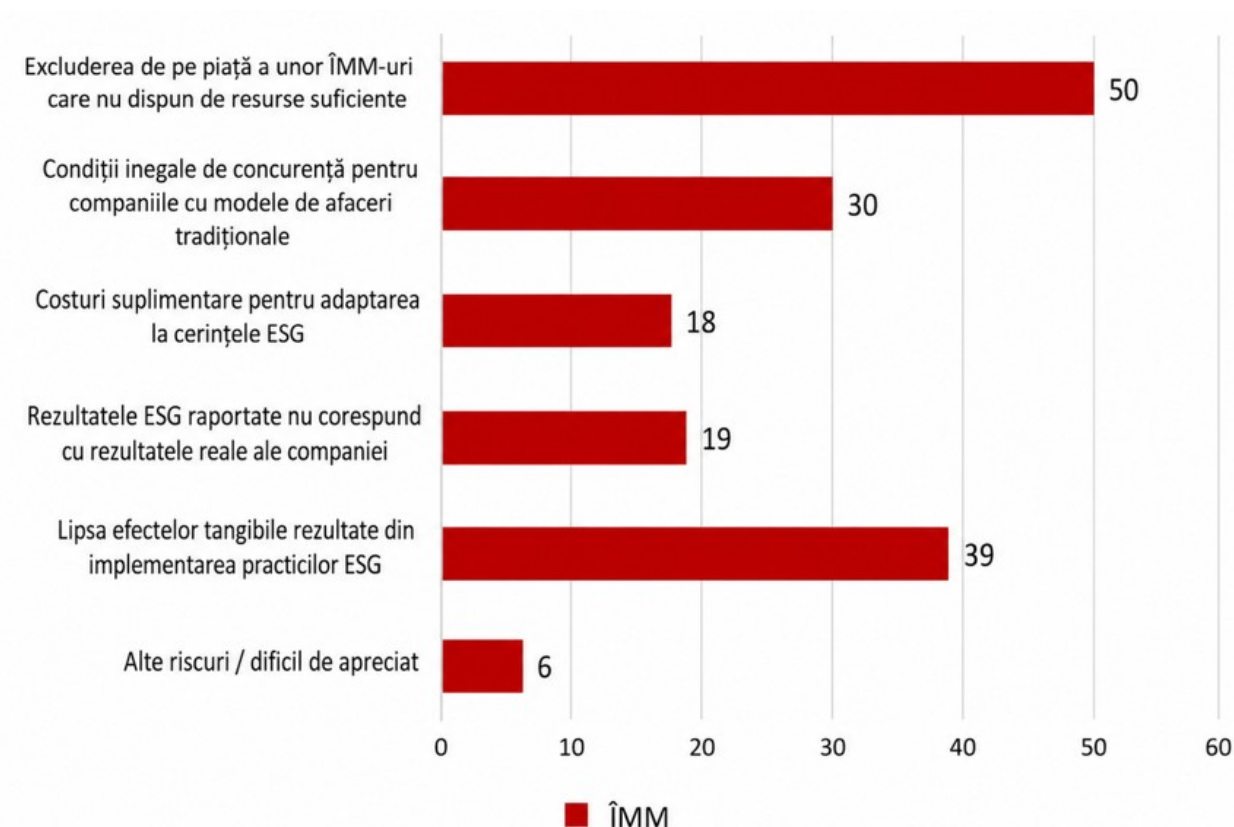


Fig. A4.6. Principalele riscuri percepute de respondenții IMM în urma implementării ESG (%)

Sursa: elaborat de autor în baza rezultatelor sondajului.

Principalul risc perceput este excluderea de pe piață a IMM-urilor care nu dispun de resurse suficiente (50%), urmată de lipsa unor efecte tangibile ale implementării practicilor ESG (39%) și de apariția unor condiții inegale de concurență (30%). Rezultatele evidențiază faptul că respondenții asociază implementarea ESG în special cu riscuri de natură economică și competitivă.

3. CERINȚELE PRIVIND IMPLEMENTAREA CRITERIILOR ESG PENTRU AFACERI

În majoritatea cazurilor, cerințele ESG pentru IMM-uri fie nu sunt aplicate, fie sunt solicitate rareori.

A) Companiei dvs. i se solicită implementarea standardelor ESG de către parteneri (furnizori, clienți)? (în %)

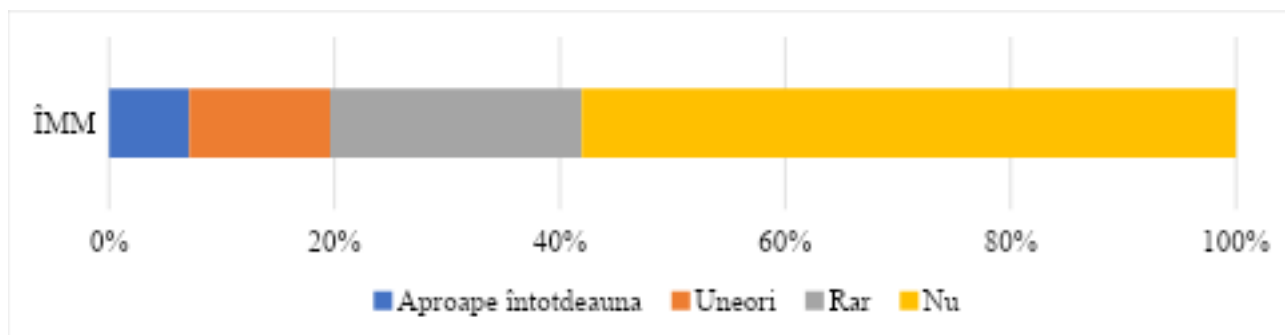


Fig. A4.7. Frecvența solicitărilor din partea partenerilor privind implementarea standardelor ESG în cadrul ÎMM-urilor (%)

Sursa: elaborat de autor în baza rezultatelor sondajului

Rezultatele arată că majoritatea ÎMM-urilor chestionate nu primesc solicitări din partea partenerilor privind implementarea standardelor ESG. Doar o parte redusă dintre respondenți indică astfel de cerințe în mod frecvent sau ocazional, ceea ce sugerează că presiunea externă exercitată de furnizori și clienți asupra implementării ESG este încă relativ limitată în cadrul eșantionului analizat.

B) Stabiliți nivelul cerințelor ESG din partea partenerilor (în %)

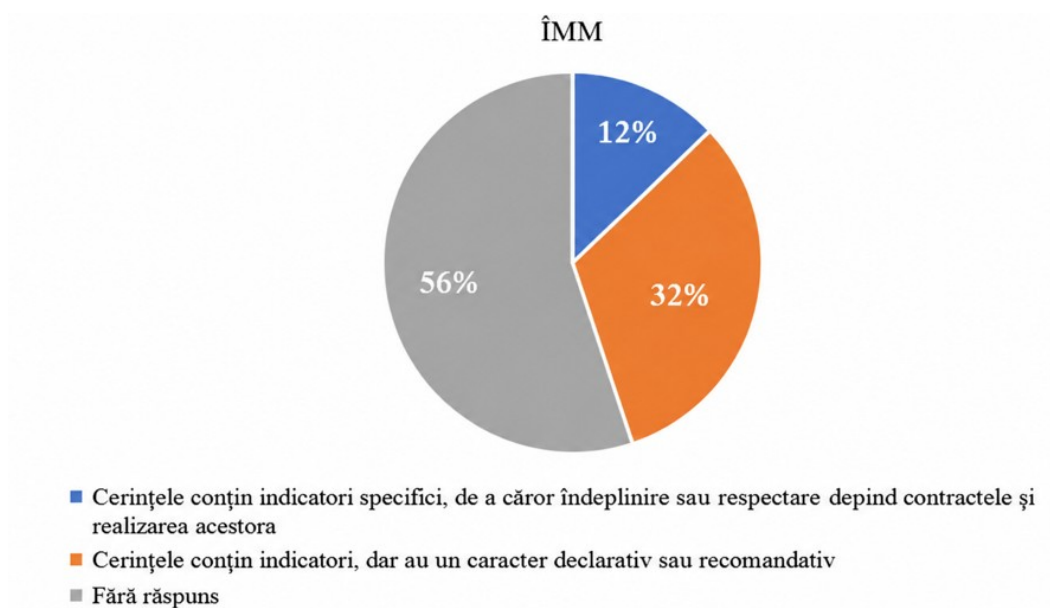


Fig. A4.8. Nivelul cerințelor ESG formulate de parteneri față de ÎMM-urile chestionate (%)

Sursa: elaborat de autor în baza rezultatelor sondajului.

Majoritatea respondenților (57%) nu au oferit un răspuns privind nivelul cerințelor ESG din partea partenerilor. Totodată, 30% indică existența unor cerințe cu caracter mai degrabă declarativ sau recomandativ, iar 13% menționează cerințe ESG concrete, asociate cu indicatori specifici.

Rezultatele sugerează că cerințele ESG formalizate din partea partenerilor sunt încă relativ puțin răspândite în cadrul eșantionului analizat.

4. MĂSURI PENTRU IMPLEMENTAREA ESG

Majoritatea respondenților au subliniat lipsa unor instrumente clare pentru implementarea ESG.

A) Care dintre următoarele măsuri considerați că ar putea sprijini implementarea principiilor ESG în cadrul IMM-urilor? (răspuns multiplu, în %)

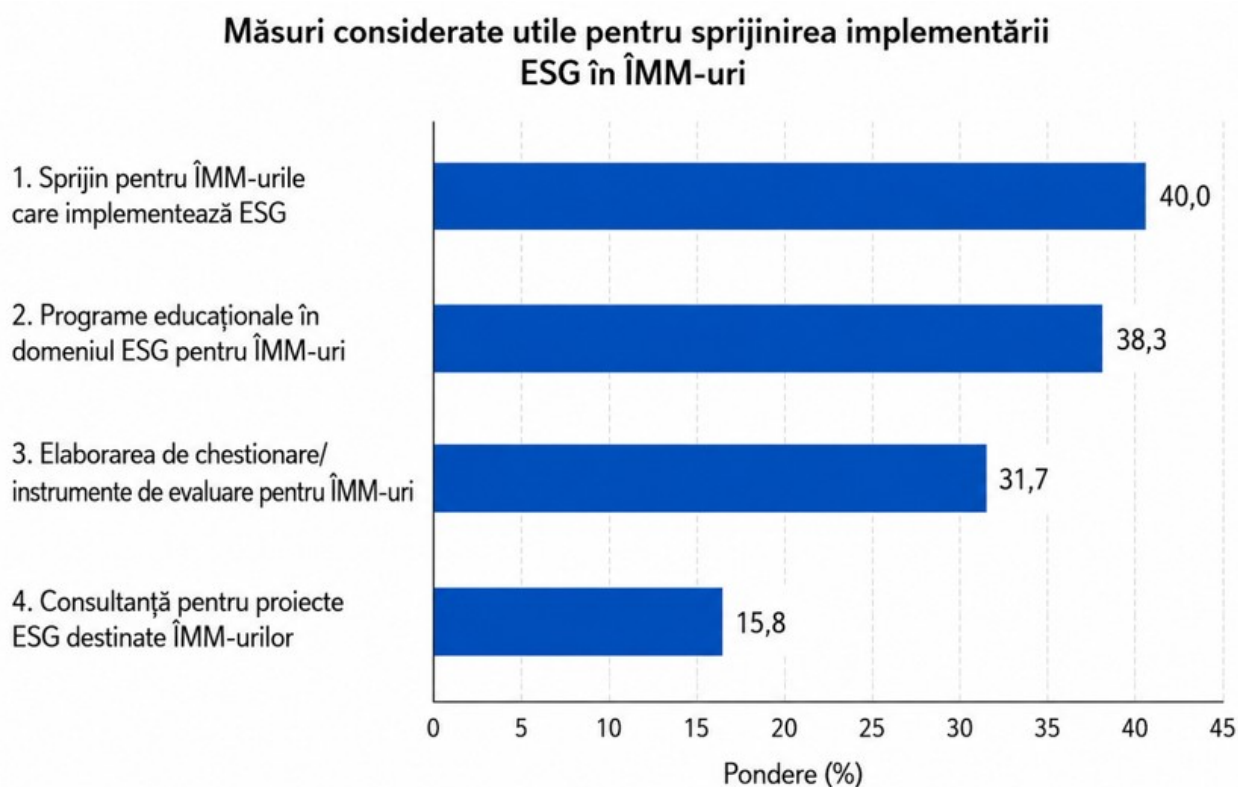


Fig. A4.9. Măsuri considerate de respondenți utile pentru sprijinirea implementării principiilor ESG în cadrul IMM-urilor (%)

Sursa: elaborat de autor în baza rezultatelor sondajului.

Notă: respondenții au putut selecta mai multe variante de răspuns.

Cele mai frecvent menționate măsuri sunt sprijinul acordat IMM-urilor care implementează ESG (40,0%) și programele educaționale în domeniul ESG (38,3%). Rezultatele indică necesitatea consolidării sprijinului din partea **instituțiilor publice, organizațiilor de susținere a antreprenoriatului și altor structuri specializate**, inclusiv prin informare, evaluare și consultanță pentru implementarea ESG.

B) TOP-5 măsuri ale ÎMM-URILOR pentru implementarea ESG

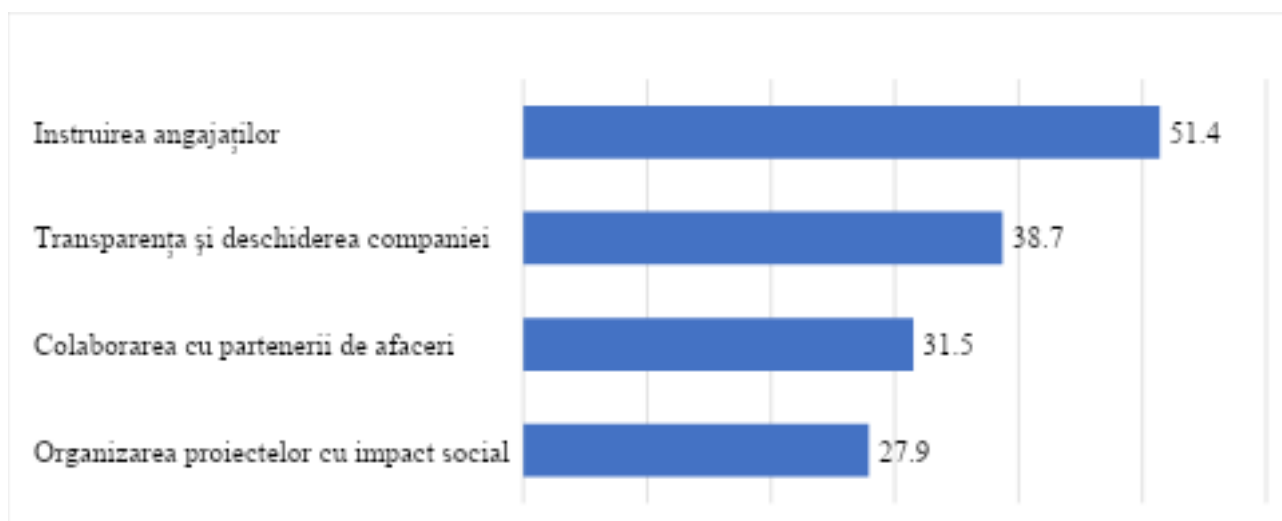
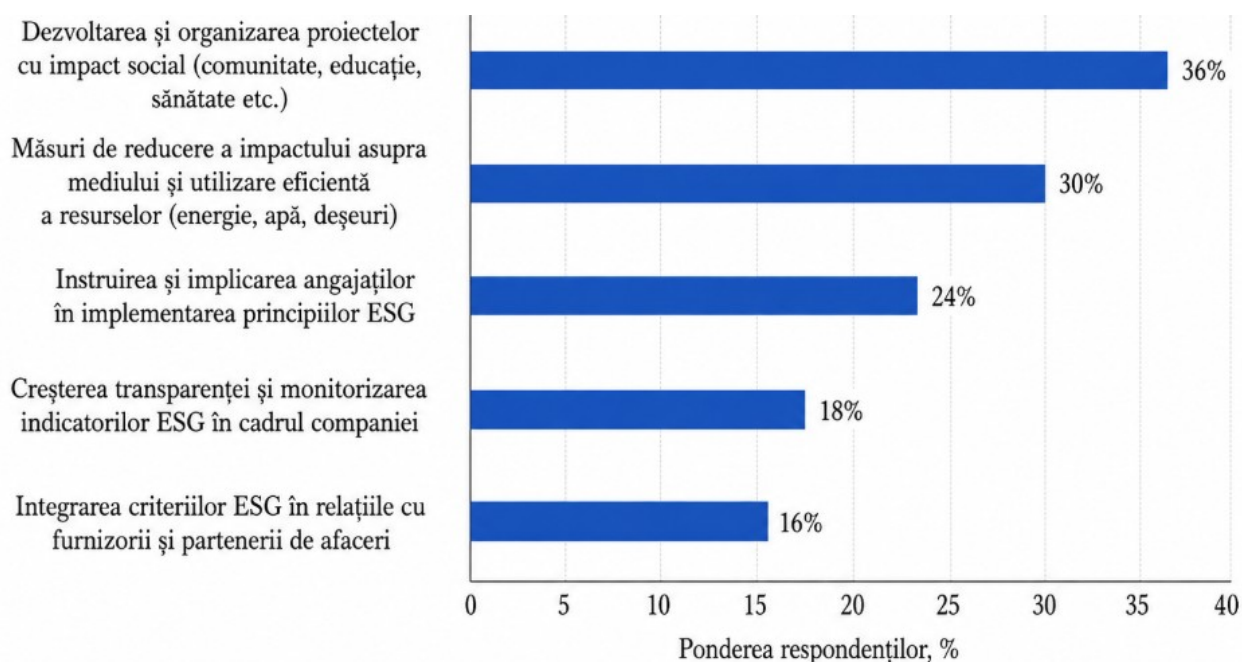


Fig. A4.10. Principalele măsuri aplicate de ÎMM-uri pentru implementarea principiilor ESG (%)

Sursa: elaborat de autor în baza rezultatelor sondajului.

Cea mai frecvent menționată măsură este instruirea angajaților (51,4%), urmată de creșterea transparenței și deschiderii companiei (38,7%), colaborarea cu partenerii de afaceri (31,5%) și organizarea proiectelor cu impact social (27,9%). Rezultatele arată că ÎMM-urile chestionate acordă prioritate măsurilor interne de dezvoltare a competențelor și îmbunătățire a practicilor organizaționale.

C) Care dintre următoarele practici ESG sunt aplicate în cadrul întreprinderii dvs.? (răspuns multiplu, în %)



Notă: respondenții au putut selecta mai multe variante de răspuns.

Fig. A4.11. Practicile ESG utilizate de IMM-uri în activitatea curentă (%)

Sursa: elaborat de autor în baza rezultatelor sondajului.

Cele mai frecvent menționate practici ESG sunt dezvoltarea și organizarea proiectelor cu impact social (36%) și măsurile de reducere a impactului asupra mediului și de utilizare eficientă a resurselor (30%). Un nivel mai redus de răspândire se observă în cazul instruirii și implicării angajaților în implementarea principiilor ESG (24%), al creșterii transparenței și monitorizării indicatorilor ESG în cadrul companiei (18%) și al integrării criteriilor ESG în relațiile cu furnizorii și partenerii de afaceri (16%). Rezultatele indică faptul că, în cadrul IMM-urilor analizate, aplicarea practicilor ESG se află încă la un nivel relativ redus, fiind concentrată în special pe dimensiunile socială și de mediu.

5. PROBLEMELE IMPLEMENTĂRII ESG ÎN ACTIVITATEA IMM-URILOR

Peste jumătate dintre respondenți din toate categoriile consideră că principala problemă este lipsa informării cu privire la ESG, precum și absența unei înțelegeri clare a consecințelor și a interesului scăzut al agenților economici pentru implementarea standardelor.

A) Problemele implementării ESG în IMM-uri:

Tabelul A4.1. Principalele probleme ale implementării ESG în cadrul IMM-urilor, identificate de respondenți

Problema	Prioritate	IMM
Nivel scăzut de conștientizare a reprezentanților IMM-URILOR despre ESG		1 (51%)
Lipsa unei înțelegeri clare a consecințelor implementării standardelor		2 (37%)
Lipsa interesului din partea agenților economici pentru implementarea standardelor		3 (32%)

Sursa: elaborat de autor în baza rezultatelor sondajului

Principala problemă a implementării ESG identificată de respondenți este nivelul redus de conștientizare și informare privind ESG, urmat de lipsa unei înțelegeri clare a consecințelor implementării standardelor și de interesul redus al agenților economici. Rezultatele confirmă că barierele informaționale și de înțelegere reprezintă unele dintre principalele obstacole în integrarea ESG în activitatea IMM-urilor.

B).Cum apreciați gradul de pregătire a cadrului de reglementare pentru finanțarea ESG în Republica Moldova? (în %)

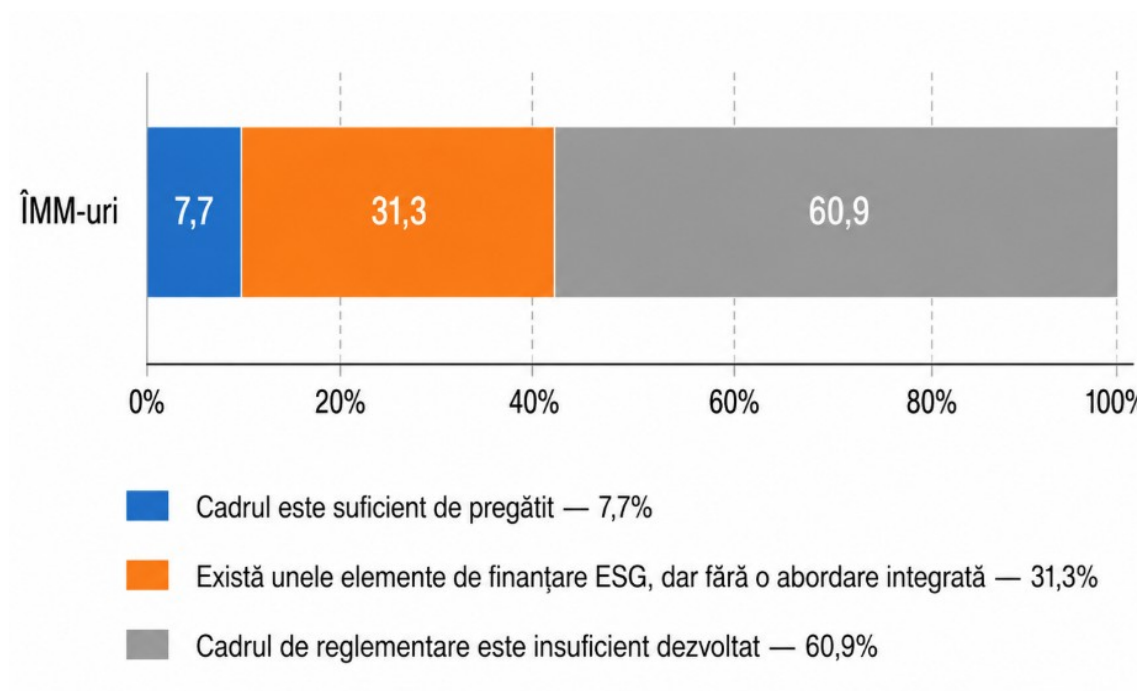


Fig. A4.12. Percepția respondenților privind gradul de pregătire a cadrului de reglementare pentru finanțarea ESG în Republica Moldova (%)

Sursa: elaborat de autor în baza rezultatelor sondajului.

Majoritatea respondenților (60,9%) consideră că cadrul de reglementare pentru finanțarea ESG în Republica Moldova este insuficient dezvoltat, iar 31,3% apreciază că există doar elemente individuale, fără o abordare integrată. Doar 7, 7% dintre respondenți consideră cadrul existent suficient de pregătit, ceea ce indică necesitatea consolidării mecanismelor instituționale și de reglementare pentru susținerea finanțării ESG.

6. EDUCAȚIA ÎN DOMENIUL ESG

Respondenții s-au exprimat în favoarea dezvoltării educației în domeniul ESG.

A) Susțineți dezvoltarea educației suplimentare și a programelor de reconversie profesională în domeniul dezvoltării durabile și al practicilor ESG?

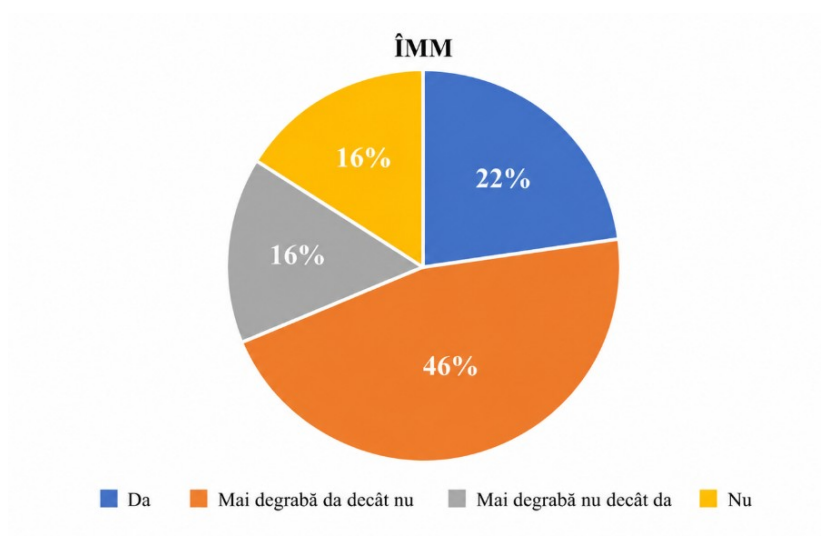


Fig. A4.13. Opinia respondenților privind susținerea educației suplimentare și a programelor de reconversie profesională în domeniul dezvoltării durabile și al practicilor ESG (%)

Sursa: elaborat de autor în baza rezultatelor sondajului.

Rezultatele arată că majoritatea respondenților susțin dezvoltarea educației suplimentare și a programelor de reconversie profesională în domeniul dezvoltării durabile și al practicilor ESG. Astfel, 22% dintre respondenți au răspuns „Da”, iar 46% au indicat „Mai degrabă da decât nu”, ceea ce reflectă o atitudine predominant favorabilă. În același timp, 16% dintre respondenți au optat pentru varianta „Mai degrabă nu decât da”, iar alți 16% au răspuns „Nu”.

Anexa 5. Lista IMM-urilor, care au participat la sondaj

Tabelul A.5.1. Lista IMM-urilor, care au participat la sondaj

Nr	Denumirea IMM	Manager	Localitatea
1.	SRL „SALENT EXIM”	Baziuc Elena	mun. Chișinău
2.	SRL „Intera-Doc”	Botezat Ion	Ungheni
3	S.R.L. „ALVALEO & CO”	—	mun. Chișinău
4.	S.R.L. „EXIT DISTRIBUTION”	—	mun. Chișinău
5.	Î.I. „ONICI VIOLETA”	Onici Violeta	s. Tudora, r-nul Ștefan Vodă
6.	S.C. „IDEEA STUDIO” S.R.L.	—	mun. Chișinău
7.	S.R.L. „ECOGENER”	—	s. Rădulenii Vechi, r-nul Florești
8.	S.R.L. „VITCOS-COM”	—	mun. Chișinău
9.	S.R.L. „Alphaterm”	Munteanu Alexandru	mun. Chișinău
10.	S.R.L. „CHATEAU SOBOR”	—	mun. Chișinău
11.	S.R.L. „STANDARD DE CALITATE”	—	mun. Chișinău
12.	S.R.L. „GO & CREATE”	—	or. Stăuceni, mun. Chișinău
13.	S.R.L. „LEFIX & CO”	—	mun. Chișinău
14.	S.R.L. „Diplomat Club”	Visnea Alexei	mun. Chișinău
15.	S.R.L. „Coherent Solution” S.R.L.	Sandu Maxim	mun. Chișinău
16.	S.C. „ECOSPIRIT” S.R.L.	—	s. Pîrîta, r-nul Dubăsari
17.	S.R.L. „INTERACCES-M”	—	mun. Chișinău
18.	S.R.L. „INTERAL PLUS”	—	mun. Chișinău
19.	SRL „Anelita Prim”	Anelea	mun. Chișinău
20.	GÎ „Berries Group”	Plămădeală Dumitru	Sculeni
21.	SRL „Iomi-Comerț”	Popescu Maria	Sculeni
22.	GȚ „Rusu Gheorghe”	Rusu Gheorghe	com. Petrești
23.	SRI „FITOFLY”	Bozu Gabriel	r-nul Ialoveni
24.	Select Grup SRL	Bozu Gabriel	s. Dănceni, r-nul Ialoveni
25.	Bujor Trans SRL	Stîrbu Ion	s. Sireți, r-nul Strășeni

26.	Elite Sushi S.R.L.	—	or. Durlești, mun. Chișinău
27.	S.R.L. „MOISE-COMPANY”	—	s. Sireți, r-nul Strășeni
28.	S.R.L. „CPD SERVICES”	—	mun. Chișinău
29.	S.R.L. „Elevate Consulting”	—	mun. Strășeni
30.	S.R.L. „PROFMET GRUP”	—	mun. Chișinău
31.	S.R.L. „MOTIV INTERNATIONAL”	—	mun. Chișinău
32.	S.R.L. „LITERA TECH”	—	mun. Chișinău
33.	Î.I. „DOBROVOLSKI LIUDMILA”	Dobrovolski Liudmila	s. Dumbrevani, r-nul Soroca
34.	S.R.L. „NOVA EVENT SOLUTIONS”	—	mun. Chișinău
35.	SRL „PYO WAX”	—	mun. Chișinău
36.	S.R.L. „M&M GLOBAL-INVEST”	—	s. Sociteni
37.	S.R.L. „VICER SPORT”	—	s. Budești, mun. Chișinău
38.	S.R.L. „MARKET-MIXT”	—	mun. Bălți
39.	S.R.L. „TERANISCOM”	—	or. Nisporeni
40.	S.R.L. „EVODENT-MED”	—	mun. Chișinău
41.	SRL „TERARU GRUP”	—	mun. Chișinău
42.	S.R.L. „MOBLASCO”	—	mun. Chișinău
43.	S.R.L. „AEROFOOD”	—	mun. Chișinău
44.	Diplomat Club SRL	—	mun. Chișinău
45.	Societatea de Audit „FLAGMAN-D” SRL	—	mun. Chișinău
46.	Art-Teksgroup SRL	—	mun. Chișinău
47.	Valtitrans-Expediție SRL	—	mun. Chișinău
48.	S.R.L. „NOVADSAIL PERFORMANCE”	—	mun. Chișinău
49.	S.R.L. „PGLA GROUP”	—	mun. Chișinău
50.	VICER SPORT”, S.R.L.	—	mun. Chișinău

Sursa: Elaborat de autor

Anexa 6. Acte de implementare

Anexa 6.1. Certificat de implementare 1

Adresa juridica: MD- [str. Lacului, 39, Chișinău, MD2009](#) , Republica Moldova

Tel/fax: +37360220607

Nr. 1 din 10.01.2026

Anexa 6. Acte de implementare

Anexa 6.1. Certificat de implementare 1

Adresa juridica: MD- [str. Lacului, 39, Chișinău, MD2009](#) , Republica Moldova

Tel/fax: +37360220607

Nr. 1 din 10.01.2026

CERTIFICAT

privind confirmarea implementării rezultatelor cercetării doctorale elaborate de Volosiuc Anna pentru obținerea titlului de doctor în științe economice cu tema „Implementarea Strategiilor și Metodelor Pentru Dezvoltarea Durabilă a IMM în Republica Moldova”, specialitatea 521.03 Economie și management în domeniul de activitate.

Managerii SRL “Diplomat Club” din Mun. Chișinău, apreciază semnificația teoretică și practică în justificarea conceptului de implementarea strategiilor și metodelor pentru dezvoltarea durabilă a IMM în Republica Moldova și valoarea aplicativă înaltă a lucrării.

Astfel, top-managementul consideră că recomandările propuse corespund direcțiilor de dezvoltare durabilă a organizației, iar utilizarea și implementarea unei strategii ESG va contribui semnificativ la creșterea competitivității, atragerea de clienți și investitori, precum și reducerea riscurilor operaționale.

Mecanism managerial de implementare ESG în strategia de baza propus de autor și care se bazează pe algoritmul dezvoltării durabile garantează eficiența managementului asupra dezvoltării proceselor de afacere și permite transformarea structurilor organizaționale de management în baza principiilor strategiei ESG.

Director

Visnea Alexei



Anexa 6.2. Certificat de implementare 2

Adresa juridică: MD-2024, CHIȘINĂU RÎȘCANI, mun. Chișinău, Andrei Doga, 32/2, ap.(of.)
61 , Republica Moldova

Tel/fax: +373

Nr. 2 din 10.01.2026

Anexa 6.2. Certificat de implementare nr. 2

Adresa juridică: MD-2024, CHIȘINĂU, RÎȘCANI, mun. Chișinău, Andrei Doga, 32/2, ap. (of.)
61, Republica Moldova

Tel/fax: +37379738438

Nr. 2 din 10.01.2026

CERTIFICAT

Prezentul certificat confirmă implementarea rezultatelor cercetării doctorale realizate de Anna Volosiuc pentru obținerea titlului de doctor în științe economice cu tema „ Implementarea Strategiilor și Metodelor Pentru Dezvoltarea Durabilă a IMM în Republica Moldova”, specialitatea 521.03 – Economie și management în domeniul de activitate.

În urma examinării tezei de doctor „*Implementarea strategiilor și metodelor pentru dezvoltarea durabilă a IMM în Republica Moldova*”, prin prezentul act se confirmă că COHERENT ISSOFT S.R.L. implementează rezultatele cercetării realizate de Anna Volosiuc.

Informațiile recomandate corespund direcțiilor de dezvoltare a mediului de afaceri al COHERENT ISSOFT S.R.L., iar aplicarea de către managementul organizației a metodei morfologice recomandate de autor le-a permis managerilor întreprinderii elaborarea și implementarea strategiei durabile pe baza analizei structurii, proceselor și tipurilor de activitate, a descompunerii și clasificării factorilor determinanți, ceea ce a contribuit la creșterea competenței manageriale și la trecerea de la principiile vechii paradigme a managementului strategic la noua paradigmă a dezvoltării strategiilor durabile cu ajutorul tehnicilor și instrumentelor contemporane.

Director

Sandu Maxim



Anexa 7. Aplicarea practică complexă a metodologiei de autor privind evaluarea și implementarea strategiei de dezvoltare durabilă a IMM în baza studiului de caz SRL „Diplomat Club”

Caracteristica generală a aplicării practice

Prezenta anexă conține un studiu de caz practic complex privind aplicarea metodologiei de autor de evaluare și implementare a strategiei de dezvoltare durabilă a întreprinderilor mici și mijlocii, pe exemplul unei întreprinderi hoteliere-restaurant în activitate, SRL «Diplomat Club».

Scopul aplicării practice este verificarea posibilității de aplicare consecventă a prevederilor metodologice și a instrumentelor cantitative elaborate în teză în activitatea unei întreprinderi mici concrete, precum și formarea, pe baza acestora, a unei strategii fundamentate de dezvoltare durabilă și a mecanismului de realizare a acesteia.

Obiectul aplicării practice îl reprezintă SRL «Diplomat Club» — o întreprindere mică din sectorul HoReCa al Republicii Moldova, care desfășoară activitate în domeniul serviciilor hoteliere, alimentației publice, organizării evenimentelor și serviciilor conexe.

Subiectul aplicării practice îl constituie procesele de planificare strategică și management al dezvoltării durabile a întreprinderii, inclusiv evaluarea factorilor mediului extern și intern, formarea și formalizarea strategiei, determinarea calității planificării strategice, evaluarea ESG-eficienței și elaborarea unui complex de măsuri practice pentru realizarea direcțiilor strategice alese.

Alegerea SRL «Diplomat Club» este determinată de combinarea mai multor caracteristici relevante pentru scopurile cercetării. Întreprinderea se încadrează în categoria întreprinderilor mici, activează într-un sector de servicii intensiv în muncă și resurse, depinde de dinamica cererii turistice, de costul resurselor de muncă și energetice, de canalele digitale de vânzare, de calitatea serviciilor și de reputație. În același timp, activitatea hotelieră-restaurant presupune o interacțiune strânsă cu un cerc larg de părți interesate: clienți, angajați, furnizori, agenții turistice, platforme digitale de rezervare, autorități publice, instituții financiare și instituții de învățământ. Aceasta permite aplicarea la întreprindere nu doar a metodelor tradiționale de diagnosticare strategică, ci și a abordării rețelei de valoare elaborate în teză.

Perioada analizei financiar-economice acoperă **anii 2022–2025**, ceea ce permite identificarea dinamicii principalelor rezultate ale activității întreprinderii, evaluarea modificării situației sale financiare și determinarea tendințelor stabile. La elaborarea studiului de caz practic au fost utilizate datele din situațiile financiare ale întreprinderii, informații de natură managerială, rezultatele analizei mediului extern, date publice privind activitatea și reputația întreprinderii, evaluări experte, precum și rezultatele cercetării opiniilor angajaților și clienților. Sursele concrete

de date, componența participanților și modul de obținere a evaluărilor sunt prezentate în etapele corespunzătoare ale studiului de caz practic.

Baza metodologică a aplicării practice o constituie prevederile și instrumentele elaborate în teză:

- metoda analizei morfologice și de formalizare a strategiei, prezentată în §2.1;
- abordarea rețelei de valoare și analiza interacțiunii întreprinderii cu părțile interesate, elaborate în §2.3;
- indicatorul integral al calității planificării strategice K_{ps}^{int} , propus în §3.1;
- formula de autor 3.11, care stabilește o legătură evaluativă între calitatea planificării strategice a întreprinderii, amploarea sa economică relativă, relevanța sectorială și influența potențială asupra direcțiilor de formare a durabilității naționale;
- indicatorul integral al eficienței dezvoltării durabile IED și mecanismul managerial de implementare ESG, elaborate în §3.3;
- formula 3.14, destinată evaluării condiționate a influenței potențiale ESG-eficienței întreprinderii asupra direcțiilor de formare a indicatorului național al economiilor nete ajustate — ANS.

Aplicarea practică este construită pe principiul trecerii consecvente de la diagnosticare la decizia managerială. Rezultatele fiecărei etape sunt utilizate ca bază inițială pentru etapa următoare. Analiza mediului extern și intern formează baza informațională a SWOT-analizei; problemele strategice identificate determină conținutul formulei strategiei; parametrii strategiei formate sunt utilizați la calcularea K_{ps}^{int} ; rezultatele diagnosticării strategice generale și ESG-diagnosticării servesc drept bază pentru elaborarea măsurilor, termenelor, persoanelor responsabile, indicatorilor țintă și a mecanismului de monitorizare.

Astfel, studiul de caz practic reunește metode calitative, cantitative și organizatorico-managieriale într-un sistem unic și consecvent. Rezultatul acestuia constă nu doar în evaluarea stării actuale a SRL «Diplomat Club», ci și în formarea unui mecanism practic de tranziție a întreprinderii către un model de dezvoltare mai durabil.

Etapele aplicării practice a metodologiei de autor pe exemplul SRL «Diplomat Club»
Tabelul A7.1 — Succesiunea aplicării practice a metodologiei de autor în cadrul SRL «Diplomat Club»

Etapă	Conținutul etapei	Rezultatul principal
1	Caracteristica întreprinderii și formarea bazei informaționale	Profilul întreprinderii și baza sistematizată de date inițiale
2	Analiza mediului extern și a părților interesate cheie	Factorii ierarhizați PEST și harta interacțiunii cu părțile interesate

3	Diagnosticarea complexă a mediului intern	Evaluarea finanțelor, personalului, activelor, tehnologiilor, culturii, pieței și reputației
4	Sinteza rezultatelor și analiza cantitativă SWOT	Determinarea problemei strategice principale și a priorităților de dezvoltare
5	Formarea și formalizarea morfologică a strategiei	Formula strategiei SRL «Diplomat Club»
6	Calcularea indicatorului integral K_{ps}^{int}	Evaluarea cantitativă a calității planificării strategice și profilul strategiei
7	Evaluarea influenței potențiale asupra direcțiilor de formare a ANS	Aplicarea formulei de autor 3.11 și evaluarea efectului de scalare
8	Calcularea indicatorului integral IED	ESG-profilul întreprinderii și identificarea direcțiilor prioritare de dezvoltare
9	Elaborarea mecanismului managerial de realizare a strategiei	Măsuri, persoane responsabile, termene, resurse, KPI și diagrama Gantt
10	Evaluarea finală a aplicării practice	Generalizarea rezultatelor, prognoza efectului și concluzii privind aplicabilitatea practică a metodologiei

Sursă: elaborat de autor.

Asigurarea metodologică a aplicării practice

În procesul aplicării practice a fost utilizat un complex de metode cantitative și calitative, care presupun utilizarea unor scale de evaluare diferite. Pentru a asigura o abordare unitară a interpretării rezultatelor, comparabilitatea evaluărilor obținute și consecvența calculelor, scalele și criteriile de evaluare utilizate sunt sistematizate în tabelul 7.2.

Tabelul A7.2 — Scalele și criteriile de evaluare aplicate în cadrul aplicării practice a metodologiei de autor

Instrument	Indicatorul evaluat	Scala	Interpretare
Analiza PEST	Puterea de influență a factorului	1–3	1 — influență slabă; 2 — influență moderată; 3 — influență puternică
Analiza PEST	Probabilitatea de schimbare	1–5	1 — probabilitate minimă; 5 — probabilitate maximă
Analiza PEST	Ponderea factorului	[0;1], suma = 1	Importanța relativă a factorului
Analiza părților interesate	Influență și interes	1–5	1 — nivel scăzut; 5 — nivel ridicat
Analiza SWOT	Ponderea factorului	[0;1], suma = 1	Importanța relativă în cadrul grupului
Analiza SWOT	Direcția și intensitatea impactului	de la –10 la +10	De la influența cel mai negativă până la cea mai pozitivă
Normalizarea parametrilor	Valoarea r_i	[0;1]	0 — stare critică; 1 — stare țintă sau etalon

NPS/eNPS	Răspunsul respondentului	0–10	0–6 — critici; 7–8 — neutri; 9–10 — promotori
NPS/eNPS	Indicele final	de la –100 la +100	Ponderea promotorilor minus ponderea criticilor
OCAI	Tipul culturii organizaționale	100 de puncte pentru fiecare bloc	Punctele se distribuie între cultura de tip clan, adhocratică, de piață și ierarhică
K_{ps}^{int}	Calitatea planificării strategice	[0;1]	Cu cât valoarea este mai aproape de 1, cu atât profilul strategiei este mai echilibrat
IED	Nivelul eficienței ESG	[0;1]	Cu cât valoarea este mai aproape de 1, cu atât este mai ridicată integrarea ESG-parametrilor

Sursă: elaborat de autor în baza prevederilor metodologice ale tezei.

ETAPA 1. CARACTERISTICA SRL «DIPLOMAT CLUB» ȘI FORMAREA BAZEI INFORMAȚIONALE

1.1. Caracteristica generală a întreprinderii

Obiectul aplicării practice a metodologiei de autor îl reprezintă întreprinderea hotelieră-restaurant în activitate SRL «Diplomat Club», situată în municipiul Chișinău. Întreprinderea își desfășoară activitatea în sectorul HoReCa și combină mai multe direcții interconectate: prestarea serviciilor de cazare, deservirea restaurantului, organizarea evenimentelor private și corporative, deservirea banchetelor și servicii conexe.

Caracterul complex al activității întreprinderii determină necesitatea gestionării simultane a fondului de camere, a proceselor din restaurant, a deservirii evenimentelor, a interacțiunii cu clienții, furnizorii, platformele digitale de rezervare și alte părți interesate. O astfel de structură a activității creează condiții adecvate pentru aplicarea practică complexă a metodologiei elaborate în teză, care include analiza mediului extern și intern, evaluarea calității planificării strategice, formarea strategiei de dezvoltare durabilă și determinarea ESG-eficienței întreprinderii.

Principalele caracteristici de identificare și organizatorico-economice ale întreprinderii sunt prezentate în tabelul A7.3.

Tabelul A7.3 — Principalele caracteristici ale SRL «Diplomat Club»

Parametru	Caracteristică
Denumirea completă	Societatea cu Răspundere Limitată „Diplomat Club”
Denumirea prescurtată	SRL „Diplomat Club”
Numărul de identificare de stat	IDNO 1010600032140
Sediul	Republica Moldova, mun. Chișinău, sectorul Centru, str. Lacului, 39

Forma organizatorico-juridică	Societate cu răspundere limitată — SRL
Forma de proprietate	Privată
Activitatea principală conform CAEM	I5510 — hoteluri și alte facilități de cazare similare
Profilul efectiv al activității	Servicii hoteliere, deservire restaurant, organizare evenimente, deservire banchete și servicii conexe
Numărul mediu scriptic de angajați în anul 2025	16 persoane
Venituri din vânzări în anul 2025	12 450 432 lei
Valoarea totală a activelor la finele anului 2025	1 339 590 lei
Categoria întreprinderii	Întreprindere mică
Perioada analizei	anii 2022–2025

Sursă: elaborat de autor în baza datelor de înregistrare și a situațiilor financiare ale SRL «Diplomat Club».

1.2. Încadrarea SRL «Diplomat Club» în categoria întreprinderilor mici

În conformitate cu articolul 5 al Legii Republicii Moldova nr. 179/2016 „Privind întreprinderile mici și mijlocii”, sunt considerate mici întreprinderile care au cel mult 49 de angajați și o cifră de afaceri anuală sau o valoare totală a activelor de cel mult 50 mil. lei. În scopuri statistice, criteriul determinant permanent este numărul mediu anual de angajați.

În anul 2025, numărul mediu scriptic al SRL «Diplomat Club» era de 16 angajați, veniturile din vânzări — 12 450 432 lei, iar valoarea totală a activelor — 1 339 590 lei. Prin urmare, întreprinderea corespunde criteriilor de întreprindere mică atât din punctul de vedere al numărului de personal, cât și al indicatorilor financiari.

Încadrarea întreprinderii în categoria celor mici are o importanță de principiu pentru aplicarea practică. Pentru întreprinderile de o asemenea amploare sunt caracteristice o structură organizatorică compactă, un rol important al proprietarului sau conducătorului în luarea deciziilor, un grad limitat de formalizare a managementului strategic, cumularea de către angajați a mai multor funcții și dependența rezultatelor activității de calitatea deciziilor manageriale operative.

1.3. Caracteristica modelului de afaceri al întreprinderii

Modelul de afaceri al SRL «Diplomat Club» se bazează pe combinarea mai multor surse de formare a veniturilor:

- prestarea serviciilor de cazare;
- deservirea în restaurant a oaspeților și vizitatorilor externi;
- organizarea banchetelor, nunților, evenimentelor corporative și private;

- prestarea de servicii hoteliere și conexe suplimentare;
- interacțiunea cu clienții prin canale de vânzare directe și digitale.

O astfel de combinație permite diversificarea surselor de venit și compensarea parțială a fluctuațiilor sezoniere ale cererii hoteliere prin intermediul direcțiilor de restaurant și evenimente. În același timp, caracterul multidisciplinar al activității complică procesele de planificare, bugetare, alocare a resurselor și control al cheltuielilor.

În lanțul de creare a valorii al întreprinderii participă mai multe grupuri de părți interesate:

- oaspeții hotelului și vizitatorii restaurantului;
- angajații întreprinderii;
- furnizorii de produse alimentare, băuturi, echipamente și servicii comunale;
- agențiile turistice și touroperatorii;
- platformele digitale de rezervare;
- autoritățile publice de stat și municipale;
- instituțiile financiare;
- organizațiile de învățământ și furnizorii de servicii de instruire;
- comunitatea locală și partenerii de afaceri.

Interacțiunea cu grupurile enumerate influențează în mod direct calitatea serviciilor, formarea costurilor, gradul de ocupare, reputația întreprinderii și posibilitățile de implementare a principiilor dezvoltării durabile. Evaluarea detaliată a părților interesate se realizează în etapa 2 a aplicării practice.

1.4. Baza informațională a aplicării practice

Baza informațională a fost formată ținând cont de principiul combinării datelor cantitative și calitative. Principalele surse de informații au fost situațiile financiare ale întreprinderii, informațiile de natură managerială, rezultatele sondajelor și evaluărilor experte, datele publice despre întreprindere, precum și informațiile statistice oficiale și normativ-juridice.

Tabelul A7.4 — Baza informațională a aplicării practice

Grupul de date	Sursa informației	Perioada sau aria de acoperire	Direcția de utilizare
Rezultate financiare	Rapoartele de profit și pierdere SRL «Diplomat Club»	anii 2022–2025	Analiza veniturilor, costului vânzărilor, cheltuielilor, profitului și rentabilității
Situația financiară	Bilanțurile contabile ale întreprinderii	anii 2022–2025	Analiza activelor, capitalului, datoriilor, lichidității și stabilității financiare
Date privind	Informații privind numărul și	anii 2023–2025	Calcularea productivității muncii,

personalul	fluctuația angajaților		fluctuației și stabilității personalului
Informații manageriale	Informații interne și discuții cu reprezentanții întreprinderii	Perioada aplicării practice	Analiza proceselor de management, digitalizare, aprovizionare, deservire a clienților și planificare strategică
Evaluarea mediului extern	Date oficiale ale BNS, BNM, acte normativ-juridice și surse sectoriale	anii 2022–2026	Formarea și evaluarea factorilor PEST
Evaluare expertă	Conducătorul și angajații-cheie ai întreprinderii	Perioada aplicării practice	Determinarea puterii factorilor, ponderilor, parametrilor calitativi și priorităților strategice
Sondajul clienților	Chestionarea oaspeților hotelului și vizitatorilor restaurantului	Conform programului de cercetare	Calcularea NPS și evaluarea calității serviciilor
Sondajul angajaților	Chestionarea angajaților întreprinderii	Conform programului de cercetare	Calcularea eNPS și diagnosticarea culturii organizaționale
Recenzii publice	Platforme de rezervare și site-uri de recenzii	Date actuale ale perioadei de cercetare	Evaluarea reputației, satisfacției și problemelor recurente de deservire
Date privind dezvoltarea durabilă	Documente ale întreprinderii, evaluări experte și rezultate ale observării	Perioada aplicării practice	Formarea ESG-profilului și calcularea IED

Sursă: elaborat de autor în baza informațiilor financiare, manageriale și de altă natură utilizate în cadrul aplicării practice a metodologiei în cadrul SRL «Diplomat Club».

Situațiile financiare ale întreprinderii au fost obținute din depozitarul public al situațiilor financiare al Biroului Național de Statistică al Republicii Moldova, care oferă acces la rapoarte în formatele PDF, CSV și XBRL și asigură posibilitatea verificării autenticității acestora.

1.5. Argumentarea alegerii întreprinderii pentru aplicarea practică

Alegerea SRL «Diplomat Club» nu este determinată de reprezentativitatea statistică a unei singure întreprinderi pentru întregul sector HoReCa, ci de **relevanța sa tipologică** pentru scopurile cercetării.

Întreprinderea posedă o serie de caracteristici specifice întreprinderilor mici din sectorul hotelier-restaurant:

- numărul limitat de personal;
- cumulara mai multor direcții de activitate;
- rolul important al conducătorului în luarea deciziilor;

- dependența de cererea sezonieră;
- ponderea semnificativă a cheltuielilor cu munca și energia;
- influența recenziilor și platformelor digitale asupra volumului vânzărilor;
- formalizarea limitată a managementului strategic și de tip ESG;
- necesitatea de a combina eficiența economică, calitatea serviciilor și responsabilitatea ecologică.

Prin urmare, aplicarea metodologiei de autor pe exemplul SRL «Diplomat Club» permite verificarea capacității acesteia de a identifica interdependențele dintre rezultatele financiare, calitatea managementului, relațiile cu părțile interesate și parametrii dezvoltării durabile în condițiile unei întreprinderi mici din sfera serviciilor.

ETAPA 2. ANALIZA MEDIULUI EXTERN, A PĂRȚILOR INTERESATE ȘI A INTERACȚIUNILOR REȚELEI DE VALOARE

2.1. Rolul metodologic al analizei mediului extern

După formarea caracteristicii generale a SRL «Diplomat Club» și a determinării bazei informaționale a cercetării, este necesar să se stabilească ce schimbări ale mediului extern pot influența rezultatele activității întreprinderii pe termen mediu. Pentru o întreprindere hotelieră-restaurant, această problemă are o importanță deosebită, deoarece cererea, costul serviciilor, disponibilitatea personalului, modalitățile de interacțiune cu clienții și posibilitățile de modernizare sunt determinate în mare măsură de procese care au loc în afara întreprinderii înseși.

La această etapă se utilizează analiza factorilor politici, economici, socio-culturali și tehnologici ai macromediului. Scopul acesteia nu constă în întocmirea celei mai ample liste posibile de procese externe, ci în identificarea acelor schimbări care, în următorii trei-cinci ani, pot influența semnificativ vânzările, cheltuielile, profitul și durabilitatea SRL «Diplomat Club».

Aplicarea acestei metode corespunde logicii generale a metodologiei de autor. Mai întâi se determină caracterul schimbărilor externe și se evaluează importanța acestora pentru întreprindere. Apoi rezultatele analizei sunt utilizate pentru identificarea oportunităților și amenințărilor, care sunt incluse în analiza cantitativă a punctelor forte și slabe, a oportunităților și amenințărilor. La etapele ulterioare, aceleași rezultate sunt luate în considerare la formarea strategiei, evaluarea corespunderii acesteia cu mediul extern și elaborarea măsurilor de realizare a direcțiilor de dezvoltare alese.

Totodată, analiza macromediului nu permite, prin ea însăși, determinarea prin cine anume schimbările externe afectează întreprinderea și care participanți trebuie implicați în realizarea măsurilor de răspuns. Din acest motiv, după evaluarea factorilor politici, economici, socio-culturali și tehnologici, se realizează analiza părților interesate și a interacțiunilor rețelei de valoare.

Includerea modelului rețelei de valoare este determinată de prevederile punctului 2.3 al tezei, în care dezvoltarea unei întreprinderi mici este privită nu doar ca rezultat al deciziilor manageriale interne, ci și ca rezultat al calității integrării sale în rețeaua de relații economice, sociale, instituționale și informaționale. Pentru SRL «Diplomat Club» o astfel de abordare este deosebit de actuală, întrucât întreprinderea interacționează cu clienții, angajații, furnizorii, agențiile turistice, platformele digitale de rezervare, autoritățile publice, instituțiile de învățământ și furnizorii de soluții tehnologice.

Modelul rețelei de valoare este utilizat pentru rezolvarea a trei sarcini practice. În primul rând, permite stabilirea grupurilor de părți interesate prin care se manifestă impactul factorilor externi identificați. În al doilea rând, cu ajutorul lui se determină ce resurse, informații, competențe și valori sunt schimbate între participanții rețelei. În al treilea rând, creează baza pentru repartizarea obligațiilor și responsabilităților la realizarea strategiei.

Astfel, a doua etapă include două blocuri consecutive și interconectate. Primul bloc răspunde la întrebarea ce schimbări au loc în mediul extern și cât de semnificative sunt acestea pentru întreprindere. Al doilea bloc arată prin ce participanți aceste schimbări influențează SRL «Diplomat Club» și cu cine este necesar să se interacționeze pentru valorificarea oportunităților și limitarea amenințărilor.

2.2. Organizarea și modul de desfășurare a analizei macromediului

Procedura de analiză a fost construită în conformitate cu metodologia evaluării experte consecutive a factorilor externi. La prima etapă a fost format un inventar preliminar al schimbărilor politice, economice, socio-culturale și tehnologice care pot influența activitatea sectorului hotelier-restaurant din Republica Moldova în următorii trei-cinci ani.

La formarea listei au fost luate în considerare următoarele condiții:

- factorul trebuie să aparțină mediului extern și să nu descrie starea internă a SRL «Diplomat Club»;
- schimbarea factorului trebuie să fie capabilă să influențeze vânzările, cheltuielile, profitul sau durabilitatea întreprinderii;
- factorul trebuie să aibă un caracter pe termen mediu și să își păstreze relevanța nu doar în momentul efectuării analizei;
- factorii care nu au un impact vizibil asupra activității întreprinderii nu au fost incluși în tabelul final;
- procesele apropiate ca conținut au fost comasate atunci când impactul lor și acțiunile de răspuns necesare coincideau;
- factorii independenți au fost separați în cazurile în care aveau o natură, o viteză de evoluție, un volum de investiții necesare sau consecințe diferite pentru întreprindere.

Pentru evaluarea factorilor a fost formată o grupă de experți din trei reprezentanți ai SRL «Diplomat Club»:

- conducătorul întreprinderii;
- administratorul, care interacționează nemijlocit cu oaspeții, canalele de rezervare și organizarea deservirii;
- șeful direcției de restaurant, implicat în managementul aprovizionării, costurilor și calității serviciilor de alimentație.

O astfel de componență a permis examinarea macromediului din diferite perspective manageriale. Conducătorul a evaluat factorii din punctul de vedere al dezvoltării generale a întreprinderii și al consecințelor financiare. Administratorul a luat în considerare schimbările cererii, comportamentului clienților, canalelor de vânzare și cerințelor de servire. Șeful direcției de restaurant a evaluat impactul costului resurselor, constrângerilor de personal, cerințelor de calitate și schimbărilor tehnologice din domeniul alimentației publice.

Fiecare factor a fost evaluat după doi parametri: puterea de influență și probabilitatea de schimbare.

Puterea de influență a fost determinată pe o scală de trei puncte:

- 1 punct — schimbarea factorului practic nu se reflectă asupra vânzărilor, cheltuielilor și profitului întreprinderii;
- 2 puncte — impactul se manifestă doar în cazul unei schimbări semnificative a factorului;
- 3 puncte — chiar și o schimbare relativ mică a factorului poate influența semnificativ activitatea întreprinderii.

Evaluarea puterii de influență a fost stabilită în urma discuțiilor dintre membrii grupului de experți. Totodată, au fost luate în considerare nu doar caracteristicile generale ale sectorului hotelier-restaurant, ci și specificul SRL «Diplomat Club»: intensitatea muncii, dependența de fluxul turistic, ponderea cheltuielilor alimentare și energetice, numărul limitat de personal și importanța canalelor digitale de vânzare.

Probabilitatea de schimbare a factorului a fost evaluată de fiecare expert separat, pe o scală de cinci puncte:

- 1 punct — schimbarea în perioada analizată este puțin probabilă;
- 2 puncte — probabilitatea de schimbare este scăzută;
- 3 puncte — schimbarea este posibilă;
- 4 puncte — probabilitatea de schimbare este ridicată;
- 5 puncte — schimbarea este practic inevitabilă sau este deja confirmată de o tendință stabilă.

După obținerea evaluărilor individuale, s-a calculat media lor aritmetică. Spre deosebire de versiunea inițială a studiului de caz, media nu este rotunjită la un număr întreg, deoarece rotunjirea duce la o pierdere nejustificată a diferențelor dintre pozițiile experților. Rezultatul este păstrat cu precizie de o zecimală.

Probabilitatea medie de schimbare a factorului se determină după cum urmează:

$$\bar{P}_i = (P_{i1} + P_{i2} + P_{i3}) / 3$$

unde:

- $\bar{P}_i$ — evaluarea medie expertă a probabilității de schimbare a factorului;
- P_{i1}, P_{i2}, P_{i3} — evaluările celor trei membri ai grupului de experți.

După determinarea puterii de influență și a probabilității medii, se calculează evaluarea ponderată corectată a factorului:

$$R_i = (I_i \times \bar{P}_i) / \sum I_i$$

unde:

- R_i — evaluarea ponderată corectată a factorului;
- I_i — puterea de influență a factorului respectiv;
- $\bar{P}_i$ — probabilitatea medie de schimbare a acestuia;
- $\sum I_i$ — suma evaluărilor puterii de influență ale tuturor factorilor incluși în analiză.

Evaluarea ponderată corectată arată importanța comparativă a fiecărui factor extern. Cu cât valoarea obținută este mai mare, cu atât mai multă atenție trebuie să acorde întreprinderea controlului schimbării respective, reducerii consecințelor sale negative sau valorificării oportunităților create de aceasta.

Trebuie menționat că această evaluare nu reprezintă o probabilitate statistică și nu pretinde o precizie absolută a prognozei. Ea constituie un instrument de ierarhizare expertă a factorilor, care permite determinarea fundamentată a priorităților analizei strategice și ale răspunsului managerial.

După calcularea factorilor se întocmesc două tabele finale. În primul sunt reflectate puterea de influență, evaluările individuale ale experților, probabilitatea medie și evaluarea ponderată corectată. În al doilea se arată modul în care fiecare factor semnificativ modifică sectorul hotelier-restaurant, ce consecințe generează pentru SRL «Diplomat Club» și ce acțiuni trebuie întreprinse de conducerea întreprinderii.

Astfel, analiza nu se finalizează cu acordarea punctajelor. Rezultatul ei final este trecerea de la schimbarea externă la o decizie managerială concretă: *schimbarea macromediului* → *consecințe pentru sector* → *consecințe pentru SRL «Diplomat Club»* → *acțiuni de răspuns necesare*.

2.3. Selectarea și sistematizarea factorilor mediului extern

Selectarea factorilor mediului extern a fost realizată ținând cont de orizontul pe termen mediu al planificării strategice, care acoperă următorii trei-cinci ani. În analiză au fost incluse doar acele schimbări de natură politico-juridică, economică, socio-culturală și tehnologică care pot influența cererea pentru serviciile întreprinderii, structura cheltuielilor sale, rezultatul financiar sau posibilitățile de dezvoltare ulterioară.

La formarea listei a fost luată în considerare distincția de principiu dintre factorul extern și starea internă a întreprinderii. De exemplu, lipsa la întreprindere a unui sistem modern de gestionare a rezervărilor ține de mediul intern. Factorul tehnologic extern, în acest caz, este răspândirea și creșterea accesibilității unor astfel de sisteme pe piață, modificarea standardelor sectoriale de management și trecerea concurenților la utilizarea soluțiilor digitale.

Factorii au fost verificați și din perspectiva absenței dublării de conținut. Procesele apropiate au fost comasate în cazul în care aveau o natură comună a impactului și presupuneau acțiuni manageriale similare. În alte cazuri, factorii au fost delimitați atunci când diferea volumul investițiilor necesare, perioada de obținere a rezultatului sau mecanismul de influență asupra întreprinderii.

Lista finală a factorilor mediului extern este prezentată în tabelul 7.5.

Tabelul A7.5 — Componenta factorilor mediului extern luați în considerare la analiza SRL «Diplomat Club»

Grupul	Nr.	Factorul mediului extern	Argumentarea includerii
Politici și juridici	1	Avansarea Republicii Moldova pe calea integrării europene și apropierea treptată a cerințelor privind calitatea, siguranța, responsabilitatea ecologică și transparența serviciilor de norme europene	Modifică cerințele autorităților publice, partenerilor străini, operatorilor turistici și clienților corporativi
	2	Majorarea consecventă a cuantumului minim garantat al salariului	Influențează direct cheltuielile sectorului hotelier-restaurant, intensiv în muncă, și amplifică necesitatea creșterii productivității muncii
	3	Implementarea programelor de stat de dezvoltare, promovare și transformare digitală a turismului	Poate contribui la creșterea fluxului turistic, sporirea vizibilității țării, dezvoltarea infrastructurii turistice și a pregătirii profesionale a angajaților
	4	Menținerea instabilității geopolitice regionale	Afectează percepția siguranței țării, fluxul turistic de intrare, logistica și comportamentul clienților străini
	5	Modificarea cerințelor reglementării de stat a activității hoteliere, de restaurant și de muncă	Influențează cheltuielile legate de respectarea cerințelor sanitare, siguranța alimentară, securitatea la incendiu, relațiile de muncă și protecția datelor cu caracter personal
Economici	1	Dinamica inflației și creșterea costului produselor alimentare, materialelor și	Majorează costul cazării, alimentației, organizării evenimentelor și deservirii

		serviciilor achiziționate	curente a obiectivului
	2	Modificarea costului energiei electrice, încălzirii, gazului și alimentării cu apă	Afectează direct cheltuielile fixe ale întreprinderii hoteliere-restaurant și oportunitatea economică a investițiilor de eficientizare energetică
	3	Modificarea veniturilor disponibile ale populației și a cheltuielilor pentru servicii hoteliere, de restaurant și de evenimente	Determină volumul cererii interne, sensibilitatea clienților la preț și cererea în perioadele de scădere sezonieră a activității de afaceri
	4	Fluctuațiile cursului de schimb al monedei naționale	Influențează costul echipamentelor și materialelor importate, cheltuielile întreprinderii și atractivitatea prețurilor serviciilor pentru oaspeții străini
	5	Dinamica turismului intern și de intrare și modificarea structurii cererii turistice	Determină gradul potențial de ocupare a hotelului, durata șederii oaspeților, structura segmentelor de clienți și posibilitățile de creștere a veniturilor
Socio-culturali	1	Creșterea exigențelor clienților privind calitatea serviciilor, siguranța, abordarea individuală și impresia generală asupra serviciului	Amplifică importanța calificării personalului, vitezei de deservire, reputației și coerenței proceselor hoteliere și de restaurant
	2	Exodul migrațional al forței de muncă, reducerea ofertei de muncă și deficitul de personal calificat în sectorul hotelier-restaurant	Limitează posibilitățile de angajare, majorează așteptările salariale și crește cheltuielile de retenție, instruire și înlocuire a angajaților
	3	Creșterea interesului clienților și beneficiarilor corporativi pentru servicii responsabile din punct de vedere ecologic și orientate social	Transformă treptat practicile ecologice și sociale dintr-un supliment voluntar într-un factor de alegere a furnizorului de servicii și de formare a reputației
Tehnologici	1	Dezvoltarea canalelor digitale de căutare, comparare, rezervare, evaluare și vânzare a serviciilor turistice și hoteliere	Modifică parcursul clientului spre achiziție, sporește transparența prețurilor și calității, precum și dependența întreprinderilor de reputația digitală și platformele intermediare
	2	Răspândirea sistemelor digitale complexe de gestionare a rezervărilor, gradului de ocupare, fondului de camere, operațiunilor de restaurant și evidenței interne	Creează posibilități de reducere a operațiunilor manuale, de creștere a preciziei evidenței și de armonizare a proceselor între subdiviziuni
	3	Dezvoltarea sistemelor digitale de management al relațiilor cu clienții, a programelor de fidelizare și a instrumentelor de vânzări repetate	Permite întreprinderilor hoteliere să acumuleze date despre clienți, să dezvolte vânzările directe și să reducă dependența de intermediarii externi
	4	Dezvoltarea analizei datelor, inteligenței artificiale, marketingului personalizat și stabilirii dinamice a prețurilor în domeniul turismului	Modifică metodele de concurență, de prognozare a cererii, de formare a prețurilor și de promovare a serviciilor hoteliere
	5	Creșterea accesibilității echipamentelor eficiente energetic și a sistemelor automatizate de gestionare a consumului de resurse	Creează posibilități de reducere treptată a consumului de energie, căldură și apă, fără a fi necesară o reconstrucție completă a obiectivului
	6	Dezvoltarea tehnologiilor de utilizare a surselor	Formează posibilități pentru o modernizare

	regenerabile de energie și a mecanismelor de finanțare a acestora	energetică mai profundă, însă necesită o analiză tehnică prealabilă, investiții semnificative și o perioadă de recuperare mai îndelungată
--	---	---

Sursă: elaborat de autor în baza analizei mediului macroeconomic, normativ-juridic, social și tehnologic al Republicii Moldova.

Politica de stat confirmă stabilitatea unui șir de tendințe incluse. Începând cu anul 2026, quantumul minim garantat al salariului este stabilit la nivelul de 6300 lei, iar Ministerul Muncii și Protecției Sociale a stabilit obiectivul majorării treptate a acestuia până la 10 000 lei până în anul 2030. Prin urmare, în analiză nu se evaluează o modificare punctuală a unei sume concrete, ci direcția pe termen lung a politicii salariale.

Includerea sprijinului de stat pentru turism este legată de Programul Național de Dezvoltare a Turismului „Turism 2029” pentru anii 2026–2029. Programul este orientat spre dezvoltarea unui produs turistic competitiv și durabil, promovarea țării, creșterea calității forței de muncă și coordonarea acțiunilor autorităților publice, mediului de afaceri și altor participanți interesați. Pentru o întreprindere hotelieră individuală, impactul acestuia are un caracter preponderent indirect, motiv pentru care acest factor nu trebuie evaluat automat cu punctajul maxim al puterii de influență.

Grupul tehnologic a fost format ținând cont de strategia de stat privind transformarea digitală până în anul 2030, una dintre direcțiile căreia este digitalizarea întreprinderilor. Totuși, dezvoltarea canalelor digitale de vânzare, a sistemelor de management intern, a instrumentelor de lucru cu clienții și a analizei datelor este examinată separat, deoarece aceste procese rezolvă sarcini diferite și necesită decizii manageriale diferite.

Eficiența energetică și utilizarea surselor regenerabile de energie au fost, de asemenea, evidențiate ca factori distincți. Măsurile de eficiență energetică pot fi implementate treptat — prin înlocuirea echipamentelor, îmbunătățirea evidenței și automatizarea consumului. Trecerea la utilizarea surselor regenerabile de energie presupune, de regulă, proiectare tehnică, căutarea finanțării și o perioadă investițională mai îndelungată. Programele de stat și internaționale din Republica Moldova dezvoltă ambele direcții, însă mecanismele de implementare a acestora și consecințele pentru întreprindere diferă.

Variabilitatea cotei taxei pe valoarea adăugată nu a fost inclusă în lista finală ca factor de calcul distinct. Modificarea impozitării poate influența potențial în mod semnificativ sectorul hotelier-restaurant, însă pentru includerea în analiza pe termen mediu nu este suficient simplul fapt al modificărilor din anii precedenți. Este necesară o tendință confirmată sau o probabilitate ridicată

a unei noi modificări în perioada analizată. În absența unui asemenea temei, această chestiune este luată în considerare în caracteristica generală a mediului normativ-juridic, dar nu primește o evaluare expertă distinctă.

Lista include **nouăsprezece factori**:

- cinci politici și juridici;
- cinci economici;
- trei socio-culturali;
- șase tehnologici.

Numărul lor, în sine, nu influențează concluziile analizei. Decisive vor fi evaluările puterii de impact, probabilității de schimbare și importanța ponderată finală a fiecărui factor. Rezultatele evaluării experte ulterioare vor permite determinarea schimbărilor care trebuie transpuse ca oportunități și amenințări în analiza punctelor forte și slabe ale întreprinderii, precum și a părților interesate prin care pot fi realizate acțiunile de răspuns.

2.4. Evaluarea expertă a puterii de influență și a probabilității de schimbare a factorilor mediului extern

După formarea listei de factori a fost realizată evaluarea lor expertă. La această etapă au fost soluționate două sarcini interconectate: determinarea puterii de impact a fiecărui factor asupra rezultatelor activității SRL «Diplomat Club» și evaluarea probabilității schimbării acestuia în următorii trei-cinci ani.

Puterea de influență reflectă gradul de sensibilitate a vânzărilor, cheltuielilor și profitului întreprinderii la schimbarea factorului respectiv. Aceasta a fost stabilită de grupul de experți pe o scală de trei puncte:

- 1 punct — schimbarea factorului are un impact nesemnificativ asupra activității întreprinderii;
- 2 puncte — consecințele apar doar în cazul unei schimbări semnificative a factorului;
- 3 puncte — chiar și o schimbare relativ mică a factorului se poate reflecta vizibil asupra vânzărilor, cheltuielilor sau profitului întreprinderii.

Probabilitatea de schimbare a fost evaluată de fiecare membru al grupului de experți separat, pe o scală de cinci puncte:

- 1 punct — schimbarea factorului este puțin probabilă;
- 2 puncte — probabilitatea de schimbare este scăzută;
- 3 puncte — schimbarea este posibilă;
- 4 puncte — probabilitatea de schimbare este ridicată;
- 5 puncte — schimbarea este practic inevitabilă sau este deja confirmată de o tendință stabilă.

Evaluarea medie expertă a probabilității de schimbare a factorului a fost determinată după formula:

$$\bar{P}_i = (P_{i1} + P_{i2} + P_{i3}) / 3$$

unde:

- $\bar{P}_i$ — evaluarea medie a probabilității de schimbare a factorului i ;
- P_{i1}, P_{i2}, P_{i3} — evaluările individuale ale celor trei membri ai grupului de experți.

Valorile medii au fost păstrate cu precizie de două zecimale. O astfel de abordare permite reflectarea diferențelor dintre opiniile participanților și evitarea pierderii de informație care apare la rotunjirea rezultatului la un număr întreg.

Evaluarea ponderată corectată a factorului a fost calculată astfel:

$$R_i = (I_i \times \bar{P}_i) / \Sigma I_i$$

unde:

- R_i — evaluarea ponderată corectată a factorului i ;
- I_i — puterea de influență a factorului asupra activității întreprinderii;
- $\bar{P}_i$ — evaluarea medie expertă a probabilității de schimbare a acestuia;
- ΣI_i — suma evaluărilor puterii de influență ale tuturor factorilor incluși în analiză;
- n — numărul de factori evaluați.

Conform listei finale, suma evaluărilor puterii de influență a constituit:

$$\Sigma I_i = 47.$$

Rezultatele evaluării experte sunt prezentate în tabelul 7.6.

Tabelul A7.6 — Evaluarea expertă a factorilor mediului extern al SRL «Diplomat Club»

Evaluarea expertă a factorilor mediului extern în SRG „Diplomat Club”							
№	Factorul mediului extern	Puterea de influență, puncte	Evaluarea expertă a probabilității de schimbare			Probabilitatea medie	Evaluarea ponderată corectată
			Expert 1	Expert 2	Expert 3		
Factori politici și juridici							
1	Avansarea Republicii Moldova pe calea integrării europene și apropierea treptată a cerințelor privind calitatea, siguranța, responsabilitatea ecologică și transparența serviciilor de norme europene	2	4	4	5	4,33	0,184
2	Majorarea consecventă a cuantumului minim garantat al salariului	3	5	5	5	5,00	0,319
3	Implementarea programelor de	2	4	5	4	4,33	0,184

	stat de dezvoltare, promovare și transformare digitală a turismului						
4	Menținerea instabilității geopolitice regionale	3	4	4	5	4,33	0,277
5	Modificarea cerințelor reglementării de stat a activității hoteliere, de restaurant și de muncă	2	3	3	2	2,67	0,113
Factori economici							
1	Dinamica inflației și creșterea costului produselor alimentare, materialelor și serviciilor achiziționate	3	4	4	5	4,33	0,277
2	Modificarea costului energiei electrice, încălzirii, gazului și alimentării cu apă	3	5	4	4	4,33	0,277
3	Modificarea veniturilor disponibile ale populației și a cheltuielilor pentru servicii hoteliere, de restaurant și de evenimente	3	3	3	4	3,33	0,213
4	Fluctuațiile cursului de schimb al monedei naționale	2	3	3	3	3,00	0,128
5	Dinamica turismului intern și de intrare și modificarea structurii cererii turistice	3	4	4	3	3,67	0,234
Factori socio-culturali							
1	Creșterea exigențelor clienților privind calitatea serviciilor, siguranța, abordarea individuală și impresia generală asupra serviciului	3	4	4	4	4,00	0,255
2	Exodul migrațional al forței de muncă, reducerea ofertei de muncă și deficitul de personal calificat în sectorul hotelier-restaurant	3	5	4	5	4,67	0,298
3	Creșterea interesului clienților și beneficiarilor corporativi pentru servicii responsabile din punct de vedere ecologic și orientate social	2	3	4	3	3,33	0,142
Factori tehnologici							
1	Dezvoltarea canalelor digitale de căutare, comparare, rezervare, evaluare și vânzare a serviciilor turistice și hoteliere	3	5	4	5	4,67	0,298
2	Răspândirea sistemelor digitale	2	4	4	4	4,00	0,170

	complexe de gestionare a rezervărilor, gradului de ocupare, fondului de camere, operațiunilor de restaurant și evidenței interne						
3	Dezvoltarea sistemelor digitale de management al relațiilor cu clienții, a programelor de fidelizare și a instrumentelor de vânzări repetate	2	4	3	4	3,67	0,156
4	Dezvoltarea analizei datelor, inteligenței artificiale, marketingului personalizat și stabilirii dinamice a prețurilor în domeniul turismului	2	4	4	5	4,33	0,184
5	Creșterea accesibilității echipamentelor eficiente energetic și a sistemelor automatizate de gestionare a consumului de resurse	2	4	4	3	3,67	0,156
6	Dezvoltarea tehnologiilor de utilizare a surselor regenerabile de energie și a mecanismelor de finanțare a acestora	2	3	4	3	3,33	0,142
Total	19 factori	47	—	—	—	—	—

Sursă: elaborat de autor în baza rezultatelor evaluării experte a reprezentanților SRL «Diplomat Club».

Notă: evaluările ponderate corectate au fost calculate pe baza valorilor medii nerotunjite. De aceea, la recalcularea cu valorile rotunjite în tabel la două zecimale, sunt posibile diferențe minime la a treia zecimală.

Interpretarea rezultatelor evaluării experte

Cea mai mare evaluare ponderată corectată a fost obținută de factorul majorării consecvente a cuantumului minim garantat al salariului — **0,319**. Grupul de experți a evaluat unanim probabilitatea continuării acestei tendințe cu punctajul maxim. Totodată, factorului i-a fost atribuită puterea maximă de influență, deoarece activitatea SRL «Diplomat Club» necesită implicarea constantă a personalului în procesele de cazare, curățenie, preparare și servire a mesei, deservirea oaspeților și organizarea evenimentelor.

Majorarea salariului, în sine, are o importanță socială semnificativă. Totodată, pentru o întreprindere hotelieră-restaurant mică, aceasta înseamnă creșterea fondului de salarizare, a contribuțiilor obligatorii și a cheltuielilor indirecte legate de menținerea diferențelor dintre nivelurile de calificare ale angajaților. De aceea, acest factor trebuie luat în considerare la

planificarea prețurilor, productivității muncii, numărului de personal și automatizării operațiunilor repetitive.

Următoarele poziții sunt ocupate de doi factori cu o evaluare identică **0,298**:

- exodul migrațional al forței de muncă și deficitul de personal calificat;
- dezvoltarea canalelor digitale de căutare, comparare, rezervare și vânzare a serviciilor hoteliere.

Coincidența acestora în evaluarea finală nu înseamnă un caracter identic al impactului. Deficitul de personal limitează preponderent posibilitățile întreprinderii și amplifică presiunea asupra cheltuielilor. Dezvoltarea canalelor digitale creează concomitent noi posibilități de atragere a clienților și sporește dependența de intermediarii externi, reputația digitală și transparența prețurilor.

Valoarea **0,277** a fost obținută de trei factori:

- menținerea instabilității geopolitice regionale;
- inflația și creșterea costului produselor alimentare, materialelor și serviciilor achiziționate;
- modificarea costului energiei electrice, încălzirii, gazului și alimentării cu apă.

Acești factori au un impact direct asupra rezultatelor financiare ale întreprinderii. Instabilitatea geopolitică poate modifica volumul și structura fluxului turistic, în timp ce inflația și costul resurselor comunale majorează costul serviciilor hoteliere și de restaurant.

O evaluare ridicată — **0,255** — a fost obținută de creșterea exigențelor clienților privind calitatea serviciilor, siguranța, abordarea individuală și impresia generală asupra serviciului. Pentru o întreprindere hotelieră-restaurant, acest factor are o importanță deosebită, deoarece deficiențele de deservire se reflectă rapid în recenziile digitale și pot influența nu doar vizitele repetate, ci și deciziile potențialilor clienți.

Dinamica turismului intern și de intrare a obținut evaluarea **0,234**. Acest factor poate crea posibilități de creștere a gradului de ocupare a hotelului, a cifrei de afaceri a restaurantului și a numărului de evenimente organizate. Totuși, valorificarea efectivă a acestei posibilități depinde de calitatea ofertei întreprinderii, prezența sa în canalele digitale, politica de prețuri și relațiile cu intermediarii turistici.

Modificarea veniturilor disponibile ale populației a fost evaluată la **0,213**. Pentru SRL «Diplomat Club» acest factor este important, în primul rând, din perspectiva cererii interne pentru serviciile de restaurant, banchete și evenimente. Reducerea veniturilor reale amplifică sensibilitatea clienților la preț, în timp ce creșterea veniturilor poate contribui la extinderea cererii pentru oferte mai calitative și complexe.

Evaluarea **0,184** a fost obținută de:

- integrarea europeană și armonizarea treptată a cerințelor privind serviciile;
- programele de stat de dezvoltare și promovare a turismului;
- dezvoltarea analizei datelor, inteligenței artificiale, marketingului personalizat și stabilirii dinamice a prețurilor.

Acești factori au o probabilitate ridicată de evoluție, însă influența lor asupra unei întreprinderi mici concrete are un caracter preponderent indirect. Rezultatul practic depinde de capacitatea SRL «Diplomat Club» de a se adapta la noile cerințe, de a participa la programele de sprijin și de a utiliza soluțiile tehnologice disponibile.

Răspândirea sistemelor digitale complexe de gestionare a proceselor hoteliere și de restaurant a obținut evaluarea **0,170**. Dezvoltarea pieței respective creează posibilități tehnice pentru automatizarea rezervărilor, gradului de ocupare a camerelor, evidenței interne și interacțiunii dintre subdiviziuni. Totuși, efectul real apare doar după adoptarea de către întreprindere a deciziei investiționale și integrarea sistemului în activitatea zilnică.

Dezvoltarea sistemelor digitale de management al relațiilor cu clienții și creșterea accesibilității echipamentelor eficiente energetic au obținut o evaluare identică **0,156**. Prima direcție poate susține vânzările directe și repetate, a doua — reduce consumul de resurse și cheltuielile comunale. Ambii factori necesită acțiuni țintite din partea întreprinderii și nu generează rezultate în mod automat.

Creșterea interesului pentru servicii responsabile din punct de vedere ecologic și dezvoltarea tehnologiilor de utilizare a surselor regenerabile de energie au obținut evaluarea **0,142**. Probabilitatea acestora este considerată destul de ridicată, însă puterea impactului direct asupra SRL «Diplomat Club» rămâne deocamdată moderată. Așteptările ecologice ale clienților se intensifică treptat, dar nu constituie încă întotdeauna criteriul principal de alegere a hotelului.

Utilizarea surselor regenerabile de energie este limitată de condițiile investiționale, tehnice și financiare.

Fluctuațiile cursului de schimb al monedei naționale au obținut evaluarea **0,128**. Factorul influențează costul echipamentelor și materialelor importate, însă o parte din încasările întreprinderii poate fi, de asemenea, legată de clienții străini. De aceea, impactul acestuia poate avea atât un caracter negativ, cât și parțial compensatoriu.

Cea mai mică evaluare — **0,113** — a fost obținută de modificarea cerințelor reglementării de stat a activității hoteliere, de restaurant și de muncă. Aceasta nu înseamnă lipsa importanței legislației pentru întreprindere. Poziția mai joasă se explică prin probabilitatea relativ moderată a unei schimbări semnificative a cerințelor respective în perioada analizată, comparativ cu dinamica salariilor, prețurilor, pieței forței de muncă și tehnologiilor digitale.

Ierarhizarea factorilor prioritari

În baza rezultatelor calculului, printre factorii care necesită atenția prioritară a conducerii SRL «Diplomat Club» se numără:

Tabelul A7.7 — Ierarhizarea factorilor prioritari ai mediului extern al SRL „Diplomat Club”.

Locul	Factorul	Evaluarea ponderată corectată
1	Majorarea consecventă a cuantumului minim garantat al salariului	0,319
2–3	Exodul migrațional și deficitul de personal calificat	0,298
2–3	Dezvoltarea canalelor digitale de căutare, rezervare și vânzare a serviciilor hoteliere	0,298
4–6	Mentținerea instabilității geopolitice regionale	0,277
4–6	Inflația și creșterea costului produselor, materialelor și serviciilor achiziționate	0,277
4–6	Modificarea costului resurselor energetice și comunale	0,277
7	Creșterea exigențelor clienților privind calitatea serviciilor	0,255
8	Dinamica turismului intern și de intrare	0,234
9	Modificarea veniturilor disponibile ale populației	0,213

Sursă: elaborat de autor în baza rezultatelor tabelului A7.6.

Factorii evidențiați acoperă trei zone principale de impact extern asupra întreprinderii.

Prima zonă este legată de creșterea cheltuielilor operaționale. Aceasta include majorarea costului muncii, inflația, scumpirea produselor, materialelor, resurselor energetice și comunale.

A doua zonă reflectă modificarea condițiilor de formare a cererii. Aceasta include instabilitatea geopolitică, dinamica fluxului turistic, modificarea veniturilor populației și creșterea exigențelor clienților.

A treia zonă este legată de transformarea modalităților de concurență și de interacțiune cu piața. Cel mai semnificativ aspect aici este dezvoltarea canalelor digitale de căutare și rezervare a serviciilor hoteliere.

Rezultatele obținute nu permit împărțirea mecanică a mediului extern doar în favorabil și nefavorabil. Unul și același factor poate crea concomitent oportunități și amenințări. De exemplu, dezvoltarea canalelor digitale sporește accesul întreprinderii la piață, dar amplifică dependența de platformele intermediare și recenziile publice. Creșterea exigențelor ecologice poate majora cheltuielile, dar în același timp creează posibilitatea de a consolida reputația și de a atrage noi segmente de clienți.

De aceea, la etapa următoare fiecare factor este examinat din perspectiva:

- schimbărilor generate în sectorul hotelier-restaurant;
- consecințelor concrete pentru SRL «Diplomat Club»;
- caracterului impactului — oportunitate, amenințare sau o combinație a ambelor direcții;
- acțiunilor manageriale necesare pentru valorificarea efectului pozitiv sau limitarea consecințelor negative.

Rezultatele acestei interpretări vor fi utilizate nemijlocit la formarea componentei externe a analizei punctelor forte și slabe, oportunităților și amenințărilor, iar apoi — la alegerea elementelor strategiei și elaborarea mecanismului de realizare a acesteia.

2.5. Matricea finală a analizei mediului extern și direcțiile de răspuns SRL «Diplomat Club»

Evaluarea ponderată corectată calculată permite determinarea importanței comparative a factorilor, însă, prin ea însăși, nu dezvăluie consecințele concrete ale schimbării acestora pentru sectorul hotelier-restaurant și întreprinderea studiată. De aceea, rezultatele evaluării experte au fost completate cu o analiză de conținut a impactului sectorial și a posibilelor decizii manageriale.

În matricea finală, factorii sunt aranjați în cadrul fiecărui grup în ordinea descrescătoare a evaluării lor ponderate corectate. Pentru fiecare factor sunt determinate schimbările așteptate în sectorul hotelier-restaurant, posibilele consecințe pentru SRL «Diplomat Club», caracterul preponderent al impactului și direcțiile de răspuns ale întreprinderii.

La determinarea caracterului influenței s-a ținut cont de faptul că unul și același proces extern poate crea concomitent atât oportunități, cât și amenințări. De exemplu, răspândirea canalelor digitale de rezervare extinde accesul întreprinderii la clienți, dar amplifică totodată dependența de platformele intermediare, recenziilor publice și concurenței de preț. De aceea, factorii cu caracter dublu nu au fost încadrați artificial doar ca fiind pozitivi sau negativi

Tabelul A7.8 — Matricea finală a analizei factorilor politici, economici, socio-culturali și tehnologici ai mediului extern al SRL «Diplomat Club»

Factorul mediului extern	Evaluare a ponderat ă corectată	Schimbări în sectorul hotelier-restaurant	Consecințe pentru SRL «Diplomat Club»	Caracterul impactului	Direcțiile de răspuns ale întreprinderii
Factori politici și juridici					

Sursă: elaborat de autor în baza rezultatelor evaluării experte prezentate în tabelul A7.7.

Factorul mediului extern	Evaluare a ponderat ă corectată	Schimbări în sectorul hotelier-restaurant	Consecințe pentru SRL «Diplomat Club»	Caracterul impactului	Direcțiile de răspuns ale întreprinderii
Majorarea consecventă a cuantumului minim garantat al salariului	0,319	Creșterea cheltuielilor întreprinderilor cu salarizarea, contribuțiile obligatorii și retenția personalului calificat; amplificarea necesității de a crește productivitatea	Creșterea fondului de salarizare și a cheltuielilor administrative; riscul reducerii rentabilității în cazul imposibilității unei revizuii corespunzătoare a prețurilor	Preponderent amenințare	Planificarea fondului de salarizare pe termen mediu; revizuirea repartizării funcțiilor; automatizarea operațiunilor repetitive; corelarea majorării salariale cu creșterea productivității și calității serviciilor
Mentținerea instabilității geopolitice regionale	0,277	Prudența sporită a turiștilor străini și a clienților de afaceri; posibile fluctuații ale fluxului turistic și reducerea orizontului de rezervare	Riscul anulării rezervărilor, reducerii gradului de ocupare și diminuării numărului de evenimente corporative	Preponderent amenințare	Diversificarea segmentelor de clienți; dezvoltarea cererii interne și regionale; condiții flexibile de anulare; colaborarea cu clienții corporativi și intermediarii turistici
Avansarea Republicii Moldova pe calea integrării europene și apropierea cerințelor privind calitatea, siguranța, responsabilitate a ecologică și transparența serviciilor de norme europene	0,184	Creșterea treptată a standardelor de deservire, siguranță, protecție a consumatorilor și responsabilitate ecologică; creșterea așteptărilor partenerilor străini	Necesitatea perfecționării procedurilor interne și documentării practicilor; posibilitatea consolidării încrederii clienților și partenerilor străini	Dublu	Aducerea treptată a procedurilor de deservire și siguranță la standarde mai înalte; documentarea practicilor ecologice și sociale; instruirea angajaților

Factorul mediului extern	Evaluare a ponderat ă corectată	Schimbări în sectorul hotelier-restaurant	Consecințe pentru SRL «Diplomat Club»	Caracterul impactului	Direcțiile de răspuns ale întreprinderii
Implementarea programelor de stat de dezvoltare, promovare și transformare digitală a turismului	0,184	Intensificarea promovării țării ca destinație turistică; dezvoltarea infrastructurii, pregătirii profesionale și prezenței digitale a întreprinderilor turistice	Posibilitatea creșterii fluxului turistic, participării la programele de dezvoltare și extinderii relațiilor de parteneriat	Preponderent oportunitate	Monitorizarea programelor de stat; participarea la evenimente turistice; colaborarea cu organizațiile de profil; includerea întreprinderii în rutele turistice naționale și municipale
Modificarea cerințelor reglementării de stat a activității hoteliere, de restaurant și de muncă	0,113	Creșterea exigențelor privind siguranța alimentară, normele sanitare, relațiile de muncă, securitatea la incendiu și protecția datelor cu caracter personal	Cheltuieli suplimentare pentru respectarea cerințelor; riscul sancțiunilor în cazul actualizării întârziate a procedurilor interne	Preponderent amenințare	Verificarea juridică periodică a activității; desemnarea persoanelor responsabile; ținerea listelor de control; actualizarea la timp a regulilor și instrucțiunilor interne
Factori economici					
Inflația și creșterea costului produselor alimentare, materialelor și serviciilor achiziționate	0,277	Creșterea costului cazării, alimentației, curățeniei, deservirii evenimentelor și reparațiilor curente	Reducerea rentabilității brute și nete în condițiile menținerii prețurilor anterioare; necesitatea unui capital circulant suplimentar	Preponderent amenințare	Controlul costurilor pe direcții de activitate; revizuirea meniului și a politicii de achiziții; negocieri cu furnizorii; analiza periodică a prețurilor și marginalității serviciilor
Modificarea costului energiei electrice, încălzirii, gazului și alimentării cu apă	0,277	Creșterea ponderii cheltuielilor energetice în structura costurilor; creșterea cererii pentru tehnologii de eficientizare energetică	Creșterea cheltuielilor fixe indiferent de gradul efectiv de ocupare a hotelului; amplificarea riscului în perioadele sezoniere	Preponderent amenințare	Organizarea evidenței consumului de resurse; efectuarea unui audit energetic; înlocuirea treptată a echipamentelor; stabilirea unor indicatori-țintă de reducere a consumului

Factorul mediului extern	Evaluare a ponderat ă corectată	Schimbări în sectorul hotelier-restaurant	Consecințe pentru SRL «Diplomat Club»	Caracterul impactului	Direcțiile de răspuns ale întreprinderii
Dinamica turismului intern și de intrare și modificarea structurii cererii turistice	0,234	Modificarea volumului, sezonality și structurii cererii; creșterea rolului călătoriilor de scurtă durată, turismului de afaceri și de evenimente	Posibilitatea creșterii gradului de ocupare, cifrei de afaceri a restaurantului și numărului de evenimente, dar și riscul unei cereri neuniforme	Preponderent oportunitate	Elaborarea de oferte pentru diferite segmente de clienți; colaborarea cu agențiile turistice; crearea de pachete de servicii; adaptarea prețurilor la sezonality
Modificarea veniturilor disponibile ale populației și a cheltuielilor pentru servicii hoteliere, de restaurant și de evenimente	0,213	Modificarea sensibilității clienților la preț și a structurii consumului; posibila reducere a cheltuielilor pentru servicii și evenimente suplimentare	Fluctuații ale cererii pentru evenimente de restaurant, banchete și evenimente de familie; presiune asupra prețurilor	Dublu	Formarea mai multor niveluri de preț ale ofertelor; controlul bonului mediu; pachete de servicii flexibile; menținerea calității concomitent cu optimizarea structurii ofertei
Fluctuațiile cursului de schimb al monedei naționale	0,128	Modificarea costului echipamentelor, produselor și materialelor importate; modificarea atractivității prețurilor țării pentru oaspeții străini	Posibila creștere a cheltuielilor de achiziție; totodată, serviciile pot deveni mai accesibile pentru o parte din clienții străini	Dublu	Reducerea dependenței de achizițiile de import; dezvoltarea bazei locale de furnizori; luarea în calcul a riscurilor valutare la achizițiile de mari dimensiuni
Factori socio-culturali					
Exodul migrațional al forței de muncă, reducerea ofertei de muncă și deficitul de personal calificat în sectorul hotelier-restaurant	0,298	Intensificarea concurenței angajatorilor pentru forța de muncă; creșterea așteptărilor salariale; creșterea fluctuației și a costurilor de recrutare	Riscul lipsei de personal, suprasolicitării angajaților existenți și reducerii stabilității calității servirii	Preponderent amenințare	Dezvoltarea sistemului de retenție a angajaților; instruire și interschimbabilitate; colaborarea cu instituțiile de învățământ; planificarea rezervei de personal

Factorul mediului extern	Evaluare a ponderat ă corectată	Schimbări în sectorul hotelier-restaurant	Consecințe pentru SRL «Diplomat Club»	Caracterul impactului	Direcțiile de răspuns ale întreprinderii
Creșterea exigențelor clienților privind calitatea serviciilor, siguranța, abordarea individuală și impresia generală asupra serviciului	0,255	Amplificarea rolului recenziilor, vitezei de servire, personalizării și coerenței tuturor elementelor experienței clientului	Greșelile unor angajați pot afecta rapid reputația și deciziile viitorilor clienți; un serviciu de calitate creează un avantaj	Dublu	Stabilirea standardelor de servire; instruirea angajaților; analiza reclamațiilor și recenziilor; monitorizarea parcursului clientului de la rezervare până la finalizarea șederii
Creșterea interesului clienților și beneficiarilor corporativi pentru servicii responsabile din punct de vedere ecologic și orientate social	0,142	Includerea treptată a criteriilor ecologice și sociale în alegerea hotelurilor, restaurantelor și locațiilor pentru evenimente	Posibilitatea îmbunătățirii reputației și atragerii de noi segmente; necesitatea confirmării practicilor declarate	Preponderent oportunitate	Reducerea materialelor de unică folosință; colectarea separată a deșeurilor; economisirea apei și energiei; informarea clienților doar despre practicile efectiv aplicate
Factori tehnologici					
Dezvoltarea canalelor digitale de căutare, comparare, rezervare, evaluare și vânzare a serviciilor turistice și hoteliere	0,298	Deplasarea alegerii și achiziției serviciilor în mediul digital; creșterea transparenței prețurilor, calității și recenziilor	Extinderea accesului la piață concomitent cu creșterea comisioanelor intermediarilor și a dependenței de reputația digitală	Dublu	Dezvoltarea rezervărilor directe prin site și rețele sociale; gestionarea recenziilor; actualizarea informațiilor pe platforme; compararea eficienței canalelor de vânzare
Dezvoltarea analizei datelor, inteligenței artificiale, marketingului personalizat și stabilirii dinamice a prețurilor în domeniul turismului	0,184	Trecerea sectorului la prognozarea cererii, stabilirea flexibilă a prețurilor și oferte personalizate	Riscul rămânerii în urmă din punct de vedere tehnologic; posibilitatea îmbunătățirii gradului de ocupare și rentabilității prin decizii mai fundamentate	Dublu	Acumularea și analiza treptată a datelor privind gradul de ocupare, clienții și vânzările; implementarea unor instrumente simple de prognozare; instruirea angajaților responsabili

Factorul mediului extern	Evaluare a ponderat ă corectată	Schimbări în sectorul hotelier-restaurant	Consecințe pentru SRL «Diplomat Club»	Caracterul impactului	Direcțiile de răspuns ale întreprinderii
Răspândirea sistemelor digitale complexe de gestionare a rezervărilor, gradului de ocupare, fondului de camere, operațiunilor de restaurant și evidenței interne	0,170	Reducerea evidenței manuale și creșterea coerenței între procesele hoteliere, de restaurant și administrative	Posibilitatea reducerii numărului de erori, accelerării deservirii și obținerii unor date mai precise pentru management	Preponderent oportunitate	Alegerea unui sistem corespunzător amplorii întreprinderii; implementare etapizată; migrarea datelor; instruirea angajaților; desemnarea persoanei responsabile de mentenanță
Dezvoltarea sistemelor digitale de management al relațiilor cu clienții, a programelor de fidelizare și a instrumentelor de vânzări repetate	0,156	Intensificarea comunicării directe cu clienții și personalizării ofertelor; reducerea dependenței de vânzările ocazionale	Posibilitatea creșterii ponderii clienților fideli și a rezervărilor directe	Preponderent oportunitate	Crearea unei baze unice de clienți cu respectarea cerințelor de protecție a datelor; segmentarea clienților; programe de fidelizare; oferte personalizate
Creșterea accesibilității echipamentelor eficiente energetic și a sistemelor automatizate de gestionare a consumului de resurse	0,156	Extinderea gamei de tehnologii pentru reducerea consumului de energie, căldură și apă; reducerea costului unor soluții	Posibilitatea reducerii cheltuielilor comunale și creșterii eficienței ecologice	Preponderent oportunitate	Inventarierea echipamentelor; identificarea sectoarelor cu cele mai mari costuri; înlocuirea treptată a iluminatului și echipamentelor; controlul automatizat al consumului
Dezvoltarea tehnologiilor de utilizare a surselor regenerabile de energie și a mecanismelor de finanțare a acestora	0,142	Extinderea ofertei de instalații solare, pompe de căldură și mecanisme financiare pentru modernizarea energetică	Reducerea potențială a dependenței de resursele tradiționale, dar necesitatea unor investiții semnificative și a unei evaluări tehnice	Preponderent oportunitate, cu limitări investiționale	Efectuarea unei analize tehnice și financiare prealabile; evaluarea termenului de recuperare; studierea programelor de finanțare disponibile; implementare doar după confirmarea oportunității economice

Sursă: elaborat de autor în baza rezultatelor evaluării experte prezentate în tabelul A7.7.

Rezultatele obținute arată că cea mai puternică presiune asupra SRL «Diplomat Club» nu este generată de un singur factor izolat, ci de combinarea schimbărilor legate de personal și de costuri. Majorarea consecventă a cuantumului minim garantat al salariului, deficitul de personal, inflația și creșterea costului resurselor energetice afectează concomitent diferite elemente ale costurilor. Impactul lor cumulat este deosebit de semnificativ pentru o întreprindere hotelieră-restaurant mică, întrucât posibilitățile de compensare a creșterii cheltuielilor prin economia de scară sunt limitate.

În aceste condiții, simpla majorare a prețurilor nu poate fi considerată singura modalitate de răspuns. Creșterea excesivă a costului serviciilor poate reduce cererea de pe piața internă și poate înrăutăți poziția de preț a întreprinderii față de concurenți. De aceea, direcția principală de răspuns trebuie să combine controlul cheltuielilor, creșterea productivității muncii, automatizarea unor procese și un management mai precis al sortimentului și prețurilor.

A doua grupă de factori semnificativi este legată de modificarea cererii și comportamentului clienților. Instabilitatea geopolitică, dinamica fluxului turistic, veniturile populației și creșterea exigențelor privind calitatea pot modifica nu doar numărul de clienți, ci și structura cererii. Pentru întreprindere crește importanța diversificării segmentelor de clienți.

Dependența de un singur tip de oaspeți sau de o singură direcție de activitate mărește vulnerabilitatea în perioadele de schimbare a cererii turistice sau interne.

Combinarea serviciilor hoteliere, de restaurant și de evenimente reprezintă, în acest caz, un avantaj important. Aceasta permite elaborarea unor oferte complexe pentru oaspeți individuali, evenimente de familie, clienți corporativi și grupuri turistice. Totuși, valorificarea acestui avantaj necesită o politică de prețuri coordonată, un management unitar al rezervărilor și o înțelegere mai precisă a rentabilității fiecărei direcții.

A treia grupă de factori reflectă modificarea mediului tehnologic al sectorului hotelier-restaurant. Cel mai vizibil impact îl are dezvoltarea canalelor digitale de căutare și rezervare. Aceasta extinde piața, dar amplifică totodată dependența întreprinderii de platformele intermediare, plățile comisionale, recenziile publice și compararea prețurilor în timp real.

De aceea, dezvoltarea digitală a întreprinderii nu trebuie să se limiteze la prezența pe platformele externe. Pentru reducerea dependenței de intermediari este necesar ca dezvoltarea rezervărilor directe, a bazei proprii de clienți, a vânzărilor repetate și a unei activități sistematice privind reputația digitală să fie realizată consecvent. Implementarea sistemelor moderne de management intern trebuie privită nu ca un scop tehnologic de sine stătător, ci ca un mijloc de

creștere a preciziei evidenței, de reducere a numărului de erori și de sprijinire a deciziilor manageriale.

Eficiența energetică și utilizarea surselor regenerabile de energie constituie o direcție distinctă de răspuns. Pe termen scurt, prioritare sunt soluțiile care nu necesită investiții unice mari: evidența consumului, înlocuirea echipamentelor cu cele mai mari costuri, reglarea automată și controlul consumului de energie. Soluțiile mai capital-intensive este oportun să fie adoptate doar după o evaluare tehnică și financiară.

O parte dintre factorii externi nu poate fi încadrată univoc doar la oportunități sau doar la amenințări. Creșterea exigențelor clienților, digitalizarea vânzărilor, integrarea europeană și dezvoltarea analizei datelor creează avantaje pentru întreprinderile capabile să se adapteze rapid. Pentru întreprinderile care păstrează metodele anterioare de lucru, aceleași schimbări devin o sursă de rămânere în urmă din punct de vedere concurențial.

Matricea finală permite reunirea acțiunilor de răspuns individuale în câteva direcții strategice:

- creșterea eficienței utilizării resurselor de muncă și financiare;
- controlul costurilor și al cheltuielilor energetice;
- dezvoltarea canalelor digitale de vânzare directă;
- perfecționarea calității deservirii și a activității cu recenziile;
- consolidarea stabilității resurselor umane;
- diversificarea segmentelor de clienți și a surselor de venit;
- implementarea etapizată a soluțiilor ecologice și eficiente energetice;
- extinderea colaborării cu organizațiile turistice, educaționale, tehnologice și financiare.

Direcțiile evidențiate vor fi utilizate la formarea oportunităților și amenințărilor în analiza ulterioară a punctelor forte și slabe ale întreprinderii. Totodată, realizarea lor depinde nu doar de deciziile conducerii SRL «Diplomat Club», ci și de calitatea interacțiunii cu angajații, clienții, furnizorii, intermediarii turistici, instituțiile de învățământ, structurile de stat și furnizorii de tehnologii.

De aceea, următorul element al celei de-a doua etape este analiza părților interesate și a interacțiunilor rețelei de valoare ale întreprinderii. Sarcina acesteia constă în identificarea participanților prin care se manifestă influența mediului extern, precum și a resurselor, competențelor și formelor de colaborare necesare pentru realizarea direcțiilor de răspuns formulate.

2.6. Analiza părților interesate și a interacțiunilor rețelei de valoare ale SRL «Diplomat Club»

Analiza mediului extern realizată a arătat că reacția SRL «Diplomat Club» la oportunitățile și amenințările identificate depinde nu doar de deciziile interne ale conducerii, ci și de calitatea interacțiunii întreprinderii cu clienții, angajații, furnizorii, intermediarii turistici, instituțiile de stat și alți participanți la piață.

Includerea componentei rețelei de valoare corespunde prevederilor punctului 2.3 al tezei. Cercetarea realizată în teză a arătat că părțile interesate externe au cea mai puternică influență asupra orientării întreprinderilor mici și mijlocii din Republica Moldova spre dezvoltarea durabilă. Modelul rețelei de valoare elaborat de autor privește strategia nu ca un document intern izolat, ci ca un proces de coordonare a intereselor, resurselor și acțiunilor participanților rețelei antreprenoriale. În studiul de caz practic, această abordare este utilizată pentru determinarea:

- participanților care influențează realizarea strategiei;
- intereselor lor principale;
- resurselor și valorilor pe care le schimbă cu întreprinderea;
- direcțiilor prioritare de colaborare ulterioară.

Gradul de influență și de interes a fost evaluat pe o scală de la 1 la 5, unde 1 corespunde nivelului minim, iar 5 — nivelului maxim. Prioritatea interacțiunii a fost determinată ca produsul celor două evaluări.

Tabelul A7.9 — Matricea părților interesate și a interacțiunilor rețelei de valoare ale SRL «Diplomat Club»

Partea interesată	Interesul principal	Influență	Interes	Prioritate	Schimb de valoare	Direcția de interacțiune
Clienți și oaspeți	Calitate, siguranță, confort, preț acceptabil	5	5	25	Întreprinderea oferă servicii și experiențe; clienții generează venituri, recenzii și cerere repetată	Analiza satisfacției, gestionarea recenziilor, personalizarea ofertelor, programe de fidelizare
Angajați	Salarizare stabilă, condiții de muncă, dezvoltare și recunoaștere	5	5	25	Întreprinderea asigură locuri de muncă și venit; angajații creează calitatea serviciului și experiența clientului	Instruire, retenția personalului, repartizarea responsabilităților, corelarea motivației cu rezultatele
Conducerea și proprietarul	Rentabilitate, durabilitate, menținerea controlului și a valorii afacerii	5	5	25	Proprietarul furnizează capital și ia decizii; întreprinderea generează venit și valoare a afacerii	Formalizarea strategiei, bugetare, control periodic al rezultatelor financiare și nefinanciare

Partea interesată	Interesul principal	Influență	Interes	Prioritate	Schimb de valoare	Direcția de interacțiune
Furnizori de produse, materiale și echipamente	Comenzi stabile, plată la timp, colaborare pe termen lung	4	4	16	Furnizorii asigură resursele necesare; întreprinderea generează o cerere stabilă	Acorduri pe termen lung, evaluarea calității și fiabilității, dezvoltarea bazei locale de furnizori
Platforme digitale de rezervare și intermediari turistici	Venit din comisioane și un volum stabil de oferte	4	4	16	Intermediarii asigură accesul la clienți și vizibilitate digitală; întreprinderea furnizează produsul hotelier	Controlul comisioanelor, gestionarea ratingului, dezvoltarea rezervărilor directe și reducerea dependenței excesive
Autorități publice și de control	Respectarea legislației, plata impozitelor, siguranța serviciilor și ocuparea forței de muncă	5	3	15	Statul stabilește regulile și programele de sprijin; întreprinderea creează locuri de muncă și venituri fiscale	Controlul respectării cerințelor, participarea la programele de sprijin și de promovare turistică
Furnizori de servicii comunale și soluții de eficiență energetică	Plata resurselor, comercializarea echipamentelor și serviciilor de modernizare	4	3	12	Furnizorii asigură alimentarea cu energie și tehnologii; întreprinderea generează cerere și achită serviciile	Evidența consumului, audit energetic, evaluarea modernizării și a surselor de finanțare disponibile
Agenții turistice, clienți corporativi și organizatori de evenimente	Cazare, alimentație și organizare de evenimente de încredere	4	4	16	Partenerii generează cerere de grup și corporativă; întreprinderea oferă servicii complexe	Pachete de servicii, tarife contractuale, promovare comună și planificarea evenimentelor
Instituții de învățământ	Organizarea stagiilor de practică, angajarea absolvenților și colaborarea cu mediul de afaceri	3	4	12	Instituțiile asigură personal și instruire; întreprinderea oferă locuri de practică și experiență profesională	Practica studenților, selecția tinerilor specialiști, programe comune de instruire

Partea interesată	Interesul principal	Influență	Interes	Prioritate	Schimb de valoare	Direcția de interacțiune
Instituții financiare și organizații de sprijin al afacerilor	Rambursarea finanțării și eficacitatea proiectelor investiționale	3	3	9	Instituțiile financiare oferă capital și consultanță; întreprinderea realizează proiecte investiționale	Căutarea finanțării pentru digitalizare și eficiență energetică, pregătirea unor cereri investiționale fundamentate
Comunitatea locală	Ocuparea forței de muncă, absența impactului negativ și dezvoltarea teritoriului	2	3	6	Întreprinderea creează locuri de muncă și servicii; comunitatea formează mediul reputațional și social	Gestionarea responsabilă a deșeurilor, achiziții locale, participarea la inițiative comunitare

Sursă: elaborat de autor în baza evaluării experte și a modelului rețelei de valoare prezentat în punctul 2.3 al tezei.

Rezultatele arată că prioritatea cea mai înaltă o au clienții, angajații, conducerea și proprietarul întreprinderii. Aceste părți determină nemijlocit calitatea serviciilor, rezultatul financiar și posibilitatea realizării schimbărilor strategice.

Prioritate ridicată au, de asemenea, furnizorii, intermediarii turistici, clienții corporativi și autoritățile publice. Prin intermediul lor se manifestă o parte semnificativă a factorilor identificați în analiza mediului extern: creșterea costului resurselor, deficitul de personal, modificarea cererii turistice, digitalizarea vânzărilor și intensificarea cerințelor normative.

Analiza rețelei de valoare a permis stabilirea faptului că cele mai importante direcții de dezvoltare a rețelei SRL «Diplomat Club» sunt:

- consolidarea relațiilor directe cu clienții și beneficiarii corporativi;
- dezvoltarea parteneriatului cu organizațiile turistice și educaționale;
- creșterea stabilității aprovizionării;
- atragerea resurselor tehnologice și financiare externe;
- repartizarea funcțiilor și responsabilităților între participanții la realizarea strategiei.

Astfel, prezenta secțiune dezvăluie practic două elemente ale modelului rețelei de valoare al autorului: integrarea întreprinderii în lanțurile de parteneriat și interacțiunea sistemică cu părțile interesate. Repartizarea funcțiilor interne și motivarea angajaților pe baza indicatorilor-cheie de performanță vor fi concretizate la elaborarea mecanismului de realizare a strategiei.

ETAPA 3. DIAGNOSTICAREA COMPLEXĂ A MEDIULUI INTERN AL SRL «DIPLOMAT CLUB»

După evaluarea mediului extern și a părților interesate, este necesar să se determine dacă întreprinderea dispune de resursele interne și de capacitățile manageriale necesare pentru

valorificarea oportunităților identificate și limitarea amenințărilor. De aceea, a treia etapă acoperă starea financiar-economică, potențialul de personal, digitalizarea, cultura organizațională, calitatea deservirii și poziția de piață a SRL «Diplomat Club».

Logica etapei corespunde metodologiei elaborate în teză: parametrii financiari și nefinanciari ai întreprinderii sunt examinați împreună, iar rezultatele diagnosticării interne sunt utilizate în continuare la formarea analizei punctelor forte și slabe, alegerea strategiei și calcularea indicatorului integral al calității planificării strategice K_{ps}^{int} .

Analiza este realizată pentru perioada 2022–2025 în baza situațiilor financiare ale întreprinderii, informațiilor privind numărul de angajați, informațiilor manageriale, rezultatelor sondajelor în rândul clienților și personalului, precum și a datelor privind practicile digitale și organizaționale aplicate.

Diagnosticarea internă include trei direcții interconectate:

- 1. rezultatele financiar-economice și eficiența utilizării resurselor;**
- 2. potențialul de personal și cultura organizațională;**
- 3. digitalizarea, calitatea deservirii, reputația și poziția de piață.**

O astfel de structurare permite evitarea unei descrieri fragmentate a indicatorilor individuali și stabilirea modului în care rezultatele financiare ale întreprinderii sunt legate de calitatea managementului, personal, experiența clientului și gradul de pregătire pentru dezvoltarea durabilă.

3.1. Rezultatele financiar-economice și eficiența utilizării resurselor

Analiza financiară a SRL «Diplomat Club» a fost realizată pentru perioada 2022–2025 în baza datelor situațiilor financiare contabile. Scopul acesteia constă în evaluarea dinamicii activității, profitabilității, lichidității, stabilității financiare și eficienței utilizării resurselor.

În cadrul analizei sunt examinate veniturile din vânzări, costul vânzărilor, profitul brut, operațional și net, activele, capitalul propriu și datoriile pe termen scurt. Suplimentar sunt calculați indicatorii de rentabilitate a vânzărilor, activelor și capitalului propriu, lichidității curente, autonomiei financiare, precum și veniturile și profitul net pe angajat.

Rezultatele sunt prezentate în tabelul 7.10.

Tabelul A7.10 — Rezultatele financiare ale SRL «Diplomat Club», lei

Indicator	2022	2023	2024	2025
Venituri din vânzări	5 344 211	8 559 897	11 086 739	12 450 432
Costul vânzărilor	5 076 337	7 178 813	9 312 861	10 458 362
Profit brut	267 874	1 381 084	1 773 878	1 992 070
Cheltuieli administrative	102 116	1 191 932	1 484 730	1 773 196

Profit operațional	165 758	189 152	289 148	218 874
Profit net	145 867	166 454	254 450	192 609
Total active	766 124	889 717	1 137 423	1 339 590
Capital propriu	643 763	810 217	1 064 667	1 257 276
Datorii pe termen scurt	122 361	79 500	72 756	82 314

Sursă: elaborat de autor în baza situațiilor financiare ale SRL «Diplomat Club» pentru perioada 2022–2025.

În perioada analizată, veniturile din vânzări ale SRL «Diplomat Club» au crescut de la 5 344 211 la 12 450 432 lei, adică de 2,33 ori. Costul vânzărilor a crescut de 2,06 ori, ca urmare a căruia profitul brut a crescut de la 267 874 la 1 992 070 lei. Ponderea profitului brut în venituri a crescut de la 5,0% în anul 2022 la 16,0% în anul 2025.

Concomitent, cheltuielile administrative au crescut până la 1 773 196 lei. În anul 2025, comparativ cu anul 2024, veniturile au crescut cu 12,3%, însă profitul operațional și cel net s-au redus cu 24,3%. Rentabilitatea netă a vânzărilor a scăzut de la 2,30 la 1,55%, ceea ce indică o intensificare a presiunii cheltuielilor administrative asupra rezultatului financiar final.

Valoarea activelor a crescut în perioada 2022–2025 cu 74,9%, iar capitalul propriu — cu 95,3%.

Totodată, datoriile pe termen scurt au rămas sub nivelul anului 2022. Astfel, întreprinderea și-a extins amploarea activității și și-a consolidat baza de capital propriu, însă reducerea profitului în anul 2025 arată necesitatea unui control mai riguros al cheltuielilor administrative și operaționale.

Pentru o evaluare mai precisă a profitabilității, solvabilității și structurii de finanțare, indicatorii financiari absoluți au fost completați cu calcularea coeficienților relativi, prezentați în tabelul A7.11.

Tabelul A7.11 — Principalii coeficienți financiari ai SRL «Diplomat Club»

Coeficient	Formulă	2023	2024	2025	Optimul pentru RM	Evaluare
Rentabilitatea vânzărilor (ROS)	PN / Venituri	1,94%	2,30%	1,55%	$\geq 5\%$	Sub normă, în scădere
Rentabilitatea activelor (ROA)	PN / active medii	20,1%	25,1%	15,6%	$\geq 10\%$	Peste normă, dar în scădere
Rentabilitatea capitalului (ROE)	PN / CP mediu	22,9%	27,1%	16,6%	$\geq 15\%$	Peste normă, dar în scădere
Rentabilitatea brută	PB / Venituri	16,1%	16,0%	16,0%	15–25%	În limitele normei, stabilă
Lichiditatea	AC / DTS	11,2	9,1	11,1	1,5–2,5	Depășește

curentă						semnificativ norma
Autonomia financiară	CP / Active	91,1%	93,6%	93,9%	$\geq 50\%$	Semnificativ peste normă
Ritmul de creștere a veniturilor	—	+60,2%	+29,5%	+12,3%	$>$ inflației	Pozitiv, în încetinire
Ritmul de creștere a profitului net	—	+14,1%	+52,9%	-24,3%	> 0	Negativ în anul 2025
Ritmul de creștere a cheltuielilor administrative	—	—	+24,6%	+19,4%	$\leq$ creșterii PB	Devansează creșterea profitului

Sursă: calculat de autor în baza situațiilor financiare ale SRL «Diplomat Club».

Rezultatele calculelor arată că situația financiară a SRL «Diplomat Club» se caracterizează printr-o lichiditate ridicată și o dependență redusă de capitalul împrumutat. Coeficientul lichidității curente depășește semnificativ nivelul recomandat, iar ponderea capitalului propriu în valoarea totală a activelor a crescut de la 84,0% în anul 2022 la 93,9% în anul 2025. Aceasta demonstrează o solvabilitate și o autonomie financiară ridicate ale întreprinderii.

Totodată, dinamica indicatorilor de rentabilitate este neomogenă. Rentabilitatea vânzărilor a crescut de la 1,94% în anul 2023 la 2,30% în anul 2024, dar în anul 2025 a scăzut la 1,55%. Rentabilitatea activelor s-a redus de la 25,1% la 15,6%, iar rentabilitatea capitalului propriu — de la 27,1% la 16,6%. În pofida menținerii unor valori pozitive, reducerea indicatorilor în anul 2025 arată o diminuare a eficienței utilizării activelor și capitalului propriu.

Rentabilitatea brută în perioada 2023–2025 a rămas practic stabilă — la circa 16%. Prin urmare, cauza principală a reducerii rentabilității nete nu este legată de deteriorarea profitabilității brute a serviciilor, ci de creșterea cheltuielilor administrative și a altor cheltuieli operaționale. În ansamblu, întreprinderea dispune de o bază financiară stabilă, dar necesită o intensificare a controlului cheltuielilor și o creștere a eficienței utilizării resurselor disponibile.

Rezultatele financiare ale întreprinderii depind în mare măsură de eficiența utilizării resurselor de muncă, de calitatea managementului personalului și de capacitatea angajaților de a menține nivelul necesar de deservire. În acest context, următoarea direcție a diagnosticării interne este evaluarea potențialului de personal și a culturii organizaționale a SRL «Diplomat Club».

3.2. Potențialul de personal și cultura organizațională

Potențialul de personal al întreprinderii este evaluat prin indicatorii de productivitate a muncii, fluctuație și calificare a angajaților, organizare a instruirii, loialitate a personalului și particularitățile culturii organizaționale. Examinarea comună a acestor parametri permite determinarea capacității colectivului de a asigura stabilitatea activității curente și de a participa la realizarea schimbărilor strategice.

3.2.1. Productivitatea muncii

Prima direcție de evaluare a potențialului de personal este analiza productivității muncii. Indicatorul se calculează ca raport dintre veniturile din vânzări și numărul mediu scriptic de angajați. Suplimentar se determină profitul net pe angajat.

Rezultatele obținute sunt prezentate în tabelul A7.12.

Tabelul A7.12 — Indicatorii productivității muncii ai SRL «Diplomat Club» pentru perioada 2023–2025

An	Venituri, lei	Nr.	Venituri/persoană, lei	Profit net/persoană, lei
2023	8 559 897	16	534 994	10 403
2024	11 086 739	16	692 921	15 903
2025	12 450 432	16	778 152	12 038

Sursă: calculat de autor în baza situațiilor financiare și a datelor privind numărul de angajați ai SRL «Diplomat Club»

În condițiile menținerii constante a numărului mediu scriptic de angajați, veniturile pe angajat au crescut de la 534 994 lei în anul 2023 la 778 152 lei în anul 2025, adică cu 45,5%. Aceasta demonstrează un caracter preponderent intensiv al creșterii activității întreprinderii, asigurat de creșterea randamentului resurselor de muncă, și nu de extinderea numărului de personal.

Profitul net pe angajat a crescut de la 10 403 lei în anul 2023 la 15 903 lei în anul 2024, însă în anul 2025 a scăzut la 12 038 lei. Reducerea de 24,3% comparativ cu anul 2024 corespunde dinamicii generale a profitului net și arată că creșterea veniturilor nu a fost însoțită de o creștere proporțională a rezultatului financiar final.

Astfel, productivitatea muncii calculată în funcție de venituri crește constant, însă eficiența transformării veniturilor în profit net a scăzut în anul 2025. Aceasta confirmă necesitatea controlului cheltuielilor administrative și operaționale, cu menținerea nivelului de productivitate atins.

Alături de eficacitatea muncii, stabilitatea potențialului de personal depinde de intensitatea angajărilor și disponibilizărilor, motiv pentru care în continuare sunt analizați indicatorii de fluctuație a personalului.

3.2.2. Fluctuația personalului

Analiza fluctuației personalului permite evaluarea intensității reînnoirii componenței de personal a întreprinderii. În acest scop se calculează coeficienții de angajare, disponibilizare, fluctuație și rotație totală a angajaților.

Datele inițiale și rezultatele calculelor sunt prezentate în tabelul A7.13.

Tabelul A7.13 — Indicatorii fluctuației personalului SRL «Diplomat Club» pentru anul 2025

Indicator	Valoare
Numărul mediu scriptic de angajați, persoane	16
Angajați în cursul anului, persoane	3
Disponibilizați în cursul anului, persoane	2
inclusiv la cerere proprie	2
inclusiv pentru încălcarea disciplinei de muncă	0
inclusiv din alte motive	0
Coeficientul rotației la angajare, %	18,8
Coeficientul rotației la disponibilizare, %	12,5
Coeficientul fluctuației personalului, %	12,5
Coeficientul rotației totale a personalului, %	31,3

Sursă: calculat de autor în baza datelor SRL «Diplomat Club» privind numărul și fluctuația personalului.

Coeficientul rotației la angajare a constituit 18,8%, iar coeficientul rotației la disponibilizare — 12,5%. Numărul angajaților admiși l-a depășit cu o persoană pe cel al angajaților disponibilizați, ceea ce demonstrează completarea componenței de personal a întreprinderii.

Întrucât ambii angajați disponibilizați au plecat la cerere proprie, coeficientul fluctuației coincide cu coeficientul disponibilizării și constituie 12,5%. Valoarea obținută nu indică un exod masiv de personal, însă, la o numărare redusă a personalului, plecarea a doi angajați poate crea o sarcină suplimentară asupra colectivului rămas.

În ansamblu, componența de personal a întreprinderii în anul 2025 s-a caracterizat printr-o stabilitate relativă și o reînnoire moderată. Pentru evaluarea în continuare a potențialului de personal este necesară examinarea nivelului de calificare a angajaților și a organizării instruirii acestora.

3.2.3. Instruirea și dezvoltarea competențelor personalului

Pregătirea profesională a angajaților influențează calitatea deservirii, siguranța operațiunilor efectuate și capacitatea întreprinderii de a implementa schimbări organizaționale și tehnologice. Pentru evaluarea acestei direcții au fost examinate volumul de finanțare a instruirii, formele de pregătire aplicate și gradul de formalizare a dezvoltării personalului.

În anul 2025, cheltuielile SRL «Diplomat Club» pentru instruirea angajaților au constituit 18 000 lei. La un număr mediu de personal de 16 persoane, cheltuielile pe angajat se determină după cum urmează:

$$18\ 000/16 = 1\ 125 \text{ lei.}$$

Rezultatele sunt prezentate în tabelul A7.14.

Tabelul A7.14 — Indicatorii de instruire și dezvoltare a personalului SRL «Diplomat Club» pentru anul 2025

Indicator	Valoare
-----------	---------

Numărul mediu de angajați, persoane	16
Cheltuieli totale pentru instruirea personalului, lei pe an	18 000
Cheltuieli pentru instruirea unui angajat, lei pe an	1 125
Principalele forme de pregătire	instructaje, adaptare la locul de muncă, participarea unor angajați la traininguri de ramură
Existența unui program anual de instruire aprobat	lipsește
Existența unor planuri individuale de dezvoltare profesională	lipsește
Evaluarea sistematică a rezultatelor instruirii	nu se efectuează

Sursă: elaborat de autor în baza situațiilor financiare simplificate și a datelor interne ale SRL «Diplomat Club».

Pregătirea angajaților se realizează preponderent nemijlocit la locul de muncă și este orientată spre însușirea atribuțiilor curente, respectarea cerințelor de siguranță și menținerea nivelului stabilit de calitate a servirii. Participarea la traininguri externe are un caracter neregulat și vizează doar unii angajați.

Cheltuielile în valoare de 18 000 lei corespund sumei de 1 125 lei pe angajat pe an. La cursul oficial al Băncii Naționale a Moldovei de la sfârșitul anului 2025, aceasta constituie aproximativ 57 de euro pe angajat.

Pentru evaluarea comparativă au fost utilizate datele unui studiu privind formarea profesională a angajaților în întreprinderile din Uniunea Europeană. În anul 2020, cheltuielile medii pentru cursurile de perfecționare constituiau 618 euro pe angajat, calculate pentru toate întreprinderile din Uniunea Europeană, și 786 euro pe angajat în întreprinderile care organizau efectiv astfel de cursuri. În medie, cheltuielile întreprinderilor din Uniunea Europeană pentru cursurile de formare profesională constituiau 0,7% din costurile totale cu forța de muncă.

Comparația are un caracter orientativ, întrucât datele europene se referă la anul 2020 și sunt formate conform unei metodologii statistice unice, care include o componentă mai largă a cheltuielilor de instruire. Cu toate acestea, ea evidențiază un decalaj semnificativ între volumul de finanțare a dezvoltării personalului SRL «Diplomat Club» și practica europeană. Cheltuielile întreprinderii pe angajat sunt de peste zece ori mai mici decât indicatorul mediu european, chiar și fără a lua în considerare diferențele de durată, conținut și calitate a instruirii.

O limitare suplimentară este lipsa unui program anual de pregătire aprobat, a planurilor individuale de dezvoltare și a evaluării sistematice a competențelor obținute. Ca urmare, instruirea îndeplinește preponderent o funcție de adaptare și nu este constituită ca o direcție de sine stătătoare a politicii de personal.

Astfel, întreprinderea dispune de practici de bază de pregătire a angajaților, însă volumul de finanțare și gradul de organizare a instruirii sunt insuficiente pentru o dezvoltare planificată a potențialului de personal. Este oportună aprobarea unui plan anual de instruire, determinarea competențelor necesare pe funcții, prevederea unui buget minim pe angajat și evaluarea rezultatelor pregătirii profesionale.

Alături de pregătirea profesională, capacitatea colectivului de a participa la realizarea strategiei depinde de loialitatea angajaților, de caracterul relațiilor interne și de tipul predominant al culturii organizaționale. Acești parametri sunt examinați în punctul următor

3.2.4. Loialitatea personalului și cultura organizațională

Evaluarea potențialului de personal este completată cu cercetarea loialității angajaților și a particularităților culturii organizaționale. Acești parametri reflectă disponibilitatea colectivului de a menține relațiile de muncă cu întreprinderea, de a participa la activitatea comună și de a susține realizarea schimbărilor strategice.

În trimestrul patru al anului 2025 a fost realizat un sondaj anonim în rândul tuturor celor 16 angajați ai SRL «Diplomat Club». Loialitatea personalului a fost evaluată în baza răspunsurilor la întrebarea: „Cât de probabil este să recomandați SRL „Diplomat Club” ca loc de muncă?» Răspunsurile au fost oferite pe o scală de la 0 la 10.

Angajații care au ales 9–10 puncte au fost încadrați drept susținători ai întreprinderii; răspunsurile de 7–8 puncte au fost considerate neutre; răspunsurile de la 0 la 6 puncte — critice. Indicele se determină ca diferență între ponderea susținătorilor și ponderea criticilor.

Rezultatele sunt prezentate în tabelul A7.15.

Tabelul A7.15 — Rezultatele evaluării loialității angajaților SRL «Diplomat Club» în anul 2025

Categoria de răspunsuri	Numărul de angajați, persoane	Ponderea în numărul total, %
Susținători ai întreprinderii, 9–10 puncte	9	56,25
Angajați cu atitudine neutră, 7–8 puncte	5	31,25
Critici, 0–6 puncte	2	12,50
Total respondenți	16	100,00
Indicele disponibilității de a recomanda întreprinderea	—	+44

Sursă: calculat de autor în baza rezultatelor sondajului în rândul angajaților SRL «Diplomat Club».

Indicele disponibilității angajaților de a recomanda întreprinderea se calculează după cum urmează:

$$56,25 - 12,50 = 43,75 \approx +44.$$

Valoarea pozitivă arată că ponderea angajaților dispuși să recomande întreprinderea ca loc de muncă depășește semnificativ ponderea angajaților cu atitudine critică. Rezultatul obținut este în concordanță cu indicatorul fluctuației personalului, care a constituit 12,5%, și demonstrează existența unui nucleu de personal consolidat. Totodată, prezența a doi angajați cu atitudine critică indică necesitatea unei evaluări periodice a condițiilor de muncă, a repartizării sarcinilor și a interacțiunii cu conducerea.

Pentru determinarea particularităților relațiilor interne, rezultatele sondajului au fost completate cu evaluarea a șase parametri ai culturii organizaționale. Răspunsurile individuale ale angajaților au fost mediate și aduse la o scală de la 0 la 1, unde o valoare mai mare reflectă o stare mai favorabilă a parametrului evaluat.

3.2.5. Diagnosticarea culturii organizaționale și a gradului ei de umanizare

Cultura organizațională este examinată ca unul dintre factorii interni care determină capacitatea întreprinderii de a percepe schimbările strategice și de a integra principiile dezvoltării durabile în activitatea cotidiană. În teză a fost stabilită influența pozitivă a umanizării culturii organizaționale asupra orientării întreprinderilor mici și mijlocii spre dezvoltarea durabilă. În cadrul studiului de caz practic, această dependență este examinată în raport cu condițiile de activitate ale SRL «Diplomat Club», fără efectuarea unei verificări statistice repetate a acesteia.

Pentru evaluarea culturii organizaționale a fost utilizat un chestionar adaptat de autor, elaborat ținând cont de caracteristicile culturii constructive după R. Cooke și de indicatorii de umanizare a relațiilor organizaționale. Diagnosticarea a cuprins șase parametri interconectați:

- ✓ cooperarea și sprijinul reciproc;
- ✓ stilul de conducere participativ și delegarea de competențe;
- ✓ umanizarea managementului personalului;
- ✓ coeziunea și responsabilitatea comună a colectivului;
- ✓ informarea strategică și participarea angajaților la schimbări;
- ✓ criteriile succesului organizațional.

Fiecare parametru a fost dezvăluit prin intermediul a două afirmații. Astfel, chestionarul a inclus 12 afirmații, adaptate particularităților activității unei mici întreprinderi hoteliere-restaurant.

În trimestrul patru al anului 2025, la sondajul anonim au participat 16 angajați ai SRL «Diplomat Club». Chestionarul nu prevedea indicarea numelui, funcției și a altor date care ar permite identificarea unui anumit respondent.

Angajații au evaluat gradul de corespundere a fiecărei afirmații cu situația reală din întreprindere pe o scală de cinci puncte:

1 punct — caracteristica practic lipsește;

- 2 puncte — se manifestă rar;
 3 puncte — se manifestă periodic;
 4 puncte — se manifestă regulat;
 5 puncte — reprezintă o practică stabilă a întreprinderii.

Pentru fiecare afirmație a fost calculată evaluarea medie a răspunsurilor angajaților. Valoarea parametrului a fost determinată ca media aritmetică a celor două afirmații aferente acestuia. Pentru comparabilitate cu ceilalți indicatori ai diagnosticării interne, rezultatele au fost convertite la o scală de la 0 la 1:

$$r_j = x_j - 14,$$

unde r_j — evaluarea normalizată a parametrului culturii organizaționale;

x_j — evaluarea medie a parametrului pe scala de cinci puncte.

Valorile normalizate au fost interpretate astfel: de la 0 la 0,20 — nivel scăzut de manifestare a caracteristicii; de la 0,21 la 0,40 — nivel sub mediu; de la 0,41 la 0,60 — nivel mediu; de la 0,61 la 0,80 — nivel ridicat; de la 0,81 la 1,00 — nivel foarte ridicat.

Formularul chestionarului este prezentat mai jos, în tabelul A7.16

Tabelul A7.16. Chestionarul de diagnosticare a culturii organizaționale a SRL «Diplomat Club»

Nº	Parametru și afirmație	1	2	3	4	5
1	Angajații se ajută reciproc în cazul apariției dificultăților de lucru	☐	☐	☐	☐	☐
2	Problemele de lucru se rezolvă de obicei prin discuție comună	☐	☐	☐	☐	☐
3	Conducătorul este disponibil pentru discutarea problemelor de lucru și oferă feedback	☐	☐	☐	☐	☐
4	Angajații pot lua decizii de sine stătător în limitele responsabilității lor	☐	☐	☐	☐	☐
5	La adoptarea deciziilor sunt luate în considerare interesele și propunerile angajaților	☐	☐	☐	☐	☐
6	Întreprinderea creează oportunități pentru instruirea și dezvoltarea competențelor profesionale	☐	☐	☐	☐	☐
7	Relațiile din colectiv se bazează pe încredere și respect reciproc	☐	☐	☐	☐	☐
8	Angajații simt o responsabilitate comună pentru rezultatele întreprinderii	☐	☐	☐	☐	☐
9	Angajaților le sunt clare obiectivele de dezvoltare pe termen lung ale întreprinderii	☐	☐	☐	☐	☐
10	Angajații sunt implicați în discutarea schimbărilor organizaționale	☐	☐	☐	☐	☐
11	Calitatea servirii și satisfacția clienților sunt considerate principalele criterii de succes	☐	☐	☐	☐	☐
12	La evaluarea rezultatelor este luată în considerare nu doar profitul curent, ci și dezvoltarea pe termen lung a întreprinderii	☐	☐	☐	☐	☐

Chestionarul este anonim. Data completării: _____

Notă: chestionarul a fost elaborat de autor ținând cont de caracteristicile culturii organizaționale constructive și de indicatorii de umanizare a relațiilor organizaționale.

Prelucrarea rezultatelor sondajului a permis determinarea gradului de manifestare a fiecărui parametru al culturii organizaționale, a gradului de umanizare a acesteia și a legăturii dintre caracteristicile culturale formate și orientarea strategică a întreprinderii. Rezultatele sintetizate sunt prezentate în tabelul A7.17.

Tabelul A7.17 — Rezultatele diagnosticării culturii organizaționale a SRL «Diplomat Club» în anul 2025

Parametrul culturii organizaționale	Criterii incluse în evaluare	Evaluare	Interpretare în raport cu SRL «Diplomat Club»
Cooperarea și sprijinul reciproc	ajutorul acordat colegilor în cazul apariției dificultăților de lucru; discutarea și soluționarea comună a problemelor de lucru	0,60	Pentru colectivul restrâns al întreprinderii este caracteristică interschimbabilitatea angajaților și disponibilitatea de a oferi ajutor în perioadele de încărcare sporită. Problemele de lucru sunt soluționate preponderent prin interacțiune directă, însă procedura de adoptare comună a deciziilor nu este consemnată documentar.
Stilul de conducere participativ și delegarea competențelor	disponibilitatea conducătorului și oferirea de feedback; autonomia angajaților în limitele responsabilității lor	0,55	Conducerea este disponibilă pentru discutarea operativă a problemelor apărute și participă nemijlocit la activitatea curentă. Totodată, o parte semnificativă a deciziilor este concentrată la nivelul conducătorului, iar competențele angajaților și limitele autonomiei sunt formalizate insuficient.
Umanizarea managementului personalului	luarea în considerare a intereselor și propunerilor angajaților; crearea de oportunități pentru instruire și dezvoltare profesională	0,50	Interesele angajaților sunt luate în considerare preponderent în cadrul comunicării neformale. În întreprindere se realizează instructaje, adaptare la locul de muncă și unele activități de instruire, însă lipsesc programul anual de pregătire, planurile individuale de dezvoltare și evaluarea sistematică a competențelor.
Coeziunea și responsabilitatea comună a colectivului	încredere și respect reciproc; responsabilitate comună pentru calitatea servirii și rezultatele întreprinderii	0,65	În întreprindere s-a format un nucleu de personal stabil, iar relațiile dintre angajați se bazează în general pe încredere și respect reciproc. Coeziunea este confirmată de indicele pozitiv al disponibilității de a recomanda întreprinderea ca loc de muncă și de absența unui exod masiv de angajați.
Informarea strategică și participarea la	înțelegerea de către angajați a obiectivelor pe termen lung ale	0,45	Angajații înțeleg bine atribuțiile curente și cerințele privind calitatea servirii, însă obiectivele pe termen lung, direcțiile

schimbări	întreprinderii; participarea personalului la discutarea schimbărilor organizaționale		de digitalizare, creșterea eficienței resurselor și dezvoltarea durabilă sunt aduse la cunoștința colectivului în mod nesistematic. Participarea personalului la discutarea deciziilor strategice are un caracter episodic.
Criteriile succesului organizațional	prioritatea calității deservirii și satisfacției clienților; luarea în considerare a dezvoltării pe termen lung, eficienței resurselor și dezvoltării personalului	0,50	Principalele semne ale unei activități de succes sunt considerate satisfacția oaspeților, gradul de ocupare stabil, veniturile și absența reclamațiilor. Totodată, nu este constituit un sistem unitar de indicatori care să lege rezultatele financiare de dezvoltarea personalului, digitalizare, economisirea resurselor și durabilitatea pe termen lung a întreprinderii.
Indicele de umanizare a culturii organizaționale	valoarea medie a primilor patru parametri	0,58	Cultura întreprinderii este moderat orientată spre om și se caracterizează prin ajutor reciproc, relații de încredere și accesibilitatea conducerii. Limitările rămân formalizarea slabă a dezvoltării personalului și delegarea insuficientă de competențe.
Indicele orientării strategice a culturii	valoarea medie a parametrilor „Informarea strategică și participarea la schimbări” și „Criteriile succesului organizațional”	0,48	Relațiile favorabile din interiorul colectivului nu s-au transformat încă suficient în participarea angajaților la planificarea pe termen lung și la realizarea schimbărilor.
Evaluarea generală a culturii organizaționale	valoarea medie a celor șase parametri principali	0,54	Cultura organizațională se caracterizează printr-o stare moderat favorabilă și prin prezența unei baze umaniste constructive, dar necesită consolidarea orientării strategice și formalizarea proceselor manageriale.

*Sursă: calculat de autor în baza rezultatelor diagnosticării culturii organizaționale a SRL
«Diplomat Club».*

*Notă: evaluarea fiecărui parametru principal a fost determinată ca medie a celor două afirmații
corespunzătoare din chestionar și adusă la o scală de la 0 la 1. Rezultatele sunt rotunjite la
două zecimale.*

Rezultatele diagnosticării arată că cea mai dezvoltată caracteristică a culturii organizaționale a SRL «Diplomat Club» este coeziunea și responsabilitatea comună a colectivului — 0,65. De asemenea, au fost evaluate destul de înalt cooperarea și sprijinul reciproc — 0,60. Aceasta corespunde particularităților unei mici întreprinderi hoteliere-restaurant, unde calitatea serviciului depinde nemijlocit de coordonarea acțiunilor administrației, personalului de bucătărie și de servire.

Evaluarea pozitivă a relațiilor interpersonale este în concordanță cu indicele disponibilității angajaților de a recomanda întreprinderea ca loc de muncă, care a constituit +44, precum și cu stabilitatea relativă a componenței de personal. Totodată, acești indicatori nu înseamnă că sistemul de management al personalului este pe deplin constituit. Interacțiunea angajaților se bazează preponderent pe înțelegeri personale și pe controlul nemijlocit al conducerii, și nu pe proceduri consacrate de repartizare a responsabilităților.

Indicele de umanizare a culturii organizaționale a constituit:

$$I_{uman} = 0,60 + 0,55 + 0,50 + 0,654 = 0,575 \approx 0,58.$$

Valoarea obținută demonstrează prezența unei baze umaniste constructive a culturii: sprijin reciproc, încredere, accesibilitatea conducătorului și orientarea spre menținerea colectivului. Aceasta corespunde tipologiei lui R. Cooke, conform căreia cultura constructivă se manifestă prin cooperare, orientare spre realizări, autorealizarea angajaților și interacțiune umanistă.

Cea mai slabă direcție este informarea strategică și participarea angajaților la schimbări — 0,45. Indicele orientării strategice a culturii este egal cu:

$$I_{str} = 0,45 + 0,502 = 0,475 \approx 0,48.$$

Aceasta înseamnă că relațiile pozitive formate în interiorul colectivului nu sunt încă suficient legate de obiectivele pe termen lung ale întreprinderii. Angajații sunt orientați în primul rând spre îndeplinirea funcțiilor curente, calitatea servirii și rezolvarea sarcinilor operative. Aspectele legate de digitalizare, eficiența resurselor, dezvoltarea personalului și dezvoltarea durabilă nu sunt reunite într-un sistem de obiective și indicatori clar pentru colectiv.

Evaluarea generală a culturii organizaționale constituie:

$$I_{cult} = 0,60 + 0,55 + 0,50 + 0,65 + 0,45 + 0,506 = 0,542 \approx 0,54.$$

Astfel, cultura organizațională a SRL «Diplomat Club» nu reprezintă o problemă, însă punctele ei forte sunt concentrate preponderent în sfera relațiilor umane. Pentru a transforma această bază într-un factor al dezvoltării durabile, este necesară extinderea participării angajaților la discutarea schimbărilor, formalizarea repartizării responsabilităților, corelarea instruirii cu obiectivele pe termen lung și stabilirea unor indicatori care să reflecte nu doar veniturile curente și satisfacția oaspeților, ci și dezvoltarea personalului, calitatea proceselor și eficiența utilizării resurselor.

Rezultatele obținute ilustrează, la nivelul unei întreprinderi concrete, ipoteza confirmată în teză I3, conform căreia creșterea gradului de umanizare a culturii organizaționale contribuie la intensificarea orientării întreprinderii mici și mijlocii spre dezvoltarea durabilă. În cercetarea de bază, influența acestui factor a fost confirmată prin valoarea $\beta=0,312$ la $p<0,01$. Totodată,

diagnosticarea SRL «Diplomat Club» reprezintă o aplicare practică a dependenței stabilite, și nu o verificare statistică repetată a acesteia.

3.3. Digitalizarea, calitatea serviciilor, reputația și poziția de piață

După evaluarea potențialului financiar și de personal, diagnosticarea internă este completată cu cercetarea bazei tehnico-materiale, digitalizării proceselor, calității serviciilor și poziției întreprinderii pe piață. Aceste direcții sunt interconectate: starea activelor determină posibilitățile de prestare a serviciilor, digitalizarea influențează coordonarea operațiunilor interne, iar calitatea serviciilor formează loialitatea clienților și reputația întreprinderii.

3.3.1. Baza tehnico-materială a întreprinderii

SRL «Diplomat Club» dispune de o bază tehnico-materială care permite prestarea simultană a serviciilor de cazare, servirea în restaurant, organizare de evenimente și catering. Întreprinderea include 12 camere de hotel, un restaurant, două bazine, o zonă de recreere, patru săli și patru terase pentru desfășurarea evenimentelor. Caracterul multiprofil al activității extinde oferta pentru clienți, dar sporește totodată cerințele privind coordonarea rezervărilor, cazării, serviciilor în restaurant și desfășurării evenimentelor.

Valoarea contabilă a mijloacelor fixe s-a redus de la 476 520 lei în anul 2024 la 427 100 lei în anul 2025, adică cu 10,4%. Această dinamică reflectă reducerea valorii reziduale a activelor și indică necesitatea controlului stării lor tehnice și a planificării înnoirii acestora. Totodată, doar în baza valorii contabile nu se poate trage o concluzie privind uzura fizică a fiecărui obiect, motiv pentru care baza tehnico-materială este evaluată ca fiind suficientă pentru activitatea curentă, dar necesitând o modernizare treptată.

Existența mai multor direcții de servirea determină o necesitate sporită a întreprinderii pentru un spațiu informațional unitar. De aceea, următorul obiect al analizei îl reprezintă nivelul de maturitate digitală a proceselor interne și a celor orientate spre client.

3.3.2. Diagnosticarea nivelului de digitalizare a proceselor

În metodologia autorului, digitalizarea nu este considerată o dimensiune de sine stătătoare a dezvoltării durabile și nu constituie o ipoteză separată a cercetării. Ea îndeplinește o funcție transversală, care îndeplinește următoarele funcții:

În primul rând, în paragraful 1.3 digitalizarea este numită una dintre direcțiile contemporane, fără de care strategia de dezvoltare durabilă a întreprinderii mici și mijlocii va fi incompletă. Ea este considerată nu ca prezența unui site sau a unor programe separate, ci ca transformarea proceselor pe baza platformelor digitale, a datelor și analizei.

În al doilea rând, în modelul autorului digitalizarea are o dublă funcție:

- sporește stabilitatea organizațional-managerială a întreprinderii;

- creează baza pentru măsurarea, monitorizarea și raportarea parametrilor financiari, sociali și ecologici.

În teză se indică direct că digitalizarea este o direcție transversală, care sporește eficiența tuturor celor patru componente ale formulei autorului privind dezvoltarea durabilă.

În al treilea rând, ea este legată de trecerea la un management preventiv și adaptiv. Fără date reunite, întreprinderea nu poate identifica la timp abaterile, controla indicatorii și corecta strategia.

În al patrulea rând, digitalizarea asigură realizarea practică a componentelor ecologică, socială și managerială ale strategiei: evidența consumului de energie, gradului de ocupare, cheltuielilor, clienților, instruirii angajaților, indicatorilor de calitate și transparenței raportării. Astfel, digitalizarea asigură creșterea stabilității organizațional-manageriale a întreprinderii, reunește procesele interne și formează baza informațională pentru monitorizarea rezultatelor financiare, sociale și ecologice.

Pentru SRL «Diplomat Club» digitalizarea are o importanță deosebită datorită combinării mai multor direcții de activitate: cazare hotelieră, servire în restaurant, organizare de evenimente și catering. Fiecare direcție generează propriile fluxuri de cereri, date despre clienți, vânzări, cheltuieli și gradul de utilizare a resurselor. În absența integrării acestora, managementul rămâne preponderent operativ și reactiv, iar posibilitățile de identificare preventivă a problemelor și de corectare a strategiei sunt limitate.

Diagnosticarea digitalizării a fost realizată ca aplicare practică a direcției transversale a metodologiei autorului privind dezvoltarea durabilă. Scopul acesteia constă nu doar în stabilirea prezenței unor instrumente digitale separate, ci și în evaluarea capacității întreprinderii de a utiliza tehnologiile, datele și analiza pentru coordonarea proceselor, adoptarea deciziilor manageriale și controlul realizării strategiei.

Evaluarea acoperă opt direcții:

1. infrastructura digitală și securitatea datelor;
2. canalele digitale de vânzări și comunicare;
3. managementul rezervărilor, gradului de ocupare a camerelor și evenimentelor;
4. operațiunile de restaurant, achizițiile și evidența de gestiune;
5. managementul bazei de clienți și vânzărilor repetate;
6. integrarea datelor contabile, operaționale și manageriale;
7. analiza și monitorizarea digitală;
8. competențele digitale ale angajaților și managementul schimbării.

Fiecare direcție este detaliată prin criterii concrete, care reflectă nu doar utilizarea instrumentelor digitale, ci și gradul de automatizare, integrare a datelor și aplicarea acestora în management.

Tabelul A7.18 — Scala de evaluare a nivelului de digitalizare a proceselor SRL «Diplomat Club»

Evaluare	Caracteristica nivelului de digitalizare
0	Instrumentul sau practica digitală lipsește
0,25	Sunt utilizate instrumente digitale separate, însă cea mai mare parte a operațiunilor se efectuează manual
0,50	Procesul este parțial automatizat, dar instrumentele aplicate nu sunt reunite cu alte sisteme
0,75	Operațiunile principale sunt digitalizate și parțial integrate, însă se mențin unele proceduri manuale
1,00	Procesul este complet digitalizat, integrat cu alte funcții și utilizat pentru analiza automatizată și adoptarea deciziilor

Sursă: elaborat de autor pentru diagnosticarea maturității digitale a întreprinderii mici.

Existența unui site web, a paginilor pe rețelele sociale sau a evidenței contabile electronice nu înseamnă în sine un nivel ridicat de digitalizare. Evaluarea maximă este acordată doar atunci când instrumentul digital acoperă întregul proces corespunzător, asigură schimbul de date și este utilizat pentru analiza rezultatelor.

Rezultatele diagnosticării sunt prezentate în tabelul A7.19.

Tabelul A7.19 — Matricea de evaluare a nivelului de digitalizare a proceselor SRL «Diplomat Club» în anul 2025

Direcție	Criteriu de evaluare	Starea reală	Evaluare
1. Infrastructura digitală și securitatea datelor	Existența mijloacelor tehnice și accesul la canalele digitale	Sunt utilizate calculatoare, internet, poștă electronică și canale digitale de comunicare, însă nu este constituită o infrastructură informațională unitară	0,50
	Stocarea centralizată și copierea de rezervă a datelor	Informația este păstrată în fișiere separate, cutii poștale și surse de evidență; nu este formalizată o procedură unitară de copiere de rezervă	0,25
	Delimitarea accesului și protecția datelor	Reguli formalizate privind acordarea accesului, schimbarea parolilor și lucrul cu datele cu caracter personal nu sunt consemnate documentar	0,25
2. Canalele digitale de vânzări și comunicare	Prezența pe internet	Întreprinderea este prezentă printr-un site propriu, platforme externe de rezervare și rețele sociale	0,75
	Recepționarea centralizată a	Cererile parvin prin platforme externe, telefon, poștă electronică, rețele sociale și alte canale,	0,25

	solicitărilor clienților	dar nu sunt reunite într-un singur punct de acces	
	Confirmarea electronică și gestionarea cererilor	O parte a corespondenței și confirmărilor se realizează electronic, însă lipsește un scenariu unitar automatizat de procesare a solicitării	0,50
3.Managementul rezervărilor, gradului de ocupare și evenimentelor	Recepționarea cererilor de rezervare în format digital	O parte semnificativă a cererilor parvine prin canale digitale, dar procesarea lor ulterioară necesită acțiuni manuale	0,50
	Calendar unitar al camerelor, sălilor și evenimentelor	Informația privind gradul de ocupare a camerelor, sălilor și spațiilor este verificată din mai multe surse	0,25
	Verificarea automată a disponibilității și prevenirea rezervărilor duble	Lipsește un mecanism complet automatizat de coordonare a camerelor și spațiilor	0,25
4.Operațiunile de restaurant, achizițiile și evidența gestiune	Înregistrarea electronică a vânzărilor din restaurant și a comenzilor pentru evenimente	Unele date sunt înregistrate în formă electronică, însă nu sunt reunite cu operațiunile hoteliere și cele legate de evenimente	0,50
	Integrarea achizițiilor, stocurilor și casării produselor	Achizițiile, stocurile și utilizarea produselor nu sunt reunite într-un sistem unitar de control operativ	0,25
5. Managementul bazei de clienți și vânzărilor repetate	Existența unei baze unitare de clienți și a istoricului interacțiunii	Datele de contact sunt păstrate în corespondență și surse separate, dar nu este constituită o bază unitară de clienți	0,25
	Segmentarea clienților, personalizarea și programul de fidelizare	Lipsește un program de fidelizare formalizat și ofertele repetate automatizate	0
6.Integrarea datelor contabile, operaționale și manageriale	Digitalizarea evidenței contabile și a raportării financiare	Informația financiară este prelucrată în formă electronică și utilizată pentru pregătirea raportării obligatorii	0,75
	Schimbul de date între evidența contabilă și procesele operaționale	Datele privind cazarea, serviciile de restaurant, evenimentele și rezultatele financiare nu sunt transmise automat între sisteme	0,25
	Formarea raportării manageriale consolidate	Unii indicatori financiari și operaționali sunt sintetizați manual; nu există un panou unitar de control managerial	0,25
7.Analiza și monitorizarea	Analiza gradului de ocupare, vânzărilor	Se efectuează calcule separate, dar nu se realizează o analiză digitală sistematică pe	0,25

digitală	și profitabilității direcțiilor	tipuri de servicii, segmente de clienți și canale de vânzări	
	Monitorizarea consumului de energie, apă și deșeuri	Lipsește un sistem automatizat de control al utilizării resurselor și generării deșeurilor	0
8. Competențele digitale și managementul schimbării	Capacitatea angajaților de a utiliza canalele digitale aplicate	Angajații utilizează poșta electronică, mesageria, platformele externe și unele documente electronice, dar nivelul de competențe diferă	0,50
	Repartizarea responsabilității pentru procesele digitale	Responsabilitatea pentru canalele separate este repartizată de facto între conducere și angajați, dar lipsesc un plan unitar de digitalizare și roluri formalizate	0,50
Total	20 de criterii		7,00

Sursă: elaborat de autor în baza analizei organizării proceselor și a informației furnizate de SRL «Diplomat Club».

Indicele general de digitalizare se calculează ca medie aritmetică a evaluărilor celor 20 de criterii:

$$I_{\text{digital}} = \sum j=120 r_j 20 = 7,0020 = 0,35.$$

Pentru sintetizarea rezultatelor au fost calculate valorile medii pe cele opt direcții de digitalizare.

Tabelul A7.20 — Rezultatele sintetizate ale evaluării digitalizării SRL «Diplomat Club» în anul 2025

Direcția de digitalizare	Evaluarea medie	Interpretare
Infrastructura digitală și securitatea datelor	0,33	Sunt utilizate mijloace digitale de bază, dar stocarea, copierea de rezervă și accesul la date sunt formalizate insuficient
Canalele digitale de vânzări și comunicare	0,50	Întreprinderea este larg prezentă pe internet, însă solicitările din diferite canale nu sunt reunite
Managementul rezervărilor, gradului de ocupare și evenimentelor	0,33	Cererile parvin în format digital, dar coordonarea disponibilității se realizează preponderent manual
Operațiunile de restaurant, achizițiile și evidența de gestiune	0,38	Sunt aplicate instrumente electronice separate, care nu asigură un control integral al operațiunilor
Managementul bazei de clienți și vânzărilor repetate	0,13	Lipsesc istoricul unitar al clientului, segmentarea și un program sistemic de fidelizare
Integrarea datelor contabile, operaționale și manageriale	0,42	Evidența contabilă este digitalizată mai bine decât procesele operaționale, dar lipsește schimbul automat de date
Analiza și monitorizarea digitală	0,13	Datele sunt utilizate insuficient pentru evaluarea profitabilității, comportamentului clienților și consumului

		de resurse
Competențele digitale și managementul schimbării	0,50	Angajații dispun de competențe de bază, dar programul de dezvoltare digitală și repartizarea rolurilor nu sunt formalizate
Indicele general de digitalizare	0,35	Nivel sub mediu; instrumentele digitale separate nu sunt reunite într-un sistem unitar de management

Sursă: calculat de autor în baza datelor din tabelul A7.19.

În urma interviului cu conducătorul SRL «Diplomat Club» s-a stabilit că întreprinderea utilizează mai multe canale digitale de interacțiune cu clienții, însă acestea funcționează dispart. Cererile de rezervare parvin prin platforme externe de rezervare, telefon, mai multe adrese de poștă electronică, mesaje pe rețelele sociale, precum și sub formă de cereri separate pentru organizarea evenimentelor. Informația obținută nu este reunită într-un sistem unitar și este prelucrată preponderent manual.

Fragmentarea fluxurilor informaționale determină câteva probleme interconectate. O parte a solicitărilor poate fi procesată cu întârziere sau poate rămâne fără răspuns la timp. Pentru confirmarea cererii, angajații trebuie să verifice manual gradul de ocupare a camerelor, sălilor și altor spații din mai multe surse, ceea ce mărește timpul de reacție și creează riscul de necorelare a informației sau de rezervare dublă.

Absența unui sistem unitar de management al relațiilor cu clienții nu permite acumularea sistematică a istoricului solicitărilor, rezervărilor și preferințelor oaspeților. Ca urmare, clienții recurenți și fideli nu sunt întotdeauna identificați, posibilitățile de personalizare a ofertelor sunt utilizate limitat, iar un program de fidelizare formalizat lipsește. Aceasta confirmă evaluarea scăzută a direcției „Managementul bazei de clienți și vânzărilor repetate”, care a constituit 0,13.

Datele privind gradul de ocupare a camerelor, vânzările din restaurant, evenimentele desfășurate, solicitările clienților și rezultatele financiare ale direcțiilor separate, de asemenea, nu sunt consolidate automat. Pregătirea informației manageriale necesită centralizarea manuală a datelor din diferite surse. O astfel de fragmentare îngreunează evaluarea operativă a gradului de ocupare, profitabilității serviciilor, structurii cheltuielilor și eficienței canalelor de vânzări separate, agravând problema identificată în punctul 3.1 privind controlul insuficient al cheltuielilor administrative și operaționale.

Cele mai dezvoltate direcții de digitalizare sunt prezența întreprinderii pe internet și competențele digitale de bază ale angajaților. SRL «Diplomat Club» utilizează platforme externe de rezervare, poștă electronică, rețele sociale și documente digitale. Totuși, aceste instrumente îndeplinesc preponderent o funcție de comunicare și nu formează un sistem unitar de gestionare a

parcursului clientului — de la solicitarea inițială și rezervare până la deservire, obținerea feedback-ului și vânzarea repetată.

Cele mai scăzute valori au fost obținute la managementul bazei de clienți și vânzărilor repetate, precum și la analiza și monitorizarea digitală — câte 0,13. Întreprinderea nu dispune de instrumente automatizate pentru compararea periodică a gradului de ocupare, veniturilor, cheltuielilor și consumului de resurse. De aceea, datele digitale sunt încă utilizate insuficient pentru adoptarea deciziilor strategice și controlul rezultatelor dezvoltării durabile.

Astfel, indicele general de digitalizare, egal cu 0,35, reflectă existența unor mijloace digitale de bază în condițiile unui grad scăzut de integrare a proceselor și datelor. Principala limitare nu este absența canalelor digitale, ci fragmentarea acestora, menținerea unui volum semnificativ de operațiuni manuale și lipsa unui spațiu informațional unitar.

Direcția prioritară de dezvoltare este reunirea consecventă a rezervării camerelor și spațiilor, serviciilor de restaurant și evenimente, bazei de clienți, evidenței financiare și analizei manageriale. O astfel de soluție va permite reducerea timpului de procesare a cererilor, diminuarea riscului de pierdere a solicitărilor și de rezervare dublă, dezvoltarea vânzărilor repetate, îmbunătățirea controlului cheltuielilor și formarea bazei informaționale pentru monitorizarea realizării strategiei de dezvoltare durabilă.

3.3.3. Calitatea deservirii, loialitatea clienților și reputația

Calitatea deservirii determină percepția întreprinderii hoteliere-restaurant de către clienți, probabilitatea unei noi solicitări și disponibilitatea de a o recomanda altor persoane. Pentru evaluarea acestei direcții au fost utilizate două surse de informație: evaluările și recenziile publice ale vizitatorilor, precum și rezultatele sondajului în rândul clienților SRL «Diplomat Club».

Evaluarea reputației pe baza recenziilor publice

Analiza platformelor publice arată că SRL «Diplomat Club» are o reputație preponderent pozitivă. Ratingurile înregistrate la data efectuării analizei sunt prezentate în tabelul A7.21.

Tabelul A7.21 — Evaluările publice ale SRL «Diplomat Club» pe platformele de internet în anul 2025

Platformă de internet	Rating	Numărul de recenzii sau evaluări	Caracteristici principale
Booking.com	8,6 din 10	circa 162	sunt apreciate pozitiv micul dejun, deservirea și atmosfera generală
TripAdvisor	4,0 din 5	circa 30	întreprinderea ocupa locul 7 printre 45 de unități de cazare din Chișinău
KAYAK	8,6 din 10	circa 450	cel mai înalt au fost apreciate micul dejun și deservirea

LetsBookHotel	8,5 din 10	circa 13	evaluarea generală corespunde unei percepții pozitive a unității
---------------	------------	----------	--

Sursă: elaborat de autor în baza informației publice a platformelor de internet, înregistrată la data efectuării analizei.

Notă: numărul de recenzii este prezentat orientativ, întrucât acesta se modifică pe măsura publicării unor noi evaluări. Ratingurile diferitelor platforme nu au fost mediate din cauza diferențelor de scale și a posibilei afișări repetate a acelorași recenzii de către agregatoare.

Conținutul recenziilor permite concretizarea factorilor care formează reputația întreprinderii. Printre punctele forte, oaspeții menționează calitatea bucătăriei, teritoriul cu grădini și bazine, amplasarea liniștită, confortul camerelor și amabilitatea personalului. Este apreciată pozitiv posibilitatea de a combina cazarea, deservirea în restaurant și organizarea evenimentelor într-un singur complex.

Totodată, în unele recenzii sunt menționate lipsa liftului, calitatea insuficientă a curățeniei în mod episodic și deservirea lentă. Observațiile privind viteza de reacție sunt în concordanță cu fragmentarea canalelor de interacțiune identificată în punctul 3.3.2 și cu integrarea insuficientă a proceselor interne. Astfel, recenziile publice confirmă percepția pozitivă a produsului de bază al întreprinderii, dar indică totodată unele limitări operaționale.

Pentru evaluarea cantitativă a loialității clienților, analiza recenziilor publice a fost completată cu un sondaj în rândul oaspeților.

Evaluarea disponibilității clienților de a recomanda întreprinderea

În trimestrul patru al anului 2025, la sondaj au participat 85 de oaspeți ai hotelului și vizitatori ai restaurantului. Respondenților li s-a propus să evalueze pe o scală de la 0 la 10 probabilitatea de a recomanda SRL «Diplomat Club» prietenilor sau colegilor.

Răspunsurile au fost repartizate în trei categorii:

9–10 puncte — susținători ai întreprinderii;

7–8 puncte — clienți cu atitudine neutră;

0–6 puncte — critici.

Indicele disponibilității de a recomanda întreprinderea a fost calculat ca diferență între ponderea susținătorilor și ponderea criticilor.

Tabelul A7.22 — Rezultatele evaluării loialității clienților SRL «Diplomat Club» în anul 2025

Categoria de clienți	Numărul de respondenți, persoane	Ponderea în numărul total, %
Susținători ai întreprinderii, 9–10 puncte	53	62,35

Clienți cu atitudine neutră, 7–8 puncte	20	23,53
Critici, 0–6 puncte	12	14,12
Total	85	100,00
Indicele disponibilității de a recomanda întreprinderea	—	+48

Sursă: calculat de autor în baza rezultatelor sondajului în rândul clienților SRL «Diplomat Club».

Calculul indicelui:

$$\text{Irec} = 5385 \times 100 - 1285 \times 100 = 62,35 - 14,12 = 48,23 \approx +48.$$

Valoarea pozitivă arată că ponderea clienților dispuși să recomande întreprinderea depășește de peste patru ori ponderea criticilor. Rezultatul este în concordanță cu ratingurile publice și confirmă că calitatea bucătăriei, atmosfera, amplasarea și atitudinea personalului formează o bază pozitivă stabilă a reputației față de clienți.

Totodată, prezența a 12 respondenți cu atitudine critică demonstrează persistența unei nemulțumiri privind unele elemente ale deservirii. Ținând cont de conținutul recenziilor publice, atenție prioritară necesită viteza de reacție la solicitări, coordonarea activității subdiviziunilor, calitatea curățeniei și informarea clienților despre particularitățile infrastructurii.

Astfel, calitatea serviciilor și reputația se numără printre punctele forte ale SRL «Diplomat Club». Totuși, pentru menținerea loialității clienților, percepția pozitivă asupra bucătăriei, teritoriului și personalului trebuie completată cu standardizarea deservirii, analiza sistematică a reclamațiilor și utilizarea unei baze unitare de clienți.

Rezultatele obținute caracterizează percepția întreprinderii de către clienții săi. Pentru finalizarea analizei mediului intern, în continuare este necesar să se determine în ce măsură avantajele formate asigură o poziție stabilă a SRL «Diplomat Club» în raport cu concurenții.

3.3.4. Poziția concurențială a întreprinderii

Poziția concurențială a SRL «Diplomat Club» este determinată de combinarea serviciilor hoteliere, de restaurant și de evenimente. Întreprinderea concurează nu doar cu unitățile de cazare din Chișinău, ci și cu restaurante, complexe pentru banchete și spații pentru desfășurarea evenimentelor. De aceea, evaluarea a fost realizată în baza criteriilor care reflectă capacitatea întreprinderii de a atrage clienți, de a se diferenția de ceilalți participanți la piață și de a-și menține profitabilitatea.

Pentru evaluare a fost aplicată o scală de la 0 la 1: 0 — rămânere în urmă concurențială pronunțată; 0,25 — poziție sub medie; 0,50 — poziție medie; 0,75 — poziție peste medie; 1,00 — avantaj concurențial stabil. Rezultatele sunt prezentate în tabelul A7.23.

Tabelul A7.23 — Evaluarea poziției concurențiale a SRL «Diplomat Club» în anul 2025

Criteriu	Starea reală	Evaluare
Amplasarea	Întreprinderea este amplasată în partea centrală a Chișinăului, într-o zonă liniștită în apropierea parcului Valea Morilor, ceea ce îmbină accesibilitatea rutieră cu o relativă retragere	0,75
Complexitatea ofertei	Într-un singur complex sunt reunite cazarea, deservirea în restaurant, bazinele, zonele de recreere, desfășurarea evenimentelor și cateringul	0,75
Calitatea deservirii și reputația	Ratingurile publice pozitive și indicele disponibilității de a recomanda întreprinderea, egal cu +48, confirmă percepția favorabilă din partea clienților	0,75
Diversificarea segmentelor de clienți	Întreprinderea poate deservi turiști, locuitori ai Chișinăului, clienți corporativi, participanți la evenimente și beneficiari de catering	0,75
Capacitatea și posibilitățile de extindere	Fondul de camere este limitat la 12 unități, motiv pentru care creșterea direcției hoteliere este limitată de capacitatea fizică a întreprinderii	0,25
Accesibilitatea fizică a infrastructurii	Lipsa liftului reduce confortul pentru oaspeții cu mobilitate redusă, clienții vârstnici și vizitatorii cu bagaje grele	0,25
Vânzările directe și independența față de platformele externe	O parte semnificativă a solicitărilor parvine prin platforme externe și canale fragmentate; lipsește un sistem unitar de vânzări directe și de interacțiune repetată cu clienții	0,25
Eficiența economică a ofertei concurențiale	Creșterea veniturilor este însoțită de o rentabilitate netă scăzută și de creșterea cheltuielilor administrative, ceea ce limitează posibilitățile de concurență prin preț și de investire	0,25
Evaluarea generală a poziției concurențiale	Punctele forte ale ofertei de piață sunt echilibrate de limitările privind capacitatea, digitalizarea și eficiența operațională	0,50

Sursă: elaborat de autor în baza rezultatelor diagnosticării financiare, analizei reputației față de clienți, proceselor digitale și caracteristicilor activității SRL «Diplomat Club».

Evaluarea generală se calculează ca medie a celor opt criterii:

$$I_{\text{conc}} = (0,75 + 0,75 + 0,75 + 0,75 + 0,25 + 0,25 + 0,25 + 0,25) / 8 = 0,50.$$

Valoarea obținută caracterizează poziția concurențială a întreprinderii ca fiind medie. SRL «Diplomat Club» dispune de avantaje notabile legate de amplasare, caracterul complex al serviciilor, reputația pozitivă și posibilitatea de a lucra cu diferite segmente de clienți. Combinarea hotelului, restaurantului, zonelor de recreere și spațiilor pentru evenimente permite formarea unor oferte pachet și reducerea parțială a dependenței de sezonabilitatea cererii hoteliere. Studiul de caz inițial evidențiază, de asemenea, locația centrală, complexul de servicii și evaluările înalte ale clienților drept principalele avantaje concurențiale ale întreprinderii.

Totodată, fondul limitat de camere nu permite creșterea semnificativă a volumului de cazare fără extinderea bazei materiale. Lipsa liftului reduce accesibilitatea unei părți a infrastructurii, iar fragmentarea canalelor de vânzări împiedică formarea unui sistem stabil de interacțiune directă cu clienții fideli. O limitare suplimentară este rentabilitatea scăzută, întrucât întreprinderea dispune de o rezervă mai mică pentru concesi de preț, promovare și modernizare comparativ cu participanții mai mari de pe piață.

Prin urmare, consolidarea poziției concurențiale trebuie să se bazeze nu pe extinderea fondului de camere pe termen scurt, ci pe utilizarea mai eficientă a complexului existent. Direcțiile prioritare sunt dezvoltarea vânzărilor directe, formarea unor oferte pachet hoteliere-restaurant și de evenimente, lucrul cu clienții corporativi, creșterea vitezei de servire, utilizarea istoricului clienților și consolidarea controlului cheltuielilor.

Astfel, poziția concurențială a SRL «Diplomat Club» dispune de potențial de consolidare, însă realizarea acestuia depinde de eliminarea limitărilor interne identificate în cadrul diagnosticării financiare, de personal și digitale.

Evaluarea realizată a poziției concurențiale finalizează analiza celei de-a treia direcții a mediului intern. În continuare, rezultatele diagnosticării financiare, de personal, organizaționale, digitale și de piață sunt reunite în concluzia generală privind etapa 3.

3.4. Concluzie privind rezultatele diagnosticării mediului intern

Diagnosticarea realizată a permis determinarea posibilităților interne ale SRL «Diplomat Club» și a limitărilor care trebuie luate în considerare la formarea strategiei de dezvoltare durabilă. Analiza a cuprins starea financiar-economică, potențialul de personal, cultura organizațională, baza tehnico-materială, digitalizarea, calitatea servirii, reputația și poziția concurențială a întreprinderii.

Rezultatele sintetizate sunt prezentate în tabelul A7.24.

Tabelul A7.24 — Rezultatele sintetizate ale diagnosticării mediului intern al SRL «Diplomat Club» în anul 2025

Direcția diagnosticării	Punctele forte identificate	Principalele limitări
Starea financiar-economică	creșterea veniturilor, activelor și capitalului propriu; lichiditate ridicată și autonomie financiară	reducerea profitului net și a rentabilității în anul 2025; creșterea cheltuielilor administrative; eficiență insuficientă a utilizării resurselor disponibile
Productivitatea și fluctuația personalului	creșterea veniturilor pe angajat; menținerea componenței de personal; numărul angajaților admiși depășește numărul celor disponibilizați	reducerea profitului net pe angajat; sensibilitatea unui colectiv restrâns la disponibilizarea unor angajați
Instruirea și dezvoltarea angajaților	realizarea instructajelor, adaptării la locul de muncă și a unor traininguri de ramură	volum redus de finanțare a instruirii; lipsa programului anual de pregătire, a planurilor individuale de dezvoltare și a evaluării competențelor dobândite
Loialitatea personalului	indice pozitiv al disponibilității de a recomanda întreprinderea ca loc de muncă, egal cu +44; existența unui nucleu de personal stabil	prezența unor angajați cu atitudine critică; necesitatea controlului sarcinii de lucru, condițiilor de muncă și feedback-ului
Cultura organizațională	cooperare, sprijin reciproc, încredere și coeziune a colectivului; indicele de umanizare a culturii — 0,58	delegare limitată de competențe; participare insuficientă a angajaților la management; indicele orientării strategice a culturii — 0,48

Baza tehnico-materială	posibilitatea de a combina serviciile hoteliere, de restaurant, recreative și de evenimente într-un singur complex	reducerea valorii reziduale a mijloacelor fixe; fond de camere limitat; lipsa liftului; necesitatea reînnoirii planificate a infrastructurii
Digitalizarea proceselor	utilizarea site-ului web, platformelor externe de rezervare, poștei electronice și rețelelor sociale; competențe digitale de bază ale angajaților	indicele general de digitalizare — 0,35; fragmentarea canalelor; lipsa unei baze unitare de clienți; procesarea manuală a cererilor; analiză slabă și control digital slab al resurselor
Calitatea deservirii și reputația	evaluări publice pozitive; indicele disponibilității clienților de a recomanda întreprinderea — +48; evaluări înalte ale bucătăriei, teritoriului, atmosferei și personalului	observații izolate privind viteza deservirii, curățenia și accesibilitatea infrastructurii; lipsa unei activități sistematizate de gestionare a reclamațiilor și a istoricului clienților
Poziția concurențială	amplasare centrală; ofertă complexă; diversitatea segmentelor de clienți; reputație pozitivă	evaluarea concurențială generală — 0,50; capacitate limitată; dependență de canalele externe de vânzări; rentabilitate scăzută și integrare digitală insuficientă

Sursă: elaborat de autor în baza rezultatelor diagnosticării complexe a SRL «Diplomat Club».

Rezultatele arată că întreprinderea dispune de o bază financiară stabilă, o reputație pozitivă față de clienți, un colectiv coeziv și o ofertă complexă de servicii. Creșterea veniturilor și a productivității muncii demonstrează capacitatea SRL «Diplomat Club» de a-și extinde amploarea activității fără extinderea numărului de personal.

Totodată, creșterea volumului vânzărilor nu a fost însoțită de o creștere corespunzătoare a rezultatului financiar final. În anul 2025 s-au redus profitul net, rentabilitatea activelor, a capitalului propriu și a vânzărilor. Principala limitare financiară internă este creșterea cheltuielilor administrative și transparența insuficientă a costurilor pe direcții separate de activitate.

Situația de personal se caracterizează printr-o stabilitate relativă, o loialitate pozitivă a angajaților și existența unei baze constructive a culturii organizaționale. Totuși, cooperarea și coeziunea susțin în prezent preponderent îndeplinirea sarcinilor curente și nu s-au transformat suficient în participarea personalului la planificarea strategică. Formalizarea insuficientă a instruirii, delegării de competențe și criteriilor de performanță limitează capacitatea întreprinderii de a realiza schimbări în mod sistemic.

Digitalizarea este una dintre cele mai slabe direcții ale mediului intern. Întreprinderea utilizează canalele de comunicare necesare, dar acestea nu sunt reunite într-un spațiu informațional unitar. Aceasta îngreunează procesarea cererilor, formarea istoricului clienților, dezvoltarea vânzărilor repetate, analiza profitabilității serviciilor și controlul utilizării resurselor.

Oferta de piață a SRL «Diplomat Club» se distinge prin complexitate și este percepută pozitiv de clienți. Totodată, fondul limitat de camere, unele neajunsuri infrastructurale și gradul

reduc de integrare digitală împiedică transformarea avantajelor existente într-o superioritate concurențială stabilă.

Astfel, potențialul intern al întreprinderii poate fi caracterizat ca fiind suficient pentru continuarea activității și realizarea unor schimbări strategice etapizate, dar insuficient echilibrat. Principalele rezerve interne sunt legate de controlul cheltuielilor, dezvoltarea managementului digital, formalizarea politicii de personal, implicarea angajaților în schimbări și utilizarea mai eficientă a bazei de clienți.

Rezultatele obținute formează baza informațională pentru determinarea punctelor forte și slabe ale întreprinderii și compararea acestora cu oportunitățile și amenințările mediului extern. O astfel de succesiune corespunde metodologiei autorului, în care durabilitatea întreprinderii este determinată de capacitatea de a corela potențialul intern cu schimbările mediului extern.

ETAPA 4. SINTEZA REZULTATELOR: MATRICEA SWOT

SWOT-analiza reunește rezultatele etapei 2, dedicată mediului extern, și ale etapei 3, care conține diagnosticarea mediului intern al SRL «Diplomat Club». La această etapă nu sunt introduse date noi: factorii identificați anterior sunt repartizați în puncte forte și slabe, oportunități și amenințări, după care sunt utilizați pentru formarea strategiei.

Este aplicată o metodologie cantitativă ponderată: fiecărui factor i se atribuie o pondere și un punctaj de influență pe o scală de la -10 la $+10$. Produsul dintre pondere și punctaj formează evaluarea ponderată. Suma ponderilor factorilor interni este egală cu 1.

4.1. Evaluarea cantitativă a factorilor interni

Sursa factorilor și a evaluărilor acestora o constituie rezultatele diagnosticării interne, realizate la etapa 3. La actualizarea calculului au fost luați în considerare indicatorii financiari ai întreprinderii, productivitatea și fluctuația personalului, rezultatele evaluării culturii organizaționale, nivelul de digitalizare, loialitatea clienților, baza tehnico-materială și capacitatea întreprinderii de a atenua fluctuațiile sezoniere ale cererii.

Tabelul A7.25 — Evaluarea cantitativă a factorilor interni ai SRL «Diplomat Club»

Factor	Pondere	Punctaj	Evaluare ponderată
Puncte forte			
Amplasare centrală în Chișinău	0,09	+9	+0,81
Ofertă complexă: cazare, servire în restaurant, organizare de evenimente și catering	0,07	+8	+0,56
Creșterea veniturilor și productivității muncii: veniturile pe angajat au crescut cu 45,5% în perioada 2023–2025	0,08	+8	+0,64
Autonomie financiară ridicată — 93,9%	0,07	+8	+0,56
Reputație pozitivă față de clienți și indice al disponibilității clienților de a recomanda întreprinderea +48	0,07	+8	+0,56
Stabilitate relativă a componenței de personal și loialitate pozitivă a angajaților: fluctuație 12,5%, indice al disponibilității angajaților de a recomanda întreprinderea +44	0,05	+7	+0,35
Cooperare, sprijin reciproc și bază umanistă a culturii organizaționale — indicele	0,04	+6	+0,24

de umanizare 0,58			
Total puncte forte	0,47	—	+3,72
Puncte slabe			
Control insuficient al cheltuielilor: cheltuielile administrative au crescut în anul 2025 cu 19,4%	0,13	-9	-1,17
Reducerea profitului net cu 24,3% și a rentabilității vânzărilor până la 1,55% în anul 2025	0,10	-8	-0,80
Utilizare insuficient de activă a potențialului financiar, în condițiile unei lichidități curente de 11,1 și a unui volum semnificativ de mijloace bănești	0,07	-6	-0,42
Nivel scăzut de digitalizare și fragmentarea fluxurilor informaționale — indicele de digitalizare 0,35	0,09	-7	-0,63
Finanțare limitată a instruirii și lipsa unui program formalizat de dezvoltare a angajaților	0,04	-5	-0,20
Orientare strategică insuficientă a culturii organizaționale — indicele 0,48; participare limitată a angajaților la schimbări	0,04	-6	-0,24
Limitări infrastructurale: fond redus de camere și lipsa liftului	0,03	-5	-0,15
Capacitate insuficientă de a atenua reducerea sezonieră a gradului de ocupare	0,03	-5	-0,15
Total puncte slabe	0,53	—	-3,76
TOTAL — balanța mediului intern	1,00	—	-0,04

Sursă: elaborat de autor în baza rezultatelor diagnosticării interne a SRL «Diplomat Club».

Balanța mediului intern constituie:

$$B_{\text{intern}} = 3,72 - 3,76 = -0,04.$$

Valoarea obținută caracterizează mediul intern ca fiind practic echilibrat, cu o predominanță nesemnificativă a punctelor slabe. Comparativ cu calculul inițial, sunt evidențiate mai pregnant complexitatea ofertei, cultura organizațională pozitivă și stabilitatea componenței de personal. Totodată, sunt luate în considerare separat orientarea strategică insuficientă a culturii, limitările infrastructurale și nivelul scăzut de digitalizare.

Cea mai semnificativă slăbiciune rămâne controlul insuficient al cheltuielilor, cu o evaluare ponderată de -1,17. Locul doi îl ocupă reducerea profitului și a rentabilității — -0,80, iar locul trei — nivelul scăzut de digitalizare și fragmentarea fluxurilor informaționale — -0,63. Acești factori arată că principala problemă internă a întreprinderii nu este legată de lipsa resurselor sau a cererii, ci de eficiența insuficientă a managementului cheltuielilor, datelor și proceselor.

Principalele avantaje interne sunt amplasarea centrală, creșterea productivității, complexitatea serviciilor, autonomia financiară ridicată și reputația pozitivă față de clienți. Acestea creează o bază pentru dezvoltare, însă nu asigură încă o creștere corespunzătoare a profitabilității finale.

4.2. Evaluarea cantitativă a factorilor externi

Oportunitățile și amenințările au fost formate în baza rezultatelor analizei mediului extern, prezentate în tabelele A7.7 și A7.8. Ponderile au fost redistribuite ținând cont de rangul factorilor și de caracterul influenței acestora asupra SRL «Diplomat Club». Suma ponderilor factorilor externi este egală cu 1.

Tabelul A7.26 — Evaluarea cantitativă a factorilor externi SRL «Diplomat Club»

Factor	Pondere	Punctaj	Evaluare
--------	---------	---------	----------

			ponderată
Oportunități			
Redresarea turismului intern și de intrare și creșterea cererii pentru servicii hoteliere-restaurant complexe	0,10	+8	+0,80
Extinderea tehnologiilor de vânzări digitale, rezervare directă și management integrat	0,09	+8	+0,72
Extinderea ofertei de echipamente eficiente energetic și mijloace de automatizare	0,08	+7	+0,56
Integrarea europeană, dezvoltarea parteneriatelor și armonizarea treptată a cerințelor privind calitatea și durabilitatea serviciilor	0,07	+6	+0,42
Creșterea cererii pentru servicii calitative, personalizate și responsabile din punct de vedere ecologic	0,05	+6	+0,30
Extinderea accesibilității tehnologiilor de utilizare a surselor regenerabile de energie	0,03	+5	+0,15
Total oportunități	0,42	—	+2,95
Amenințări			
Creșterea consecventă a salariului minim garantat	0,13	−9	−1,17
Menținerea instabilității geopolitice regionale	0,11	−8	−0,88
Inflația și creșterea costului energiei, produselor alimentare și altor resurse	0,10	−8	−0,80
Deficitul de personal calificat, migrația forței de muncă și creșterea așteptărilor salariale	0,09	−8	−0,72
Fluctuațiile veniturilor reale ale populației și creșterea sensibilității clienților la preț	0,07	−6	−0,42
Creșterea dependenței de platformele externe de rezervare și majorarea cheltuielilor cu comisioane	0,04	−6	−0,24
Intensificarea concurenței pe piața serviciilor hoteliere, de restaurant și de evenimente din Chișinău	0,04	−6	−0,24
Total amenințări	0,58	—	−4,47
TOTAL — balanța mediului extern	1,00	—	−1,52

Sursă: elaborat de autor în baza rezultatelor analizei mediului extern al SRL «Diplomat Club», prezentată în tabelele A7.7 și A7.8.

Balanța mediului extern constituie:

$$B_{\text{extern}} = 2,95 - 4,47 = -1,52.$$

Valoarea negativă arată că amenințările predomină asupra oportunităților, însă mediul extern nu exclude dezvoltarea întreprinderii. Cele mai semnificative amenințări sunt creșterea salariului minim garantat, instabilitatea geopolitică, presiunea inflaționist-energetică și deficitul de personal.

Cele mai semnificative oportunități sunt legate de redresarea cererii turistice, dezvoltarea tehnologiilor digitale de vânzări și management, precum și extinderea echipamentelor eficiente energetic. Valorificarea acestora depinde de capacitatea întreprinderii de a elimina limitările interne identificate la etapa 3: controlul insuficient al cheltuielilor, integrarea digitală scăzută și formalizarea slabă a dezvoltării personalului.

Dezvoltarea tehnologiilor digitale și utilizarea platformelor externe nu se dublează în tabel. Extinderea soluțiilor digitale este considerată o oportunitate pentru vânzările directe și

automatizare, în timp ce dependența de platformele intermediare și creșterea comisioanelor — o amenințare pentru profitabilitatea întreprinderii.

Astfel, balanța actuală a mediului extern este egală cu $-1,52$, și nu cu $-2,06$. Această valoare trebuie utilizată în continuare la ierarhizarea factorilor, la construirea matricei SWOT și la calcularea parametrului de corespundere cu mediul extern în cadrul K_{ps}^{int} .

4.3. Matricea SWOT finală

În baza evaluării cantitative a factorilor interni și externi a fost formată matricea SWOT finală a SRL «Diplomat Club». În aceasta este păstrată logica de bază a studiului de caz inițial — valoarea critică a combinării controlului redus al cheltuielilor cu creșterea externă a costurilor și existența unei rezerve în digitalizare și eficiență energetică — însă componența factorilor este adusă în concordanță cu rezultatele actuale ale etapelor 2 și 3.

Tabelul A7.27 — Matricea SWOT finală a SRL «Diplomat Club»

	Oportunități	Amenințări
Puncte forte: amplasare centrală; complexitatea serviciilor hoteliere, de restaurant și de evenimente; creșterea veniturilor și productivității muncii; autonomie financiară ridicată; reputație pozitivă față de clienți; stabilitate relativă a colectivului; bază umanistă a culturii organizaționale	Redresarea cererii turistice; dezvoltarea tehnologiilor de rezervare directă și management integrat; extinderea echipamentelor eficiente energetic; integrarea europeană și dezvoltarea parteneriatelor; creșterea cererii pentru servicii personalizate și responsabile ecologic; creșterea accesibilității tehnologiilor de utilizare a surselor regenerabile de energie SO — utilizarea punctelor forte pentru valorificarea oportunităților. Utilizarea amplasării, reputației pozitive și complexității ofertei pentru atragerea fluxului turistic în creștere și dezvoltarea unor oferte pachet care combină cazarea, deservirea în restaurant și organizarea evenimentelor. Extinderea vânzărilor directe și a ofertelor personalizate. Utilizarea autonomiei financiare pentru investiții etapizate în digitalizare, eficiență energetică și dezvoltarea programelor de parteneriat, fără o creștere excesivă a gradului de îndatorare.	Creșterea salariului minim garantat; instabilitatea geopolitică; inflația și creșterea costului energiei și al altor resurse; deficitul de personal calificat; fluctuațiile puterii de cumpărare; dependența de platformele externe de rezervare; intensificarea concurenței ST — utilizarea punctelor forte pentru limitarea amenințărilor. Utilizarea creșterii productivității și a stabilității financiare pentru compensarea creșterii cheltuielilor cu forța de muncă și resursele. Dezvoltarea direcțiilor de evenimente, restaurant și corporativă pentru reducerea dependenței de cererea hotelieră. Menținerea calității deservirii datorită unui colectiv stabil și unei culturi organizaționale constructive. Consolidarea canalelor directe de vânzări pentru reducerea dependenței de platformele externe de rezervare și a cheltuielilor cu comisioane.
Puncte slabe: control insuficient al cheltuielilor; reducerea profitului și a rentabilității; utilizare	WO — utilizarea oportunităților pentru eliminarea punctelor slabe. Direcționarea unei părți a potențialului financiar spre crearea unui sistem unitar de management al	WT — reducerea punctelor slabe și neutralizarea amenințărilor. Implementarea bugetării și a controlului periodic al cheltuielilor pe direcțiile hotelieră, de restaurant și de

insuficient de activă a potențialului financiar; indicele de digitalizare 0,35; sistem limitat de instruire a angajaților; orientare strategică insuficientă a culturii organizaționale; limitări infrastructurale; capacitate insuficientă de atenuare a sezonality	rezervărilor, bazei de clienți, vânzărilor și raportării manageriale. Utilizarea echipamentelor eficiente energetic și a automatizării pentru reducerea cheltuielilor de exploatare. Dezvoltarea rezervării directe, a programului de fidelizare și a ofertelor pachet pentru creșterea gradului de ocupare în perioadele de reducere sezonieră a cererii. Utilizarea parteneriatelor și a cerințelor europene privind calitatea pentru formalizarea instruirii, repartizarea responsabilităților și implicarea angajaților în schimbările strategice.	evenimente. Determinarea profitabilității serviciilor, evenimentelor și canalelor de vânzări separate. Aplicarea planificării pe scenarii în cazul modificării prețurilor, salariilor și puterii de cumpărare a clienților. Automatizarea operațiunilor repetitive, standardizarea deservirii și dezvoltarea interschimbabilității angajaților. Menținerea unei rezerve financiare și realizarea investițiilor etapizat, acordând prioritate soluțiilor care reduc direct cheltuielile și sporesc gradul de administrare al întreprinderii.
---	--	---

Sursă: elaborat de autor în baza rezultatelor evaluării cantitative a factorilor interni și externi ai SRL «Diplomat Club».

Concluzii privind rezultatele analizei SWOT

Balanța finală a mediului intern a constituit:

$$B_{\text{intern}} = -0,04,$$

ceea ce caracterizează starea internă a întreprinderii ca fiind practic echilibrată, cu o predominanță nesemnificativă a punctelor slabe.

Balanța mediului extern este egală cu:

$$B_{\text{extern}} = -1,52,$$

ceea ce demonstrează o predominanță semnificativă a amenințărilor asupra oportunităților. Prin urmare, întreprinderea dispune de avantaje și resurse interne pentru dezvoltare, însă acționează în condiții de presiune externă considerabilă.

Principala problemă strategică se formează în câmpul WT. Controlul insuficient al cheltuielilor și reducerea rentabilității se combină cu creșterea cheltuielilor cu forța de muncă, creșterea costului energiei și al altor resurse, deficitul de personal și fluctuațiile puterii de cumpărare a clienților. Anume această combinație explică de ce creșterea veniturilor și a productivității muncii nu se transformă încă într-o creștere corespunzătoare a profitului net.

Concomitent, câmpul WO conține principala rezervă de îmbunătățire. Autonomia financiară ridicată și lichiditatea permit direcționarea unei părți a resurselor disponibile spre integrarea digitală, eficiența energetică, analiza managerială și dezvoltarea competențelor angajaților. Aceste măsuri trebuie să asigure nu doar reducerea cheltuielilor, ci și creșterea vitezei de procesare a cererilor, dezvoltarea vânzărilor directe, interacțiunea repetată cu clienții și o evaluare mai precisă a profitabilității serviciilor separate.

Câmpul SO confirmă existența unui potențial de creștere. Amplasarea centrală, oferta complexă, reputația pozitivă și creșterea productivității pot fi utilizate pentru extinderea serviciilor hoteliere-restaurant, de evenimente și corporative. Totuși, creșterea volumului de activitate fără o îmbunătățire prealabilă a controlului cheltuielilor poate intensifica presiunea existentă asupra profitabilității.

De aceea, o strategie pur defensivă nu este justificată pentru întreprindere, dar nici extinderea fără schimbări interne nu este lipsită de riscuri sporite. Direcția de bază pentru SRL «Diplomat Club» este creșterea concentrată controlată pe piața existentă, cu neutralizarea obligatorie a factorilor din câmpul WT.

Conținutul practic al acestei strategii include controlul cheltuielilor, integrarea digitală a proceselor, dezvoltarea vânzărilor directe, creșterea eficienței energetice, formalizarea instruirii personalului și utilizarea mai activă a complexului hotelier-restaurant și de evenimente. Concluziile obținute servesc drept bază pentru formalizarea ulterioară a strategiei la etapa 5.

ETAPA 5. FORMALIZAREA STRATEGIEI PRIN METODA MORFOLOGICĂ

În baza rezultatelor analizei SWOT, direcția strategică aleasă este transpusă într-o formulă formalizată a strategiei. Metoda morfologică, prezentată în paragraful 2.1 al tezei, prevede selectarea variantelor corespunzătoare pentru fiecare grupă de factori ai matricei.

Pentru SRL «Diplomat Club» direcția de bază este creșterea concentrată controlată pe piața existentă, cu controlul cheltuielilor, integrarea digitală a proceselor și creșterea eficienței utilizării resurselor.

Selectarea elementelor formulei morfologice este prezentată în tabelul A7.28.

Tabelul A7.28 — Formarea formulei morfologice a strategiei SRL «Diplomat Club»

Grupa de factori	Varianta aleasă	Justificare
Obiectivele organizației O	O ₁ — dezvoltare durabilă; O ₉ — creșterea numărului de clienți; O ₁₁ — reducerea costului	SWOT-analiza a arătat necesitatea creșterii bazei de clienți și a gradului de ocupare, cu controlul obligatoriu al cheltuielilor
Surse de finanțare F	F ₅ — profit propriu	Autonomia financiară constituie 93,9%; dezvoltarea poate fi realizată etapizat, preponderent din surse proprii
Consumatori C	C ₂ — sectorul privat; C ₃ — persoane fizice; C ₄ — clienți străini	Întreprinderea deservește clienți corporativi, locuitori ai Chișinăului, turiști interni și străini
Produse P	P ₄ — produse cu destinație generală	Aplicat la întreprindere, varianta acoperă serviciile hoteliere, de restaurant, de evenimente și de catering
Tipul producției Tp	Tp ₁ — unicat; Tp ₂ — de serie mică	Cazarea și deservirea în restaurant sunt oferite în volume mici repetitive, iar evenimentele și cateringul se formează la comandă individuală
Structura	So ₃ — liniar-funcțională	Pentru o întreprindere mică este

organizatorică So		caracteristică o ierarhie simplă, cu separarea funcțională a atribuțiilor hoteliere, de restaurant și administrative
Forma organizatorico-juridică Fj	Fj ₅ — societate cu răspundere limitată	Corespunde formei organizatorico-juridice actuale a SRL «Diplomat Club»
Parteneri coexecutanți S și	S ₂ — întreprinderi din sectorul privat; S ₆ — instituții de învățământ	Strategia prevede colaborarea cu furnizorii, partenerii turistici și de evenimente, precum și cu instituțiile de învățământ de profil
Personal M	M ₃ — colegii și școli profesionale; M ₅ — centre de instruire; M ₉ — rezervă managerială internă	Alegerea este orientată spre depășirea deficitului de personal, dezvoltarea competențelor digitale și profesionale și pregătirea cadrelor interne
Indicator de eficiență E	E ₃ — rentabilitate	În anul 2025, profitul net a scăzut cu 24,3%, iar rentabilitatea vânzărilor — la 1,55%, motiv pentru care principalul rezultat al strategiei trebuie să fie creșterea profitabilității
Infrastructură I	I ₂ — proprietate a întreprinderii; I ₃ — spații închiriate; I ₄ — colaborare și externalizare	Este utilizată baza materială proprie și închiriată; implementarea soluțiilor digitale și eficiente energetic poate necesita atragerea unor executanți specializați
Forma de organizare a activității Fo	Fo ₈ — integrată	Procese hoteliere, de restaurant, de evenimente și de catering trebuie reunite într-un sistem unitar de deservire și management

Sursă: elaborat de autor în baza matricei morfologice prezentate în paragraful 2.1 și a rezultatelor analizei SRL «Diplomat Club».

În baza variantelor alese, formula strategiei se prezintă astfel:

$$S_{\text{Diplomat}} = [(O_1, O_9, O_{11}), F_5, (C_2, C_3, C_4), P_4, (Tp_1, Tp_2), So_3, Fj_5, (S_2, S_6), (M_3, M_5, M_9), E_3, (I_2, I_3, I_4), Fo_8]$$

Formula înseamnă că SRL «Diplomat Club» alege o strategie de dezvoltare durabilă orientată spre creșterea bazei de clienți și reducerea costului. Dezvoltarea se realizează preponderent din surse proprii și este orientată spre clienți corporativi, persoane fizice și oaspeți străini.

Întreprinderea menține complexul de servicii hoteliere, de restaurant, de evenimente și de catering, combinând deservirea repetitivă cu organizarea individuală a evenimentelor. Realizarea strategiei se desfășoară în cadrul structurii liniar-funcționale a societății cu răspundere limitată, în colaborare cu parteneri privați și instituții de învățământ.

Asigurarea cu personal prevede atragerea absolvenților instituțiilor de învățământ de profil, utilizarea programelor externe de instruire și formarea unei rezerve manageriale interne. Principalul indicator de eficiență este rentabilitatea, întrucât creșterea veniturilor întreprinderii nu este încă însoțită de o creștere corespunzătoare a profitului.

Forma integrată de organizare a activității presupune reunirea rezervărilor, bazei de clienți, vânzărilor din restaurant, evenimentelor, datelor financiare și raportării manageriale. Aceasta permite corelarea dezvoltării digitalizării cu controlul cheltuielilor, creșterea calității deservirii și realizarea strategiei de dezvoltare durabilă.

Astfel, formula morfologică concretizează concluzia analizei SWOT: creșterea întreprinderii trebuie realizată nu prin extindere necontrolată, ci printr-o utilizare mai eficientă a complexului existent de servicii, bazei de clienți, potențialului financiar și legăturilor de parteneriat. La etapa următoare, calitatea planificării strategice este evaluată prin intermediul indicatorului integral K_{ps}^{int} .

ETAPA 6. EVALUAREA INTEGRALĂ A CALITĂȚII PLANIFICĂRII STRATEGICE

Pentru sintetizarea rezultatelor diagnosticării complexe a SRL «Diplomat Club» a fost calculat Indicatorul integral al calității planificării strategice K_{ps}^{int} , elaborat în paragraful 3.1 al tezei. Indicatorul reunește parametrii de corespundere cu mediul, avantajul concurențial și eficiența întreprinderii într-o evaluare adimensională unică, de la 0 la 1.

Indicatorul integral se determină conform formulei 3.8:

$$K_{ps}^{int} = \sum_{i=1}^n (r_i^2 \cdot j_i), \sum_{i=1}^n j_i = 1,$$

unde r_i — valoarea normalizată a parametrului i ; j_i — coeficientul său de pondere; n — numărul parametrilor de evaluare. Forma pătratică accentuează diferențierea dintre parametrii cu valori reduse și cei cu valori ridicate, astfel încât valorile scăzute contribuie proporțional mai puțin la rezultatul integral.

6.1. Formarea profilului planificării strategice

Profilul SRL «Diplomat Club» include 14 parametri, care reflectă rezultatele analizei mediului extern și intern. Valorile calculate direct la etapele anterioare sunt incluse în profil fără o transformare suplimentară sau sunt normalizate conform formulei indicate. Parametrii calitativi complecși sunt evaluați prin metoda experților, în baza datelor financiare, rezultatelor sondajelor, interviurilor și analizei proceselor de afaceri. Coeficienții de pondere reflectă importanța strategică a parametrilor; suma lor este egală cu 1.

Balanța mediului extern, obținută în baza rezultatelor analizei SWOT, este egală cu $-1,52$. Pentru transpunerea acesteia din intervalul $[-10; +10]$ în intervalul $[0;1]$ se aplică normalizarea liniară:

$$r_{extern} = (B_{extern} + 10) / 20 = (-1,52 + 10) / 20 = 0,424 \approx 0,42.$$

Rentabilitatea activității de bază este normalizată în raport cu reperul de rentabilitate a vânzărilor de 5%. Coeficientul autonomiei financiare este exprimat direct printr-o pondere și, prin

urmă, este utilizat ca valoare normalizată. Lichiditatea excesivă nu este inclusă în evaluarea stabilității financiare, întrucât reflectă o problemă separată a eficienței utilizării capitalului.

Tabelul A7.29 — Calculul indicatorului integral al planificării strategice SRL «Diplomat Club» în anul 2025

Nr	Parametru	r_i	j_i	$r_i^2 \cdot j_i$	Baza evaluării
1	Correspondența cu mediul extern	0,42	0,09	0,0159	Normalizarea liniară a balanței mediului extern $B_{\text{extern}} = -1,52$ pe scala $[-10; +10]$: $(-1,52 + 10) / 20 = 0,424 \approx 0,42$.
2	Asigurarea cu resurse	0,55	0,06	0,0182	Evaluare experta complexă: baza financiară proprie și legăturile stabile cu furnizorii se combină cu necesitatea reînnoirii activelor și dezvoltării competențelor de personal.
3	Poziția concurențială	0,50	0,07	0,0175	Evaluarea finală a poziției concurențiale a întreprinderii în baza rezultatelor analizei amplasării, complexității serviciilor, reputației, capacității, canalelor de vânzări și eficienței economice.
4	Productivitatea muncii	0,60	0,08	0,0288	Veniturile pe angajat au crescut cu 45,5% în perioada 2023–2025; concomitent, profitul net pe angajat a scăzut în anul 2025 cu 24,3%.
5	Calificarea și instruirea angajaților	0,45	0,07	0,0142	Cheltuielile pentru instruire au constituit 1 125 lei pe angajat; se realizează instruirea introductivă și adaptarea, dar lipsesc programul anual de dezvoltare și evaluarea sistematică a rezultatelor instruirii.
6	Stabilitatea personalului	0,70	0,06	0,0294	Coeficientul fluctuației a constituit 12,5%; indicele disponibilității angajaților de a recomanda întreprinderea este egal cu +44. Evaluarea reflectă stabilitatea relativă a colectivului, fără comparare cu o normă de ramură neconfirmată.
7	Cultura organizațională	0,54	0,06	0,0175	Indicele general al culturii organizaționale este egal cu 0,54; indicele de umanizare — 0,58, indicele orientării strategice — 0,48.
8	Starea activelor materiale	0,50	0,07	0,0175	Baza materială asigură prestarea serviciilor complexe, însă valoarea reziduală a mijloacelor fixe s-a redus cu 10,4%, ceea ce indică necesitatea unei reînnoiri etapizate.
9	Reputația și notorietatea	0,65	0,07	0,0296	Evaluări publice pozitive și indicele disponibilității clienților de a recomanda întreprinderea +48, în condițiile existenței unor recenzii critice izolate.
10	Calitatea serviciilor	0,62	0,07	0,0269	Sunt apreciate înalt bucătăria, atmosfera, teritoriul și activitatea personalului; sunt menționate unele observații privind viteza servirii, curățenia și accesibilitatea infrastructurii.
11	Nivelul de digitalizare a proceselor	0,35	0,08	0,0098	Indicele general de digitalizare este egal cu 0,35. Canalele de interacțiune cu clienții și datele manageriale sunt fragmentate; lipsește un sistem unitar de rezervare, bază de clienți și analiză.
12	Rentabilitatea activității de bază	0,31	0,10	0,0096	Normalizarea rentabilității vânzărilor: $\min(1,55\% / 5,00\%; 1) = 0,31$. În anul 2025, profitul net a scăzut cu 24,3%.
13	Stabilitatea financiară	0,94	0,06	0,0530	Coeficientul autonomiei financiare este egal cu 0,939 și se află direct în intervalul $[0; 1]$; pentru calcul a fost adoptat indicatorul 0,94. Lichiditatea excesivă este luată în considerare separat, în cadrul parametrului de eficiență a capitalului.
14	Eficiența utilizării capitalului	0,35	0,06	0,0073	Evaluare experta, ținând cont de lichiditatea curentă de 11,1 și de mijloacele bănești de 492 130 lei la sfârșitul anului

				2025, dintre care o parte semnificativă nu este direcționată spre dezvoltarea întreprinderii.
Total		1,00	0,2952	

Sursă: calculat de autor în baza rezultatelor diagnosticării complexe a SRL «Diplomat Club».

$$K_{ps}^{int} = 0,295156 \approx 0,2952 \approx 0,30.$$

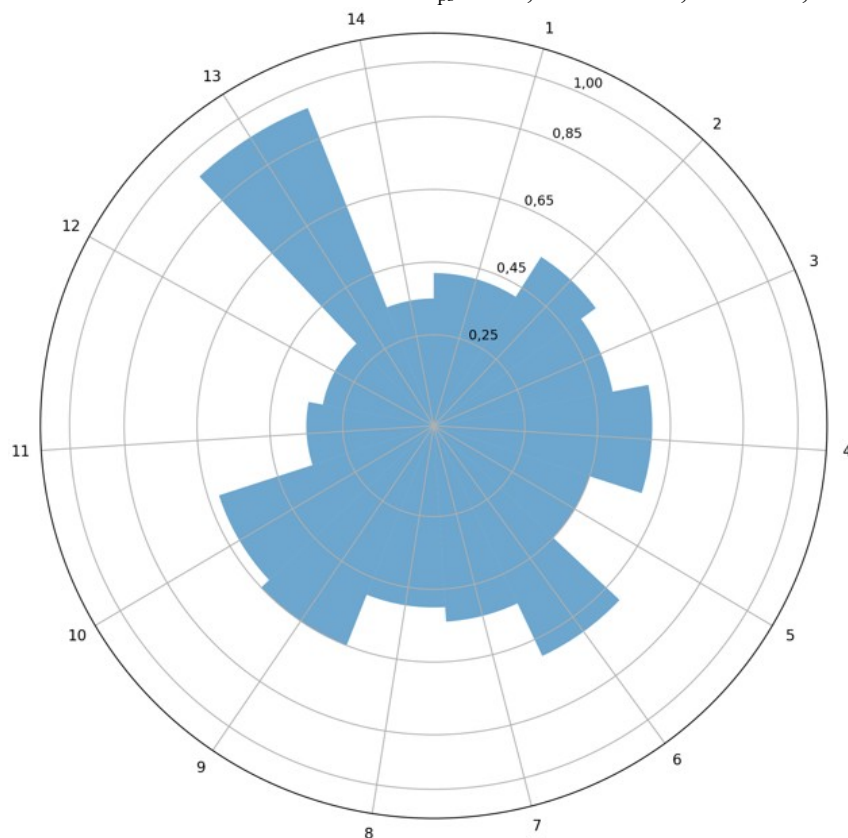


Figura A7.1 — Profilul planificării strategice a SRL «Diplomat Club» în anul 2025

Sursă: construit de autor în baza valorilor și ponderilor prezentate în tabelul A7.29.

Numerele sectoarelor corespund numerelor de ordine ale parametrilor din tabelul A7.29.

Raza fiecărui sector este egală cu valoarea normalizată a parametrului r_i , iar unghiul său interior este determinat de ponderea j_i .

Profilul se caracterizează printr-o neuniformitate pronunțată. Cea mai mare valoare o are stabilitatea financiară — 0,94; printre parametrii cei mai dezvoltați se numără și stabilitatea personalului — 0,70 și reputația și notorietatea — 0,65. Valorile minime au fost obținute la rentabilitatea activității de bază — 0,31, nivelul de digitalizare a proceselor și eficiența utilizării capitalului — câte 0,35. Corespunderea cu mediul extern constituie 0,42, iar calificarea și instruirea angajaților — 0,45. O astfel de distribuție reflectă combinarea unei baze financiare stabile și a unei reputații pozitive cu o profitabilitate, integrare digitală și eficiență a utilizării resurselor disponibile insuficiente.

6.2. Interpretarea rezultatului

Pentru interpretarea conținutului indicatorului integral este aplicată scala autorului, prezentată în tabelul 7.30.

Tabelul A7.30 — Scala de interpretare a valorilor indicatorului integral al planificării strategice

Intervalul valorii K_{ps}^{int}	Nivelul planificării strategice
$0,00 \leq K_{ps}^{int} < 0,25$	critic
$0,25 \leq K_{ps}^{int} < 0,45$	sub mediu
$0,45 \leq K_{ps}^{int} < 0,65$	mediu
$0,65 \leq K_{ps}^{int} < 0,85$	ridicat
$0,85 \leq K_{ps}^{int} \leq 1,00$	de referință

Sursă: elaborat de autor pentru interpretarea rezultatelor aplicării practice a indicatorului K_{ps}^{int} .

Conform scalei din tabelul A7.30, valoarea calculată $K_{ps}^{int} = 0,2952$ corespunde nivelului sub mediu. Cea mai mare contribuție la rezultatul integral o formează stabilitatea financiară — 0,0530. O contribuție pozitivă semnificativă o asigură și reputația și notorietatea — 0,0296, stabilitatea personalului — 0,0294, productivitatea muncii — 0,0288 și calitatea serviciilor — 0,0269.

Cele mai scăzute valori le au rentabilitatea activității de bază — 0,31, nivelul de digitalizare a proceselor și eficiența utilizării capitalului — câte 0,35, corespunderea cu mediul extern — 0,42, precum și calificarea și instruirea angajaților — 0,45. Autonomia financiară ridicată și reputația de piață pozitivă nu compensează profitabilitatea slabă, fragmentarea proceselor digitale, utilizarea insuficient de activă a resurselor bănești și formalizarea limitată a dezvoltării personalului.

Valori nule ale parametrilor nu există; evaluarea minimă constituie 0,31. Prin urmare, nu au fost identificate elemente critice care să excludă complet realizarea strategiei. Totodată, profilul rămâne neechilibrat și confirmă necesitatea unor schimbări prioritare în managementul cheltuielilor, digitalizare, utilizarea capitalului și dezvoltarea competențelor angajaților.

6.3. Evaluarea pe scenarii a rezultatului măsurilor manageriale

Pentru evaluarea efectului potențial al măsurilor a fost realizat un recalcul pe scenarii al celor patru parametri gestionabili cu cele mai scăzute valori. Nivelurile-țintă reflectă rezultatul realizabil în cazul implementării consecvente a măsurilor pe parcursul a unu-doi ani și nu reprezintă o prognoză garantată.

Tabelul A7.31 — Modificarea pe scenarii a parametrilor prioritari ai K_{ps}^{int}

Parametru	Valoarea curentă	Valoarea-țintă	Baza valorii-țintă
Rentabilitatea activității de bază	0,31	0,60	Creșterea rentabilității vânzărilor până la 3,0%, cu reperul de 5,0%, prin bugetare și control al cheltuielilor administrative și operaționale.
Eficiența utilizării capitalului	0,35	0,60	Direcționarea unei părți a mijloacelor bănești spre digitalizare, eficiență energetică și dezvoltarea

			serviciilor; reducerea lichidității excesive cu menținerea solvabilității.
Nivelul de digitalizare a proceselor	0,35	0,60	Crearea unui sistem unitar de management al rezervărilor, bazei de clienți, vânzărilor și raportării manageriale.
Calificarea și instruirea angajaților	0,45	0,60	Aprobarea unui program anual de instruire, majorarea finanțării și evaluarea competențelor dobândite.

Sursă: elaborat de autor în baza priorităților stabilite în urma rezultatelor analizei SWOT și a calculului K_{ps}^{int} .

$$K_{ps,sc}^{int} = 0,295156 - 0,040935 + 0,111600 = 0,365821 \approx 0,37.$$

$$\text{Ritmul de creștere} = ((0,365821 - 0,295156) / 0,295156) \cdot 100\% = 23,9\%.$$

Recalculul pe scenarii arată posibilitatea creșterii indicatorului integral de la 0,2952 la 0,3658, adică cu 23,9%. Valoarea 0,37 se menține în intervalul sub mediu, însă reduce decalajul până la nivelul mediu. Trecerea la intervalul următor va necesita nu doar îmbunătățirea celor patru parametri prioritari, ci și creșterea consecventă a calității serviciilor, stării activelor materiale, poziției concurențiale și capacității întreprinderii de a se adapta la schimbările externe.

Valoarea obținută $K_{ps}^{int} = 0,2952$ este utilizată ca evaluare microeconomică a calității planificării strategice a SRL «Diplomat Club» în cadrul analizei ulterioare a legăturii sale potențiale cu direcțiile de durabilitate națională.

ETAPA 7. EVALUAREA LEGĂTURII POTENȚIALE CU DURABILITATEA NAȚIONALĂ

În paragraful 3.2 al tezei este stabilită o legătură evaluativă între calitatea planificării strategice a întreprinderilor individuale și direcțiile de formare a indicatorilor naționali de dezvoltare durabilă. Ca bază macroeconomică oficială, în teză este utilizată valoarea economiilor nete ajustate ale Republicii Moldova, egală cu +6,7% din venitul național brut în anul 2021. Valoarea menționată nu este recalculată pentru o întreprindere individuală.

7.1. Metodologia de evaluare

Influența potențială a întreprinderilor asupra direcțiilor de formare a durabilității naționale este evaluată conform formulei autorului 3.11:

$$I_{macro} = \sum_{i=1}^N K_{ps,i}^{int} \cdot w_i \cdot \delta_i,$$

unde:

I_{macro} — evaluarea integrală a autorului privind influența potențială a ansamblului de întreprinderi asupra direcțiilor de formare a indicatorilor naționali de dezvoltare durabilă;

$K_{ps,i}$ — Indicatorul integral al calității planificării strategice a întreprinderii i ;

w_i — coeficientul convențional de pondere a amplitudinii economice a întreprinderii, determinat ca raport dintre veniturile sale anuale și venitul național brut al țării pentru anul corespunzător;

δ_i — coeficientul de relevanță sectorială;

N — numărul întreprinderilor incluse în calcul.

Formula este destinată evaluării direcției și amplitudinii relative a influenței potențiale a întreprinderii. Rezultatul obținut este un indicator evaluativ adimensional al autorului și nu reprezintă o modificare directă a valorii oficiale a economiilor nete ajustate sau a indicelui dezvoltării umane.

7.2. Calculul pentru SRL «Diplomat Club»

Datele inițiale pentru calcul sunt prezentate în tabelul A7.32.

Tabelul A7.32 — Datele inițiale pentru evaluarea influenței potențiale a SRL «Diplomat Club» asupra direcțiilor de formare a durabilității naționale

Indicator	Notăție	Valoare	Bază
Indicatorul integral al calității planificării strategice	K_{ps}^{int}	0,295156	calculul etapei 6
Veniturile întreprinderii pentru anul 2025, lei	V	12 450 432	situațiile financiare ale întreprinderii
Venitul național brut al Republicii Moldova pentru anul 2025, lei	VND	353 380 000 000	indicator al Băncii Mondiale « GNI, current LCU»
Coeficientul de relevanță sectorială HoReCa	δ	0,50	tabelul 3.8 al tezei

Sursă: elaborat de autor în baza rezultatelor etapei 6, situațiilor financiare ale SRL «Diplomat Club», datelor Băncii Mondiale și tabelului 3.8 al tezei.

Venitul național brut al Republicii Moldova pentru anul 2025 a constituit 353,38 mlrd. lei, conform datelor Băncii Mondiale.

Coeficientul $\delta = 0,50$ corespunde sectorului HoReCa. Valoarea sa ține cont de consumul de energie și apă, utilizarea resurselor materiale, precum și de generarea deșeurilor alimentare și menajere.

Coeficientul convențional de pondere a amplitudinii economice a întreprinderii se determină după cum urmează:

$$w_{Diplomat} = 12\,450\,432 / 353\,380\,000\,000 = 0,0000352324.$$

Ponderea veniturilor întreprinderii în venitul național brut constituie:

$$0,0000352324 \times 100 = 0,003523\%.$$

Pentru o singură întreprindere, formula 3.11 se prezintă astfel:

$$I_{ANS,Diplomat}^{pot} = K_{ps,Diplomat}^{int} \cdot w_{Diplomat} \cdot \delta_{HoReCa}.$$

Substituirea valorilor inițiale dă:

$$I_{ANS,Diplomat}^{pot} = 0,295156 \cdot 0,0000352324 \cdot 0,50 = 0,0000051995.$$

În formă științifică de notație:

$$I_{ANS,Diplomat}^{pot} \approx 5,20 \cdot 10^{-6}.$$

Valoarea obținută caracterizează amploarea relativă a influenței potențiale a calității planificării strategice a SRL «Diplomat Club» asupra direcțiilor de formare a durabilității naționale, ținând cont de amploarea economică a întreprinderii și de relevanța sectorială.

Valoarea nesemnificativă a indicatorului este determinată de ponderea mică a unei întreprinderi individuale în economia națională. Aceasta nu înseamnă absența influenței sale, întrucât contribuția reală se formează prin ansamblul rezultatelor economice, sociale și ecologice ale activității.

Direcția economică a influenței potențiale este legată de creșterea profitabilității, activității investiționale și eficienței utilizării capitalului. Direcția socială se manifestă prin ocuparea forței de muncă, perfecționarea angajaților și dezvoltarea capitalului uman. Direcția ecologică este determinată de reducerea consumului de energie, apă, intensității resurselor și volumului deșeurilor.

7.3. Modificarea indicatorului în scenariul de creștere a calității planificării strategice

Calculul pe scenarii al etapei 6 prevede creșterea K_{ps}^{int} până la 0,365821. La valori neschimbate ale amplitudinii economice a întreprinderii și relevanței sectoriale, evaluarea potențială va constitui:

$$I_{ANS,Diplomat,sc}^{pot} = 0,365821 \cdot 0,0000352324 \cdot 0,50 = 0,0000064444.$$

În formă științifică de notație:

$$I_{ANS,Diplomat,sc}^{pot} \approx 6,44 \cdot 10^{-6}.$$

Modificarea absolută a indicatorului este egală cu:

$$\Delta I_{ANS,Diplomat}^{pot} = 6,44 \cdot 10^{-6} - 5,20 \cdot 10^{-6} = 1,24 \cdot 10^{-6}.$$

Creșterea relativă constituie 23,9%, ceea ce corespunde ritmului de creștere a indicatorului integral al planificării strategice. Acest rezultat reflectă consolidarea premiselor manageriale ale influenței potențiale a întreprinderii, dar nu reprezintă o prognoză a modificării valorii oficiale a economiilor nete ajustate.

7.4. Efectul de scalare la nivelul sectorului IMM

Semnificația practică a formulei 3.11 se manifestă la aplicarea acesteia asupra unui ansamblu de întreprinderi. În teză este examinat scenariul creșterii valorii medii K_{ps}^{int} a sectorului

ÎMM cu 0,1 puncte, la o pondere convențional adoptată a sectorului în venitul național brut egală cu 0,52 și un coeficient mediu de relevanță sectorială de 0,70.

Modificarea indicatorului evaluativ integral al autorului se determină după cum urmează:

$$\Delta I_{macro} = 0,1 \cdot 0,52 \cdot 0,70 = 0,0364.$$

Valoarea 0,0364 caracterizează modificarea posibilă a amplitudinii relative a influenței potențiale a sectorului ÎMM asupra direcțiilor de formare a durabilității naționale. Aceasta nu este exprimată în puncte procentuale și nu înseamnă o creștere a indicatorului oficial al economiilor nete ajustate cu 3,64 puncte procentuale.

Concluzie privind etapa 7

Calculul pentru SRL «Diplomat Club» demonstrează posibilitatea aplicării formulei 3.11 la datele unei întreprinderi mici concrete. Influența potențială a unei singure întreprinderi la nivel național are, în mod firesc, o valoare mică, însă efectul cumulat al sectorului se formează prin agregarea rezultatelor unui număr mare de întreprinderi.

Creșterea calității planificării strategice contribuie la consolidarea premiselor economice, sociale și ecologice ale dezvoltării durabile: creșterea profitabilității și investițiilor, dezvoltarea capitalului uman, creșterea eficienței utilizării resurselor și reducerea presiunii ecologice.

Rezultatele obținute confirmă legătura evaluativă dintre nivelul microeconomic al planificării strategice a întreprinderii și direcțiile de formare a durabilității naționale. Etapa următoare este evaluarea specializată a componentelor ecologică, socială și managerială ale strategiei SRL «Diplomat Club» prin intermediul indicatorului integral al eficienței dezvoltării durabile IED.

ETAPA 8. EVALUAREA EFICIENȚEI ECOLOGICE, SOCIALE ȘI MANAGERIALE

8.1. Metodologia de calcul al indicatorului integral al eficienței dezvoltării durabile

Pentru evaluarea cantitativă a componentelor ecologică, socială și managerială ale strategiei SRL «Diplomat Club» este aplicat indicatorul integral al eficienței dezvoltării durabile IED, elaborat în paragraful 3.3 al tezei.

Indicatorul IED reprezintă o aplicare specializată a metodologiei K_{ps}^{int} la parametrii ESG și se calculează conform formulei:

$$IED = (1 / n_{ESG}) \cdot \sum_{i=1}^{n_{ESG}} r_i^2,$$

unde:

r_i — evaluarea normalizată a stării unui parametru individual ESG, în intervalul de la 0 la 1;

n_{ESG} — numărul parametrilor incluși în evaluare.

Metodologia tezei prevede un set de bază din nouă parametri, care caracterizează ecologicitatea, eficiența energetică, siguranța și condițiile de muncă, calificarea și productivitatea angajaților, respectarea legislației, standardizarea și transparența raportării.

Ținând cont de specificul activității hoteliere-restaurant, blocul ecologic este detaliat suplimentar pe direcțiile de gestionare a deșeurilor, consum de apă și utilizare a surselor regenerabile de energie. În blocul social este inclusă evaluarea egalității de șanse. Numărul total de parametri este de 12.

În calcul sunt utilizate ponderi egale:

$$j_i = 1 / 12 = 0,08333.$$

Ponderarea egală permite excluderea unei redistribuiri subiective suplimentare a importanței parametrilor, în absența unor temeiuri confirmate documentar pentru stabilirea unor ponderi diferite.

Indicatorul de digitalizare, egal cu 0,35, nu este inclus în IED ca parametru de sine stătător, întrucât nu face parte din setul de bază de parametri ESG, iar includerea sa separată ar putea conduce la o dublă contabilizare a componentei manageriale. Rezultatele diagnosticării digitale sunt utilizate la fundamentarea evaluării transparenței raportării și calității asigurării informaționale.

Indicele general al culturii organizaționale, egal cu 0,54, de asemenea nu este inclus ca parametru separat. Indicele de umanizare a culturii 0,58, indicele disponibilității angajaților de a recomanda întreprinderea +44 și indicatorii fluctuației personalului sunt utilizați la evaluarea condițiilor de muncă și a egalității de șanse.

Parametrii ecologici au fost determinați experta, întrucât întreprinderea nu ține o evidență cantitativă separată privind consumul de energie, apă, deșeurile și emisiile. Absența confirmării documentare sau publice a unei practici nu este considerată dovadă a absenței ei totale, dar reflectă formalizarea și măsurabilitatea insuficientă a direcției respective. O astfel de abordare corespunde datelor studiului de caz inițial.

Tabelul A7.33 — Profilul ESG și calculul indicatorului integral al eficienței dezvoltării durabile a SRL «Diplomat Club»

Nº	Direcție	Parametru ESG	r_i	j_i	r_i^2	$r_i^2 \cdot j_i$	Baza evaluării
1	E	Gestionarea deșeurilor și colectarea separată	0,35	0,08333	0,1225	0,01021	Nu este implementat un sistem formalizat de colectare separată și evidență cantitativă a deșeurilor
2	E	Eficiența energetică	0,35	0,08333	0,1225	0,01021	Lipsește un program complex de economisire a energiei, indicatori-țintă energetici și monitorizarea sistematică a consumului

3	E	Utilizarea surselor regenerabile de energie	0,20	0,08333	0,040 0	0,00333	În materialele studiate nu este confirmată utilizarea panourilor solare, pompelor de căldură sau altor surse regenerabile
4	E	Consumul de apă și economisirea apei	0,40	0,08333	0,160 0	0,01333	Existența bazinelor, bucătăriei și fondului hotelier determină un consum semnificativ de apă; lipsește un program formalizat de reducere a consumului
5	S	Securitatea muncii	0,65	0,08333	0,422 5	0,03521	Se realizează instrucții obligatorii și se aplică măsuri de bază de siguranță; nu este implementat un sistem specializat de management al securității muncii
6	S	Condițiile de muncă	0,65	0,08333	0,422 5	0,03521	Fluctuația constituie 12,5%, indicele disponibilității angajaților de a recomanda întreprinderea — +44, indicele de umanizare a culturii — 0,58
7	S	Calificarea și instruirea angajaților	0,45	0,08333	0,202 5	0,01688	Cheltuielile pentru instruire constituie 1 125 lei pe angajat; lipsește un program anual de dezvoltare a competențelor
8	S	Productivitatea muncii	0,60	0,08333	0,360 0	0,03000	Veniturile pe angajat au crescut cu 45,5% în perioada 2023–2025, însă profitul pe angajat a scăzut în anul 2025
9	S	Egalitatea de șanse și incluziunea	0,45	0,08333	0,202 5	0,01688	Lipsește o politică formalizată de egalitate a șanselor; climatul organizațional este apreciat, în general, pozitiv
10	G	Respectarea cerințelor obligatorii	0,80	0,08333	0,640 0	0,05333	Întreprinderea prezintă periodic raportarea financiară obligatorie; în limita documentelor studiate nu au fost identificate încălcări semnificative
11	G	Standardizarea și certificarea voluntară	0,40	0,08333	0,160 0	0,01333	Confirmarea documentară a aplicării unor certificate voluntare ecologice, sociale sau ESG lipsește
12	G	Transparența raportării financiare și nefinanciare	0,40	0,08333	0,160 0	0,01333	Raportarea financiară este disponibilă, însă raportarea nefinanciară nu este întocmită; indicele de digitalizare 0,35 reflectă fragmentarea datelor
		Total		1,00000	3,015 0	0,25125	

Sursă: elaborat de autor în baza situațiilor financiare, rezultatelor diagnosticării interne, sondajului în rândul angajaților și evaluării experte a SRL «Diplomat Club».

Evaluarea respectării cerințelor obligatorii reflectă doar starea direcțiilor examinate în cercetare și nu înlocuiește un control juridic, fiscal, sanitar sau al muncii complex al întreprinderii.

8.2. Calculul și interpretarea IED

Suma pătratelor parametrilor normalizați constituie:

$$\sum_{i=1}^{12} r_i^2 = 3,0150.$$

Indicatorul integral se determină după cum urmează:

$$IED_{\text{Diplomat}} = 3,0150 / 12 = 0,25125.$$

$$IED_{\text{Diplomat}} = 0,2513 \approx 0,25.$$

Pentru interpretare este aplicată scala prezentată în tabelul A7.30. Valoarea 0,2513 se află la limita inferioară a intervalului de la 0,25 la 0,45 și caracterizează eficiența componentei ESG a strategiei drept nivel sub mediu.

Apropierea valorii de limita inferioară a intervalului indică o stabilitate insuficientă a profilului ESG. Rezultatele pozitive ale parametrilor sociali și ale unora manageriali compensează doar parțial limitările ecologice.

Pentru analiza comparativă au fost calculate evaluările medii inițiale pe cele trei direcții.

Tabelul A7.34 — Evaluarea comparativă a direcțiilor ESG SRL «Diplomat Club»

Direcție	Valoarea medie r_i	Caracteristică
Direcția ecologică E	0,33	direcția cea mai slabă
Direcția socială S	0,56	nivel mediu
Direcția managerială G	0,53	nivel mediu

Sursă: calculat de autor în baza tabelului A7.33.

Valorile medii pe direcții sunt utilizate pentru caracterizarea comparativă a profilului și nu reprezintă indici integrali de sine stătători.

Direcția ecologică

Blocul ecologic are cea mai scăzută evaluare medie — 0,33. Principalele limitări sunt legate de lipsa evidenței formalizate a deșeurilor, a indicatorilor-țintă de consum energetic și de apă, a deciziilor documentate privind utilizarea surselor regenerabile de energie și a unui program complex de economisire a resurselor.

Pentru o întreprindere hotelieră-restaurant, aceste direcții au o importanță semnificativă datorită exploatării fondului de camere, bazinelor, bucătăriei, echipamentelor frigorifice, sistemelor de încălzire și iluminat.

Direcția socială

Evaluarea medie a blocului social constituie 0,56. Elementele sale forte sunt stabilitatea relativă a personalului, disponibilitatea pozitivă a angajaților de a recomanda întreprinderea, cooperarea în colectiv și creșterea veniturilor pe angajat.

Limitările sunt legate de lipsa programului anual de instruire, a planurilor individuale de dezvoltare, a politicii formalizate de egalitate a șanselor și a evaluării sistematice a securității și condițiilor de muncă.

Direcția managerială

Evaluarea medie a blocului managerial este egală cu 0,53. Întreprinderea îndeplinește cerințele de bază ale raportării financiare, însă certificarea voluntară, raportarea nefinanciară și divulgarea periodică a indicatorilor ESG nu sunt realizate.

Fragmentarea fluxurilor informaționale și indicele de digitalizare 0,35 limitează posibilitatea colectării și prezentării sistematice a datelor privind consumul de energie, deșeurile, rezultatele sociale și îndeplinirea obiectivelor de dezvoltare durabilă.

Compararea cu calitatea planificării strategice

Rezultatele integrale constituie:

$$K_{ps}^{int} = 0,2952; IED = 0,2513.$$

Ambii indicatori se află în intervalul sub mediu. Valoarea mai scăzută a IED indică faptul că practicile ecologice, sociale și manageriale sunt formalizate mai slab decât sistemul general de planificare strategică.

Diferența dintre indicatori nu poate fi interpretată ca valoare exactă a rămânerii în urmă a strategiei ESG, întrucât aceștia sunt calculați în baza unor seturi diferite de parametri și principii de ponderare. Compararea este utilizată doar pentru diagnosticarea concordanței generale a rezultatelor.

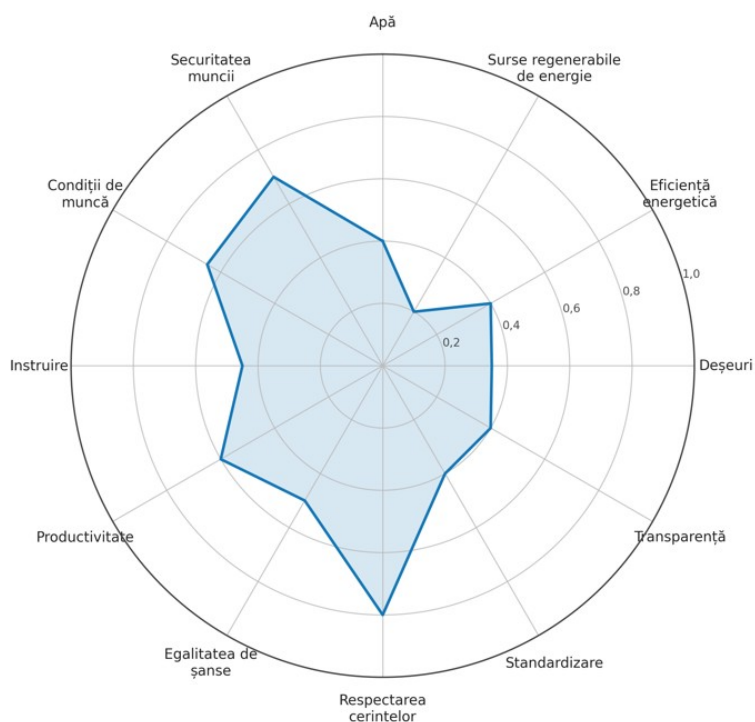


Figura A7.2 — ESG-profilul SRL «Diplomat Club»

Sursa:elaborat de autor

Pentru construirea profilului sunt utilizate valorile inițiale r_i . Pătratele valorilor sunt aplicate doar la calculul IED și nu sunt utilizate ca raze ale diagramei.

Profilul arată că cel mai dezvoltat parametru este respectarea cerințelor obligatorii — 0,80. Cea mai scăzută valoare a fost obținută la utilizarea surselor regenerabile de energie — 0,20. Printre parametrii slabi se numără și gestionarea deșeurilor și eficiența energetică — câte 0,35, consumul de apă, standardizarea și transparența raportării — câte 0,40.

8.3. Evaluarea pe scenarii a îmbunătățirii profilului ESG

Pentru evaluarea rezultatului potențial al măsurilor manageriale a fost format un scenariu de modificare a celor patru parametri cei mai gestionabili.

Tabelul A7.35 — Modificarea pe scenarii a parametrilor ESG SRL «Diplomat Club»

Parametru	Valoarea inițială	Valoarea-țintă	Conținutul măsurilor
Gestionarea deșeurilor	0,35	0,55	colectare separată, evidența deșeurilor alimentare, contracte cu operatori de profil
Eficiența energetică	0,35	0,60	audit energetic, înlocuirea iluminatului, senzori, reglarea încălzirii și răcirii
Surse regenerabile de energie	0,20	0,45	evaluarea și implementarea unor soluții fundamentate tehnic și financiar pentru încălzirea apei și alimentarea cu energie

Standardizarea și certificarea	0,40	0,60	elaborarea standardelor interne și pregătirea pentru aplicarea cerințelor voluntare ecologice și de servicii
--------------------------------	------	------	--

Sursă: elaborat de autor.

La modificarea parametrilor indicați, suma pătratelor va constitui:

$$\sum r_{i,sc^2} = 3,7950.$$

Valoarea pe scenarii a indicatorului este egală cu:

$$IED_{sc} = 3,7950 / 12 = 0,31625 \approx 0,32.$$

Modificarea relativă va constitui:

$$((0,31625 - 0,25125) / 0,25125) \times 100 = 25,9\%.$$

Realizarea scenariului sporește IED de la 0,2513 la 0,3163. Indicatorul se menține în intervalul sub mediu, însă se îndepărtează de limita sa inferioară și reflectă reducerea celor mai pronunțate disproporții ecologice și manageriale.

Valorile-țintă reprezintă o evaluare pe scenarii, condiționată de realizarea efectivă a măsurilor, și nu constituie o prognoză garantată a rezultatului.

8.4. Evaluarea legăturii potențiale a eficienței ESG cu durabilitatea națională

În conformitate cu formula 3.14, influența potențială a eficienței ESG a întreprinderii se evaluează după cum urmează:

$$I_{macro,ESG} = \sum_{i=1}^N IED_i \cdot w_i \cdot \delta_i.$$

Pentru SRL «Diplomat Club» este aplicat coeficientul convențional al amplitudinii economice:

$$w = 0,0000352324,$$

și coeficientul de relevanță sectorială:

$$\delta = 0,50.$$

Coeficientul amplitudinii economice este calculat în baza veniturilor întreprinderii și a venitului național brut al Republicii Moldova, utilizat la etapa 7. Datele Băncii Mondiale indică o valoare a venitului național brut al Republicii Moldova pentru anul 2025 de aproximativ 353,38 mlrd. lei.

Valoarea curentă a indicatorului evaluativ al autorului constituie:

$$I_{macro,ESG,Diplomat}^{pot} = 0,25125 \cdot 0,0000352324 \cdot 0,50 = 0,000004426.$$

$$I_{macro,ESG,Diplomat}^{pot} \approx 4,43 \cdot 10^{-6}.$$

La atingerea valorii pe scenarii IED = 0,31625:

$$I_{macro,ESG,Diplomat,sc}^{pot} = 0,31625 \cdot 0,0000352324 \cdot 0,50 = 0,000005571.$$

$$I_{macro,ESG,Diplomat,sc}^{pot} \approx 5,57 \cdot 10^{-6}.$$

Valorile obținute sunt evaluări adimensionale ale autorului privind amploarea relativă a influenței potențiale. Acestea nu reprezintă o modificare directă a indicatorului oficial al economiilor nete ajustate.

Pentru sectorul întreprinderilor mici și mijlocii, scenariul creșterii valorii medii IED cu 0,1 puncte, la o pondere convențională a sectorului în venitul național brut de 0,52 și un coeficient mediu de relevanță de 0,70, dă:

$$\Delta I_{\text{macro,ESG}} = 0,1 \cdot 0,52 \cdot 0,70 = 0,0364.$$

Valoarea 0,0364 reflectă modificarea indicatorului evaluativ al autorului privind influența potențială a sectorului și nu este exprimată în puncte procentuale ale economiilor nete ajustate oficiale. O astfel de interpretare corespunde formulării metodologice actuale a tezei.

Concluzie privind etapa 8

Indicatorul integral al eficienței dezvoltării durabile a SRL «Diplomat Club» constituie:

$$IED = 0,2513 \approx 0,25,$$

ceea ce corespunde nivelului sub mediu.

Cea mai slabă este direcția ecologică. Blocurile social și managerial au evaluări medii, însă dezvoltarea lor este limitată de formalizarea insuficientă a instruirii, egalității de șanse, standardelor voluntare și raportării nefinanciare.

Direcțiile prioritare de îmbunătățire sunt creșterea eficienței energetice, dezvoltarea sistemului de gestionare a deșeurilor, raționalizarea consumului de apă, evaluarea oportunității utilizării surselor regenerabile de energie, standardizarea proceselor și formarea unei raportări ESG simplificate.

Realizarea pe scenarii a măsurilor prioritare sporește valoarea IED până la 0,3163. Rezultatele obținute sunt utilizate la etapa următoare pentru elaborarea mecanismului de realizare a strategiei, stabilirea persoanelor responsabile, termenelor, resurselor și indicatorilor de control.

ETAPA 9. MECANISMUL DE REALIZARE A STRATEGIEI

Scopul etapei constă în transformarea rezultatelor diagnosticării și a strategiei formate într-o succesiune de acțiuni manageriale concrete. Pentru SRL «Diplomat Club» este aplicat mecanismul elaborat în teză de implementare a principiilor ecologice, sociale și manageriale, care include formarea profilului inițial, evaluarea stării curente, elaborarea alternativelor strategice, selectarea variantei acceptabile, realizarea măsurilor și monitorizarea rezultatelor. Mecanismul este adaptat la posibilitățile limitate de personal și financiare ale unei întreprinderi mici.

Direcția strategică a SRL «Diplomat Club» este creșterea concentrată controlată pe piața existentă, cu creșterea rentabilității, integrarea digitală a proceselor, dezvoltarea angajaților și îmbunătățirea eficienței utilizării resurselor.

9.1. Aplicarea mecanismului managerial

Tabelul A7.36 — Aplicarea mecanismului managerial de realizare a strategiei la SRL «Diplomat Club»

Pas	Conținutul aplicat întreprinderii	Rezultat
1. Formarea profilului inițial	Determinarea direcției strategice, sistematizarea datelor financiare, de personal, digitale, ecologice și de piață	Sunt formate formula morfologică a strategiei, valorile $K_{ps}^{int} = 0,2952$ și $IED = 0,2513$
2. Identificarea problemelor prioritare	Identificarea parametrilor cu cele mai scăzute evaluări și stabilirea cauzelor abaterilor	Ca priorități au fost stabilite rentabilitatea, eficiența utilizării capitalului, digitalizarea, instruirea angajaților, eficiența energetică, deșeurile și standardizarea
3. Formarea alternativelor strategice	Compararea variantelor de realizare organizatorică, integrată și investițional-intensivă	Sunt determinate diferențele privind volumul de resurse, termenele și rezultatul așteptat
4. Selectarea alternativei	Evaluarea variantelor ținând cont de autonomia financiară, numărul limitat de personal și necesitatea unei influențe simultane asupra parametrilor economici și ecologici	Este selectată varianta integrată de realizare etapizată
5. Realizare și monitorizare	Realizarea măsurilor pe parcursul unui ciclu de douăsprezece luni, analiză trimestrială și recalculul final al indicatorilor integrali	Se formează un ciclu închis de realizare, control și corectare a strategiei

Sursă: elaborat de autor în baza mecanismului managerial de implementare a strategiei ESG și a rezultatelor diagnosticării SRL «Diplomat Club».

La selectare au fost examinate trei variante de realizare.

Varianta organizatorică prevede preponderent măsuri cu costuri reduse: bugetare, standarde interne, instruire și colectare de date. Avantajul său este necesarul redus de investiții, însă nu elimină fragmentarea proceselor digitale și are un efect limitat asupra intensității energetice a întreprinderii.

Varianta investițional-intensivă presupune implementarea simultană a unui sistem informațional complex, o reînnoire semnificativă a echipamentelor și utilizarea surselor regenerabile de energie. Această variantă poate asigura un efect substanțial, dar necesită o expertiză tehnică prealabilă, oferte comerciale și evaluarea termenului de recuperare.

Pentru SRL «Diplomat Club» a fost selectată varianta integrată etapizată. Aceasta reunește măsuri manageriale, digitale, de personal și de economisire a resurselor, permițând implementarea inițială a soluțiilor cu necesar moderat de finanțare, iar măsurile capital-intensive să fie realizate după evaluarea oportunității lor economice.

9.2. Planul de măsuri

**Tabelul A7.37 — Planul de realizare a strategiei de dezvoltare durabilă a SRL
«Diplomat Club»**

Nº	Direcție	Măsurile principale	Responsabili	Termen	Rezultat de control
1	Controlul cheltuielilor și creșterea rentabilității	Introducerea bugetelor lunare pe direcțiile hotelieră, de restaurant și de evenimente; compararea cheltuielilor planificate și efective; calculul profitabilității serviciilor și evenimentelor	Conducătorul; contabilul sau persoana responsabilă de evidența financiară; responsabilii direcțiilor operaționale	lunile 1–12	Creșterea rentabilității vânzărilor de la 1,55% la reperul-țintă de 3,0%; valoarea parametrului de rentabilitate — de la 0,31 la 0,60
2	Creșterea eficienței utilizării capitalului	Formarea planului investițional; stabilirea priorității proiectelor digitale și eficiente energetic; finanțare doar după evaluarea costului, efectului și termenului de recuperare	Conducătorul; persoana responsabilă de evidența financiară	lunile 1–6, ulterior realizare etapizată	Valoarea parametrului de eficiență a utilizării capitalului — de la 0,35 la 0,60, cu menținerea solvabilității
3	Integrarea proceselor digitale	Selectarea și implementarea unui sistem unitar de evidență a rezervărilor, ocupării camerelor și spațiilor, solicitărilor clienților, istoricului interacțiunii și raportării manageriale	Conducătorul; administratorul; furnizorul extern al soluției digitale	lunile 1–8	Indicele de digitalizare — de la 0,35 la 0,60; înregistrarea a cel puțin 90% din solicitări în sistemul unitar
4	Dezvoltarea vânzărilor directe și reducerea sezonality	Formarea bazei de clienți; segmentarea oaspeților; oferte pachet pentru cazare, restaurant și evenimente; lucrul cu clienții recurenți și corporativi	Administratorul; persoana responsabilă de promovare	lunile 4–12	Creșterea ponderii solicitărilor directe față de perioada de bază; creșterea rezervărilor repetate; reducerea pierderilor de cereri
5	Instruirea și implicarea angajaților	Aprobarea programului anual de instruire; instruirea privind lucrul cu sistemul digital, standardele de deservire, economisirea resurselor și interacțiunea cu clienții; evaluarea rezultatelor instruirii	Conducătorul; administratorul; formatori externi, după caz	lunile 2–12	Parametrul calificării și instruirii — de la 0,45 la 0,60; documentarea instruirii tuturor angajaților
6	Eficiența energetică și evidența resurselor	Formarea bazei inițiale de consum de energie electrică, căldură și apă; expertiza principalilor consumatori; implementarea iluminatului, senzorilor	Conducătorul; persoana responsabilă de întreținerea tehnică; specialist extern	lunile 1–12	Parametrul eficienței energetice — de la 0,35 la 0,60; evidența lunară a consumului de resurse

		și regimurilor de reglare, confirmate prin calcul de eficiență			
7	Gestionarea deșeurilor și consumul de apă	Colectarea separată a principalelor categorii de deșeuri; evidența separată a deșeurilor alimentare; stabilirea cauzelor generării lor; implementarea regulilor de utilizare economă a apei	Administratorul; bucătarul-șef; angajații bucătăriei și serviciului gospodăresc	lunile 2–12	Parametrul gestionării deșeurilor — de la 0,35 la 0,55; existența datelor lunare privind deșeurile și apa
8	Energia regenerabilă	Evaluarea tehnică și financiară a soluțiilor pentru încălzirea apei și alimentarea cu energie; determinarea termenului de recuperare; implementarea unei soluții pilot în cazul confirmării oportunității	Conducătorul; specialist tehnic extern	lunile 4–12	Parametrul utilizării surselor regenerabile de energie — de la 0,20 la 0,45, în condițiile existenței unei soluții fundamentate
9	Standardizarea și raportarea	Elaborarea standardelor interne de deservire, siguranță, gestionare a reclamațiilor și resurselor; formarea unei raportări trimestriale simplificate ecologice, sociale și manageriale	Conducătorul; administratorul; persoana responsabilă de evidența financiară	lunile 3–12	Parametrul standardizării — de la 0,40 la 0,60; pregătirea sintezei trimestriale a indicatorilor

Sursă: elaborat de autor în baza rezultatelor etapelor 3–8.

Volumul finanțării măsurilor se stabilește după primirea ofertelor comerciale, realizarea expertizelor tehnice și aprobarea de către conducere a bugetului investițional. O astfel de procedură previne direcționarea mijloacelor spre proiecte al căror efect economic sau ecologic nu este confirmat.

9.3. Succesiunea realizării

Tabelul A7.38 — Planul calendaristic de realizare a strategiei SRL «Diplomat Club»

Direcție	Trimestrul I al ciclului	Trimestrul II al ciclului	Trimestrul III al ciclului	Trimestrul IV al ciclului
Bugetarea și controlul cheltuielilor	■	■	■	■
Planul investițional și distribuirea capitalului	■	■	■	
Selectarea și implementarea sistemului digital	■	■	■	
Baza de clienți, vânzările directe și ofertele pachet		■	■	■
Programul de instruire a angajaților	■	■	■	■
Evidența energiei, apei și expertiza inițială	■	■		
Implementarea măsurilor de		■	■	■

eficiență energetică				
Colectarea separată și evidența deșeurilor	■	■	■	■
Evaluarea surselor regenerabile de energie		■	■	
Implementarea soluției pilot fundamentate tehnic			■	■
Elaborarea standardelor interne	■	■		
Monitorizare și corectare trimestrială	■	■	■	■
Recalculul final al K_{ps}^{int} și IED				■

Notă: semnul ■ marchează perioada de realizare a măsurii corespunzătoare.

Sursă: elaborat de autor.

Planul calendaristic prevede formarea prioritară a sistemului de evidență și control. Soluțiile capital-intensive sunt amânate pentru perioadele ulterioare ale ciclului și se realizează doar după confirmarea posibilității tehnice și a oportunității economice.

9.4. Sistemul de monitorizare

Controlul realizării strategiei se efectuează la nivel operațional, trimestrial și anual.

Lunar sunt analizate veniturile, cheltuielile, rentabilitatea pe direcții de activitate, numărul și sursele solicitărilor, viteza de procesare a cererilor, gradul de ocupare a camerelor și spațiilor, solicitările repetate, consumul de energie și apă, precum și generarea deșeurilor.

Trimestrial, conducerea evaluează îndeplinirea planului de măsuri, cauzele abaterilor, dinamica indicatorilor de control și necesitatea redistribuirii resurselor. Rezultatele sunt consemnate într-o sinteză managerială succintă.

La finalizarea ciclului de douăsprezece luni se efectuează o nouă diagnosticare complexă, care include recalcularea K_{ps}^{int} , IED, indicelui de digitalizare și parametrilor culturii organizaționale.

Tabelul A7.39 — Principali indicatori de monitorizare a realizării strategiei

Indicator	Valoarea inițială	Reper-țintă	Periodicitate
Rentabilitatea vânzărilor	1,55%	3,0%	lunar
Indicatorul integral al calității planificării strategice K_{ps}^{int}	0,2952	0,3658	anual
Indicatorul integral al eficienței dezvoltării durabile IED	0,2513	0,3163	anual
Indicele de digitalizare	0,35	0,60	trimestrial
Calificarea și instruirea angajaților	0,45	0,60	la fiecare șase luni
Eficiența energetică	0,35	0,60	trimestrial
Gestionarea deșeurilor	0,35	0,55	lunar
Utilizarea surselor regenerabile de energie	0,20	0,45	la finalizarea evaluării tehnice
Standardizarea proceselor	0,40	0,60	la fiecare șase luni

Indicele disponibilității clienților de a recomanda întreprinderea	+48	nu mai mic decât nivelul inițial, cu îmbunătățirea indicatorilor operaționali	la fiecare șase luni
Indicele disponibilității angajaților de a recomanda întreprinderea	+44	nu mai mic decât nivelul inițial	anual

Sursă: elaborat de autor în baza rezultatelor diagnosticării și calculelor pe scenarii.

Valorile-țintă $K_{ps}^{int} = 0,3658$ și $IED = 0,3163$ reprezintă repere de scenariu. Modificarea efectivă a indicatorilor se stabilește după realizarea măsurilor și nu poate fi considerată un rezultat garantat.

Concluzie privind etapa 9

Mecanismul elaborat reunește măsuri financiare, digitale, de personal, ecologice și manageriale într-un ciclu unic de douăsprezece luni. Prioritate se acordă acțiunilor care influențează simultan mai multe probleme identificate.

Integrarea digitală permite reducerea pierderilor de solicitări, creșterea vitezei de deservire, crearea istoricului clienților și formarea unei baze de date manageriale. Bugetarea și analiza profitabilității asigură controlul cheltuielilor. Instruirea angajaților susține implementarea practicilor digitale și de economisire a resurselor. Evidența energiei, apei și deșeurilor creează baza pentru adoptarea unor decizii investiționale fundamentate.

Procedura propusă corespunde condițiilor unei întreprinderi mici: nu sunt create subdiviziuni speciale pentru dezvoltarea durabilă, iar responsabilitatea este repartizată între conducător, administrator, persoana responsabilă de evidența financiară și responsabilii proceselor operaționale. Specialiștii externi sunt atrași doar pentru sarcini care necesită competențe tehnice sau digitale.

Realizarea variantei integrate formează premisele pentru creșterea K_{ps}^{int} de la 0,2952 la 0,3658 și a IED de la 0,2513 la 0,3163. Eficacitatea finală a strategiei se stabilește prin diagnosticare repetată după finalizarea ciclului de realizare.

ETAPA 10. SINTEZA REZULTATELOR APLICĂRII PRACTICE A METODOLOGIEI

Aplicarea practică a metodologiei autorului pe exemplul SRL «Diplomat Club» a cuprins un ciclu consecvent de analiză strategică: caracteristica întreprinderii, evaluarea mediului extern și intern, sinteza factorilor, formalizarea strategiei, calculul indicatorilor integrali și elaborarea mecanismului de realizare.

Rezultatele sintetizate sunt prezentate în tabelul A7.40.

Tabelul A7.40 — Rezultatele aplicării practice a metodologiei autorului pe exemplul SRL «Diplomat Club»

Elementul metodologiei	Rezultatul obținut	Exprimarea cantitativă	Semnificația managerială
Analiza mediului extern	A fost stabilită predominanța amenințărilor externe legate de creșterea cheltuielilor cu forța de muncă și resursele, deficitul de personal și instabilitatea geopolitică	Balanța mediului extern: -1,52	Este necesară creșterea adaptabilității întreprinderii și reducerea sensibilității la creșterea costurilor
Analiza mediului intern	Au fost identificate o bază financiară solidă, o reputație pozitivă și un colectiv stabil, în condițiile unei eficiențe insuficiente a managementului cheltuielilor și proceselor	Balanța mediului intern: -0,04	Potențialul intern este suficient pentru dezvoltare, dar nu este utilizat complet
Diagnosticarea financiară	Creșterea veniturilor nu a asigurat o creștere corespunzătoare a rezultatului financiar final	Venituri în anul 2025: 12 450 432 lei; profitul net a scăzut cu 24,3%; rentabilitatea vânzărilor — 1,55%	Prioritatea este controlul cheltuielilor și creșterea profitabilității
Diagnosticarea de personal și organizațională	Au fost stabilite o stabilitate relativă a colectivului și o bază umanistă pozitivă a culturii, în condițiile unei formalizări insuficiente a instruirii și participării angajaților la schimbări	Fluctuație — 12,5%; indicele disponibilității angajaților de a recomanda întreprinderea — +44; indicele culturii organizaționale — 0,54; indicele de umanizare — 0,58	Este necesară dezvoltarea competențelor, delegării și participării strategice a angajaților
Diagnosticarea digitalizării	A fost identificată utilizarea unor canale digitale separate, în absența unui sistem unitar de management al fluxurilor informaționale	Indicele de digitalizare — 0,35	Este necesară integrarea rezervărilor, bazei de clienți, vânzărilor și raportării manageriale
Evaluarea calității și poziției de piață	Au fost confirmate reputația pozitivă față de clienți și avantajele concurențiale ale ofertei complexe	Indicele disponibilității clienților de a recomanda întreprinderea — +48; poziția concurențială — 0,50	Reputația și complexitatea serviciilor creează baza pentru vânzările directe și ofertele pachet
Analiza SWOT	Principalul risc este format de combinarea controlului slab al cheltuielilor cu creșterea costurilor externe; principala rezervă este legată de digitalizare și eficiență energetică	Câmpul WT — principala zonă de risc; câmpul WO — principala rezervă de dezvoltare	A fost aleasă o combinație de măsuri defensive și de dezvoltare

Elementul metodologiei	Rezultatul obținut	Exprimarea cantitativă	Semnificația managerială
Formalizarea morfologică	A fost formată strategia de creștere concentrată controlată pe piața existentă	Formula strategiei este prezentată la etapa 5	Creșterea trebuie să fie însoțită de controlul cheltuielilor, integrarea digitală și utilizarea eficientă a resurselor
Evaluarea calității planificării strategice	A fost stabilit un nivel sub mediu și o neuniformitate pronunțată a profilului strategic	$K_{ps}^{int} = 0,2952$	Parametrii prioritari de îmbunătățire sunt rentabilitatea, digitalizarea, instruirea și utilizarea capitalului
Evaluarea pe scenarii a planificării strategice	A fost determinat rezultatul potențial al realizării măsurilor prioritare	$K_{ps,sc}^{int} = 0,3658$	Creșterea pe scenarii constituie 23,9%, dar indicatorul se menține în intervalul sub mediu
Evaluarea eficienței ecologice, sociale și manageriale	Cea mai slabă a fost recunoscută direcția ecologică; blocurile social și managerial sunt dezvoltate moderat	$IED = 0,2513$	Sunt necesare evidența resurselor, eficiența energetică, gestionarea deșeurilor, standardizarea și raportarea nefinanciară
Evaluarea pe scenarii a profilului ESG	A fost determinat efectul potențial al măsurilor ecologice și manageriale	$IED_{sc} = 0,3163$	Creșterea pe scenarii constituie 25,9%
Legătura cu durabilitatea națională	A fost demonstrată posibilitatea aplicării formulei evaluative a autorului la datele unei întreprinderi mici individuale	Evaluarea potențială în baza K_{ps}^{int} : $5,20 \cdot 10^{-6}$	Rezultatul caracterizează amploarea relativă a influenței potențiale și nu reprezintă o modificare a indicatorului național oficial
Mecanismul de realizare	A fost elaborat un plan de douăsprezece luni de măsuri, responsabilități și monitorizare	9 direcții de realizare	A fost asigurată trecerea de la diagnosticare la acțiuni manageriale

Sursă: sintetizat de autor în baza rezultatelor etapelor 1–9.

10.1. Principalele rezultate ale aplicării

Rezultatele analizei realizate sunt interconectate. Creșterea veniturilor și a productivității muncii confirmă existența unui potențial de piață, însă reducerea profitului net și a rentabilității demonstrează o capacitate insuficientă a întreprinderii de a transforma creșterea volumului de activitate într-un rezultat financiar stabil.

Cel mai mare risc strategic apare la combinarea lipsei interne de control al cheltuielilor cu creșterea externă a costului forței de muncă, energiei, produselor alimentare și altor resurse. De aceea, presiunea externă nu poate fi examinată izolat de calitatea managementului intern.

SRL «Diplomat Club» dispune de resurse pentru realizarea unor schimbări etapizate. Autonomia financiară ridicată, reputația pozitivă, amplasarea centrală, complexitatea serviciilor și

un colectiv relativ stabil formează baza dezvoltării. Totodată, digitalizarea insuficientă, integrarea slabă a datelor, formalizarea limitată a instruirii și absența unei evidențe ecologice sistemice reduc eficiența utilizării acestui potențial.

Rezultatele calculelor K_{ps}^{int} și IED sunt în concordanță cu concluziile analizei financiare și ale matricei SWOT. Ambii indicatori integrali se află în intervalul sub mediu:

$$K_{ps}^{int} = 0,2952; IED = 0,2513.$$

Valoarea mai scăzută a IED reflectă formalizarea insuficientă a practicilor ecologice, sociale și manageriale, în primul rând în ceea ce privește eficiența energetică, gestionarea deșeurilor, consumul de apă, utilizarea surselor regenerabile de energie și raportarea nefinanciară.

10.2. Decizia strategică

În baza rezultatelor aplicării, pentru SRL «Diplomat Club» a fost formată strategia de creștere concentrată controlată pe piața existentă.

Realizarea acesteia prevede:

- creșterea rentabilității prin bugetare și controlul cheltuielilor;
- integrarea rezervărilor, bazei de clienți, vânzărilor și raportării manageriale;
- dezvoltarea vânzărilor directe, solicitărilor repetate și ofertelor pachet;
- formalizarea instruirii și implicării angajaților;
- implementarea evidenței energiei, apei și deșeurilor;
- aplicarea etapizată a soluțiilor eficiente energetic;
- elaborarea standardelor interne și a raportării simplificate ecologice, sociale și manageriale.

Extinderea activității fără eliminarea limitărilor identificate poate intensifica presiunea asupra profitului. De aceea, creșterea volumului de servicii trebuie să fie însoțită de sporirea transparenței cheltuielilor, gestionabilității proceselor și eficienței utilizării resurselor.

10.3. Aplicabilitatea practică a metodologiei

Aplicarea realizată a demonstrat posibilitatea utilizării metodologiei autorului pentru diagnosticarea complexă a unei întreprinderi mici din sectorul hotelier-restaurant.

Metodologia asigură:

- reunirea rezultatelor cantitative și calitative ale analizei;
- identificarea legăturilor dintre amenințările externe și limitările interne;
- formalizarea alegerii strategice;
- evaluarea cantitativă a calității planificării strategice;
- evaluarea specializată a parametrilor ecologici, sociali și manageriali;
- trecerea de la diagnosticare la un sistem de măsuri și indicatori de control.

Componenta parametrilor individuali se poate adapta la specificul sectorial al întreprinderii. La compararea mai multor întreprinderi este necesară aplicarea unei componente unitare de parametri, a acelorași reguli de normalizare și a unor surse de date comparabile.

10.4. Limitările aplicării practice

Rezultatele trebuie interpretate ținând cont de următoarele limitări.

O parte a parametrilor de maturitate digitală, ecologică și managerială a fost evaluată experta, din cauza absenței unei evidențe interne sistematizate a energiei, apei, deșeurilor, datelor despre clienți și indicatorilor nefinanciari.

Ratingurile publice reflectă starea reputației la perioada efectuării analizei și se pot modifica pe măsura apariției unor noi recenzii.

Valorile de scenariu $K_{ps}^{int} = 0,3658$ și $IED = 0,3163$ caracterizează rezultatul potențial la atingerea parametrilor-țintă stabiliți. Acestea nu confirmă efectul real până la realizarea măsurilor și efectuarea unei noi diagnosticări.

Evaluarea legăturii cu durabilitatea națională are un caracter analitic și nu reprezintă un calcul direct al modificării indicatorilor macroeconomici oficiali.

Aplicarea metodologiei la o singură întreprindere confirmă aplicabilitatea ei practică într-un caz concret, dar nu constituie un temei suficient pentru generalizarea statistică a rezultatelor la întregul sector al întreprinderilor mici și mijlocii.

Concluzie finală

Aplicarea practică a metodologiei autorului pe exemplul SRL «Diplomat Club» a permis formarea unui sistem integral de trecere de la analiza mediului extern și intern la alegerea strategiei, evaluarea cantitativă a calității acesteia și elaborarea mecanismului de realizare.

Principala problemă a întreprinderii constă în neconcordanța dintre creșterea volumului de activitate și eficiența managementului cheltuielilor, datelor și resurselor. Principala rezervă de dezvoltare este legată de utilizarea stabilității financiare, reputației pozitive și complexității serviciilor pentru integrarea digitală, creșterea rentabilității, dezvoltarea angajaților și îmbunătățirea eficienței ecologice.

Realizarea mecanismului propus creează premisele pentru creșterea calității planificării strategice și a eficienței ecologice, sociale și manageriale. Rezultatele efective urmează a fi evaluate după finalizarea ciclului de douăsprezece luni, prin recalcularea K_{ps}^{int} , IED și a indicatorilor parțiali asociați.

ANEXA 8. VALIDAREA PRACTICĂ COMPLEXĂ A METODOLOGIEI AUTORULUI PE EXEMPLUL SRL „COHERENT SOLUTIONS”

Caracteristica generală a validării practice

Prezentul studiu de caz practic reprezintă al doilea exemplu de aplicare complexă a metodologiei autorului de evaluare și implementare a strategiei de dezvoltare durabilă a întreprinderilor mici și mijlocii. Obiectul validării practice îl constituie SRL „COHERENT SOLUTIONS” — o întreprindere din sectorul tehnologiei informației al Republicii Moldova, integrată în sistemul internațional de dezvoltare de software și de inginerie digitală.

Scopul validării practice constă în verificarea aplicabilității prevederilor metodice elaborate în teză la o organizație matură din punct de vedere tehnologic, pentru care capitalul uman, competențele digitale, managementul de proiect, managementul cunoștințelor și securitatea informațională reprezintă principalii factori de creare a valorii.

Validarea practică se bazează pe metodologia autorului de evaluare și implementare a strategiei de dezvoltare durabilă a întreprinderilor mici și mijlocii, ținând cont de specificul sectorial al tehnologiei informației. Digitalizarea și managementul resurselor umane sunt examinate preponderent ca puncte forte. Principalele rezerve ale dezvoltării durabile sunt legate de două direcții complementare: restabilirea sustenabilității financiar-economice a persoanei juridice locale și sistematizarea abordării ESG, inclusiv contabilitatea de mediu, indicatorii nefinanțari și formalizarea responsabilității pentru dezvoltarea durabilă.

Perioada analizei financiar-economice cuprinde anii 2022–2025. Indicatorii financiari sunt utilizați exclusiv conform datelor situațiilor financiare oficiale ale întreprinderii. Numărul de angajați pentru analiza de personal și organizațională se preia conform informațiilor întreprinderii: 21 de persoane în 2023, 35 de persoane în 2024 și 47 de persoane în 2025.

Foaia de parcurs a validării practice

Rezultatele chestionării angajaților și clienților, ale diagnosticării culturii organizaționale, ale evaluării mișcării personalului și ale evaluării de expert sunt confirmate prin materialele întreprinderii. În studiul de caz sunt prezentate rezultate generalizate; materialele primare confirmative se păstrează în cadrul bazei de probe de lucru a validării.

Tabelul A8.1 — Succesiunea validării practice a metodologiei autorului în SRL „COHERENT SOLUTIONS”

Etapa	Conținutul etapei	Rezultatul principal
1	Caracteristica întreprinderii și formarea bazei informaționale	Profilul întreprinderii și baza sistematizată de date inițiale
2	Analiza mediului extern, a părților interesate și a interacțiunilor în	Factori PEST ierarhizați și hartă a stakeholderilor

	rețeaua de valoare	
3	Diagnostic complex al mediului intern	Evaluarea finanțelor, capitalului uman, guvernanței, maturității digitale, calității și ESG
4	Sinteza rezultatelor și analiza SWOT cantitativă	Poziția strategică și problema principală
5	Formalizarea morfologică a strategiei	Formula strategiei întreprinderii
6	Calculul K_{ps}^{int}	Evaluarea calității planificării strategice
7	Evaluarea influenței potențiale asupra ANS	Aplicarea formulei 3.11
8	Calculul IED	Profilul ESG al întreprinderii
9	Mecanismul de implementare a strategiei	Acțiuni, KPI, termene și responsabili
10	Evaluarea finală a validării practice	Concluzii privind aplicabilitatea practică a metodologiei

Sursa: elaborat de autor pe baza metodologiei autorului de validare practică.

ETAPA 1. CARACTERISTICA SRL „COHERENT SOLUTIONS” ȘI CONSTITUIREA BAZEI INFORMAȚIONALE

1.1. Caracteristica generală a întreprinderii

SRL „COHERENT SOLUTIONS” este înregistrată în Republica Moldova la 22 septembrie 2017. Principalul gen de activitate conform CAEM este J6201 — dezvoltarea de software la comandă. Adresa juridică a întreprinderii: mun. Chișinău, sectorul Rîșcani, str. Andrei Doga, 32/2, oficiul 61. Întreprinderea are formă privată de proprietate și își desfășoară activitatea în forma organizatorico-juridică de societate cu răspundere limitată.

Subdiviziunea din Moldova este integrată în rețeaua internațională Coherent Solutions. Materialele oficiale ale grupului o caracterizează drept o companie internațională de inginerie digitală, care activează prin centre de dezvoltare distribuite în America de Nord și Europa. Direcțiile de activitate declarate public includ dezvoltarea de software la comandă, soluții în domeniul inteligenței artificiale, analiza datelor, tehnologiile cloud și DevOps, dezvoltarea mobilă, Salesforce, designul de produs și asigurarea calității.

Caracterul internațional al activității are o importanță principală pentru evaluarea managementului strategic. El presupune necesitatea armonizării deciziilor locale cu obiectivele corporative, aplicarea unor standarde unice de calitate, interacțiunea de proiect distribuită, lucrul în diferite fusuri orare, gestionarea riscurilor tehnologice și informaționale, precum și actualizarea permanentă a competențelor angajaților.

Tabelul A8.2 — Principalele caracteristici ale SRL „COHERENT SOLUTIONS”

Parametru	Caracteristică
Denumirea completă	Societatea cu Răspundere Limitată „COHERENT

	SOLUTIONS”
IDNO	1017600039654
Data înregistrării	22.09.2017
Adresa juridică	mun. Chișinău, str. Andrei Doga, 32/2, biroul 61
Forma de proprietate	Privată
Activitatea principală	J6201 — dezvoltarea de software la comandă
Profil sectorial	Dezvoltarea de software, inginerie digitală, QA, Cloud/DevOps, Data și AI
Context internațional	Subdiviziunea din Chișinău a grupului internațional Coherent Solutions
Numărul de angajați	2023 — 21; 2024 — 35; 2025 — 47
Perioada de analiză	anii 2022–2025

Sursa: întocmit de autor pe baza situațiilor financiare, a datelor de înregistrare și a materialelor oficiale ale companiei.

1.2. Încadrarea întreprinderii în categoria IMM

În scopul validării practice, întreprinderea este examinată ca subiect al sectorului IMM. După numărul de personal, subdiviziunea din Chișinău a atins 47 de angajați în 2025, adică se afla la limita superioară a categoriei de întreprindere mică conform criteriului ocupării. Clasificarea finală trebuie să țină cont concomitent de numărul mediu anual de angajați, cifra de afaceri anuală și valoarea activelor persoanei juridice respective.

Pentru realizarea diagnosticării complexe au fost utilizate date din mai multe surse complementare. Analiza financiar-economică a fost efectuată pe baza raportărilor contabile oficiale ale SRL „COHERENT SOLUTIONS” pentru anii 2023–2025, în timp ce evaluarea potențialului de personal și a dinamicii numărului de angajați a fost realizată conform datelor manageriale interne ale subdiviziunii din Chișinău. O astfel de abordare a permis luarea în considerare a specificului activității unei companii IT internaționale și asigurarea unei reflectări mai complete a caracteristicilor sale financiare, organizaționale și de personal.

1.3. Caracteristica modelului de afaceri al întreprinderii

Modelul de afaceri al întreprinderii se bazează pe prestarea unor servicii intelectual intensive către clienți corporativi internaționali. Principala resursă o constituie ansamblul competențelor profesionale ale dezvoltatorilor, inginerilor de calitate, specialiștilor DevOps, analiștilor, arhitecților, designerilor, managerilor de proiect și specialiștilor de suport.

Crearea valorii are loc în cadrul echipelor de proiect și de produs. Clientul transmite sarcina de afaceri, cerințele și contextul de utilizare a soluției; compania asigură analiza, proiectarea, dezvoltarea, testarea, implementarea și mentenanța ulterioară. Pentru sustenabilitatea unui astfel de model sunt critice calitatea recrutării și retenției specialiștilor, managementul cunoștințelor, stabilitatea echipelor, respectarea termenelor, securitatea datelor și capacitatea de a asimila rapid noile tehnologii.

Confidențialitatea clienților nu împiedică analiza strategică. În studiul de caz se utilizează categorii agregate: clienți corporativi internaționali, parteneri tehnologici, furnizori de infrastructură cloud, instituții de învățământ, comunități profesionale și instituții de stat.

1.4. Dinamica numărului de personal

Tabelul A8.3 — Dinamica numărului de angajați ai subdiviziunii din Chișinău

Anul	Numărul, persoane	Comentariu
2023	21	Date inițiale ale întreprinderii
2024	35	Creștere cu 14 persoane, adică cu 66,7%
2025	47	Creștere cu 26 de persoane față de anul 2023, adică cu 123,8%

Sursa: întocmit de autor conform informațiilor întreprinderii.

Creșterea numărului de la 21 la 47 de persoane în perioada 2023–2025 arată o extindere de peste două ori a echipei locale. Pentru o companie IT, o astfel de dinamică înseamnă majorarea cerințelor privind adaptarea noilor angajați, dezvoltarea conducătorilor de echipe, transferul de cunoștințe, formalizarea proceselor și menținerea culturii organizaționale.

1.5. Baza informațională a validării practice

Tabelul A8.4 — Baza informațională a validării practice

Grupul de date	Sursa	Perioada	Utilizarea
Rezultate financiare	Situații de profit și pierdere	2022–2025	Venituri, cost al vânzărilor, cheltuieli și profit
Poziția financiară	Bilanțuri contabile	2022–2025	Active, capital, datorii, lichiditate
Fluxuri de numerar	Situații ale fluxurilor de numerar	2022–2025	Fluxuri operaționale și financiare
Personal	Date despre întreprindere	2022–2025	Număr, fluctuație, dezvoltare și eNPS
Chestionarea angajaților	Chestionarea angajaților	Perioada de validare	eNPS, cultură, leadership și condiții de muncă
Chestionarea clienților	Chestionare agregată	Perioada de validare	NPS, calitate și comunicare
Evaluare de expert	Conducere, delivery/project, HR, technical lead	Perioada de validare	PEST, SWOT, ponderi și priorități
Date publice	Site-ul oficial și paginile grupului	Perioada curentă	Servicii, geografie, model internațional
Date sectoriale	MITP, strategii de stat, legislația UE	2022–2026	PEST și repere sectoriale
ESG	Documente, sondaje și evaluări ale experților	Perioada de validare	Calculul IED și profilul ESG

Sursa: întocmit de autor.

1.6. Justificarea alegerii întreprinderii

Alegerea SRL „COHERENT SOLUTIONS” este determinată de semnificația sa tipologică pentru verificarea universalității metodologiei autorului. Spre deosebire de primul studiu de caz,

întreprinderea aparține sectorului intensiv în cunoștințe și orientat spre export, unde competitivitatea este determinată de capitalul uman, viteza de asimilare a tehnologiilor, calitatea managementului de proiect și capacitatea de a lucra în rețele internaționale.

Întreprinderea permite verificarea aplicabilității metodologiei la o organizație cu un nivel înalt de maturitate digitală și un management dezvoltat al resurselor umane. În acest caz, sarcina dezvoltării durabile nu constă în trecerea inițială la metode moderne de management, ci în transformarea practicilor organizatorico-tehnologice dezvoltate într-un rezultat financiar durabil al persoanei juridice locale și în armonizarea acestora cu un sistem formalizat de indicatori ESG, cu contabilitatea de mediu și cu monitorizarea nefinanciară.

Concluzii la etapa 1

Prima etapă a format profilul întreprinderii și a delimitat două contururi analitice: conturul financiar al persoanei juridice SRL „COHERENT SOLUTIONS” și conturul organizațional al subdiviziunii din Chișinău a grupului internațional. Printre caracteristicile inițiale forte se numără integrarea internațională, specializarea tehnologică, creșterea echipei și rolul înalt al capitalului uman. Principala limitare metodologică rămâne incompatibilitatea dintre numărul oficial de angajați din situațiile financiare și numărul efectiv al subdiviziunii.

ETAPA 2. ANALIZA MEDIULUI EXTERN, A PĂRȚILOR INTERESATE ȘI A INTERACȚIUNILOR ÎN REȚEAUA DE VALOARE

2.1. Rolul metodic al analizei mediului extern

Pentru o companie IT internațională, mediul extern acționează concomitent prin legislația Republicii Moldova, cerințele piețelor clienților, reglementarea Uniunii Europene, schimbările tehnologice și piața mondială a muncii. Analiza PEST trebuie să identifice procesele capabile ca în următorii trei–cinci ani să modifice cererea, costul resurselor, cerințele de calitate și securitate, disponibilitatea specialiștilor și condițiile concurenței internaționale.

Rezultatele analizei PEST sunt utilizate pentru evidențierea oportunităților și amenințărilor, apoi sunt transferate în analiza SWOT cantitativă. Analiza părților interesate arată prin ce grupuri se realizează influența factorilor externi și ce relații este necesar să fie dezvoltate pentru implementarea strategiei.

2.2. Organizarea evaluării de expert

Grupul de experți include patru poziții funcționale: conducătorul subdiviziunii locale, conducătorul direcției delivery/project management, reprezentantul funcției de management al

resurselor umane și conducătorul tehnic. O astfel de componență asigură îmbinarea perspectivelor strategice, de proiect, de personal și tehnologică.

Forța de influență se evaluează pe o scară de la 1 la 3. Probabilitatea schimbării se evaluează de fiecare expert pe o scară de la 1 la 5. Probabilitatea medie se calculează ca media aritmetică a celor patru evaluări. Evaluarea ponderată corectată se determină după formula $R_i = (I_i \times \bar{P}_i) / \Sigma I_i$. Suma evaluărilor forței de influență pentru cei 19 factori constituie 51.

Tabelul A8.5 — Componența factorilor mediului extern al SRL „COHERENT SOLUTIONS”

Grup	Factor	Justificare
Politico-juridici	Integrarea europeană și apropierea cerințelor față de serviciile digitale, protecția datelor, securitatea cibernetică și sustenabilitate	Formează cerințele clienților și mediul de reglementare
Politico-juridici	Stabilitatea și dezvoltarea regimului Moldova IT Park și a condițiilor fiscale ale sectorului IT	Influențează costul muncii și scalarea
Politico-juridici	Înăsprirea reglementării datelor cu caracter personal, a inteligenței artificiale și a produselor digitale	Majorează cerințele față de privacy și AI governance
Politico-juridici	Instabilitate geopolitică regională	Afectează continuitatea și percepția locației
Politico-juridici	Modificarea reglementării muncii și a regulilor privind munca la distanță	Influențează modelul hibrid
Economici	Modificarea cererii mondiale pentru serviciile de dezvoltare software și de transformare digitală	Determină volumul comenzilor
Economici	Creșterea costului muncii IT calificate	Majorează cheltuielile de retenție
Economici	Fluctuații valutare și dependența de veniturile din export	Influențează profitabilitatea contractelor
Economici	Modificarea costului infrastructurii cloud și al licențelor	Afectează costul vânzărilor
Economici	Intensificarea concurenței internaționale între locațiile IT	Creează presiune asupra prețului și calității
Socio-culturale	Deficit de specialiști IT și migrația cadrelor	Limitează creșterea
Socio-culturale	Creșterea așteptărilor angajaților privind flexibilitatea, dezvoltarea și remunerarea	Modifică cerințele față de sistemul HR
Socio-culturale	Răspândirea muncii la distanță și hibride	Schimbă modelele de coordonare
Socio-culturale	Creșterea riscurilor de epuizare profesională	Necesită gestionarea sarcinii
Tehnologice	Dezvoltarea accelerată a IA	Schimbă productivitatea și SDLC

	generative	
Tehnologice	Dezvoltarea Cloud, DevOps, CI/CD și a automatizării	Majorează cerințele față de maturitatea proceselor
Tehnologice	Creșterea amenințărilor cibernetice și a cerințelor secure-by-design	Consolidează responsabilitatea pentru securitate
Tehnologice	Uzura rapidă a stivelor tehnologice	Necesită instruire continuă
Tehnologice	Dezvoltarea Green IT	Creează noi criterii ESG

Sursa: elaborat de autor pe baza analizei legislației, a rapoartelor sectoriale și a materialelor oficiale.

Tabelul A8.6 — Evaluarea de expert a factorilor mediului extern

Factor	I	E1	E2	E3	E4	Ț	R
Integrarea europeană și apropierea cerințelor față de serviciile digitale	3	5	4	5	4	4,50	0,265
Stabilitatea regimului Moldova IT Park	3	4	5	4	4	4,25	0,250
Reglementarea datelor, a IA și a produselor digitale	3	5	4	5	5	4,75	0,279
Instabilitate geopolitică regională	3	4	4	5	4	4,25	0,250
Reglementarea muncii și munca la distanță	2	3	4	3	3	3,25	0,127
Cererea mondială de dezvoltare de software	3	4	5	4	5	4,50	0,265
Creșterea costului muncii calificate	3	5	5	5	4	4,75	0,279
Fluctuații valutare	2	4	3	4	4	3,75	0,147
Costul infrastructurii cloud și al licențelor	2	4	4	3	4	3,75	0,147
Concurență internațională	3	4	4	5	4	4,25	0,250
Deficit și migrația	3	5	5	4	5	4,75	0,279

specialiștilor							
Creșterea așteptărilor angajaților	3	5	4	5	5	4,75	0,279
Muncă la distanță și hibridă	2	4	4	4	5	4,25	0,167
Epuizare profesională (burnout)	2	4	5	4	4	4,25	0,167
IA generativă și AI-assisted development	3	5	5	5	5	5,00	0,294
Cloud, DevOps și CI/CD	3	5	4	5	5	4,75	0,279
Amenințări cibernetice și secure-by-design	3	5	5	4	5	4,75	0,279
Învechirea stivelor tehnologice	3	4	5	5	4	4,50	0,265
Green IT	2	3	4	3	4	3,50	0,137

Sursa: întocmit de autor conform rezultatelor evaluării de expert și ale analizei proceselor SRL „COHERENT SOLUTIONS”.

2.3. Interpretarea factorilor prioritari

Cea mai înaltă evaluare a primit-o factorul dezvoltării inteligenței artificiale generative — 0,294. El influențează întregul ciclu de dezvoltare: de la analiza cerințelor și pregătirea documentației până la programare, testare și suport. Efectul său pozitiv se realizează doar în condițiile stabilirii unor reguli de utilizare a AI, ale controlului calității rezultatului, ale protecției datelor și ale gestionării drepturilor asupra rezultatelor dezvoltării.

Grupul de factori cu valoarea 0,279 include reglementarea datelor și a IA, costul și deficitul de specialiști, așteptările angajaților, dezvoltarea Cloud/DevOps/CI/CD și amenințările cibernetice. Aceștia formează un contur unic: viteza de livrare este imposibilă fără echipe calificate, un mediu de inginerie securizat, controlul costurilor și reguli documentate de lucru cu datele și AI.

Integrarea europeană, cererea mondială și uzura morală a stivelor tehnologice au primit evaluarea 0,265. Acestea deschid concomitent accesul la noi proiecte și impun întreprinderii diversificarea portofoliului, instruirea permanentă, monitorizarea tehnologică și conformitatea demonstrabilă cu cerințele clienților.

Tabelul A8.7 — Ierarhizarea factorilor prioritari ai mediului extern

Loc	Factor	Evaluare
1	IA generativă și AI-assisted development	0,294
2-7	Reglementarea datelor, a IA și a produselor digitale	0,279
2-7	Creșterea costului muncii calificate	0,279
2-7	Deficit și migrația specialiștilor	0,279
2-7	Creșterea așteptărilor angajaților	0,279
2-7	Cloud, DevOps și CI/CD	0,279
2-7	Amenințări cibernetice și secure-by-design	0,279
8-10	Integrarea europeană	0,265
8-10	Cererea mondială de dezvoltare de software	0,265
8-10	Învechirea stivelor tehnologice	0,265

Sursa: elaborat de autor conform rezultatelor tabelului A8.6.

2.4. Matricea finală PEST și direcțiile de reacție

Tabelul A8.8 — Matricea finală a analizei PEST a SRL „COHERENT SOLUTIONS”

Factor	R	Schimbări	Consecințe	Caracter	Reacție
IA generativă	0,294	Integrarea AI-assisted development în analiza cerințelor, scrierea codului, testarea, documentarea și mentenanța; reducerea timpului de realizare a sarcinilor tipice.	La aplicarea corectă crește viteza de livrare; fără control apar riscuri de cod eronat, de transfer al datelor către servicii externe, de încălcare a drepturilor asupra rezultatelor dezvoltării și de scădere a calității.	Dual	Aprobarea AI governance: lista instrumentelor permise, regulile de lucru cu datele și prompturile, registrul scenariilor AI, instruirea angajaților, human review obligatoriu și controlul calității rezultatului.
Reglementarea datelor și a IA	0,279	Se intensifică cerințele clienților și reperele de reglementare privind protecția datelor cu caracter personal, transparența utilizării AI, managementul datelor și demonstrabilitatea măsurilor de securitate.	Cresc cerințele privind condițiile contractuale, clasificarea datelor, controlul accesului și documentarea soluțiilor; totodată, conformarea la norme întărește încrederea clienților internaționali.	Dual	Aplicarea privacy-by-design; ținerea unui registru al seturilor de date și al scenariilor AI; desemnarea proprietarilor de date; stabilirea regulilor de stocare, acces, transfer și ștergere a datelor; efectuarea unei verificări periodice a conformității.

Factor	R	Schimbări	Consecințe	Caracter	Reacție
Costul muncii IT	0,279	Concurența pentru specialiști susține creșterea așteptărilor privind remunerarea, bonusurile și condițiile de muncă; costul înlocuirii unui angajat calificat de asemenea crește.	Persistă presiunea asupra fondului de remunerare și a rentabilității proiectelor, în special la scăderea veniturilor conturului financiar local; se intensifică riscul pierderii competențelor critice.	Amenințare	Actualizarea grilelor și a intervalelor de remunerare; corelarea performance review cu dezvoltarea și rezultatul; utilizarea total rewards, a mobilității interne și a planificării încărcării pe proiecte.
Deficit de cadre	0,279	Oferta limitată de specialiști cu experiență și migrația cadrelor cresc durata de ocupare a posturilor vacante, în primul rând pe direcțiile tehnologice de nișă.	Posturile neocupate și dependența de anumiți experți pot încetini proiectele, spori sarcina asupra echipelor existente și înrăutăți calitatea servirii clienților.	Amenințare	Dezvoltarea retenției, instruirii și rezervei de cadre; formarea unei skills matrix; utilizarea mentoring, succession planning, a programelor de stagiu și universitare; distribuirea cunoștințelor critice între echipe.
Așteptările angajaților	0,279	Crește importanța formatului flexibil, a deciziilor de carieră transparente, a instruirii, a feedbackului, a bunăstării psihologice și a muncii cu sens.	Un sistem HR puternic devine o condiție a retenției; în cazul nepotrivirii cu așteptările cresc fluctuația, epuizarea profesională și riscul reducerii implicării în perioada de creștere organizațională.	Dual	Menținerea unei organizări flexibile a muncii; desfășurarea unor pulse surveys periodice; dezvoltarea liderilor de echipă; asigurarea transparenței traiectoriilor de carieră, a feedbackului, a instruirii și a controlului sarcinii de muncă.

Factor	R	Schimbări	Consecințe	Caracter	Reacție
Cloud, DevOps și CI/CD	0,279	Se răspândesc arhitecturile cloud, conveierele automatizate de build și de deployment, infrastructura ca și cod, observabilitatea și automatizarea testării.	Cresc viteza, repetabilitatea și calitatea livrării (delivery), dar se intensifică dependența de platformele cloud, licențe, furnizori și de calificarea echipelor de ingineri.	Dual	Dezvoltarea platform engineering; stabilirea standardelor CI/CD și a infrastructurii ca și cod; aplicarea FinOps; rezervarea serviciilor critice și verificarea scenariilor de eșec al furnizorilor.
Amenințări cibernetice	0,279	Cresc riscurile de phishing, de compromitere a conturilor, de vulnerabilități ale dependențelor, de atacuri asupra lanțurilor de aprovizionare și cerințele clienților privind secure-by-design.	Incidentele pot genera scurgeri de date, nerespectarea termenelor de proiect, pretenții contractuale și prejudicii reputaționale; crește costul neconformității cu cerințele de securitate.	Amenințare	Implementarea SSDLC, threat modeling, gestionarea identității și accesului, remediarea regulată a vulnerabilităților, dezvoltarea securizată a dependențelor, instruirea angajaților și testarea planurilor de reacție.
Integrarea europeană	0,265	Se apropie cerințele privind serviciile digitale, protecția datelor, securitatea cibernetică, ESG și transparența; în același timp se extinde accesul la parteneriate și piețe.	Apar oportunități de participare la proiecte mai exigente, însă crește necesitatea de a confirma conformitatea proceselor, a securității și a managementului nefinanciar.	Dual	Menținerea unui readiness față de normele UE: documentarea proceselor de securitate și de prelucrare a datelor, includerea ESG- și security-KPI în control, monitorizarea sistemică a schimbărilor de cerințe ale clienților.

Factor	R	Schimbări	Consecințe	Caracter	Reacție
Cererea mondială	0,265	Bugetele clienților pentru digitalizare, AI, data și modernizarea sistemelor variază în funcție de ciclul de afaceri și de situația sectorială.	Creșterea cererii deschide oportunități de extindere a portofoliului; reducerea bugetelor duce la amânarea proiectelor, presiune asupra prețurilor și volatilitatea veniturilor.	Dual	Diversificarea domeniilor și competențelor; dezvoltarea serviciilor cu cerere durabilă; planificarea scenariilor de încărcare și a pâlniei de proiecte; corelarea structurii costurilor cu volumul de lucrări confirmat.
Învechirea stivelor	0,265	Ciclul de viață al framework-urilor, serviciilor cloud și practicilor ingineresti se scurtează; crește necesitatea actualizării permanente a competențelor.	Actualizarea tardivă a portofoliului tehnologic reduce competitivitatea și crește datoria tehnică; viteza excesivă a schimbărilor creează riscuri de instruire inefficientă.	Amenințare	Menținerea unui tech radar și a unei skills matrix; elaborarea de learning paths; planificarea recalcificării pe tehnologiile prioritare; evaluarea soluțiilor noi prin piloți și architectural review.
Moldova IT Park	0,250	Menținerea condițiilor speciale pentru businessul IT susține predictibilitatea modelului operațional, cu respectarea cerințelor regimului.	Se creează un avantaj concurențial în privința costurilor și amplasării proiectelor; nerespectarea condițiilor sau o contabilitate netransparentă pot spori riscurile financiare și reputaționale.	Oportunitate	Efectuarea unui control periodic al conformității cu condițiile regimului; asigurarea unei evidențe transparente a veniturilor, cheltuielilor și personalului; monitorizarea schimbărilor cerințelor normative.

Factor	R	Schimbări	Consecințe	Caracter	Reacție
Geopolitica	0,250	Instabilitatea regională influențează percepția locației de către clienții străini, cerințele față de continuitate și disponibilitatea clienților de a concentra proiecte într-un singur centru.	Pot apărea riscuri de întârzieri, cerințe suplimentare din partea clienților și necesitatea de a confirma capacitatea echipei de a menține serviciul în cazul perturbărilor mediului extern.	Amenințare	Actualizarea BCP; utilizarea echipelor distribuite și a canalelor de comunicare de rezervă; menținerea accesului la distanță și a planurilor de continuitate; informarea periodică a clienților privind măsurile de reziliență.
Concurență internațională	0,250	Companiile IT din diverse locații concurează prin preț, viteză, disponibilitatea specialiștilor, calitate și gradul de specializare tehnologică.	Scade posibilitatea de a concura doar prin cost; este necesar să se demonstreze clientului o valoare măsurabilă, o calitate durabilă, securitate și capacitatea de a lucra cu produse complexe.	Amenințare	Consolidarea specializării în AI, Cloud, data, DevOps și quality engineering; utilizarea metricilor de calitate și viteză; dezvoltarea AI productivity cu menținerea human review și a protecției datelor.
Muncă la distanță	0,167	Formatul hibrid și distribuit modifică comunicarea, onboarding-ul, controlul termenelor, schimbul de cunoștințe și sentimentul de apartenență la echipă.	Se extinde accesul la talente și crește flexibilitatea, dar la o coordonare slabă crește riscul de disociere, de rupturi informaționale și de încetinire a adaptării noilor angajați.	Dual	Menținerea ritualurilor de echipă, a unui onboarding structurat și a întâlnirilor 1:1 periodice; aplicarea outcome-based management; consolidarea deciziilor în baza de cunoștințe și asigurarea accesului la informație.

Factor	R	Schimbări	Consecințe	Caracter	Reacție
Epuizare profesională (burnout)	0,167	Intensitatea înaltă a muncii pe proiecte, schimbarea tehnologiilor și interacțiunea în fusuri orare diferite sporesc riscurile psihosociale.	Supraîncărcarea poate reduce calitatea, implicarea și retenția specialiștilor, poate amplifica erorile și concentrarea sarcinilor asupra unui număr limitat de angajați.	Amenințare	Monitorizarea gradului de încărcare și a orelor suplimentare; realizarea de pulse surveys; includerea wellbeing în activitatea managerilor; echilibrarea repartizării sarcinilor și corectarea la timp a planului de resurse.
Fluctuații valutare	0,147	Modificarea cursurilor valutare influențează costul contractelor de export și raportul dintre venituri și cheltuielile locale.	Apare o volatilitate financiară care poate amplifica discrepanța dintre volumul de lucrări reflectat în situațiile financiare ale SRL și costurile subdiviziunii locale.	Dual	Utilizarea bugetării pe scenarii; analiza regulată a sensibilității valutare a contractelor și costurilor; menținerea unei rezerve de lichiditate și corelarea condițiilor de preț cu riscurile.
Cloud și licențe	0,147	Cheltuielile cu infrastructura cloud, instrumentele de dezvoltare, securitatea și licențele cresc pe măsura scalării proiectelor și a consumului de resurse.	În cazul unui control insuficient, cheltuielile tehnologice reduc marja; deosebit de importante sunt resursele neutilizate, licențele duplicate și lipsa controlului unit economics.	Amenințare	Implementarea FinOps: etichete de costuri, bugete, alerte și review regulat al utilizării resurselor; optimizarea licențelor și atribuirea responsabilității pentru cheltuieli pe produse și proiecte.
Green IT	0,137	În cerințele clienților apar treptat criterii ecologice: eficiența energetică a consumului cloud, ciclul de viață al echipamentelor, deșeurile electronice și achizițiile durabile.	Se creează posibilitatea diferențierii și a sporirii transparenței profilului ESG; fără evidență, întreprinderea nu poate confirma contribuția de mediu a activității digitale.	Oportunitate	Evidența e-waste; aplicarea achizițiilor durabile; includerea în monitorizarea ESG a indicatorilor de utilizare a echipamentelor și a resurselor cloud; luarea în considerare a criteriilor ecologice la selecția furnizorilor.

Factor	R	Schimbări	Consecințe	Caracter	Reacție
Reglementarea muncii	0,127	Modificările regulilor de angajare, ale muncii la distanță, ale evidenței timpului de muncă și ale cerințelor de documentare influențează modelul hibrid de ocupare.	Actualizarea la timp inadecvată a procedurilor locale creează riscuri administrative și de muncă, în special în condițiile creșterii rapide a numărului de personal și a organizării distribuite a muncii.	Amenințare	Efectuarea unui monitoring juridic; actualizarea la timp a politicilor de muncă la distanță, de evidență a timpului, de protecție a datelor angajaților și a procedurilor interne de recrutare și adaptare.

Sursa: elaborat de autor pe baza evaluării experte și a analizei mediului extern.

2.5. Analiza părților interesate și a interacțiunilor în rețeaua de valoare

Tabelul A8.9 — Matricea părților interesate și a interacțiunilor în rețeaua de valoare

Parte	Interes	Influență	Interesare	Prioritate	Schimb de valoare	Interacțiuni
Clienți corporativi internaționali	Calitate, securitate, termene, valoare de business	5	5	25	Sarcini venituri și soluții digitale ↔	NPS, SLA, transparența riscurilor
Angajați	Remunerare, dezvoltare, flexibilitate, stabilitate	5	5	25	Competențe ↔ ocupare și dezvoltare	eNPS, learning paths, wellbeing
Grup internațional	Coerență, calitate, scalare	5	5	25	Standarde și piață ↔ expertiză locală	KPI unitari și schimb de cunoștințe
Conducere locală	Performanța și sustenabilitatea echipei	5	5	25	Soluții rezultate ↔	Control strategic
Parteneri tehnologici	Utilizarea soluțiilor relații pe termen lung și	4	4	16	Platforme ↔ licențe și proiecte	FinOps, securitate, redundanță
Instituții de învățământ	Angajare și colaborare	3	5	15	Potențialul de personal ↔ practici și experți	Stagii și programe comune
MITP și autoritățile publice	Respectarea regimului, ocuparea forței de muncă și	4	3	12	Condiții de reglementare ↔ raportare	Compliance și audit

	exportul					
Comunități profesionale	Schimb de cunoștințe	3	4	12	Expertiză ↔ reputație	Meetups și mentoring
Furnizori de echipamente	Achiziții și plăți stabile	3	3	9	Echipamente ↔ plăți	Criterii de calitate și sustenabilitate
Comunitatea locală	Locuri de muncă și comportament responsabil	2	3	6	Contribuție socială ↔ încredere	Inițiative educaționale

Sursa: elaborat de autor conform rezultatelor analizei părților interesate.

Matricea arată că, pentru dezvoltarea durabilă a SRL „COHERENT SOLUTIONS”, sunt critic de importante clienții corporativi internaționali, angajații, grupul internațional și conducerea locală: fiecare dintre aceste părți are prioritatea maximă — 25 de puncte. Anume interesele lor determină în mod direct volumul proiectelor și veniturile, calitatea soluțiilor digitale, stabilitatea potențialului de cadre, coerența deciziilor manageriale și posibilitatea de scalare a activității.

Următorul nivel de prioritate îl constituie partenerii tehnologici și instituțiile de învățământ. Pentru întreprindere este important să mențină fiabilitatea infrastructurii cloud și tehnologice, să gestioneze riscurile furnizorilor, precum și să formeze o rezervă de cadre durabilă prin stagii, programe educaționale comune și interacțiune profesională. Relațiile cu autoritățile publice, comunitățile profesionale, furnizorii de echipamente și comunitatea locală au o semnificație de susținere: ele asigură stabilitatea de reglementare, capitalul reputațional și legitimitatea socială a activității.

Prin urmare, măsurile strategice ulterioare trebuie orientate în primul rând spre asigurarea calității și transparenței colaborării cu clienții, retenția și dezvoltarea angajaților, managementul unitar împreună cu grupul internațional și consolidarea responsabilității conducerii locale pentru rezultatul financiar și nefinanciar.

Concluzii la etapa 2

Mediul extern al SRL „COHERENT SOLUTIONS” se formează prin schimbări tehnologice, de personal, de reglementare și de piață. Cele mai semnificative sunt IA generativă, reglementarea datelor, securitatea cibernetică, concurența pentru specialiști, așteptările angajaților și dezvoltarea practicilor de inginerie cloud. Stabilitatea unei companii IT internaționale depinde de capacitatea de a îmbina viteza de dezvoltare (delivery) cu human review, securitatea, managementul costurilor, dezvoltarea angajaților și practicile ESG formalizate.

Modelul rețelei de valoare arată că valoarea cheie se creează în interacțiunea dintre clienții internaționali, angajați, conducerea locală și grupul internațional. Strategia de dezvoltare durabilă

trebuie să se sprijine pe aceste relații și să completeze maturitatea managerială existentă cu o monitorizare ecologică și nefinanciară sistemică.

ETAPA 3. DIAGNOSTICAREA COMPLEXĂ A MEDIULUI INTERN AL SRL „COHERENT SOLUTIONS”

Scopul celei de-a treia etape constă în determinarea resurselor interne, a posibilităților manageriale și a limitărilor SRL „COHERENT SOLUTIONS” care trebuie luate în considerare la formarea strategiei de dezvoltare durabilă. Diagnosticarea este construită ținând cont de specificul unei companii IT internaționale, în care partea principală a valorii create este legată de capitalul uman, competențele digitale, managementul de proiect, cunoștințe, calitatea soluțiilor software și capacitatea de a asigura securitatea și continuitatea activității.

Digitalizarea și managementul resurselor umane sunt evaluate ca elemente dezvoltate ale sistemului organizațional, formate sub influența practicilor corporative internaționale. Accentul principal al diagnosticării este orientat spre echilibrul creșterii, stabilitatea rezultatului financiar, păstrarea capitalului uman, managementul cunoștințelor, securitatea informațională și gradul de formalizare a ESG.

3.1. Diagnosticarea financiar-economică

Diagnosticarea financiar-economică a fost efectuată conform datelor raportărilor oficiale pentru anii 2022–2025. Valorile anului 2022 au fost reconstituite din coloana comparativă a raportărilor pentru anul 2023. Analiza cuprinde dinamica veniturilor din vânzări, a costului, a profitului brut, operațional și net, a activelor, a capitalului propriu, a lichidității și a autonomiei financiare.

Tabelul A8.10 — Principalii indicatori financiar-economici ai SRL „COHERENT SOLUTIONS” pentru anii 2022–2025, lei

Indicator	2022	2023	2024	2025
Venituri din vânzări	3 961 869	288 972	1 138 429	230 092
Costul vânzărilor	3 100 255	239 287	248 934	74 271
Profit brut	861 614	49 685	889 495	155 821
Cheltuieli administrative	104 483	129 132	152 903	290 246
Rezultat operațional	754 915	-124 491	727 608	-135 519
Profit net / pierdere netă	695 639	-149 657	651 210	-135 605
Active la sfârșitul anului	3 268 143	526 032	1 163 307	1 598 848
Capital propriu	753 339	437 107	1 077 679	809 095
Mijloace bănești	377 132	456 000	821 643	1 154 652

Sursa: întocmit de autor conform datelor situațiilor financiare ale întreprinderii.

Dinamica rezultatelor financiare se distinge printr-o neuniformitate pronunțată. După veniturile și profitul ridicate din anul 2022, în anul 2023 a avut loc o reducere bruscă a volumului vânzărilor și formarea unei pierderi. În anul 2024 întreprinderea și-a restabilit profitabilitatea: veniturile au crescut de aproape patru ori față de anul 2023, iar profitul net a atins 651,2 mii lei. În anul 2025 veniturile au scăzut din nou până la 230,1 mii lei, iar creșterea cheltuielilor administrative până la 290,2 mii lei a condus la o pierdere operațională și netă.

Tabelul A8.11 — Indicatori financiari relativi ai SRL „COHERENT SOLUTIONS”

Indicator	2022	2023	2024	2025
Rentabilitatea brută a vânzărilor, %	21,75	17,19	78,13	67,72
Rentabilitatea operațională, %	19,05	-43,08	63,91	-58,90
Rentabilitatea netă a vânzărilor, %	17,56	-51,79	57,20	-58,94
Coeficientul lichidității curente	1,29	5,77	74,54	1,89
Coeficientul autonomiei financiare	0,23	0,83	0,93	0,51
Rentabilitatea activelor, %	21,29	-28,45	55,98	-8,48
Rentabilitatea capitalului propriu, %	92,34	-34,24	60,43	-16,76

Sursa: calculat de autor conform datelor tabelului A8.10.

În anul 2025 starea financiar-economică a SRL „COHERENT SOLUTIONS” s-a deteriorat substanțial față de anul 2024. Veniturile s-au redus de la 1 138,4 mii la 230,1 mii lei, sau cu 79,8%, iar profitul brut — de la 889,5 mii la 155,8 mii lei, sau cu 82,5%. Costul vânzărilor a scăzut mai lent — cu 70,2%, drept care rentabilitatea brută s-a diminuat de la 78,13 la 67,72%, adică cu 10,41 puncte procentuale. Profitul brut pozitiv s-a dovedit insuficient pentru acoperirea cheltuielilor administrative.

Cheltuielile administrative au crescut de la 152,9 mii la 290,2 mii lei, sau cu 89,8%, în pofida reducerii bruște a volumului vânzărilor. În anul 2025 ele au constituit 126,1% din venituri și 186,3% din profitul brut, depășindu-l cu 134,4 mii lei. Comprimarea bazei de venituri și creșterea poverii administrative au devenit cauza principală a formării unei pierderi operaționale în valoare de 135,5 mii lei și a unei pierderi nete în valoare de 135,6 mii lei. Rentabilitatea operațională și netă

au constituit respectiv -58,90 și -58,94%: fiecărui leu de venituri îi reveneau circa 0,59 lei de pierdere operațională și netă.

Valorile negative ale rentabilității activelor și a capitalului propriu arată diminuarea randamentului resurselor utilizate. La o creștere a activelor cu 37,4%, rentabilitatea activelor s-a modificat de la 55,98 la -8,48%, adică majorarea activelor nu a asigurat un rezultat financiar pozitiv. Capitalul propriu s-a redus de la 1 077,7 mii la 809,1 mii lei, sau cu 24,9%, iar rentabilitatea lui a constituit -16,76%. Aceasta reflectă slăbirea capacității întreprinderii de a păstra și a majora capitalul propriu.

Coeficientul lichidității curente în anul 2025 s-a menținut peste unu și a constituit 1,89, însă scăderea lui de la 74,54 denotă o reducere substanțială a rezervei de acoperire a datoriilor pe termen scurt cu active curente. Concomitent, mijloacele bănești au crescut cu 40,5%, până la 1 154,7 mii lei. În același timp, valoarea totală a datoriilor, determinată ca diferență dintre active și capitalul propriu, a crescut de la 85,6 mii la 789,8 mii lei, adică de 9,2 ori. Coeficientul autonomiei financiare a scăzut de la 0,93 la 0,51. Prin urmare, întreprinderea își menține o lichiditate curentă acceptabilă, dar structura sa de finanțare a devenit mai puțin stabilă.

Compararea celor patru ani arată că perioadele deficitare din anii 2023 și 2025 au coincis cu o reducere bruscă a veniturilor, în timp ce în anii 2022 și 2024 un volum mai ridicat al vânzărilor a fost însoțit de o rentabilitate pozitivă. Situațiile financiare confirmă instabilitatea bazei de venituri și flexibilitatea insuficientă a cheltuielilor administrative la modificarea scării activității. Totodată, ele nu dezvăluie cauzele manageriale ale reducerii veniturilor și ale creșterii cheltuielilor; legătura lor cu gradul de încărcare a proiectelor, structura contractuală și repartizarea funcțiilor în cadrul grupului internațional necesită verificare conform datelor interne ale întreprinderii.

Astfel, starea financiar-economică reprezintă o limitare internă substanțială a SRL „COHERENT SOLUTIONS”. Ea se exprimă prin instabilitatea veniturilor, neconcordanța cheltuielilor administrative cu volumul efectiv al vânzărilor și deteriorarea structurii de finanțare în anul 2025. Măsurile prioritare sunt analiza lunară plan-efectiv a veniturilor și a gradului de încărcare a proiectelor, calculul rentabilității proiectelor și a contractelor, limitarea cheltuielilor administrative în raport cu profitul brut, precum și controlul regulat al lichidității, al datoriilor și al autonomiei financiare.

3.2. Capitalul uman, numărul de personal și stabilitatea cadrelor

Capitalul uman este resursa cheie a companiei. Conform datelor manageriale interne, numărul de personal al subdiviziunii din Chișinău a crescut de la 21 de angajați în anul 2023 la 35 în anul 2024 și 47 în anul 2025. În doi ani echipa a crescut de peste două ori, ceea ce denotă

extinderea centrului local de competențe și consolidarea rolului subdiviziunii în structura internațională a companiei.

Tabelul A8.12 — Dinamica numărului și a mișcării angajaților

Anul	Numărul la sfârșitul anului	Angajări	Plecări	Interpretare
2023	21	—	—	Anul de bază al analizei
2024	35	15	1	Creștere netă de 14 angajați; coeficientul de ieșire aproximativ 3,6%
2025	47	14	2	Creștere netă de 12 angajați; coeficientul de ieșire aproximativ 4,9%

Sursa: întocmit de autor conform datelor interne ale întreprinderii.

Nivelul fluctuației nu a depășit 5%, ceea ce, pentru o companie IT în dezvoltare dinamică, constituie un punct forte. Fluctuația redusă diminuează pierderile de cunoștințe, cheltuielile pentru recrutarea și adaptarea repetată și, totodată, menține stabilitatea echipelor de proiect. În același timp, creșterea rapidă a numărului de personal sporește cerințele față de onboarding, dezvoltarea managerilor, repartizarea responsabilităților și păstrarea unei culturi organizaționale unitare.

3.3. Diagnosticarea sistemului de management al resurselor umane

Evaluarea sistemului de management al resurselor umane a fost realizată pe șase direcții: recrutare și adaptare, evaluarea performanței, remunerare, instruire și dezvoltare, managementul carierei, implicare și bunăstare. Ca reper comparativ au fost utilizate practicile companiilor IT internaționale, însă în evaluare au fost incluse doar elementele confirmate prin materiale interne, sondajul angajaților și posturile vacante publice ale companiei.

Tabelul A8.13 — Evaluarea sistemului de management al resurselor umane

Direcție	Practici identificate	Evaluare normalizată	Concluzie
Recrutare și adaptare	Recrutare full-cycle structurată, interacțiune cu echipa internațională de recruiting, însoțirea candidatului până la pre-onboarding	0,88	Punct forte
Evaluarea performanței	Feedback periodic, alinierea obiectivelor individuale și de proiect, performance review	0,82	Dezvoltat; este necesară o legătură unitară cu ESG-KPI
Remunerare și pachet social	Remunerare competitivă, pachet social, asigurare medicală, sprijin pentru instruire și inițiative corporative	0,86	Punct forte
Instruire și dezvoltare	Programe tehnice și netehnice, limba engleză, certificări,	0,90	Punct forte

	schimb internațional de cunoștințe		
Dezvoltarea carierei	Traectorii profesionale și manageriale, mobilitate internă, dezvoltarea liderilor	0,79	Dezvoltat, dar necesită formalizarea succession planning
Bunăstare și implicare	Formate flexibile, activități corporative, feedback, controlul încărcării	0,81	Dezvoltat; se menține riscul de epuizare profesională (burnout)

Sursa: elaborat de autor conform rezultatelor analizei datelor interne, a sondajului și a materialelor publice ale companiei.

Evaluarea normalizată medie a sistemului de management al resurselor umane constituie 0,84. Aceasta confirmă că funcția HR este unul dintre cele mai dezvoltate elemente ale mediului intern. Principalele rezerve nu țin de crearea procedurilor de bază, ci de formalizarea ulterioară a rezervei de cadre, a planificării succesiunii, a monitorizării riscului de epuizare profesională și a integrării indicatorilor sociali în sistemul general ESG.

3.4. Implicarea angajaților și eNPS

Pentru evaluarea disponibilității angajaților de a recomanda compania ca angajator a fost utilizat eNPS. La sondaj au participat 43 de angajați, ceea ce reprezintă 91,5% din numărul subdiviziunii la sfârșitul anului 2025. Răspunsurile au fost distribuite pe o scală de la 0 la 10: notele 9–10 au fost atribuite promotorilor, 7–8 — participanților neutri, 0–6 — criticilor.

Tabelul A8.14 — Distribuția răspunsurilor angajaților pentru calculul eNPS

Grup	Număr	Ponderea, %
Promotori	28	65,1
Neutri	10	23,3
Critici	5	11,6
Total	43	100,0

Sursa: întocmit de autor conform rezultatelor sondajului angajaților.

Valoarea finală a eNPS a constituit +53,5 puncte. Rezultatul denotă un nivel înalt de loialitate și confirmă percepția pozitivă asupra dezvoltării profesionale, a mediului de echipă, a proiectelor internaționale și a sistemului de remunerare. Prezența a 11,6% critici indică necesitatea de a continua lucrul asupra volumului de muncă, a transparenței deciziilor de carieră și a calității comunicării în condițiile creșterii rapide a echipei.

3.5. Cultura organizațională

Diagnosticarea culturii organizaționale a fost realizată în trimestrul IV al anului 2025 pe baza chestionării anonime a 43 de angajați ai subdiviziunii din Chișinău, ceea ce reprezintă 91,5% din numărul acestora la sfârșitul anului. Evaluarea a cuprins caracteristicile culturii constructive și

ale umanizării relațiilor organizaționale, relevante pentru o companie IT internațională în creștere rapidă.

Chestionarul a inclus șase parametri: cooperarea și sprijinul reciproc; stilul de conducere suportiv și delegarea competențelor; umanizarea managementului personalului; coeziunea și responsabilitatea comună a colectivului; informarea strategică și participarea la schimbări; criteriile succesului organizațional. Fiecare parametru a fost evaluat prin două afirmații și normalizat în intervalul de la 0 la 1.

Indicele de umanizare a culturii organizaționale a fost calculat ca valoare medie a primilor patru parametri. Indicele de orientare strategică a culturii a fost determinat ca valoare medie a parametrilor «Informarea strategică și participarea la schimbări» și «Criteriile succesului organizațional». Evaluarea generală reprezintă valoarea medie a celor șase parametri de bază; rezultatele au fost rotunjite la două zecimale.

Tabelul A8.15 — Rezultatele diagnosticării culturii organizaționale a SRL „COHERENT SOLUTIONS” în anul 2025

Parametrul culturii organizaționale	Criterii incluse în evaluare	Evaluare	Interpretare aplicată la SRL „COHERENT SOLUTIONS”
Cooperare și sprijin reciproc	Ajutorarea colegilor în soluționarea sarcinilor de lucru; discutarea în comun a problemelor complexe de proiect.	0,82	Nota înaltă reflectă caracterul de echipă al dezvoltării, practicile de soluționare comună a sarcinilor, code review și schimbul de experiență. La creșterea echipei este necesară menținerea accesibilității interacțiunii între domenii.
Stil de conducere suportiv și delegarea competențelor	Accesibilitatea managerilor și calitatea feedbackului; autonomia angajaților în limitele responsabilității atribuite.	0,78	Managerii mențin un dialog de lucru, iar echipele dispun de o autonomie considerabilă. Rezerva ține de stabilirea uniformă a zonelor de responsabilitate și de dezvoltarea competențelor manageriale ale team leads.
Umanizarea managementului personalului	Luarea în considerare a intereselor și propunerilor angajaților; oportunitățile de instruire, dezvoltare și mobilitate profesională.	0,84	Programele de instruire dezvoltate, proiectele internaționale și un eNPS pozitiv confirmă orientarea spre dezvoltarea angajaților. Consolidarea ulterioară necesită o succesiune sistemică și monitorizarea sarcinii de muncă.
Coeziunea și responsabilitatea comună a colectivului	Încrederea și respectul reciproc; responsabilitatea comună pentru calitatea, termenele și rezultatul proiectelor.	0,81	S-a format o responsabilitate reciprocă ridicată în echipele de proiect. Riscul ține de extinderea rapidă a subdiviziunii, de aceea sunt necesare practici unitare de onboarding și de transfer al cunoștințelor.

Parametrul culturii organizaționale	Criterii incluse în evaluare	Evaluare	Interpretare aplicată la SRL „COHERENT SOLUTIONS”
Informare strategică și participare la schimbări	Înțelegerea de către angajați a obiectivelor strategice; participarea la discutarea schimbărilor organizaționale și tehnologice.	0,75	Angajații sunt implicați în schimbările tehnologice și de proiect, însă prioritățile strategice și ESG ar trebui legate mai regulat de obiectivele echipelor și de planurile individuale de dezvoltare.
Criterii ale succesului organizațional	Prioritatea calității și a satisfacției clienților; luarea în considerare a dezvoltării pe termen lung, a durabilității, a eficienței resurselor și a dezvoltării personalului.	0,72	Succesul este asociat preponderent cu calitatea livrării, rezultatul pentru client și creșterea profesională. Rezultatele de mediu și ESG-KPI nu sunt încă pe deplin incluse într-un set unic de criterii.
Indicele de umanizare a culturii organizaționale	Valoarea medie a primilor patru parametri.	0,81	Cultura are o bază umanistă pronunțată: sprijinul, încrederea, autonomia și dezvoltarea angajaților se îmbină cu responsabilitatea comună pentru rezultat.
Indicele orientării strategice a culturii	Valoarea medie a parametrilor «Informarea strategică și participarea la schimbări» și «Criteriile succesului organizațional».	0,74	Orientarea strategică este formată, dar rămâne în urma componentei umaniste din cauza integrării incomplete a ESG și a necesității de a transmite mai sistemic prioritățile strategice către echipe.
Evaluarea generală a culturii organizaționale	Valoarea medie a celor șase parametri de bază.	0,79	Cultura organizațională este caracterizată ca favorabilă și constructivă. Principala rezervă este transformarea practicilor puternice de echipă și HR într-o participare durabilă a angajaților la realizarea schimbărilor strategice și ESG.

Sursa: calculat de autor conform rezultatelor chestionării anonime a 43 de angajați ai subdiviziunii din Chișinău, trimestrul IV al anului 2025.

Rezultatele diagnosticării arată că cea mai dezvoltată caracteristică a culturii organizaționale a SRL „COHERENT SOLUTIONS” este umanizarea managementului personalului — 0,84. Au fost apreciate înalt și cooperarea și sprijinul reciproc — 0,82, precum și coeziunea și responsabilitatea comună a colectivului — 0,81. Pentru o întreprindere IT, aceste caracteristici sunt deosebit de importante, întrucât calitatea soluțiilor digitale, respectarea termenelor de realizare a proiectelor și păstrarea cunoștințelor profesionale depind de interacțiunea specialiștilor, de sprijinul reciproc și de responsabilitatea comună pentru rezultat.

Evaluarea pozitivă a relațiilor organizaționale este în concordanță cu indicele disponibilității angajaților de a recomanda întreprinderea ca loc de muncă, care a constituit +53,5

puncte, precum și cu fluctuația redusă a personalului și cu oportunitățile dezvoltate de instruire profesională. Totodată, aceasta nu înseamnă absența unor sarcini manageriale: în condițiile extinderii echipei este necesar să se mențină calitatea comunicărilor interne, să se delimiteze zonele de responsabilitate și să se asigure transferul de cunoștințe între angajați.

Indicele de umanizare a culturii organizaționale a fost calculat ca media aritmetică a primilor patru parametri: cooperarea și sprijinul reciproc; stilul de conducere suportiv și delegarea competențelor; umanizarea managementului personalului; coeziunea și responsabilitatea comună a colectivului:

$$I_{\text{gum}} = (0,82 + 0,78 + 0,84 + 0,81) / 4 = 3,25 / 4 = 0,8125 \approx 0,81.$$

Valoarea obținută indică un nivel înalt de umanizare a culturii organizaționale. La întreprindere s-a format o bază umanistă constructivă, care se manifestă prin sprijinirea angajaților, interacțiunea respectuoasă, oportunitățile de dezvoltare profesională, accesibilitatea managerilor, autonomia în limitele responsabilității și încrederea în cadrul echipelor de proiect. Aceasta corespunde caracteristicilor culturii constructive potrivit lui R. Cooke, asociate cu cooperarea, autorealizarea profesională, orientarea spre performanță și interacțiunea umanistă.

Cea mai puțin dezvoltată direcție o constituie criteriile succesului organizațional — 0,72. Indicele de orientare strategică a culturii constituie:

$$I_{\text{str}} = (0,75 + 0,72) / 2 = 1,47 / 2 = 0,735 \approx 0,74.$$

Valoarea indicelui de orientare strategică este mai mică decât indicele de umanizare cu 0,07 puncte. Prin urmare, angajații sunt suficient de implicați în activitatea curentă de proiect și în schimbările tehnologice, însă reperele pe termen lung ale întreprinderii, inclusiv prioritățile ESG, eficiența ecologică, indicatorii nefinanțari și obiectivele dezvoltării durabile, nu au fost încă transformate pe deplin într-un sistem unitar și clar pentru toate echipele de obiective și criterii de evaluare.

Evaluarea generală a culturii organizaționale constituie:

$$I_{\text{cult}} = (0,82 + 0,78 + 0,84 + 0,81 + 0,75 + 0,72) / 6 = 4,72 / 6 = 0,7867 \approx 0,79.$$

Astfel, cultura organizațională a SRL „COHERENT SOLUTIONS” constituie un punct forte al întreprinderii. Ea se bazează pe cooperare, dezvoltarea angajaților, autonomie profesională și responsabilitate comună pentru rezultatele proiectelor. Pentru consolidarea contribuției sale la dezvoltarea durabilă este necesar să se coreleze mai sistemic instruirea, traiectoriile de carieră, indicatorii de proiect și inițiativele angajaților cu obiectivele strategice și ESG pe termen lung ale întreprinderii; să se dezvolte succesiunea și transferul de cunoștințe; să se controleze cu regularitate volumul de muncă profesional al angajaților pe măsura extinderii echipei.

Rezultatele obținute ilustrează, la nivelul unei întreprinderi concrete, ipoteza I3 a tezei: creșterea gradului de umanizare a culturii organizaționale contribuie la consolidarea orientării întreprinderii mici și mijlocii spre dezvoltarea durabilă. În cercetarea principală, această influență a fost confirmată prin valoarea $\beta = 0,312$ la $p < 0,01$. Diagnosticarea SRL „COHERENT SOLUTIONS” reprezintă o aplicare practică a dependenței stabilite, și nu o reverificare statistică a acesteia.

3.6. Managementul strategic și de proiect

Diagnosticarea managementului strategic și de proiect a fost realizată separat de chestionarea angajaților. La aceasta au participat patru reprezentanți funcționali, indicați în secțiunea 2.2: conducătorul subdiviziunii locale, conducătorul direcției delivery/proiect management, reprezentantul funcției de management al resurselor umane și conducătorul tehnic. Evaluarea a cuprins coerența obiectivelor, repartizarea responsabilităților, controlul de proiect, managementul riscurilor, managementul de scenariu, utilizarea KPI și includerea ESG în controlul strategic.

Pentru fiecare parametru, experții au evaluat gradul de formare a practicilor pe baza procedurilor interne în vigoare, a proceselor de proiect, a analiticii manageriale și a mecanismelor de control. Evaluările individuale au fost normalizate în intervalul de la 0 la 1, după care s-a calculat media aritmetică a celor patru evaluări normalizate. În tabelul A8.16 sunt prezentate valorile medii finale, rotunjite la două zecimale.

Pentru interpretare au fost utilizate trei niveluri: 0,80–1,00 — nivel dezvoltat sau înalt; 0,60–0,79 — nivel format, cu necesitatea consolidării ulterioare; sub 0,60 — formalizare insuficientă. O astfel de procedură permite compararea parametrilor, dar nu înlocuiește analiza documentelor și a practicilor manageriale efective ale întreprinderii.

Tabelul A8.16 — Evaluarea managementului strategic și de proiect

Parametru	Evaluare	Interpretare
Coerența obiectivelor locale și corporative	0,88	Înaltă
Formalizarea rolurilor și responsabilităților de proiect	0,86	Înaltă
Managementul termenelor, al volumului și al calității	0,84	Înaltă
Managementul riscurilor de proiect	0,80	Dezvoltată
Management de scenariu și preventiv	0,77	Dezvoltată, necesită consolidarea analizei financiare de scenariu la nivel local
Utilizarea KPI și a analizei manageriale	0,83	Înaltă
Integrarea ESG în controlul strategic	0,52	Formalizare insuficientă

Sursa: întocmit de autor conform rezultatelor diagnosticării de expert a patru reprezentanți funcționali ai SRL „COHERENT SOLUTIONS”.

Evaluarea medie fără parametrul ESG constituie 0,83. Aceasta confirmă un nivel înalt de maturitate strategică și de proiect. Includerea ESG reduce scorul general la 0,79, întrucât rezultatele ecologice și sociale nu sunt încă pe deplin integrate în panourile manageriale curente și în sistemul de responsabilitate.

3.7. Maturitatea digitală și tehnologică

Pentru o companie IT, digitalizarea nu poate fi evaluată prin prezența unor sisteme informaționale separate. Diagnosticarea reflectă maturitatea circuitului digital de producție: managementul codului-sursă, automatizarea build-ului și a implementării (deployment), testarea, analitica de proiect, infrastructura cloud, managementul accesurilor, al cunoștințelor și al datelor.

Tabelul A8.17 — Scala de evaluare a nivelului de digitalizare a proceselor SRL „COHERENT SOLUTIONS”

Evaluare	Caracteristica nivelului de digitalizare
0	Instrumentul sau practica digitală lipsește.
0,25	Se utilizează instrumente digitale separate, însă cea mai mare parte a operațiunilor se efectuează manual.
0,50	Procesul este parțial automatizat, dar instrumentele utilizate nu sunt integrate cu alte sisteme.
0,75	Operațiunile principale sunt digitalizate și parțial integrate, însă se mențin anumite proceduri manuale sau contururi de control neformalizate.
1,00	Procesul este integral digitalizat, integrat cu alte funcții și utilizat pentru analiza automatizată și luarea deciziilor.

Sursa: elaborat de autor pentru evaluarea proceselor digitale ale SRL „COHERENT SOLUTIONS”.

Prezența unor instrumente digitale separate nu înseamnă în sine un nivel înalt de digitalizare. Evaluarea maximă se atribuie doar în cazul cuprinderii întregului proces, al integrării datelor și al utilizării rezultatelor pentru analiza managerială. Pentru o companie IT, scala se aplică circuitului digital de producție, și nu prezenței unui site sau a unor programe separate.

Tabelul A8.18 — Matricea de evaluare a nivelului de digitalizare a proceselor SRL „COHERENT SOLUTIONS”

Direcție	Criteriu de evaluare	Starea de fapt	Evaluare
1. Infrastructura digitală și securitatea datelor	Infrastructură cloud scalabilă	Mediul cloud susține dezvoltarea distribuită și scalarea serviciilor.	1,00
	Managementul accesului și protecția datelor	Practicile IAM și de control al accesului sunt formate; este necesară verificarea periodică a riscurilor furnizorilor.	0,75

Direcție	Criteriu de evaluare	Starea de fapt	Evaluare
	Rezervare (backup) și restabilire	Procedurile de rezervare (backup) și restabilire se aplică, dar necesită verificarea periodică a scenariilor.	0,75
2. Managementul dezvoltării și al colaborării	Managementul digital al proiectelor și al comunicării	Se utilizează instrumente integrate de planificare, comunicare și control al sarcinilor pentru echipele distribuite.	1,00
	Managementul codului sursă și review	Controlul versiunilor, review-ul și managementul schimbărilor sunt integrate în ciclul de lucru al dezvoltării.	1,00
	CI/CD și automatizare DevOps	Asamblarea, testarea și implementarea unei părți semnificative a soluțiilor sunt automatizate.	1,00
	Automatizarea testării și QA	Verificările automatizate sunt aplicate în ciclul de viață al dezvoltării; calitatea este controlată sistemic.	1,00
3. Managementul datelor și analitica	Panouri manageriale și analitică de proiect	Managerii utilizează date digitale privind proiectele, gradul de încărcare și calitatea pentru controlul operativ.	1,00
	Integrarea datelor de proiect și financiare	Datele principale sunt disponibile în formă digitală, însă analitica financiară locală necesită o consolidare ulterioară.	0,75
	Controlul costurilor cloud și al licențelor	Se aplică un control de bază al cheltuielilor; procedurile FinOps necesită formalizare.	0,75
4. Inteligența artificială și managementul tehnologiilor	Utilizarea instrumentelor AI în procese	Instrumentele AI sunt utilizate pentru creșterea productivității, dezvoltare și analiză.	1,00
	AI governance și human review	Principiile de control al calității, IP și date se aplică parțial; registrul unic și regulamentul necesită dezvoltare.	0,75
	Monitorizarea tehnologică și actualizarea stivelor	Se dezvoltă learning paths și tech radar; actualizarea competențelor este integrată în practică.	1,00
5. Managementul cunoștințelor și al competențelor digitale	Baze de cunoștințe digitale și schimb de experiență	Documentarea soluțiilor, mentoratul și schimbul profesional sunt susținute prin mijloace digitale.	1,00
	Dezvoltarea competențelor digitale ale angajaților	Instruirea și dezvoltarea competențelor tehnologice se realizează cu regularitate, însă necesită corelarea cu matricea cunoștințelor critice.	0,75
6. Durabilitatea activității digitale	Securitatea ciclului de viață al dezvoltării	Practicile secure-by-design și de control al vulnerabilităților se aplică în activitatea de proiect.	1,00
	Continuitatea activității	Planurile de continuitate și echipele distribuite asigură sustenabilitate, însă sunt necesare verificări periodice.	0,75
	Integrarea metricilor ESG în conturul digital	Indicatorii de mediu și sociali nu sunt încă incluși pe deplin în panourile digitale de management.	0,50
	Green IT și evidența deșeurilor electronice	Evidența formalizată a amprente de carbon, a e-waste și a achizițiilor durabile se află într-o etapă incipientă.	0,50
Total	20 de criterii	Suma evaluărilor	17,25

Sursa: elaborat de autor conform rezultatelor evaluării de expert și ale analizei proceselor.

Indicele general de digitalizare se calculează ca medie aritmetică a evaluărilor celor 20 de criterii: $I_{\text{dig}} = 17,25 / 20 = 0,8625 \approx 0,86$.

Tabelul A8.19 — Rezultatele generalizate ale evaluării digitalizării SRL „COHERENT SOLUTIONS”

Direcție	Evaluare medie	Concluzie
Infrastructura digitală și securitatea datelor	0,83	Bază tehnologică înaltă; este necesară verificarea regulată a accesului și a restabilirii.
Managementul dezvoltării și al lucrului colaborativ	1,00	Contur de producție integral digitalizat și integrat.
Managementul datelor și analitica	0,83	Dezvoltat; prioritate — integrarea analizei financiare locale și a FinOps.
Inteligența artificială și managementul tehnologiilor	0,92	Potențial tehnologic puternic; este necesar să se formalizeze AI governance.
Managementul cunoștințelor și al competențelor digitale	0,88	Dezvoltat; rezervă — matricea cunoștințelor critice și succesiunea.
Sustenabilitatea activității digitale	0,75	Practicile sunt formate, dar metricile ESG și Green IT necesită sistematizare.
Indicele general al digitalizării	0,86	Nivel înalt de digitalizare a proceselor.

Sursa: calculat de autor conform datelor din tabelul A8.18.

Indicele general de digitalizare al SRL „COHERENT SOLUTIONS” este egal cu 0,86 și caracterizează un nivel înalt de maturitate a proceselor digitale. De aceea, digitalizarea reprezintă un punct forte S4 și o resursă a strategiei. Măsurile ulterioare vizează FinOps, AI governance, sustenabilitatea platformelor, Green IT și includerea metricilor ESG în panourile digitale de management.

3.8. Managementul cunoștințelor și al capitalului intelectual

Diagnosticarea din secțiunile 3.8, 3.9 a fost efectuată de autor în colaborare cu SRL „COHERENT SOLUTIONS”, în baza materialelor interne furnizate de întreprindere, a evaluării experte structurate a angajaților responsabili și a generalizării practicilor companiei. Datele tehnice confidențiale nu au fost incluse în teză.

Tabelul A8.20 — Evaluarea managementului cunoștințelor și al capitalului intelectual

Parametru	Evaluare	Concluzie
Documentarea soluțiilor de proiect	0,82	Dezvoltat
Code review și responsabilitatea colectivă pentru calitate	0,90	Punct forte
Mentorat și transfer de experiență	0,84	Punct forte
Baze de cunoștințe interne	0,81	Dezvoltate, necesită actualizare

		periodică
Communities of practice și schimb profesional	0,86	Punct forte
Păstrarea cunoștințelor la schimbarea componenței echipei	0,74	Zonă de dezvoltare
Planificarea succesiunii rolurilor-cheie	0,68	Zonă de dezvoltare

Sursa: elaborat de autor conform rezultatelor diagnosticării interne.

Nivelul general al managementului cunoștințelor este evaluat ca fiind înalt — 0,81. Cele mai dezvoltate elemente sunt legate de code review, mentorat și comunitățile profesionale. Riscul principal constă în concentrarea cunoștințelor critice la nivelul unor specialiști individuali și în insuficienta formalizare a succesiunii rolurilor tehnice și manageriale cheie.

3.9. Securitatea informațională și continuitatea activității

Tabelul A8.21 — Diagnosticarea securității informaționale și a continuității activității

Parametru	Evaluare	Concluzie
Gestionarea accesurilor și principiul drepturilor minime	0,84	Dezvoltat
Protecția datelor cu caracter personal și a datelor clienților	0,82	Dezvoltat
Secure software development lifecycle	0,79	Dezvoltat; necesită unificare pe proiecte
Rezervare (backup) și restabilire	0,83	Dezvoltat
Business continuity și munca distribuită	0,81	Dezvoltat
Managementul vulnerabilităților și al incidentelor	0,78	Dezvoltat; necesită metrice periodice
Evaluarea riscurilor furnizorilor și platformelor cloud	0,72	Zonă de dezvoltare

Sursa: elaborat de autor conform rezultatelor evaluării experte.

Evaluarea medie constituie 0,80. Formatul internațional de activitate și infrastructura distribuită susțin practici dezvoltate de securitate și continuitate. Totodată, creșterea amenințărilor cibernetice, utilizarea AI și dependența de platformele externe impun o evaluare mai formalizată a furnizorilor, metrice cantitative periodice și corelarea indicatorilor de securitate cu controlul managerial.

3.10. Calitatea serviciilor și satisfacția clienților

Evaluarea clienților a fost realizată în formă agregată, fără dezvăluirea denumirilor beneficiarilor și a conținutului proiectelor. La sondaj au participat 25 de reprezentanți ai clienților. Au fost evaluate respectarea termenelor, calitatea soluțiilor software, comunicarea profesională, flexibilitatea și capacitatea echipei de a înțelege sarcinile de business.

Tabelul A8.22 — Distribuția răspunsurilor clienților pentru calcularea NPS

Grup	Număr	Pondere, %
Promotori	14	56,0
Neutri	6	24,0
Critici	5	20,0
Total	25	100,0

Sursa: întocmit de autor conform rezultatelor sondajului clienților.

NPS a constituit +36 de puncte, ceea ce corespunde unui nivel moderat-bun de loialitate a clienților. Printre punctele forte au fost incluse competența profesională a echipelor, flexibilitatea, calitatea interacțiunii și capacitatea de a lucra într-un context internațional. Observațiile au fost legate preponderent de necesitatea informării mai timpurii privind modificările termenelor, de transparența evaluării lucrărilor suplimentare și de armonizarea așteptărilor în etapele complexe ale proiectului.

Tabelul A8.23 — Evaluarea normalizată a calității serviciilor

Parametru	Evaluare
Competență profesională	0,88
Calitatea soluțiilor software	0,84
Comunicare	0,82
Flexibilitate și adaptare	0,86
Respectarea termenelor	0,78
Transparența schimbărilor volumului de lucru	0,75

Sursa: calculat de autor conform rezultatelor sondajului clienților.

3.11. Reputația și poziția concurențială

Poziția concurențială a întreprinderii este determinată de îmbinarea unui brand internațional, a accesului la expertiză distribuită, a unui portofoliu tehnologic amplu și a capacității de a forma echipe locale. Materialele publice ale companiei indică o experiență internațională de mai mulți ani, activitatea prin intermediul mai multor centre de dezvoltare și un nivel înalt de retenție a clienților. Pentru subdiviziunea locală, aceasta reduce barierele de acces la proiectele externe și asigură accesul la standardele corporative.

Tabelul A8.24 — Evaluarea reputației și a poziției concurențiale

Parametru	Evaluare	Concluzie
Brandul internațional și istoria grupului	0,90	Punct forte
Accesul la proiecte și competențe internaționale	0,92	Punct forte
Reputația angajatorului	0,84	Punct forte
Amploarea competențelor tehnologice	0,88	Punct forte
Transparența publică a rezultatelor nefinanciare locale	0,56	Zonă de dezvoltare
Poziționare ESG formalizată	0,48	Zonă de dezvoltare

Sursa: elaborat de autor în baza materialelor publice și a evaluării experte.

3.12. Diagnosticarea preliminară a maturității ESG

La această etapă, ESG este evaluat preliminar, fără calcularea indicatorului integral IED, care se realizează la etapa 8. Diagnosticarea este necesară pentru identificarea decalajului dintre practicile efectiv dezvoltate și formalizarea acestora într-un sistem unitar de dezvoltare durabilă.

Tabelul A8.25 — Profilul ESG preliminar al întreprinderii

Componentă	Conținutul evaluării	Evaluare	Concluzie
Componenta de mediu	Evidența consumului de energie, a deșeurilor electronice, a achizițiilor de echipamente, a cloud footprint și a deplasărilor de afaceri	0,43	Partea cel mai puțin formalizată
Componenta socială	Ocupare, fluctuație redusă, instruire, remunerare, eNPS, flexibilitate și bunăstare	0,84	Punct forte
Componenta de guvernanță	Management strategic, control de proiect, securitate, etică în afaceri și managementul riscurilor	0,78	Dezvoltată, dar ESG-KPI și raportarea sunt integrate incomplet

Sursa: elaborat de autor conform rezultatelor diagnosticării mediului intern.

Profilul obținut confirmă că punctul slab nu este întregul sistem ESG. Componenta socială are un nivel înalt datorită managementului dezvoltat al resurselor umane, iar cea de guvernanță — datorită standardelor internaționale, controlului de proiect și maturității digitale. Decalajul principal este concentrat în contabilitatea de mediu, raportarea nefinanciară, repartizarea responsabilităților ESG și includerea KPI-urilor corespunzătoare în monitorizarea strategică periodică.

3.13. Concluzii privind rezultatele diagnosticării mediului intern

Tabelul A8.26 — Rezultatele generalizate ale diagnosticării mediului intern al SRL

„COHERENT SOLUTIONS”

Direcție	Puncte forte	Limitări principale
Situația financiar-economică	Rezervă lichidă: mijloace bănești de 1 154,7 mii lei și coeficientul lichidității curente de 1,89 în anul 2025	Scăderea veniturilor cu 79,8%; rentabilitatea operațională și netă –58,90 și –58,94%; creșterea cheltuielilor administrative cu 89,8%; ROA și ROE negative; reducerea autonomiei de la 0,93 la 0,51
Capitalul uman	Creșterea echipei; fluctuație sub 5%; eNPS ridicat; instruire și remunerare dezvoltate	Riscuri de epuizare profesională (burnout); necesitatea planificării succesiunii (succession planning) și a formalizării rezervei de cadre
Cultura organizațională	Indice de umanizare înalt — 0,81; colaborare și sprijin reciproc —	Indicele orientării strategice — 0,74; este necesară o

	0,82; coeziune și responsabilitate comună — 0,81	implicare mai deplină a angajaților în schimbările strategice și ESG
Management strategic și de proiect	Standarde internaționale; KPI dezvoltări; control de proiect; adaptabilitate	Integrarea insuficientă a ESG în planurile strategice
Maturitate digitală	Automatizare înaltă a SDLC, DevOps, QA și a coordonării digitale	Necesitatea de AI governance, FinOps și management durabil al platformelor
Cunoștințe și capital intelectual	Mentorat, code review, baze de cunoștințe și comunități de practică	Concentrarea cunoștințelor și formalizarea insuficientă a succesiunii
Securitatea informațională	Practici dezvoltate de acces, protecție a datelor și continuitate	Necesitatea consolidării metricilor și a evaluării riscurilor furnizorilor
Componenta clienți	NPS +36; competență profesională înaltă și flexibilitate	Termenele și transparența modificărilor volumului de lucru necesită îmbunătățire
ESG	Componentă socială puternică și componentă managerială suficient de dezvoltată	Formalizare slabă a componentei de mediu, a KPI-urilor ESG și a raportării

Sursa: elaborat de autor conform rezultatelor etapei 3.

Diagnosticarea arată că întreprinderea dispune de o bază managerială, de personal și tehnologică solidă pentru dezvoltarea durabilă. Integrarea internațională asigură accesul la standarde, piețe, cunoștințe și practici dezvoltate de management. Cea mai semnificativă contradicție internă constă în îmbinarea unei maturități nefinanciare înalte cu instabilitatea rezultatului financiar al persoanei juridice locale și cu formalizarea incompletă a ESG.

Prin urmare, analiza SWOT ulterioară trebuie să țină cont de două grupuri de priorități. Primul este legat de creșterea stabilității rezultatului financiar, de controlul sarcinii administrative și de corelarea resurselor locale cu gradul de încărcare a proiectelor. Al doilea — de transformarea practicilor sociale, digitale și manageriale existente într-un sistem ESG formalizat, cu parametri de mediu măsurabili, persoane responsabile și monitorizare periodică.

ETAPA 4. SINTEZA REZULTATELOR ȘI ANALIZA SWOT CANTITATIVĂ

Scopul celei de-a patra etape constă în îmbinarea rezultatelor analizei mediului extern și intern într-un sistem unitar de factori strategici. Spre deosebire de analiza SWOT descriptivă, metoda aplicată prevede evaluarea cantitativă a fiecărui factor după relevanța sa relativă și forța de influență. Aceasta permite determinarea nu doar a listei punctelor forte și slabe, a oportunităților și amenințărilor, ci și a raportului efectiv dintre resursele interne și presiunea externă.

Procedura cantitativă a mediei ponderate prevede atribuirea fiecărui factor a unei ponderi și a unui punctaj de impact pe o scară de la -10 la +10; produsul acestora formează evaluarea ponderată. Suma ponderilor factorilor interni este egală cu 1, la fel ca și suma ponderilor factorilor externi. La această etapă se utilizează rezultatele diagnosticării etapelor 2 și 3; date noi nu se introduc.

4.1. Evaluarea cantitativă a factorilor interni

Tabelul A8.27 — Evaluarea cantitativă a factorilor interni ai SRL „COHERENT SOLUTIONS”

Factor	Pondere	Punctaj	Evaluare ponderată
Puncte forte			
Integrare internațională și acces la standarde corporative, piețe și expertiză distribuită	0,0829	+9	+0,7461
Nivel înalt de management strategic și de proiect	0,0777	+9	+0,6993
Sistem dezvoltat de management al resurselor umane și fluctuație redusă a personalului	0,0777	+9	+0,6993
Maturitate digitală și tehnologică înaltă — indicele general de digitalizare 0,86	0,0777	+9	+0,6993
Management al cunoștințelor dezvoltat, mentorat și schimb profesional	0,0570	+8	+0,4560
Practici dezvoltate de securitate informațională și de continuitate a activității	0,0518	+8	+0,4144
Loialitate bună a clienților, competență profesională și flexibilitate	0,0518	+8	+0,4144
Existența unei rezerve lichide la un coeficient al lichidității curente de 1,89 în anul 2025	0,0415	+7	+0,2905
Total puncte forte	0,5181	—	+4,4193
Puncte slabe			
Reducerea bruscă a veniturilor și repetabilitatea anilor cu pierderi în conturul financiar local	0,0964	-9	-0,8676
Neconcordanța sarcinii administrative cu volumul vânzărilor, rentabilitatea negativă și scăderea autonomiei financiare în anul 2025	0,0867	-9	-0,7803
Integrarea insuficientă a indicatorilor ESG în controlul strategic	0,0771	-8	-0,6168
Formalizare slabă a contabilității de mediu și a Green IT	0,0675	-8	-0,5400
Formalizarea insuficientă a succesiunii și a riscului de concentrare a cunoștințelor	0,0482	-7	-0,3374
Necesitatea consolidării controlului termenelor și a transparenței modificării volumului de lucru	0,0434	-7	-0,3038
Transparența publică insuficientă a rezultatelor nefinanciare locale	0,0337	-6	-0,2022
Formalizarea insuficientă a evaluării riscurilor furnizorilor și platformelor cloud	0,0289	-6	-0,1734
Total puncte slabe	0,4819	—	-3,8215
TOTAL — balanța mediului intern	1,0000	—	+0,60

Sursa: întocmit de autor conform rezultatelor diagnosticării interne a SRL „COHERENT SOLUTIONS”.

4.2. Evaluarea cantitativă a factorilor externi

Tabelul A8.28 — Evaluarea cantitativă a factorilor externi ai SRL „COHERENT SOLUTIONS”

Factor	Pondere	Punctaj	Evaluare ponderată
Oportunități			
Extinderea cerințelor și oportunităților legate de integrarea europeană	0,065	+8	+0,520
Creșterea cererii de transformare digitală și de soluții software	0,080	+9	+0,720
Utilizarea IA generative pentru sporirea productivității și a calității	0,085	+9	+0,765
Dezvoltarea Cloud, DevOps, CI/CD și platform engineering	0,070	+8	+0,560
Menținerea regimului favorabil Moldova IT Park	0,050	+7	+0,350
Dezvoltarea colaborării cu instituțiile de învățământ superior și comunitățile profesionale	0,040	+7	+0,280
Formarea poziționării ESG și a Green IT ca avantaj concurențial	0,050	+8	+0,400
Utilizarea rețelei internaționale pentru diversificarea competențelor și a proiectelor	0,060	+8	+0,480
Total oportunități	0,500	—	+4,075
Amenințări			
Creșterea amenințărilor cibernetice și a cerințelor secure-by-design	0,080	-9	-0,720
Deficit de specialiști IT și concurență internațională pentru talente	0,080	-9	-0,720
Creșterea costului muncii calificate	0,065	-8	-0,520
Uzura rapidă a stivelor tehnologice	0,065	-8	-0,520
Riscuri de reglementare în domeniul datelor cu caracter personal și al inteligenței artificiale	0,065	-8	-0,520
Instabilitate geopolitică regională	0,050	-7	-0,350
Concurența internațională și presiunea asupra costului și vitezei de prestare a serviciilor	0,055	-8	-0,440
Riscuri de epuizare profesională (burnout) în condițiile creșterii echipei și a sarcinii de proiect	0,040	-7	-0,280
Total amenințări	0,500	—	-4,070
TOTAL — balanța mediului extern	1,000	—	+0,01

Sursa: elaborat de autor conform rezultatelor analizei mediului extern al SRL

„COHERENT SOLUTIONS”.

Analiza SWOT arată că mediul intern al SRL „COHERENT SOLUTIONS” are o balanță pozitivă redusă. Evaluarea totală a punctelor forte constituie +4,4193, iar a punctelor slabe — -3,8215. Diferența este egală cu +0,5978 și, în tabel, este rotunjită la +0,60.

Aceasta înseamnă că avantajele întreprinderii depășesc ușor limitările sale. Printre punctele forte se numără competențele angajaților, maturitatea digitală, experiența în managementul de proiect și orientarea internațională a activității. Totuși, limitările financiare, creșterea sarcinii administrative și controlul insuficient al marjei anumitor proiecte rămân probleme esențiale. De aceea, potentialul existent nu poate fi considerat pe deplin valorificat.

Mediul extern este instabil. Evaluarea totală a oportunităților constituie +4,075, iar a amenințărilor — -4,070. Diferența este egală cu doar +0,005 și, în tabel, este rotunjită la +0,01.

Aceasta înseamnă că oportunitățile sunt aproape integral contrabalansate de amenințări. Cererea de soluții digitale, dezvoltarea inteligenței artificiale generative și proiectele internaționale pot asigura creșterea întreprinderii. În același timp, asupra ei acționează ciberriscurile, deficitul de specialiști calificați, creșterea costului muncii, intensificarea concurenței și modificarea cerințelor privind protecția datelor.

Astfel, SRL „COHERENT SOLUTIONS” dispune de bune capacități profesionale și tehnologice pentru dezvoltare, însă poziția sa nu poate fi considerată încă durabilă. Prioritatea trebuie să devină restabilirea rentabilității operaționale și nete, controlul cheltuielilor administrative și evaluarea periodică a profitabilității proiectelor. Ulterior, întreprinderea va putea valorifica succesiv oportunitățile inteligenței artificiale, ale proiectelor internaționale și ale specializării tehnologice, controlând totodată riscurile de personal și ciberriscurile.

Tabelul A8.29 — Matricea SWOT finală a SRL „COHERENT SOLUTIONS”

	Oportunități	Amenințări
Puncte forte: integrare internațională; management strategic și de proiect matur; sistem HR dezvoltat; indice ridicat de digitalizare 0,86; managementul cunoștințelor; ciberreziliență; loialitatea clienților; rezervă lichidă.	SO — utilizarea integrării internaționale, a maturității digitale și a capitalului uman pentru dezvoltarea competențelor AI, Cloud și data, participarea la proiecte internaționale și consolidarea poziționării ESG.	ST — utilizarea managementului de proiect matur, a securității informaționale și a managementului cunoștințelor pentru neutralizarea ciberriscurilor, a deficitului de cadre, a uzurii tehnologice și a schimbărilor de reglementare.
Puncte slabe: reducerea veniturilor și starea de pierdere; sarcina administrativă și diminuarea autonomiei; integrarea incompletă a ESG; formalizarea slabă a Green IT; riscul concentrării cunoștințelor; transparența insuficientă a anumitor procese și a riscurilor furnizorilor.	WO — utilizarea rețelei internaționale, a creșterii cererii de soluții digitale și a competențelor AI/Cloud/Data pentru diversificarea portofoliului de proiecte, refacerea veniturilor și a marjei, precum și implementarea KPI financiari și ESG în panourile manageriale.	WT — reducerea riscului de repetare a pierderii prin scenarii de încărcare și venituri, control plan-efectiv, limitarea cheltuielilor administrative, controlul lichidității și al autonomiei; concomitent, gestionarea epuizării profesionale, a concentrării cunoștințelor, a riscurilor de reglementare și de platformă.

Sursa: elaborat de autor conform rezultatelor etapelor 2–3 ale validării practice.

Balanța mediului intern (+0,60), în condițiile unui echilibru aproape complet între oportunitățile și amenințările externe (+0,01), nu justifică nici reducerea defensivă, nici extinderea necontrolată. Dezvoltarea selectivă este posibilă numai cu condiția ca reducerea veniturilor, rentabilitatea negativă, sarcina administrativă și diminuarea autonomiei să fie tratate ca un decalaj managerial prioritar.

Astfel, direcția de bază pentru SRL „COHERENT SOLUTIONS” este dezvoltarea internațională gestionată și diferențierea tehnologică, cu stabilizarea simultană a rezultatului financiar, dezvoltarea capitalului uman și formalizarea practicilor ESG. Compania nu trebuie să își extindă activitatea pe baza oricărui proiect disponibil: prioritare sunt proiectele perspective din punct de vedere tehnologic și fundamentate economic, care asigură creșterea veniturilor fără intensificarea riscurilor financiare și operaționale.

Concluzii la etapa 4

Analiza SWOT cantitativă a confirmat existența unei baze internaționale, de personal, digitale și de proiect solide, dar nu a evidențiat o rezervă semnificativă de sustenabilitate internă: balanța finală constituie doar +0,60. Factorii financiari W1 și W2 au cea mai mare pondere negativă și sunt interconectați: reducerea bazei de venituri, concomitent cu creșterea cheltuielilor administrative, a condus la o rentabilitate operațională și netă negativă, iar diminuarea capitalului propriu și creșterea datoriilor au înrăutățit autonomia. De aceea, diferențierea tehnologică și dezvoltarea internațională trebuie realizate etapizat, după introducerea unor praguri financiare și a controlului periodic al gradului de încărcare a proiectelor, al marjei și al sarcinii administrative.

ETAPA 5. FORMALIZAREA STRATEGIEI PRIN METODA MORFOLOGICĂ

În a cincea etapă, direcția aleasă este transpusă într-o combinație formalizată de parametri. Metoda morfologică, elaborată în paragraful 2.1 al tezei, prevede descompunerea strategiei în grupuri de decizii și alegerea, pentru fiecare grup, a variantei corespunzătoare rezultatelor diagnosticării externe și interne. O astfel de abordare exclude formularea strategiei sub forma unui slogan general și permite dezvoltarea conținutului său țintă, de resurse, organizațional, de personal, tehnologic și de rezultat.

Pentru SRL „COHERENT SOLUTIONS”, formula morfologică trebuie să reflecte nu digitalizarea inițială, ci dezvoltarea ulterioară a unei echipe internaționale mature din punct de vedere tehnologic. Direcția de bază este definită drept dezvoltare internațională gestionată și diferențiere tehnologică, cu stabilizarea rezultatului financiar, dezvoltarea capitalului uman și formalizarea ESG.

5.1. Alegerea elementelor formulei morfologice

Tabelul A8.30 — Formarea formulei morfologice a strategiei SRL „COHERENT SOLUTIONS”

Grupul de factori	Varianta aleasă	Justificare
Obiectivele organizației O	O1 — dezvoltare durabilă; O4 —	Analiza SWOT a confirmat

Grupul de factori	Varianta aleasă	Justificare
	consolidarea avantajului concurențial; O6 — creșterea valorii adăugate; O8 — formalizarea ESG	potențialul înalt al competențelor, dar doar o balanță internă pozitivă redusă; de aceea dezvoltarea este admisibilă în condițiile refacerii rentabilității operaționale și nete și ale sistematizării ESG.
Sursele de finanțare F	F5 — mijloace proprii; F7 — resursele grupului internațional; F8 — programe de parteneriat și inițiative comune	Existența mijloacelor bănești permite inițierea unor măsuri cu costuri reduse, însă scăderea lichidității și a autonomiei impune o finanțare etapizată, corelată cu fluxul de numerar și cu gradul confirmat de încărcare a proiectelor; grupul internațional poate pune la dispoziție resurse comune.
Consumatori C	C3 — clienți corporativi internaționali; C5 — companii tehnologice și de produs; C7 — clienți ai transformării digitale	Profilul companiei este orientat spre clienți B2B care au nevoie de soluții digitale complexe și de echipe distribuite.
Produse și servicii P	P5 — dezvoltare la comandă; P6 — quality engineering; P7 — Cloud/DevOps; P8 — Data și AI; P9 — mentenanța produselor digitale	Dezvoltarea trebuie să se bazeze pe un portofoliu de competențe cu valoare adăugată mai înaltă, și nu pe concurența prin preț.
Tipul de producție Tp	Tp1 — proiect unic; Tp3 — mentenanță continuă în echipă; Tp4 — componente tehnologice reutilizabile	Serviciile IT combină proiecte individuale, echipe de produs de lungă durată și reutilizarea cunoștințelor, platformelor și componentelor.
Structura organizațională So	So4 — matriceală de proiect; So6 — distribuită internațională	Resursele sunt coordonate simultan pe funcții profesionale, proiecte și locații internaționale.
Forma organizatorico-juridică Fj	Fj5 — societate cu răspundere limitată în cadrul unei rețele corporative internaționale	Corespunde statutului juridic și organizațional în vigoare al întreprinderii.
Parteneri și coexecutanți S	S2 — grup internațional; S4 — platforme tehnologice; S6 — instituții de învățământ; S7 — comunități profesionale	Rețeaua de parteneri asigură piața, infrastructura, competențele, rezerva de cadre și schimbul de cunoștințe.
Personal M	M3 — specialiști înalt calificați; M5 — instruire continuă; M6 — mobilitate internă; M8 — succession planning și wellbeing	Capitalul uman este resursa principală; fluctuația scăzută trebuie completată cu succesiunea și managementul gradului de încărcare.
Indicatori de eficiență E	E1 — sustenabilitate financiară; E3 — performanța proiectelor; E5 — NPS/eNPS; E7 — maturitate digitală; E9 — ESG și securitate	Sistemul de KPI trebuie să îmbine rezultatele financiare, de client, de personal, tehnologice, cibernetice și ESG.
Infrastructura I	I4 — infrastructură cloud și DevOps; I6 — mediu digital securizat; I8 — baze de cunoștințe și panouri analitice	Maturitatea digitală înaltă trebuie completată cu FinOps, AI governance, managementul datelor și metrice ESG.

Grupul de factori	Varianta aleasă	Justificare
Forma de organizare a activității Fo	Fo3 — Agile/DevOps; Fo5 — echipe distribuite interfuncționale; Fo7 — management preventiv și adaptiv	Forma de organizare trebuie să asigure viteza de dezvoltare, calitatea, sustenabilitatea muncii distribuite și managementul timpuriu al riscurilor.

Sursa: elaborat de autor pe baza matricei morfologice a tezei și a rezultatelor analizei SWOT.

5.2. Formula morfologică a strategiei

În formă simbolică, combinația aleasă este prezentată astfel:

$$\text{Str}_{CS} = O_{1,4,6,8} \cdot F_{5,7,8} \cdot C_{3,5,7} \cdot P_{5,6,7,8,9} \cdot T_{p1,3,4} \cdot S_{o4,6} \cdot F_{j5} \cdot S_{2,4,6,7} \cdot M_{3,5,6,8} \cdot E_{1,3,5,7,9} \cdot I_{4,6,8} \cdot F_{o3,5,7}$$

Din punct de vedere al conținutului, formula înseamnă că SRL „COHERENT SOLUTIONS” realizează o strategie de dezvoltare internațională durabilă și de diferențiere tehnologică, orientată către clienții corporativi ai transformării digitale. Strategia se bazează pe resurse proprii, pe capacitățile grupului internațional și pe rețeaua de parteneri; se realizează prin echipe distribuite, cross-funcționale, Agile/DevOps și infrastructură cloud securizată; prevede dezvoltarea AI, Data, Cloud, quality engineering și mentenanța produselor digitale.

Capitalul uman constituie resursa centrală a formulei. De aceea, creșterea competențelor tehnologice trebuie să fie însoțită de menținerea unei fluctuații reduse, de instruire continuă, de dezvoltarea mobilității interne, a succesiunii și de prevenirea epuizării profesionale. Performanța financiară trebuie evaluată împreună cu indicatorii de proiect, de client, de personal, tehnologici, cibernetici și ESG.

5.3. Prioritățile strategice care decurg din formulă

Tabelul A8.31 — Prioritățile strategice ale SRL „COHERENT SOLUTIONS”

Nr.	Prioritatea strategică	Conținut practic
1	Stabilizarea rezultatului financiar al întreprinderii locale	Scenarii lunare de încărcare a proiectelor și de venituri; analiză plan-efectiv pe proiecte și contracte; restabilirea unei rentabilități operaționale și nete pozitive; limitarea cheltuielilor administrative în raport cu profitul brut; controlul datoriilor, al lichidității și al autonomiei financiare.
2	Dezvoltarea competențelor de înaltă tehnologie	AI, Data, Cloud, DevOps, automation QA și secure software development; radar tehnologic și learning paths țintite.
3	Păstrarea și dezvoltarea capitalului uman	Grade, performance review, instruire, mobilitate internă, succession planning, rezervă de cadre și wellbeing.
4	Creșterea performanței de proiect și a celei orientate spre client	Controlul termenelor, calității și volumului de lucru; transparența change management; NPS regulat și analiza cauzelor evaluărilor critice.
5	Consolidarea rezilienței cibernetice și a AI governance	Cerințe unitare secure-by-design, gestionarea accesului, a riscurilor furnizorilor, a instrumentelor AI, a datelor și a proprietății intelectuale.
6	Formalizarea ESG și Green IT	Politica ESG, responsabilitatea, KPI de mediu și sociali, evidența e-waste și a echipamentelor, achiziții durabile, raportare nefinanciară.
7	Dezvoltarea interacțiunilor în	Schimbul de cunoștințe în cadrul grupului internațional, parteneriate

Nr.	Prioritatea strategică	Conținut practic
	rețeaua de valoare	cu universități și comunități profesionale, dezvoltarea potențialului de personal și inovational.

Sursa: elaborat de autor conform rezultatelor validării practice.

5.4. Corespondența strategiei cu principiile metodologiei autorului

Tabelul A8.32 — Corespondența strategiei alese cu principiile metodologiei autorului

Principiu	Manifestarea în strategie
Caracter preventiv	Riscurile financiare, de personal, tehnologice, cibernetice și ESG sunt incluse în planificare înainte de apariția abaterilor critice.
Adaptabilitate	Strategia prevede actualizarea regulată a competențelor tehnologice, a scenariilor de încărcare și a instrumentelor de management.
Coerență ierarhică	Obiectivele locale sunt aliniate cu standardele corporative ale grupului internațional, cu politica sectorială a Moldova IT Park și cu cerințele piețelor clienților.
Abordare valoric-rețelistică (în rețeaua de valoare)	Strategia se realizează în interacțiunea angajaților, clienților, grupului internațional, partenerilor tehnologici, universităților și comunităților profesionale.
Măsurabilitate	Rezultatele se traduc într-un sistem de KPI financiari, de proiect, de cadre, de client, digitali, cibernetici și ESG.
Echilibru	Creșterea și diferențierea tehnologică se îmbină cu stabilizarea rezultatului financiar, bunăstarea angajaților, securitatea și responsabilitatea de mediu.

Sursa: elaborat de autor conform rezultatelor validării practice.

Concluzii la etapa 5

Formalizarea morfologică a concretizat direcția aleasă și a legat-o de resurse, consumatori, produse, personal, infrastructură, parteneri și indicatori de eficiență. Strategia finală nu se reduce la extinderea scării activității. Ea prevede dezvoltarea gestionată a competențelor tehnologice internaționale, cu stabilizarea simultană a rezultatului financiar, protejarea capitalului uman, sporirea ciberrezilienței și formalizarea ESG.

Combinăția formată servește drept bază inițială pentru etapa 6, în cadrul căreia calitatea planificării strategice va fi evaluată prin intermediul indicatorului integral K_{ps}^{int} . Parametrii profilului trebuie să reflecte atât elementele forte ale strategiei — integrarea internațională, managementul, capitalul uman și maturitatea digitală —, cât și elementele insuficient dezvoltate: stabilitatea financiară, componenta de mediu a ESG, succesiunea cunoștințelor și transparența nefinanciară publică.

ETAPA 6. CALCULUL INDICATORULUI INTEGRAL AL CALITĂȚII PLANIFICĂRII STRATEGICE K_{ps}^{int}

6.1. Metoda de calcul

În a șasea etapă, strategia formată primește o evaluare cantitativă prin construirea profilului strategiei și calculul indicatorului integral al calității planificării strategice K_{ps}^{int} . Indicatorul

reunește parametri financiari și nefinanciari într-o singură mărime adimensională, cuprinsă între 0 și 1.

În conformitate cu metodica autorului, se utilizează o formă pătratică ponderată: $K_{ps}^{int} = \sum(r_i^2 \cdot j_i)$, cu condiția $\sum j_i = 1$, unde r_i — evaluarea normalizată a stării parametrului i în intervalul $[0;1]$, iar j_i — coeficientul său de pondere.

Ridicarea la pătrat a evaluărilor accentuează penalizarea parametrilor slabi în valoarea integrală. De aceea, un rezultat ridicat la digitalizare sau la managementul personalului nu poate compensa integral o stabilitate financiară scăzută sau o formalizare insuficientă a ESG.

6.2. Sistemul de parametri și evaluarea acestora

Sistemul de parametri pentru calculul indicatorului integral K_{ps}^{int} a fost format pe baza metodologiei expuse în § 3.1 al tezei. La baza sa se află trei criterii de calitate a planificării strategice: corespondența cu mediul intern și extern, asigurarea avantajului concurențial și eficiența strategiei.

Pentru SRL „COHERENT SOLUTIONS”, din ierarhia generală au fost selectați 12 parametri, care reflectă specificul activității întreprinderii în domeniul soluțiilor digitale și rezultatele diagnosticării efectuate. În componența evaluării au fost incluse stabilitatea financiar-economică, maturitatea digitală, capitalul uman, managementul de proiect, orientarea către client, securitatea informațională, managementul cunoștințelor, interacțiunea cu părțile interesate, integrarea ESG și pregătirea organizațională pentru realizarea strategiei.

Valorile r_i au fost determinate conform datelor analizei financiare pentru anii 2022–2025, rezultatelor evaluării mediului intern și extern, analizei practicilor manageriale, proceselor de personal și tehnologice, precum și pe baza materialelor diagnosticării experte. Ponderile j_i au fost stabilite de autor ținând cont de semnificația relativă a fiecărui parametru pentru sustenabilitatea și realizarea strategiei întreprinderii; suma lor este egală cu 1.

Tabelul A8.33 — Parametrii de calcul ai indicatorului integral K_{ps}^{int}

Nr.	Parametru	r_i	j_i	$r_i^2 \cdot j_i$	Justificare
1	Coerența strategică cu grupul internațional	0,83	0,10	0,0689	Obiective unitare, standarde și management distribuit
2	Maturitate digitală și tehnologică	0,86	0,10	0,0740	Contur de producție digital dezvoltat
3	Managementul resurselor umane	0,84	0,10	0,0706	Sistem HR puternic și fluctuație redusă
4	Managementul proiectelor și controlul calității	0,85	0,09	0,0650	Procese mature de delivery și quality assurance
5	Adaptabilitate și management preventiv	0,84	0,08	0,0564	Viteză înaltă de reacție la schimbările tehnologice
6	Orientarea către client și calitatea interacțiunii	0,78	0,08	0,0487	NPS moderat de bun și comunicare dezvoltată

7	Sustenabilitate financiar-economică	0,45	0,11	0,0223	Venituri –79,8%; rentabilitate operațională și netă –58,90 și –58,94%; ROA –8,48%; ROE –16,76%; autonomia a scăzut la 0,51
8	Securitatea informațională și continuitatea	0,80	0,08	0,0512	Practici dezvoltate, cu necesitatea unei formalizări suplimentare
9	Managementul cunoștințelor și al capitalului intelectual	0,81	0,07	0,0459	Schimb puternic de cunoștințe, cu risc de concentrare a expertizei
10	Managementul părților interesate	0,78	0,06	0,0365	Rețea internațională de valoare dezvoltată
11	Integrarea ESG în managementul strategic	0,55	0,07	0,0212	Indicatorii ESG nu sunt incluși complet în sistemul de control
12	Pregătirea organizațională pentru implementarea strategiei	0,76	0,06	0,0347	Potențial înalt, cu necesitatea consolidării responsabilității

Sursa: întocmit și calculat de autor pe baza metodologiei § 3.1 și a tabelului 3.3 din teză, a rezultatelor etapelor 1–5 ale cazului practic SRL „COHERENT SOLUTIONS” și a datelor întreprinderii pentru anii 2022–2025.

6.3. Calculul și interpretarea K_{ps}^{int}

Suma pătratelor ponderate ale parametrilor constituie 0,5953. Prin urmare:

$$K_{ps}^{int}(\text{COHERENT SOLUTIONS}) = 0,5953$$

Calculul a evidențiat o asimetrie pronunțată a profilului calității planificării strategice a SRL „COHERENT SOLUTIONS”. Nouă din cei doisprezece parametri au primit evaluări de la 0,78 la 0,86, ceea ce atestă gradul de formare a principalelor procese organizaționale, tehnologice și manageriale. Totodată, decalajul dintre evaluarea maximă a maturității digitale, 0,86, și evaluarea minimă a stabilității financiar-economice, 0,45, constituie 0,41 puncte. Prin urmare, nivelul ridicat al anumitor competențe manageriale nu se transformă încă într-un rezultat uniform durabil pe toate direcțiile de activitate ale întreprinderii.

Cea mai mare contribuție la valoarea curentă a K_{ps}^{int} o asigură maturitatea digitală și tehnologică — 0,0740, managementul resurselor umane — 0,0706, coerența strategică cu grupul internațional — 0,0689 și managementul de proiect — 0,0650. Acești parametri formează baza organizațională a strategiei întreprinderii și confirmă capacitatea acestora de a realiza proiecte complexe din punct de vedere tehnologic, de a menține competențele profesionale ale angajaților și de a coordona activitatea într-un mediu corporativ internațional.

În același timp, sustenabilitatea financiar-economică, deși are cea mai mare pondere $j_i=0,11$, asigură o contribuție de doar 0,0223. Aceasta se datorează evaluării normalizate reduse $r_i=0,45$, care, după ridicarea la pătrat, scade până la 0,2025. Integrarea ESG are, de asemenea, o contribuție limitată — 0,0212. Forma pătratică de calcul aplicată nu permite ca evaluările digitale,

de personal și de proiect ridicate să compenseze integral instabilitatea financiară și formalizarea insuficientă a ESG.

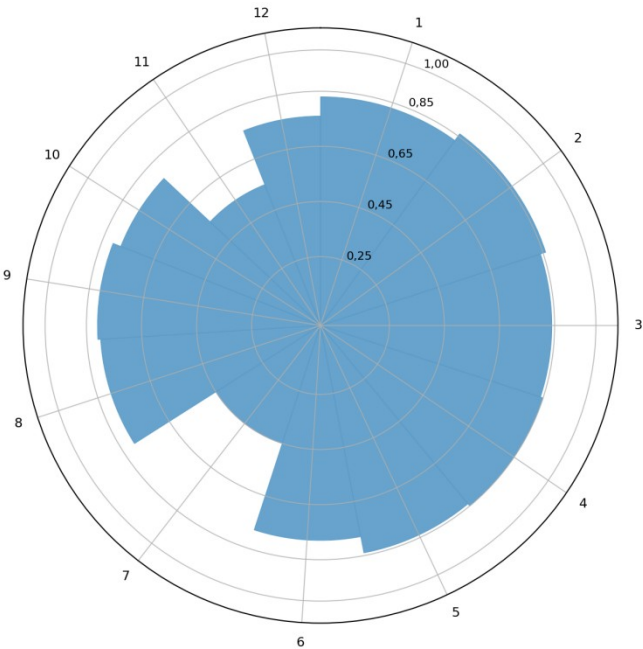


Figura A8.1 — Profilul integral al calității planificării strategice al SRL „COHERENT SOLUTIONS”

Sursa: elaborat de autor pe baza valorilor și ponderilor prezentate în tabelul A8.33.

Numerele sectoarelor corespund numerelor de ordine ale parametrilor din tabelul A8.33. Raza fiecărui sector este egală cu valoarea normalizată a parametrului r_i , iar unghiul său interior este determinat de ponderea j_i .

Tabelul A8.34 — Interpretarea profilului strategiei SRL „COHERENT SOLUTIONS”

Grupul parametri	de	Parametri și valori	Interpretare analitică	Semnificație pentru strategie
Puncte formate	forte	Maturitate digitală — 0,86; managementul proiectelor — 0,85; managementul resurselor umane — 0,84; adaptabilitate — 0,84; coerență strategică — 0,83	Întreprinderea dispune de un contur de producție digital dezvoltat, de procese mature de management al proiectelor, de personal calificat și de capacitatea de a reacționa rapid la schimbările tehnologice. Activitatea locală este aliniată cu obiectivele și standardele grupului internațional.	Acești parametri creează baza pentru dezvoltarea direcțiilor AI, Data, Cloud, DevOps și cybersecurity, pentru extinderea participării la proiecte internaționale și pentru diferențierea tehnologică a serviciilor.

Grupul de parametri	Parametri și valori	Interpretare analitică	Semnificație pentru strategie
Parametri de dezvoltare care necesită consolidare	Managementul cunoștințelor — 0,81; securitate și continuitate — 0,80; orientarea către client — 0,78; interacțiunea cu stakeholderii — 0,78	Procesele respective funcționează, însă persistă riscurile de concentrare a cunoștințelor critice, necesitatea formalizării ulterioare a rezilienței cibernetice și caracterul insuficient de sistemic al utilizării rezultatelor NPS și al interacțiunii cu stakeholderii.	Sunt necesare stabilirea deținătorilor cunoștințelor critice, dezvoltarea succesiunii, verificarea regulată a continuității, analiza cauzelor evaluărilor clienților și sistematizarea interacțiunilor de parteneriat.
Rezervă organizațională de implementare	Pregătirea organizațională — 0,76	Întreprinderea dispune de resurse și competențe pentru realizarea strategiei, dar repartizarea responsabilităților, periodicitatea monitorizării și modul de ajustare a măsurilor strategice necesită consolidare.	Este necesară formarea unui grup de lucru, desemnarea responsabililor, stabilirea perioadelor de control și includerea recalculării indicatorilor integrali în ciclul managerial.
Principalele decalaje strategice	Integrarea ESG — 0,55; sustenabilitate financiar-economică — 0,45	Ruptura financiară este confirmată nu printr-o «volatilitate» generală, ci prin deteriorarea concretă a anului 2025: veniturile s-au redus cu 79,8%, cheltuielile administrative au crescut cu 89,8%, rentabilitatea operațională și cea netă au devenit negative, ROA și ROE au coborât sub zero, iar autonomia a scăzut de la 0,93 la 0,51. Totodată, parametrii ESG nu sunt pe deplin incluși în sistemul de obiective, responsabilitate, evidență și control.	Prioritare sunt controlul plan-efectiv al veniturilor și al gradului de încărcare, analiza rentabilității pe proiecte și pe contracte, limitele cheltuielilor administrative, controlul datoriilor și al autonomiei; în paralel sunt necesare o politică ESG și indicatori de mediu și sociali măsurabili.

Sursa: întocmit de autor conform datelor tabelului A8.33 și rezultatelor etapelor 1–5.

Gruparea prezentată este utilizată pentru compararea internă a parametrilor SRL „COHERENT SOLUTIONS” și nu este considerată o scală universală de sine stătătoare. Ea arată poziția fiecărui parametru în raport cu profilul general al întreprinderii studiate.

Problema principală nu constă în lipsa competențelor strategice, ci în decalajul dintre nivelul lor ridicat și rezultatul financiar al persoanei juridice locale. În anul 2025, maturitatea digitală, de personal și de proiect nu a prevenit scăderea veniturilor din vânzări, creșterea sarcinii administrative, indicatorii negativi de rentabilitate și diminuarea autonomiei. De aceea, controlul strategic trebuie să lege deciziile tehnologice și de personal de gradul de încărcare a proiectelor, de

veniturile din vânzări, de marjă, de fluxul de numerar și de structura finanțării, precum și să includă ESG în ciclul managerial regulat.

6.4. Evaluarea de scenariu după implementarea măsurilor prioritare

Valorile-țintă ale parametrilor sunt formate ca repere de scenariu ale autorului pentru perioada de 12 luni de implementare a strategiei și nu caracterizează rezultate deja obținute. Fiecare valoare-țintă este legată de măsurile prevăzute de prioritățile strategice, de mecanismul de implementare și de sistemul de monitorizare. Coeficienții de pondere j_i se mențin neschimbați, prin urmare modificarea K_{ps}^{int} reflectă doar îmbunătățirea presupusă a stării parametrilor evaluați.

Tabelul A8.35 — Valorile curente și țintă ale parametrilor K_{ps}^{int}

Parametru	r_i curent	r_i țintă	Modificare	Justificarea modificării-țintă
Coerență strategică	0,83	0,88	+0,05	Consolidarea obiectivelor locale, a KPI și a controlului periodic al conformității acestora cu prioritățile grupului internațional
Maturitate digitală	0,86	0,90	+0,04	Dezvoltarea competențelor AI, Data, Cloud, DevOps și cybersecurity, a panourilor manageriale și a instrumentelor FinOps
Managementul resurselor umane	0,84	0,88	+0,04	Dezvoltarea traiectoriilor de carieră, a instruirii, a mobilității interne, a controlului sarcinii de muncă și a succesiunii de cadre
Managementul de proiect	0,85	0,89	+0,04	Consolidarea controlului termenelor, calității, volumului de lucrări și al managementului schimbărilor
Adaptabilitate	0,84	0,88	+0,04	Planificarea de scenariu a încărcării, monitorizarea tehnologică și actualizarea regulată a registrului de riscuri
Orientare către client	0,78	0,84	+0,06	Analiză periodică a NPS, identificarea cauzelor evaluărilor neutre și negative și includerea acțiunilor corective în retrospectivile de proiect
Sustenabilitate financiară	0,45	0,68	+0,23	Analiză plan-efectiv a veniturilor și a gradului de încărcare; restabilirea unei rentabilități operaționale și nete nenegative; reducerea cheltuielilor administrative până la nivelul acoperit de profitul brut; menținerea lichidității curente nu mai jos de 1,5 și creșterea autonomiei nu mai jos de 0,55
Securitate și continuitate	0,80	0,86	+0,06	Actualizarea registrului de riscuri, verificarea planurilor de recuperare, controlul accesului și al prelucrării datelor
Managementul cunoștințelor	0,81	0,86	+0,05	Identificarea competențelor critice, desemnarea deținătorilor de cunoștințe, mentoring și succession planning
Stakeholderi	0,78	0,83	+0,05	Sistematizarea interacțiunii cu grupul internațional, clienții, universitățile, MITP și comunitățile profesionale

Parametru	r_i curent	r_i țintă	Modificări	Justificarea modificării-țintă
Integrarea ESG	0,55	0,74	+0,19	Desemnarea unei persoane responsabile, aprobarea politicii ESG, formarea registrului de indicatori și a raportării interne trimestriale
Gradul de pregătire pentru implementare	0,76	0,85	+0,09	Repartizarea responsabilităților, aprobarea planului calendaristic și introducerea unei monitorizări periodice a realizării măsurilor

Sursa: elaborat de autor ca evaluare de scenariu pentru perioada de 12 luni de implementare a strategiei.

Cu menținerea ponderilor din tabelul A8.33, valoarea-țintă a indicatorului integral se calculează după formula $K_{ps}^{int}(\text{țintă}) = \Sigma(r_i(\text{țintă})^2 \cdot j_i) = 0,710389 \approx 0,7104$.

Creșterea absolută a indicatorului va constitui $0,7104 - 0,5953 = 0,1151$, iar sporul relativ de scenariu — $(0,7104 - 0,5953) / 0,5953 \times 100\% \approx 19,3\%$.

Cea mai mare contribuție la creșterea de scenariu o va asigura sustenabilitatea financiar-economică: creșterea evaluării sale de la 0,45 la 0,68 mărește contribuția parametrului cu 0,0286, sau cu aproximativ 24,8% din sporul total al K_{ps}^{int} . Al doilea factor ca importanță este integrarea ESG: contribuția sa crește cu 0,0172, ceea ce constituie circa 14,9% din sporul total. Creșterea gradului de pregătire organizațională asigură încă aproximativ 7,6%. Cumulat, aceste trei direcții formează aproximativ 47,3% din creșterea presupusă a indicatorului integral.

O astfel de structură a sporului confirmă că majorarea în continuare a parametrilor digitali, de personal și de proiect, deja puternici, are o semnificație de susținere. Efectul principal se obține prin eliminarea celor mai pronunțate decalaje. Totodată, evaluările-țintă ale sustenabilității financiare 0,68 și ale integrării ESG 0,74 nu presupun eliminarea completă a limitărilor într-un singur an, de aceea scenariul își păstrează caracterul realist.

Concluzii la etapa 6

Calculul $K_{ps}^{int}=0,5953$ a arătat că competențele organizatorico-tehnologice dezvoltate nu sunt încă transformate într-un rezultat echilibrat. Evaluarea minimă a sustenabilității financiar-economice 0,45 este justificată de ansamblul semnelor negative interconectate ale anului 2025: scăderea bruscă a veniturilor din vânzări, pierderea, valorile negative ale ROA și ROE, creșterea sarcinii administrative și diminuarea autonomiei financiare. De aceea, parametrul financiar constituie principalul factor limitativ al profilului, alături de integrarea insuficientă a ESG.

Scenariul propus este orientat nu spre reconstruirea sistemului de management de la zero, ci spre creșterea eficacității competențelor deja formate. Dezvoltarea prioritară a controlului financiar, a managementului ESG și a mecanismului organizațional de implementare permite

majorarea indicatorului integral până la 0,7104 și, totodată, reducerea decalajului dintre cei mai puternici și cei mai slabi parametri.

Valoarea-țintă este un reper de scenariu, nu un rezultat fixat. Atingerea sa trebuie confirmată printr-o evaluare repetată după finalizarea ciclului de măsuri de 12 luni, utilizând același sistem de parametri și ponderi.

ETAPA 7. EVALUAREA LEGĂTURII POTENȚIALE CU SUSTENABILITATEA NAȚIONALĂ

În paragraful 3.2 al tezei este stabilită o legătură evaluativă între calitatea planificării strategice a întreprinderilor individuale și direcțiile de formare a indicatorilor naționali de dezvoltare durabilă. Ca bază macroeconomică oficială, în teză se utilizează valoarea economiilor nete ajustate ale Republicii Moldova, egală cu +6,7% din venitul național brut în anul 2021. Valoarea indicată nu este recalculată în raport cu o întreprindere individuală.

7.1. Metodica de evaluare

Influența potențială a întreprinderilor asupra direcțiilor de formare a sustenabilității naționale se evaluează după formula 3.11 a autorului:

$$I_{\text{macro}} = \sum_{i=1}^N K_{\text{ps}}^{\text{int}} \cdot w_i \cdot \delta_i.$$

unde:

I_{macro} — evaluarea integrală a autorului a influenței potențiale a ansamblului de întreprinderi asupra direcțiilor de formare a indicatorilor naționali de dezvoltare durabilă;

$K_{\text{ps}}^{\text{int}}$ — Indicatorul integral al calității planificării strategice al întreprinderii i ;

w_i — coeficient de pondere convențional al scării economice a întreprinderii, determinat ca raport dintre veniturile sale anuale din vânzări și venitul național brut al țării pentru anul corespunzător;

δ_i — coeficient de relevanță sectorial;

N — numărul de întreprinderi incluse în calcul.

Formula este destinată evaluării direcției și scării relative a influenței potențiale a întreprinderii. Rezultatul obținut este un indicator evaluativ adimensional al autorului și nu reprezintă o modificare directă a valorii oficiale a economiilor nete ajustate sau a indicelui dezvoltării umane.

7.2. Calculul pentru SRL „COHERENT SOLUTIONS”

Datele inițiale pentru calcul sunt prezentate în tabelul A8.36.

Tabelul A8.36 — Datele inițiale pentru evaluarea influenței potențiale a SRL „COHERENT SOLUTIONS” asupra direcțiilor de formare a sustenabilității naționale

Indicator	Notăție	Valoare	Justificare
Indicatorul integral al calității planificării strategice	K_{ps}^{int}	0,595292	calculul etapei 6
Veniturile din vânzări ale întreprinderii pentru anul 2025, lei	V	230 092	situațiile financiare ale întreprinderii
Venitul național brut al Republicii Moldova pentru anul 2025, lei	VND	353 380 000 000	indicatorul Băncii Mondiale «GNI, current LCU»
Coeficientul de relevanță sectorial al sectorului IT	δ	0,50	tabelul 3.8 al tezei

Sursa: întocmit de autor pe baza rezultatelor etapei 6, a situațiilor financiare ale SRL „COHERENT SOLUTIONS”, a datelor Băncii Mondiale și a tabelului 3.8 al tezei.

Venitul național brut al Republicii Moldova pentru anul 2025 a constituit 353,38 miliarde lei conform datelor Băncii Mondiale.

Coeficientul $\delta = 0,50$ corespunde sectorului serviciilor, căruia îi aparține dezvoltarea de software. Valoarea sa ține cont preponderent de contribuția întreprinderii la crearea valorii adăugate, exportul serviciilor intelectuale, ocuparea lucrătorilor înalt calificați, dezvoltarea competențelor digitale și înnoirea tehnologică; componenta de mediu se manifestă prin eficiența utilizării infrastructurii digitale, a echipamentelor și a energiei.

Coeficientul de pondere convențional al scării economice a întreprinderii se determină după cum urmează:

$$w_{\text{Coherent}} = 230\,092 / 353\,380\,000\,000 = 0,0000006511178.$$

Ponderea veniturilor din vânzări ale întreprinderii în venitul național brut constituie:

$$0,0000006511178 \times 100 = 0,0000651\%.$$

Pentru o singură întreprindere, formula 3.11 ia forma:

$$I_{\text{ANS,Coherent}}^{\text{pot}} = K_{\text{ps,Coherent}}^{\text{int}} \cdot w_{\text{Coherent}} \cdot \delta_{\text{IT}}.$$

Substituirea valorilor inițiale dă:

$$I_{\text{ANS,Coherent}}^{\text{pot}} = 0,595292 \cdot 0,0000006511178 \cdot 0,50 = 0,0000001938026.$$

În formă de notație științifică:

$$I_{\text{ANS,Coherent}}^{\text{pot}} \approx 1,94 \cdot 10^{-7}.$$

Valoarea obținută caracterizează scara relativă a influenței potențiale a calității planificării strategice a SRL „COHERENT SOLUTIONS” asupra direcțiilor de formare a sustenabilității naționale, ținând cont de scara economică a întreprinderii și de relevanța sectorială.

Valoarea ne semnificativă a indicatorului este determinată de ponderea extrem de mică a veniturilor din vânzări ale unei singure persoane juridice în economia națională. Ea nu înseamnă lipsa impactului efectiv al întreprinderii, deoarece contribuția sa se formează prin ansamblul rezultatelor economice, sociale și de mediu ale activității.

Direcția economică a influenței potențiale este legată în primul rând de restabilirea veniturilor din vânzări durabile, a rentabilității operaționale și nete, de creșterea eficienței cheltuielilor administrative și de menținerea autonomiei financiare. Acest lucru este esențial pentru întreprindere, deoarece în anul 2025 scăderea veniturilor din vânzări și depășirea sarcinii administrative față de posibilitățile conturului financiar local au dus la pierdere.

Direcția socială se manifestă prin ocuparea a 47 de lucrători ai subdiviziunii din Chișinău, dezvoltarea competențelor profesionale și digitale, retenția specialiștilor, gestionarea sarcinii de lucru și formarea capitalului uman. Direcția de mediu este legată de contabilizarea consumului de energie al infrastructurii de birou și cloud, de managementul ciclului de viață al echipamentelor, de deșeurile electronice și de achizițiile durabile.

7.3. Modificarea indicatorului în scenariul de creștere a calității planificării strategice

Calculul de scenariu al etapei 6 prevede majorarea K_{ps}^{int} până la 0,710389. La valorile neschimbate ale scării economice a întreprinderii și ale relevanței sectoriale, evaluarea potențială va constitui:

$$I_{ANS,Coherent,scen}^{pot} = 0,710389 \cdot 0,0000006511178 \cdot 0,50 = 0,0000002312735.$$

În formă de notație științifică:

$$I_{ANS,Coherent,scen}^{pot} \approx 2,31 \cdot 10^{-7}.$$

Modificarea absolută a indicatorului este egală cu:

$$\Delta I_{ANS,Coherent}^{pot} = 2,31 \cdot 10^{-7} - 1,94 \cdot 10^{-7} = 3,75 \cdot 10^{-8}.$$

Creșterea relativă constituie 19,3%, ceea ce corespunde ritmului de creștere a indicatorului integral al planificării strategice. Acest rezultat reflectă întărirea premiselor manageriale ale influenței potențiale a întreprinderii, dar nu constituie o prognoză a modificării valorii oficiale a economiilor nete ajustate.

7.4. Efectul de scalare la nivelul sectorului IMM

Semnificația practică a formulei 3.11 se manifestă la aplicarea acesteia asupra unei totalități de întreprinderi. În teză se examinează scenariul creșterii valorii medii a K_{ps}^{int} a sectorului IMM cu 0,1 puncte, în condițiile unei ponderi convențional acceptate a sectorului în venitul național brut, egală cu 0,52, și ale unui coeficient mediu de relevanță sectorială de 0,70.

Modificarea indicatorului integral de evaluare al autorului se determină în felul următor:

$$\Delta I_{\text{macro}} = 0,1 \cdot 0,52 \cdot 0,70 = 0,0364.$$

Valoarea 0,0364 caracterizează modificarea posibilă a scării relative a influenței potențiale a sectorului ÎMM asupra direcțiilor de formare a sustenabilității naționale. Aceasta nu se exprimă în puncte procentuale și nu înseamnă o creștere a indicatorului oficial al economiilor nete ajustate cu 3,64 puncte procentuale.

Concluzii la etapa 7

Calculul pentru SRL „COHERENT SOLUTIONS” demonstrează posibilitatea aplicării formulei 3.11 asupra datelor unei întreprinderi mici concrete din sectorul tehnologic. Influența potențială a unei singure întreprinderi asupra nivelului național are, în mod firesc, o valoare redusă, însă efectul cumulat al sectorului se formează prin agregarea rezultatelor unui număr mare de întreprinderi.

Îmbunătățirea calității planificării strategice consolidează premisele influenței potențiale a întreprinderii pe trei direcții. Efectul economic este legat de ieșirea din pierderi și de restabilirea eficienței conturului financiar; cel social — de dezvoltarea capitalului uman și de retenția angajaților calificați; cel ecologic — de formalizarea Green IT, de contabilitatea resurselor și de reducerea amprente ecologice digitale.

Rezultatele obținute confirmă legătura de evaluare dintre nivelul microeconomic al planificării strategice a întreprinderii și direcțiile de formare a sustenabilității naționale. Etapa următoare o constituie evaluarea specializată a componentelor de mediu, socială și de guvernare ale strategiei SRL „COHERENT SOLUTIONS” prin intermediul indicatorului integral al eficienței dezvoltării durabile IED.

ETAPA 8. CALCULUL INDICATORULUI INTEGRAL AL EFICIENȚEI DEZVOLTĂRII DURABILE IED

8.1. Formarea profilului ESG

Indicatorul integral IED reprezintă o dezvoltare specializată a metodologiei K_{ps}^{int} aplicată parametrilor de mediu, sociali și de guvernare ESG. În calcul se utilizează formula $IED = (1/n_{ESG}) \cdot \sum r_i^2$ în condițiile unei semnificații egale a parametrilor.

Pentru SRL „COHERENT SOLUTIONS” a fost formată o sistemă din 12 parametri: patru de mediu, patru sociali și patru de guvernare. O astfel de structură permite evitarea subestimării artificiale a întregului profil ESG: componentele socială și de guvernare sunt evaluate mai sus, iar principalul decalaj este concentrat în blocul de mediu.

Evaluările prezentate anterior în Tabelul A8.25 aveau un caracter diagnostic preliminar și reflectau direcții ESG agregate. La această etapă ele sunt precizate prin intermediul unei sisteme

detaliat din 12 parametri și al unei proceduri pătrărice unice de calcul al IED; de aceea, valorile medii finale ale blocurilor E, S și G nu trebuie să coincidă mecanic cu evaluările preliminare.

Tabelul A8.37 — Parametrii profilului ESG al SRL „COHERENT SOLUTIONS”

Cod	Parametru	Bloc	r_i	Justificare
E1	Evidența consumului de energie al biroului și al infrastructurii digitale	E	0,35	Datele sunt luate în considerare fragmentar; valorile-țintă lipsesc
E2	Managementul deșeurilor electronice și al ciclului de viață al echipamentelor	E	0,45	Există practici individuale, dar nu sunt unificate printr-o politică
E3	Achiziții durabile de echipamente și servicii	E	0,40	Criteriile ESG pentru furnizori sunt aplicate inconsecvent
E4	Evaluarea amprente de carbon indirecte a Cloud și a deplasărilor de afaceri	E	0,30	Nu există un calcul sistemic
S1	Stabilitatea ocupării și fluctuație redusă	S	0,85	Fluctuația nu depășește 5%
S2	Instruire și dezvoltare profesională	S	0,80	Learning practices dezvoltate și schimb internațional de cunoștințe
S3	Implicare, condiții de muncă și bunăstare	S	0,82	eNPS +53,5; se menține riscul de suprasolicitare
S4	Șanse egale, flexibilitate și dezvoltarea carierei	S	0,78	Nivel înalt, cu necesitatea formalizării unor KPI
G1	Management strategic și de proiect	G	0,75	Sistem de management matur
G2	Securitatea informațională și protecția datelor	G	0,80	Procese dezvoltate și cerințe internaționale
G3	Managementul riscurilor, etica și controlul intern	G	0,70	Mecanismele de bază funcționează, dar riscul ESG nu este evidențiat complet
G4	Politica ESG, KPI și raportarea nefinanciară	G	0,55	Zona principală de formalizare managerială

Sursa: elaborat de autor conform rezultatelor diagnosticării interne.

8.2. Calculul și interpretarea IED

Suma pătratelor celor 12 parametri constituie 5,2133. Prin urmare:

$$\text{IED} = 5,2133 / 12 = 0,4344$$

Valoarea obținută se situează la limita superioară a nivelului sub mediu. Rezultatul se explică prin eterogenitatea pronunțată a profilului ESG: practicile sociale și de guvernare puternice compensează doar parțial formalizarea scăzută a direcției de mediu.

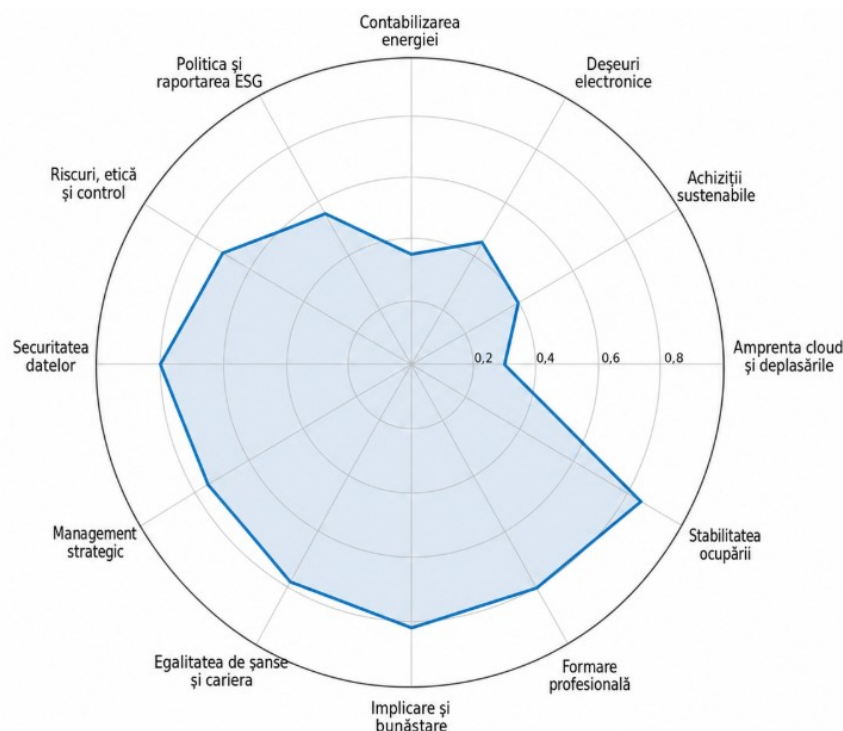


Figura A8.2 — Profilul ESG integral al SRL „COHERENT SOLUTIONS”

Sursa: construit de autor pe baza valorilor inițiale r_i , prezentate în Tabelul A8.37.

Pentru construirea profilului se utilizează valorile inițiale r_i . Pătratele valorilor se aplică doar la calculul IED și nu se utilizează în calitate de raze ale diagramei.

Tabelul A8.38 — Caracteristica comparativă a direcțiilor ESG

Direcție	Evaluare medie r_i	Caracteristică
Componenta de mediu E	0,38	Cel mai slab domeniu
Componenta socială S	0,81	Nivel înalt
Componenta de guvernanță G	0,70	Nivel peste medie

Sursa: calculat de autor conform datelor Tabelului A8.37.

Formula 3.14 se aplică cu aceleași valori $w_i=0,000000651117$ și $\delta_i=0,50$. Evaluarea curentă constituie $I_{\text{macro,ESG,Coherent}}^{\text{pot}} = 0,4344 \times 0,000000651117 \times 0,50 = 0,000000141421 \approx 1,41 \times 10^{-7}$. La un IED de scenariu = 0,6081 evaluarea va constitui $0,000000197963 \approx 1,98 \times 10^{-7}$. Creșterea relativă este egală cu 39,98%. Aceste valori caracterizează direcția și scara relativă a influenței potențiale a strategiei ESG și nu reprezintă o modificare a ANS oficial.

Tabelul A8.39 — Valorile curente și țintă ale parametrilor ESG

Parametru	r_i curent	r_i țintă
Contabilitatea energiei și a infrastructurii digitale	0,35	0,65
Deșeuri electronice	0,45	0,70
Achiziții durabile	0,40	0,68
Cloud footprint și deplasări	0,30	0,55
Stabilitatea ocupării	0,85	0,88
Instruire	0,80	0,86

Implicare și wellbeing	0,82	0,86
Șanse egale și carieră	0,78	0,84
Management strategic	0,75	0,82
Securitatea datelor	0,80	0,86
Riscuri, etică și control	0,70	0,80
Politica ESG și raportarea	0,55	0,78

Sursa: elaborat de autor ca evaluare de scenariu.

La atingerea valorilor-țintă, IED de scenariu va constitui 0,6081. Comparativ cu valoarea inițială 0,4344, sporul de scenariu va constitui aproximativ 40,0%. Contribuția principală la îmbunătățire o vor asigura contabilitatea de mediu, achizițiile durabile, gestionarea deșeurilor electronice și implementarea politicii ESG cu un sistem de KPI.

8.4. Legătura potențială a eficienței ESG cu ANS

Formula 3.14 se aplică drept instrument de evaluare care leagă modificarea IED, scara economică relativă și relevanța sectorială. Pentru o întreprindere individuală, rezultatul va fi mic din cauza scării limitate. La agregarea pe sector, creșterea IED mediu reflectă consolidarea potențială a contribuției umane, tehnologice și de mediu a companiilor IT la sustenabilitatea națională.

Rezultatul nu trebuie interpretat ca o creștere directă a ANS oficial. Acesta caracterizează direcția și scara relativă a influenței potențiale în condițiile ipotezelor stabilite.

Concluzii la etapa 8

Calculul IED a arătat că SRL „COHERENT SOLUTIONS” are un profil ESG asimetric. Componenta socială este puternică, cea de guvernare — suficient de dezvoltată, iar cea de mediu — insuficient formalizată. De aceea, prioritatea constă nu în crearea unui nou sistem de management social, ci în transpunerea practicilor existente într-o arhitectură ESG măsurabilă și în dezvoltarea blocului de mediu.

Sinteza rezultatelor etapelor 6–8

Tabelul A8.40 — Rezultatele finale ale etapelor 6–8

Indicator	Valoare	Interpretare	Rezerva principală
K_{ps}^{int}	0,5953	Nivel mediu, apropiat de nivelul peste medie	Sustenabilitate financiară și integrare ESG
K_{ps}^{int} țintă	0,7104	Nivel peste medie	Realizarea strategiei și alinierea profilului
IED	0,4344	Limita superioară a nivelului sub mediu	Componenta de mediu și raportarea ESG
IED țintă	0,6081	Nivel mediu cu trecere spre nivelul peste medie	Green IT, e-waste, achiziții, KPI
Legătura cu ANS	K_{ps}^{int} : $1,94 \times 10^{-7} \rightarrow 2,31 \times 10^{-7}$; IED: $1,41 \times 10^{-7} \rightarrow 1,98 \times 10^{-7}$	Evaluare numerică a influenței relative la nivel micro; nu	Agregarea evaluărilor comparabile pe grupul de companii IT

		reprezintă o modificare a ANS oficial	
--	--	--	--

Sursa: calculat și sintetizat de autor.

Rezultatele obținute formează baza cantitativă a etapei 9. Mecanismul de implementare trebuie orientat spre stabilizarea financiară, dezvoltarea competențelor înalt tehnologice, păstrarea capitalului uman, consolidarea rezilienței cibernetice și formalizarea ESG, cu o atenție deosebită acordată parametrilor de mediu.

ETAPA 9. ELABORAREA MECANISMULUI MANAGERIAL DE IMPLEMENTARE A STRATEGIEI

9.1. Alegerea variantei de implementare

Rezultatele etapelor 1–8 arată că SRL „COHERENT SOLUTIONS” nu are nevoie să creeze un sistem de management strategic de la zero. Întreprinderea dispune deja de un contur digital, de personal și de proiecte dezvoltat. De aceea, mecanismul de implementare trebuie orientat spre eliminarea decalajelor identificate: creșterea sustenabilității financiare a persoanei juridice locale, formalizarea ESG, dezvoltarea contabilității de mediu, păstrarea capitalului uman și consolidarea rezilienței cibernetice.

Au fost examinate trei variante de implementare: cea organizațională limitată, cea investițional-intensivă și cea integrată în etape. Prima variantă necesită resurse minime, dar nu asigură o modificare suficientă a profilului financiar și ESG. A doua presupune implementarea simultană a unui număr mare de inițiative și creează riscul de suprasolicitare a echipei manageriale. Pentru întreprindere a fost aleasă varianta integrată în etape, care reunește măsurile manageriale, financiare, de personal, tehnologice și ESG într-un ciclu de douăsprezece luni.

Toate valorile-țintă prezentate în continuare reprezintă repere de monitorizare elaborate de autor, și nu rezultate ale unei implementări deja finalizate.

Tabelul A8.41 — Compararea variantelor de implementare a strategiei

Variantă	Conținut	Necesarul de resurse	Evaluare
Organizațională limitată	Regulamente, raportare, KPI interni, instruire	Scăzută	Influență insuficientă asupra sustenabilității financiare și a blocului de mediu
Investițional-intensivă	Realizarea simultană a proiectelor tehnologice, de personal și ESG	Înaltă	Risc de suprasolicitare a resurselor și de reducere a gradului de gestionabilitate
Integrată în etape	Măsuri organizaționale prioritare, cu extinderea consecventă a inițiativelor tehnologice	Moderată și gestionabilă	Selectat pentru aplicare practică

	și ESG		
--	--------	--	--

Sursa: elaborat de autor conform rezultatelor diagnosticării SRL „COHERENT

SOLUTIONS”.

9.2. Arhitectura organizațională a mecanismului

Mecanismul se construiește ca un ciclu managerial închis: obiectivele și indicatorii sunt transpuși în măsuri, sunt atribuite persoanelor responsabile, sunt controlate cu o periodicitate stabilită, după care se efectuează recalcularea K_{ps}^{int} și IED și se ajustează strategia.

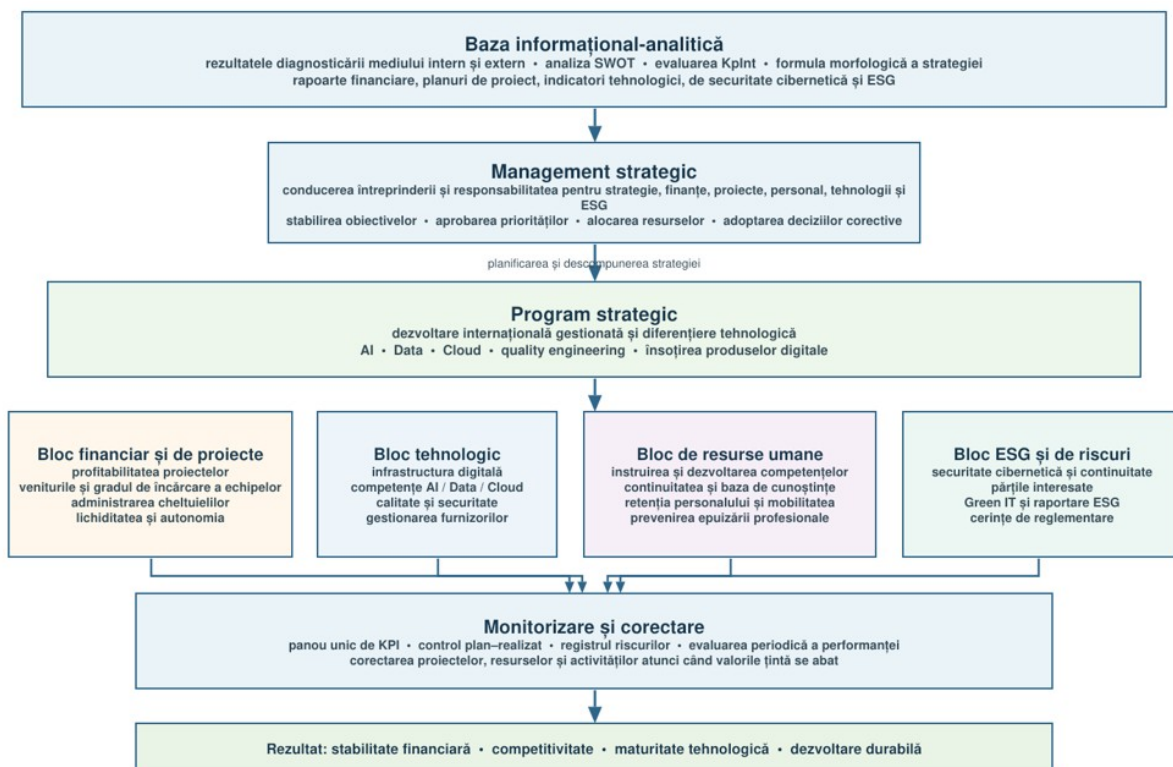


Figura A8.3 — Mecanismul managerial de implementare a strategiei de dezvoltare durabilă a SRL „COHERENT SOLUTIONS”

Sursa: elaborat de autor pe baza mecanismului managerial de implementare a ESG și a rezultatelor etapelor 1–8.

Tabelul A8.42 — Repartizarea responsabilităților în mecanismul de implementare

Participant	Responsabilitatea principală
Conducătorul subdiviziunii locale	Conducere generală, aprobarea priorităților și redistribuirea resurselor
Funcția financiar-administrativă	Raportare managerială, fluxuri de numerar, analiza rentabilității pe proiecte și contracte
Conducători delivery și proiect	Calitatea realizării proiectelor, respectarea termenelor, gradul de încărcare a echipelor, indicatorii clienților
Funcția HR	Retenția personalului, dezvoltarea competențelor,

	eNPS, wellbeing și succesiunea de cadre
Liderii tehnologici și funcția de securitate informațională	Arhitectura, riscurile tehnologice, protecția datelor și continuitatea
Coordonator ESG sau persoană responsabilă desemnată	Colectarea datelor ESG, contabilitatea de mediu, KPI și pregătirea sintezei nefinanciare interne
Grupul de lucru pentru strategie	Analiza trimestrială a rezultatelor și pregătirea deciziilor corective

Sursa: elaborat de autor.

9.3. Planul de acțiuni

Tabelul A8.43 — Planul de implementare a strategiei de dezvoltare durabilă a SRL „COHERENT SOLUTIONS”

Nr	Direcție	Principalele acțiuni	Responsabili	Termen	Reper de control
1	Sustenabilitate financiară	Introducerea raportării manageriale lunare; elaborarea planului de venituri și de încărcare pe proiecte și contracte; analiza plan-efectiv, a fluxurilor de numerar și a marjinalității; stabilirea unei limite a cheltuielilor administrative în raport cu profitul brut; controlul datoriilor, lichidității și autonomiei	Manager; funcția financiar-administrativă	lunile 1–12	Rentabilitatea operațională și netă nu mai mică de 0%; cheltuielile administrative nu mai mari de 100% din profitul brut; lichiditatea curentă $\geq 1,5$; autonomia $\geq 0,55$; creșterea r_i de la 0,45 la 0,68
2	Portofoliu de servicii și diferențiere tehnologică	Evidențierea competențelor prioritare în AI, data, cloud, DevOps și cybersecurity; evaluarea marjinalității și a valorii strategice a domeniilor	Manager; lideri delivery și technology	lunile 1–9	Consolidarea poziției tehnologice și reducerea dependenței de un set limitat de proiecte
3	Managementul experienței clienților	Efectuarea unei analize periodice a NPS; clasificarea cauzelor evaluărilor neutre și negative; includerea acțiunilor corective în retrospectivile de proiect	Conducători delivery; funcția account	lunile 2–12	Creșterea NPS de la +36 la un reper nu mai jos de +45
4	Retenția și dezvoltarea personalului	Păstrarea traseelor de carieră și a instruirii; introducerea controlului sarcinii și al riscului de epuizare profesională; dezvoltarea mobilității interne	HR; conducătorii de echipe	lunile 1–12	Menținerea fluctuației la un nivel de cel mult 5% și a eNPS de cel puțin +50
5	Managementul cunoștințelor	Identificarea competențelor critice; desemnarea	Lideri tehnologici;	lunile 2–10	Reducerea riscului de

	și succesiunea	deținătorilor de cunoștințe; dezvoltarea bazelor interne de cunoștințe, a mentoring-ului și a succession plans	HR		concentrare a expertizei
6	Reziliență cibernetică și continuitate	Actualizarea registrului de riscuri; verificarea planurilor de recuperare; instruirea și verificările interne ale accesului și prelucrării datelor	Securitatea informațională ; IT; proiect-manageri	lunile 1–12	Creșterea evaluării securității și continuității de la 0,80 la 0,86
7	Managementul ESG	Desemnarea unei persoane responsabile; aprobarea politicii ESG; formarea registrului de indicatori și a sintezei interne trimestriale	Manager; coordonator ESG	lunile 1–6	Creșterea G4 de la 0,55 la 0,78
8	Contabilitatea de mediu și Green IT	Organizarea evidenței energiei, deșeurilor electronice, achizițiilor de echipamente, Cloud footprint și deplasărilor de afaceri; identificarea măsurilor disponibile de reducere a impactului	Coordonator ESG; IT; funcția administrativă	lunile 2–12	Creșterea evaluării medii a blocului E de la 0,38 la 0,65
9	Interacțiunea cu stakeholderii	Sistematizarea activității cu grupul internațional, clienții, universitățile, MITP și comunitățile profesionale	Manager; HR; lideri technology	lunile 3–12	Extinderea rețelei de interacțiune de cadre și tehnologică
10	Monitorizare și corectare	Efectuarea unui control operațional lunar și strategic trimestrial; la finalul ciclului, recalcularea K_{ps}^{int} și IED	Grupul de lucru pentru strategie	lunile 1–12	K_{ps}^{int} 0,7104; IED 0,6081 la atingerea parametrilor-țintă

Sursa: elaborat de autor. Valorile-țintă constituie repere ale ciclului de douăsprezece luni.

9.4. Planul calendaristic

Tabelul A8.44 — Diagrama Gantt a implementării strategiei

Acțiune	Trimestrul I	Trimestrul II	Trimestrul III	Trimestrul IV
Situații financiare, analiza plan-efectiv și controlul marjinalității	■	■	■	■
Analiza portofoliului și a direcțiilor tehnologice	■	■	■	
Sistem de analiză a NPS și a abaterilor clienților	■	■	■	■
Program de retenție, dezvoltare și wellbeing	■	■	■	■

Harta cunoștințelor critice și a succesiunii		■	■	■
Riscuri cibernetice și verificarea continuității	■	■	■	■
Politica ESG și desemnarea responsabilului	■	■		
Evidența energiei, e-waste, achizițiilor și Cloud footprint		■	■	■
Dezvoltarea rețelei de stakeholderi		■	■	■
Monitorizare și corectare trimestrială	■	■	■	■
Recalcularea finală a K_{ps}^{int} și IED				■

Sursa: elaborat de autor. Semnul ■ indică perioada de realizare a acțiunii.

9.5. Sistemul de monitorizare

Monitorizarea se realizează pe trei niveluri. Lunar se evaluează abaterile financiare, gradul de încărcare a echipelor de proiect, calitatea delivery, riscurile de personal și incidentele de securitate. Trimestrial, grupul de lucru analizează realizarea acțiunilor și indicatorii ESG. La finalizarea ciclului de douăsprezece luni se efectuează o diagnosticare complexă repetată și recalcularea indicatorilor integrali.

Tabelul A8.45 — Principalii indicatori de monitorizare a implementării strategiei

Indicator	Valoare inițială	Reper-țintă	Periodicitate
K_{ps}^{int}	0,5953	0,7104	Anual
IED	0,4344	0,6081	Anual
Sustenabilitate financiară r_i	0,45	0,68	Lunar / trimestrial
NPS	+36	nu mai mic de +45	La fiecare șase luni
eNPS	+53,5	nu mai mic de +50	La fiecare șase luni
Fluctuația personalului	nu mai mult de 5%	menținere la nu mai mult de 5%	Trimestrial
Nota medie a blocului de mediu E	0,38	≈0,65	Trimestrial
Securitate și continuitate r_i	0,80	0,86	Trimestrial
Politica și raportarea ESG G4	0,55	0,78	Trimestrial
Realizarea planului de acțiuni	nu se aplică	cel puțin 85% dintre acțiuni în termenul stabilit	Trimestrial
Rentabilitatea operațională	-58,90%	nu mai mic de 0%	Lunar
Rentabilitatea netă a vânzărilor	-58,94%	nu mai mic de 0%	Lunar
Cheltuieli	186,3%	nu mai mult de 100%	Lunar

administrative / profit brut			
Coeficientul lichidității curente	1,89	nu mai mic de 1,5	Lunar
Coeficientul autonomiei financiare	0,51	nu mai mic de 0,55	Trimestrial

Sursa: elaborat de autor conform rezultatelor etapelor 3, 6 și 8.

Concluzii la etapa 9

Mecanismul elaborat transpune rezultatele diagnosticării într-un sistem de acțiuni manageriale concrete. Particularitatea sa constă în păstrarea punctelor forte ale întreprinderii, concomitent cu acțiunea ținută asupra sustenabilității financiare, a blocului de mediu ESG, a formalizării indicatorilor nefinanțari și a riscurilor capitalului uman. Mecanismul nu presupune copierea mecanică a practicilor din primul caz, ci este adaptat la modelul de activitate intelectual-intensiv și internațional al companiei IT.

ETAPA 10. EVALUAREA FINALĂ A VALIDĂRII PRACTICE

10.1. Rezultate sintetice

Tabelul A8.46 — Rezultatele sintetice ale validării practice

Direcție	Rezultat	Interpretare managerială
Mediul extern	Intensitate înaltă a riscurilor tehnologice, de personal, de reglementare și cibernetice	Necesitatea unei strategii adaptive și preventive
Mediul intern	Procese HR, digitale și de proiect puternice; în anul 2025 venituri –79,8%, rentabilitate operațională și netă în jur de –59%, autonomie 0,51	Corelarea competențelor organizaționale cu refacerea bazei de venituri, a marjelor și a autonomiei financiare
SWOT cantitativ	Mediul intern +0,60; mediul extern +0,01	Dezvoltare selectivă, cu controlul prioritar al slăbiciunilor financiare W1 și W2
Formula strategiei	Dezvoltare internațională gestionată și diferențiere tehnologică	Îmbinarea creșterii cu sustenabilitatea financiară, de personal, cibernetică și ESG
K_{ps}^{int}	0,5953	Nivel mediu, apropiat de nivelul peste medie
K_{ps}^{int} ținută	0,7104	Reper de scenariu după realizarea măsurilor
IED	0,4344	Limita superioară a nivelului sub mediu
IED ținută	0,6081	Reper de scenariu în cazul dezvoltării blocurilor ESG de mediu și managerial
Legătura cu ANS	Estimativă și scalabilă	La nivelul unei întreprinderi individuale efectul este mic; agregarea sectorială este semnificativă

Sursa: sintetizat de autor conform rezultatelor etapelor 1–9.

10.2. Coerența rezultatelor metodologiei

Rezultatele instrumentelor aplicate formează un sistem coerent din punct de vedere logic. Analiza PEST a evidențiat importanța ridicată a schimbărilor tehnologice, a deficitului de specialiști, a reglementării datelor și a riscurilor cibernetice. Diagnosticarea internă a relevat competențe digitale, de personal și de proiect puternice, dar a înregistrat, în același timp, volatilitatea financiară și formalizarea insuficientă a ESG.

Analiza SWOT cantitativă a arătat doar o ușoară preponderență a punctelor forte interne (+0,60) și un echilibru practic complet între oportunitățile și amenințările externe (+0,01). De aceea, formula morfologică orientează întreprinderea spre o diferențiere tehnologică etapizată și o dezvoltare internațională controlată, subordonate refacerii rezultatului financiar. K_{ps}^{int} a reflectat un nivel mediu al calității planificării strategice și a evidențiat sustenabilitatea financiară ca fiind cel mai slab parametru, iar IED a relevat un dezechilibru distinct al profilului ESG: o componentă socială puternică, o componentă de guvernare suficient de dezvoltată și o componentă de mediu slabă.

Astfel, instrumentele calitative și cantitative nu se contrazic reciproc. Ele precizează în mod succesiv natura sarcinii strategice și determină conținutul mecanismului de implementare.

Tabelul A8.47 — Coerența rezultatelor instrumentelor individuale

Instrument	Rezultat-cheie	Consecință pentru strategie
PEST	AI, cloud, cybersecurity, deficitul de cadre și reglementarea datelor	Adaptabilitate tehnologică și managementul riscurilor
Diagnosticare internă	HR și delivery puternice; în anul 2025 scădere bruscă a veniturilor, pierdere, ROA/ROE negative și reducerea autonomiei; ESG nu este formalizat pe deplin	Restabilirea bazei de venituri și a rentabilității, controlul poverii administrative și instituționalizarea ESG
SWOT	Punctele forte predomină nesemnificativ (+0,60); mediul extern este practic echilibrat (+0,01)	Strategie de dezvoltare pe etape, cu praguri financiare și control preventiv
K_{ps}^{int}	0,5953; parametrii slabi — finanțele și ESG	Alinierea profilului planificării strategice
IED	0,4344; decalajul principal — componenta de mediu	Green IT, contabilitate de mediu și ESG-KPI
Mecanism de implementare	Ciclu integrat de 12 luni	Trecerea de la diagnosticare la acțiuni măsurabile

Sursa: elaborat de autor.

10.3. Efectul scontat și limitele interpretării

Efectul scontat al implementării strategiei se exprimă prin creșterea gradului de gestionare a rezultatelor financiare, consolidarea stabilității clienților și a personalului, reducerea riscului de

pierdere a cunoștințelor critice, dezvoltarea rezilienței cibernetice și formarea unui contur ESG măsurabil. Valorile-țintă cantitative constituie repere de scenariu și trebuie confirmate printr-o diagnosticare repetată după finalizarea ciclului.

Tabelul A8.48 — Efectele scontate ale implementării strategiei

Direcția efectului	Rezultat scontat
Economic	Restabilirea unei rentabilități operaționale și nete nenegative; reducerea cheltuielilor administrative la un nivel acoperit de profitul brut; menținerea lichidității și creșterea autonomiei; sporirea transparenței rentabilității pe proiecte și contracte
Tehnologic	Consolidarea competențelor în AI, data, cloud, DevOps și cybersecurity; reducerea riscului de învechire a stivei tehnologice
Social	Menținerea fluctuației reduse, a implicării ridicate și a unui sistem de instruire dezvoltat
Managerial	Sistem unitar de KPI, responsabilitate, monitorizare a riscurilor și ajustare a strategiei
De mediu	Apariția unei contabilizări măsurabile a energiei, a deșeurilor electronice, a achizițiilor și a impactului digital indirect
Reputațional	Creșterea transparenței pentru clienții internaționali, parteneri și comunitatea profesională

Sursa: elaborat de autor ca rezultat previzional al implementării acțiunilor.

10.4. Aplicabilitatea practică a metodologiei

Cazul practic al SRL „COHERENT SOLUTIONS” confirmă că metodologia autorului poate fi aplicată nu numai în micul business tradițional, ci și într-o întreprindere IT integrată la nivel internațional, cu o maturitate digitală și de personal ridicată. Metodologia permite identificarea problemelor care nu sunt evidente atunci când se examinează doar indicatorii operaționali sau tehnologici: volatilitatea financiară a conturului local, lipsa unei contabilități de mediu sistemice și decalajul dintre practicile existente efectiv și formalizarea lor ESG.

Totodată, validarea arată necesitatea de a lua în considerare specificul sectorial. Pentru o companie IT, componenta de mediu este legată preponderent nu de emisiile directe de producție, ci de consumul de energie al infrastructurii digitale, de deșeurile electronice, de achizițiile de echipamente, de utilizarea resurselor Cloud și de deplasările de serviciu. Blocul social, dimpotrivă, este strâns legat de capitalul uman, de dezvoltarea profesională, de implicare și de stabilitatea echipelor de proiect.

Tabelul A8.49 — Limitările validării practice

Aspect	Limitare și mod de interpretare
Conturul financiar	Analiza se bazează pe raportările oficiale ale persoanei juridice locale; rezultatele nu trebuie extinse automat asupra întregului grup internațional
Valori-țintă	Reprezintă repere de scenariu ale autorului și necesită confirmare după ciclul efectiv de implementare
ANS	Formulele evaluează direcția și amploarea relativă a influenței potențiale, nu modificarea directă a indicatorului național oficial
Date ESG	Pentru monitorizarea ulterioară este necesară colectarea sistematică a

	indicatorilor ecologici și nefinanciari efectivi
Confidențialitate	Evaluarea conturului de clienți și de proiect este prezentată în formă agregată, fără divulgarea datelor confidențiale

Sursa: formulat de autor.

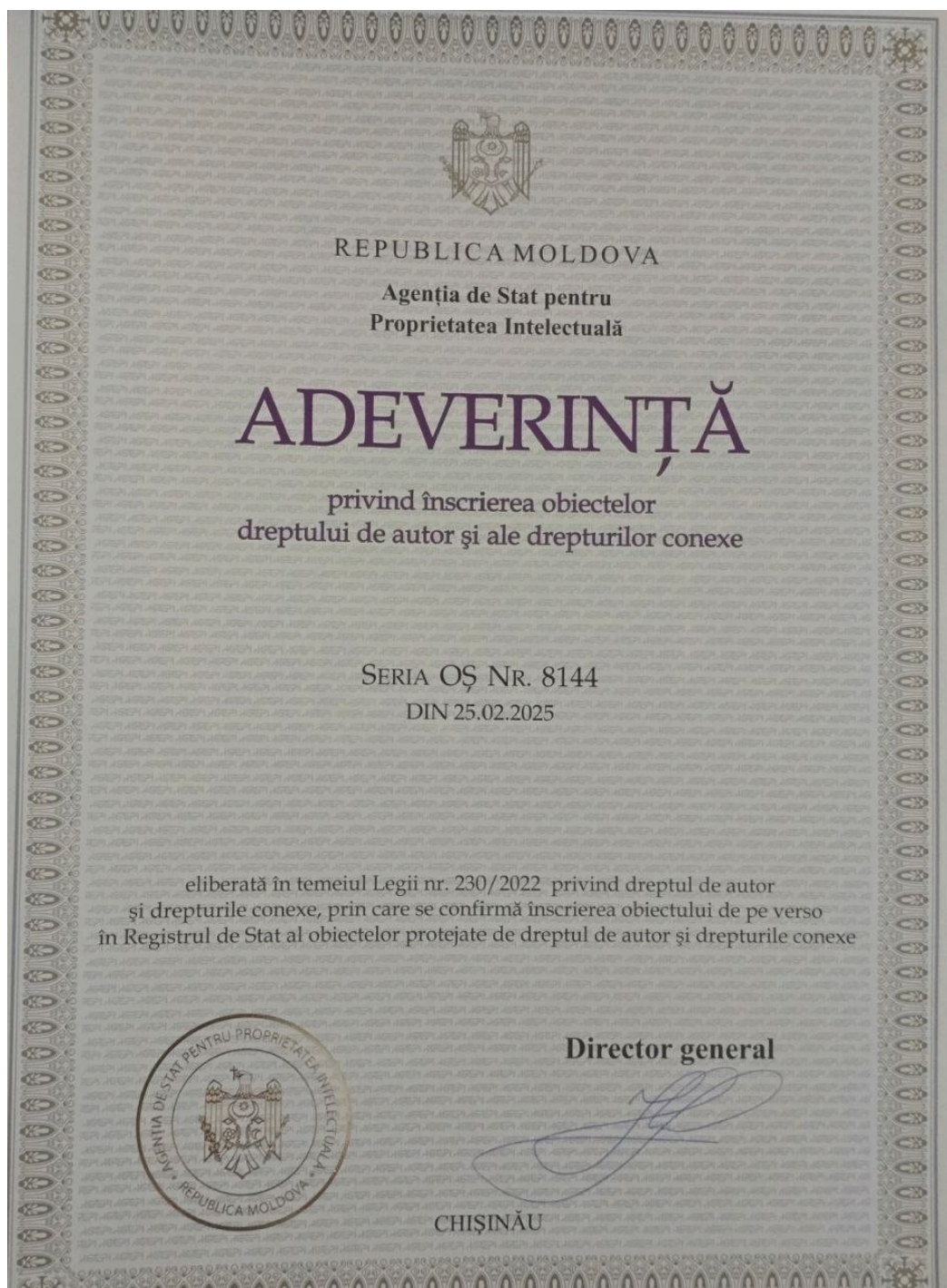
Concluzie finală

Parcurgerea succesivă a celor zece etape a permis constituirea unui caz practic integrat: de la caracterizarea întreprinderii și diagnosticarea mediului până la evaluarea cantitativă a strategiei, a profilului ESG și a mecanismului de implementare. Pentru SRL „COHERENT SOLUTIONS” a fost fundamentată o strategie de dezvoltare internațională controlată și de diferențiere tehnologică, cu un control preventiv al riscurilor financiare, de personal, cibernetice și ESG.

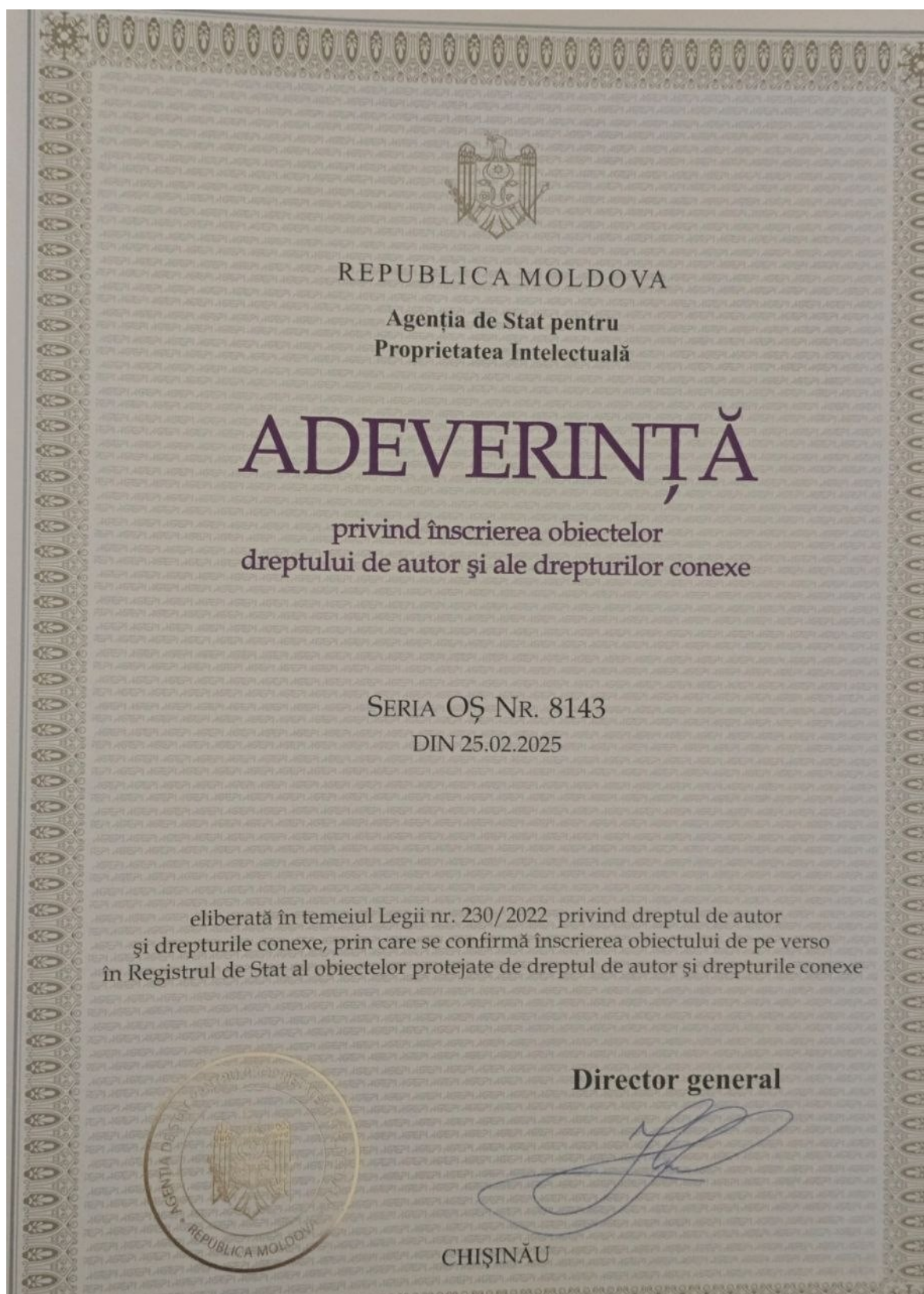
Principalul rezultat practic constă în transpunerea practicilor manageriale puternice, dar parțial disparate, ale întreprinderii într-un sistem unitar și măsurabil. Mecanismul propus corelează obiectivele, acțiunile, persoanele responsabile, termenele și indicatorii de control. Recalcularea K_{ps}^{int} și IED după ciclul de douăsprezece luni trebuie utilizată pentru confirmarea efectului efectiv și pentru ajustarea ulterioară a strategiei.

Anexa 9. Adeverințe privind înscrierea obiectelor dreptului de autor și ale drepturilor conexe

Anexa 9.1. Adeverință seria OȘ nr. 8143 din 25.02.2025



Anexa 9.2. Adeverință seria OȘ nr. 8144 din 25.02.2025



DECLARAȚIA PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII

Subsemnata, Volosiuc Anna, declar pe răspundere personală că materialele prezentate în teza de doctorat sunt rezultatul propriilor cercetări și realizări științifice. Conștientizez că, în caz contrar, urmează să suport consecințele în conformitate cu legislația în vigoare.

Numele, prenumele

Semnătura

Data

CV-ul AUTORULUI

INFORMAȚII PERSONALE

Nume, prenume Volosiuc Anna
Data nașterii 17 decembrie 1980
Locul nașterii municipiul Chișinău, Republica Moldova
Cetățenia Republica Moldova
Adresa str. Minsk 39, Chișinău, Republica Moldova
Telefon (+373) 69888330
E-mail volosiuc_ana@mail.ru; aniuta.shevchenko@gmail.com
ORCID <https://orcid.org/0000-0002-6748-6661>

EXPERIENȚĂ PROFESIONALĂ

- 01.09.2003 – prezent **Asistent universitar (prin contract)**
Universitatea de Stat din Moldova, Facultatea Științe Economice, Departamentul Administrarea Afacerilor, Chișinău, Republica Moldova
- Susținerea seminarelor și asistarea la orele de curs în cadrul programelor de licență la Administrarea Afacerilor;
 - Participarea la elaborarea materialelor didactice și a instrumentelor de evaluare;
 - Îndrumarea studenților la realizarea lucrărilor de curs și a sarcinilor practice;
 - Participarea la ședințele catedrei și la sesiunile de evaluare.
- 01.04.2023 – prezent **Manager analiză de business (QA Business Analysis Manager)**
„Allied Testing” SRL, str. Ismail 33/1, MD-2000, Chișinău, Republica Moldova
- Analiza cerințelor funcționale și nefuncționale, a regulilor de business și a specificațiilor;
 - Elaborarea și actualizarea planurilor de testare în funcție de aria proiectului;
 - Elaborarea scenariilor și a cazurilor de testare pentru asigurarea acoperirii complete;
 - Executarea ciclurilor de testare manuală și automatizată, înregistrarea și urmărirea defectelor;
 - Colaborarea cu dezvoltatorii, managerii de produs și echipele QA pentru soluționarea problemelor;
 - Monitorizarea procesului de testare și documentarea rezultatelor;
 - Participarea la planificarea sprinturilor, retrospective și ședințe de analiză a cerințelor.
- 31.10.2005 –
05.06.2007 **Manager resurse umane**
Î.C.S. „Evroseti” SRL, Chișinău, Republica Moldova
- Gestionarea ciclului complet de recrutare și integrare a personalului;
 - Întocmirea contractelor individuale de muncă și ținerea evidenței dosarelor de personal;
 - Organizarea programelor de instruire și implementarea politicilor de personal;
 - Asigurarea conformității cu legislația muncii și cu standardele interne.
- 04.04.2005 – **Specialist resurse umane**

- 24.10.2005 *Î.C.S. „Phonestore” SRL, Chișinău, Republica Moldova*
- Asistarea managerilor de resurse umane în procesele de recrutare și administrare a personalului;
 - Selectarea candidaților prin analiza CV-urilor și întocmirea listelor scurte;
 - Activități administrative: pregătirea documentelor, comunicarea internă, prelucrarea rezultatelor sondajelor.
- 14.01.2003 – **Manager achiziții**
01.04.2005 *Î.C.S. „HVBB Handels” SRL, Chișinău, Republica Moldova*
- Negocierea, identificarea surselor și încheierea contractelor de achiziție cu furnizorii și partenerii;
 - Organizarea și gestionarea proceselor de achiziție în conformitate cu necesitățile companiei;
 - Asigurarea eficienței costurilor și evaluarea performanței furnizorilor.

EDUCAȚIE ȘI FORMARE

- 25.09.2021 – prezent **Studii de doctorat, Școala doctorală Științe Economice și Ecologice**
Universitatea de Studii Politice și Economice Europene „Constantin Stere”, str. A. Mateevici 60, MD-2001, Chișinău
- Teza de doctor (în curs de finalizare): „Implementarea strategiilor și metodelor de dezvoltare durabilă a IMM în Republica Moldova”.
- 2003 – 2004 **Studii de masterat în economie, specializarea Management**
Universitatea de Stat din Moldova, Facultatea Științe Economice, Departamentul Management
- Teza de master (nota 10): „Raționalizarea și perfecționarea sistemului decizional la întreprindere”.
- 01.09.1998 – **Studii de licență în economie și management**
17.06.2003 *Universitatea de Stat din Moldova, Facultatea Științe Economice*
- Media generală: 9,35;
 - Teza de licență (nota 10): „Raționalizarea structurii procesului decizional”.
- 1997 – 1998 **Cursuri de limbă engleză**
Universitatea Slavonă, Chișinău, Republica Moldova

FORMARE PROFESIONALĂ CONTINUĂ

2019 – 2025: programe de formare profesională continuă la diverși furnizori de instruire, cu următoarele arii tematice:

- Administrarea afacerilor și metode de management;
- Planificare strategică și practici de dezvoltare durabilă;
- Leadership, coordonarea echipelor și abilități de comunicare;
- Aplicarea instrumentelor digitale moderne pentru optimizarea proceselor de business.

Certificatele de participare sunt disponibile la:

https://drive.google.com/drive/folders/1N1Mo8zUK2ZNeCSOY1Aei2ZDeYEnA_C59

COMPETENȚE LINGVISTICE

Limba maternă: rusa

Limba	Ascultare	Citire	Conversație	Prezentare orală	Scriere
Româna	C1	C1	C1	C2	B2
Engleza	B2	B2	B2	B2	B1

Niveluri: A1/A2 – utilizator elementar; B1/B2 – utilizator independent; C1/C2 – utilizator experimentat (Cadrul European Comun de Referință pentru Limbi).

COMPETENȚE PROFESIONALE

Competențe de comunicare Comunicare interculturală, abilități avansate de exprimare scrisă și orală în mai multe limbi; experiență de lucru în echipă dobândită prin proiecte de grup, activitate didactică și mentorat.

Competențe organizatorice și manageriale Coordonarea tezelor de licență ale studenților, conducerea grupelor academice, organizarea proceselor de achiziție și de resurse umane.

Competențe digitale Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint, Access, Outlook); Google Workspace (Docs, Sheets, Slides, Forms, Calendar); medii virtuale de învățare (Google Classroom, Moodle); instrumente de colaborare (Trello, Asana); videoconferințe (Zoom, Google Meet, MS Teams); platforme de testare și QA (JIRA, TestRail, TestLink, Zephyr); instrumente de vizualizare a datelor (Power BI, Canva, Gamma); instrumente asistate de inteligență artificială.

Permis de conducere Categoria B

INFORMAȚII SUPLIMENTARE

2021 – prezent: mentor academic în cadrul programelor Erasmus+ și al programelor de formare antreprenorială. Oferă mentorat studenților și tinerilor antreprenori în programe axate pe dezvoltarea și validarea ideilor de afaceri, planificare strategică, scalare și sustenabilitate; participare activă în cadrul atelierelor, hackathoanelor și programelor de accelerare.

ACTIVITATE ȘTIINȚIFICĂ

2019 – 2025: participare la conferințe științifice naționale și internaționale, în calitate de autor și coautor a 11 lucrări științifice publicate, dintre care 5 articole în reviste științifice — 4 în reviste din Registrul Național al revistelor de profil (categoria B) și 1 într-o revistă din străinătate — și 6 lucrări în culegerile conferințelor științifice.

Lista completă a publicațiilor: https://ibn.idsi.md/ro/author_articles/19483

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6748-6661>

Obiecte ale dreptului de autor înregistrate la AGEPI: adeverințele seria OȘ nr. 8143 și nr. 8144 din 25.02.2025.