

ECONOMICA

Nr. 1 (107) / 2019

revistă științifico-didactică

**Nimic nu-i poate opri pe oamenii cu atitudine pozitivă.
Nimic nu-i poate ajuta pe cei cu mentalitate greșită.**

Thomas Jefferson





ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE A MOLDOVEI

ECONOMICA

Revistă științifico-didactică

An. XXVII, nr.1 (107), martie 2019

© Serviciul Editorial-Poligrafic al ASEM

COLEGIUL DE REDACȚIE:

Prof. univ. dr. hab. acad. Gheorghe MIȘCOI, Academia de Științe a Moldovei
Prof. univ. dr., acad. Anatolie MAZARACHI, Universitatea Națională de Comerț și Economie din Kiev, Ucraina
Prof. univ. dr. hab. Ion BOLUN, Academia de Studii Economice a Moldovei
Prof. univ. dr. hab. Vasile BUCUR, Academia de Studii Economice a Moldovei
Prof. univ. dr. hab. Eugenia FEURAȘ, Academia de Studii Economice a Moldovei
Prof. univ. dr. hab. Rodica HÎNCU, Academia de Studii Economice a Moldovei
Prof. univ. dr. Serghii CAVUN, Institutul Educațional și Științific din Kharkiv, Ucraina
Prof. univ. dr. Ion PETRESCU, Universitatea „Spiru Haret”, Brașov, România
Prof. univ. dr. Ion PĂRȚACHI, Academia de Studii Economice a Moldovei
Prof. univ. dr. Valeriu IOAN-FRANC, Institutul de Cercetări Economice al Academiei Române
Prof. univ. dr. Gheorghe ZAMAN, m.c. al Academiei Române, Institutul de Economie Națională
Prof. univ. dr. Alban RICHARD, Universitatea „Pierre Mendès France de Grenoble”, Franța
Prof. univ. dr. Oleg STRATULAT, Academia de Studii Economice a Moldovei
Prof. univ. dr. Piotr BULA, Academia de Economie din Kracovia, Polonia
Prof. univ. dr. Nadejda BOTNARI, Academia de Studii Economice a Moldovei
Conf. univ. dr. Natalia ALTUHOVA, Universitatea de Finanțe de pe lângă Guvernul Federației Ruse
Conf. univ. dr. Veselin POPOV, Academia de Economie „D. A. Ţenov” din Sviștov, Bulgaria
Conf. univ. dr. Oxana SAVCIUC, Academia de Studii Economice a Moldovei
Conf. univ. dr. Olga PUGACIOVA, Universitatea de Stat din Gomel „Francisk Skorina”, Belarus
Conf. cercet. dr. Corneliu GUȚU, Academia de Studii Economice a Moldovei

ECHIPA REDACȚIONALĂ:

Redactor-șef: **Grigore BELOSTECINIC**,
prof. univ. dr. hab., academician al AȘM
Redactor șef-adjunct: **Valentina NAMOLOVAN**
Redactor literar: **Constantin CRĂCIUN**
Redactor tehnic: **Natalia IVANOVA**
Designer copertă: **Maria BUDAN**

ADRESA REDACȚIEI:

Str. Mitropolit G. Bănulescu-Bodoni 59, ASEM, bloc B, b.502,
tel: 022-402-936; 022-402-886
Cod: MD 2005, Chișinău, Republica Moldova
E-mail: economica@ase.md

**Revista este acreditată de Consiliul Național
pentru Acreditare și Atestare al RM, categoria „B”**

Revista este indexată în următoarele Baze de date și Cataloage Internaționale:

DOAJ <https://doaj.org/>

Directoriu OAJI <http://oaji.net/>

Electronic Journals Library <http://rzblx1.uni-regensburg.de/>

Global Impact Factor <http://globalimpactfactor.com/>

Preluarea textelor editate în revista „Economica” este posibilă doar cu acordul autorului.
Responsabilitatea asupra fiecărui text publicat aparține autorilor. Autorii declară pe propria răspundere că articolele sunt autentice și nu există niciun conflict de interese, totodată, transmit dreptul de autor și editorului.
Opinia redacției nu coincide întotdeauna cu opinia autorilor.

Certificat de înregistrare nr.270 din 31.10.2013
Index poștal: PM-31627
ISSN 1810-9136

Editura ASEM, Chișinău-2019



ACADEMY OF ECONOMIC STUDIES OF MOLDOVA

ECONOMICA

Scientific and didactic journal

Year XXVII, No.1 (107), March 2019

© Editorial-Polygraphic Service of ASEM

EDITORIAL BOARD:

Professor Hab. Dr. Acad. **Gheorghe MISCOI**, Academy of Science of Moldova
Professor DSC Acad. **Anatolie MAZARACHI**, Kyiv State University of Commerce and Economics, Ukraine
Professor Hab. Dr. **Ion BOLUN**, Academy of Economic Studies of Moldova
Professor Hab. Dr. **Vasile BUCUR**, Academy of Economic Studies of Moldova
Professor Hab. Dr. **Eugenia FEURAS**, Academy of Economic Studies of Moldova
Professor Hab. Dr. **Rodica HINCUI**, Academy of Economic Studies of Moldova
Professor DSC **Serghii CAVUN**, Kharkiv Educational and Scientific Institute, Ukraine
Professor PhD **Ion PETRESCU**, „Spiru Haret” University, Brasov, Romania
Professor PhD **Ion PARTACHI**, Academy of Economic Studies of Moldova
Professor PhD **Valeriu IOAN-FRANC**, National Institute of Economic Research of Romanian Academy
Professor PhD **Gheorghe ZAMAN**, c. m. of Romanian Academy, Institute of National Economy
Professor PhD **Alban RICHARD**, „Pierre Mendès France de Grenoble” University, France
Professor PhD **Oleg STRATULAT**, Academy of Economic Studies of Moldova
Professor PhD **Piotr BULA**, Cracow University of Economics, Poland
Professor PhD **Nadejda BOTNARI**, Academy of Economic Studies of Moldova
Assoc.Professor PhD **Natalia ALTUHOVA**, Finance University under Government of the Russian Federation, Russia
Assoc.Professor PhD **Veselin POPOV**, D. A. Tsenov Academy of Economics, Svishtov, Bulgaria
Assoc.Professor PhD **Oxana SAVCIUC**, Academy of Economic Studies of Moldova
Assoc.Professor PhD **Olga PUGACHEVA**, Gomel State University named after “Francisk Scorina”, Belarus
Assoc.Researcher PhD **Corneliu GUTU**, Academy of Economic Studies of Moldova

EDITORIAL STAFF:

Editor-in-chief: **Grigore BELOSTECINIC**
Professor, Hab. Dr., Academician
Vice-Editor-in-chief: **Valentina NAMOLOVAN**
Editor (English): **Ludmila RURAC**
Technical editor: **Natalia IVANOVA**
Designer of cover: **Maria BUDAN**

ADDRESS OF PUBLISHING DEPARTMENT:

59, Mitropolit G. Banulescu-Bodoni street, ASEM, block B, office 502,
tel: 022-402-936; 022-402-886
Postcode: MD 2005, Chisinau, Republic of Moldova
E-mail: economica@ase.md

**The journal is accredited by the National Certification
and Accreditation Council of RM, Category „B”**

The journal is indexed in the following International Data Bases and Catalogues:

DOAJ <https://doaj.org/>

Directoriu OAJI <http://oaji.net/>

Electronic Journals Library <http://rzblx1.uni-regensburg.de/>

Global Impact Factor <http://globalimpactfactor.com/>

The taking over of the texts that are published in the journal “Economica” is possible only with the author’s agreement. Responsibility for each published text belongs to the authors. The authors declare on their own responsibility that the articles are authentic and there is no conflict of interest and also transmit the copyright to the publisher. Authors views do not always coincide with the editorial board’s opinion.

Registration certificate nr.270 of 31.10.2013
Postcode: PM-31627
ISSN 1810-9136

Publishing house of ASEM, Chisinau-2019

SUMAR

BUSINESS ȘI ADMINISTRARE

Promovarea destinației turistice prin intermediul brandului turistic de țară	7
<i>Conf. univ. dr. Nicolae Platon, ASEM</i> <i>Director al Centrului de Informare și Promovare în Domeniul Turismului din Republica Moldova</i>	
Evaluarea dezvoltării inovațiilor și a activităților științifice în Republica Belarus	25
<i>Conf. univ. dr. Olga Pugaciova,</i> <i>Universitatea de Stat „Francisk Skorina” din Gomel, Republica Belarus</i>	
Incubatoarele de afaceri din Republica Moldova: evoluție și performanțe	41
<i>Drd. Ana Cîrlan, ASEM</i>	
Managementul riscului – identificare, evaluare și reacția la risc	58
<i>Drd. Hezy Shayb, Universitatea Tehnică a Moldovei</i> <i>Director executiv, Compania „Israel Vehicle Importers Association”, Israel</i>	
Tendențele fenomenelor demografice în Republica Moldova și problemele aferente pieței muncii în mediul rural	71
<i>Drd. Alina Caradja, Universitatea Agrară de Stat din Moldova</i>	

ECONOMIE FUNDAMENTALĂ ȘI APLICATIVĂ

Riscurile lanțului de aprovizionare	83
<i>Conf. univ. dr. Natalia Galanton, ASEM</i>	
Sistemul de compensații și beneficii – element important în atragerea și menținerea angajaților în cadrul organizației	94
<i>Drd. Aliona Dron, ASEM</i>	

FINANȚE, CONTABILITATE ȘI ANALIZĂ FINANCIARĂ

Perfecționarea procesului de acordare a ajutoarelor de stat sub formă de facilități fiscale	107
<i>Conf. univ. dr. Angela Belobrov, ASEM</i> <i>Drd. Dumitru Gîrdea, UCCM</i>	

INTEGRARE EUROPEANĂ ȘI POLITICI SOCIALE

Precondiții de perfectare a procesului de internaționalizare a învățământului superior al Republicii Moldova în contextul integrării europene	116
<i>Lect. univ. drd. Larisa Trifonova,</i> <i>Universitatea Liberă Internațională din Moldova</i>	

CONTENT

BUSINESS AND ADMINISTRATION

Promotion of the Tourism Destination through the Country's Tourism Brand	7
<i>Assoc. Prof. PhD Nicolae Platon, ASEM Director of the Tourism Information and Promotion Center of Moldova</i>	
Evaluation of Innovation and Scientific Activities Development in the Republic of Belarus	25
<i>Assoc. Professor PhD Olga Pugacheva, Francisk Skorina Gomel State University, Gomel, Republic of Belarus</i>	
Business Incubators in the Republic of Moldova: Evolution and Performances	41
<i>PhD candidate Ana Cirlan, ASEM</i>	
Risk Management – Identifying, Assessing and Responding to Risks	58
<i>PhD candidate Hezy Shayb, Technical University of Moldova Executive Director, „Israel Vehicle Importers Association”, Israel</i>	
Trends of Demographic Phenomena in the Republic of Moldova and the Issues of the Labour Market in the Rural Area	71
<i>PhD candidate Alina Caradja, State Agrarian University of Moldova</i>	

FUNDAMENTAL AND APPLIED ECONOMICS

Supply Chain Risks	83
<i>Assoc. Prof. PhD Natalia Galanton, ASEM</i>	
Compensation and Benefit System – an Important Element in Attracting and Retaining Employees within the Organization	94
<i>PhD candidate Aliona Dron, ASEM</i>	

FINANCE, ACCOUNTING AND FINANCIAL ANALYSIS

Improving the Granting Process of Fiscal State aid in the Form of Fiscal Facilities	107
<i>Assoc. Prof. PhD Angela Belobrov, ASEM PhD candidate Dumitru Girdea, UCCM</i>	

EUROPEAN INTEGRATION AND SOCIAL POLICIES

Preconditions to Improve the Process of Internationalization of Higher Education of the Republic of Moldova in the Context of European Integration	116
<i>Lecturer, PhD candidate Larisa Trifonova, Free International University of Moldova</i>	

338.486(478)

**PROMOVAREA DESTINAȚIEI
TURISTICE PRIN INTERMEDIUL
BRANDULUI TURISTIC
DE ȚARĂ**

*Conf. univ. dr. Nicolae PLATON,
Director al Centrului de Informare
și Promovare în Domeniul Turismului
din Republica Moldova
platonanat@yahoo.com*

Moto: Prin brandul turistic de țară
se asigură comunicarea destinației turistice
cu consumatorii-turiști.

Autorul

În decursul timpului, mărcile comerciale (brandul) au ajuns să fie asociate cu posibilitatea obținerii unui anumit prestigiu, la început doar în cazul produsului promovat, iar apoi chiar și pentru țările de destinație turistică din spatele brandului. Astăzi, brandurile turistice joacă un rol foarte important, fiind asociate, ca simboluri influente, pentru diverse destinații turistice.

Capacitatea brandurilor de a transmite rapid mesaje complexe, cu un puternic impact emoțional, dar și abilitatea de a atrage atenția mass-mediei, le transformă în unelte ideale pentru promovare și atragerea turiștilor.

Prin acest articol, autorul argumentează necesitatea existenței brandului de țară pentru o destinație turistică, caracterizează beneficiile specifice lui, descrie funcțiile, elementele, structura și componentele acestuia.

Cuvinte-cheie: destinație turistică, brand, branding de țară, imaginea de brand, personalitatea brandului, notorietatea brandului, comunicarea integrată de marketing.

JEL: M, M16, M31, L83.

338.486(478)

**PROMOTION OF THE TOURISM
DESTINATION THROUGH
THE COUNTRY'S TOURISM
BRAND**

*Assoc. Prof., PhD Nicolae PLATON,
Director of the Tourism Information
and Promotion Center of Moldova
platonanat@yahoo.com*

Motto: The country's tourism brand assures
the communication of the tourism destination
with the consumers – tourists.

Author

Over the years, trademarks (brand) have begun to be associated with the possibility of gaining a certain prestige. If at the beginning they were related only to the promoted product, then, over time, they became an identifier even for the brand-related tourism destination countries. Today, tourism brands have a very important role, being associated as influential symbols for various tourism destinations.

The ability of brands to make fast-forward transmissions of multilateral messages that have a strong emotional impact, as well as the ability to place in the media's view, modifies and transforms them into trademarks that are perfect for promoting and attracting tourists.

In this article, the author argues the need for the country brand for a tourist destination, characterizes its specific benefits, describes the functions, elements, structure and its components.

Keywords: tourism destination, brand, country branding, brand image, brand's personality, brand's awareness, integrated marketing communication.

JEL: M, M16, M31, L83.

Introducere

Practica creării unor mărci sau însemne proprii datează de la egiptenii antici, despre care se știe că aveau obiceiul de a-și însemna vitele încă din anul 2700 î.Hr. Această etichetare era folosită pentru a diferenția vitele unei persoane de cele ale altele, prin intermediul unui simbol distinctiv, imprimat pe pielea animalului cu un fier încins.

În decursul timpului, practica de a însemna obiectele cu o marcă s-a extins către o gamă largă de ambalaje și bunuri oferite spre vânzare, nefiind trecute cu vederea produsele și serviciile turistice.

În prezent, înțelesul termenului a fost extins pentru a desemna personalitatea strategică a unui produs, a unei companii sau al unei țări. Astfel, marca comercială sau brandul se referă la valorile și promisiunile pe care un consumator le percepe la un produs/o companie, o destinație turistică și care îi pot influența decizia de cumpărare.

Vorbind despre importanța brandului turistic național, este important să conștientizăm că orice națiune are un brand și că acesta este definit de oameni, de temperamentul lor, de educația, de aspectul și de eforturile acestora, factori ce determină complexitatea lui.

Evoluția valorilor unei națiuni este dificil de realizat, deoarece aceasta înseamnă: educație, statut social, standard de viață, iar schimbarea modului în care sunt și se comportă oamenii durează generații întregi.

Programele de branding de națiune au ca scop să facă valorile țării mai bine cunoscute, să reducă efectele diverselor situații cauzate de indivizi, ce afectează negativ imaginea țării, să promoveze turismul sau să atragă investitori.

Astfel, identitatea produselor și serviciilor turistice, promovate de către o destinație turistică, trebuie înzestrate cu puterea unui brand, pentru a avea succes în recunoașterea lor. În aceste condiții, pentru a-i oferi produ-

Introduction

Ancient Egyptians were the ones who initiated and developed the practice of creating own marks and signs. They used to sign cattle starting from the year 2700 BC. This custom, which was materialized by using a distinctive symbol that was transposed on the skin of animals by means of hot iron, was used to differentiate the cattle belonging to a certain person.

Over the years, this habit, of marking certain items with a mark, has been translated into packaging and goods for sale, while tourism products and services have also experienced this fact.

At present, the meaning of the term has been broadened to designate the strategic personality of a product, company, or country. Thus, the trademark or brand refers to a set of promises and values that are perceived by the consumer from a product, company, tourism destination and can have an effect on the purchasing decision.

Speaking about the importance of the national tourism brand, it is important to realize that every nation has a brand and that it is defined by people, their temper, their education, their appearance and their efforts, factors that determine its complexity.

It should be noted that it is complicated to achieve the evolution of the values of a nation, because it means: education, social status, standard of living, while changing the way to be and the behaviour of people lasts for generations.

National branding programs aim to make the country's values better known, to reduce the effects of various situations caused by individuals that negatively affect the image of the country, to promote tourism or attract investors.

Thus, the identity of tourism products and services, promoted by a tourism destination, must be endowed with the strength of a brand to be successful in recognizing them.

sului pe deplin un brand, este necesar să se arate consumatorilor „ce este acesta” – să i se dea un nume și alte caracteristici de identificare, totodată, explicându-se avantajele produsului turistic și motivul pentru care ar trebui să-i intereseze pe turiști.

Actualitatea temei

De ani de zile, Republica Moldova doarește să se afirme pe plan internațional și să înceapă să fie prezentă pe harta turismului internațional. Acest lucru se constituie într-o adevărată provocare pentru managementul destinației turistice.

Străinii nu par să cunoască lucruri edificatoare despre Republica Moldova și tind să facă asocieri superficiale. În aceste condiții, străinilor trebuie să li se furnizeze informații clare și concise despre țară, cu privire la ceea ce reprezintă Republica Moldova, caracteristicile oamenilor care trăiesc aici, valorile culturale ale acestora, modul de viață. Prin aceasta, se realizează notorietatea imaginii țării și se ameliorează percepțiile publicului vizat.

Conceptul brandului turistic de țară necesită să fie creat în așa mod, încât să faciliteze identificarea și diferențierea produselor turistice din Republica Moldova, față de alte țări, dar și pentru a le permite întreprinderilor turistice autohtone să vândă produsele lor sub acest brand.

În prezent, brandul turistic al Republicii Moldova joacă un rol foarte important, fiind asociat ca simbol influent în atragerea turiștilor de pe mapamond.

Metode aplicate

La elaborarea prezentului articol, autorul a utilizat 3 metode de cercetare, după cum urmează:

Cercetarea fundamentală a permis studierea tendințelor actuale în materie de branding la nivel internațional și național, fiind reflectate posibilele schimbării, care pot fi obținute în urma utilizării brandului turistic de

Under these circumstances, in order to offer the product a full brand, it is necessary to show consumers what “it is” – to give it a name and other identifying features, while explaining the benefits of the tourism product and the reason for which it should make tourists be interested in it.

Topicality of the subject

For many years now, the Republic of Moldova wishes to assert itself internationally in order to be present on the international tourism map. This represents a real challenge for the tourism destination management.

Foreigners do not seem to know the edifying things about the Republic of Moldova, so they tend to make superficial associations. Under these circumstances, it is necessary to provide foreigners with clear and concise information about the country, about what the Republic of Moldova is, characteristics of people who live here, their cultural values, the way of life. By this, the image of the country is well known and perceptions of the target audience are improved.

The concept of the country’s tourism brand needs to be created in such a way as to facilitate the identification and differentiation of tourism products from the Republic of Moldova in comparison to other countries. At the same time, this will allow domestic tourism companies to sell their products under this brand.

At present, the tourist brand of the Republic of Moldova plays a very important role, being associated as an influential symbol in attracting tourists from all over the world.

Applied methods

While writing this article, the author has used 3 research methods as follows:

Fundamental research has allowed the study of current branding trends at international and national levels, thus being reflected the possible changes that can be achieved as a result of the use of the country’s tourism

țară. În cercetarea fundamentală, au fost încadrate investigațiile sub formă de studii teoretice, care au dus la formularea unor concluzii practice științific argumentate.

Cercetarea pentru dezvoltare a avut ca scop identificarea acelor soluții, care pot fi utilizate în contextul utilizării brandului turistic de țară. Pentru a găsi răspunsuri la spectrul de probleme, pe care le întrunește brandingul, în cercetare s-a folosit, literatură de specialitate și de interes general, precum și un variat instrumentar de cercetare științifică, analize comparative, care evidențiază complexitatea brandului ca generator de beneficii în atragerea turiștilor străini.

Cercetarea aplicativă a avut ca sarcină selectarea informației necesare pentru direcționarea activității practice, în vederea creșterii muncii metodice. Informația selectată asigură suportul practic în cunoașterea mecanismului de utilizare a brandului turistic de țară.

Rezultate și discuții

Brandul, cunoscut și sub denumirea de **marcă de produs**, este un nume, termen, model, sau simbol, care diferențiază, în percepția consumatorului, un produs sau un serviciu concurent de altele, situate pe piață. Brandurile sunt folosite în domeniul afacerilor, marketingului și publicității.

Asociația Americană de Marketing definește „**brandul**” ca: nume, termen, simbol, imagine sau combinația acestora destinate să identifice bunurile sau serviciile unei societăți comerciale sau ale unui grup de societăți prin diferențierea acestora de produsele sau serviciile concurenților. Aceste diferențe pot fi funcționale, raționale și tangibile și sunt legate de calitatea operațională a brandului [8].

Strategiile folosite pentru a crea și promova o marcă comercială (reunite sub numele de „branding”, în limba engleză) reprezintă un set de metode de marketing și de comunicare ce ajută la diferențierea unei companii sau a

brand. Fundamental research included investigations under theoretical studies, which led to the formulation of some scientifically substantiated applied conclusions.

Research for development aimed at identifying those solutions that can be used in the context of using the country's tourism brand. Specialized and general interest literature, as well as a variety of scientific research tools, comparative analysis, that highlights the complexity of the brand as a generator of benefits in attracting foreign tourists, has been used in research in order to find answers to the spectrum of issues that branding has met.

Applied research was tasked with selecting the information needed to direct the practical work, in order to increase methodical work. The selected information provides practical support in knowing the mechanism of using the country's tourism brand.

Results and discussions

The brand, which is also given the name of **the product brand**, is a name, term, model, or symbol, which contributes to the consumer's differentiation of a competitor's product or service from others, located on the market. Brands are widely used in business, marketing and advertising.

The American Marketing Association defines “**brand**” as: a name, term, symbol, image or combination thereof intended to identify the goods or services of a company or group of companies by distinguishing them from the products or services of competitors. These differences can be functional, rational and tangible and are related to the brand's operational quality [8].

In order to create and promote a trademark, several strategies (reunited under the term branding) are used, which consist of a variety of marketing, promotion and communication methods that create distinctions between certain companies or products vs. com-

unor produse față de competitori, având drept scop crearea unei impresii durabile în mintea consumatorului.

Un management eficient al brandingului presupune că produsele și serviciile turistice, oferite de o anumită destinație turistică, sunt cunoscute pentru publicul-țintă brandului [1]. Astfel, destinațiile turistice nu ar trebui să fie văzute doar pentru faptul că au ieșire la mare și au munți pe teritoriul lor, ci datorită caracteristicilor ospitaliere a unei țări, însoțite de cultură, tradiții, siguranță și autenticitate a produselor turistice care sunt importante pentru consumator.

Brandul, de asemenea, poate fi un atribut de bază al politicii de promovare a unei destinații turistice, folosit pentru a individualiza și identifica produsele și serviciile turistice, față de cele identice sau similare ale altor țări.

În viziunea Asociației Americane de Marketing, noțiunea de brand definește următoarele aspecte: [8].

- *brand* – nume, un termen, un simbol, un design sau o combinație a acestora, în scopul identificării bunurilor și serviciilor unui vânzător sau ale unui grup de vânzatori și al diferențierii lor de bunurile și serviciile concurenților;
- *numele de brand* – elementele care fac posibilă pronunțarea efectivă, altfel spus componenta fonetică a brandului;
- *logotipul* – desenul, simbolul sau semnul grafic ce permite localizarea sau identificarea vizuală a brandului;
- *brand înregistrat* – marca protejată, din punct de vedere legal, care poate fi utilizată în exclusivitate.

Numele brandului poate fi reprezentat în scris sau oral, care **identifică** un produs, un serviciu sau o țară de destinație turistică, diferențiind-o de alte țări turistice.

peting companies or products that intend to form a lasting product or company impressions to the consumer.

Efficient branding management implies that tourism products and services, offered by a particular tourism destination, are known to the target audience [1]. Thus, tourism destinations should not be viewed solely by the fact that there is access to sea and mountains on their territory, but the hospitality characteristics of a country, accompanied by the culture, traditions, safety and authenticity of the tourism products, important for the consumer.

The brand can also be a basic attribute of a tourism destination promotion policy used to individualize and identify tourism products and services, in regard to identical or similar ones in other countries.

In the view of the American Marketing Association, the notion of brand defines the following aspects: [8].

- *brand* – name, term, symbol, design or combination of them, in order to identify the goods and services of a seller or group of sellers and differentiate them from competitors' goods and services;
- *brand name* – the elements that make it possible to pronounce effectively, i.e. the phonetic component of the brand;
- *logo* – drawing, symbol or graphic sign that allows location or visual identification of the brand;
- *registered trademark* – the legally-protected trademark that can be used exclusively.

The name of the brand can be represented both in writing and orally; it tends to **identify** a product, service or country of tourism destination, differentiating it from other tourism countries.

Also, the identity of the tourism brand meets several individual components, such as:

De asemenea, identitatea brandului turistic întrunește un set de componente individuale, cum ar fi un design, un set de imagini, un slogan, o viziune etc., care deosebește acest brand de altele. Pentru a crea o impresie puternică a propriei identități de brand, o țară de destinație turistică trebuie să cunoască în profunzime piața vizată, concurenții și mediul de afaceri.

Un nume de brand poate include cuvinte, fraze, semne, simboluri, desene sau orice combinație a acestor elemente. Pentru consumatori, un nume de brand este un element care ajută memoria în a-și aminti de produsele turistice preferate.

Conform legislației Republicii Moldova (în temeiul Legii nr. 38 din 29.02.2008 „Privind protecția mărcilor”, publicată în Monitorul Oficial nr. 99-101), „marca reprezintă orice semn (vizual, sonor, olfactiv, tactil), care servește la individualizarea și deosebirea produselor și/sau serviciilor unei persoane fizice sau juridice de cele ale altor persoane fizice sau juridice” [3].

În Republica Moldova, titularul de drept al brandului turistic de țară este Agenția de Investiții, organ al administrației publice centrale de specialitate în domeniul turismului, care transmite, în mod gratuit, în baza contractului de licență, dreptul de utilizare a brandului – actorilor pieței turistice.

În opinia noastră, componentele-cheie, care formează instrumentarul unui brand, trebuie să includă: identitatea brandului, valoarea de imagine a brandului, personalitatea brandului, notorietatea brandului, comunicarea acestuia (prin intermediul logourilor sau al mărcilor înregistrate), recunoașterea brandului, loialitatea față de brand și diferitele strategii de promovare și administrare a brandului (tabelul 1).

design, the set of images, slogan, vision, etc., which allows distinguishing this brand from others. In order to create a strong sense of brand identity, a country of tourism destination needs to be deeply acquainted with the target market, competitors, including the business environment.

The brand name can include the following elements: words, phrases, signs, symbols, drawings, and other combinations of them. Consumers perceive the brand name as an element that helps memory to remember the favourite tourism products.

According to the Legislation of the Republic of Moldova (Law No. 38 of 29.02.2008 “On the protection of trademarks”, Official Monitor No. 99-101), “the trademark is any sign (visual, sound, olfactory, tactile) that serves to individualize and distinguish products and/or services of an individual or legal person from those of other individuals or legal persons” [3].

In the Republic of Moldova, the right holder of the country’s tourism brand is the Investment Agency – a body of the central public administration specialized in tourism, which transmits the actors of the tourism market, based on the license agreement and free of charge, the right to use the brand.

In our opinion, the main components of a brand toolbox must include: brand identity, brand image value, brand personality, brand notoriety, as well as brand communication (through logos or trademarks), brand recognition, brand loyalty, and various brand promotion and management strategies (table 1).

Tabelul 1/ Table 1

Instrumentarul brandului turistic/ The tourist brand Toolbox

Nr. crt./ No.	Trusa de instrumente / Toolbox	Caracteristici/ Characteristics
1.	Identitatea brandului/ Brand identity	Reprezentarea valorilor fundamentale, care stau la conceperea brandului/ Representation of the fundamental values for the brand design
2.	Valoarea de imagine a brandului/ Brand image value	Reprezintă plusvaloarea pe care brandul o atribuie produselor și serviciilor turistice/ Represents the added value the brand attributes to tourism products and services
3.	Personalitatea brandului/ Brand personality	Oferă turiștilor sentimente, percepții, imagini, experiențe, convingeri, atitudini ș.a.m.d., care ajung să fie asociate cu o destinație turistică/ Gives tourists feelings, perceptions, images, experiences, beliefs, attitudes, etc., which are associated with a tourism destination
4.	Notorietatea brandului/ Brand notoriety	Implică abilitatea turiștilor de a recunoaște și de a-și aminti de brand/ Implies the ability of tourists to recognize and remember the brand
5.	Comunicarea brandului/ Brand communication	Asigurarea transmiterii mesajelor despre brandul turistic prin diverse canale de comunicare către potențialii turiști/ Ensuring the transmission of messages about the tourism brand through various channels of communication to potential tourists
6.	Recunoașterea brandului/ Brand recognition	Identificarea țării având la bază logoul, sloganul sau culorile acestuia/ Identifying the country based on its logo, slogan or its colours
7.	Loialitatea față de brand/ Brand loyalty	Repetarea achiziției de produse și servicii turistice și disponibilitatea de a încerca produse și servicii turistice noi oferite sub același brand/ Repeating the purchase of tourism products and services and the willingness to try new tourism products and services offered under the same brand
8.	Strategii de promovare și administrare a brandului/ Brand promotion and management strategies	Modul în care este asigurat programul de marketing de țară în vederea popularizării brandului/ The way the country marketing program is ensured in order to popularize the brand

Sursa: elaborat de autor / Source: developed by the author

Brandul are capacitatea de a influența continuu și regulat comportamentul celor care intră în contact cu el, accelerând decizia lor de cumpărare și stabilind astfel cererea pentru un anumit produs turistic existent sau producând extinderea instinctului de cumpărare pentru noile produse și servicii turistice.

Brandingul de țară

Conform Agenției spaniole Bloom Consulting, crearea unui brand de țară necesită o abordare sistemică în analiza premiselor, elaborarea strategiei, planificarea, lansarea și întreținerea imaginii țării atât la nivel intern, cât și extern. Aprecierea brandului de țară se face în baza a trei elemente: turism, talent și comerț. O imagine pozitivă a țării consolidează identitatea națiunii, crește respectul cetățeanului față de aceasta și promovează exportul brandului spre exterior. Acesta, ulterior, crește și influențează diplomația publică atât la nivel intern, cât și extern [9].

Brandingul de țară trebuie să aibă ca scop identificarea produselor sau serviciilor turistice, având în vedere specificul și caracteristicile sale, indicând, prin aceasta, responsabilitatea unui tur-operator sau agenție de turism de a crea pachete de servicii turistice de calitate.

Consumatorii-turiști, în momentul actual, cunosc multe destinații turistice datorită experienței din trecut în utilizarea pachetelor de servicii turistice, sau grație programelor de marketing inițiate de guvernele multor țări. În aceste condiții, ei identifică ușor produsele turistice care îndeplinesc necesitățile lor și pe cele care nu-i satisfac.

Brandul turistic de țară trebuie să îndeplinească o serie *de criterii* importante, cum ar fi:

- identificarea rapidă a țării de destinație turistică;
- reducerea timpului necesar pentru achiziția produsului turistic;
- asigurarea, de către țara receptoare, a protecției juridice în privința exclusivității produselor turistice livrate;

The brand has the ability to continuously and regularly influence the behaviour of those who come into contact with it, accelerating their purchase decision and thus establishing the demand for an existing tourism product or producing the expansion of the purchasing instinct for new tourism products and services.

Country branding

According to the Bloom Consulting Spanish Agency, in order to create a country brand, it is necessary to use a systemic approach to analyse the premises, develop the strategy, plan, launch and maintain the image of the country both internally and externally. Tourism, talent and trade represent the three elements underpinning the country's brand appreciation. Developing a positive image of the country allows for the consolidation of the nation's identity, enhancing citizens' respect for it and promoting the export of the brand to the outside. It subsequently increases and influences public diplomacy both at the internal and external levels [9].

Country branding should aim to identify tourism products or services, based on their specificity and characteristics, thus indicating the responsibility of a tour operator or tourism agency to create quality tourism packages.

At the moment, consumers – tourists are acquainted with many tourism destinations due to past experience in the use of tourism packages, or thanks to marketing programs initiated by the governments of many countries. Under these conditions, they easily identify tourism products that meet their needs and those that do not satisfy them.

The country's tourism brand must meet a number of important *criteria* such as:

- quick identification of the country of tourism destination;
- reducing the time needed to purchase the tourism product;
- ensuring the recipient country with legal protection regarding the exclu-

- siguranța investițiilor în programele de marketing prin garantarea protecției proprietății intelectuale asupra brandului de țară.

Dacă este să analizăm structura unui brand, el poate fi prezentat astfel:

- **nume:** cuvântul sau cuvintele folosite pentru a identifica o țară, un produs, un serviciu sau un concept;
- **logo:** imaginea înregistrată ca proprietate intelectuală, care identifică un brand;
- **slogan sau motto:** de exemplu, „Descoperă drumurile vieții”;
- **elemente grafice:** „Pomul Vieții”, simbol complex al culturii naționale, a fost ales să reprezinte valorile și specificul turismului în Republica Moldova: ospitalitatea, naturalețea, sinceritatea și autenticitatea.
- **forme:** forma ușor de recunoscut a „Pomului vieții”, care simbolizează traseele turistice.
- **culori:** spectrul de culori, care este inspirat din covoarele moldovenești.

Profesorul din Sibiu, Ilie Rotariu, în cartea sa „Dezvoltarea destinației turistice”, explică modul în care se poate identifica necesitatea de modificare a brandului la nivelul unei destinații turistice: [5]

- a) necesitatea de a schimba o imagine învechită, confuză sau inadecvată;
- b) dezvoltarea destinației, prin investiții în infrastructură sau prin crearea de noi evenimente, impune redefinirea brandului;
- c) s-au lansat sau se lansează programe de revitalizare a industriei turistice;
- d) lipsesc mesajele de marketing ale destinației sau sunt lipsite de adresă;
- e) la nivelul destinației apar schimbări frecvente cu privire la mesajele de promovare și se manifestă o lipsă de unitate pe piața turistică;

sivity of the supplied tourism products;

- security of investments in marketing programs by ensuring the protection of intellectual property on the country brand.

If we analyse the structure of a brand, it can be presented as follows:

- **name:** the word or words used to identify a country, product, service or concept;
- **logo:** the image registered as intellectual property, which identifies a brand;
- **slogan or motto:** for example, “Discover the routes of life”;
- **graphic elements:** “The Tree of Life”, which is a complex symbol of national culture, was chosen to represent the values and specificities of tourism in the Republic of Moldova: hospitality, naturalness, sincerity and authenticity;
- **shapes:** the easy-to-recognize form of “The Tree of Life”, which symbolizes tourism routes;
- **colours:** a spectrum of colours inspired from Moldovan carpets.

Professor Ilie Rotariu from Sibiu, in his book “Development of tourism destination”, explains how to identify the need to change the brand at the level of a tourism destination: [5]

- a) the need to change an obsolete, confused or inappropriate image;
- b) destination development, by investing in infrastructure or creating new events, requires redefining the brand;
- c) programs to revitalize the tourism industry have been launched or are launched;
- d) marketing messages of the destination are missing or are lacking in address;
- e) there are frequent changes at the destination level in terms of promotional messages and there is a lack of unity on the tourism market;

- f) piețele tradiționale ale destinației scad ca mărime;
- g) resursele de marketing ale destinației au fost utilizate incorect.

Valoarea de imagine a brandului turistic reprezintă plusvaloarea, pe care brandul o atribuie produselor și serviciilor turistice. Plusvaloarea poate fi reflectată prin modul în care consumatorii gândesc, simt și interacționează cu brandul, precum și cota de piață și nivelul veniturilor pe care le aduce brandul turistic țărilor de destinație turistică.

Potrivit unui studiu semnat de Philip Kotler, identitatea unui brand poate genera *patru tipuri de elemente* semnificative [6]:

- 1) atribute;
- 2) beneficii;
- 3) valori;
- 4) personalitate.

Atributele unui brand reprezintă setul de calități cu care țara dorește să fie asociată. De exemplu, brandul turistic al Republicii Moldova prezintă ca atribut:

- un pom stilizat la baza căruia se află inițiala „M”, care reprezintă pământul roditor al Moldovei;
- în vârful pomului, este situat simbolicul trandafir, care reprezintă folclorul tradițional moldovenesc;
- fiecare terminație a crengilor reprezintă un simbol: fructele care denotă gustul natural al fructelor din Moldova, inimioarele reprezintă sinceritatea, crucea semnifică caracterul ortodox al culturii noastre, vinurile reprezintă ospitalitatea, floarea de busuioc reprezintă sărbătorile din Moldova, iar în frunte este „trandafirul de la Moldova”, care reprezintă folclorul nostru tradițional;
- liniile verticale reprezintă traseele turistice ale țării, care urmează a fi descoperite.

- f) traditional destination markets decrease by size;
- g) destination marketing resources have been misused.

The image value of the tourist brand is the added value the brand attributes to tourism products and services. The added value can be reflected by the way consumers think, feel and interact with the brand, as well as the market share and the level of revenue the tourist brand brings to the tourist destination countries.

According to a study signed by Philip Kotler, the brand identity can generate *four types of significant elements* [6]:

- 1) attributes;
- 2) benefits;
- 3) values;
- 4) personality.

Brand **attributes** are the set of qualities that the country wants to be associated with. Thus, for example, the tourism brand of the Republic of Moldova presents as an attribute:

- a stylized tree at the base of which is the initial “M”, which represents the fruitful soil of Moldova;
- the symbolic rose stays at the top of the tree, which represents the traditional Moldovan folklore;
- every end of the branches is a symbol: the fruits that denote the natural taste of Moldovan fruits, the hearts represent sincerity, the cross signifies the Orthodox character of our culture, the wines represent hospitality, the basil flower represents the holidays in Moldova, and the “rose of Moldova”, which represents our traditional folklore;
- vertical lines represent the country’s tourism routes to be discovered.

It is said that the country’s tourism brand has a major impact on the purchase decision when the consumer’s reaction to

Se spune că brandul turistic de țară are un impact major asupra deciziei de cumpărare, atunci, când reacția consumatorilor la produsele și serviciile turistice existente pe piața turistică sunt mai mari decât în cazul unui produs turistic necunoscut [2]. Pe de altă parte, se mai consideră că brandul turistic de țară are o imagine negativă, dacă consumatorul reacționează mai rezervat la vederea acesteia, în raport cu alte destinații turistice.

Există **trei factori** care diferențiază brandul turistic de țară:

- ✓ În primul rând, valoarea de imagine a brandului turistic de țară provine din modalitățile de reacție ale consumatorului. Dacă nu se identifică nicio diferență, atunci, țara de destinație turistică poate fi clasificată ca o destinație standard. În acest caz, concurența între țările prezente pe piața turistică internațională cu oferte turistice similare se va baza pe preț.
- ✓ În al doilea rând, diferențele de reacție sunt o consecință a cunoașterii consumatorului privind caracteristicile brandului turistic. Cunoștințele despre brand interacționează gândurile consumatorului cu brandul, amplifică sentimentele, reînvie experiențele din trecut etc. Brandul turistic de țară trebuie să incite consumatorii-turiști cu asocieri puternice ale vacanțelor petrecute, unice în felul lor.
- ✓ În al treilea rând, reacția distinctivă a consumatorilor se reflectă în percepțiile, preferințele și comportamentul lor odată cu lansarea programelor de marketing, inițiate de țările de destinație turistică.

Cunoașterea necesităților și doleanțelor consumatorilor-turiști, reprezintă forța motrice a diferențelor, care se manifestă în valoarea de imagine a brandului turistic de țară. Dacă ar

tourism products and services existing on the tourist market is higher than in the case of an unknown tourism product [2]. On the other hand, it is also considered that the country's tourism brand has a negative image, if the consumer reacts more reserved when seeing it, compared to other tourism destinations.

There are **three factors** that differentiate the country's tourism brand:

- ✓ *Firstly*, the image value of the country's tourism brand comes from the consumer's response. If there is not identified any difference, the country of tourism destination can be classified as a standard destination. In this case, the competition between the countries present on the international tourism market with similar tourism offers will be based on price.
- ✓ *Secondly*, the differences in response are a consequence of the consumer's knowledge of the characteristics of the tourism brand. Brand knowledge interact consumer ideas with the brand, amplify feelings, revive past experiences, etc. The country's tourism brand must incite consumers-tourists with strong associations of holidays, unique in their own way.
- ✓ *Thirdly*, the distinctive consumers' reaction is reflected in their perceptions, preferences and behaviour with the launch of marketing programs initiated by the countries of tourism destination.

Knowing the needs and wishes of consumers-tourists represents the driving force behind the differences that are reflected in the image value of the country's tourism brand. If we were to use the artistic language, we can associate the image value of the brand with a strategic bridge that ensures the link between the past and future.

fi să folosim limbajul artistic, putem asocia valoarea de imagine a brandului cu o punte strategică de legătură, care asigură conexiunea dintre trecut și viitor.

Managerii de brand de țară trebuie să conștientizeze faptul că destinațiile cu specific divers atrag turiști cu caracteristici diferite. Astfel, se impune segmentarea pieței turistice în funcție de atracțiile turistice solicitate de turiști, plecând de la natura și frumusețea peisajului, evenimentele culturale, sportive și de aventură până la jocurile de noroc.

Succesul oricărei destinații turistice reiese din capacitatea destinației de a se concentra exact asupra acelor tipuri de atracții, pe care le doresc turiștii, iar ordinea de dezvoltare a destinației ar trebui să presupună explorarea și valorificarea, într-o primă etapă, a resurselor, deja, existente și, pe măsură ce resursele financiare devin disponibile, ar trebui să se realizeze investiții în dezvoltarea infrastructurii, în măsuri de siguranță și în prestarea serviciilor de calitate, respectiv în crearea de noi atracții conform dorințelor turiștilor vizați. Valorile căutate de turiști sunt: valori sociale, valori culturale, valori educaționale, senzații emoționale, comoditate, personalizare, preț-calitate. În același timp, trebuie să se analizeze serios și ofertele competitorilor și mediul concurențial, deoarece turiștii au la dispoziție un număr extrem de mare de variante, dintre care pot să aleagă și vor alege cea destinație, care le promite cea mai bună valoare la cel mai bun raport preț-calitate, sau cele mai bune beneficii la un anumit preț avantajos și accesibil.

Pornind de la cele expuse, pentru crearea unui brand turistic de țară, trebuie să existe

5 motivații-cheie:

1. „*Condițiile necesare*” – performanța produsului turistic trebuie să fie acceptabilă, fiind de preferat ca acesta să aibă reputația unui produs de bună calitate.
2. „*Legendele*” – exploatarea puterii miturilor, acelor „super-povești”, care au

Country brand managers need to be aware of the fact that diverse destinations attract tourists with different characteristics. Thus, it is necessary to segment the tourism market according to the tourism attractions demanded by tourists, starting from the nature and the beauty of the landscape, cultural, sporting and adventure events till gambling.

The success of any tourism destination results in the ability of the destination to focus precisely on those types of attractions that tourists want, and the order of destination development should involve exploring and capitalizing, as a first stage, of the existing resources and, as financial resources become available, investments should be made in infrastructure development, safety measures and quality service delivery, as well as create new attractions according to the wishes of the targeted tourists. The values looked for by tourists are: social values, cultural values, educational values, emotional sensations, convenience, personalization and price-quality. At the same time, competitors' offers and the competitive environment must be seriously considered, as tourists have an extremely large number of variants to choose from and will choose the destination that promises the best value for the best price-quality report, or the best benefits at a certain advantageous and affordable price.

Based on the above mentioned, **5 key motivations** must exist for the creation of a country tourism brand:

1. “*The necessary conditions*” – the tourism product's performance must be acceptable. At the same time, it is necessary for it to have the reputation of a good quality product.
2. “*Legends*” – exploitation of the power of myths, that “super-stories” that fascinated and guided people forever, a meaningful story created by the mythology of the country concerned. These legends

fascinat și ghidat oamenii dintotdeauna, o poveste plină de semnificații creată de mitologia țării vizate. Aceste legende trebuie să se bucure de unele preistorii, și să fie corect transmise către turiști, pentru ca ei să se simtă fericiți și încântați că au vizitat aceste locuri.

3. „*Dorință versus apartenență*” – manipularea cu necesitățile contradictorii ale oamenilor de a se simți incluși și, în același timp, de a beneficia de exclusivitate.
4. „*Simbol al destinației turistice*” – implicarea activă a ghizilor în procesul de expunere a legendelor, pentru a menține poziția ocupată de brandul turistic ca simbol al destinației turistice.
5. „*Transformarea visului în realitate*” – implementarea misiunii brandului la nivelul conștiinței turistului și al acțiunilor acestuia. Brandul turistic poate transmite acele senzații cu care turistul poate să asocieze destinația turistică.

Preocuparea asupra brandului de țară capătă legitimitate, dacă luăm în considerare rata extrem de mică a celor ce cunosc specificul altor țări. În plus, în cazul în care știu ceva, atitudinile oamenilor se bazează, de cele mai multe ori, pe mituri, zvonuri și legende. Așadar, este necesar să ne gândim ce fel de mituri, zvonuri și legende ar trebui să dirijăm în exterior, pentru a contura o imagine coerentă a Republicii Moldova.

Fostul Secretar General Adjunct al ONU, Shashi Tharoor remarca, în anul 2008, că un brand de țară valoros înseamnă „capacitatea de a spune cea mai bună poveste, iar demersul trebuie condus de la nivel guvernamental, creat împreună cu segmentul privat și fiind, uneori, chiar în opoziție cu Guvernul. Pentru ca o țară să fie un brand de valoare, ea trebuie să aibă cea mai bună poveste de spus”.

Adevăratele branduri nu oferă doar beneficii funcționale, ci și valoare adăugată

have to have a prehistory, and should be properly passed on to tourists so that they feel happy and delighted to have visited these places.

3. “*Desire versus belonging*” – manipulating with the contradictory needs of people to feel inclusive and, at the same time, to enjoy exclusivity.
4. “*Tourism destination symbol*” – active involvement of guides in the legend exposure process, in order to maintain the position held by the tourism brand as a tourism destination symbol.
5. “*Transforming the dream into reality*” – implementing the brand’s mission at the level of tourist’s awareness and actions. The tourism brand can transmit those sensations that the tourist can associate with the tourism destination.

The concern on the country brand is legitimate if we take into account the extremely low rate of those who know the specifics of other countries. In addition, if they know anything, people's attitudes are often based on myths, rumours and legends. So, it is necessary to think about what kind of myths, rumours and legends we should conduct externally, in order to outline a coherent image of the Republic of Moldova.

Former UN Deputy General-Secretary Shashi Tharoor spoke in 2008 about what a valuable country brand means, mainly “the ability to tell the best story, and the approach has to be taken by the government, created together with the private segment and being sometimes even in opposition to the Government. In order for a country to be a value brand, it must have the best story to tell”.

True brands offer not only functional benefits, but also non-functional added value. Strong brands need to create added value in the minds of consumers. Added value turns into loyalty, and this loyalty is the key factor in determining the success of a brand [4].

non-funcțională. Brandurile puternice trebuie să creeze valoare adăugată în mintea consumatorilor. Valoarea adăugată se transformă în loialitate și această loialitate este factorul-cheie în determinarea succesului unui brand [4].

Orice brand turistic trebuie să aibă capacitatea de a rezista testului timpului, dezbatărilor publice, întrebărilor din media și analizelor de marketing ale partenerilor și concurenților. În Republica Moldova, brandul turistic vechi a „rezistat” 11 ani, din 2003 până în anul 2014.

La 20 noiembrie 2014, a fost lansat noul brand național al sectorului turistic. Evenimentul a fost organizat în incinta Muzeului de Etnografie și Istorie Naturală, de către Agenția Turismului a Republicii Moldova, cu susținerea proiectului USAID „Creșterea Competitivității și Dezvoltarea Întreprinderilor II (CEED II)”.

Pomul Vieții, simbol complex al culturii naționale, a fost ales să reprezinte valorile și specificul turismului în Republica Moldova: ospitalitatea, naturalețea, sinceritatea și autenticitatea. Sloganul turistic, „Discover the routes of life”, îndeamnă vizitatorii să urmeze calea spre noi descoperiri, prin ospitalitatea, istoria, vinul, gastronomia și tradițiile moldovenești.

Generalizând părerile mai multor experți internaționali în domeniul turismului, precum și opinia fostului secretar general al Organizației Mondiale a Turismului, Taleb Rifai, Pomul Vieții poate deveni, în timp, un brand turistic concurent pentru multe destinații turistice. În aceste condiții, brandul turistic al Republicii Moldova poate ocupa un segment de piață, în care nu este nici lider și nici nu reprezintă o nișă.

Concluzie

În momentul actual, când competiția este acerbă, iar turiștii au la dispoziție o gamă foarte largă de destinații substituibile, din care pot să aleagă una, diferențierea pe piața inter-

Any tourism brand must be able to withstand the test of time, public debates, media questions and marketing analyses of partners and competitors. In the Republic of Moldova the old tourism brand “resisted” for 11 years, from 2003 until 2014.

On November 20, 2014, the new national tourism brand was launched at an event organized by the Tourism Agency of the Republic of Moldova at the Museum of Ethnography and Natural History, with the support of the USAID “Enhancing Competitiveness and Enterprise Development II (CEED II)” project.

The new country tourism brand is the “Tree of Life”, which is a complex symbol of native culture and which represents the values and specificities of national tourism. Visual design identification contains graphic elements associated with folklore, hospitality, nature, traditions, winemaking and religion, being accompanied by the memorable slogan “Discover the roots of life”.

By generalizing the views of several international tourism experts, as well as the opinion of the former General Secretary of the World Tourism Organization Taleb Rifai, the Tree of Life can become, in time, a competitive tourism brand for many tourism destinations. Under these circumstances, Moldova's tourism brand can occupy a market segment in which it is neither a leader, nor represents a niche.

Conclusion

At the moment, when the competition is fierce and tourists have a very wide range of substitutable destinations from which they can choose one, the differentiation on the international market becomes critical for any tourism destination. Therefore, branding is considered to be beneficial both from the supply and demand side, representing the optimal solution for identifying and differentiating the

națională devine critică pentru orice destinație turistică. Prin urmare, brandingul este considerat benefic atât din perspectiva ofertei, cât și din cea a cererii, reprezentând soluția optimă pentru identificarea și diferențierea destinației în raport cu cele concurente în percepția publicului-țintă.

Investițiile de marketing, efectuate pentru popularizarea brandului turistic de țară, dictează țărilor de destinație turistică acțiunile de viitor, care urmează a fi realizate. Consumatorii-turiști sunt acei care decid dacă sunt gata să accepte sau nu acțiunile de promovare a brandului, reieșind din felul în care ei o percep. Prin brandul turistic de țară, se asigură comunicarea destinației turistice cu consumatorii-turiști. Astfel, prin organizarea unei campanii eficiente de promovare a brandului de țară, se poate obține creșterea vânzărilor către o anumită destinație turistică, cum este și cazul Republicii Moldova în ultimii trei ani (anexa 1).

Din punctul de vedere al costurilor, toți banii cheltuiți pentru inițierea programelor de marketing în asigurarea vânzărilor produselor și serviciilor turistice, ar trebui considerați ca o investiție în popularizarea brandului turistic de țară în raport cu consumatorii-turiști. Eficacitatea acestei acțiuni ține de feed-back-ul obținut de la turiștii, care au interacționat cu această activitate de marketing.

Totodată, este necesar de menționat că determinarea și definirea identității țării sunt esențiale pentru orice încercare de a promova coerent o imagine pozitivă a Republicii Moldova. Existăm de secole, dar nu știm cine suntem, ce dorim și nici cum vrem să ne identificăm străinii. În aceste condiții, nu putem avea pretenția să fim cunoscuți de aceștia și nici nu putem aștepta ca ei să ne diferențieze de vecinii noștri. Faptul că nu s-a realizat definirea țării și a poporului din punct de vedere identitar conduce, așa cum s-a întâmplat de nenumărate ori în cazul Republicii Moldova, la

destination against those competing in the perception of the target audience.

Marketing investments made for the popularization of the country's tourism brand, dictate the tourism destination countries the future actions to be taken. Consumers – tourists are the ones who decide whether they are willing to accept or not the promotion of the brand actions, based on the way they perceive it. The country tourism brand ensures the communication of the tourism destination with the consumers – tourists. Thus, by organizing an effective campaign to promote the country brand, it is possible to increase the sales to a certain tourism destination, as is the case of the Republic of Moldova in the last three years (annex 1).

From the cost point of view, all the money spent to initiate marketing programs to ensure sales of tourism products and services should be considered as an investment in popularizing the country's tourism brand vis-à-vis consumers-tourists. The effectiveness of this action is based on the feedback obtained from tourists that have interacted with this marketing activity.

At the same time, it is necessary to mention that determining and defining the identity of the country are essential for any attempt to promote coherently a positive image of the Republic of Moldova. We have existed for centuries, but we do not know who we are, what we want and how we want to be identified by foreigners. Under these circumstances, we cannot claim to be known by them, nor can we expect them to differentiate us from our neighbours. The fact that the definition of the country and the people from the identity point of view has not been accomplished leads, as it has happened in the Republic of Moldova for many times, to troublesome confusions and is the main reason that generates the inability of many foreigners to distinguish us from the other countries of

confuzii supărătoare și constituie principalul motiv ce generează incapacitatea multor străini de a ne deosebi de celelalte țări ale fostului bloc comunist. Concluzia ce poate fi dedusă denotă că toată această stare, de fapt, se datorează lipsei de interes a guvernanților țării noastre pentru a defini identitatea Republicii Moldova, pentru a realiza și pentru a promova o imagine a acesteia și pentru a combate astfel de erori, care tind să se facă în permanență. Vina nu le aparține în totalitate autorităților. Credem că toate aceste confuzii sunt produsul partidelor politice, care, pentru un scor electoral favorabil, manipulează opinia publică cu identitatea națională, a unor ONG care fac partizanat politic, a societății civile care este pasivă în raport cu acest subiect. Chiar dacă ne deranjează și, încă mai mult, ne enervează, noi trebuie să admitem că ele ni se datorează și nouă într-o oarecare măsură, deoarece, adesea, nu am știut cum și nici nu am vrut să ne facem cunoscuți.

Un element indispensabil pentru un astfel de demers îl constituie populația țării. Pentru a avea succes în descoperirea identității și în promovarea unei imagini pozitive a Republicii Moldova, trebuie neapărat să se ia în considerare și schimbarea atitudinilor oamenilor, deoarece aceștia joacă un rol extrem de important în influențarea modului în care străinii ne percep.

Ținând cont de structura multiethnică a Republicii Moldova, credem că este oportun și necesar să se realizeze o definiție a identității țării centrată pe culturile multinaționale, ca principală valoare a sa. Avem populație de etnie română, rusă, bulgară, găgăuză, ucraineană.

O astfel de poziționare a țării va genera efecte favorabile și la nivelul strategiei de promovare a acesteia ca destinație turistică internațională.

Cu toate cele enunțate, după mai multe acțiuni orientate spre îmbunătățirea imaginii Republicii Moldova peste hotare prin crea-

the former communist bloc. The conclusion that can be deduced is that this state of affairs is due to the lack of interest of our country's governors in defining the identity of the Republic of Moldova in order to achieve and promote a picture of it and to combat such errors that are always tend to be done. Guilt does not entirely belong to authorities. We believe that all these confusions are the product of political parties that, for a favourable electoral score, manipulate public opinion with national identity, politically partisan NGOs, civil society that is passive in relation to this subject. Even if we are disturbed and we are even more annoyed, we must admit that they are also due to us to some extent, because we often did not know how and we did not want to make ourselves known.

An indispensable element for such an approach is the population of the country. To be successful in identifying and promoting a positive image of the Republic of Moldova, it is also necessary to consider changing people's attitudes, as they play an extremely important role in influencing the way foreigners perceive us.

Taking into account the multi-ethnic structure of the Republic of Moldova, we believe that it is timely and necessary to define the identity of the country centred on multinational cultures as its main value. We have Romanian, Russian, Bulgarian, Gagauzian, Ukrainian population of ethnic origin.

Such a positioning of the country will generate favourable effects also at the level of the strategy of its promotion as an international tourism destination.

However, after several actions aimed at improving the image of the Republic of Moldova abroad, by creating and promoting a national tourism brand, we can state that finally, our country possesses such a brand, capable of exploiting the natural and anthropic tourism potential of the country.

rea și promovarea unui brand turistic național, putem afirma că, în sfârșit, țara noastră dispune de un așa brand, capabil să pună în valoare potențialul turistic natural și antropologic al țării.

„Pomul vieții” a devenit, în consecință, unul dintre cele mai importante simboluri de promovare a țării, fiind prezent în toate campaniile publicitare, deoarece a reușit să pună în evidență tot ceea ce Republica Moldova poate oferi pe piața serviciilor turistice internaționale.

Concluzionând, putem afirma că adevăratul succes de perspectivă al brandului este determinat de către consumatori, de către cunoștințele acestora privind brandul. Astfel, studierea percepțiilor consumatorilor asupra brandului ne poate direcționa către activități corecte și complexe de popularizare și menținere în vizor a acestuia.

The “Tree of Life” became one of the most important symbols of the country's promotion, being present in all advertising campaigns, because it managed to highlight everything Moldova can offer on the international tourism services market.

To conclude, we can mention that the brand's true success is determined by consumers, by their knowledge about the brand. Thus, studying consumer perceptions of the brand can direct us to accurate and complex activities of its popularization and keeping in sight.

Bibliografie/ Bibliography:

1. BĂCANU, Bogdan. *Management strategic în turism*. București, Editura Polirom, 2009, p. 350, ISBN 978-973-46-1262-8, p.256.
2. COROȘ, Monica Maria. *Managementul cererii și ofertei turistice*. București, Editura C.H. Beck, 2015, p. 564, ISBN 978-606-18-0502-0, p.160.
3. LEGEA nr. 38 din 29.02.2008 „Privind protecția mărcilor”, publicată la data de 06.06.2008 în Monitorul Oficial nr. 99-101, data intrării în vigoare 06.09.2008.
4. POPESCU, Ruxandra. „Rolul strategiei de brand în promovarea și dezvoltarea orașelor”. *Revista Transilvană de Științe Administrative* 20/2007, p. 115-136, ISSN:2247-8329.
5. ROTARIU, Ilie. *Dezvoltarea destinației turistice*. Sibiu: Editura Alma Mater, 2009, pp.230, ISBN 978-973-632-495-6.
6. КОТЛЕР, Ф., БОУЭН, Дж., МЕЙКЕНЗ, Дж. *Маркетинг. Гостеприимство. Туризм*. Москва, Издательство «Юнити-Дана», 2007, 1071 стр., ISBN: 978-5-238-01263-6.

Surse online/ Online references

7. www.statistica.md. Biroul Național de Statistică a Republicii Moldova. Forma RSC 1-TUR, 2017, forma RSC 1 –BSC, 2017, (vizualizat la data de 28.11.2018).
8. <https://www.ama.org>, vizualizat la data de 20.09.2018.
9. <http://placesbrands.com/expert-chat-jose-torres-on-city-brand-fundamentals/>, vizualizat la data de 22.09.2018.

**Statistica turismului intern și receptor/
Statistics of the internal and receiver tourism**

Anul/ Year	Turiști/ Tourists	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1	Turiști locali/ Local tourists	166300	173309	179233	175901	189104	184474	184967	192042
2	Turiști străini/ Foreign tourists	63593	75000	88956	95640	93897	94381	121340	145165
	Total/Total	229893	248309	268189	271541	283001	278855	306307	337207
	Pondere turis- tilor străini / Share of foreign tourists	26,14 %	27,66%	30,02%	33,17%	35,22%	33,18%	39,61%	43,04%

Sursa: Elaborată de autor în baza datelor Biroului Național de Statistică [7] /

Source: Developed by the author based on the National Bureau of Statistics data [7].

330.341.1:001.991(476)

EVALUAREA DEZVOLTĂRII INOVAȚIILOR ȘI A ACTIVITĂȚILOR ȘTIINȚIFICE ÎN REPUBLICA BELARUS

*Conf. univ. dr. Olga PUGACIOVA,
Universitatea de Stat „Francisk Skorina”
din Gomel, Republica Belarus
OPugacheva@gsu.by*

În prezentul articol, sunt abordate problemele actuale ale dezvoltării activităților inovatoare și științifice din Republica Belarus.

Abordările privind evaluarea dezvoltării activităților de inovare și cercetare din țară sunt analizate pe baza diversilor indicatori, inclusiv nivelul dezvoltării tehnologice a economiei, dinamica primirii cererilor de brevete și emiterea de brevete, precum și în baza Indicelui Global de Inovare.

În cadrul articolului, se analizează și nivelul de dezvoltare a cercetării universitare din țară prin prisma mai multor indicatori. Pe această bază, se identifică factorii economici, de producție și alți factori, care împiedică dezvoltarea inovațiilor în Republica Belarus și principalele bariere în calea inovării în țară.

Cuvinte-cheie: *inovații, activitate de inovare, domeniu științific și educațional, activități științifice și tehnologice.*

JEL: O31, O32, O33, O38, R58.

Introducere

Unul din principalele obiective, stabilite de Strategia Națională pentru Dezvoltarea Socio-Economică Durabilă a Republicii Belarus până în 2030, este tranziția țării către o economie bazată pe cunoaștere [1]. Edificarea economiei bazate pe cunoaștere, pe cea de-a patra revoluție industrială și procesele unei noi

330.341.1:001.991(476)

EVALUATION OF INNOVATION AND SCIENTIFIC ACTIVITIES DEVELOPMENT IN THE REPUBLIC OF BELARUS

*Assoc. Prof., PhD Olga PUGACHEVA,
Francisk Skorina Gomel State University,
Republic of Belarus
OPugacheva@gsu.by*

In this article are discussed the current problems in developing innovative and scientific activities in the Republic of Belarus.

The approaches to assessing the development of innovation and research activities in the country are analysed on the basis of various indicators, including the level of technological development of the economy, the dynamics of patent applications and patent issuance as well as the Global Innovation Index.

The article also analyses the level of development of university research in the country through several indicators. On this basis, have been identified economic factors, production factors and other factors that hinder the development of innovations in the Republic of Belarus and the main barriers to innovation in the country.

Keywords: *innovations, innovation activity, scientific and educational sphere, results of scientific and technical activity.*

JEL: O31, O32, O33, O38, R58.

Introduction

One of the main goals set by the National Strategy for Sustainable Socio-Economic Development of the Republic of Belarus until 2030 is the country's transition to knowledge based economy [1]. Building knowledge-based economy, the fourth industrial revolution and

industrializări – toate acestea necesită un suport și o întreținere adecvată din partea științei.

În prezent, realizările oamenilor de știință din Belarus, în diferite domenii ale științei fundamentale și aplicate, sunt recunoscute de comunitatea mondială. În fiecare an, 3-5 inovații de clasă mondială sunt create în țară. Peste o treime din proiectele incluse în Programul de Dezvoltare a Inovării de Stat se bazează pe tehnologiile comenzilor tehnologice V-VI. Procentajul de proiecte implementate pe tehnologiile interne este același. Republica Belarus lucrează intens la crearea unei societăți digitale, dezvoltarea tehnologiilor moderne, nanotehnologiei și biotehnologiei.

Scopul strategic al dezvoltării Republicii Belarus îl constituie construirea unei economii naționale inovatoare. Comunitatea științifică recunoaște necesitatea unor idei inovatoare și a noilor tehnologii corespunzătoare, deoarece cel mai important factor în dezvoltarea statului, în zilele noastre, constă în abilitatea de a crea un produs de înaltă tehnologie, care prezintă o mai mare valoare adăugată. Sfera științifică și educațională devine o resursă importantă a economiei moderne, a cărei creștere substanțială este asigurată prin crearea și utilizarea celor mai recente evoluții științifice și tehnice.

Problema actuală a evaluării activității științifice și inovative ale organizațiilor, întreprinderilor și țării, în ansamblu, rezidă în studierea abordărilor analizei acestora printr-un sistem de indicatori diferiți, în strânsă legătură cu educația și afacerile.

Materialle și metode de cercetare

La Cel de-al II-lea Congres al oamenilor de știință din Belarus, care a avut loc la Minsk în perioada 12-13 decembrie 2017, a fost discutată, pe larg, strategia „Știință și tehnologii: 2018-2020”, în care s-au luat în considerare perspectivele dezvoltării științei și economiei naționale. A fost remarcat faptul că Republica Belarus a reușit să mențină și să asigure dez-

the processes of new industrialization – all these require an appropriate support and maintenance from science.

Today, the achievements of Belarusian scientists in various fields of fundamental and applied science are recognized by the world community. Every year 3-5 world-class innovations are created in the country. More than a third of the projects included in the State Innovation Development Program are based on technologies of the V-VI technological orders. The percentage of projects implemented on domestic technologies is the same. Belarus is actively working on creating a digital society, developing modern energy, nano and biotechnology.

The strategic goal of the development of the Republic of Belarus is to build a national innovative economy. The scientific community recognizes the need for breakthrough ideas and the corresponding new technologies, since the most important factor in the development of the state nowadays is the ability to create a high-tech product that has great added value. The scientific and educational sphere is becoming an important resource of the modern economy, whose substantial growth is ensured by the creation and use of the latest scientific and technical developments.

The actual problem of evaluating the scientific and innovative activities of organizations, enterprises and the country as a whole is the study of approaches to their analysis through a system of various indicators in close connection with education and business.

Materials and research methods

At the II Congress of Belarusian scientists, which took place in Minsk, December 12-13, 2017, the strategy “Science and Technologies: 2018-2020”, in which the prospects for the development of national science and economics were considered, was widely discussed. It was noted that the Republic of Belarus was able to maintain and ensure the

voltarea necesară a potențialului științific ca bază pentru consolidarea intensității cunoașterii și intelectualității țării pe baza inovațiilor [2]. Aceasta se referă la prezența structurilor și departamentelor de cercetare în diferite domenii ale căutării creative a oamenilor de știință cu grade și titluri, a ocupării forței de muncă în domeniul științific, a procentului de tineri în știință, a numărului de programe de cercetare de bază și de cercetare aplicată, în curs de dezvoltare.

În practica mondială modernă, există numeroși indicatori pentru determinarea nivelului de dezvoltare a activității de inovare, evaluând atât capitalul uman, cunoștințele, dezvoltarea științifică și tehnologică, cât și unele date privind piața de capital. Sistemul acestor indicatori poate include o descriere a resurselor și a rezultatelor activităților inovatoare. Analiza dimensiunii, compoziției și dinamicii potențialului de inovare este asigurată de combinația următoarelor grupe de indicatori [3]:

- inovarea în sine (sursele de informare, mărimea și componența personalului unei întreprinderi sau a unei organizații, volumul și structura mijloacelor fixe productive utilizate în activitatea de inovare, costul inovării, rezultatele activității de inovare, analiza activității de inovare a unei întreprinderi sau a unei organizații);
- impactul inovării asupra economiei și societății (structura tehnologică a economiei, exportul și importul de tehnologii, creșterea productivității muncii și a ocupării forței de muncă, contribuția progresului științific și tehnologic la creșterea produsului intern brut).

Unii dintre acești indicatori sunt analizați periodic în Recomandările de Dezvoltare a Inovării pentru țările pregătite și susținute de UNECE, oferind recomandări, pe această bază, pentru stimularea activităților de inovare în Republica Belarus, consolidarea potențialului

required development of the scientific potential as a basis for strengthening the country's knowledge-intensiveness and its intellectualization on the basis of innovation [2]. This refers to the presence of research structures and departments in various areas of creative search, scientists with degrees and titles, employment in the scientific field, the percentage of young people in science, the number of basic and applied research programs being developed.

There are many indicators to determine the level of development of innovation, evaluating human capital, knowledge, scientific and technological development as well as some stock market data in modern world practice. The system of such indicators may include a description of resources and results of innovation activity. Analysis of the extent, composition and dynamics of the innovation potential is provided by the combination of the following groups of indicators [3]:

- innovation itself (sources of information about them, the number and composition of the personnel of an enterprise or organization, the volume and structure of fixed production assets used in innovation activity, the cost of innovation, the results of innovation activity, analysis of the innovation activity of an enterprise or organization);
- the impact of innovation on the economy and society (technological structure of the economy, export and import of technologies, growth of labour productivity and employment, the contribution of scientific and technological progress, the growth of gross domestic product).

Some of these indicators are analysed in the regular Innovation Development Reviews of the country prepared and supported by the UNECE, giving recommendations on this basis for stimulating innovation activities in the Republic of Belarus, increasing the scien-

lului științific și tehnologic și eficientizarea sistemului național de inovare.

Este important să se țină seama de existența unei baze statistice sistematice bazate pe știință (statistica datelor cu privire la știință și inovare a apărut relativ recent) și, de asemenea, să se evalueze datele pe regiuni (resurse, personal, infrastructură, caracteristici ale mediului inovator) [4, 5].

Rezultate și discuții

Statisticile din Belarus înregistrează anual indicatori, care reflectă nivelul de dezvoltare tehnologică a țării, prezentați în tabelul 1 [6].

tific and technological potential and efficiency of the national innovation system.

It is important to take into account the availability of a scientifically based, systematized statistical database (the appearance of science and innovation statistics is relatively recent), and also to evaluate data by region (resources, personnel, infrastructure, features of the innovation environment) [4, 5].

Results and discussions

Belarusian statistics annually record indicators reflecting the level of the country's technological development. The main ones are given in table 1 [6].

Tabelul 1/Table 1

Indicatorii pentru evaluarea nivelului de dezvoltare tehnologică a economiei Republicii Belarus în perioada 2013-2017/ Indicators for assessing the level of technological development of the economy of the Republic of Belarus in 2013-2017

Indicatorii/ Indicators	2013	2014	2015	2016	2017
1	2	3	4	5	6
Produsele tehnologice înalte, în PIB %/ High-tech GDP, percent	0,65	0,51	0,50	0,50	0,59
Ponderea produselor tehnologice înalte (inclusiv medii și a industriilor tehnologice înalte în PIB), %/ Share of high-tech (including medium technology and high-tech industries in GDP), percent	31,5	32,6	35,9	35,7	36,6
Ponderea industriilor tehnologice înalte și a celor bazate pe cunoaștere în PIB, %/ Share of high-tech and knowledge-intensive industries in GDP, percent	22,9	24,2	27,3	28,9	28,1
Ponderea industriilor tehnologice înalte în valoarea adăugată a industriei prelucrătoare, %/ Share of high-tech industries in the value added of the manufacturing industry, percent	4,1	3,4	4,7	5,6	5,5
Numărul de cercetători la 1 milion de locuitori, persoane/ Number of researchers per 1 million inhabitants, people	1 939	1 834	1 786	1 776	1 799
Volumul produselor inovatoare expediat (lucrări, servicii) de către organizațiile din industrie, trilioane de ruble, din anul 2016 – miliarde de ruble/ Volume of innovative products shipped (works, services) by industry organizations, trillion rubles, from 2016 – billion rubles	82,9	70,1	75,6	10,5	13,0

Continuarea tabelului 1/ Continuation of table 1

1	2	3	4	5	6
Proporția producției inovatoare livrate în volumul total al produselor expediate de organizațiile industriale, în procente/ Share of innovative products shipped in the total volume of products shipped by industrial organizations, percent	17,8	13,9	13,1	16,3	17,4
Ponderea organizațiilor industriale care au suportat costuri pentru inovațiile tehnologice, organizaționale și de marketing în numărul total al organizațiilor industriale chestionate, în procente/ Share of organizations involved in the costs of technological, organizational, marketing innovations in the total number of surveyed industrial organizations, percent	24,4	22,8	21,1	21,7	22,5
Ponderea organizațiilor inovative active în numărul total al organizațiilor industriale intervievate, în procente/ Share of innovatively active organizations in the total number of surveyed industrial organizations, percent	21,7	20,9	19,6	20,4	21,0
Ponderea exporturilor de înaltă tehnologie și produselor tehnologice înalte în totalul exporturilor, %/ Share of high-tech and high-tech products exports in total exports, percent	28,3	27,7	30,9	33,2	31,9
Ponderea de export a produselor tehnologice înalte în totalul exporturilor de bunuri și servicii, %/ Share of high-tech goods exports in the total exports of goods and services, percent	1,9	1,9	2,0	2,2	2,1
Ponderea de export a mărfurilor tehnologice înalte în totalul exporturilor de bunuri și servicii, %/ Share of high-level high-tech goods exports in the total exports of goods and services, percent	21,8	20,5	22,2	23,0	21,9
Ponderea exporturilor de servicii tehnologice înalte în volumul total al exporturilor de bunuri și servicii, %/ Share of high-tech services exports in the total export of goods and services, percent	2,0	2,4	3,5	4,4	4,5
Ponderea exporturilor de servicii de piață tehnologiilor înalte în exportul total de bunuri și servicii, %/ Share of high-tech market services exports in the total export of goods and services, percent	2,5	2,8	3,1	3,5	3,3

Sursa/ Source: în baza/ based on URL: http://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/publications/izdania/public_compilation/index_10791 [6]

Analiza datelor din tabelul 1 indică absența unei dinamici pozitive semnificative în dezvoltarea majorității indicatorilor evaluați. În pofida realizărilor, starea inovării din țară nu îndeplinește cerințele menite să-i permită acesteia să obțină avantaje competitive în economia globală. În ultimii cinci ani, nivelul PIB-ului bazat pe cunoaștere, a fost inferior valorii pragului acestui indicator în termeni de securitate economică – sub 1% din PIB. Atunci, când statul rezolvă problemele de modernizare a întreprinderilor existente prin importul echipamentelor tehnologice, acest fapt accentuează întârzierea dezvoltării statului respectiv, față de economiile țărilor avansate. Prin urmare, problema dezvoltării strategice nu poate fi rezolvată numai prin împrumutul activelor de producție din țările străine, chiar dacă acestea sunt noi în țară. Problema cu privire la crearea și utilizarea inovațiilor din Belarus rămâne relevantă.

Există diverse abordări, în evaluarea cercetării și inovării, bazate pe contabilizarea activităților inovaționale și de brevetare ale activității organizațiilor științifice [7].

Dinamica primirii cererilor de brevet și a eliberării brevetelor sunt prezentate în tabelul 2 [6].

Data analysis from table 1 indicates the absence of significant positive dynamics in the development of most of the evaluated indicators. Despite the achievements, the state of innovation in the country does not meet the requirements that allow the country to gain competitive advantages in the global economy. Over the past five years, the level of knowledge-intensive GDP was below the threshold value of this indicator in terms of economic security – less than 1% of GDP. When the state solves the problems of modernizing existing enterprises by importing technological equipment, this reinforces the lag behind the development of the economies of advanced countries. Therefore, the issue of strategic development cannot be solved only by borrowing the production assets from foreign countries, even if they are new to the country. An issue about creating and using Belarusian innovations remains relevant.

There are various approaches to the assessment of research and innovation, based on the accounting of inventive and patent-licensing activities of scientific organizations [7].

The dynamics of the receipt of patent applications and the issuance of patents are presented in table 2 [6].

Tabelul 2/Table 2

**Dinamica primirii cererilor de brevet de invenție și eliberarea brevetelor
în Republica Belarus în perioada 2012-2016/ Dynamics of receipt of patent applications
and issuance of patents in the Republic of Belarus in 2012-2016**

Indicatori/ Indicators	2012	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6
Cereri de brevet depuse/ Patent applications filed					
invenții – total/ inventions – total	1871	1634	757	691	521

Continuarea tabelului 2/ Continuation of table 2

1	2	3	4	5	6
inclusiv reclamanții/ including the applicants:					
naționale/ national	1681	1489	652	543	455
străine/ foreign	190	145	105	148	66
Brevete de invenție emise/ Invention patents granted	1291	1117	980	902	941
inclusiv pentru solicitanți/ including to applicants					
naționale/ national	1186	1027	887	803	892
străine/ foreign	105	90	93	99	49
brevete valabile/ valid patents	4694	4478	3913	2858	2735

Sursa/ Source: în baza/ based on URL: http://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/publications/izdania/public_compilation/index_10791 [6]

Analiza datelor din tabelul 2 ne permite să deducem că activitățile inovatoare și de brevetare în cadrul organizațiilor din țară nu se dezvoltă dinamic.

Cu toate acestea, Indicele global de inovare, calculat de Universitatea Cornell (SUA), Școala de Afaceri INSEAD și Organizația Mondială a Proprietății Intelectuale, este recunoscut ca un indicator generalizat. Ratingul se publică din 2007 și se face pe baza a 81 de criterii combinate în 7 grupe principale: instituții, capital uman și cercetare, infrastructură, nivel de dezvoltare a pieței, nivel de dezvoltare a afacerilor, rezultate în cunoaștere și tehnologie, precum și activitate creativă [8].

Primele zece țări cele mai mari inovatoare, din anul 2017, au fost: Elveția (67, 69 puncte), Suedia, Olanda, Statele Unite ale Americii, Regatul Unit, Danemarca, Singapore, Finlanda, Germania și Irlanda. Republica

Data analysis from table 2 allows concluding that the inventive and patent-licensing activities in national organizations are not developing dynamically.

Nevertheless, the Global Innovation Index, which consists of Cornell University (USA), INSEAD School of Business and the World Intellectual Property Organization, is recognized as a generalizing indicator. The Rating has been published since 2007 and is based on 81 criteria combined into 7 main groups: institutions, human capital and research, infrastructure, level of market development, level of business development, knowledge and technology results, as well as creative activities [8].

The top ten most innovative countries in 2017 were: Switzerland (67,69 points), Sweden, the Netherlands, the United States, the United Kingdom, Denmark, Singapore, Finland, Ger-

Cehă a ocupat locul 24, Polonia – 38. Pe ultimele locuri s-au clasat Togo, Guineea și Yemen.

Autorii raportului „Global Innovation – 2017 (GII-2017)” constată un decalaj continuu în capacitățile inovatoare ale țărilor dezvoltate și în curs de dezvoltare și un ritm lent al progresului în cercetare și dezvoltare. „În economia globală, inovația a devenit motorul creșterii economice, dar sunt necesare și investiții suplimentare, pentru a stimula realizarea capacităților umane creative și pentru a contribui la creșterea producției”, a remarcat directorul executiv OMPI Francis Harry în legătură cu lansarea raportului. El a adăugat că inovațiile pot constitui un instrument, care va contribui la transformarea redresării economice într-o creștere pe termen lung [8].

Prin urmare, în clasament, 24 din primele 25 de locuri sunt ocupate de țări cu venituri mari, iar 15 dintre ele sunt europene. Acestea se situează în fața majorității celorlalte regiuni cu jumătate din indicatori, în special cei ce țin de capitalul uman, cercetare, infrastructura și nivelul de dezvoltare a afacerilor, inclusiv procentul de specialiști cu înaltă calificare, cooperarea structurilor de cercetare universitare și industriale, cereri de brevet, articole științifice și tehnice și calitatea publicațiilor științifice. Excepție o constituie China, care se clasează pe locul 22. Aceasta este prima țară cu venituri medii, care urmează să fie inclusă în cele 25 de țări importante ale GII. Următorul raport evidențiază succesul Indiei, ca un nou centru de inovare din Asia. Până în prezent, această țară ocupă doar locul 60 în clasament, dar a întrecut toate țările din Asia Centrală și de Sud și, pentru al șaptelea an consecutiv, conduce în raportul dintre activitatea de inovare și nivelul PIB pe cap de locuitor.

R. Belarus a ocupat locul 88 din 130 în Indicele global al inovației – 2017, după ce a pierdut 9 poziții față de anul precedent. Pentru al treilea an consecutiv, Republica Belarus a regresat cu multe niveluri în clasament. Astfel,

many and Ireland. The Czech Republic took the 24th place, Poland – 38. The last positions go to Togo, Guinea and Yemen.

The authors of the report “Global Innovation Index – 2017 (GII-2017)” note the continuing gap in the innovative capabilities of developed and developing countries and the low rates of progress in research and development. “Innovation has become the engine of economic growth in the global economy, the foundation of which is increasingly becoming knowledge, but additional investments are needed to help stimulate the realization of human creative abilities and promote production growth”, said WIPO General Director Francis Gurry regarding the release of the report. He added that innovation can be a tool that will help transform economic recovery into long-term growth [8].

Therefore, the first 24 of 25 places are occupied by countries with high incomes, and 15 of them are European. They are ahead of most other regions in half of the indicators, especially those related to human capital, research, infrastructure and business development, including the share of highly qualified specialists, cooperation of university and industry research structures, the number of patent applications, scientific and technical articles and the quality of scientific publications. The exception was China, ranked 22nd. This is the first middle-income country to be included in the 25 leading GII countries. The next report highlights the success of India as an emerging innovation centre in Asia. So far, this country occupies only 60th place in the ranking, but is ahead of all other countries of Central and South Asia and for the 7th year in a row leads in terms of the ratio of innovation activity to the level of GDP per capita.

Belarus, ranked 88th out of 130 in the Global Innovation Index – 2017, lost 9 positions compared to last year. For the third year in a row, the Republic of Belarus has been

dacă în GII-2013, țara a ocupat locul 77, în 2014 – 58, în 2015 – 53, apoi în 2016, coboară în clasament pe locul 79, iar acum – se situează pe locul 88 în lume (între Indonezia și Botswana) și 38 în Europa, cu un total de 29,98 de puncte. De exemplu, în ceea ce privește calitatea capitalului uman, Republica Belarus se situează pe locul 36 în lume (41,9 puncte), infrastructurile – 67 (46,1 puncte). Însă, în ceea ce privește instituțiile, doar 81 (54,1 puncte), dificultatea de a începe o afacere este de 65 (32,2 puncte), complexitatea pieței este de 90 (41,9 puncte). Nivelului de cunoștințe și tehnologie i-a fost atribuit locul 61 (21,7 puncte). Cele mai slabe dintre toate sunt rezultatele din domeniul inovației. La acest capitol, Republica Belarus ocupă doar locul 123 (11,7 puncte). Această situație este explicată atât din motive instituționale, incluzând lipsa statului de drept și slaba calitate a reglementării (107 și 120 de locuri), slăbiciunea legăturilor de inovare, eficiența logistică insuficientă (locul 112) și cercetarea și dezvoltarea, problemele de creditare (locul 120, în termeni de împrumuturi din sectorul privat către PIB), un număr minim de tranzacții cu capital de risc etc. Un total de 124 de locuri în țară sunt ocupate de prezența activelor necorporale, al 113-lea – prin bunuri și servicii creative [8].

Aceste probleme depășesc avantajele țării, cum ar fi facilitarea de a lansa o afacere, educația (a 12-a în lume), proporția lucrătorilor calificați și a firmelor care facilitează formarea angajaților, numărul de brevete și certificate. Ca urmare, Republica Belarus, în totalul de indicatori, a fost depășită, în ratingul GII-2017, aproape de toate țările din fosta URSS. Astfel, Estonia ocupă locul 25, Letonia – 33, Lituania – 40, Federația Rusă – 45, Ucraina – 50, R. Moldova – 54, Armenia – 59, Georgia – 68, Kazahstan – 78, Azerbaidjan – 82. Pe locul 94 – Tadjikistan, iar pe locul 95 – Kârgâzstan.

losing ground in the ranking. So, in GII-2013, it occupied 77th place, in 2014 – 58th, in 2015 – 53rd, but in 2016, went down to 79th, and now – to 88th place in the world (between Indonesia and Botswana) and 38 in Europe, with a combined score of 29.98. For example, as far as the quality of human capital is concerned, our country ranks 36th in the world (41.9 points), infrastructure – 67 (46.1 points). But as for institutions, it ranks only 81 (54.1 points), the difficulty of starting a business – 65 (32.2 points), the market complexity – 90 (41.9 points). The level of knowledge and technology was awarded only 61 place (21.7 points). The worst results are those in innovation; the Republic of Belarus occupies only 123 place (11.7 points). This situation can be explained by institutional reasons, including the lack of rule of law and poor quality of regulation (107 and 120 places), weakness of innovation ties, as well as by insufficient logistics efficiency (112 place) and R & D, credit problems (120th place in the ratio of loans to the private sector to GDP), the minimum number of venture capital deals, etc. By the presence of intangible assets the country takes only 124th place and the 113th – by creative goods and services [8].

These problems have outweighed such country advantages as ease of starting a business, education (12th place in the world), the proportion of qualified workers and companies offering employee training, and the number of patents and certificates. As a result, almost all countries of the former USSR bypassed the Republic of Belarus in the GII-2017 rating in terms of a set of indicators. So, Estonia takes the 25th place, Latvia – 33, Lithuania – 40, Russia – 45, Ukraine – 50, Moldova – 54, Armenia – 59, Georgia – 68, Kazakhstan – 78, Azerbaijan – 82. Tajikistan takes 94 place, Kyrgyzstan – 95.

Such GII-2017 results make us think about the ways of implementing the plans

Astfel de rezultate ale GII-2017 ne obligă să ne gândim la modalitățile de implementare a planurilor de dezvoltare inovatoare a țării și la introducerea, pe scară largă, a „economiei digitale”. Judecând după rezultatele cercetării, obținute de către autorii studiului, doar prezența lucrătorilor cu studii superioare și avantajele fiscale, însă, cu dominarea metodelor administrative de comandă și a finanțării insuficiente, nu vor genera rezultatele așteptate.

Dezvoltarea științei universitare, în contextul spațiului european (și global), poate fi privită din diferite perspective. În continuare, ne ocupăm doar de indicatorii scientometrici (indicatori ai activității de publicare a autorilor sau organizațiilor, semnificația publicațiilor în funcție de ponderea științifică a revistei etc., care este utilizată pentru a evalua starea și perspectivele activităților de cercetare ale autorilor și organizațiilor, compararea lor și clasarea în diferite ratinguri).

De exemplu, potrivit autorității Times Higher Education, doar o universitate din Belarus a fost înscrisă în clasamentul celor mai bune universități din lume – Universitatea de Stat din Belarus, dar chiar și în acel clasament sub poziția 800. În același timp, clasamentul conține 11 universități poloneze, 5 ucrainene și câte 2 lituaniene, letone și estone.

Un loc fruntaș al științei beloruse, în 2015, bazat pe InCitis, a fost determinat de următorii indicatori: poziția 66 în numărul de publicații din Web of Science Core Collection din 226 de țări, poziția 73 în lume după numărul de citări din colecția Web of Science Core, poziția 122 în lume prin citare medie a articolelor, 102 – după numărul de citări ale publicațiilor din Belarus [9, 10]. Tabelul 3 oferă date pentru unii indicatori scientometrici pentru unele universități din Republica Bela-

for the innovative development of the country and the widespread introduction of the “digital economy”. Considering the research results obtained by the authors of the study, the presence of educated workers and tax benefits will not give the expected results with the dominance of administrative-command methods, the absence of the rule of law and insufficient funding.

The development of university science in the context of European (and global) space can be viewed from different perspectives. Let us dwell only on scientometric indicators (indexes of authors or organizations publication activity, significance of publications depending on the scientific weight of the journal, etc., which is used to assess the state and prospects of authors and organizations research activities, their comparison and ranking in various ratings).

For example, according to the authoritative Times Higher Education, only one university from Belarus entered in the ranking of the best universities in the world – Belarusian State University, but even there it is below the 800th position. At the same time, the ranking contains 11 Polish, 5 Ukrainian, and 2 Lithuanian, Latvian, and Estonian universities.

A world-wide place of Belarusian science in 2015, based on InCitis (in the Essential Science Indicators (ESI) database, which is an aggregating superstructure over the Web of Science bibliometric system), among 226 countries was determined by the following indicators: 66 position in the number of publications in the Web of Science Core Collection, 73 position in the world by the number of citations in the Web of Science Core Collection, 122 position in the world by the average citation of articles, 102 – by the number of highly cited Belarusian publications [9, 10]. Table 3 provides data for a number of scien-

rus, conform Comitetului Național de Statistică în anul universitar 2017-2018, în țară, existau 51 de instituții de învățământ superior, inclusiv Universitatea de Stat „Francisk Skorina”, Gomel, 2016 [10].

tometric indicators on some universities of the Republic of Belarus (according to the National Statistical Committee in the 2017-2018 academic year there are 51 higher education institutions in the country), including „Francisk Skorina” Gomel State University, 2016 [10].

Tabelul 3/ Table 3

**Indicatorii scientometrici ai universităților din Belarus în anul 2016/
Scientometric indicators of Belarusian universities in 2016**

Universitatea/ University	În InCitis/ In InCitis	
	După numărul publicațiilor/ By the number of publications	Prin citare în alte publicații/ By normalized quoting
Universitatea de Stat din Belarus/ Belarusian State University	3,383	0,55
Universitatea de Stat de Informatică și Radioelectronică din Belarus/ Belarusian State University of Informatics and Radioelectronics	1,571	0,37
Universitatea Tehnică Națională din Belarus/ Belarusian National Technical University	852	0,52
Universitatea de Stat „Francisk Skorina” din Gomel/ “Francisk Skorina” Gomel State University	616	0,47
Universitatea Tehnologică de Stat din Belarus/ Belarusian State Technological University	589	0,20
Universitatea de Stat de Medicină din Belarus/ Belarusian State Medical University	382	0,53

Sursa/ Source: în baza/ based on URL: <http://content.nlb.by/content/dav/nlb/portal/content/File/Portal/Novosti/2017/March/15.03.2017/workshop/seminar2017.pdf> [10]

Universitățile încearcă, în mod regulat, să confirme statutul marilor centre educaționale și de cercetare din țară și regiune, demonstrând un nivel înalt al științei universitare și

Universities regularly seek to confirm the status of major educational and research centers in the country and region, demonstrating a high level of university science and

un nou nivel de evaluare în spațiul educațional mondial. Acest lucru revendică o mare parte din resursele intelectuale și financiare.

În ultimii anii, în țara noastră, au fost efectuate mai multe studii ce evaluează factorii care împiedică inovarea organizațiilor industriale. Datele mai sugestive, prezentate de către unul dintre aceste studii (tabelul 4) [6], le vom analiza în tabelul de mai jos.

a new level of ranking in the global educational space. This claims a great deal of intellectual and financial resources.

In recent years, several studies have been carried out in our country that assess the factors that hinder the innovation of industrial organizations. The more suggestive data presented by one of these studies (table 4) [6] will be analysed in the table below.

Tabelul 4/ Table 4

Factorii care au împiedicat inovarea organizațiilor industriale din Republica Belarus în perioada 2016-2017 (unități)/ Factors hindering the innovation of industrial organizations of the Republic of Belarus in 2016-2017 (units)

Factorii/ Factors	Numărul de organizații al căror tip principal de activitate economică este producția de produse industriale, care au evaluat anumiți factori care împiedică inovația/ The number of organizations whose main type of economic activity is the production of industrial products rated the individual factors hindering innovation					
	de bază sau decisivi/ major or decisive		semnificativi/ significant		nesemnificativi/ minor	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017
1	2	3	4	5	6	7
economici/economic:						
- lipsa fondurilor proprii/ lack of own funds	704	687	537	534	326	339
- lipsa de sprijin financiar din partea statului/ lack of state financial support	245	244	560	551	631	659
- cerere redusă pentru produse noi/ low effective demand for new products	261	247	549	564	612	639
- costul ridicat al produselor inovatoare/ high cost of innovation	515	506	682	676	302	322

Continuarea tabelului 4/ Continuation of table 4

1	2	3	4	5	6	7
- risc economic ridicat/ high economic risk	375	369	711	726	381	389
- perioade lungi de amortizare/ long payback periods	342	333	729	751	401	404
De producere/ Manufacturing:						
- potențialul scăzut al inovării organizației/ low innovative potential of the organization	270	258	453	464	762	768
- lipsa personalului calificat/ lack of qualified personnel	153	160	457	453	893	892
- lipsa informațiilor despre noile tehnologii/ lack of information about new technologies	101	99	361	365	1018	1026
- lipsa informațiilor privind piețele de vânzări/ lack of information on sales markets	115	121	422	399	941	962
- împotrivirea organizației față de inovații/ organizational immunity to innovation	96	87	241	254	1068	1098
- lipsa posibilităților de cooperare cu alte organizații/ lack of opportunities for coope- ration with other organizations	100	106	327	320	955	984
Altele/ Others						
- cerere redusă pentru produse inovatoare/ low demand for innovative products	174	166	480	505	704	746

Continuarea tabelului 4/ Continuation of table 4

1	2	3	4	5	6	7
- imperfecțiunea legislației privind reglementarea și stimularea activității de inovare/ imperfect legislation on the regulation and stimulation of innovation	98	109	350	352	827	883
- incertitudinea calendarului procesului de inovare/ imperfect legislation on the regulation and stimulation of innovation	137	132	465	460	711	781
- infrastructura de inovare nedezvoltată/ undeveloped innovation infrastructure	117	110	458	459	770	824
- piața tehnologiilor subdezvoltată/ undeveloped technology market	148	143	459	457	731	785

Sursa/Source: în baza/ based on URL: http://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/publications/izdania/public_compilation/index_10791 [6]

Rezultatele studiului denotă că respondenții nu au găsit explicații, care să demonstreze obstacolele pentru activitatea inovatoare. Totuși, toate acestea, ca un tot unitar indică existența unor probleme semnificative, pe care le relevă studiul INSEAD. De exemplu, vulnerabilitatea afacerilor mici și dominația proprietății de stat provoacă imunitate față de inovații și dificultăți în cooperare, care sunt remarcate de respondenți. Costul ridicat al inovării, creșterea riscului economic și perioada lungă de amortizare a inovării, identificate drept principalele obstacole, reprezintă rezultatul inflației ridicate și a unor rate scăzute ale creșterii economice. Factorii macroeconomici reduc cererea de inovare și sporesc riscurile, iar lipsa unei piețe bursiere lichide și transparente face aproape imposibilă dezvoltarea unei finanțări prin riscuri, care nu este

The results of the study show that the respondents did not find explanations demonstrating the insurmountable obstacles to innovative activity. However, all of them as a whole indicate the existence of significant problems, which the INSEAD study warns about. For example, the weakness of small businesses and the dominance of state property cause immunity to innovations and difficulties with cooperation, which are noted by respondents. The high cost of innovation, the high economic risk and the long payback period of innovation, which are identified as the main obstacles, are the result of low economic growth rates and high inflation. Macroeconomic factors themselves reduce the demand for innovation and increase risks, and the lack of a liquid and transparent stock market makes it almost impossible to develop venture financing, which

compensată prin măsuri de susținere a statului. Dar toate aceste probleme constituie doar o consecință a motivului principal – lipsa condițiilor pentru dezvoltarea inițiativei private și garantarea drepturilor de proprietate. Nu este o coincidență faptul că calitatea scăzută a mediului instituțional și condițiile de dezvoltare a afacerilor în studiul INSEAD sunt considerate principalele „frâne”, care nu permit Republicii Belarus să devină unul dintre liderii mondiali în domeniul inovării.

Concluzii

Principalele bariere în calea dezvoltării economiei bazate pe cunoaștere și a inovării în țară sunt:

- lipsa instrumentelor legislative noi pentru finanțarea activităților de inovare;
- orientarea constantă a politicilor practice de inovare asupra inovării tehnologice și lipsa atenției față de alte tipuri de inovare;
- incertitudinea cu privire la statutul juridic al drepturilor de proprietate intelectuală survenite ca rezultat al cercetării științifice finanțate de la bugetul de stat;
- legăturile slabe și oportunitățile insuficiente de interacțiune între participanții la activitățile de inovare;
- presiunea puternică spre comercializare și lipsa riscului de atenuare a mecanismelor financiare în cazul finanțării publice a proiectelor științifice și tehnice, exprimată prin obligația consorțiului de a restitui grantul, în cazul în care rezultatele cercetării nu ar putea fi introduse în economia reală;
- rolul nesemnificativ al sectorului privat în finanțarea stadiului incipient al inovării;
- o pondere redusă a întreprinderilor mici și mijlocii inovatoare.

is not compensated by state support measures. But all these problems are only a consequence of the main reason – the lack of conditions for the development of private initiative and guarantees of property rights. It is no coincidence that the low quality of the institutional environment and conditions for business development in the INSEAD study are called the main “brakes” that do not allow the Republic of Belarus to become one of the world leaders in innovation.

Conclusions

The following main barriers to the development of knowledge-based economy and innovation in the country are highlighted:

- absence of legislative instruments for financing innovation activities;
- constant focus of practical innovation policy on technological innovation and lack of attention to other types of innovation;
- uncertainty of the legal status of intellectual property rights arising as a result of scientific research financed from the state budget;
- weak ties and insufficient opportunities for interaction between the participants of innovation activities;
- strong pressure towards commercialization and the lack of mitigating risk of financial mechanisms in case of public funding of scientific and technical projects, which is expressed in consortia obligation to return the grant if the research results could not be put into civilian circulation;
- insignificant role of the private sector in financing the early stage of innovation;
- a small proportion of innovative small and medium economic entities.

Bibliografie/Bibliography:

1. Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 года // Экономический бюллетень Научно-исследовательского экономического института Министерства экономики Республики Беларусь.- № 4 (2014). – 2015. – URL: http://scienceportal.org.by/upload/2015/August/National_Strategy_of_Social_and_Economic_Development_2030.pdf
2. II Съезд учёных Республики Беларусь. Сайт Национальной академии наук Беларуси. – URL: nasb.gov.by/congress2/program.php
3. Л. Н. Нехорошева [и др.] Теория и практика экономики и управления инновациями: учебно-методическое пособие / под ред. Л. Н. Нехорошевой. – Мн., 2013. – 378 с.
4. ПУГАЧЕВА, Ольга. *Маркетинг инноваций: региональный аспект: монография* / О.В. Пугачева; М-во образ. РБ, Гом. гос. ун-т им. Ф. Скорины. – Гомель: М-во образ. РБ, Гом. гос. ун-т им. Ф. Скорины. 2005. – 238 с.
5. STEPANOV, Alexandr; VESELOVSKY, Mikhail. and others *The Development As Innovative Startups in Russia: The Regional Aspect* // Academy of Strategic Management Journal Volume 16, Number 1, 2017. <http://www.abacademies.org/articles/the-development-of-innovative-startups-in-russia-the-regional-aspect-1939-6104-16-SI-1-117.pdf>
6. Наука и инновационная деятельность в Республике Беларусь. – сайт Нац. стат. комитета Республики Беларусь. – URL: http://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/publications/izdania/public_compilation/index_10791
7. НЕЧИПУРЕНКО, Юрий. *Изобретательская и патентно-лицензионная деятельность в научных организациях Беларуси.* – Интеллектуальная собственность в Беларуси, № 4, 2017.
8. Global Innovation Index 2018 Report Now Available. – URL: <https://www.globalinnovationindex.org/Home>
9. Основные показатели образования. – URL: http://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/socialnaya-sfera/obrazovanie/godovye-dannye_5/osnovnye-pokazateli-obrazovaniya/
10. Использование платформы Web of Science для планирования, представления и анализа научных исследований. – URL: <http://content.nlb.by/content/dav/nlb/portal/content/File/Portal/Novosti/2017/March/15.03.2017/workshop/seminar2017.pdf>.

061.62:330.341.1(478)

**INCUBATOARELE
DE AFACERI
DIN REPUBLICA
MOLDOVA: EVOLUȚIE
ȘI PERFORMANȚE**

*Drd. Ana CÎRLAN, ASEM
anapavalachi@yahoo.com*

Incubatoarele de afaceri au rolul de a stimula dezvoltarea întreprinderilor mici și mijlocii, prin oferirea spațiilor la prețuri promoționale, accesului la finanțare, serviciilor de suport și consultanță în afaceri. Republica Moldova, cu susținerea partenerilor externi de dezvoltare, a creat două tipuri principale de incubatoare de afaceri: clasice și de inovare. Scopul prezentei cercetări îl constituie analiza evoluției incubatoarelor din Republica Moldova și a aportului acestora la dezvoltarea mediului de afaceri. Articolul include: (a) structurarea și sistematizarea informației statistice privind activitatea incubatoarelor; (b) analiza cantitativă a principalilor indicatori de performanță; (c) evoluția numărului și tipurilor de incubatoare. Metodologia de cercetare se bazează pe analiza cantitativă a indicatorilor de performanță, a datelor statistice, precum și pe analiza critică a literaturii de specialitate.

***Cuvinte-cheie:** incubator de afaceri, indicatori de performanță, infrastructură inovațională.*

JEL: M19, M20, R11.

Introducere

Ca element al ecosistemului antreprenorial, incubatorul de afaceri (IA) este un

061.62:330.341.1(478)

**BUSINESS
INCUBATORS
IN THE REPUBLIC
OF MOLDOVA: EVOLUTION
AND PERFORMANCES**

*PhD candidate, Ana CIRLAN, ASEM
anapavalachi@yahoo.com*

Business incubators have the role of stimulating development of small and medium enterprises by offering workspace at promotional prices, access to finance, business support and consulting services. Supported by international development partners, the Republic of Moldova created two main types of business incubators: classic and innovative. The purpose of this article is to analyse the evolution of incubators in the Republic of Moldova and their contribution to the development of the business environment. The article includes: (a) structuring and systematizing statistical information on incubator activity; (b) quantitative analysis of key performance indicators; (c) evolution of the number and types of incubators. The research methodology is based on the quantitative analysis of performance indicators, statistical data, and critical analysis of literature.

***Keywords:** business incubator, performance indicators, innovative infrastructure.*

JEL: M19, M20, R11.

Introduction

As an element of entrepreneurship ecosystem, business incubator (BI) is economic tool for local development that gained a wide

instrument de dezvoltare economică locală, care a dobândit o vastă aplicabilitate în țări, precum Germania, Italia sau Suedia. La nivelul Uniunii Europene, activează cca 900 IA [1] și peste 1400 IA își desfășoară activitatea în Statele Unite ale Americii [2]. Este pe larg conștientizat faptul că incubatoarele sunt mecanisme ce facilitează transferul tehnologic, inovațiile și ajută la promovarea dezvoltării mediului de afaceri [9, 10]. Impactul pozitiv asociat incubatoarelor de afaceri se măsoară, de obicei, prin contribuția acestora la crearea locurilor de muncă, stimularea creșterii economice la nivel regional, promovarea dezvoltării unor industrii și tehnologii, accelerarea creșterii și suportul propus întreprinderilor mici și mijlocii (IMM). Susținerea acordată de către IA este diversă și, cel mai frecvent, se axează pe oferirea spațiilor de producere și a oficiilor la prețuri reduse, consultanță și ghidare în inițierea și dezvoltarea afacerii, cursuri și instruire în afaceri, acces la finanțare. Trebuie menționat faptul că IA își pot adapta suportul în dependență de scopul strategic, pentru care au fost create, astfel, există incubatoare: clasice, de inovare, virtuale, universitare, private etc. Sistemele de suport, precum sunt denumite de către Smilor R. [15], în modelul său, cuprind: serviciile de secretariat, administrative, spațiu și consultanță în afaceri. Ca elemente de ieșire, companiile incubate generează: profituri, dezvoltare economică, creează locuri de muncă, produse și contribuie la diversificarea tehnologiilor. Modelul propus de Smilor R. este unul foarte concis, dar, în același timp, complex, oferind o imagine clară asupra principalelor componente ale mediului incubatorului. Modelul este prezentat în figura 1.

applicability in countries like Germany, Italy or Sweden. Around 900 BI [1] are operating in Europe and over 1400 in the United States of America [2]. It is largely acknowledged that incubators are mechanisms that facilitate technology transfer, innovation and help promote business environment development [9, 10]. The positive impact brought by business incubators is tangible in aspects like contribution to creating new jobs, stimulating local economic growth, promoting the development of some industries and technologies, growth acceleration and support for small and medium enterprises (SME). The support offered by BI is diverse but most often focused on offering production and office facilities at lower prices, consultancy and guidance in the first stages of business development, business courses and trainings, access to finance. It is noteworthy that BIs can adapt the support they are providing depending on their initial strategic goal. Therefore, incubators can be classified as classic, innovative, virtual, university-supported, private, etc. As described by Smilor R. [15] in his model, support systems comprise secretarial and administrative services, workspace and business guidance. As outcome the incubated companies generate profit, economic development, creating new jobs, products and contributing to the diversification of technology. The model proposed by Smilor R. is a very concise one, and at the same time complex, offering a clear image regarding the main components of the incubator environment. The model is presented in figure 1.

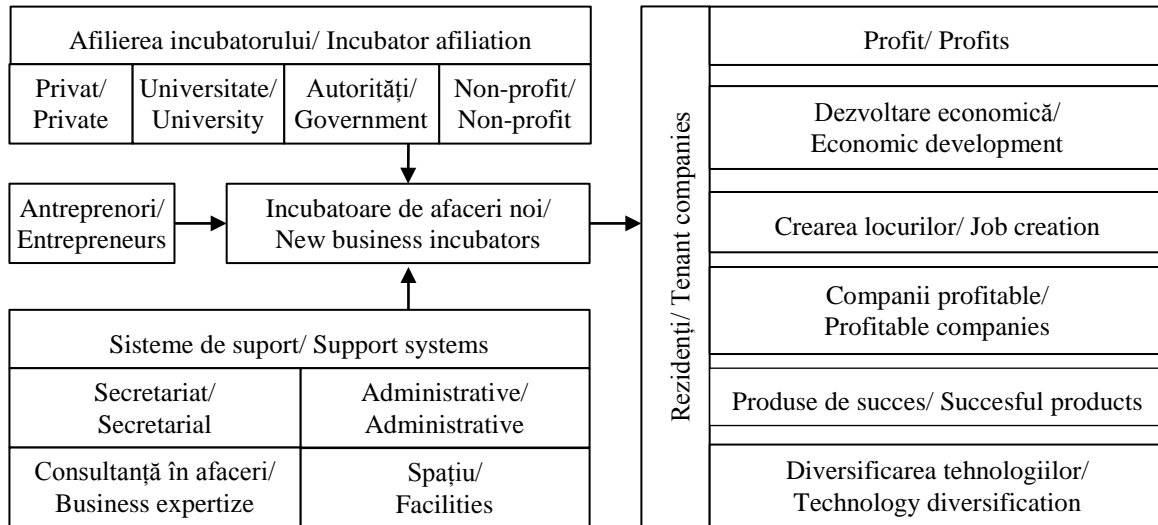


Figura 1. Modelul Smilor de incubator/ Figure 1. Smilor's incubation model

Sursa: elaborată de autor [15]/ Source: elaborated by the author [15]

Cercetările științifice în domeniu indică faptul că nu există un model unic de incubator de afaceri [7, p. 8]. Criteriile care diferențiază un tip de incubator de altul derivă din obiectivele părților interesate, regulile de admitere și absolvire, gradul de complexitate al proiectelor gestionate și paleta facilităților/serviciilor oferite. Datorită diversității tipurilor, funcțiilor și rolurilor incubatoarelor, avem și multiple definiții propuse de organizațiile internaționale și cercetătorii în domeniu. Conform Comisiei Europene, *incubatorul de afaceri este tratat drept organizație care accelerează și sistematizează procesul de creare a afacerilor de succes, prin oferirea unei game vaste și integrate de suport, inclusiv: spațiu de incubare, servicii de suport în afaceri, precum și oportunități de asociere și comunicare* [1, p. 9].

În opinia lui Sherman H. și Chappell D., *incubatorul de afaceri este un instrument de dezvoltare economică, conceput, în special, pentru a facilita crearea noilor afaceri într-o comunitate. Incubatoarele de afaceri ajută noile întreprinderi prin oferirea diverselor servicii de suport, cum ar fi asistență la dezvoltarea afacerii și elaborarea planurilor de afaceri, crearea echipei de management,*

Scientific researches in the field make it clear that there is no unique business incubator model [7, p. 8]. Criteria that differentiates one type of business incubator from another lay in stakeholder objectives for incubators, admission and exit criteria, the knowledge intensity of projects, and the precise configuration of facilities and services. Because of the type, function and role diversity, there are different definitions suggested by international organisations and researchers. According to the European Commission, *a business incubator is an organization that accelerates and systematises the process of creating successful enterprises by providing them with a comprehensive and integrated range of support, including incubator space, business support services, and clustering and networking opportunities* [1, p. 9].

Sherman H. and Chappell D. represent the opinion that *business incubator is an economic development tool primarily designed to help create and new businesses in a community. Business incubators help emerging businesses by providing various support services, such as assistance in developing business and marketing plans, building management teams, obtaining capital, and access to a range of*

obținerea resurselor financiare, precum și alte servicii specializate. Totodată, IA oferă spațiu flexibil, echipamente și servicii de administrare [16, p. 313].

Conform legii Republicii Moldova cu privire la IMM, *incubatorul de afaceri este locul unde sunt concentrate, într-un spațiu limitat, întreprinderi nou-înregistrate, al căror obiectiv este de a spori șansa de creștere și durata de supraviețuire a acestor întreprinderi, furnizându-le spații modulare și în care se oferă, în condiții facile, sprijin managerial și servicii de asistență* [3].

Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică *tratează conceptul de incubare de afaceri drept practică de oferire a spațiilor contra costurilor preferențiale și a serviciilor destinate să dezvolte noile afaceri. IA oferă, pe termen limitat, spații comune, echipamente, servicii tehnice și de afaceri, precum și de acces la finanțare* [8, p. 13].

Elementele comune caracteristice IA, ce se pot distinge din definițiile sus-menționate, sunt:

- Instrumentul de stimulare a dezvoltării noilor afaceri;
- Spațiul de incubare la prețuri preferențiale;
- Serviciile de consultanță și suport în afaceri.

Instituțiile, care prezintă interes și inițiativă la crearea incubatoarelor, sunt, de obicei, autoritățile centrale, regionale și locale, camerele de comerț, universitățile, organizațiile internaționale și cele non-profit. Misiunea principală a acestora constă în identificarea corectă și, în baza argumentărilor economice, a locației incubatorului, mai ales din considerentul că el afectează direct funcționarea și utilitatea acestuia. Luând în considerare faptul că beneficiarii incubatoarelor sunt micile companii, aflate, în mare parte, la început de cale, incubatorul trebuie să aibă acces facil la furnizori, clienți, precum și la instituțiile

more specialized professional services. They also provide flexible space, shared equipment, and administrative services [16, p. 313].

According to the law of the Republic of Moldova regarding SMEs, *the business incubator is a place where newly registered companies are concentrated in a limited space, with the objective of enhancing the growth and survival probability of the hosted companies by providing modular space and where facilitating conditions, managerial support and assistance services are offered* [3].

The Organization for Economic Co-operation and Development approaches the concept of business incubation as *a practice of offering space at preferential prices and offering services aimed to develop new businesses. BIs offer, for a limited amount of time, common space, equipment, business and technical services as well as access to finance* [8, p. 13].

Common elements of BIs, that can be taken out of the above-mentioned definitions are:

- Development stimulation tool for new businesses;
- Incubation space at promotional prices;
- Consultancy and support business services.

Institutions that present interest and initiative in the creation of incubators are, usually, central, regional and local authorities, chambers of commerce, universities, non-profit and international organisations. Their most important mission is properly identifying a suitable location for the incubator, based on economic reasoning, especially given the fact that it directly affects its functionality and utility. Considering that small companies in their first stages of development are the beneficiaries of incubators, they must have easy access to providers, clients, as well as financing institutions. The economic impact generated by incubators must be analysed on multiple levels, including not only the type of incubated

finanțatoare. Impactul economic generat de incubatoare trebuie analizat la niveluri multiple, incluzând nu doar tipul firmelor incubate și sistemul de funcționare al IA, dar și contextul spațial, în care își desfășoară activitatea [11]. Astfel, IA trebuie să fie integrate într-un ecosistem antreprenorial prielnic afacerilor, și nu ca elemente izolate, menite să asigure independent dezvoltarea economică regională. Aceasta constituie una dintre lacunele țărilor în curs de dezvoltare, incubatoarele fiind create, anume, în zonele unde există un nivel scăzut de dezvoltare economică. Tamásy C. a studiat rolul mediului extern în activitatea cu succes a incubatoarelor, comparând datele disponibile din SUA, Germania și Marea Britanie, concluzionând că existența condițiilor de mediu favorabile cresc semnificativ șansele de succes ale incubatoarelor [17]. Prin urmare, autoritățile trebuie să depună eforturi pentru ca politicile în domeniul susținerii IMM-urilor să aibă o abordare integrată și să îmbunătățească mediul de afaceri, ceea ce va genera și cererea pentru serviciile oferite de incubatoare.

Metode aplicate

Metodologia de cercetare se bazează pe analiza cantitativă a indicatorilor de performanță, datelor statistice, legislației, precum și pe analiza critică a literaturii de specialitate în domeniu. În mediile academice, există relativ puține cercetări empirice, care examinează impactul incubării întreprinderilor asupra dezvoltării mediului de afaceri, dar când este vorba despre țările în curs de dezvoltare, precum Republica Moldova, se înregistrează o lipsă de cercetare asupra subiectului investigat.

În vederea elaborării prezentului articol, în prima etapă, au fost colectate și sistematizate datele privind activitatea IA autohtone, fiind utilizate rapoartele Rețelei Incubatoarelor de Afaceri din Republica Moldova și cele ale Academiei de Științe a Moldovei; selectate modelele de incubatoare de afacere și identificate caracteristicile comune ale incuba-

companies and functioning system of the BI, but also the spatial context in which it is conducting its activity [11]. Therefore, BIs must be integrated in an entrepreneurial ecosystem favourable for businesses and not an isolated element, designed to independently ensure regional economic growth. This is one of the aspects that most developing countries are lacking, incubators being created purposefully in countries with a lower economic development level. Tamásy C. examined the role of external environment in the successful activity of incubators, comparing the available data from the USA, Germany and Great Britain, coming to the conclusion that the existence of favourable environment conditions significantly increases the success chances of incubators [17]. Consequently, authorities should make an effort so that the policies regarding supporting SMEs would have an integrated approach and would improve the business environment, which would cause the demand on the services offered by incubators.

Applied methods

The research methodology is based on quantitative analysis of performance indicators, analysis of statistical data and specialized literature. In academic environments, there is relatively little empirical research that examines the impact of business incubation on business environment development, but, when it comes to developing countries such as the Republic of Moldova, there is a lack of research on the subject being investigated.

In order to elaborate this article, at the first stage were collected and systematised the data regarding the activity of BI, were selected the business incubator models and identified the common particularities of these incubators, as concluded from the analysed definitions. The second stage consisted of revealing the key performance indicators that describes the activity of business Incubators in the Republic of Moldova.

toarelor, reieșind din definițiile analizate. În a doua etapă, au fost relevați principalii indicatori de performanță, ce caracterizează activitatea IA din Republica Moldova.

Limitele cercetării rezidă în volumul redus al studiilor în domeniu pe plan internațional și lipsa acestora pe plan național. Totodată, pe plan național, informațiile privind activitatea incubatoarelor este dispersată, lipsind cumulativă și anuală statistica a indicatorilor de performanță ai incubatoarelor.

Rezultate și discuții

Evaluarea impactului IA poate fi abordată din diferite perspective, în funcție de tipul, obiectivele și interesele fondatorilor incubatorului. Activitatea incubatoarelor create la inițiativa autorităților, este analizată prin prisma numărului locurilor de muncă nou-create, volumului taxelor achitate de către companii, ratei de supraviețuire a companiilor incubate, veniturilor din vânzări și profitului companiilor incubate etc. Incubatoarele de inovare, de pe lângă instituțiile universitare, sunt evaluate din perspectiva volumului de producție inovațională comercializată, a numărului de patente înregistrate. Incubatoarele orientate spre profit sunt, mai ales, axate pe indicatori, precum profitabilitatea și investițiile. Cu toate acestea, este important ca performanțele incubatoarelor să fie comparate și analizate cu incubatoarele similare ca tip și misiune [20].

Indicatorii-cheie de performanță (ICP) reprezintă un set de măsuri, care se concentrează pe acele aspecte ale performanțelor organizaționale critice din punctul de vedere al asigurării succesului actual și viitor [12].

ICP sunt elemente financiare și non-financiare utilizate de către organizații pentru a evalua nivelul succesului în atingerea obiectivelor pe termen lung. Pentru a constitui un sistem de măsurare a performanțelor, este foarte important să fie definite și standardizate procesele din cadrul organizației [19, p.63]. Principiile valabile pentru companii la stabilirea

The research limits lie in the reduced volume of studies in the field at international level and the lack of studies at national level. At the same time on national level information regarding incubators activity is dispersed, lacking cumulative and annual performance indicators.

Results and discussions

A BI's impact assessment can be approached from different perspectives, depending on the type, objectives and interests of its founders. The activity of business incubators founded at the initiative of authorities is assessed from the perspective of number of created jobs, tax-volume paid by the companies, survival rate among the incubated companies, sales revenue and profit of the incubated companies, etc. Innovation incubators near universities are evaluated from the perspective of commercialised innovative production volume and number of registered patents. Profit-oriented incubators are mainly focused on indicators like profitability and investments. Nevertheless, it is important that the key performances of incubators are analysed and compared with incubators of similar type and mission [20].

Key performance indicators (KPI) represent a set of measures focused on those organisational performance aspects that are crucial from the viewpoint of ensuring current and future success [12].

KPIs are both financial and non-financial elements used by organisations to evaluate the success level in achieving long term objectives. In order to form a performance measurement system, it is very important to define and standardise the processes within the organisation [19, p.63]. The valid principles applied at defining the KPI can also be adapted to the BI activity evaluation. A first comprehensive study focused on standardising and identifying the incubator performance indicators was carried out in 2002 by the Centre for Strategy

ICP pot fi adaptate și la evaluarea activității IA. Un prim studiu exhaustiv, axat pe standardizarea și identificarea indicatorilor de performanță ai incubatoarelor, a fost realizat în anul 2002, la inițiativa Comisiei Europene, de către Centrul pentru servicii de strategie și evaluare [1].

Studiul „Benchmarking of Business Incubators” are drept obiectiv principal definirea reperelor referitoare la performanțele incubatoarelor de afaceri în ceea ce privește managementul și promovarea, precum și oferirea asistenței incubatoarelor participante în proiect, de a-și îmbunătăți activitatea, prin aplicarea bunelor practici și compararea indicatorilor de performanță cu reperele identificate în cadrul studiului. În tabelul 1, au fost selectați și prezentați o parte din indicatorii de performanță și criteriile de referință, care pot sta la baza analizei activității incubatoarelor. Trebuie menționat că studiul propune aplicarea indicatorilor de performanță propuși pe toate tipurile de incubatoare. După cum relevă studiul, performanțele incubatoarelor de afaceri trebuie analizate, în primul rând, prin prisma rezultatelor obținute, de exemplu, impactul pe care îl au asupra mediului de afaceri, dezvoltarea economică și alte priorități.

and Evaluation Services at the initiative of the European Commission [1].

The study “Benchmarking of business incubators” had the objectives to define ‘headline’ benchmarks for business incubators relating to their performance regarding management and promotion; provide assistance to business incubators that participate in the exercise to implement operational improvements by, amongst other things, producing guidance on achieving benchmarked performance and examples of best practice. A part of the performance indicators and reference criteria that can serve as foundation for the assessment of the activity of BIs was selected and presented in table 1. We must consider that the study is an attempt at applying the proposed performance indicators for all the incubator types. As the study suggests, the performances of business incubators must be analysed, above all, from the perspective of obtained results, for example: impact on the business environment, economic development and other priorities.

Tabelul 1/Table 1

**Indicatorii-cheie de performanță și criteriile de referință/
Key performance indicators and suggested benchmarks**

Indicatorul de performanță/ Performance indicator	Criteriul de referință/ Suggested benchmarks
Spațiul incubatorului/ Incubator space	2,000 – 4,000 m ²
Numărul firmelor incubate/ Number of incubator tenants	20 – 30
Gradul de ocupare/ Incubator occupancy rates	85%
Durata incubației/ Length of tenancy	3 ani/ 3 years
Numărul personalului de conducere/ Number of management staff	minimum 2 manageri/ 2 managers min
Numărul mediu de angajați per companie/ Average jobs per tenant company	–
Rata de supraviețuire a companiilor incubate/ Survival rates of tenant firms	85%

Sursa: adaptat de autor în baza [1, p.14]/ Source: adapted by author from [1, p.14]

Totodată, performanța incubatoarelor trebuie evaluată, în special, ca impact pe termen lung, și mai puțin ca rezultat pe termen scurt. Aceeași idee este promovată și de Udell G., care, în cercetarea sa, punctează asupra faptului că, pentru ca un incubator să demonstreze rezultate și eficiență, poate fi necesar un termen de până la 10 ani de activitate [18].

Un alt model bazat pe trei seturi de indicatori, utilizat pentru evaluarea incubatoarelor tehnologice, este propus de Mian S. [6] Aceste seturi de indicatori sunt:

- *Rezultatele de performanță* – care includ sustenabilitatea și creșterea programului, rata de supraviețuire și creștere a companiilor incubate, contribuția la atingerea misiunii sponsorilor, impactul la nivelul comunității;
- *Politicile de management și eficiența acestora* – măsurarea eficienței utilizării resurselor. Elementele evaluate includ obiectivele, organizarea și gestionarea incubatorului, finanțarea și capitalizarea, politicile operaționale și piețele-țintă;
- *Serviciile și valoarea adăugată a acestora* – evaluarea valorii adăugate percepute de către firmele incubate, în raport cu serviciile și facilitățile oferite, precum și valoarea percepută asociată cu schimbul de cunoștințe și cu mediul oferit de incubator.

Organizația Națiunilor Unite pentru Dezvoltare Industrială a efectuat un studiu amplu asupra activității incubatoarelor de afaceri din țările în curs de dezvoltare și propune o nouă metodologie de analiză a performanțelor. În cadrul studiului, au participat 143 de incubatoare de afaceri din șapte țări în curs de dezvoltare. În urma analizei efectuate, principalii indicatori de performanță propuși sunt: [5]

- numărul firmelor incubate și rata de supraviețuire;

At the same time, incubator performance in terms of the long-term impacts achieved rather than short-term measures such as occupancy rates or failure rates. The same idea is promoted by Udell G., who points in his research to the fact that, for an incubator to be proved efficient, it may require even up to 10 years of activity [18].

Another model based on three sets of indicators, used to evaluate technology incubators, was proposed by Mian S. [6] The above-mentioned sets of indicators are:

- *Performance outcomes* – which include program sustainability and growth, tenant firms' survival and growth, contribution to the incubator's sponsors mission, and community-related impacts;
- *Management policies and their effectiveness* – measuring the effective use of resources against the incubator's objectives. The elements assessed include the goals, organization and governance of the incubator, financing and capitalization, operational policies and target markets;
- *Services and their value added* – assessment of the perceived value added to the client firms in terms of services and facilities provided, and the perceived value associated to the knowledge sharing and to the incubator's environment.

The United Nations Industrial Development Organization conducted an extensive study about the activity of business incubators in developing countries and proposed a new performance analysis methodology. 143 business incubators from seven developing countries reported in the study. According to the conducted analysis, the main performance indicators are [5]:

- number of enterprises incubated and their survival rate;

- numărul locurilor de muncă create în incubator;
 - numărul locurilor de muncă și volumul veniturilor din vânzări ale companiilor la peste șase ani de la absolvire;
 - volumul investițiilor publice pe an;
 - producția științifică comercializată de firmele incubate;
 - evaluarea de către rezidenți a valorii adăugate create de incubator;
 - sustenabilitatea incubatorului, măsurată în generarea veniturilor și costurilor;
 - impozite și alte contribuții ale firmelor incubate și ale celor absolvente;
 - impactul social, măsurat prin chestionarea opiniei publice și a contractelor de cercetare dintre mediul academic și industrial;
 - modificările politicilor de stat și angajamentelor financiare ale autorităților.
- number of jobs generated in the incubator;
 - number of jobs and sales created by graduate businesses after six years;
 - public investments per year;
 - research commercialized by incubated firms;
 - survey of tenant evaluation of incubator's added value;
 - sustainability of the incubator, measured by revenues and costs generated;
 - axes and other contributions by tenants and graduates;
 - social impact, measured by public opinion surveys and research contracts between;
 - changes in state policies and their financial commitments.

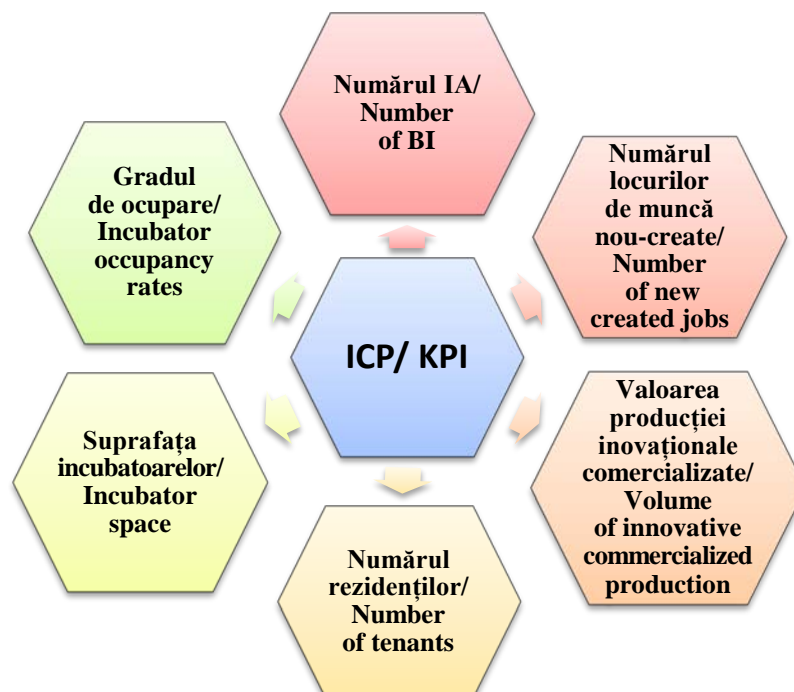


Figura 2. Indicatori-cheie de performanță ai incubatoarelor de afaceri din Republica Moldova (ICP)/ Figure 2. Key performance indicators of business incubators from the Republic of Moldova (KPI)

Sursa: elaborată de autor/ Source: elaborated by the author

Analiza literaturii de specialitate denotă variații în metodologia analizei performanțelor incubatoarelor, care sunt determinate, în mare parte, de tipul incubatoarelor, misiunea acestora, mediul în care își desfășoară activitatea. Totuși, putem distinge și indicatori comun utilizați în determinarea performanțelor, cum ar fi: rata de ocupare, numărul de locuri de muncă nou-create și a firmelor absolvente, veniturile din vânzări, numărul patentelor obținute, rata de eșec a afacerilor. Pentru a obține o imagine de ansamblu asupra etapei de dezvoltare, la care se află incubatoarele de afaceri din Republica Moldova, propunem să fie aplicați indicatorii de performanță prezentați în figura 2. Trebuie menționat faptul că indicatorii de performanță au fost selectați pornind de la datele disponibile și obiectivele incubatoarelor ce activează în Republica Moldova.

Primul incubator din R. Moldova a fost „Impuls”, înființat în anul 2000, la Bălți, fiind fondat de către Camera de Comerț și Industrie, cu susținerea financiară a Serviciului Economic German și autorităților locale. Incubatorul „Impuls” avea drept obiectiv general asigurarea condițiilor favorabile pentru crearea întreprinderilor mici, însă, din lipsă de fonduri, activitatea incubatorului a fost sistată. Actualmente, în Republica Moldova, își desfășoară activitatea 22 IA, inclusiv 8 incubatoare de inovare și 14 incubatoare de tip clasic, prezentate în tabelul 2.

An analysis of specialised literature indicates variations in the methodology of assessing the performances of incubators that are to a great extent, determined by the incubator type, their mission and environment where they are operating. However, we can distinguish performance analysis indicators typical for all the incubator types as: occupancy rate, number of jobs created and graduate companies, sales revenue, number of registered patents and business failure rates. To get a more complete outlook on the development stage of the incubators from the Republic of Moldova, we propose to analyse the following main performance indicators, presented in figure 2. It is noteworthy that the performance indicators were selected based on the available data and the objectives of the incubators from the Republic of Moldova.

The first incubator in Moldova was “Impuls”, founded in 2000, in Balti, by Chamber of Commerce, with financial support of Economic German Service and local authorities. The general objective of “Impuls” incubator was to ensure favourable conditions for creation of new enterprises, but due to lack of funds incubator activity was stopped. As for now, 22 BIs activate in the Republic of Moldova, including 8 innovation incubators and 14 classic incubators, as shown in table 2.

Tabelul 2/ Table 2

**Incubatoarele de afaceri din Republica Moldova/
Business incubators from the Republic of Moldova**

IA de inovare/ Innovative BI 2007 – 2015			IA clasice/ Classic BI 2004 – 2017		
Denumirea IA/ Incubator	Localitatea/ City	Anul fondării/ Year	Denumirea IA/ Incubator	Localitatea/ City	Anul fondării/ Year
1	2	3	4	5	6
<i>Inovatorul/ Innovative</i>	Chișinău	2007	<i>Casa antreprenoria- tului/ The home of entrepreneurship</i>	Ungheni	2004
<i>Politehnica</i>	Chișinău	2011	<i>ASEM</i>	Chișinău	2005
<i>Innocenter</i>	Găgăuzia	2012	<i>Soroca</i>	Soroca	2009

Continuarea tabelului 2/ Continuation of table 2

1	2	3	4	5	6
<i>Inventica USM</i>	Chișinău	2012	<i>Ștefan-Vodă</i>	Ștefan-Vodă	2012
<i>Nord</i>	Bălți	2012	<i>Leova</i>	Leova	2012
<i>Antreprenorul inovativ/ Innovative entrepreneurship</i>	Bălți	2013	<i>Rezina</i>	Rezina	2012
<i>Media Garaj</i>	Chișinău	2014	<i>Sângerei</i>	Sângerei	2013
<i>IT4BA</i>	Chișinău	2015	<i>Dubăsari</i>	Dubăsari	2013
			<i>Larga, rn. Briceni</i>	Larga	2013
			<i>Ceadâr-Lunga</i>	Ceadâr-Lunga	2014
			<i>Nisporeni</i>	Nisporeni	2014
			<i>Cimișlia</i>	Cimișlia	2015
			<i>Călărași</i>	Călărași	2016
			<i>Cahul</i>	Cahul	2017

Sursa: elaborat de autor/ Source: elaborated by the author

Incubatoarele de inovare fac parte din infrastructura inovațională și au rolul de a promova și susține întreprinderile mici și mijlocii la crearea produselor și serviciilor inovative. Autoritățile responsabile pentru coordonarea activității IA de inovare sunt: Academia de Științe a Moldovei (AȘM) și Agenția pentru Inovare și Transfer Tehnologic (AITT). În anul 2007, Parlamentul a adoptat Legea Parlamentului cu privire la parcurile științifico-tehnologice și incubatoarele de inovare, scopul căreia constă în stimularea activităților de inovare și de transfer tehnologic, menite să transforme rezultatele cercetărilor științifice și inovațiile în produse, servicii, procese noi sau perfecționate. Conform aceleiași legi, incubatorul de inovare *este o grupare de persoane juridice și persoane fizice constituită în baza unui contract de asociere, încheiat între administratorul incubatorului, pe de o parte, și rezidenții acestui incubator, pe de altă parte, care valorifică rezultatele științei și inovațiile dintr-unul sau din mai multe domenii tehnologico-științifice prin activități de inovare și transfer tehnologic și efectuează cercetări menite să acorde suport științific activităților menționate* [4].

Innovation incubators are part of the innovative infrastructure and have the role of promoting and supporting small and medium enterprises in the creation of innovative products and services. The authorities responsible for coordinating the activity of BIs of innovation are: Academy of Sciences of Moldova (ASM) and Agency for Innovation and Technology Transfer (AITT). Also, the parliamentary law regarding scientific-technological parks and innovation incubators was approved in 2007, with the goal of stimulating innovative activities and technology transfer, aimed at converting scientific research into innovative products, services or processes, either new or improved. According to the same law, the innovation incubator *is a group of legal entities and individuals gathered through an association contract, entered into, on one side, by the incubator administrator and, on the other side, the residents, that exploits the results of scientific research and innovation from one or more technological-scientific fields through innovative activities and technology transfer and conducts research aimed to scientifically support the mentioned activities* [4].

În plan regional, incubatoarele de inovare sunt repartizate, precum urmează: 5 în mun. Chișinău („Inovatorul”, „Politehnica”, „Inventica USM”, „Media Garaj” și „IT4BA”), 2 în mun. Bălți („Nord” și „Antreprenorul inovativ”), 1 în Găgăuzia („Innocenter”).

At regional level, innovation incubators are situated as follows: 5 in the city of Chișinău (“Inovatorul”, “Politehnica”, “Inventica USM”, “Media Garaj” and “IT4BA”), 2 in the city of Bălți (“Nord” and “Antreprenorul inovativ”), 1 in Găgăuzia (“Innocenter”).

Tabelul 3/Table 3

**Evoluția principalilor indicatori de performanță RIAM și II în perioada 2014-2017/
Evolution of the main performance indicators of RIAM and II of 2014-2017**

	Indicatorii de performanță/ Performance indicators	2014	2015	2016	2017	Rata modificării/ Rate of change % (2014-2017)
RIAM	Numărul IA/ BI number	8	9	9	11	10,6% ↑
	Numărul rezidenților/ Tenants number	115	155	144	180	22% ↑
	Numărul locurilor de muncă nou-create/ Number of new created jobs	460	670	665	890	32% ↑
II	Numărul IA/ BI number	7	8	8	8	6,3% ↑
	Numărul rezidenților/ Tenants number	8	11	13	9	6% ↑
	Numărul locurilor de muncă nou-create/ Number of new created jobs	56	83	6	17	54% ↓

Sursa: calculat de autor în baza [13, 14]/ Source: author calculations based on [13, 14]

Evoluția principalilor indicatori de performanță ai activității incubatoarelor de inovare indică faptul că numărul acestora s-a majorat cu 6,3 puncte procentuale (p.p.) în anul 2017, față de anul 2014, numărul rezidenților a crescut cu 6 p.p., în aceeași perioadă, însă numărul locurilor de muncă nou-create a cunoscut o descreștere semnificativă de 54 p.p., în anul 2017, față de anul 2014. Un alt indicator de performanță, specific, anume, incubatoarelor de inovare, este valoarea producției inovaționale comercializate, care, în anul 2017, a constituit 5 260 mii de lei, în diminuare cu 2 675 mii de lei, comparativ cu anul 2014, când această valoare a reprezentat 7 935 mii de lei.

The evolution of the main performance indicators of innovation incubators emphasise the fact that their number grew with 6,3 percentage points (p.p.) in 2017 compared to 2014, the number of residents grew with 6 p.p. within the same period, but the number of jobs created marked a significant decrease of 54 p.p. in 2017 compared to the data from 2014. Another performance indicator specific to innovation incubators is the volume of innovative commercialised production, which in 2017 amounted to MDL 5 260 thousand, which means a MDL 2 675 thousand reduction compared to the amount from 2014 – MDL 7 935 thousand.

Within the period between 2004 and 2017, 14 classic business incubators have been

În perioada 2004-2017, au fost create 14 incubatoare de afaceri de tip clasic, care activează și în prezent. Serviciile prestate de acest tip de incubator sunt următoarele: oferirea spațiilor de închiriat pentru birouri și pentru producere, la un preț mai mic, comparativ cu cel comercial; servicii administrative și tehnice; consultanță și suport în afaceri; acces la finanțare.

IA „Casa Antreprenoriatului Ungheni” a fost fondat în anul 2004 cu asistența proiectului de cooperare transfrontalieră al Uniunii Europene (TACIS) „Technical Assistance to the Commonwealth of Independent States”. În prezent, incubatorul are o activitate restrânsă și activează, în mare parte, cu suportul proiectelor europene. Acesta găzduiește 16 rezidenți și are un grad de ocupare de 60% din suprafața de 1 500 m², după afirmațiile administratorului.

În anul 2005, este fondat IA „ASEM”, care este primul incubator universitar din Republica Moldova.

Studentii ASEM pot beneficia de următoarele servicii în cadrul incubatorului de afaceri:

- spații de birou și adresă juridică în cadrul Incubatorului de Afaceri al ASEM;
- asistență din partea mentorilor și consultanților din economia reală;
- suport educațional, consultativ, logistic, pentru a lansa afaceri reale etc.

Actualmente, în cadrul incubatorului, activează 5 companii. Pentru funcționarea de succes a incubatorului, acesta este ghidat de consiliul de administrare și consiliul de mentori, directorul și managerul administrativ, conform organigramei din figura 3.

„Incubatorul de Afaceri Larga” a fost creat în anul 2013, în cadrul proiectului „Inaugurarea incubatorului de afaceri din comuna Larga – un factor important în activitatea privind măsurile active de ocupare a tineretului din regiune”, implementat de către

opened, all of them still operating. The particularities of this incubator type lay in offering production and office space for lower than market prices; administrative and technical services; business consultancy and support; access to finance.

The business incubator “Ungheni Entrepreneurship House” was founded in 2004, within the “Technical Assistance to the Commonwealth of independent states” project (TACIS). Currently, incubator has limited activity, mostly supported by European projects. It is hosting 16 residents, therefore having an occupancy rate of 60% with a total space of 1 500 m², according to the administrator.

In 2005 was founded the “ASEM” BI, which is the first university-based incubator in the Republic of Moldova.

ASEM’s students can benefit from following services within business incubator:

- offices and legal address within ASEM BI;
- assistance from mentors and businessmen;
- educational, consultative, logistic support for business establishment.

Currently, 5 companies are operating within the incubator. To ensure that the incubator is successfully running, it is guided by a board of directors and council of mentors, by the director and administrative manager, according to the chart in figure 3.

The „Business incubator Larga” was set up in 2013, within “The inauguration of the business incubator in Larga – an important factor in the activity on active youth employment measures in the region” project, implemented by ADR-Nord and financed from the National Regional Development Fund. It is a well-equipped business incubator with a total space of 1 357 m², currently hosting 10 residents.

One of the incubators considered a success story is “Soroca” BI, founded in 2009 with the support of the Norwegian Govern-

ADR-Nord, din sursele Fondului Național de Dezvoltare Regională. Un incubator de afaceri bine amenajat cu o suprafață de 1 357 m², care momentan găzduiește 10 rezidenți.

Unul dintre incubatoarele considerate drept o istorie de succes este „IA Soroca”, care a fost înființat în anul 2009 cu suportul Guvernului Norvegiei și care a fost un model pentru lansarea celorlalte 10 incubatoare din cadrul Rețelei Incubatoarelor de Afaceri din Moldova (RIAM). Astfel, în decursul anilor 2011-2017, Organizația pentru Dezvoltarea Sectorului Întreprinderilor Mici și Mijlocii (ODIMM), în parteneriat cu Ministerul Economiei, administrația publică locală și cu suportul financiar al Uniunii Europene, în baza Matricei de Politici stabilite prin Addendumul la Programul de Suport bugetar „Stimularea Economică în Zonele Rurale”, a creat o rețea de Incubatoare de Afaceri în raioanele: Ștefan-Vodă, Leova, Rezina, Sângerei, Dubăsari (s. Coșnița), Ceadâr-Lunga, Nisporeni, Cimișlia, Călărași, Cahul [14].

Dezvoltarea Rețelei Incubatoarelor de Afaceri, în raioanele republicii, este una din prioritățile Guvernului Republicii Moldova de dezvoltare a infrastructurii de suport în afaceri adecvate necesităților mediului de afaceri, în special din zonele rurale.

ment, serving as a model for launching the other 10 incubators from the Network of Business Incubators in Moldova (RIAM). Therefore, during the 2011-2017 years, the Organization for Small and Medium Enterprises Sector Development (ODIMM) in partnership with the Ministry of Economy, local public administration and with the support of the European Union, on the premise of the Policy Matrix established by the Addendum to the Budget Support Program "Economic Stimulation in Rural Areas", created a network of Business Incubators in the following districts: Ștefan-Voda, Leova, Rezina, Sângerei, Dubăsari (s. Cosnita), Ceadar-Lunga, Nisporeni, Cimislia, Calarasi, Cahul [14].

The development of the Business Incubators Network in the districts of the Republic of Moldova is one of the top priorities of the Moldovan Government from the perspective of support infrastructure development adequate to the necessities of the business environment, especially in rural areas.

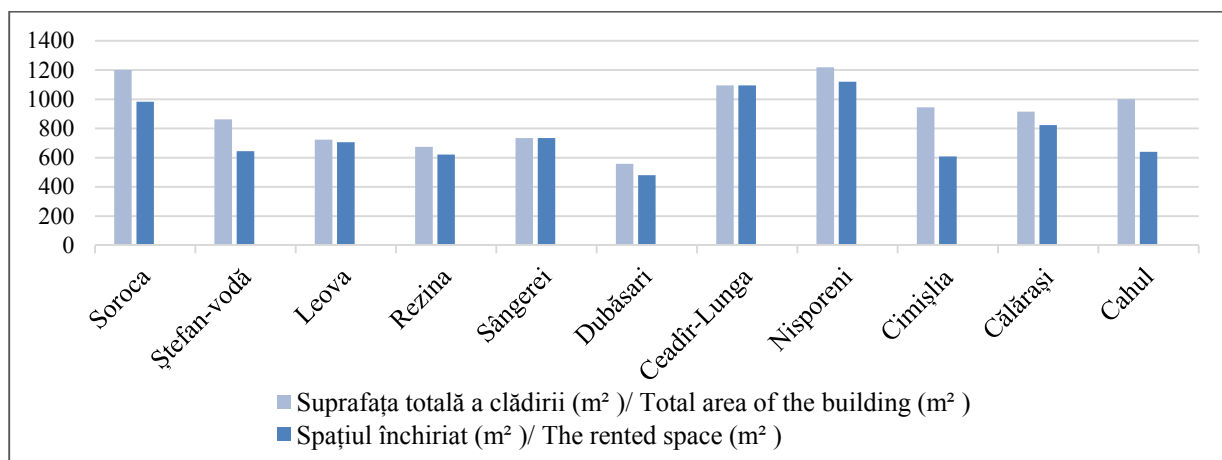


Figura 4. Suprafața și gradul de ocupare a incubatoarelor de afaceri din cadrul RIAM/
Figure 4. RIAM's incubators spaces and occupancy rates

Sursa: elaborată de autor în baza [14]/ Source: elaborated by author based on [14]

Analiza indicatorilor de performanță specifici activității IA din cadrul RIAM, prezintă o tendință pozitivă la majorarea numărului IA cu 10,6 p.p., în anul 2017, comparativ cu anul 2014. Totodată, numărul rezidenților și numărul locurilor de muncă nou-create a cunoscut o creștere cu 22 p.p. și, respectiv, 32 p.p., în anul 2017, în raport cu anul 2014. Gradul de utilizare totală a spațiilor este de 83% din spațiul total oferite spre închiriere de IA din cadrul RIAM.

Venitul din vânzări al întreprinderilor rezidente, în cadrul incubatorilor de afaceri din RIAM, a fost în continuă creștere în perioada 2014 – 2017. În anul 2014, întreprinderile incubate au generat o cifră de afaceri totală de 37 mil. lei, în anul 2015 – 67 mil. lei, trendul pozitiv a continuat și în anul 2016, când membrii incubati au cumulat o cifră de afaceri totală de peste 94 mil. lei. În anul 2017, cei 180 de rezidenți ai incubatoarelor au înregistrat o cifră de afaceri de 99 mil. lei.

Concluzii

Incubatoarele de afaceri din țările înalt dezvoltate au demonstrat eficiență și rezultate în timp, prin contribuția la creșterea numărului IMM-urilor, promovarea inovațiilor și crearea locurilor de muncă. În Republica Moldova, modelul de incubare a afacerilor este încă „slab” testat, nu există statistică cumulativă și date sistematizate despre activitatea incubatoarelor de afaceri, ceea ce face dificilă analiza impactului incubatoarelor. În prezentul articol, am studiat literatura de specialitate cu privire la incubatoare, am comasat și organizat informația referitoare la numărul, tipul și principalii indicatori de performanță ai IA, ceea ce ne permite să tragem următoarele concluzii:

- Nu există un model, definiție și tip unic de incubator. Incubatoarele sunt create și adaptate, pornind de la interesele părților interesate, de la scopurile urmărite și suportul oferit.

The analysis of performance indicators specific to the activity of business incubators within RIAM, shows a positive tendency regarding the number of BIs increase with 10,6 p.p. in 2017, compared to 2014. At the same time, the number of residents and jobs created underwent a growth with 22 p.p. and 32 p.p. respectively in 2017 compared to 2014. Space rate occupancy is 83% of the total space for rent offered by the BIs within RIAM.

The resident enterprises sales revenue within the RIAM business incubators was continually growing in the period 2014-2017. In 2014, the incubated companies have generated a total turnover of MDL 37 mil., in 2015 – MDL 67 mil., the positive trend was maintained during 2016 as well, when the incubated members gained a total turnover over MDL 94 mil.. In 2017, the 180 incubator residents registered a total turnover of MDL 99 mil.

Conclusions

Business incubators in countries with developed economies were proved to be efficient and show good results on a long run by contributing to increase the number of SMEs, promoting innovation and creating new jobs. In the Republic of Moldova, the business incubation model has still not undergone thorough testing, there is no cumulative statistic and systematised data regarding the activity of business incubators, which hinders the analysis of its impact. In this article, we examined the specialised literature regarding incubators, merged and organised the data regarding their number, type and main key performance indicators of business incubators. This would allow us to conclude that:

- There is no single model, definition or type of incubator. Incubators are created and adapted according to the stakeholders, main objectives and type of offered support.
- Diverse studies and researches present different methodologies and key per-

- Diverse studii și cercetări prezintă diferite metodologii și indicatori-cheie de performanță pentru a analiza eficiența și impactul incubatoarelor de afaceri. Important este ca, la analiza unui tip de incubator, să fie selectați acei indicatori, care ar scoate în evidență impactul real al incubatorului.
- Analiza efectuată ne permite să menționăm că, în Republica Moldova, există un trend pozitiv de dezvoltare a incubatoarelor de afaceri. Indicatorii de performanță privind activitatea RIAM indică o creștere constantă a numărului de incubatoare, de rezidenți și a locurilor de muncă nou-create în perioada 2014-2017. Totodată, gradul de utilizare a spațiilor este de 83%.
- Activitatea incubatoarelor de inovare, pentru aceeași perioadă, este caracterizată de majorarea numărului rezidenților și al incubatoarelor, și descreșterea numărului de locuri de muncă nou-create și a valorii producției inovatoare comercializate.
- O concluzie importantă a cercetării este că, actualmente, crearea unui mediu favorabil pentru afaceri, inclusiv prin crearea IA, poate fi o soluție pentru stimularea dezvoltării IMM-urilor în regiuni. Însă, acestea nu trebuie tratate ca elemente izolate, menite să asigure creșterea economică, ci ca elemente integrate într-o abordare complexă, care să răspundă necesităților mediului de afaceri.

formance indicators to evaluate the efficiency and impact of a business incubator. When analysing a specific type of incubator, it is important to select indicators which highlight best the incubator impact.

- The conducted analysis proves the statement that there is a positive trend in the development of business incubators in the Republic of Moldova. Performance indicators regarding the activity of RIAM indicate a constant growth of business incubators, tenants and created jobs number within the period 2014-2017. Also, the space occupancy rate is 83%.
- The activity of innovation incubators, within the same period, is characterised by an increase in the number of residents and incubators, yet a decrease in the number of created jobs and volume of innovative commercialized production;
- At the current stage, we can conclude that creating a business-friendly environment, including by establishing of BIs can be a solution to stimulate the development of SMEs in the rural areas. Nevertheless, they must not be treated as isolated elements aimed to ensure economic growth, but rather as integrated elements in a complex approach that meets the demands of the business environment.

Bibliografie/ Bibliography:

1. Centre for Strategy & Evaluation Services. *Benchmarking of Business Incubators*. European Commission. Brussels. 2002, 185 p., p. 9, 14.
2. KNOPP, Linda. *State of the Business Incubation Industry*. National Business Incubation Association, Athens, Ohio, 2006. ISBN 9781887183680.

3. Legea Parlamentului cu privire la întreprinderile mici și mijlocii nr. 179 din 21.07.2016. În Monitorul Oficial nr. 306-313 (651) din 16.12.2016.
4. Legea Parlamentului cu privire la parcurile științifico-tehnologice și incubatoarele de inovare nr. 138 din 21.07.2007. În Monitorul Oficial nr. 107-111(476) din 27.07.2007.
5. LALKAKA, Rustam. *Lessons from international experience for the promotion of business incubation systems in emerging economies. United Nations Industrial Development Organization (UNIDO)*. 1997, 43 p.
6. MIAN, Sarfraz. *Technology Business Incubation: Learning from the US Experience*. State University of New York at Oswego. Technology incubators: nurturing small firms. OCDE/GD (97)202, 1997.
7. Organisation for Economic Co-operation and Development. *Business Incubation: International Case Studies*. Paris, 1999. 176 p. ISBN 9264170510, p. 8.
8. Organisation For Economic Co-Operation and Development. *Technology Incubators: Nurturing Small Firms*. Paris. 1997, 129 p., p. 13.
9. PHILLIPS, Rhonda. *Technology business incubators: how effective as technology transfer mechanisms?* Technology in Society. 2002, vol. 24, p. 299-316.
10. PETERS, L., RICE, M., SUNDARARAJAN, M. *The role of incubators in the entrepreneurial process*, Journal of Technology Transfer. 2004, vol. 29, p.83-91.
11. PHAN, P.H., SIEGEL, D.S., WRIGHT, M. *Science parks and incubators: observations, synthesis and future research*. Journal of Business Venturing. 2005, vol. 20, p.165-182.
12. PARMENTER, David. *Key performance indicators (KPI): Developing, implementing, and using winning KPI's*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Inc., 2010.
13. Raportul privind activitatea CSȘDT și rezultatele științifice principale obținute în sfera științei și inovării în anul 2017, Chișinău, 2018, 256 p.
14. Raportul privind activitatea Rețelei incubatoarelor de afaceri din Moldova, 2017, ODIMM, 9 p.
15. SMILOR, Raymond. *Managing the Incubator System: Critical Success Factors to Accelerate New Company Development*. IEEE Transactions on Engineering Management. 1987, vol. 34, No. 4, p. 146-156.
16. SHERMAN, Houston Dudley; CHAPPELL, David. *Methodological challenges in evaluating businesses incubator outcomes*. Economic Development Quarterly. 1998, vol. 12 (4), p. 313-321, p. 313.
17. TAMASY, Christine. *Rethinking technology-oriented business incubators: developing a robust policy instrument for entrepreneurship, innovation and regional development?* Growth and Change. 2007, vol. 38 (3), p.460-473.
18. UDELL, Gerald. *Are business incubators really creating new jobs by creating new business and new products*. Journal of Product Innovation Management. 1990, vol. 7 (2), p.108-122.
19. VELIMIROVIĆA, D., VELIMIROVIĆB, M., STANKOVIĆA, R. *Role and importance of key performance indicators measurement*. Serbian Journal of Management. 2011, vol. 6 (1), p.63-72, p. 63.
20. WOLFE, Chuck, ADKINS, Dinah, SHARMAN, High. *Best Practices in Business Incubation*. The Maryland Technology Development Corporation, TEDCO. 2000.

005.334:006.4

MANAGEMENTUL RISCULUI – IDENTIFICARE, EVALUARE ȘI REACȚIE LA RISC

*Drd. Hezy SHAYB,
Universitatea Tehnică a Moldovei,
Director executiv,
Compania „Israel Vehicle Importers
Association”, Israel
shaybhezi@gmail.com*

Noțiunea de risc a fost, dintotdeauna, unul din conceptele-cheie mult studiate în științele economice. Autori renumiți au prezentat și identificat principala diferență dintre noțiunea de risc și incertitudine. Factorul principal prezumă că, în anumite cazuri, riscul poate fi măsurat, în alte cazuri – nu. Se pare că o incertitudine măsurabilă (sau „riscul” propriu-zis este cu mult diferit de cel de neimaginat) nu este deloc o incertitudine. Astfel, am putea asocia gestionarea crizelor cu incertitudinea, în timp ce managementul riscului este un mijloc de abordare cantitativă pentru măsurarea și evaluarea expunerii la evenimente și probabilități cunoscute. Scopul acestui articol este de a oferi o mai bună înțelegere a modului în care riscurile ar trebui identificate, evaluate și a modului în care ar trebui să reacționăm eficient la apariția lor.

Cuvinte-cheie: răspunsul în fața riscului, managementul riscului, evaluarea riscului, restructurarea întreprinderii, standardul ISO 3000.

JEL: D81.

Introducere

Managementul riscului poate fi descris ca fiind procesul de gestionare a riscurilor prin identificarea acestora, evaluarea și, apoi, prin

005.334:006.4

RISK MANAGEMENT – IDENTIFYING, ASSESSING AND RESPONDING TO RISKS

*PhD candidate Hezy SHAYB,
Technical University of Moldova,
Executive Director,
“Israel Vehicle Importers
Association”, Israel
shaybhezi@gmail.com*

Risk has been one of the key concepts studied in economics. Famous authors have identified the main difference between risk and uncertainty. The main factor is that in some cases the risk can be measured, in other cases – not. It seems that a measurable uncertainty, or “risk” itself, is not an uncertainty at all. We could associate crisis management with uncertainty while risk management is a quantitative approach to measure and assess the exposure to known events and probabilities. The aim of this article is to offer a better understanding of how should be risks identified, assessed and responded efficiently and effectively.

Keywords: risk response, risk management, risk assessment, enterprise restructuring, ISO 3000 standard.

JEL: D81.

Introduction

Risk management can be described as the process of handling the risks by first identifying them, then evaluating them, and then minimizing or monitoring them in order to keep them as harmless as possible [3, p. 20]. Risks generally are associated with uncertainty. Within organizations, risks can come from a lot of different uncertain aspects: mar-

minimizarea sau monitorizarea lor, pentru a le menține la un nivel, la care impactul generat de ele să fie minim [3, p. 20]. În general, riscurile sunt asociate cu incertitudinea. În cadrul organizațiilor, riscurile pot surveni sub diferite aspecte: evoluția pieței, eșecuri ale proiectelor, accidente, dezastre ale naturii etc.

Există diferite instrumente, care pot fi utilizate în cazul gestionării riscurilor, în funcție de tipul de risc, cu care se confruntă. În mod ideal, în managementul riscurilor, ar trebui urmat un proces de prioritizare a riscurilor, pentru a putea face față, în primul rând, riscurilor, care prezintă o mare amenințare, pot aduce pierderi și care au o mare probabilitate de apariție.

Importanța evaluării corespunzătoare și a prioritizării riscurilor este semnificativă. Conform acestor acțiuni și, în funcție de exactitatea lor, resursele companiei sunt alocate în vederea minimizării riscurilor survenite.

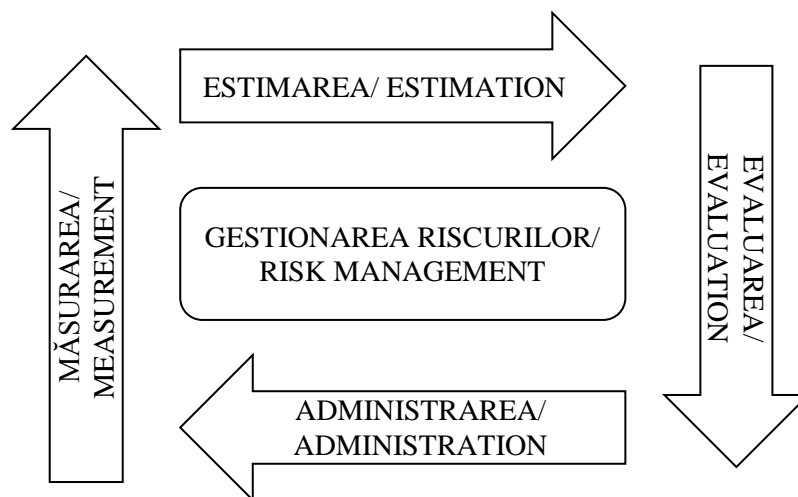
În afară de modelele de management al riscurilor, majoritatea organizațiilor urmează un ciclu de gestionare a riscurilor, prezentat în figura 1.

ket evolution, projects failures, accidents, natural disasters, etc.

There are different tools that can be used when dealing with risks, depending upon the kind of risk faced. Ideally, in risk management, a risk prioritization process should be followed in order to be able to deal first with those risks that present great loss threat and have great probability of occurrence.

The importance of properly assessing and prioritizing the risks is huge. According to this action, and depending on their accuracy, the company's resources are allocated towards minimizing the perceived risks.

Apart from risk management models, typically most of the organizations follow a risk management cycle, as presented in the figure 1.



**Figura 1. Ciclul de gestionare a riscurilor/
Figure 1. Basic Risk Management Cycle**

Sursa: elaborată de autor!

Source: elaborated by the author

În conformitate cu acest ciclu de gestionare a riscurilor, există patru etape în procesul de management al riscurilor:

- Etapa 1. Identificarea riscului;
- Etapa 2. Evaluarea riscului;
- Etapa 3. Gestionarea riscului;
- Etapa 4. Evaluarea impactului riscului.

Prima etapă o constituie identificarea riscurilor și constă în stabilirea sursei acestora. Sursele riscurilor pot fi interne sau externe sistemului. Ambele pot fi controlate doar într-o anumită măsură.

După identificarea riscurilor, acestea trebuie evaluate din punctul de vedere al potențialului lor de a fi dăunătoare companiei. Potențialul se calculează ținând seama de probabilitatea de apariție și impactul estimat. După finalizarea evaluării, trebuie să fie elaborat și implementat planul de gestionare a riscurilor. Acesta definește mecanismele de control, care ar trebui utilizate pentru diminuarea riscului.

Metode, tehnici și etape utilizate în managementul riscului

Identificarea evenimentelor denotă capacitatea companiei de a detecta evenimentele pozitive și negative, care pot prejudicia sau aduce beneficii companiei. Acest pas afectează realizarea obiectivelor entității. Evenimentele pot fi următoarele:

- ❖ Interne sau externe;
- ❖ Pozitive (oportunități) sau negative (riscuri);
- ❖ Identificare inițială sau identificare continuă.

Evaluarea riscului reprezintă capacitatea companiei de a analiza riscurile, de a înțelege impactul și de a stabili modul în care acestea trebuie gestionate. În practică, din perspectiva probabilității apariției, riscurile, de obicei, sunt clasificate de la „scăzut” – probabilitate foarte mică, la „crescut” – o mare probabilitate, bazată pe așteptările că acele riscuri ar putea să se materializeze.

According to this cycle there are four steps in the process of risk management:

- Step 1. Assessment of risk;
- Step 2. Evaluation of risk;
- Step 3. Management of risk;
- Step 4. Measuring risk's impact.

The first step is to identify or assess the risks, by identifying their source. The sources of the risks can be internal or external to the system. They both can be controlled only up to a certain extent.

After the risks are identified they must be evaluated from the point of view of their potential to be harmful to the company. The potential is calculated taking into account the likelihood of occurrence and the estimated impact. After the evaluation is completed, the risk management plan is development and implemented. It defines the control mechanisms that should be used for the mitigation of risk.

Methods, techniques and steps used in risk management

Event identification is the ability of the company to identify the positive and the negative events which can affect or bring benefits to the company. This step is affecting the achievement of an entity's objectives. The events may be:

- ❖ Internal or External;
- ❖ Positive (opportunities) or Negative (risks);
- ❖ Initial identification or continuous identification.

Risk Assessment is the ability of the company to analyse the risks, to understand the impact and to establish how these should be managed. In practice, from the perspective of their probability to occur, the risks are usually categorized from “low” – very small probability, to “high” – great probability, based on the expectations for the risks to happen.

	Probabilitate/ Probability	Evaluare și descriere/ Assessment and description
Risc crescut/ Traffic Light	> 80% / Greater than 80%	Se așteaptă apariția riscului, care este aproape sigură/ Is expected to occur, almost certain
Mediu/crescut/ Medium/High	între 20% și 80%/ Between 20 and 80%	Risc ce va apărea, existând posibilitatea ca măsurile aplicate să poată sau să nu poată reduce șansele de apariție/ Will probably occur, measures may or may not exist to reduce likelihood
Mediu/ Medium	între 10% și 20%/ Between 10 and 20%	Riscul ar putea apărea, acest lucru este posibil. Există măsuri de reducere a probabilității, dar nu pot fi pe deplin eficiente/ Could occur, this is possible. Measures to reduce likelihood exist, but may not be fully effective
Scăzut/Mediu/ Low/Medium	între 5% și 10% / Between 5 and 10%	Riscul ar putea să apară la un moment dat. Există condiții ca acest lucru să se producă, dar există control și sunt eficiente/ Might occur at some point in time. Conditions do exist for this to occur, but controls exist and are effective
Scăzut/ Low	< 5% / Less than 5%	Riscul poate să apară în situații excepționale. Nicio experiență sau puțin pentru un eșec asemănător/ Rare, may occur in exceptional circumstances. No or little experience for a similar failure

**Figura 2. Probabilitatea de risc pe plan corporativ și operațional/
Figure 2. Probability for Corporate and Operational Plan Risk**
Sursa: elaborată de autor/ Source: elaborated by the author

Impactul riscurilor poate fi, de asemenea, clasificat de la „scăzut” la „ridicat”, în funcție de daunele pe care le pot provoca, în eventualitatea în care acestea se pot întâmpla.

The impact of risks can be also graded from “low” to “high”, depending on the damages they may cause in the event they may happen.

Impact/ Grade of Impact	Descriere/ Description
Ridicat/ High	Pot cauza eșecul în atingerea obiectivelor-cheie. Un impact foarte important asupra obiectivelor organizaționale. Implicații juridice sau de reglementare. Un impact semnificativ asupra reputației/ May cause key objectives to fail. Very significant impact on organizational goals. Legal or regulatory implications. Significant reputational impact.
Mediu/Ridicat/ Medium/High	Efect major. Factorul de risc poate duce la întârzieri semnificative sau la nerealizarea obiectivelor/ Major effect. Risk factor may lead to significant delays or non-achievement of objectives.
Mediu/ Medium	Efect moderat. Factorul de risc poate duce la întârzieri sau la creșterea costurilor/ Moderate effect. Risk factor may lead to delays or increase in cost.
Scăzut/Mediu/ Low/Medium	Impact minor/ Minor impact.
Scăzut/ Low	Impact nesemnificativ, poate duce la o întârziere tolerabilă în atingerea obiectivelor sau la o reducere nesemnificativă a calității / cantității și / sau a creșterii costurilor/ Fairly insignificant, may lead to a tolerable delay in the achievement of objectives or minor reduction in Quality/Quantity and/or cost increase.

**Figura 3. Probabilitatea de risc pe plan corporativ și operațional/
Figure 3. Impact for Corporate and Operational Plan risk**
*Sursa: elaborată de autor în baza sursei [4]/
Source: elaborated by the author based on the source [4]*

Răspunsul în fața apariției riscurilor [4, pag. 6].

Răspunsurile gestionării riscurilor pot fi tratate printr-un mix a cinci acțiuni principale: transferul, tolerarea, tratarea, eliminarea sau valorificarea acestora. **Transferul** – pentru anumite riscuri, cel mai bun răspuns îl poate constitui transferul acestora. Acest lucru se poate face prin asigurarea convențională sau prin sprijinirea unui terț, care-și poate asuma riscul în alt mod.

Tolerarea – capacitatea de a face ceva, astfel, încât anumite riscuri să poată fi limitate sau costul acțiunii să fie disproporționat față de beneficiul potențial dobândit. Acest tip de acțiune este cunoscut și este comun pentru marile riscuri externe. În aceste cazuri, răspunsul poate fi tolerarea, dar riscul trebuie monitorizat, astfel, încât managerii să fie mereu pregătiți să reconsidere acțiunile, dacă acest risc ar prezenta un grad de creștere. Nivelul de toleranță, care determină gradul de risc care poate fi suportat, trebuie să fie stabilit la fiecare nivel și să aibă impact asupra deciziilor ulterioare.

Tratarea – în general, acestei categorii îi aparține un număr mare de riscuri. Scopul acțiunilor de reducere a acestor riscuri nu este neapărat să evite riscul, ci să-l rețină la un nivel acceptabil. Riscul poate fi transferat în susul și în josul lanțului corporativ. Riscurile la nivel înalt ar trebui să treacă la un nivel mai înalt de responsabilitate, pentru a decide asupra unei acțiuni, în timp ce alte riscuri se pot traduce în activități orientate la diminuarea lor. E necesar să se decidă ce criterii vor determina ca riscul să treacă la sistemul de management corporativ.

Eliminarea riscului, se va săvârși, realizând lucrurile în mod diferit, eliminând astfel riscul, acolo, unde este posibil acest lucru.

Exemplul practic pentru răspunsul la așa risc îl constituie cazul garanției pe termen lung pentru un autoturism:

Response to risks [4, p. 6].

Risk management responses can be a mix of five main actions; transfer, tolerate, treat, terminate or take the opportunity. **Transfer** – for some risks, the best response may be to transfer them. This might be done by conventional insurance or by supporting a third party to take the risk in another way.

Tolerate – the ability to do anything about some risks may be limited, or the cost of taking any action may be disproportionate to the potential benefit gained. This course of action is common for large external risks. In these cases, the response may be toleration but the risk should be tracked so managers are ready to reconsider should it start to escalate. Tolerance levels determining how much risk can be taken at each level need to be set and should inform your decisions.

Treat – generally, for this category is specific a greater number of risks. The purpose of taking action to reduce the chance of the risk occurring is not necessarily to obviate the risk, but to contain it to an acceptable level. Risk will be passed up and down the corporate chain. High-level risks may have to pass to a higher level of responsibility to decide on an action, whereas other risks may translate into activities designed to mitigate them. It is necessary to decide what criteria will result in the risk being passed up the corporate management system.

Terminate the risk by doing things differently thus removing the risk where it is feasible to do so.

Practical example for the risk response would be the case of long-term warranty for car:

- Transfer – can be transferred to an insurance company and the company pays only a fix fee;
- Tolerate – take the risk and build an efficient system of service and saving costs;

- Transferul – poate fi transferat unei companii de asigurări, iar compania va plăti doar o taxă fixă;
- Tolerarea riscurilor și construirea unui sistem eficient de servicii și economisirea costurilor;
- Tratatamentul 1 – de transferat numai evenimentele mari (de asigurat numai daune de până la 1.000 euro/eventiment);
- Tratatamentul 2 – de transferat problemele ce se pot extinde;
- Eliminarea – vânzarea tuturor autoturismelor la încheierea garanției.

Modele de management al riscurilor

Cele mai utilizate modele de gestionare a riscurilor, ce au fost standardizate și utilizate frecvent de către practicieni, la nivel internațional, sunt modelele ISO 31000 și COSO ERM. Acestea nu sunt modele, care încercă să cuantifice sau să evalueze riscul, ci modele pentru guvernarea riscurilor, și anume, modul în care liderii de afaceri ar trebui să abordeze problema riscului.

ISO 31000 [1, p. 3] este un standard acceptat la nivel internațional pentru implementarea principiilor de gestionare a riscurilor. A fost creat, în 2009, de către Organizația Internațională pentru Standardizare, o organizație independentă, non-guvernamentală și cel mai mare dezvoltator, la nivel mondial, de standarde internaționale. Ideea de bază din spatele acestui model constă în faptul că riscurile, care decurg din lipsa ordinii organizaționale, pot fi controlate printr-o mai bună gestionare și guvernare. ISO 31000 oferă un set de principii și linii direcționale generale privind gestionarea riscurilor, un cadru și un proces de gestionare a riscurilor. ISO 31000 intenționează să ajute organizațiile de toate dimensiunile, indiferent de industria în care activează, să crească șansele de a-și atinge obiectivele, să identifice, în mod corect, oportunitățile și amenințările și să aloce eficient

- Treat 1 – transfer only big events (insure only damages up from 1.000 euro/event);
- Treat 2 – transfer epidemic problems;
- Terminate – sell all the cars when warranty is over.

Risk management models

The most commonly used risk management models that have been formalized and frequently used by practitioners, at international level, are ISO 31000 Models and COSO ERM. They are not models that attempt to quantify or assess risk but models for risk-governance, that is, how business leaders should approach the problem of risk.

ISO 31000 [1, p. 3] is an internationally agreed standard for the implementation of risk management principles. It was created in 2009 by the International Organization for Standardization, an independent, non-governmental membership organization and the world's largest developer of voluntary International Standards. The basic idea behind this model is that those risks that arise from lack of organizational order can be controlled through better management and governance. ISO 31000 provides a set of principles and generic guidelines on risk management, a framework and a process for managing risk. ISO 31000 intends to help organizations of all sizes, regardless of the industry they activate in, increase the chances of achieving their objectives, to correctly identify opportunities and threats, and effectively allocate resources for the treatment of risks. The model can be applied to a wide range of activities, including strategies and decisions, operations, processes, functions, projects, products, services and assets.

ISO 31000 standards are composed of three elements:

- *Risk management process* – assessment and treatment of risks;

resursele pentru tratarea riscurilor. Modelul poate fi aplicat unei game largi de activități, inclusiv strategii și decizii, operații, procese, funcții, proiecte, produse, servicii și active.

Standardul ISO 31000 rezidă în următoarele trei elemente:

- *Procesul de management al riscului* – evaluarea și tratarea riscurilor;
- *Cadrul de management al riscului* – structura ciclului de gestionare a riscurilor în întreaga organizație;
- *Principiile de gestionare a riscurilor* – oferă orientări pentru acțiunile de gestionare a riscurilor.

Procesul standard (prezentat în figura 4) constă din următoarele patru etape:

- *Planificarea și proiectarea cadrului de evaluare a riscurilor* – identificarea, analizarea și evaluarea riscurilor;
- *Implementarea* – tratarea riscurilor;
- *Monitorizarea și revizuirea* – măsurarea rezultatelor și ameliorarea procesului;
- *Îmbunătățirea continuă* – învățarea și raportarea, comunicarea și consultarea.

- *Risk management framework* – risk management cycle structure across the organization;
 - *Risk management principles* – provide guidance for risk management actions.
- The standard process (presented in figure 4)

follows the following four steps:

- *Planning & Design of the risk assessment framework* – identify, analyse and evaluate risks;
- *Implementation* – treatment of risks;
- *Monitor and review* – measuring the results and improving the process;
- *Continuous improvement* – learning and reporting, communication and consultation.

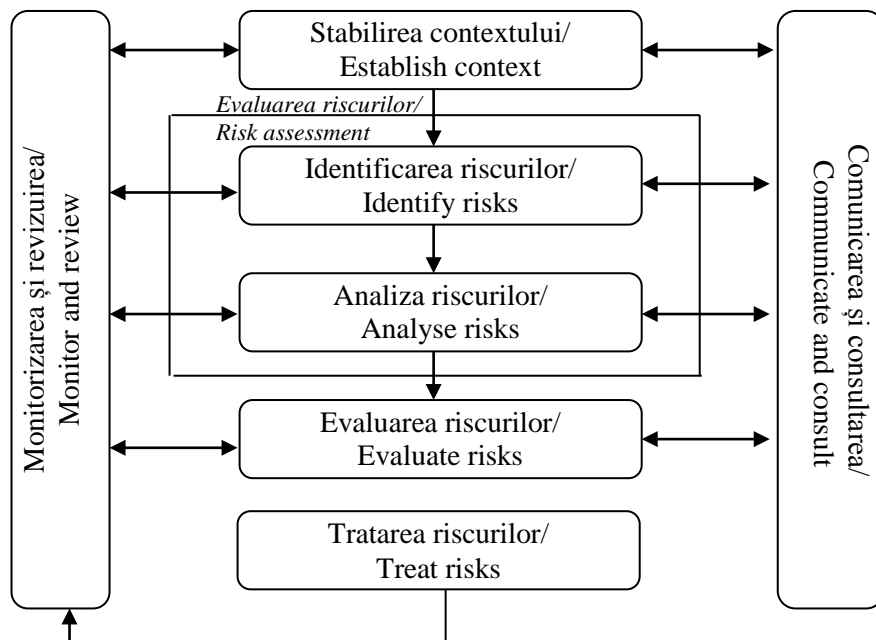


Figura 4. ISO 31000 managementul riscului/ Figure 4. ISO 31000 Risk-management

Sursa: elaborată de autor în baza sursei [1]/

Source: elaborated by the author based on the source [1]

ISO 31000 oferă orientări generale și nu intenționează să promoveze un model uniform de gestionare a riscurilor în cadrul organizațiilor. Proiectarea și punerea în aplicare a planurilor și a cadrelor de gestionare a riscurilor trebuie adaptate, în funcție de diferite aspecte specifice ale fiecărei organizații, la obiectivele, structura, operațiile, procesele, funcțiile și practicile specifice, pe care le utilizează și le promovează.

ISO 31000 oferă, de asemenea, un set de acțiuni care pot fi întreprinse atunci, când sunt abordate riscurile:

- evitarea oricăror activități, care prezintă un risc;
- acceptarea riscului prin desfășurarea activității, care îl implică pentru a-și exercita o oportunitate;
- atenuarea riscului prin eliminarea sursei de risc;
- atenuarea riscului prin schimbarea probabilității sale sau a consecințelor lui;
- împărțirea riscului cu terții.

ISO 31000 este proiectat pentru a se potrivi oricărui tip de organizație, din orice industrie, și conține un set de principii pentru crearea unui cadru de gestionare a riscurilor. Deși se intenționează ca modelul dat să se aplice oricăror riscuri și să fie foarte practic în furnizarea unui ghid eficient pentru gestionarea riscului întreprinderii, acesta nu dispune de instrucțiuni detaliate specifice privind identificarea și gestionarea riscurilor și nu oferă o gestiune completă a riscurilor. De asemenea, în ciuda faptului că este un concept foarte important în managementul riscului, apetitul de risc al unei organizații nu este inclus în cadrul oferit de acest model.

Modelul COSO ERM [5]

În anii 90, (COSO) Comitetul Organizațiilor Sponsor ale Comisiei Treadway a elaborat un model de evaluare a controalelor interne, denumit modelul COSO, care, ulterior, a fost actualizat și definit ca model COSO ERM. Cadrul ERM al COSO definește *Managementul Riscului de Întreprindere* (ERM) drept procesul

ISO 31000 provides generic guidelines and it is not intended to promote a uniform model of risk management across organizations. The design and implementation of risk management plans and frameworks need to be adapted to the varying specific aspects of an organization, its particular objectives, structure, operations, processes, functions and specific practices it uses and promotes.

ISO 31000 also provides a set of actions that can be undertaken when dealing with risks:

- avoiding any activities that present a risk
- accepting the risk by conducting the activity that involves it in order to pursue an opportunity
- risk mitigation by eliminating the source of risk;
- mitigating risk by changing its probability or its consequences;
- dividing the risk with third parties.

ISO 31000 is designed to suit any kind of organization, from any industry, and it contains a set of principles for creating a risk management framework. Even though, it is intended to apply to any kind of risks, and be very practical in providing an effective guide for an enterprise risk management, this model lacks specific detailed instructions on how to identify and manage risks and fails to offer a complete risk management process. Also, despite being a very important concept in risk management, the risk appetite of an organization is not included in the framework provided by this model.

COSO ERM Model [5]

During the 1990's, (COSO) the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, developed a model for evaluating internal controls, named the COSO model that was later updated and defined as COSO ERM model. COSO's ERM Framework defines *Enterprise Risk Management* (ERM) as a process affected by an entity's management, in setting the strategy across the enterprise, desig-

efectuat de managementul entității, în stabilirea strategiei în întreaga întreprindere. Conceput pentru identificarea eventualelor evenimente care pot afecta entitatea și menține riscul în limitele apetitului pentru risc, să afecteze îndeplinirea obiectivelor entității. Deși a atras critici, cadrul a fost stabilit ca un model, care poate fi utilizat în diferite medii din întreaga lume. Orientarea COSO în modelul ERM este ilustrată sub forma unui cub. COSO a intenționat ca acest cub să ilustreze legăturile dintre obiectivele afișate pe partea superioară și cele opt componente prezentate în față, care sunt necesare pentru atingerea obiectivelor (nivelului de activitate). Cea de-a treia dimensiune reprezintă unitățile organizației și descrie capacitatea modelului de a se concentra asupra unor părți ale organizației, precum și asupra întregului.

ned to identify potential events that may affect the entity, and keep risk within the risk appetite limits, in order not to affect the achievement of entity's objectives. Although it has attracted criticisms, the framework has been established as a model that can be used in different environments worldwide. COSO's guidance in ERM model is illustrated in the form of a cube. COSO intended the cube to illustrate the links between objectives that are shown on the top and the eight components shown on the front, which represent what is needed to achieve the objectives (activity level). The third dimension represents the organization's units, which depicts the model's ability to focus on parts of the organization as well as the whole.

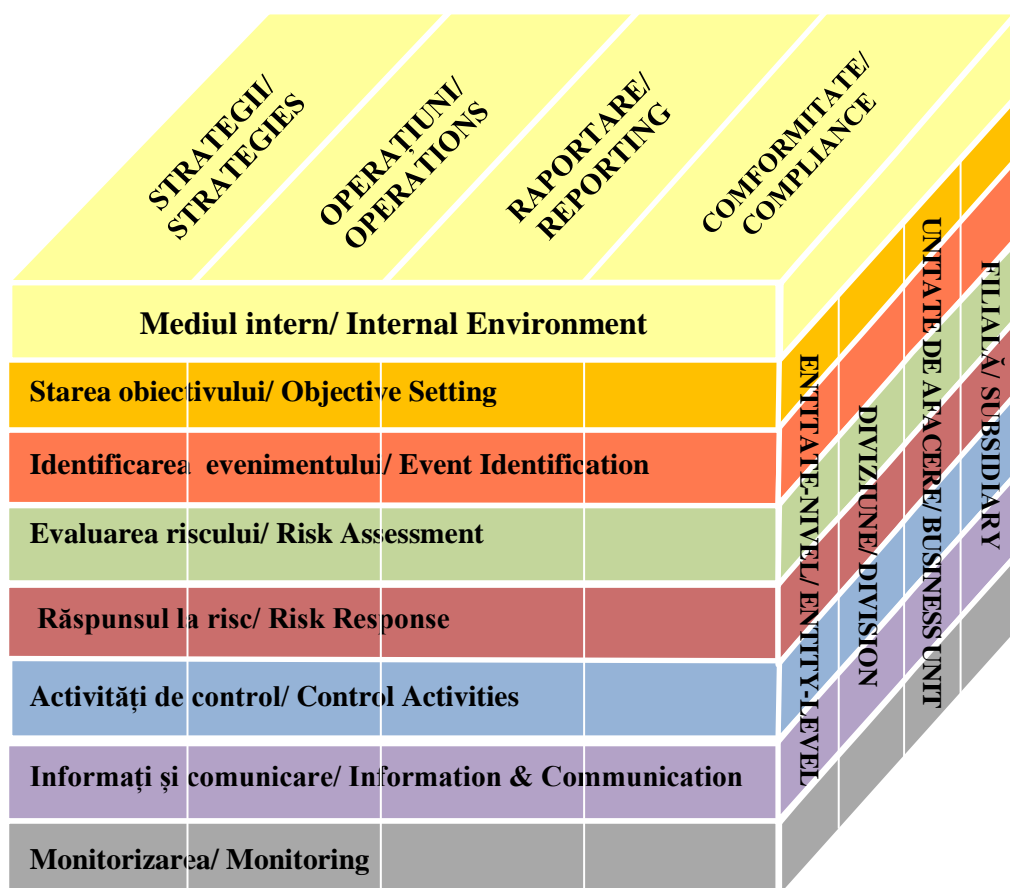


Figura 5. COSO ERM/ Figure 5. COSO ERM
Sursa: elaborată de autor în baza sursei [5]/
Source: elaborated by the author based on the source [5]

Strategia companiei este constituită din patru categorii de obiective:

- obiective strategice – la nivel înalt și orientări strategice;
- operații – modalități eficiente și eficiente de utilizare a resurselor existente;
- raportarea – acuratețea, fiabilitatea, aplicabilitatea rapoartelor elaborate;
- conformitate – respectarea legilor, a procedurilor interne și externe, a reglementărilor.

La nivel organizațional, modelul poate fi aplicat pe patru niveluri diferite: Nivelul entității; Nivelul unității de activitate; Nivelul diviziunii; Nivelul de activitate. La nivelul componentelor, cubul prezintă următoarele elemente:

- Mediul intern – se referă la valorile companiei, la modul în care aceste valori sunt privite și abordate de angajați, în mediul de integritate, în care acționează;
- Stabilirea obiectivelor – cum sunt determinate obiectivele pentru a sprijini strategia entității;
- Identificarea evenimentului – capacitatea companiei de a identifica evenimentele pozitive și negative, care pot afecta sau aduce beneficii companiei;
- Evaluarea riscului – capacitatea companiei de a analiza riscurile, de a înțelege impactul și de a stabili modul în care acestea trebuie gestionate;
- Răspunsul la risc – în conformitate cu strategia entității, în ceea ce privește riscul și atitudinea față de aceasta, trebuie analizată;
- Activitățile de control – capacitatea, activitățile și instrumentele unei companii de a se asigura că, în general, compania urmărește setul de strategii, obiectivele, obiectivele și deciziile luate;

The company's strategy stands on four categories of objectives:

- strategic objectives – high-level targets and strategic guidelines;
- operations – effective and efficient ways of using the existing resources;
- reporting – accuracy, reliability, applicability of the reports developed;
- compliance – compliance with laws, internal and external procedures, regulations.

On the organizational level, the model can be applied on four different levels: Entity level; Business unit level; Division level; Activity level. On the component level, the cube presents following elements:

- Internal Environment – refers to the values of the company, how are these values viewed and addressed by the employees, the integrity environment in which they operate;
- Objective Setting – how are the objectives set in order to support the entity's strategy;
- Event Identification – the ability of the company to identify the positive and the negative events which can affect or bring benefits to the company;
- Risk Assessment – the ability of the company to analyse the risks, to understand the impact and to establish how these should be managed;
- Risk Response – according to the entity's strategy in relation to risk and the attitude towards this must be analysed;
- Control Activities – the ability, activities and tools of a company to make sure that overall the company is following the strategy set, objectives, targets and decisions taken;

- Informarea și comunicarea – din punctul de vedere al acurateții și al timpului, modalitățile de transmitere a informațiilor în cadrul unei companii este un punct crucial de analizat;
- Monitorizarea – capacitatea companiei de a urmări și de a fi permanent conștientă de rezultatele, numerele și cifrele actualizate.

Aceste componente contribuie la stabilirea bazei pentru controlul intern, în cadrul companiei, prin intermediul conducerii direcționate, al valorilor comune și al unei culturi, care accentuează responsabilitatea pentru control. Diferitele riscuri, cu care se confruntă compania, sunt identificate și evaluate la toate nivelurile și în cadrul tuturor funcțiilor din cadrul organizației. Activitățile de control și alte mecanisme sunt concepute pentru abordarea și atenuarea riscurilor semnificative într-o manieră proactivă. Informațiile esențiale pentru identificarea riscurilor și îndeplinirea obiectivelor de afaceri sunt comunicate prin intermediul canalelor stabilite, în sus, în jos și în întreaga companie. Întregul sistem de control intern este monitorizat în mod continuu și problemele sunt abordate în timp util.

Scopul principal al acestui cadru a fost, pe de o parte, prevenirea riscului, prin detectarea acestuia, mai întâi prin analiza controlului intern, apoi prin abordarea, în continuare, a riscului la fiecare nivel diferit, acolo unde apare.

Modelul COSO ERM a oferit fundațiilor posibilitatea să evalueze riscurile și să le gestioneze mai eficient. Este un instrument mai practic, care poate fi folosit de către manageri pentru a evita posibilele crize. Modelul sus-menționat construiește concept-cheie, fundamentale pentru definirea unui sistem de management al riscului organizațional, oferind o bază importantă pentru aplicare, în cadrul organizațiilor, a direcțiilor și sectoarelor economice.

- Information and Communication – from accuracy point of view and time wise, the ways of transmitting information within a company it's a crucial point to be analysed;
- Monitoring – the ability of the company to follow up and permanently be aware of the updated results, numbers and figures.

These components work to establish the foundation for internal control within the company through directed leadership, shared values and a culture that emphasizes accountability for control. The various risks facing the company are identified and assessed at all levels and within all functions in the organization. Control activities and other mechanisms are designed to address and mitigate the significant risks in a proactive manner. Information critical to identifying risks and meeting business objectives is communicated through established channels up, down and across the company. The entire system of internal control is monitored continuously and problems are addressed in due time.

The main purpose of this framework was on one side to prevent the risk by detecting them first through internal control analysis and further by addressing the risk at each different level where it arises.

The COSO ERM model has provided a foundation for organizations to assess the risks and then manage them more efficiently. It is a more practical tool that can be used by managers in order to avoid possible crises. It builds key concepts, fundamental for defining an organizational risk management system, providing a basis for application across organizations, industries, and sectors.

The only available tools in practice, used by companies in order to prevent crises, are the risk management models. The most common used ones are ISO 31000 and COSO ERM.

Singurele instrumente disponibile în practică, utilizate de companii pentru prevenirea crizelor, sunt modelele de gestionare a riscurilor. Cele mai des folosite sunt ISO 31000 și COSO ERM. Aceste modele sunt în măsură să ofere doar o orientare sau o hartă generală, cu ajutorul căreia managerii pot urmări și menține organizațiile lor în condiții de siguranță în cazul riscurilor și crizelor, care pot surveni din cauză că acestea sunt, mai degrabă, modele teoretice, care nu se bazează pe un algoritm matematic.

Concluzii

Procesul de identificare, evaluare și atenuare a potențialelor amenințări, ca parte a procesului de management al crizelor, se numește prevenirea crizelor. Implementat în cadrul unei organizații ca un proces continuu de prevenire a crizelor sau gestionare a riscurilor, va diminua considerabil probabilitatea ca organizația să se confrunte cu o criză. Expunerea la crize nu va scădea la zero, deoarece există întotdeauna un anumit procent de riscuri care nu pot fi niciodată eliminate complet, dar șansele de a evita o criză și de a se redresa după o criză vor fi mult mai mari, atunci, când organizația adoptă măsuri de prevenire a crizelor/ abordarea managementului riscului.

În general, managementul riscului și gestionarea crizelor nu concurează ca practici în cadrul unei organizații, ci conlucrează pentru același rezultat, ceea ce sporește capacitatea unei organizații de a face față, în modul cel mai eficient, oricărei posibile amenințări care ar putea pune în pericol funcționalitatea sau chiar existența sa.

Există o legătură puternică între practicile de gestionare a riscurilor și de gestionare a crizelor. Atât managementul crizelor, cât și managementul riscului fac parte din domeniul general al managementului organizațional și ambele se ocupă de amenințările care afectează buna funcționare a sistemelor organizației și bunăstarea indivizilor săi.

These models are only able to provide a guideline or a general map that managers can follow in their attempt to keep their organizations safe from risks and crises, which leaves a lot of room for subjectivity and human error due to the fact that they are rather theoretical models, not based on a mathematic algorithm.

Conclusions

The process of identifying, assessing and mitigating potential threats as part of the larger crisis management process is called crisis prevention. Implemented within an organization as a continuous process, crisis prevention or risk management will diminish considerably the probability for the organization to face a crisis. The exposure to crises will not decrease to zero, as there is always a certain percentage of risks that can never be eliminated, but the chances of avoiding a crisis and recovering after a crisis will be much higher when the organization is adopting a crisis prevention/risk management approach.

In general, risk management and crisis management are not competing as practices within an organization; rather, they are working together for the same outcome, which is increasing the capacity of an organization to cope in the most efficient way with any possible threat that might put in danger its functionality or even its existence.

There is a strong connection between the risk management and crisis management practices. Both, crisis management and risk management are part of the general domain of organizational management and they both deal with threats that impact the well running of the organization's systems and the wellbeing of its individuals.

Bibliografie/Bibliography:

1. AIRMIC, Alarm, IRM, „*A structured approach to Enterprise Risk Management (ERM) and the requirements of ISO 31000*”, 2010. ISBN 978-0-749459420.
2. GUNNING, J. G. and J. I. C. HANNA. „The Application of Risk Management Principles to Crisis Management Construction”, Akintoye, A (Ed.) (2001) *17th Annual ARCOM Conference, 5-7 September, University of Salford*. Association of Researchers in Construction Management, vol. 1, page 815. ISBN 978-0-9552390-9-0.
3. KNIGHT, Frank. (1964) „*Risk, Uncertainty and Profit*”, Augustus M. Kelley, New York, page 20.
4. Her Majesty's Treasury, Risk management assessment framework: a tool for departments, 2009, UK Government, Office of Public Sector Information.
5. http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary.pdf

331.522.4:314.8(478-22)

TENDINȚELE FENOMENELOR DEMOGRAFICE ÎN REPUBLICA MOLDOVA ȘI PROBLEMELE AFERENTE PIEȚEI MUNCII ÎN MEDIUL RURAL

*Drd. Alina CARADJA,
Universitatea Agrară de Stat din Moldova
alina.caradja@gmail.com*

Scopul prezentei investigații constă în analiza evoluției fenomenelor demografice în Republica Moldova și în determinarea rolului acestora asupra potențialului uman al agriculturii, în calitate de ramură de bază în mediul rural.

În urma investigației, au fost identificate o serie de probleme aferente pieței muncii în mediul rural, cu impact major asupra sectorului agricol. A fost efectuată analiza potențialului uman al agriculturii, fiind constată tendința descendentă a indicatorilor vizați. În concluzie, s-a menționat necesitatea acordării unei deosebite atenții asupra problemelor demografice și implementarea unor noi abordări și mecanisme orientate spre sporirea cantitativă și calitativă a potențialului uman din mediul rural și, implicit, factorului uman în dezvoltarea producției agricole.

Cuvinte-cheie: *fenomene demografice, Republica Moldova, piața muncii, mediul rural, agricultură, resurse umane, potențial uman.*

JEL: J11, J21.

Introducere

Factorul uman prezintă o importanță deosebită, în cadrul dezvoltării durabile a mediului rural, întrucât populația rurală reprezintă cea mai dinamică componentă a acestuia,

331.522.4:314.8(478-22)

TRENDS OF DEMOGRAPHIC PHENOMENA IN THE REPUBLIC OF MOLDOVA AND THE ISSUES OF THE LABOUR MARKET IN THE RURAL AREA

*PhD candidate Alina CARADJA,
State Agrarian University of Moldova,
alina.caradja@gmail.com*

The purpose of the present investigation is to analyse the evolution of demographic phenomenon in the Republic of Moldova and to determine their role on the human potential of agriculture as a basic branch in rural area.

As a result of the investigation there were identified a series of labour market issues in rural area with a major impact on the agricultural sector. An analysis of the human potential of agriculture was made, being found the downward trend of the target indicators. In conclusion, it was mentioned the necessity to pay a special attention to demographic issues and to implement new approaches and mechanisms aimed to increase the quantity and quality of the human potential of the rural environment and, implicitly, the human factor of agricultural production.

Keywords: *demographic phenomena, Republic of Moldova, labour market, rural area, agriculture, human resources, human potential.*

JEL: J11, J21.

Introduction

The human factor has a great importance in the sustainable development of the rural area, as the rural population is the most dynamic part of it, as well as a potential resource that is particularly important for village deve-

precum și o resursă potențială deosebit de importantă pentru dezvoltarea satelor. Astfel, dezvoltarea economiei depinde de capitalul uman, pe care se poate baza, care reprezintă un stoc de educație, pregătire profesională și stare de sănătate a populației. Acest fapt stimulează guvernele de a mări investițiile în consolidarea capitalului uman și creșterea competitivității acestuia [2].

Conform analizei prezentate în Strategia națională privind ocuparea forței de muncă pentru anii 2017–2021 [8], în perioada 2005–2015, economia Republicii Moldova a avut o evoluție sinuoasă, înregistrând un ritm mediu de creștere de 3,5% anual. Cu toate că, în această perioadă, economia a demonstrat anumite progrese, tendința de dezvoltare economică a fost influențată puternic de criza economico-financiară globală din 2009, precum și de crizele din 2012, respectiv, 2015. Mai mulți factori calitativi, cât și cantitativi privind capitalul uman (numărul populației totale, al celei ocupate și al populației migrante) au avut impact asupra creșterii economice.

Problemele demografice ale Republicii Moldova, precum reducerea numerică a populației, accentuarea procesului de îmbătrânire a populației, implicit, ascendența vârstei medii, creșterea raportului de dependență demografică au constituit subiectele mai multor studii [2; 3; 9], fiind menționată necesitatea elaborării unor mecanisme mai optimizate de soluționare a problemelor demografice, în special, în mediul rural al Republicii Moldova [9].

Metode aplicate

Studiul a fost realizat prin următoarele metode: studiul de sinteză al unei serii de publicații în domeniul aferent, analiza datelor statistice cu privire la evoluția indicatorilor pieței muncii în Republica Moldova, generalizarea, formularea raționamentelor și concluziilor.

Rezultate și discuții

În faza incipientă a analizei evoluției pieței muncii, vom efectua o incursiune în dina-

lopment. Thus, the economic development depends, on a large extent, on the human capital on which it can be based, which consists of a stack of education, professional training and the state of health of the population. This fact stimulates governments to increase investments in strengthening human capital and increasing its competitiveness [2].

According to the analysis presented in the National Employment Strategy for the 2017–2021 [8], during 2005–2015, the economy of the Republic of Moldova had a sinuous evolution, with an average growth rate of 3,5% per year. However, during this period the economy showed progress, the trend of economic development growth was strongly influenced by the global economic and financial crisis of 2009, as well as by the crises of 2012 and 2015 respectively. Several qualitative and quantitative factors on human capital (total population, occupied population and migrant population) have had an impact on economic growth.

The demographic problems of the Republic of Moldova, as the numerical reduction of the population, the aging of the population and, implicitly, the increase of the average age, the increase of the demographic dependency ratio have been the subjects of several studies [2; 3; 9], being mentioned the necessity to develop more optimized mechanisms for solving the demographic problems, especially in the rural areas of the Republic of Moldova [9].

Research methods

The study was carried out by the following methods: the study of the synthesis of a series of publications in the related field, the analysis of the statistical data on the evolution of the labour market indicators in the Republic of Moldova, the generalization, the formulation of the judgments and the conclusions.

Results and discussions

At the beginning of the analysis of the labour market evolution we will make an incursion into the dynamics of the total and the

mica populației totale și a celei din mediul rural a Republicii Moldova (tabelul 1). | rural population of the Republic of Moldova (table 1).

Tabelul 1/ Table 1

**Evoluția populației totale și populației mediului rural al Republicii Moldova/
Evolution of total population and rural population of the Republic of Moldova**

Anul/ Year	Populația totală/ Total population		Populația din mediul rural/ Population in rural areas	
	mii pers./ thousands of people	indicele de dinamică, %/ dynamics index, %	mii pers./ thousands of people	indicele de dinamică, %/ dynamics index, %
2007	3581,1	-	2103,1	-
2008	3572,7	0,998	2096,6	0,997
2009	3567,5	0,999	2091,4	0,998
2010	3563,7	0,999	2087,0	0,998
2011	3560,4	0,999	2078,7	0,996
2012	3559,5	1,000	2073,8	0,998
2013	3559,5	1,000	2067,3	0,997
2014	3557,6	0,999	2054,6	0,994
2015	3555,2	0,999	2047,9	0,997
2016	3553,1	0,999	2042,0	0,997
2017	3550,1	0,999	2034,0	0,996

Sursa: elaborat de autor în baza sursei [1]/

Source: elaborated by the author based on source [1]

În baza datelor prezentate privind evoluția populației la nivel național și în mediul rural, în perioada 2007-2017 (tabelul 1), se constată o tendință stabilă de descreștere a indicatorului, aceasta fiind mai accentuată în mediul rural.

Pentru a ne forma o imagine completă a pieței muncii din Republica Moldova, este necesar de a reflecta nu doar asupra criteriului cantitativ, ci și asupra evoluției variabilelor demografice în țară. În continuarea studiului, vom efectua o analiză a evoluției populației pe grupe de vârstă și sexe (tabelul 2).

Based on the data on the evolution of the population at national and rural level during the period 2007-2017 (table 1), there is stated a stable decrease tendency of the indicator, which is more pronounced in rural areas.

In order to have a full picture of the labour market of the Republic of Moldova it is necessary to reflect not only the quantitative criterion, but also basic demographic criteria. In the continuation of the study, we will reflect on the evolution of the population by age groups and sexes (table 2).

Tabelul 2/ Table 2

**Dinamica populației active a Republicii Moldova pe grupe de vârstă și sexe (mii persoane)/
Dynamics of the active population of the Republic of Moldova by age groups and sexes
(thousands of persons)**

Grupe de vârstă/ Age groups	2007				2017			
	Total pe republică/ Total on the republic		Rural		Total pe republică/ Total on the republic		Rural	
	Bărbați/ Men	Femei/ Women	Bărbați/ Men	Femei/ Women	Bărbați/ Men	Femei/ Women	Bărbați/ Men	Femei/ Women
15-24 ani/ 15-24 years	81,2	59,2	42,7	32,6	51,5	39	31	19,8
25-34 ani/ 25-34 years	137	126	63	58,3	172,1	146,2	72,5	63,2
35-44 ani/ 35-44 years	152,7	171,4	84,8	94,2	153,7	160,6	77	87,1
45-54 ani/ 45-54 years	176,1	196,3	102,2	108,1	123,6	152	81	83,3
55-64 ani/ 55-64 years	91,6	76,7	54,2	46,6	116,7	97,5	73	55,8
65 ani și peste/ 65 years and over	24,4	21,1	20,2	17,6	22,5	23,7	16,5	15,2
Total	663	650,8	367,2	357,3	640,1	619	351,1	324,5

Sursa: elaborat de autor în baza sursei [1]/ Source: elaborated by the author based on source [1]

În urma analizei tabelului 2, se observă că populația activă, la nivel național, în anul 2017, comparativ cu 2007, reflectă o descreștere atât în rândul bărbaților, cu 22,9 mii de persoane, cât și în rândul femeilor, cu 31,8 mii de persoane. Aceeași tendință se manifestă și în evoluția populației active din mediul rural (numărul bărbaților a scăzut cu 16,1 mii, iar al femeilor cu tocmai 32,8 mii de persoane).

O tendință similară de descreștere se constată și în rândul populației tinere. Astfel, observăm că, la nivel național, numărul bărbaților cu vârsta cuprinsă între 15 și 54 de ani s-a micșorat cu 4,25% în totalul populației active (de la 547 mii – la 500,9 mii de persoane), iar al femeilor cu 5,54% (de la 552,9 mii – la 497,8 mii de persoane). Dacă, în

As a result of the analysis of table 2, is observed that active population at national level in 2017 compared to 2007 reflects a decrease in both men index, by 22,9 thousand persons, and among women index, by 31,8 thousand persons. The same decrease is seen in the active population of rural areas (where the number of men dropped by 16,1 thousand, and of women by 32,8 thousand).

A similar decreasing trend is also observed in the number of young population. Another alarming element is the decrease in the number of the young population. We observe that at national level the number of men aged 15-54 decreased by 4,25% in the total active population (from 547 thousand – to 500,9 thousand persons) and of women with 5,54% (from 552,9 thousand – to

mediul rural, descreșterea în rândul femeilor se manifestă cu un pas mai lent, comparativ cu descreșterea la nivel național, care este de 3,97% (de la 293,2 mii – la 253,4 mii de persoane), atunci, descreșterea în rândul bărbaților este și mai pronunțată, constituind tocmai 5,23% (de la 292,7 mii – la 261,5 mii de persoane).

Analizând populația activă și cea ocupată, în anul 2017 (figura 1), comparativ cu 2007, se observă:

- la nivel de țară – reducerea cu 5% a populației active și cu 4% a celei ocupate;
- în mediul rural – diminuarea cu 7% a populației active și 6% a celei ocupate.

Astfel, se constată tendințe similare și în evoluția populației active și ocupate din mediul rural.

497,8 thousand persons). If in the rural area the decrease in women index is slower compared to the decrease at the national level, being 3,97% (from 293,2 thousand – to 253,4 thousand persons), then the decrease in the number of men index is even more pronounced, constituting 5,23% (from 292,7 thousand – to 261,5 thousand persons).

Analysing active and employed population in 2017 (figure 1), compared to 2007, we can observe the following:

- at country level – a reduction of 5% of the active population and of 4% of the employed population;
- in the rural area – a decrease of 7% of the active population and of 6% of the occupied population.

Thus, we can find similar trends in the evolution of the active and employed population in rural areas.

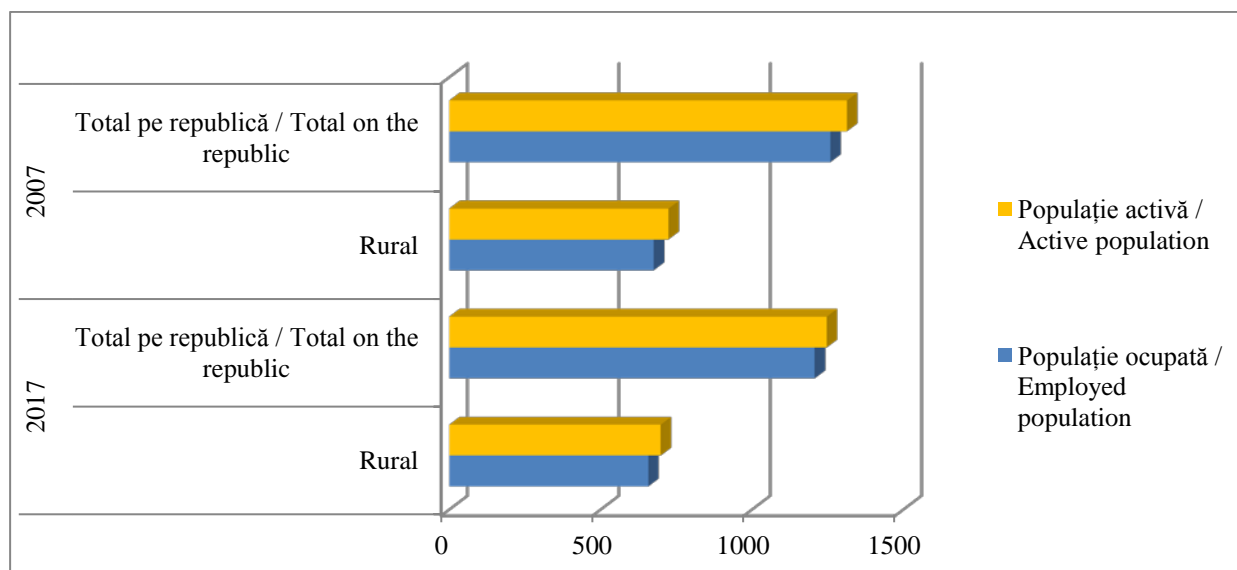


Figura 1. Indicatorii de bază ai pieței muncii din mediul rural al Republicii Moldova, mii de persoane/ Figure 1. Basic indicators of the rural labor market of the Republic of Moldova, thousands of people

Sursa: elaborată de autor în baza sursei [1]/

Source: elaborated by the author based on source [1]

Pentru o imagine mai relevantă a situației pieței muncii, au fost analizate ratele de

In order to have a more relevant image of the labour market situation, there were analy-

activitate și ocupare a populației Republicii Moldova, din anii 2007 și 2017. Ca urmare a analizei efectuate, s-au constatat următoarele:

- Rata de activitate: total pe țară a suportat o reducere de 2,6% (de la 44,8% la 42,2%), iar în mediul rural de 2,7% (de la 43,1% la 40,4%);
- Rata de ocupare: total pe țară s-a redus cu 2% (de la 42,5% la 40,5%), iar în mediul rural cu 2,3% (de la 41,6% la 39,3%).

Pentru a înțelege problema cu care se confruntă Republica Moldova, a fost făcută o comparație a ratei de ocupare a populației Uniunii Europene [4], care, în 2007, constituia 69,8%, crescând până la 72,2% în 2017, cu cea a Republicii Moldova, care, încă în 2007, era mai mică cu 27,3% (42,5%). Odată cu trecerea timpului, această discrepanță este și mai profundă, astfel încât, în 2017, în Republica Moldova, comparativ cu Uniunea Europeană, rata de ocupare este cu tocmai 31,7% mai mică (40,5%), acest indicator manifestând o descreștere continuă.

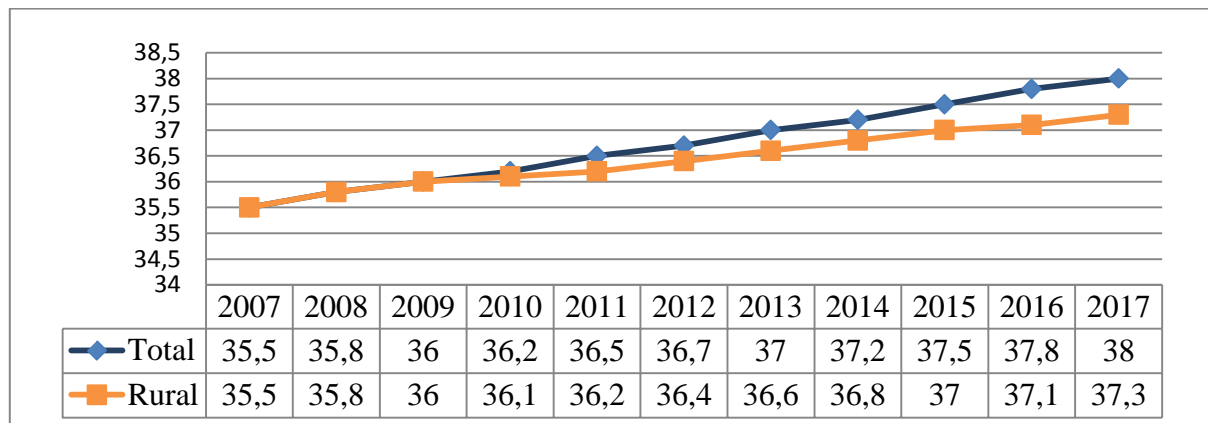
Astfel, constatăm că, în Republica Moldova, problemele reducerii drastice a populației active și ocupate (chiar dacă prevalează o creștere a ponderii persoanelor ocupate în total persoane active) continuă să persiste.

sed the activity and employment rates of the population of the Republic of Moldova in 2007 and 2017. As a result of the performed analysis, the following were found:

- Activity rate: total per country has been reduced by 2,6% (from 44,8% to 42,2%) and in the rural area by 2,7% (from 43,1% to 40,4%);
- Employment rate: total per country decreased by 2% (from 42,5% to 40,5%) and in the rural area by 2,3% (from 41,6% to 39,3%).

In order to understand the problem faced by the Republic of Moldova, it was made a comparison of the employment rate of the European Union population [4], which in 2007 was 69,8%, increasing till 72,2% in 2017, to that of the Republic of Moldova, which in 2007 was lower by 27,3% (42,5%). During the years, this discrepancy is more pronounced, so that in 2017 in the Republic of Moldova, compared to the European Union, the employment rate is 31,7% lower (40,5%), this indicator showing a steady decrease.

Thus, we find that in the Republic of Moldova the problems of the drastic reduction of the active and occupied population (even if there is an increase of the share of employed persons in total active persons) continue to persist.



**Figura 2. Evoluția vârstei medii a populației Republicii Moldova/
Figure 2. Evolution of the average age of the population of the Republic of Moldova**

Sursa: elaborată de autor în baza sursei [1]/

Source: elaborated by the author based on source [1]

Analizând figura 2, observăm o creștere cu 2,5 ani la nivel național, și cu 1,8 ani în mediul rural. Conform Eurostat [7], în cadrul Uniunii Europene, în anul 2013, regiunile rurale au avut o populație cu o vârstă medie de 43,7 ani, în Republica Moldova, acesta fiind cu 7,1 ani mai mică, în timp ce vârsta medie a populației, în anul 2017, era de 41,8 ani [5], fiind cu 3,8 ani mai mare decât vârsta medie a populației Republicii Moldova.

Creșterea vârstei medii a populației Republicii Moldova este însoțită (cum e și logic) de sporirea coeficientului de îmbătrânire al populației (figura 3).

Analysing figure 2, we find an increase by 2,5 years at national level, and by 1,8 years in the rural area. According to Eurostat [7], within the European Union in 2013 rural regions had an average age of 43,7 years, in the Republic of Moldova it was 7,1 years lower, while the average age of the population in the year 2017 was 41,8 years [5], 3,8 years higher than the average age of the Republic of Moldova population.

The increase in the average age of the population of the Republic of Moldova is accompanied (as is logically) by the increase in the aging population (figure 3).

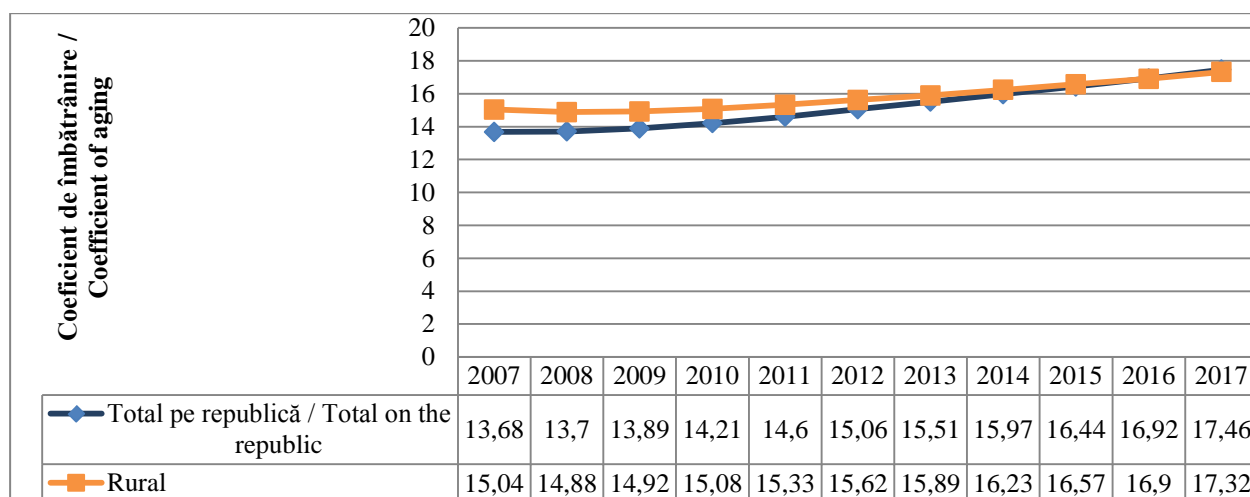


Figura 3. Evoluția coeficientului de îmbătrânire a populației Republicii Moldova/

Figure 3. Evolution of the aging population of the Republic of Moldova

Sursa: elaborată de autor în baza sursei [1]/

Source: elaborated by the author based on source [1]

Conform datelor din figura 3, în perioada analizată (2007-2017), coeficientul îmbătrânirii populației a marcat un spor absolut de 3,78% la nivel de țară și 2,28% în mediul rural, acesta fiind încă un semnal alarmant al situației demografice. Luând ca reper limita critică de 12% a populației în vârstă de 60 de ani și peste, în total locuitori conform scării G.Bojio-Garnier [6], atunci deducem că, în anul 2017, coeficientul îmbătrânirii populației totale a Republicii

According to figure 3, during the analysed period (2007-2017) the coefficient of population aging marked an absolute increase of 3,78% at country level and 2,28% in rural areas, and this is still an alarming signal of the demographic situation. Taking as a benchmark the critical limit of 12% of the population aged 60 and over, in total population, according to G.Bojio-Garnier scale [6], then we deduce that the coefficient of aging of the total population of the Republic of Moldova in 2017 exceeds

Moldova, depășește limita critică respectivă cu 5,46%, iar în mediul rural, acesta fiind cu 5,32% mai înalt.

În vederea elucidării situației valorificării potențialului uman de către ramura de bază a mediului rural – agricultura, este prezentată, în continuare, evoluția populației ocupate în activități economice și în agricultură, economia vânătorului, piscicultura în mediul rural (figura 4).

the respective critical limit by 5,46%, and in the rural area being 5,32% higher.

In order to elucidate the situation of valorisation of the human potential by the basic branch of the rural environment – agriculture; we have presented below the evolution of employed population in economic and agricultural activities, hunting, pisciculture in rural areas (figure 4).

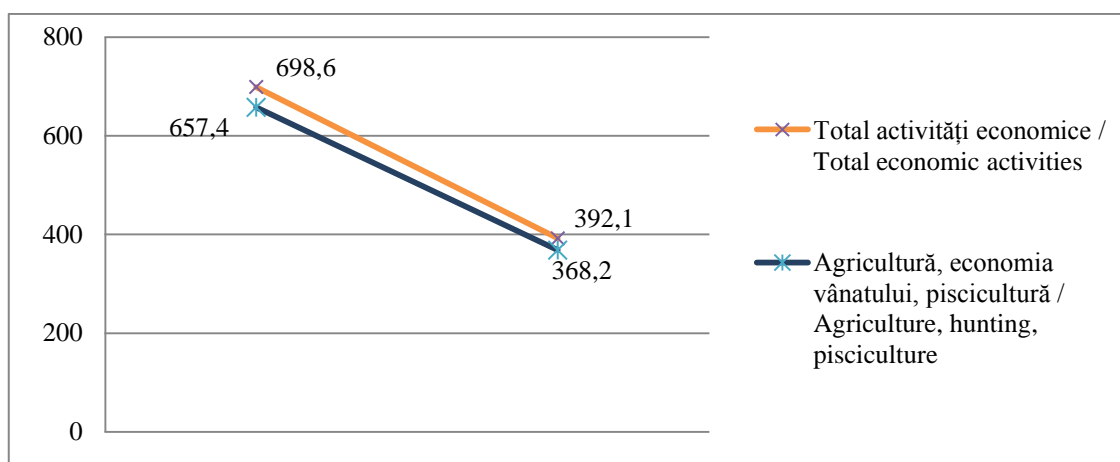


Figura 4. Dinamica populației ocupate în activități economice și în agricultură, economia vânătorului, piscicultură în mediul rural/

Figure 4. Dynamics of employed population in economic and agricultural activities, hunting economy, pisciculture in rural areas

Sursa: elaborată de autor în baza sursei [1]/

Source: elaborated by the author based on source [1]

Datele din figura 4 denotă faptul că, în perioada 2007-2017, populația ocupată a mediului rural s-a diminuat cu 41,2 mii de persoane, în timp ce efectivul încadrat în agricultură, economia vânătorului și piscicultură din mediul rural a scăzut cu 23,9 mii de persoane.

Încercând să efectuăm o deducție raportată la fluctuația forței de muncă din sectorul agrar, vom analiza structura populației ocupate din mediul rural pe categorii și pe activități economice (figurile 5 și 6).

The data in figure 4 shows that in the period 2007-2017 the employed population of the rural environment decreased by 41,2 thousand people, while the number of employed in agriculture, hunting and pisciculture in rural areas decreased by 23,9 thousand people.

By trying to make a deduction about the labour force fluctuation in the agrarian sector, we will analyse the structure of the employed population in the rural areas by categories and by economic activity (figures 5 and 6).

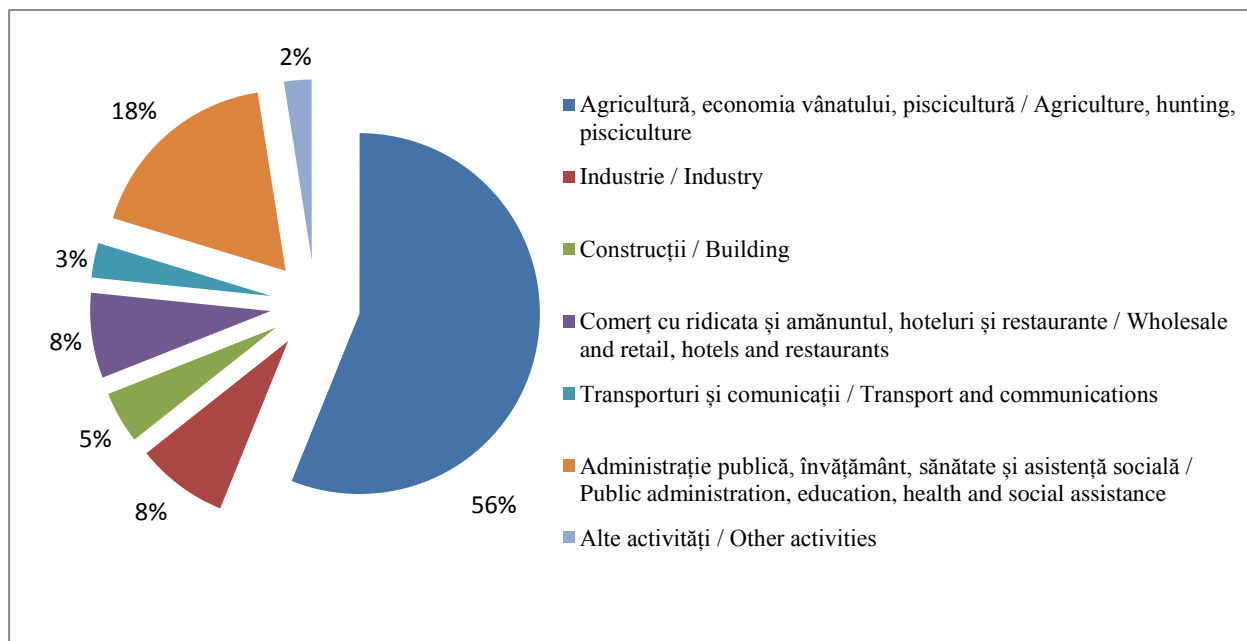


Figura 5. Structura populației ocupate din mediul rural pe activități economice în anul 2007/ Figure 5. Structure of the employed population in rural areas by economic activity in 2007

Sursa: elaborată de autor în baza sursei [1]/

Source: elaborated by the author based on source [1]

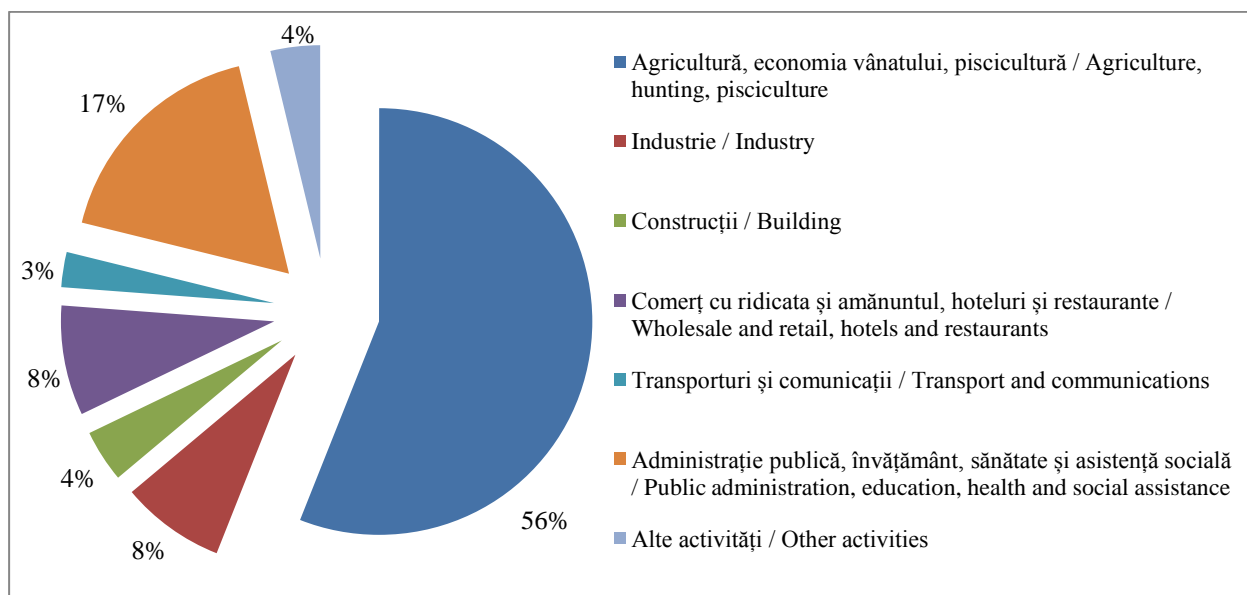


Figura 6. Structura populației ocupate din mediul rural pe activități economice în anul 2017/ Figure 6. Structure of the employed population in rural areas by economic activity in 2017

Sursa: elaborată de autor în baza sursei [1]/

Source: elaborated by the author based on source [1]

Analiza comparativă a structurii populației ocupate din mediul rural pe activități economice, în anii 2007 și 2017, denotă că, chiar dacă numărul populației ocupate în agricultură din mediul rural a scăzut cu 23,9 mii de persoane, ponderea populației ocupate în agricultură în totalul persoanelor ocupate a rămas aceeași, de 56%, fiind observate doar mici modificări în următoarele categorii: construcții, administrație publică, învățământ, sănătate și asistență socială și alte activități.

Un alt factor cu influență negativă constă în reducerea ponderii specialiștilor (figura 7). Astfel, dacă, în anul 2007, în agricultură, activau 160,1 mii de persoane cu studii superioare și medii de specialitate, în 2017, numărul acestora s-a redus cu 8,4%, o scădere maximă manifestându-se în anul 2010. Acest fapt denotă diminuarea forței de muncă calificate a ramurii, cât și a potențialului intelectual al mediului rural.

The comparative analysis of the structure of the employed population in rural areas on economic activities in the years 2007 and 2017 shows that even if the number of employed in agriculture in the rural area decreased by 23,9 thousand persons, the share of the employed population in agriculture in the total number of employed persons remained the same, 56%, with only minor changes in the following categories: construction, public administration, education, health and social care and other activities.

Another factor with negative influence is the reduction of the weight of the specialists (figure 7). Thus, if in 2007 agriculture employed 160,1 thousand persons with higher education and specialized subjects, in 2017 their number decreased by 8,4%, a maximum decrease occurring in 2010. This fact shows the decrease of the force skilled work of the branch, as well as the intellectual potential of the rural area.

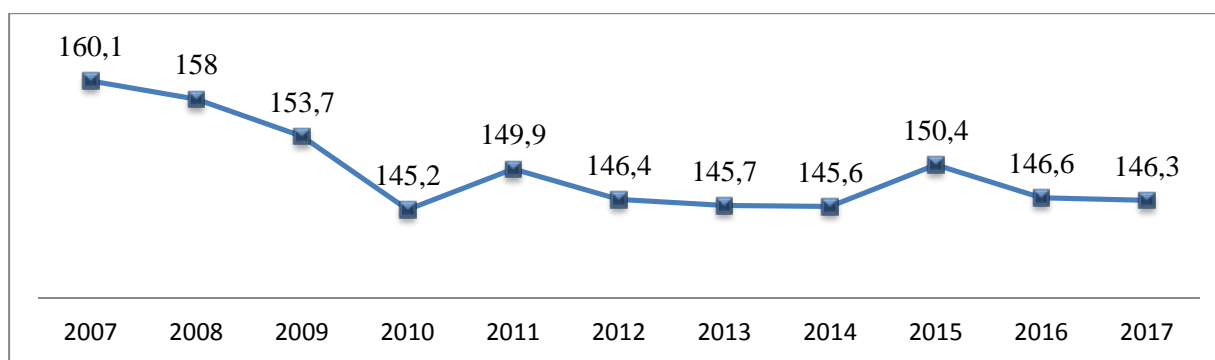


Figura 7. Evoluția populației rurale ocupate în agricultură cu studii superioare și medii de specialitate din Republica Moldova/ Figure 7. Evolution of the rural population occupied in agriculture with higher education and specialized secondary education in the Republic of Moldova

Sursa: elaborată de autor în baza sursei [1]/

Source: elaborated by the author based on source [1]

Prin generalizarea celor expuse, constatăm că evoluția proceselor demografice și modificările structurale ale populației din Republica Moldova, din ultimii ani, atestă o situație alarmantă, care va avea un impact

By generalizing the exposed facts, we find that the evolution of the demographic processes and the structural changes of the population of the Republic of Moldova in the last years prove a alarming situation, which

negativ asupra formării capitalului uman pe termen lung. Putem conchide că reducerea și îmbătrânirea populației active afectează atât calitativ, cât și cantitativ piața muncii Republicii Moldova, în general, cât și piața muncii, în mediul rural.

Concluzii

Investigația efectuată a permis constatarea faptului că fenomenele demografice negative continuă să se manifeste în Republica Moldova, acestea fiind mai pregnante în mediul rural. Implicit, este afectată ramura de bază din mediul rural – agricultura, fiind identificate nu doar tendințele de reducere a populației ocupate în total, dar și a ponderii populației ocupate cu studii superioare și medii de specialitate. Ultima tendință denotă diminuarea forței de muncă calificate a ramurii, cât și a potențialului intelectual al mediului rural.

În temeiul celor expuse, este evident că, chiar dacă s-a încercat întreprinderea unor măsuri statale de stimulare a antreprenoriatului agricol, sporire a calității vieții la sate etc., acestea nu și-au dovedit eficacitatea. În acest temei, constatăm că sunt necesare măsuri de o amploare mai mare, orientate spre sporirea atractivității muncii agricole, pe de o parte, și de îmbunătățire a cadrului social în mediul rural, pe de altă parte, doar astfel fiind posibile reducerea declinului demografic și redresarea situației pieței muncii în mediul rural al Republicii Moldova.

will have a negative impact on the formation of human capital not only for the short term. We can conclude that the reduction and aging of the active population is affecting both the quality and quantity of the labour market of the Republic of Moldova in general, as well as the labour market in the rural area.

Conclusions

The carried research allowed finding that negative demographic phenomenon continues to manifest in the Republic of Moldova, being more prominent in rural areas. Implicitly, it is affected the basic rural branch – agriculture, being identified not only the reduction of the total occupied population, but also the share of the employed population with higher education and specialty. The last tendency denotes the decrease of the qualified workforce of the branch, as well as the intellectual potential of the rural area.

On the basis of the above, it is obvious that, even if state measures have been made to stimulate agricultural entrepreneurship, to increase the quality of life in villages etc., they did not prove their effectiveness. On this basis, it is stated that more measures are needed, aimed to increase the attractiveness of agricultural work, on one hand, and improving the social environment in rural areas on the other, being the only way to reduce the demographic decline and to redress the labour market situation in rural areas of the Republic of Moldova.

Bibliografie/ Bibliography:

1. Biroul Național de Statistică. [online] [Accesat 21.02.2019]. Disponibil: <http://www.statistica.md/>.
2. BUCIUCEANU-VRABIE, Mariana; GAGAUZ Olga. *Tinerii pe piața muncii din Republica Moldova: competențe și aspirații*. Chișinău: INCE, 2017, ISBN: 978-9975-89-078-6.
3. DOROFEEVA, Liubovi. *Teză de doctor în științe economice: Piața muncii în mediul rural și mecanismele ei de reglare*. Chișinău, 2018, CZU: 331.5:377.1(478)(043).

4. Employment rate by sex, age group 20-64. [online] [Accesat 18.03.2019]. Disponibil: https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=t2020_10&plugin=1.
5. Europe population [online] [Accesat 13.03.2019]. Disponibil: <http://www.worldometers.info/world-population/europe-population/>.
6. Moldova în topul țărilor cu cea mai îmbătrânită populație. [online] [Accesat 21.02.2019]. Disponibil: <http://www.allmoldova.com/ru/news/romana-moldova-in-topul-tarilor-cu-cea-mai-imbatranita-populatie>.
7. Median age ranges from 18 to 54 across EU regions. [online] [Accesat 13.03.2019]. Disponibil: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20170215-1?inheritRedirect=true>.
8. Strategia națională privind ocuparea forței de muncă pentru anii 2017–2021. Publicat: 07.04.2017 în Monitorul Oficial, nr. 109-118, art. nr. 272.
9. PRISACARU, Veronica; SEVCIUC, Tatiana. *Trends of the rural labour market and agricultural human potential evolution under the influence of demographic phenomena in the Republic of Moldova*. București: USAMV, 2013, 13 (2). p. 341-346, E-ISSN 2285-3952.

005.334:658.711

RISCURILE LANȚULUI DE APROVIZIONARE

*Conf. univ. dr. Natalia GALANTON, ASEM
natalia_galanton@hotmail.com*

Complexitatea mediului de afaceri, datorită procesului de globalizare, poate fi caracterizată prin liberalizarea și internaționalizarea fluxurilor umane, materiale și financiare, ceea ce duce la inovații rapide, produse și piețe diversificate, oportunități noi, dar, în același timp, la riscuri multiplicat. Noțiunea de risc nu este una nouă în lumea afacerilor, dar mai puțin întâlnită în cercetările savanților raportate la lanțul de aprovizionare. Identificarea elementelor de risc pe întreg lanțul de aprovizionare devine din ce în ce mai importantă. Schimbările la o singură verigă din lanțul de aprovizionare poate avea un efect în lanț în amonte și în aval.

În acest articol, este examinată noțiunea de risc, precum și latura negativă și pozitivă a acesteia, prin încorporarea celor două componente – amenințări & oportunități. Sunt studiate tipurile de riscuri în lanțul de aprovizionare și factorii de influență ce stau la baza acestora.

Cuvinte-cheie: *riscurile în lanțul de aprovizionare, supply chain management, managementul riscului, elemente de risc, lanțul de aprovizionare.*

JEL: L23, M11, M31.

Introducere

Riscurile lanțului de aprovizionare sunt peste tot: volatilitatea prețurilor, perturbările în aprovizionare (cauzate de dezastru naturale, intervenții politice sau instabilitate operațională și financiară), riscuri pentru stocuri și mijloace circulante (cauzate de evoluția cererii). Identificarea elementelor de risc, pe întreg

005.334:658.711

SUPPLY CHAIN RISKS

*Assoc. Prof., PhD Natalia GALANTON, ASEM
natalia_galanton@hotmail.com*

The complexity of the business environment due to globalization can be characterized by liberalization and internationalization of human, material and financial resources flows, leading to rapid innovation, diversified products and markets, new opportunities, but at the same time, to multiplied risks. The notion of risk is not a new one in the business world, but less common in the scientists' research on the supply chain. Identifying risk items across the supply chain is becoming more and more important. Changes to a single link in the supply chain can have an upstream and downstream effect.

This article examines the notion of risk as well as its negative and positive side by incorporating the two components – threats & opportunities. The types of risks in the supply chain and the factors that influence them are studied.

Keywords: *supply chain risks, supply chain management, risk management, risk factors, supply chain.*

JEL: L23, M11, M31.

Introduction

Supply chain risks are everywhere: price volatility, supply disruptions (caused by natural disasters, political interference or operational and financial instability), risk inventories and working capital (due to changing demand). Identifying risk throughout the supply chain is very important, because changes in one link in

lanțul de aprovizionare, este foarte importantă, deoarece schimbările într-o singură verigă din lanțul de aprovizionare pot avea un efect în lanț în amonte și în aval. Este esențial să se examineze toate aspectele lanțului de aprovizionare pentru a identifica riscurile de ordin social, de mediu, operaționale, financiare, strategice și cele ce țin de reputație. Majoritatea acestor riscuri nu sunt noi, iar lanțurile de aprovizionare s-au adaptat și s-au extins pentru a ține cont de numeroasele provocări și compromisuri pe care le conțin. Cu toate acestea, ritmul schimbării în sine poate fi considerat ca una dintre schimbările majore.

În acest articol, ne-am propus, ca scop, să clarificăm termenii și conceptele utilizate, descrierea, precum și clasificarea riscurilor întâlnite în cadrul lanțului de aprovizionare.

Metode aplicate

În vederea realizării scopului propus, au fost utilizate următoarele metode de cercetare științifică: metoda dialectică; metoda de analiză a literaturii din domeniul cercetat; metoda comparativă, inducția și deducția, abstracția științifică etc. Metodele aplicate au permis o analiză mai profundă a celor mai importante provocări, la care trebuie să facă față managerii lanțului de aprovizionare, odată cu diversificarea riscurilor în condițiile noi create ca rezultat al mondializării.

Rezultate și discuții:

1. Conceptele de risc, incertitudine, risc al lanțului de distribuție/aprovizionare

Noțiunea de risc nu este una nouă în afaceri, ba chiar din ce în ce mai des întâlnită. Cu toate acestea, în Supply Chain Management, studiile referitoare la risc sunt destul de recente și puține. Primele cercetări datează din anul 2003 [2]. Putem, cu siguranță, afirma că riscul este un fenomen întâlnit în viața de zi cu zi, el fiind asociat, adeseori, cu termenul de „nesiguranță”. Potrivit dicționarului Webster, riscul este văzut ca o „posibilitate de a suferi o pierdere”.

the supply chain can have a domino effect in upstream and downstream. It is essential to examine all aspects of the supply chain to identify social, environmental, operational, financial, strategic and reputational risks. Most of these risks are new, and supply chains have adapted and expanded to take account of the many challenges and compromises that they contain. However, the pace of change itself can be considered as one of the major changes.

In this article, we aim to clarify the terms and concepts used, the description, and the classification of the risks encountered within the supply chain.

Applied methods

In order to achieve the set objective, the following methods were used for scientific research: the dialectical method, the method of literature analysis in the field of research, comparative method, induction and deduction, scientific abstraction etc. The applied methods allowed a deeper analysis of the most important challenges faced by supply chain managers with the diversification of risks under new conditions created as a result of globalization.

Results and discussions:

1. The concepts of risk, uncertainty, supply/distribution chain risk

The notion of risk is not new in business, on the contrary, very common. However, in Supply Chain Management, studies related to risk are fairly recent and few. First research dates back in 2003 [2]. We can certainly say that risk is a phenomenon encountered in everyday life, being often associated with the term “insecurity”. According to Webster’s dictionary, risk is seen as a “possibility of loss”.

Referring to the literature, we can state several definitions of the notion of risk. In the Risk Management Institute documents, are used definitions such as “the chance of nega-

Referindu-ne la literatura de specialitate, putem prezenta mai multe definiții ale noțiunii de risc. În documentele Institutului pentru Managementul Riscului, sunt utilizate definiții, cum ar fi „șansa unor consecințe negative sau expunere la neprevăzut”. Dicționarul Explicativ al Limbii Române, definește riscul drept o „posibilitate de a ajunge la o primejdie, de a avea de înfruntat un necaz sau de a suporta o pagubă” [8], iar OCDE (1983) definește „riscul ca fiind constituit din posibilitatea ca un fapt cu consecințe nedorite să se producă” [3].

În articolul *Managementul riscului lanțului de distribuție/ aprovizionare*, autorii D. Vissarion și V. Popa, făcând referire la Sitkin și Pablo (1992) oferă o definiție generală a riscului: „măsura în care există o incertitudine în privința potențialelor rezultate semnificative și/sau dezamăgitoare ale deciziilor care vor fi luate” [5].

După cum putem observa, majoritatea definițiilor referitoare la risc se concentrează pe managementul amenințărilor, iar instrumentele și tehnicile, la care se apelează, în acest sens, se orientează mai mult pe componenta negativă a riscului. Noile definiții, orientate și pe componenta pozitivă a riscului, au început să apară, mai cu seamă, după anul 1999.

O altă sursă, afirmă că „utilizarea cuvântului „risc” doar în sens negativ, este incorectă, deoarece schimbă sensul acestui cuvânt, provenit din limba latină (resicare = a îndrăzni)” [6].

Una din publicațiile, apărute la începutul acestui mileniu, care include explicit și latura pozitivă în definirea riscului, este Ghidul Managementului de Proiect, elaborat de Project Management Institute, în anul 2000. Potrivit acestuia, riscul este considerat „un eveniment sau o condiție incertă care, dacă apare, are un efect pozitiv sau negativ asupra obiectivului stabilit ...Riscul include atât amenințările asupra obiectivelor, cât și oportunitățile de a îmbunătăți aceste obiective” [7].

„tive consequences or unforeseen exposure”. The Explanatory Dictionary of the Romanian Language defines the risk as a “possibility to reach a danger, to face a danger or to suffer a loss” [8], and the OECD (1983) defines “the risk as being the possibility of a fact with unwanted consequences to occur” [3].

In the article *Distribution/ Supply Chain Risk Management*, D. Vissarion and V. Popa, referring to Sitkin and Pablo (1992), provide a general definition of risk: “the extent to which there is uncertainty about potential significant outcomes and/or disappointing decisions that will be made” [5].

As we can see, most of the definitions of risk focus on threat management, and the tools and techniques used to do so focus more on the negative component of risk. The new definitions, also focused on the positive component of risk, began to emerge, especially after 1999.

Another source states that “the use of the word ‘risk’ only in the negative meaning is incorrect, because it changes the meaning of this word from Latin (forbidding = dare)” [6].

One of the publications that appeared at the beginning of this millennium, which explicitly includes the positive side in defining risk, is the Project Management Guide, developed by the Project Management Institute in 2000. According to this, risk is considered “an event or uncertain condition, if it appears, has a positive or negative effect on the established objective. Risk includes both threats to objectives and opportunities to improve these objectives” [7].

And the International Organization for Standardization (ISO), in the definition of risk, does not ignore the positive side, according to which the risk is the (positive or negative) effect of uncertainty on the objectives.

As can be seen from several of the above definitions of risk, the notion of uncertainty

Și Organizația Internațională pentru Standardizare (ISO), în definiția, riscului nu ignoră și latura pozitivă, conform căreia riscul este efectul – pozitiv sau negativ – al incertitudinii asupra obiectivelor.

După cum se vede din mai multe definiții ale riscului, prezentate mai sus, în strânsă legătură cu noțiunea de risc, apare și noțiunea de incertitudine. Aceasta creează o stare de nesiguranță, datorată faptului că cel care ia decizia nu poate anticipa evoluția activităților viitoare. O delimitare între aceste două noțiuni este și poate fi găsită în literatura de specialitate: „incertitudinea reprezintă faptul de a nu ști ceea ce urmează a se întâmpla în viitor, iar riscul, ca modul în care caracterizăm cât de multă incertitudine există”. Deci, incertitudinea și riscul au tangențe comune, deoarece incertitudinea prin neanticiparea evoluției proceselor și acțiunilor viitoare reprezintă o sursă de risc [4].

În ce privește lanțul de distribuție/ aprovizionare, autorii D. Vissarion și V. Popa fac referire la Zsidisin (2003), care definește riscul ca o „posibilă apariție a unui incident sau a unui eșec de a se folosi de oportunitățile din aprovizionare, unde rezultatele constau în pierderi economice pentru firma care achiziționează” [5].

Putem concluziona că riscul este un eveniment incert care, afectează fie pozitiv, fie negativ, obiectivele unei activități sau unui grup de activități. Acest lucru se întâmplă ori pentru că în cadrul unei activități a intervenit un lucru neprevăzut, ori pentru că un lucru care a fost planificat nu s-a derulat întocmai cum a fost prevăzut. Cu toate acestea, specialiștii în domeniul managementului riscurilor continuă să aibă opinii diferite asupra încorporării celor două componente – amenințări & oportunități [6].

2. Clasificarea riscurilor lanțului de aprovizionare

Complexitatea mediului de afaceri, datorită procesului de mondializare, poate fi

also appears in close connection with the notion of risk. This creates a state of uncertainty due to the fact that the decision maker cannot anticipate the evolution of future activities. A distinction between these two notions is and can be found in the literature: “uncertainty is not being aware of what is going to happen in the future, and the risk, as how we characterize how much uncertainty exists”. Thus, uncertainty and risk have common tangencies, as uncertainty by not anticipating the evolution of future processes and actions is a source of risk [4].

Regarding the supply/ distribution chain, the authors of D. Vissarion and V. Popa refer to Zsidisin (2003), which defines the risk as “a possible occurrence of an incident or a failure to use supply opportunities where the results consist of economic losses for the acquiring company” [5].

We can conclude that risk is an uncertain event that affects, either positively or negatively, the objectives of an activity or group of activities. This happens either because an unforeseen thing occurred in an activity, or because one thing that was planned did not take place just as planned. However, risk management specialists continue to have different views on incorporating the two components – threats & opportunities [6].

2. Classification of supply chain risks

The complexity of the business environment, due to the globalization process, can be characterized by the liberalization and internationalization of human, material and financial flows, which brings innovations, diversified products and markets, new opportunities, but also multiplied risks.

Here a risk classification is required. One of the most used risk classifications is according to the nature of the source that generates it.

caracterizată prin liberalizarea și internaționalizarea fluxurilor umane, materiale și financiare, ceea ce aduce inovații rapide, produse și piețe diversificate, oportunități noi, dar, în același timp, și riscuri multiplicat.

Aici o clasificare a riscurilor se impune. Una dintre cele mai utilizate clasificări ale riscului este în funcție de natura sursei care îl generează.

Cu referire la literatura de specialitate [1], găsim că riscurile lanțului de aprovizionare sunt împărțite în patru categorii (figura 1):

Referring to the literature [1], we find that the supply chain risks are divided into four categories (figure 1):



Figura 1. Tipuri de riscuri ale lanțului de aprovizionare [1]/

Figure 1. Types of supply chain risks [1]

Sursa: elaborată de autor/ Source: elaborated by the author

Riscurile interne sau operaționale fac parte din riscurile intraorganizaționale și se referă la consecințele negative, directe și/sau indirecte ale activităților generate de serviciile și operațiunile care nu au fost gestionate corespunzător sau care nu au fost prevenite pentru a evita consecințele nedorite ale acestora. În lanțul de aprovizionare, aceste riscuri pot depinde atât de furnizor, cât și de producător sau achizitor, fiecare având caracteristici specifice procedurilor proprii. De exemplu, o companie care se concentrează pe livrări

Internal or operational risks are part of the intra-organizational risks and refer to the negative direct and/or indirect consequences of activities generated by services and operations that have not been properly managed or prevented to avoid their undesirable consequences. In the supply chain, these risks may depend on the supplier, the manufacturer or the purchaser, where each has characteristics specific to its own procedures. For example, a company that focuses on deliveries on time (due to the absolute synchronization require-

la timp (datorită cerințelor absolute de sincronizare) poate, să treacă cu vederea unele aspecte intangibile, dar importante și costisitoare.

Riscurile externe (vreme, tehnologie, piețe financiare, riscuri politice sau structura pieței). Aceste riscuri sunt, de cele mai multe ori, independente. Riscurile interne sau pericolele externe decurg din incidentele asupra cărora companiile din lanțul de aprovizionare nu au prea mult control. Piețele financiare, de exemplu, au creat oportunități extraordinare pentru transferul și evaluarea riscului de afaceri și, prin urmare, pentru gestionarea mai eficientă a riscului financiar. Prost utilizate, aceste mecanisme duc la luarea anumitor decizii financiare, al căror scop favorizează câștigurile pe termen scurt. În plus, pe baza prezumției că nu există un profit fără risc, piețele financiare pot duce ele însele la riscuri multiple (și iraționale). „Dimensiunea și scara” de pe piețele financiare, au condus, de asemenea, la o scădere a controlului, punând unele companii în situații care nu le mai controlează. În plus, globalizarea a generat noi oportunități, dar și apariția unor noi amenințări externe. Aceasta reprezintă o deschidere către piețe, creând, în același timp, riscul ca o concurență „globală” să se instaleze pe piețele naționale tradițional protejate.

Riscurile strategice endogene (riscuri între întreprinderi, dependența între companii) și, în special, riscurile generate de asimetria informațiilor (selecție adversă sau pericole morale), asimetria de putere etc. Aceste riscuri sunt mai susceptibile de a fi interdependente și, prin urmare, sunt mai dificil de gestionat. Ele apar ca urmare a schimbului și colaborării între parteneri/companii. Acestea sunt, în consecință, legate și apar atunci când entitățile angajate într-o relație de schimb au interese diferite. Într-un astfel de caz, colaborarea poate fi dificilă. Cazul asimetriei de putere și informații poate duce la situații, în care unii sunt în măsură să amenințe și să controleze întregul. Acest lucru poate duce la o dezintegrare a lanțului de

ments) can overlook some intangible but important and costly issues.

External risks (weather, technology, financial markets, political risks, or market structure). These risks are, in most cases, independent. Internal risks or external dangers arise from incidents that companies in the supply chain do not have much control. Financial markets, for example, have created extraordinary opportunities for transferring and assessing business risk and, therefore, for more efficient management of financial risk. Poorly used, these mechanisms lead to making certain financial decisions, whose purpose is to favour short-term gains. In addition, on the assumption that there is no risk-free profit, financial markets can themselves lead to multiple (and irrational) risks. “The size and scale” of the financial markets have also led to a decrease in control, putting some companies in situations that no longer control them. In addition, globalization has generated new opportunities, but also the emergence of new external threats. This means an opening to markets, while creating the risk of “global” competition being established in traditionally protected national markets.

Endogenous **strategic risks** (business-to-business risks, business-to-business dependence) and, in particular, the risks generated by information asymmetry (adverse selection or moral hazards), power asymmetry, etc. These risks are more likely to be interdependent and therefore more difficult to manage. They arise as a result of exchange and collaboration between partners/ companies. They are consequently linked and occur when entities engaged in an exchange relationship have different interests. In such a case, collaboration may be difficult. The case of power asymmetry and information can lead to situations where some are able to threaten and control the whole. This

aprovizionare. În plus, chiar dacă firmele colaborează și își găsesc interesul din punct de vedere economic, pe de altă parte, o strategie de repartizare aleatorie respectă, adesea, principiul eficienței Pareto, deci un risc strategic suplimentar. Având în vedere aceste circumstanțe, simplul fapt că entitățile intră într-o relație de colaborare în cadrul unui lanț de aprovizionare, atrage un risc diferit de riscul pe care îl implică utilizarea propriilor resurse. Așadar, riscurile strategice nu constituie doar o consecință a unui mediu concurențial, ci și rezultatul unui comportament potențial rău intenționat.

Riscurile strategice pot fi prezente și în organizațiile asociate altei companii. Acestea au un impact negativ asupra vitezei lanțului de aprovizionare al societății-mamă. Trebuie să existe o comunicare excelentă între cele două companii, astfel, încât colaborarea să se desfășoare la nivelul planificat.

Riscurile de externalități. Considerăm necesar să se menționeze că externalitatea apare, într-o economie, atunci când producția sau consumul unui bun specific afectează o terță parte, care nu ține direct de producție sau consum. Tranzacțiile efectuate de companie vor fi efectuate numai atunci când profiturile sunt mai mari decât costurile. Externalitățile, cum ar fi poluarea, sunt unul dintre principalele motive pentru care guvernele aplică o reglementare sporită.

De exemplu, un bun dintr-un lanț de aprovizionare. Clienții și compania cu lanțul de aprovizionare vor conveni asupra unui preț, numai dacă ambele părți obțin un avantaj, pot avea beneficiu stabilind acest preț. Ce se întâmplă, dacă, prin producerea acestui bun, lanțul de aprovizionare poluează mediul într-un mod important, fără a contribui la costurile generate de astfel de poluare? În acest caz, faptul că un produs a fost creat și vândut nu înseamnă că valoarea a fost creată. Pentru a ști cu adevărat, trebuie evaluat impactul economic al acestei poluări. Ca regulă generală,

can lead to a disruption of the supply chain. In addition, even if firms collaborate and find their interest from an economic point of view, a random assignment strategy often follows the principle of Pareto's efficiency, so an additional strategic risk. Taking into account these circumstances, the mere fact that entities enter into a collaborative relationship within a supply chain raises a different risk from the risk involved in using their own resources. Therefore, strategic risks are not only a consequence of a competitive environment but also the result of potentially malicious behaviour.

Strategic risks may also be present in organizations associated with another company. These have a negative impact on the speed of the supply chain of the parent company. There must be excellent communication between the two companies so that the collaboration takes place at the planned level.

Risks of externalities. We consider it necessary to mention that externality occurs in an economy when the production or consumption of specific good affects a third party that does not directly is linked to production or consumption. Transactions made by the company will only be made when profits are higher than costs. Externalities, such as pollution, are one of the main reasons why governments are implementing more regulations.

As an example can serve a good from a supply chain; customers and the supply chain company will agree on a price, only if both parties gain an advantage, they can benefit by fixing this price. What if, by producing this good, the supply chain pollutes the environment severely, without contributing to the costs of such pollution? In this case, the fact that a product was created and sold does not mean that value was created. In order to know for sure, we need to assess the economic impact of this pollution. As a general rule, the problem is

problema constă în faptul că externalitățile generează o divergență între costurile private și cele sociale și faptul că lanțurile de aprovizionare, în funcție de mărimea și puterea lor, adesea concurează cu instituțiile publice și politice. Responsabilitatea corporativă, etica și conștientizarea „verde” pot acționa, apoi, pentru a atenua o serie de riscuri externe.

Aproape toate externalitățile sunt considerate externalități tehnice. Aceste tipuri de externalități au un impact asupra posibilităților de consum și de producție ale unor terțe părți independente, însă, prețul consumului nu include externalitățile. Astfel, există o diferență între câștigul sau pierderea suportate de persoanele fizice și câștigul sau pierderea agregată a societății în ansamblu. De multe ori, activitatea unei organizații are ca rezultat câștiguri private pozitive, dar afectează economia globală. Mulți economiști consideră că externalitățile tehnice reprezintă deficiențe ale pieței. Acesta este motivul pentru care oamenii susțin intervenția guvernului pentru a stopa externalitățile negative prin impozitare și reglementare. Majoritatea externalităților sunt negative. Poluarea, din exemplul anterior, este o externalizare externă binecunoscută. Externalitățile sunt negative atunci când costurile sociale depășesc costurile private.

Există și externalități pozitive. Externalitățile pozitive sunt considerate acelea în urma cărora există un câștig pozitiv atât la nivel privat, cât și la nivel social. Ca exemplu, cercetarea și dezvoltarea (R & D) efectuate de o companie pot constitui o externalizare pozitivă. C & D mărește profitul privat al unei companii, dar prezintă și avantajul creșterii nivelului general al cunoașterii în cadrul unei societăți. Exemplu: în timp ce o companie, precum Google, profită de aplicația Maps, societatea, în ansamblu, beneficiază de un instrument GPS util [8].

Concluzii

Identificarea elementelor de risc pe întreg lanțul de aprovizionare devine din ce în

that externalities generate a divergence between private and social costs and the fact that supply chains depend on their size and strength, often compete with public and political institutions. Corporate responsibility, ethics and “green” awareness can then act to mitigate a number of external risks.

Almost all externalities are considered technical externalities. These types of externalities have an impact on the consumption and production possibilities of independent third parties, but the consumption price does not include externalities. Thus, there is a difference between the gain or loss suffered by individuals and the aggregate gain or loss of society as a whole. Often, the work of an organization results in positive private gains but affects the global economy. Many economists believe that technical externalities are market failures. This is why people support government intervention to stop negative externalities through taxation and regulation. Most externalities are negative. Pollution, in the previous example, is a well-known externality. Externalities are negative when social costs exceed private costs.

There are also positive externalities. Positive externalities are considered to have positive gains at both private and social levels. For example, research and development (R & D) made by a company can be a positive externality. R & D increases the private profit of a company, but it also has the advantage of raising the general level of knowledge within a company. Example: while a company, like Google, takes advantage of the Maps app, the society, as a whole, benefits from a useful GPS tool [8].

Conclusions

Identifying risk elements along the entire supply chain is becoming more and more important. It is essential to examine all aspects of the supply chain to identify social, envi-

ce mai importantă. Este esențial să se examineze toate aspectele lanțului de aprovizionare pentru a identifica riscurile de ordin social, de mediu, operaționale, financiare, strategice și cele ce țin de reputație. Majoritatea acestor riscuri nu sunt noi, iar lanțurile de aprovizionare s-au adaptat și s-au extins pentru a ține cont de numeroasele provocări și compromisuri pe care le conțin.

Organizațiile, care pot identifica factorii de risc, își pot spori capacitatea de a reacționa, respectiv, de a obține un avantaj competitiv. Acestea ar putea, în mod prioritar:

- să dezvolte, în mod formal, strategiile de gestionare a riscurilor în lanțul de aprovizionare și să le gestioneze în mod continuu;
- să stabilească o legătură directă între gestiunea riscului în lanțul de aprovizionare și strategia întreprinderii;
- să dezvolte diverse instrumente pentru ameliorarea capacității de anticipare și gestiune a impactului riscurilor;
- să dezvolte alte modele de lanț de aprovizionare, care ar putea să includă realizarea internă și externalizarea selectivă și să caute mai mulți furnizori locali.

Totodată, există și oportunități într-un lanț de aprovizionare, care rămân în afara întreprinderii, de exemplu:

- Gestiunea pe categorii – clasificarea și gestionarea strategică a cheltuielilor externe, în toate subdiviziunile afacerii, inclusiv cheltuielile ce țin de servicii;
- Planificarea vânzărilor și a operațiunilor – pentru a permite o mai mare reacție la schimbările intervenite în cererile clienților;
- Lean – adoptarea mai generalizată a practicilor de producție Lean în lanțurile de aprovizionare, pentru îmbu-

ronmental, operational, financial, strategic and reputational risks. Most of these risks are new, and supply chains have adapted and expanded to take into account the numerous challenges and compromises that they contain.

Organizations that can identify risk factors can increase their ability to react, respectively, to gain a competitive advantage. They may, as a matter of priority:

- formally develop risk management strategies in the supply chain and manage them continuously;
- establish a direct link between risk management in the supply chain and enterprise strategy;
- develop various tools to improve risk anticipation and risk management capacity;
- develop other supply chain models, which could include internal realization and selective externality, and search for more local suppliers.

At the same time, there are opportunities in a supply chain that remain outside the enterprise, for example:

- Category management – strategic classification and management of foreign spending in all business subdivisions, including service costs;
- Sales and operations planning – to allow a greater responsiveness to changes in customer demands;
- Lean – consider more generalized Lean production practices in supply chains to improve upstream and downstream performance.

But more important, in order to compete in an evolving environment, successful companies align the corporate strategy and supply strategy, and enable staff, processes and technologies to move towards the same direction [9].

nătățirea performanțelor în amonte și în aval.

Dar mai important, pentru a concura într-un mediu în plină evoluție, companiile de succes aliniază strategia corporativă și strategia de aprovizionare, și permit personalului, proceselor și tehnologiilor să se orienteze în aceeași direcție [9].

În concluzie, putem menționa că analiza riscurilor în lanțul de aprovizionare este esențială și companiile ar trebui să se informeze referitor la motivațiile și caracteristicile lanțurilor de aprovizionare, dar și la prioritățile acestora.

Succesul „lanțurilor de aprovizionare” – creșterea profiturilor și reducerea riscurilor tradiționale – este un fapt, care, astăzi, se confruntă cu riscuri neprevăzute. Apropierea lanțurilor de aprovizionare a dat naștere unor organizații, ce sunt orientate spre căutarea valorii. Aceasta a dus la un proces de integrare și colaborare care optimizează activitățile interne și externe ale companiilor angajate într-o dinamică de creare a unei valori superioare percepute. Nevoia de rentabilitate imediată a condus aceste structuri spre o orientare, pe termen scurt, mai degrabă, decât la păstrarea unei viziuni durabile. Această necesitate, marcată de o creștere a complexității în ceea ce privește dependența în interiorul „lanțurilor de aprovizionare”, a influențat în mod natural și riscurile cu care trebuie să se confrunte lanțul de aprovizionare și societățile care îl constituie.

Cu toate acestea, operațiunile din cadrul lanțului de aprovizionare au evoluat, oferind mai multe posibilități de optimizare, decât elementele de complexitate. Deci, managementul lanțului de aprovizionare joacă un rol important în vederea atragerii unei atenții deosebite asupra naturii speciale a lanțului de aprovizionare, oportunităților sale specifice și riscurilor posibile în luarea deciziilor corecte, care ar putea duce la o orientare pozitivă și favorabilă în activitatea companiei.

In conclusion, we can mention that risk analysis in the supply chain is essential and companies should be informed about the supply chain's motivations and characteristics, but also about their priorities.

The success of “supply chains” – raising profits and reducing traditional risks – is a fact that today faces unforeseen risks. The proximity of supply chains has given birth to organizations that are looking for value. This has led to an integration and collaboration process that optimizes the internal and external activities of companies engaged in a dynamics of creating a higher perceived value. The need for immediate profitability led these structures towards orientation, in the short term, rather than maintaining a lasting vision. This need, marked by an increase in complexity in regarding the supply chains, has naturally influenced the risks that the supply chain and the societies have to face.

However, supply chain operations have evolved, providing more optimization than complexity elements. Thus, supply chain management plays an important role in attracting a special focus on the special nature of the supply chain, its specific opportunities and possible risks in making the right decisions, which could lead to a positive and favourable orientation in the company's activity.

Bibliografie/ Bibliography:

1. TAPIERO, Charles S. *Analyse des risques et prise de décision dans la chaîne d'approvisionnement*, Lavoisier, „Revue française de gestion”, 2008/6 N 186, pages 163-182, pag. 170.
2. LAVASTRE, Olivier, SPALANZANI, Alain. *Comment gérer les risques liés à la chaîne logistique ? Une réponse par les pratiques de SCRM*. Cahier de recherche n 2010-02 E5. 2010, a fost prezentat: AIMS 2010 – XIX^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique Luxembourg, 2-4 juin 2010.
3. RUSU, M., PĂDURARU, T., DĂNCEAN, M., *Dezvoltarea Economico-Socială durabilă a euroregiunilor și a zonelor transfrontaliere*, vol. XXV, Editura Tehnopress, Iași, 2015.
4. IOSOF, Susana, GAVRI, Teodor, *Gestiunea riscului*, Editura Universitară București, 2013, pag.34, ISBN 978-606-591-640-1.
5. VISSARION Daria, POPA Virgil, *Managementul riscului lanțului de distribuție/ aprovizionare (SCRM)*. Studiu de caz: OȚELINOX, 13.02.2016. Universitatea Valahia din Târgoviște.
6. Managementul riscurilor, noțiuni introductive, decembrie 2012, <http://caravanacarierei.bns.ro/wpcontent/uploads/sites/2/2013/01/MANAGEMENTUL-RISCURILOR.pdf>, (accesat: 01.2019).
7. Project Management Institute, *A guide to the project management body of knowledge*, 2000, ed. Newton Square, USA, citat <http://www.cs.bilkent.edu.tr/~cagatay/cs413/PMBOK.pdf> (citat: 02.2019).
8. <https://ro.toptipfinance.com/externality> (accesat: 01. 2019).
9. <http://upfront.pwc.com/fr/risk/219-gestion-des-risques-et-des-possibilités-liés-à-la-chaîne-d'approvisionnement> (accesat:10.2018).

[331.2+331.34](478)

**SISTEMUL DE COMPENSAȚII
ȘI BENEFICII – ELEMENT
IMPORTANT ÎN ATRAGEREA
ȘI MENȚINEREA
ANGAJAȚILOR ÎN CADRUL
ORGANIZAȚIEI**

*Drd. Aliona DRON, ASEM
aliodron@yahoo.com*

În condițiile economiei contemporane, bazate pe cunoaștere, rolul resurselor umane în cadrul organizațiilor a devenit unul iminent, fiind implicate direct în succesul și performanțele acestora. Deși, în continuare, primordial în motivarea angajaților rămâne aspectul financiar, acesta nu mai este singurul mod de a recompensa munca depusă și eforturile susținute. Modelele și structurile anterioare trebuie regândite pentru a face față realităților economice și sociale actuale. Politica recompensării trebuie să conțină aceleași direcții cu strategia globală a organizației, generând, în același timp, performanță la nivelul angajatului și eficiență la nivelul companiei.

Prin urmare, elaborarea și adoptarea unei strategii de compensații și beneficii eficiente și adecvate, corelate cu strategia companiei, menite să atragă și să loializeze angajații, ar trebui să devină o prioritate pentru managerii companiilor autohtone. Pentru a fi eficientă, însă, este necesar să se țină cont de echitate, competitivitate pe piață, facilitate de comunicare și înțelegere de către angajați, evidențiind, de asemenea, posibilitățile de dezvoltare profesională.

Cuvinte-cheie: *sistem de compensații și beneficii, sistem de recompense, salariu, garanții, tichete de masă.*

JEL: J8, J32.

[331.2+331.34](478)

**COMPENSATION
AND BENEFIT SYSTEM –
AN IMPORTANT ELEMENT
IN ATTRACTING AND
RETAINING EMPLOYEES
WITHIN THE ORGANIZATION**

*PhD candidate Aliona DRON, ASEM
aliodron@yahoo.com*

Under the conditions of today's knowledge based economy, the role of human resources within organizations has become imminent, being directly involved in their success and performance. Although the financial aspect is the most important in employee motivation, it is no longer the only way to reward the work done and sustained efforts. Previous models and structures need to be rethought to deal with current economic and social realities. The reward policy should contain the same directions as the organization's overall strategy, while generating employee performance and efficiency at the company level.

Therefore, developing and adopting an effective and appropriate compensation and benefits strategy, correlated with the company's strategy to attract and make the employees more loyal, should become a priority for local company managers. To be effective, however, it is necessary to take into account fairness, market competitiveness, communication and understanding by the employees, highlighting the possibilities of professional development.

Keywords: *compensation and benefits system, rewards system, salary, guarantee, meal voucher.*

JEL: J8, J32.

Introducere

În secolul XXI, elementele esențiale, care stau la baza dezvoltării societății, au devenit informația, comunicațiile și cunoașterea. Constituirea societății informaționale, bazată pe cunoaștere, este un proces amplu, complex și de lungă durată, componentele sale de bază fiind de natură tehnologică, financiară, economică, socială și culturală. Este un adevăr incontestabil faptul că orice societate este eficientă în măsura în care sunt oamenii care o compun, dar, din păcate, încă nu se acordă suficientă importanță modului în care este pregătită și folosită forța de muncă. La baza succesului companiilor însă, cu siguranță, se află modul în care este construit și fructificat capitalul uman.

Material și metodă

În scopul evidențierii elementelor sistemului de recompensare a muncii, ce ar asigura, pe deplin, rolul motivator al acestuia, am realizat un studiu teoretic al sistemului de compensații și beneficii aplicat în cadrul unor organizații din Republica Moldova.

Pentru analiza impactului sistemului de compensații și beneficii în cadrul sistemului de recompensare a muncii, am examinat abordările existente pentru definirea și clasificarea acestora, utilizând proceduri de cercetare, care au combinat studiul prevederilor legislației în vigoare, precum și a datelor statistice.

Rezultate și discuții

Desigur, numărul și conținutul sarcinilor vor determina pachetul de remunerare oferit unui angajat. De regulă, există o legătură direct proporțională între productivitatea muncii și pachetul salarial oferit, cu condiția că, pe termen lung, productivitatea muncii va crește mai mult decât pachetul de remunerare exprimat în bani.

În trecut, remunerarea reflecta, de regulă, importanța postului. Se analiza vechimea în post, de asemenea, se evalua anual performanța, fie că era o combinație a celor două, fie

Introduction

In the 21st century, the essential elements underpinning the development of society became information, communications and knowledge. The establishment of a knowledge-based information society is an ample, complex and long-lasting process, its core components being of technological, financial, economic, social and cultural nature. It is an incontestable truth that any society is as effective as the people who compose it, but unfortunately, there is still insufficient importance given to the way the workforce is prepared and used. The basis for companies' success, however, is certainly how human capital is built and capitalized.

Material and methods

In order to highlight the elements of the work reward system that would fully ensure its motivating role, we conducted a theoretical study of the compensation and benefits system applied within the organizations in the Republic of Moldova.

To analyse the impact of the compensation and benefits system within the work reward system, we analysed the existing approaches for defining and classifying them, using research procedures that combined the study of the legislation in force as well as the statistical data.

Results and discussions

It is obvious that the number and content of tasks will determine the remuneration package offered to an employee. As a rule, there is a direct correlation between labour productivity and the wage package provided, with the condition that provided labour productivity in the long run will increase more than the remuneration package expressed in money.

In the past, remuneration usually used to reflect the importance of the post. It was used to analyse the seniority in the post, also the performance was evaluated annually, or the combination of both of them. In addition, it

că se făceau analize ale nivelurilor salariale pe piață, pe grupuri de posturi sau pe diferite tipuri de muncă, pentru a decide intervalele salariale [7; p.161]. Dar, deja, în 1990, Edward Lawler a evidențiat că: „Punctul de pornire în elaborarea oricărui sistem de recompensare trebuie să fie agenda strategică a organizației. Astfel, primul pas, în conceperea sistemului de recompensare din organizație, îl constituie accentul asupra comportamentelor individuale și organizaționale necesare pentru succesul organizației” [5; p. 3].

Schema de trecere de la strategia de business a companiei la strategia de remunerare a muncii este reprezentată în figura 1:

was used to analyse the salary levels on the market, by groups of posts or on different types of work for finding out the salary ranges [7; p. 161]. However, already in 1990, Ed Lawler pointed out that: “The starting point in developing any reward system must be the organization's strategic agenda. Thus, the first step in designing the reward system in the organization is the focus on individual and organizational behaviours needed for the success of the organization” [5; p. 3].

The transition from the company's business strategy to the labour remuneration strategy is represented in figure 1:

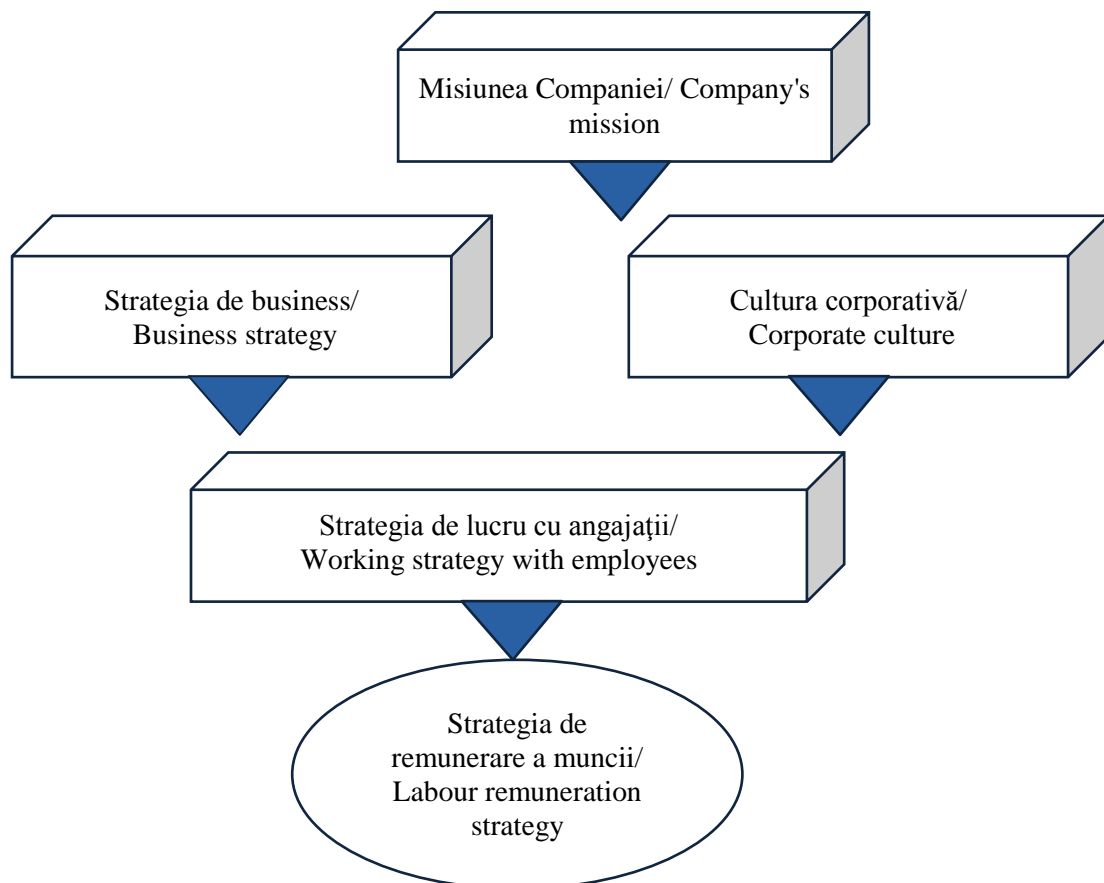


Figura 1. Schema de trecere de la strategia de business a companiei la strategia de remunerare a muncii/ Figure 1. Scheme of passing from business strategy to labour remuneration strategy

Sursa: elaborată de autor în baza [1; p. 38]/

Source: developed by the author under the [1; p. 38]

Echitatea internă, însă, pornește de la echilibrul pe care organizația trebuie să îl promoveze, iar cea externă se referă la echilibrarea nivelului salarial din companie cu gradul de salarizare existent pe piața muncii pentru un post similar [4; p. 148].

Conchidem, așadar, că realitatea socială are o puternică influență asupra pieței muncii prin intermediul atât al factorilor interni, cât și al celor externi.

Factorii endogeni rezultă din conștientizarea, cunoștințele și comportamentul persoanei, care desfășoară activitatea, iar factorii exogeni din descoperirea tuturor condițiilor și circumstanțelor sociale, economice, culturale și tehnologice, ce ar putea influența activitatea profesională.

Werther B. W. și Davis K. specifică, într-una dintre lucrări, că „Recompensele (remunerările, salariile și prestările etc.) constituie totalitatea de câștiguri și servicii, pe care angajații le primesc în schimbul muncii lor. Administrarea acestora revine în sarcina departamentului de resurse umane, și au drept scop garantarea satisfacției angajaților, ceea ce la rândul său va ajuta organizația să obțină, să mențină și să asigure o forță de muncă productivă” [8; p. 342].

Recompensele organizaționale sunt extrem de variate, și nu există încă o clasificare minuțioasă, care să delimiteze, în mod clar, o categorie de alta. În același timp, în funcție de context, se pot realiza încadrări contradictorii ale aceleiași recompense.

În opinia multor specialiști din domeniul resurselor umane, principalele componente ale sistemului de recompense sunt reprezentate în *figura 2*.

Internal equity, however, starts from the balance that the organization must promote, and the external one refers to the balancing of the salary level in the company with the salary level existing in the labour market for a similar post [4; p. 148].

We conclude, therefore, that social reality has a strong influence on the labour market through both internal and external factors.

Endogenous factors result from the person's awareness, knowledge and behaviour and the exogenous factors in discovering all the social, economic, cultural and technological conditions and circumstances that could influence the professional activity.

Werther and Davis state that “Rewards (remuneration, wages and benefits, etc.) constitute the total of the earnings and services that employees receive in return for their work. Managing them is the responsibility of the human resources department, and their purpose is to guarantee employee satisfaction, which in turn will help the organization to obtain, maintain and provide a productive workforce” [8; p. 342].

Organizational rewards are extremely varied, and there is not yet a thorough classification that clearly delimits one category of another. At the same time, depending on the context, contradictory fractions of the same reward can be made.

In the opinion of many human resource specialists, the main components of the reward system are represented in *figure 2*.

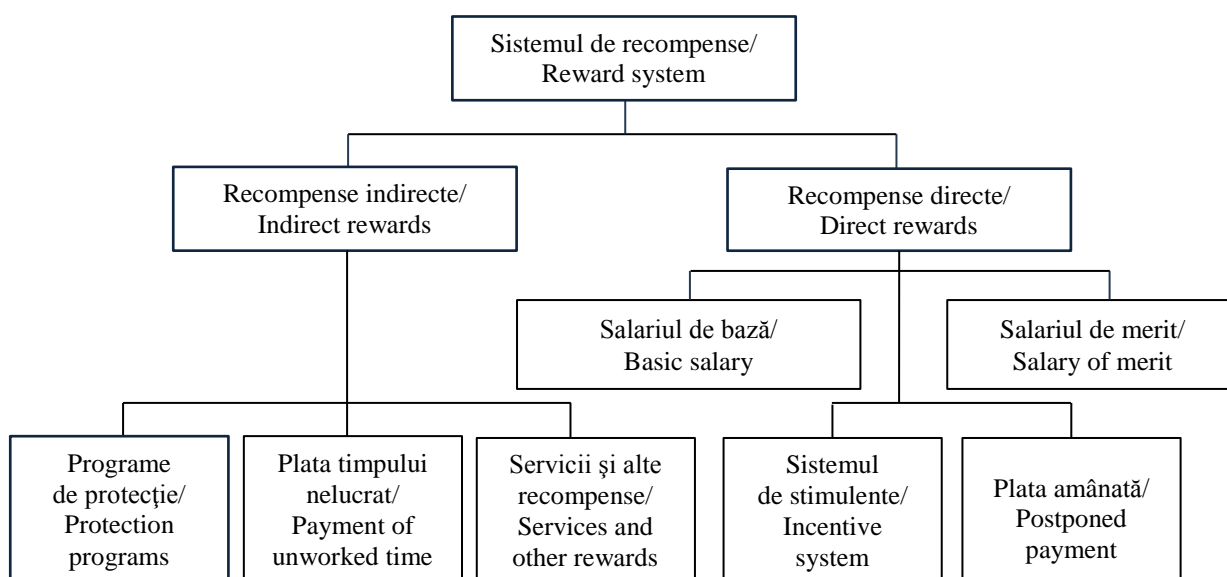


Figura 2. Componentele sistemului de recompense/

Figure 2. Components of the reward system/

Sursa: preluată și adaptată de autor din [1; p. 31]/

Source: taken and adapted by the author [1; p. 31]

Codul Muncii al Republicii Moldova, în art. 128, stabilește că „salariul reprezintă orice recompensă sau câștig evaluat în bani, plătit salariatului de către angajator în temeiul contractului individual de muncă, pentru munca prestată sau care urmează a fi prestată”. În plus, art. 130 al Codului Muncii stabilește părțile componente ale salariului, acestea fiind: „salariul de bază (salariul tarifar, salariul funcției), salariul suplimentar (adaosurile și sporurile la salariul de bază) și alte plăți de stimulare și compensare” [2].

În zilele noastre, sistemul de compensații și beneficii este considerat unul dintre principalele atuuri ale unei oferte de angajare. Un pachet eficient de beneficii are menirea nu numai de a aduce angajații talentați în companie, dar, și mai important, de a-i păstra pentru cât mai mult timp în organizație. Beneficiile trebuie să fie însă personalizate, în așa fel, încât fiecare angajat să primească ceea ce își dorește.

Sistemele de compensații și beneficii promovează securitatea economică a angajaților, oferind o protecție financiară angajaților

The Labour Code of the Republic of Moldova establishes in art. 128 that, “salary is any reward or cash earned by the employee on the basis of the individual employment contract for the work performed or to be performed”. Moreover, art. 130 of the Labour Code determine the components of the salary, these being: “basic salary (tariff salary, salary based on function), additional salary (bonuses and supplements) and other incentive and compensation payments” [2].

The compensation and benefit system is nowadays one of the main strengths of a job offer. An effective benefit package is meant not only to bring talented employees to the company, but even more importantly, to keep them in the organization for as long as possible. But the benefits have to be personalized, so that every employee gets what he wants.

Compensation and benefits systems promote employee’s economic security by providing financial protection to employees in unpredictable situations and increasing the

în situații neprevăzute și creșterea standardului de viață prin facilitarea accesului la servicii de calitate.

Aceasta poate fi realizată prin intermediul parteneriatului între stat, organizații și angajați. Acești trei parteneri sunt deținători de resurse și, alocând o parte din acestea, vor asigura atingerea a două obiective: securitatea venitului angajaților și creșterea standardului de viață.

Securitatea venitului înseamnă posibilitatea angajatului de a-și acoperi cheltuielile, ca urmare a producerii unor evenimente ce conduc la diminuarea venitului sau chiar la dispariția acestuia: accidente de muncă soldate cu incapacități temporare de muncă, boli critice, decesul prematur sau pensionarea.

Creșterea standardului de viață se realizează prin accesul oferit angajaților la o serie de servicii de calitate, de obicei, medicale.

Politica de compensații și beneficii dintr-o companie trebuie permanent analizată, trebuie văzut dacă beneficiile pe care le primesc angajații sunt, într-adevăr, resimțite ca beneficii. Art. 137 al Codului Muncii stipulează că „angajatorul este în drept să stabilească diferite sisteme de premiere, de adausuri și sporuri la salariul de bază, alte plăți de stimulare după consultarea reprezentanților salariaților. Sistemele indicate pot fi stabilite și prin contractul colectiv de muncă”.

Rolul plăților de stimulare și compensare:

1. *Atragerea candidaților.* Nu doar salariul are rol motivator în vederea acceptării postului de muncă, ci și evaluarea tuturor recompenselor de care ar putea beneficia în calitatea sa de angajat.
2. *Menținerea angajaților.* O mare parte din recompensele indirecte au legătură direct proporțională cu numărul de ani de activitate în cadrul companiei. În acest context, cei care doresc să beneficieze de acestea, trebuie să aibă în vedere acest fapt.

standard of living by facilitating access to quality services.

This can be achieved through the partnership between the state, organizations and employees. These three partners are resource-holders and, by allocating some of these, will ensure the achievement of two objectives: employee income security and raising the standard of living.

Income security means the employee's ability to cover his expenses as a result of events that lead to income diminishing or even disappear: work-related accidents with temporary work incapacity, critical illness, premature death or retirement.

The increase in the standard of living is achieved through access for employees to a range of quality services, usually medical.

The compensation and benefit policy of a company must be continuously analysed; it should be seen if the benefits that employees receive are really felt to be beneficial. Article 137 of the Labour Code stipulates that “the employer has the right to establish different award schemes, bonuses and supplements to the basic salary, other incentive payments after consultation with employee’s representatives. The indicated systems can also be established through the collective labour contract”.

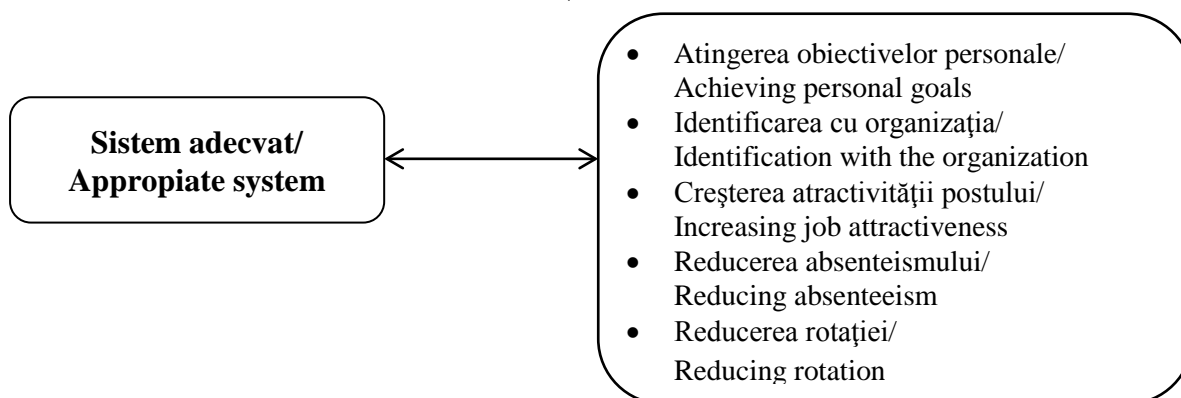
Role of incentive and compensation payments:

1. *Attracting candidates.* Not only salary has a motivating role in accepting a job, but evaluating all rewards that could benefit as an employee.
2. *Maintaining employees.* Much of the indirect rewards are directly related to the number of years of activity within the company, and in this context those who want to benefit from it have to take this into account.
3. *Employee motivation.* In order to provide the motivating role of rewards, they must

3. *Motivarea angajaților.* Pentru a asigura rolul motivator al recompenselor, acestea trebuie analizate și adaptate periodic și, de asemenea, analizate din punctul de vedere al echității sau inechității acestora. Avantajele obținute ca urmare a aplicării unui sistem de stimulare și compensare adecvat sunt prezentate în *figura 3*.

be analysed and adapted periodically and also analysed from the point of view of equity or unfairness.

Advantages resulting from the application of a proper incentive and compensation system are presented in *figure 3*.



**Figura 3. Avantajele satisfacției generate de recompensare/
Figure 3. Advantages of rewarding satisfaction**

Sursa: preluată de autor din [8; p. 342]/

Source: taken and adapted by the author [8; p. 342]

Având în vedere legislația muncii din Republica Moldova, sistemele de compensații și beneficii ar putea fi clasificate în trei grupe: asigurate de stat, asigurate de negocierile Patronat/Sindicate și private. Cu referire la cele asigurate de stat, putem spune că sunt descrise în detalii în Codul Muncii al Republicii Moldova, în articolele 174-197, iar cele rezultate în urma negocierilor Patronat/ Sindicate – în Convențiile Colective la nivel național sau de ramură.

Angajatorul este în drept să stabilească și alte plăți cu caracter de stimulare și compensare în limitele mijloacelor proprii (alocate), prevăzute pentru aceste scopuri în contractul colectiv de muncă, într-un alt act normativ, la nivel de unitate sau în devizul de cheltuieli pentru întreținerea unității finanțate din buget, în conformitate cu art. 160 al Codului Muncii al Republicii Moldova.

Taking into account the labour legislation in the Republic of Moldova, the compensation and benefit systems could be classified into three groups: state-insured, provided by Employers/ Trade Unions and private negotiations. With reference to the one insured by the state, we can say that it is described in detail in the Labour Code of the Republic of Moldova, in art. 174-197, and those resulting from the Patronage/Trade Union negotiations, described in Collective Conventions at national or branch level.

The employer is entitled to set other incentives and compensation payments within the limits of (allocated) own resources provided for these purposes in the collective labour contract, in another unit-level normative act or in the cost estimate for maintenance of the unit financed from the budget, in accordance with art. 160 of the Labour Code of the Republic of Moldova.

În scopul definirii și sistematizării conceptului de compensații și beneficii voi prezenta o clasificare a componentelor acestora în tabelul de mai jos:

In order to define and systematize the concept of compensation and benefits I will present a classification of their components in the table below:

Tabelul 1/ Table 1

**Clasificarea beneficiilor și compensațiilor în Republica Moldova/
Classification of benefits and compensations in the Republic of Moldova**

Modul de acordare a compensațiilor și beneficiilor/ How are compensations and benefits granted	Asigurate de stat (Codul Muncii)/ Provided by the state (the Labour Code)	Asigurate de negocierile Patronat/Sindicate (Convențiile Colective)/ Provided by the Patronage/Trade Union negotiations (Collective Conventions)	Private (Contractele Colective)/ Privat (Collective Agreements)
1	2	3	4
Financiare/ Financial	<ul style="list-style-type: none"> -Garanții în caz de deplasare în interes de serviciu/ Travel guarantees in the interest of the service; -Garanții și compensații acordate salariaților care îmbină munca cu studiile/ Guarantees and compensation to employees who combine work with studies; -Garanții în caz de încetare a contractului individual de muncă/ Guarantees in case of termination of the individual labour contract; -Compensații pentru uzura bunurilor care aparțin salariaților/ Compensation for the use of goods belonging to employees; -Compensații acordate salariaților care urmează cursuri de formare profesională/ Compensation for employees attending education trainings; 	<ul style="list-style-type: none"> -Concedii suplimentare plătite în legătură cu evenimente personale/ Paid extra holidays in connection with personal events; -Compensații pentru munca prestată în condiții nefavorabile/ Compensation for work done under adverse conditions; 	<ul style="list-style-type: none"> -Ajutoare materiale în legătură cu evenimente personale/ Material assistance in connection with personal events; -Achitarea călătoriilor în transportul public/ Payment of public transport trips; -Achitarea convorbirilor telefonice (telefonie mobilă)/ Payment of telephone conversations (mobile telephony); -Achitarea cursurilor de limbi străine/ Payment of foreign language courses; -Acordarea de credite angajaților/ Loan granting to employees; -Reduceri pentru produsele companiei/ Discounts for company products.

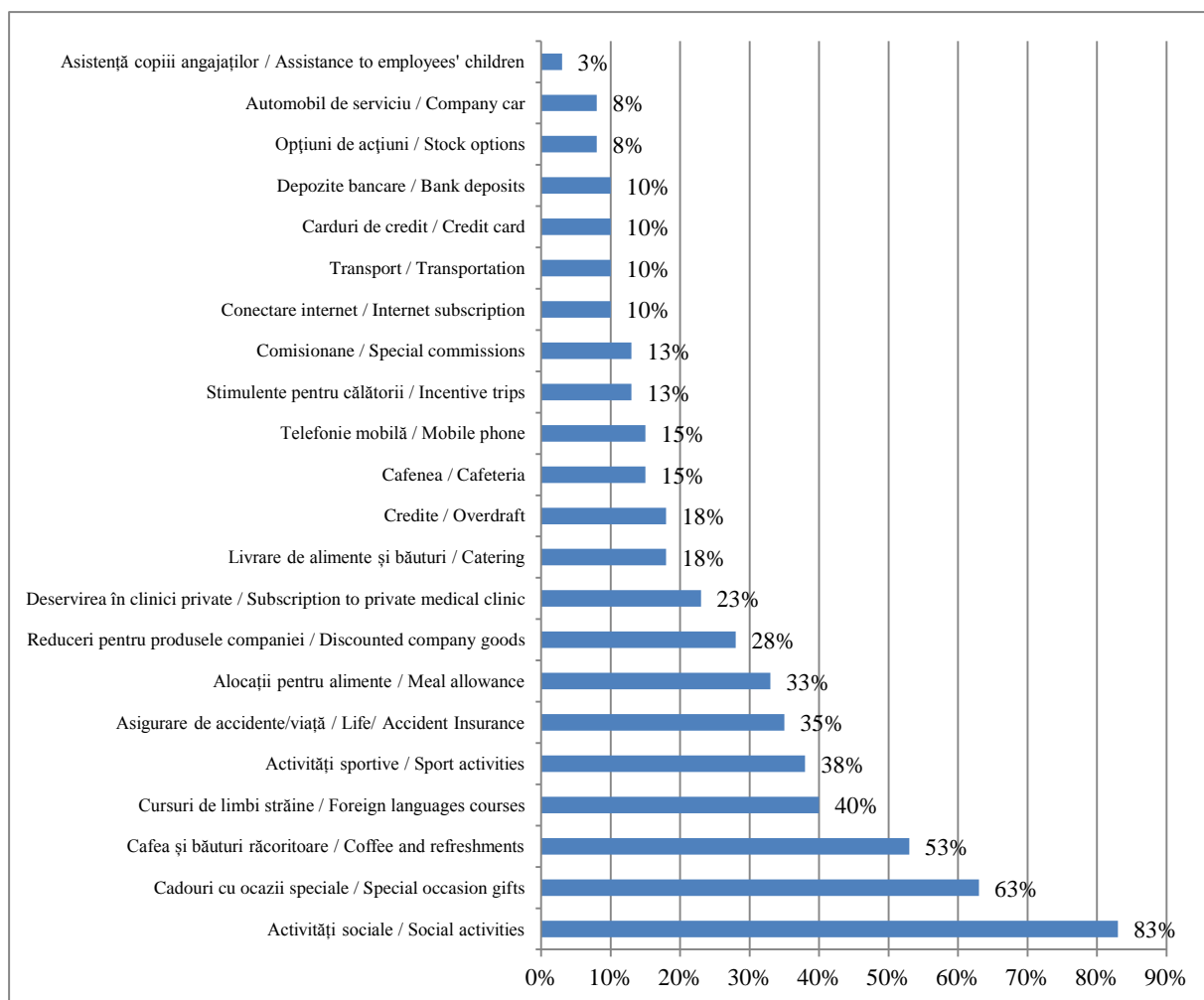
Continuarea tabelului 1/ Continuation of table 1

1	2	3	4
	<ul style="list-style-type: none"> -Compensații în cazul unor accidente de muncă și boli profesionale/ Compensation in case of work accidents and occupational diseases; -Concedii de odihnă/ Holidays. 		
Nonfinanciare/ Nonfinancial	<ul style="list-style-type: none"> -Formarea profesională continuă/ Continuous vocational training; -Modernizarea condițiilor de muncă/ Modernizing working conditions. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tichete de masă/ Meal tickets; - Lapte celor ce activează în condiții nefavorabile/ Milk of those who work in adverse conditions; - Timp liber femeilor însărcinate, pentru trecerea examenelor medicale prenatale/ Free time for pregnant women to pass prenatal medical examinations. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acordarea automobilului în scopuri de serviciu/ Providing the car for business purposes; - Asigurarea medicală facultativă/ Optional medical insurance; - Achitarea studiilor copiilor angajaților/ Paying the studies of the employees' children; - Servicii oferite angajaților/ Services provided to employees; - Locuință de serviciu/ Accommodation offered by the company.
Sociale/ Social	<ul style="list-style-type: none"> -Asigurarea obligatorie de asistență medicală/ Obligatory medical insurance; -Haine și încălțăminte speciale/ Special clothing and footwear. 	<ul style="list-style-type: none"> - Avantaje și înlesniri în domeniul deservirii social-culturale, locative și de trai/ Advantages and benefits in the field of social, cultural, housing and living services. 	<ul style="list-style-type: none"> - Programe de asigurare cu spațiu locativ/ Housing insurance programs; - Programe pentru tinerii specialiști/ Programs for young specialists; - Programe de Pensionare/ Programs of Retirement; - Activități sportive/ Sport activities.

Sursa: elaborat de autor în baza [2; 3]/ **Source:** developed by author [2; 3]

Potrivit rezultatelor studiului PayWell 2017, realizat de Price Waterhouse Coopers pe un eșantion de 42 de organizații încadrate în 6 sectoare industriale, aflat la cea de-a zecea ediție, organizațiile din sectorul privat își motivează angajații oferindu-le o varietate înaltă de compensații și beneficii. Activitățile sociale au devenit, în 2017, principalul beneficiu acordat de companii pe lângă salariu. Această opțiune, materializată în petreceri corporative, team building-uri etc., este pusă la dispoziția angajaților de către aproximativ 83% dintre companiile participante la studiu.

According to PayWell 2017, a study conducted by Price Waterhouse Coopers on a sample of 42 organizations in six industry sectors at its tenth edition, private sector organizations motivate their employees by offering them a high variety of compensation and benefits. Social activities became the main benefit paid by companies in addition to salary in 2017. This option, materialized in corporate parties, team building, etc., is made available to employees by approximately 83% of the companies participating in the study.



**Figura 4. Beneficiile oferite tuturor angajaților, % de participanți/
Figure 4. Benefits for all employees, % of participants**

*Sursa: elaborată de autor în baza datelor studiului PayWell 2017 [9]/
Source: developed by the author based on PayWell 2017 study data [9]*

De asemenea, conform rezultatelor studiului, doar 5% dintre companiile participante la studiu oferă beneficii sub formă de contribuții la fondurile private de pensii, acestea fiind acordate doar pentru top și middle management.

Structura veniturilor disponibile ale populației, prezentată de Biroul Național de Statistică, nu descifrează o evidență a compensațiilor și beneficiilor oferite de angajatori. Câștigurile salariale reprezintă cea mai importantă sursă de venit, reprezentând 45,1% din veniturile totale disponibile în trimestrul III din 2018. În structura veniturilor disponibile ale populației, predominante sunt veniturile bănești, ce constituie circa 91,8% [10].

O noutate pe piața muncii din Republica Moldova o constituie aprobarea, în octombrie 2017, a legii cu privire la utilizarea tichetelor de masă, având drept scop creșterea productivității muncii și a gradului de motivare, contribuind, de asemenea, la creșterea puterii de cumpărare a angajaților.

Also according to the study results, only 5% of the companies participating in the study, offer benefits in the form of contributions to private pension funds, which are granted only for top and middle management.

The structure of available incomes of the population, presented by the National Bureau of Statistics, does not decipher a record of compensations and benefits provided by employers. Wage earnings represent the most important source of income, accounting for 45.1% of the total revenue available in the III trim. 2018. The structure of the available income of the predominant population is the money income, which is about 91.8% [10].

A novelty on the labour market in the Republic of Moldova is the approval in October 2017 of the law on the use of meal tickets, aimed at increasing work productivity and motivation, and also increasing the purchasing power of employees.

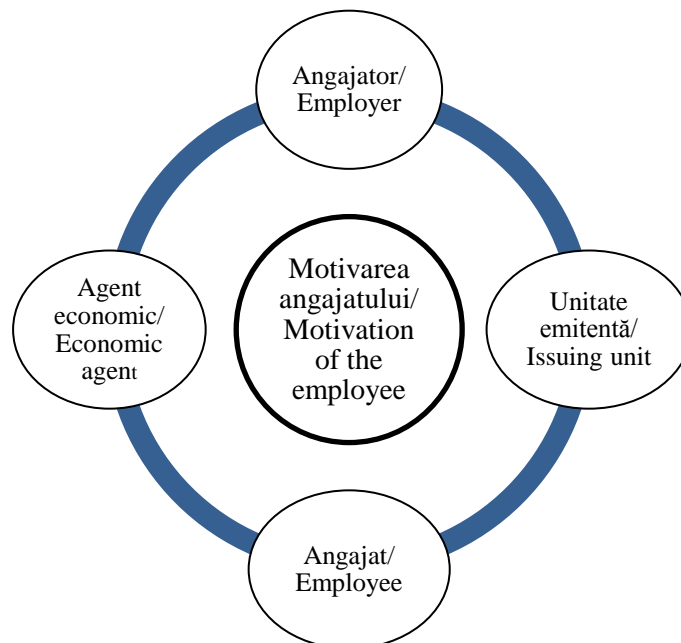


Figura 5. Circuitul tichetelor de masă / Figure 5. Meal voucher circuit

Sursa: elaborată de autor [6] / Source: developed by author [6]

Această lege reglementează procedura de emitere, acordare, acceptare și rambursare a valorii tichetelor de masă, statutul operatorilor, precum și raporturile dintre operatori, angajatori și unitățile comerciale/ de alimentație publică. Valoarea nominală a unui tichet de masă, pentru o zi lucrătoare, este cuprinsă între 35 și 45 de lei. Respectiv o persoană care activează, în medie, 21 de zile lucrătoare, va fi remunerată cu minimum 735 lei și cu maximum 945 lei, în funcție de valoarea tichetelor de masă aprobate la nivelul organizației. În conformitate cu datele Cercetării Bugetelor Gospodăriilor Casnice, efectuate de către Biroul Național de Statistică, în anul 2017, cheltuielile de consum medii lunare pe o persoană au însumat 2.250 lei. Cea mai mare parte a cheltuielilor a fost destinată acoperirii necesarului de consum alimentar aproximativ 43,4%, ceea ce constituie 976 lei.

Tichetele pot fi emise pe suport de hârtie sau pe suport electronic, valabilitatea acestora fiind de 6 luni de la data emiterii. Conform prevederilor legale, acordarea tichetelor de masă este un drept, nu o obligație pentru angajator. Condițiile de acordare a tichetelor de masă de către angajatorii-unități private, se stabilesc de aceștia în contractele colective de muncă, actele normative la nivel de unitate, contractele individuale de muncă. Condițiile de acordare a tichetelor de masă de către angajatorii-unități bugetare, se stabilesc de către Guvern. Prevederile Legii cu privire la tichetele de masă nu obligă angajatorul ca, în cazul în care a decis acordarea tichetelor de masă unor salariați, în mod obligatoriu, să le acorde tuturor salariaților.

Concluzii

Atragerea angajaților de succes este o componentă importantă a fiecărei organizații, iar în zilele noastre, este absolut necesar ca remunerațiile și beneficiile oferite de companie să fie corelate cu tipul de activitate prestată. În timp ce remunerațiile directe constau în banii,

This law regulates the procedure for issuing, granting, accepting and reimbursing the value of meal vouchers, the status of operators, and the relationship between operators, employers and commercial/ catering establishments. The nominal value of one meal ticket per business day is between MDL 35 and 45. Respectively, a person working in the average 21 working days will be paid at least MDL 735 and maximum MDL 945, depending on the value of approved meal vouchers at the organization level. According to the Household Budget Survey data carried out by the National Bureau of Statistics in 2017, average monthly consumption per person amounted to MDL 2,250. Most of the expenditures were intended to cover the food consumption requirement of about 43.4%, which is MDL 976.

Vouchers can be issued on paper or on electronic base, with a validity of 6 months from the date of issue. According to the legal provisions, the granting of meal vouchers is a right, not an obligation for the employer. The conditions for the granting of meal vouchers by employers – private units, are set by them in collective labour agreements, normative acts at the unit level, individual labour contracts. The conditions for granting meal vouchers by employers – budget units, are set by the Government. The provisions of the Meal Vouchers Act do not oblige the employer if he decided to grant employees with meal vouchers, to give them to all employees.

Conclusions

Attracting successful employees is an important component of each organization, and it is nowadays absolutely necessary for the remuneration and benefits of the company to be related to the type of activity performed. While direct remuneration consists of the money that employees receive after achieving a level of performance and can be: wages, bonuses, benefits, etc., indirect remuneration is all the other elements, such as: health insurance, life insu-

pe care angajații îi primesc după atingerea unui nivel de performanță și pot fi: salarii, bonusuri, beneficii etc., remunerațiile indirecte reprezintă toate celelalte elemente, precum: asigurările de sănătate, asigurările de viață, ajutoarele materiale în cazuri de accidente cât și alte facilități.

Este foarte recomandat ca top-managementul companiilor să fie bine informat referitor la toate oportunitățile și posibilitățile legale pentru a crea relații reciproc avantajoase între angajator și angajat, obținând astfel angajați loiali și motivați, satisfăcuți de remunerația acordată.

rance, material aid in the event of accidents and other facilities.

It is highly recommended that the top management of the companies be well informed of all opportunities and legal possibilities to create mutually beneficial relationships between the employer and the employee, thus achieving loyal and motivated employees, satisfied with the remuneration received.

Bibliografie/ Bibliography:

1. BÎRCĂ, Alic. *Managementul recompenselor*. Chișinău: Editura ASEM, 2013, p. 31, p. 38. ISBN 978975756394.
2. Codul Muncii al Republicii Moldova nr. 154-XV din 28 martie 2003. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 2003, nr. 159-162, art. 648.
3. Convenția colectivă (nivel național) nr. 2 din 9 iulie 2004. În: Monitorul Oficial nr. 112-118 art. 968.
4. DEACONU, A., PODGOREANU, S., SEGAL, T. *Factorul uman și performanțele organizației*. București: Editura ASE, 2004, p. 148.
5. LAWLER, Edward, JENKINS, David. *Strategic Reward Systems*. CEO Publication, 1992, p. 3.
6. Legea nr. 166 din 21 septembrie 2017. În: Monitorul Oficial nr. 364-370 din 20 octombrie 2017.
7. MAYO, Andrew. *Valoarea umană a organizațiilor*. București: Editura BMI, 2014, p. 161. ISBN 978-606-554-737-7.
8. WERTHER, William B., DAVIS, Keith. *Administracion de recursos humanos. El capital humano de la empresa*. Ed. a VI-a, 2008, p. 342-343. ISBN 970-10-5913-5.
9. Rezultatele studiului PayWell 2017, realizat de Price Waterhouse Coopers.
10. Biroul Național de Statistică, Statistici pe domenii, Statistica socială și Statistica economică [online] Disponibil: <http://www.statistica.md/category.php?l=ro&idc=191#idc=557&>

336.564.2(478)

**PERFEȚIONAREA
PROCESULUI DE ACORDARE
A AJUTOARELOR DE STAT
SUB FORMĂ DE FACILITĂȚI
FISCALE**

*Conf. univ. dr. Angela BELOBROV, ASEM
belobrov_angela@yahoo.com
drd. Dumitru GÎRDEA, UCCM
d.girdea@gmail.com*

Scopul articolului constă în examinarea subiectului privind acordarea ajutoarelor de stat sub formă de facilități fiscale și modul în care procesul de acordare a acestor măsuri de sprijin poate fi îmbunătățit respectând principiul de utilizare rațională și eficientă a resurselor statului. Dat fiind faptul că bugetul public național este constituit, în mod semnificativ, din resursele financiare colectate prin impozite și taxe, orice ajutor de stat, sub formă de facilitate fiscală, urmează a fi acordat, într-un mod estimat, controlat, monitorizat și evaluat. Perfeccionarea procesului de acordare a ajutorului de stat urmează să fie efectuată ca urmare a unor analize economice, fiind justificat în vederea depășirii unui eșec de piață, în mod proporțional cu problema și cu măsuri compensatorii din partea întreprinderilor orientate spre atingerea indicatorilor de performanță, însă, neapărat, într-un mod prudent, astfel, evitându-se denaturarea concurenței efective.

***Cuvinte-cheie:** facilități fiscale, ajutor de stat, armonizare, control, eficiență.*

JEL: G18, G38.

Introducere

Utilizarea eficientă și orientată a resurselor statului în vederea atingerii obiectivelor

336.564.2(478)

**IMPROVING
THE GRANTING PROCESS
OF FISCAL STATE AID
IN THE FORM OF FISCAL
FACILITIES**

*Assoc. Prof., PhD Angela BELOBROV, ASEM
belobrov_angela@yahoo.com
PhD candidate Dumitru GIRDEA, UCCM
d.girdea@gmail.com*

The purpose of the article is to examine the issue of granting state aid in the form of tax incentives and how the process of granting these support measures can be improved by respecting the rational and efficient use of state resources. Given that the national public budget is made up significantly from the financial resources collected through taxes and duties, any state aid in the form of a tax break is to be granted in an estimated, controlled, monitored and evaluated manner. Improving the process of granting state aid must be carried out as a result of some economic analysis, being justified in order to overcome a market failure proportionally to the problem and offsetting from enterprises aimed at achieving the performance indicators.

***Keywords:** Fiscal incentives, state aid, harmonization, control, efficiency.*

JEL: G18, G38.

Introduction

Efficient and targeted use of state's resources in order to achieve the country's overall development objectives is an important component in the process of developing the economy and increasing the well-being of citizens. The objective pursued in this article is aimed at identifying opportunities to ratio-

generale de dezvoltare a țării reprezintă o parte importantă în procesul de dezvoltare a economiei și creșterii bunăstării cetățenilor. Obiectivul urmărit, în prezentul articol, este orientat spre identificarea oportunităților de raționalizare a procesului de utilizare a resurselor financiare ale statului sub formă de ajutor de stat, ca și măsură de fiscală, dat fiind faptul că majoritatea intrărilor în bugetul public național constituie impozitele și taxele colectate, iar acordarea facilităților fiscale implică ratarea unor potențiale venituri, fapt care poate fi justificat într-un proces eficient și orientat spre indicatori de performanță. Totodată, acordarea de facilități fiscale trebuie realizate astfel, încât să nu acorde companiilor, care le primesc, avantaje nejustificate, comparativ cu concurenții.

Metode aplicate

În vederea elaborării prezentului articol, s-a recurs la diverse metode, precum: studierea literaturii în domeniul de cercetare și actelor legislative naționale și din alte țări, studii de specialitate; procedee și instrumente de cunoaștere științifică a proceselor economice, precum analiza logică și comparativă.

Rezultate și discuții

Conform Raportului Curții de Conturi a Republicii Moldova [6], valoarea facilităților fiscale și vamale acordate de stat, în anul 2015, este echivalentă cu aproximativ 14,7 mlrd. lei, ca pondere în PIB constituind 12,1%. La finele anului 2015, legislația în domeniu îngloba 105 tipuri de scutiri de taxe și impozite, iar pentru circa 50 de tipuri, care au fost aprobate în anul 1997, Ministerul Finanțelor nu dispune de justificări și argumentări, ce au stat la baza aprobării și acordării facilităților respective. De asemenea, Curtea de Conturi a constatat că instituțiile abilitate cu dreptul de administrare a facilităților fiscale și vamale nu monitorizează corespunzător procesul de executare a facilităților respective, iar funcționalitatea controalelor acestora este limitată de neaplicarea,

nalize the process of using the state's financial resources in the form of fiscal state aid, given that the majority of entries in the national public budget represent the taxes and duties collected, and the granting of tax incentives implies the loss of potential revenue, which can be justified in an efficient and performance-oriented process. At the same time, the granting of tax incentives should be done in such a way as to avoid granting companies unjustified advantages compared to the competitors.

Applied methods

Various methods have been used for the elaboration of this article, such as: studying literature in the field of research and national and international laws, specialized studies; processes and tools of scientific knowledge of economic processes, such as: logical and comparative analysis.

Results and discussions

According to the Republic of Moldova Court of Auditors' Report [6], the value of tax and customs breaks granted by the state in 2015 is equivalent to approximately MDL 14.7 billion as a share of GDP of 12.1%. At the end of 2015 the legislation in the field encompassed 105 types of tax and duty exemptions and for about 50 types, which were approved in 1997; the Ministry of Finance lacks justifications and arguments that underpinned the approval and granting of those facilities. The Court of Auditors ascertained that the institutions with the right to administer the tax and customs facilities do not monitor accordingly the process of implementation of the respective facilities and the functionality of their controls is limited by the failure to fully apply all the legal instruments available to them.

Granting of tax incentives does not automatically involve granting state aid, but only if the criteria listed in Article 3 of the Law no.139 of 15.06.2012 on state aid meaning,

în deplină măsură, a tuturor instrumentelor legale de care dispun.

Acordarea facilităților fiscale nu presupune, în mod automat, oferirea unui ajutor de stat, ci doar în cazul în care sunt întrunite cumulativ criteriile enumerate în art. 3 din Legea nr.139 din 15.06.2012 cu privire la ajutorul de stat. Conceptul ajutorului de stat este mai cuprinzător decât noțiunea de subvenție, fiind incluse, de asemenea, măsuri care diminuează povara fiscală a unei întreprinderi și care, fără a fi subvenții în sensul strict al cuvântului, comportă un caracter similar și au același efect.

Ca urmare a examinării Raportului Consiliului Concurenței privind ajutoarele de stat pentru anul 2017, în tabelul 1, este prezentată informația privind evoluția ajutoarelor de stat acordate în anii 2015-2017.

are met cumulatively. The concept of State aid is more comprehensive than the notion of subsidy, which includes measures that reduce the tax burden on an enterprise and which, without being strictly subsidized, have a similar character, and have the same effect.

As a result of the examination of the Competition Council's State Aid Report for 2017, table 1 presents information on the evolution of State aid granted in the years 2015-2017.

Tabelul 1 / Table 1

**Evoluția ajutorului de stat raportat în perioada 2014-2017/
Evolution of state aid reported over 2014-2017**

Indicatorii/ Indicators	2015	2016	2017	
			Raportat/ Reported	Estimată ¹ / Estimated ¹
Ajutorul de stat, mii lei/ State aid, thousand MDL	6 052 541	2 904 429	827 078	1 944 506
Ponderea în PIB, %/ Weight in GDP, %	4.94	2.15	0.55	1.29
Ajutorul de stat pe cap de locuitor, mii lei/ State aid per capita, thousand MDL	1 702	817	236	546

Sursa: elaborat de autori după [5] / Source: developed by authors after [5]

Valoarea și ponderea ajutorului de stat în PIB au înregistrat o tendință de scădere pe parcursul perioadei analizate, în mod special, în anul 2017, comparativ cu anul 2016, atât în valoare absolută de la 2 904,4 mil lei la 827,1 mil. lei, cât și în valoare relativă de la 2.15% din PIB, la 0.55% din PIB.

The value and the share of state aid in GDP registered a decreasing tendency during the analysed period, especially in 2017 compared to 2016, both in absolute terms from MDL 2,904.4 million to MDL 827.1 million, and in relative value from 2.15% of GDP to 0.55% of GDP.

¹ Inclusiv valoarea măsurilor de sprijin acordate sub formă de facilități fiscale (Scutiri, reduceri, amânări sau eșalonări la plata impozitelor, taxelor și a altor plăți obligatorii)/ Including the value of support measures in the form of tax breaks (Exemptions, reductions, deferrals or rescheduling of taxes, duties and other mandatory payments).

Din punctul de vedere al procesului bugetar, ajutorul de stat poate fi calificat ca fiind o cauză a deficitului bugetar, or excluderea acestei forme de sprijin poate reprezenta o sursă de acoperire a deficitelor. Analiza datelor statistice, pentru anii 2015-2017, arată că valoarea ajutoarelor de stat acordate acoperă, pe deplin, valoarea deficitelor bugetare în anii respectivi (deficitele bugetului public național al Republicii Moldova au constituit 2,2% în anul 2015, 1,8% în anul 2016 și 0,8% din PIB). Menționăm că aceasta este o constatare de suprafață în contextul unei abordări strict matematice, iar calculele respective servesc drept bază doar pentru înaintarea unei ipoteze de lucru, ce urmează a fi testată în cadrul unor cercetări viitoare. Concluziile ce rezumă din aceste analize nu urmăresc diminuarea importanței și necesității facilităților fiscale, ci doar accentuează necesitatea supunerii unei reevaluări critice a listei și condițiilor acordării acestora.

Analiza structurală, conform formelor de sprijin al ajutorului de stat, indică asupra variației în timp a ponderii fiecărui tip în total (tabelul 2).

From the point of view of the budgetary process, state aid can be qualified as a cause of the budget deficit, or their elimination may be a source of deficit coverage. The analysis of the statistical data for the years 2015-2017 shows that the amount of state aid granted fully covers the value of the budget deficits in the respective years (the national public budget deficits in the Republic of Moldova accounted for 2,2% in 2015, 1,8% in 2016 and 0,8% of GDP). We mention that this is a surface finding in the context of a strictly mathematical approach, and these calculations serve only as a basis for presenting a working hypothesis to be tested in future research. The conclusions outlined in these analyses do not seek to diminish the importance and necessity of tax incentives, but only emphasize the need to subject a critical reassessment of the list and the conditions for granting them.

The structural analysis according to the forms of support of the state aid shows the variation over time of the weight of each type in total (table 2).

Tabelul 2 / Table 2

**Evoluția ajutorului de stat după forme în perioada 2015-2017 /
Evolution of state aid by forms in the period 2015-2017**

Forma de sprijin / Form of support	2015		2016		2017	
	mii lei, thousand MDL	%	mii lei, thousand MDL	%	mii lei, thousand MDL	%
Subvenții/ Subsidies	524 695	10.56	320 438	11.90	422 011	63.42
Scutiri, reduceri, amânări sau eșalonări la plata impozitelor, taxelor și a altor plăți obligatorii/ Exemptions, reductions, deferrals or rescheduling of taxes, duties and other mandatory payments	3 658 068	73.62	2 360 521	87.65	231 838	34.84
Alte forme/ Other forms	786 157	15.82	12 311	0.45	11 586	1.74
TOTAL/ TOTAL	4 968 920	100	2 693 270	100	665 435	100

Sursa: elaborat de autori după [5] / Source: developed by authors after [5]

În anul 2017, valoarea și ponderea ajutorului de stat raportat sub formă de scutiri, reduceri, amânări sau eșalonări la plata impozitelor, taxelor și a altor plăți obligatorii, s-au micșorat semnificativ, în raport cu anul precedent, de la 2 360 521 mii lei, sau 87.65% din total, în anul 2016, la 231 838 mii lei sau 34.84% în anul 2017. De menționat că valoarea estimată a ajutorului de stat pentru anul 2017, care include facilitățile fiscale, determină creșterea valorii totale, în mod semnificativ, până la 1 944 506 mii lei sau 1.29% din PIB.

Deși se înregistrează tendințe descrescătoare în volumul ajutoarelor de stat acordate, valoarea reprezintă încă o parte semnificativă a economiei mondiale. În Uniunea Europeană, unde controlul este cel mai strict, ajutoarele de stat reprezintă aproximativ 1% din PIB-ul Uniunii Europene. Este esențială dezvoltarea instrumentelor, pentru a ajuta statele și autoritățile de concurență să facă diferență între măsurile de ajutor de stat eficiente și ineficiente și să limiteze acordarea subvențiilor acordate ineficient.

Unul dintre principiile, care stau la baza abordării de către Comisia Europeană a condițiilor de acordare a ajutorului de stat sub forma facilităților fiscale, constă în faptul că această metodă de sprijin poate aduce daune semnificative, putând fi atribuită în circumstanțe speciale. Spre deosebire de alte forme de ajutor, problematica aplicării facilităților fiscale denotă că acestea sunt, în cele mai multe cazuri, ajutoare de operare, care pot fi autorizate cu dificultate.

Acordul de Asociere între Republica Moldova și Uniunea Europeană [2] prevede faptul că ajutoarele de stat acordate de Uniune sau de Republica Moldova, care denaturează sau amenință să denatureze concurența, prin favorizarea anumitor întreprinderi sau a producției de anumite mărfuri și servicii, care afectează schimburile comerciale între părți, sunt incompatibile. Toate schemele de ajutoare

In 2017, the value and weight of state aid reported as exemptions, reductions, deferrals or rescheduling of taxes, duties and other mandatory payments decreased significantly compared to the previous year, from MDL 2 360 521 thousand or 87.65% from total in 2016 to MDL 231 838 thousand or 34.84% from total in 2017. It should be mentioned that the estimated value of state aid for 2017, which includes fiscal breaks, determines the increase of the total value significantly to MDL 1 944 506 thousand or 1.29% of GDP.

Although there are decreasing trends in the volume of state aid granted, the value is still a significant part of the world economy. In the European Union where control is mostly strict, state aid accounts for about 1% of the European Union's GDP. It is essential to develop instruments to help states and competition authorities differentiate between effective and inefficient state aid measures and limit the award of ineffective grants.

One of the principles underpinning the European Commission's approach to fiscal aid is that this form of support can bring significant damages and can be granted in special circumstances. Unlike other forms of aid, the issue of the application of tax incentives is that they are in most cases operating aids that can be authorized with difficulty.

The Association Agreement between the Republic of Moldova and the European Union [2] states that state aid granted by the Union or the Republic of Moldova which distorts or threatens to distort competition, by favouring certain undertakings or the production of certain goods and services and affecting trade between parts, are incompatible. All State aid schemes established prior to the establishment of the State aid authority are going to be aligned within eight years of the entry into force of the Association Agreement.

To this end, the Ministry of Finance and the central public authorities from our country

de stat, instituite înainte de înființarea autorității în domeniul ajutoarelor de stat, urmează să fie aliniate, în termen de opt ani, de la data intrării în vigoare a Acordului de Asociere.

În acest sens, Ministerul Finanțelor și autoritățile publice centrale din țara noastră urmează, până în trimestrul II din 2020 [3], să elaboreze propuneri de modificare a cadrului normativ ce vizează acordarea măsurilor de sprijin sub formă de facilități fiscale, fiind elaborat Conceptul de rescriere a Codului fiscal și a Codului vamal.

Restricționarea facilităților fiscale, aferente TVA, urmează să fie concepută să acționeze pe trei căi [1]. Prima direcție va consta în aplicarea cotei standard a TVA pentru o serie de mărfuri și servicii scutite anterior de TVA. A doua direcție presupune aplicarea cotei reduse a TVA în schimbul scutirii de TVA, iar a treia direcție prevede reformularea facilităților fiscale, prin restrângerea acestora. În perioada 2019-2021, vor fi luate măsuri pentru armonizarea conceptelor, legislației și reglementărilor privind accizele pentru a reflecta standardele Uniunii Europene. Pe termen mediu, măsurile de politică vamală se vor concentra pe raționalizarea legislației vamale și punerea în aplicare a unui nou Cod vamal, raliat la legislația vamală din Uniunea Europeană și din țările din regiune.

Scopul final al raționalizării procesului de utilizare a resurselor statului constă în maximizarea modului de transpunere a resurselor gestionate de stat prin creșterea impactului pozitiv asupra bunăstării consumatorilor și reducerea, în același timp, a efectelor negative. Instituțiile statului, acționând cu bună-credință, au obligația să utilizeze resursele fiscale colectate în vederea îmbunătățirii serviciilor și bunurilor livrate cu impact social direct, diferit de obiectivele pur economice puse unui manager de întreprindere, care este orientat spre realizarea indicatorilor de performanță ai afacerii, făcând abstracție de bunăstarea consumatorilor.

shall, until II quarter 2020 [3], develop proposals to modify the regulatory framework for granting support measures in the form of tax incentives, a Concept of rewriting the Fiscal Code and the Customs Code being drafted.

Restriction of fiscal breaks related to VAT is to be designed to act in three directions [1]. The first direction will be in applying the standard VAT rate for a series of goods and services previously exempt from VAT. The second direction involves the application of the reduced VAT rate in exchange for the VAT exemption, and the third direction states the reformation of the tax breaks by restricting them. Between 2019-2021, measures will be taken to harmonize excise concepts, legislation and regulations to reflect European Union standards. In the medium term, customs policy measures will focus on rationalizing customs legislation and implementing a new Customs Code, aligned with customs legislation in the European Union and the countries of the region.

The ultimate goal of rationalizing the use of state resources is to maximize the way the state-managed resources are transposed by increasing the positive impact on consumer welfare and at the same time reducing the negative effects. State institutions, acting in good faith, are required to use the tax resources collected to improve services and delivered goods with a direct social impact, different from the purely economic objectives of an enterprise manager that is geared towards achieving business performance indicators making abstraction of consumer welfare.

The Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) recommends the Republic of Moldova to implement the reform of the incentives granted in the energy sector regarding the VAT rate applied to the supply of electricity, natural gas and thermal energy. The benefits of the reform result in

Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OCDE) recomandă Republicii Moldova implementarea reformei privind facilitățile acordate în sectoarele energetice, referitor la cota TVA, aplicată la livrarea energiei electrice, gazelor naturale și energiei termice. Avantajele reformei rezultă din generarea veniturilor bugetare semnificative și în reducerea emisiilor gazelor cu efect de seră, ca urmare a perfecționării procesului de acordare a facilităților fiscale [4]. Analiza efectuată recomandă implementarea reformelor fiscale la livrarea energiei electrice, urmate de cele din sectorul gazelor naturale. Nu se recomandă o creștere a cotei TVA la livrarea serviciului de energie termică, deoarece tarifele din acest sector sunt deja foarte ridicate pentru R. Moldova, iar impactul social va fi semnificativ.

Ajutorul de stat trebuie acordat, numai dacă acesta este instrumentul orientat spre promovarea dezvoltării durabile sau corectarea eșecurilor pieței și este bine proporționat. Distorsionarea, pe care o aduce ajutorul de stat concurenței, în asemenea cazuri, este foarte redusă și este potrivită pentru atingerea unui obiectiv de interes public, cum ar fi obiectivele din Strategiile de dezvoltare a sectoarelor economiei naționale.

La acordarea ajutoarelor de stat sub forma facilităților fiscale, furnizorii vor ține cont de următoarele aspecte: a) identificarea sectoarelor-cheie ale economiei naționale, cu luarea în considerare a potențialului, de care dispun, precum și, într-un sens mai larg, a perspectivelor previzibile zonale ale economiei; b) raportarea la prioritățile sociale: demografie, calitatea vieții, instruire, cultură, circulația persoanelor (turism, transport), protecția mediului; c) selectarea resurselor financiare ce pot fi mobilizate pentru susținerea proiectelor considerate prioritare; d) analiza fezabilității proiectelor investiționale în vederea acordării sprijinului strict în conformitate cu necesitățile reale; e) evaluarea impactului

generating significant budget revenues and reducing greenhouse gas emissions as a result of improving the process of granting tax incentives. [4] The analysis carried out recommends the implementation of tax reforms to the supply of electricity, followed by natural gas. An increase in the VAT rate is not recommended for the delivery of the thermal energy service, because the tariffs in this sector are already very high for Moldova and the social impact will be significant.

State aid should only be granted if it is the instrument aimed at promoting sustainable development or correcting market failures, is well proportioned, the distortions it brings to competition are very low and is suitable for achieving an objective of public interest such as the development objectives of the national economy sectors.

When granting state aid in the form of tax incentives, providers will take into account the following aspects: a) identifying the key sectors of the national economy, taking into account their potential, and, in a broader sense, predictable zone prospects of the economy; b) reporting to social priorities: demography, quality of life, training, culture, movement of people (tourism, transport), environmental protection; c) selecting the financial resources that can be mobilized to support projects considered as priority; d) analysing the feasibility of investment projects to provide strict support in line with real needs; e) assessing the impact of state aid, such as ex-ante and ex-post analysis; f) the correlation between the duration and the intensity of the state aid with the duration of the investment recovery; g) focusing state aid more on horizontal objectives and aid for regional development than on certain sectors of the economy that need to operate without public support; h) increasing the number of support measures granted through state aid schemes.

ajutorului de stat, precum analiza ex-ante și ex-post; f) corelarea duratei și intensității ajutorului de stat cu durata de recuperare a investițiilor; g) concentrarea ajutorului de stat mai mult pe obiective orizontale și ajutoare pentru dezvoltare regională, decât pe anumite sectoare ale economiei, care trebuie să funcționeze fără sprijin public; h) creșterea numărului de măsuri de sprijin acordate prin scheme de ajutor de stat.

Concluzii

Problematika acordării ajutoarelor de stat este una foarte complexă. În Republica Moldova, ponderea în PIB a ajutoarelor de stat sub forma facilităților fiscale este comparabilă cu cea a deficitului bugetului public consolidat, fapt ce accentuează necesitatea revizuirii cadrului normativ al acordării ajutorului de stat sub forma facilităților fiscale și subvențiilor, analizând posibilitatea reducerii acestora, însă, într-un mod prudent, scopul prioritar al acestei măsuri de intervenție este contribuția la atingerea obiectivelor de dezvoltare durabilă, evitând prejudicierea interesului public.

Acordarea ajutoarelor de stat sub forma facilităților fiscale, ca oricare altă formă de ajutor de stat, în vederea utilizării eficiente a resurselor statului, urmează a fi acordate, în mod transparent, controlat și supuse evaluării performanței în vederea estimării faptului, dacă obiectivele stabilite în indicatorii de performanță au fost realizate. La acordarea ajutoarelor de stat, trebuie să fie luate în considerare următoarele aspecte:

1. Fiecare ajutor de stat trebuie să facă obiectul unei analize economice, menite să identifice cu precizie care dintre eșecurile pieței necesită corecție și gradul în care măsura de ajutor este susceptibilă să o corecteze.
2. Ajutorul de stat trebuie să fie acordat, numai dacă se poate demonstra că o măsură mai transparentă și mai puțin discriminatorie, cum ar fi o licitație

Conclusions

The issue of granting State aid is complex. In the Republic of Moldova the share of State aid in the form of fiscal incentives is comparable to that of the consolidated public budget deficit, which emphasizes the need to revise the normative State aid granting framework under the tax incentives and subsidies, analysing the possibility of reducing them, prudently, the priority aim of this form of state intervention is to contribute to achieving the objectives of sustainable development and avoiding prejudice to the public interest.

State aid in the form of tax incentives, like any other form of state aid, for the efficient use of state resources is to be granted in a transparent, controlled and performance-appraised manner in order to assess whether the objectives set out in the performance indicators they were achieved. When granting state aid, the following aspects must be considered:

1. Each state aid is subject to an economic analysis that accurately identifies which of the market failures require a correction and the extent to which the aid measure is likely to correct it.
2. State aid is granted only if it can be demonstrated that a more transparent and less discriminatory measure, such as an open public tender or a less expensive public resource, cannot achieve the same objective.
3. The limitation of the volume and duration of aid, as well as the capacity of the same beneficiary to receive state aid on a regular basis.
4. The introduction of a rule that, when large firms in difficulty receive state aid, these beneficiaries must accept certain compensatory concessions

publică deschisă sau una mai puțin costisitoare pentru resursele statului, nu poate atinge același obiectiv.

3. Se cere limitarea volumului și duratei ajutoarelor, precum și capacitatea aceluiași beneficiar de a avea parte de ajutor de stat în mod regulat.
4. Se impune instituirea unei reguli, care presupune că, atunci, când întreprinderile mari, aflate în dificultate, primesc ajutor de stat, acești beneficiari trebuie să facă unele concesii compensatorii, cum ar fi renunțarea la anumite activități sau asumarea angajamentului de a nu utiliza ajutorul în vederea excluderii concurenților.

such as the waiver of certain activities or the undertaking not to use the aid for exclusion competitors.

Bibliografie/ Bibliography:

1. Hotărârea Guvernului nr.851 din 20.08.2018 privind aprobarea Cadrului bugetar pe termen mediu (2019-2021) // Monitorul Oficial nr. 366-376 din 28.09.2018.
2. Legea nr.112 din 02.07.2014 privind ratificarea Acordului de Asociere între Republica Moldova și Uniunea Europeană, art. 339; 341 // Monitorul Oficial nr. 185-199 din 18.07.2014.
3. Legea nr.169 din 20.07.2017 pentru aprobarea Programului național în domeniul concurenței și ajutorului de stat pentru anii 2017–2020 // Monitorul Oficial nr. 301-315 din 18.08.2017, pct. 32 din anexă.
4. OECD (2018), *Reforma subvențiilor energetice în Republica Moldova: Accesibilitatea la energie, impactul fiscal și de mediu*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264306462-ro>. Disponibil la https://read.oecd-ilibrary.org/environment/reforma-subvențiilor-energetice-in-republica-moldova_9789264306462-ro#page1
5. Raportul privind ajutoarele de stat acordate în Republica Moldova pentru anul 2017. Disponibil online la: <https://competition.md/public/files/raport-ajutorul-de-stat-acordat-in-anul-2017-modif-02-Recoveredb7262.pdf>.
6. Raportul auditului de conformitate, asociat auditului de performanță al sistemului facilităților fiscale și vamale, aprobat prin Hotărârea Curții de Conturi nr. 34 din 29.07.2016 // Monitorul Oficial nr. 379-386 din 04.11.2016.

378(478):061.1 EU

**PRECONDIȚII
DE PERFECTARE
A PROCESULUI DE
INTERNAȚIONALIZARE
A ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
SUPERIOR AL REPUBLICII
MOLDOVA ÎN CONTEXTUL
INTEGRĂRII EUROPENE**

*Lect. univ. drd. Larisa TRIFONOVA,
Universitatea Liberă Internațională
din Moldova
larisatrifonova@inbox.ru*

În acest articol, se analizează principalele condiții și direcții de perfectare a procesului de internaționalizare a învățământului superior în Republica Moldova, ca una dintre forțele motrice, care stimulează integrarea europeană. Rezultatele cercetărilor originale confirmă existența anumitor condiții pentru dezvoltarea eficientă a procesului de internaționalizare a serviciilor de învățământ superior. Pentru dezvoltarea unui mecanism de înaltă calitate de internaționalizare a serviciilor educaționale în Republica Moldova, se propun următoarele soluții: dezvoltarea potențialului educațional în domeniul turismului, înființarea unor centre de selecție studențești străine în universitățile moldovenești, crearea condițiilor de învățământ la distanță și servicii educaționale de franciză etc. Îmbunătățirea calității învățământului superior în universitățile din Moldova, în cadrul procesului de internaționalizare, va permite sistemului de învățământ superior să simplifice tranziția la valorile europene comune. Republica Moldova posedă condițiile necesare pentru dezvoltarea intenționată și logică a valorilor educaționale, pentru internaționalizarea sistemului de învățământ

378(478):061.1 EU

**PRECONDITIONS
TO IMPROVE THE PROCESS
OF INTERNATIONALIZATION
OF HIGHER EDUCATION
OF THE REPUBLIC
OF MOLDOVA IN THE
CONTEXT OF EUROPEAN
INTEGRATION**

*Lecturer, PhD candidate Larisa TRIFONOVA,
Free International University
of Moldova
larisatrifonova@inbox.ru*

The article analyses the main prerequisites and directions for improving the process of internationalization of higher education in the Republic of Moldova, as one of the driving forces and factors promoting European integration. The results of original research confirm the existence of certain conditions for the effective development of the process of internationalization of higher education services. In order to develop a high-quality mechanism for the internationalization of educational services in the Republic of Moldova, the following solutions are proposed: development of tourism educational potential, establishment of foreign student selection centres in Moldovan universities, creating conditions for distance education and franchising of educational services, etc. Improving higher education in Moldovan universities in the process of internationalization will allow the higher education system to simplify the transition to common European values. The Republic of Moldova has the prerequisites for the conscious and logical development of educational values, the internationalization of the higher education system while preserving national identity and the positive

superior, păstrând, în același timp, identitatea națională și trăsăturile pozitive ale învățământului superior din Republica Moldova.

Cuvinte-cheie: proces de internaționalizare, învățământ superior, condiții pentru perfecționarea procesului internaționalizării, servicii educaționale.

JEL: I21, J25.

Introducere

Perspectiva internaționalizării învățământului superior, în contextul integrării europene, este nouă și promițătoare. Totuși, problemele procesului de internaționalizare a învățământului superior rămân unele dintre cele mai semnificative, în prezent, în Republica Moldova. Majoritatea universităților susțin ideea de internaționalizare a învățământului superior pentru a ajunge la nivel internațional și la atingerea obiectivelor noi. Politica de stat vizează, în parte, atragerea profesorilor și studenților străini la studii, stagii, cursuri de perfecționare etc. – totuși, aceste măsuri nu sunt suficiente pentru dezvoltarea completă a procesului de internaționalizare a învățământului superior. Republica Moldova are condiții, care pot constitui baza formării unui învățământ superior modern, de nivel european.

Dezvoltarea învățământului superior, în contextul internaționalizării, va influența toate sferele socio-economice, va spori imaginea țării, va consolida existența și va crea noi parteneriate la nivel interguvernamental, precum și cu universități de top din lume, organizații educaționale, va deschide noi oportunități pentru creșterea competitivității sistemului de învățământ superior din Republica Moldova pe piața serviciilor educaționale.

Scopul articolului rezidă în dezvoltarea unei strategii de internaționalizare a învățământului superior în condițiile concurenței globale, ținând cont de resursele limitate ale Republicii Moldova și ale instituțiilor de învățământ superior.

features of higher education in the Republic of Moldova.

Keywords: process of internationalization, higher education, prerequisites for improving internationalization, educational services.

JEL: I21, J25.

Introduction

The internationalization of higher education in the context of European integration is new and promising. However, the problems of the process of internationalization of higher education remain one of the most significant problems at this moment in the Republic of Moldova. Most universities support the idea of internationalizing higher education in order to achieve international coverage and new goals. State policy is partly aimed at attracting foreign teachers and students to study, internship, training courses, etc. – however, these measures are not sufficient for the full development of the process of internationalization of higher education. The Republic of Moldova has the conditions and can become the basis for the formation of a modern higher education at the European level.

The development of higher education in the context of internationalization will affect all socio-economic spheres, enhance the country's image, strengthen existing and create new partnerships at the intergovernmental level, as well as with world leading universities, educational organizations, open new opportunities for increasing the competitiveness of the higher education system of the Republic of Moldova in the market of educational services.

The aim of the article is to develop a strategy for the internationalization of higher education under the conditions of global competition, taking into account the limited resources of the RM and of the higher education institutions.

Ipotezele care trebuie verificate sunt următoarele:

– Republica Moldova deține un număr suficient de precondiții și ipoteze pentru elaborarea strategiei de internaționalizare depline pe baza acestora, în fundamentul căreia va intra crearea unui singur brand educațional, care va uni toate instituțiile de învățământ superior și partenerii lor. În urma cercetărilor autorului, această ipoteză își găsește o confirmare parțială în ceea ce privește necesitatea creării unui brand educațional unic al Republicii Moldova. Precondițiile disponibile constituie punctul de start pentru dezvoltarea acestei idei, totuși, în condițiile concurenței intense între universități, aplicarea deplină a propunerii acestuia, în acest moment, este problematică. Conducătorii instituțiilor de învățământ superior trebuie să înțeleagă că numai eforturile comune vor contribui la anunțarea prezenței pe piața internațională. Autorul recomandă un algoritm strategic de etape consecvente, pentru dezvoltarea sistemului de învățământ superior din Republica Moldova, activitățile cărora includ și participarea activă a instituțiilor de învățământ superior.

– Competitivitatea învățământului superior moldovenesc pe piața internațională este posibilă numai în diferite forme de colaborare educațională cu țările partenere în cadrul procesului de integrare europeană. Cu privire la această ipoteză, se poate afirma că, în prezent, precondițiile, prezentate în acest articol, nu sunt suficiente și că una dintre opțiunile pentru învățământul superior din Republica Moldova poate fi colaborarea dintre instituțiile de învățământ superior din țara noastră și cele din străinătate, implementarea unor proiecte comune etc. Însă, ca urmare a acestor acțiuni, prezintă importanță prevenirea fuzionării absolute a sistemelor educaționale din Republica Moldova și țara parteneră, și păstrarea particularităților și tradițiilor atractive ale învățământului superior moldovenesc.

Hypotheses to be verified:

– The Republic of Moldova has a sufficient number of prerequisites and hypotheses for developing a full-fledged internationalization strategy based on them, which will be based on the creation of a single educational brand that will unite all higher educational institutions and their partners. According to the author, this hypothesis is partially confirmed as a result of the author's research regarding the need to create a single educational brand of the Republic of Moldova. The available prerequisites are the starting point for the development of this idea; however, in the conditions of the current intense inter-university competition, it is problematic to fully implement the author's proposal. University leaders must understand that only joint actions will help to make themselves known on the international market. The author proposes a strategic algorithm of sequential steps for the development of the Moldovan higher education system, the activities of which include the active participation of higher educational institutions.

– Competitiveness of Moldovan higher education in the international market is possible only in various formats of educational collaboration with partner countries in the framework of the European integration process. Regarding this hypothesis, it can be argued that at the moment the prerequisites given in the article are not enough, and as one of the options for Moldovan higher education can be cooperation between higher educational institutions of our country with foreign ones, the implementation of joint projects, etc. However, as a result of these actions, it is important to prevent the absolute merging of the educational systems of the Republic of Moldova and the partner country, and to preserve the attractive features and traditions of Moldovan higher education. The process of European integration implies various collaborations, including educational ones, but pre-

– Procesul de integrare europeană presupune diverse colaborări, inclusiv cele educaționale, dar, de asemenea, este binevenită păstrarea unicității și caracteristicilor distincte ale învățământului superior din țările participante.

– Nu există un consens cu privire la conceptul de internaționalizare a învățământului superior, de aceea, este necesară elaborarea unei definiții complexe, luând în considerare caracteristicile educaționale și multidimensionalitatea acestui proces.

Această ipoteză este confirmată și de definiția prezentată în articol, care reflectă pe deplin sensul procesului de internaționalizare a învățământului superior, deoarece analiza teoretică a arătat absența unor definiții cuprinzătoare ale acestui concept în surse.

Metode aplicate

În continuare, sunt prezentate metodele care au fost utilizate în procesul de lucru asupra articolului.

Cercetarea fundamentală a permis studierea tendințelor actuale în învățământul superior la nivel mondial. În cercetarea fundamentală, au fost încadrate investigațiile sub formă de studii teoretice, care au condus la formularea unor concluzii practice științific argumentate.

Cercetarea pentru dezvoltare a avut ca scop identificarea acelor mecanisme de restructurare, ce pot contribui la ameliorarea acestei ramuri în contextul dezvoltării europene.

Cercetarea aplicativă a avut ca sarcină selectarea informației necesare pentru direcționarea activității practice, în vederea creșterii muncii metodice.

Metodele enumerate au permis dezvoltarea prezenței condițiilor, care pot deveni baza dezvoltării procesului de internaționalizare a învățământului superior în Republica Moldova și, ca rezultat, minimizarea obstacolelor pe calea integrării europene a Republicii Moldova.

Rezultate și discuții

Pentru Republica Moldova, problema internaționalizării învățământului superior, în

serving the uniqueness and distinctive features of higher education in the participating countries is also welcomed.

– There is no consensus about the concept of internationalization of higher education, therefore it is necessary to give a comprehensive definition, taking into account educational features and consider this process on the basis of its multidimensionality.

This hypothesis is confirmed by the author's definition given in the article, which fully reflects the meaning of the process of internationalization of higher education, since theoretical analysis showed the absence of comprehensive definitions of this concept in the sources.

Methods applied

The methods that were used in the process of working on the article were the following:

Fundamental research allowed the study of trends in higher education in the modern world. Fundamental research was designed in the form of theoretical studies that led to the formulation of some scientifically based conclusions.

Development research aimed at identifying those restructuring mechanisms that can help improve this industry in the context of European development.

Applicative research was tasked with selecting the information needed to direct practical work, in order to increase methodical work.

The listed methods revealed the presence of prerequisites that can become the basis for the development of the process of internationalization of higher education in the Republic of Moldova and, as a result, minimize the obstacles to the European integration of the Republic of Moldova.

Results and discussions

For the Republic of Moldova, the problems of internationalization of higher education are problems of quality, structure, employment, and others, which have been particularly significant in recent years.

special aspectele ce țin de calitate, structură, ocuparea forței de muncă și altele, a fost deosebit de semnificativă în ultimii ani.

Termenul „internaționalizare”, raportat la educație, a fost folosit pentru prima dată în anii 1980, iar conceptele „educația fără frontiere”, „educația transnațională”, „educația comparativă” au apărut doar în prezent. În anii '90, a existat o tendință de a echivala noțiunea internaționalizare cu educație internațională.

Primele abordări pentru formularea definiției „internaționalizării învățământului superior”, în practica străină, au fost formulate la sfârșitul secolului al XX-lea. Cercetătorii din SUA folosesc termenul „educație internațională”, bazându-se, mai degrabă, pe activitatea de afaceri, competența, justificarea rațională, decât pe internaționalizare într-o abordare unică. Educația internațională, însăși, face parte din procesul de internaționalizare.

Cercetătorii contemporani sunt de acord că internaționalizarea constituie un proces, și nu uniunea în sine, unificarea, ca rezultat final [3, p. 71-77]. Procesul de internaționalizare este un proces de integrare a dezvoltării obiective și dinamice prin convergența sistemelor educaționale naționale, prin modificarea învățământului superior în sistemul social mondial, prin eforturi complementare și sistematice, care vizează creșterea gradului de adecvare a cerințelor și provocărilor asociate globalizării societății, economiei și pieței muncii. De asemenea, opiniile autorilor converg în privința contextului și cooperării internaționale, fără de care existența internaționalizării este de neconceput.

Internaționalizarea învățământului superior include abordări complementare, care constau în schimbul de profesori, studenți, interacțiunea academică, cercetarea comună, utilizarea noilor tehnici de predare în cadrul cursurilor de comunicare interculturală, recrutarea. Din punctul de vedere al unei abordări cauzale, se analizează perspectivele de realizare a obiectivelor de internaționalizare a învățământului superior,

In the 1980s the term “internationalization” was first used in relation to education, and the concepts “education without borders”, “transnational education”, “comparative education” appeared only in the present. In the 1990s, there was a tendency towards analogies of internationalization with international education.

At the end of the twentieth century, the first approaches were created to formulate the definition of “internationalization of higher education” in foreign practice. American researchers use the term “international education”, based on business activity, competence, rational justification, rather than internationalization in a single approach. International education is part of the internationalization process.

Modern researchers agree that internationalization is a process, not simply for the sake of internationalization itself, but with societal integration as the end result [3, p. 71-77]. The process of internationalization is an integration process of objective and dynamic development through the convergence of national educational systems, modification of higher education in the world social system with complementary and systematic efforts aimed at increasing the adequacy of requirements and challenges associated with the globalization of society, the economy and the labour market. The opinions of the authors also agree on the international context and cooperation, without which the existence of internationalization is unthinkable.

The internationalization of higher education includes complementary approaches. According to one of them, the internationalization of higher education is the exchange of teachers, students, academic interaction, joint research, teaching intercultural cooperation, recruiting. From the point of view of the cause-and-effect approach, the prospects for achieving the goals of the internationalization of higher education, which is associated with education in the interests of peaceful coexistence and mutual assistance, are considered [2, p. 445-453].

care ține de educație în numele coexistenței pașnice și asistenței reciproce [2, p. 445-453].

Există o abordare, care reflectă o trăsătură specială a internaționalizării, ca susținerea inițiativelor și a perspectivelor interculturale și internaționale. Din punctul de vedere al abordării bazate pe competențe, se evaluează posibilitatea dezvoltării unor noi abilități, atitudini față de educație, cadrul didactic și personalul, precum și cunoștințele studenților.

Abordarea procesului reflectă conceptul de internaționalizare, ca o structură care conține aspectele internaționale ale funcționării instituțiilor de învățământ. Are loc o acoperire a diverselor activități ale universității (proceduri organizaționale, politici, un set de activități academice, strategii existente etc.) într-un context internațional. Această abordare rezidă în interdependența dintre internaționalizare și procesele de globalizare, regionalizare, europenizare etc.

În contextul prezentului articol, este necesar să se interfezeze conceptul de internaționalizare cu europenizarea învățământului superior, ale cărui condiții principale sunt prezentate în figura 1.

There is an approach that reflects the peculiarity of internationalization as supporting initiatives and intercultural and international perspectives. From the point of view of the competence-based approach, the ability to develop new skills, attitudes towards education, teaching staff and staff, and students' knowledge is assessed.

The process approach reflects the concept of internationalization as a structure that contains international aspects of the functioning of educational institutions. There is coverage of various types of university activities (organizational procedures, policies, a range of academic activities, existing strategies, etc.) in an international context. This approach represents the interdependence between internationalization and the processes of globalization, regionalization, Europeanization, etc.

For the purposes of this article, it is necessary to link the concept of internationalization with the Europeanization of higher education, the main conditions of which are presented in figure 1.

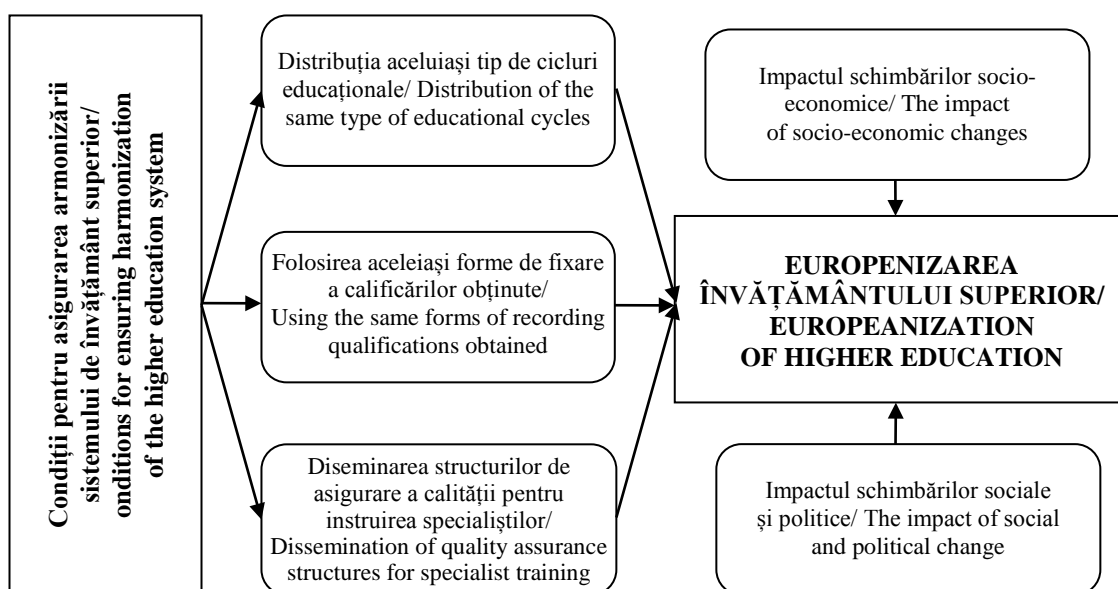


Figura 1. Conceptul de europenizare a învățământului superior/

Figure 1. The concept of Europeanization of higher education

Sursa: elaborată de autor/ Source: elaborated by the author

În opinia noastră, abordările enumerate pot contribui la internaționalizarea învățământului superior, din punctul de vedere al unui proces complex. Pe de altă parte, o asemenea concepere a internaționalizării învățământului superior complică formarea situației de bună înțelegere neechivocă a definiției. Din acest motiv, în baza celor expuse mai sus, autorul a formulat următoarea definiție: Internaționalizarea este un proces dinamic de integrare a învățământului superior în comunitatea educațională internațională prin intermediul: studenților; profesorilor; stagiilor și formării profesionale; dezvoltării și implementării ulterioare a programelor de învățământ în conformitate cu standardele internaționale; atragerii profesorilor universitari de pe piața mondială a forței de muncă. Amplificarea acțiunilor de internaționalizare se efectuează, în continuare, prin participarea la conferințe științifice internaționale; promovarea posibilității de a oferi absolvenților posturi vacante pe piața internațională a forței de muncă; pregătirea profesională, susținerea diplomelor de licență și doctorat; dezvoltarea relațiilor interculturale pe termen lung; oportunitatea de a publica articole științifice, de a dezvolta publicații străine pentru toți membrii comunității, de a promova creșterea activității; explorarea oportunităților cu acordarea ulterioară a granturilor, sprijinirea experților științifici în domeniul educației internaționale etc.

Principalele forme de internaționalizare sunt următoarele [6]:

- mobilitatea individuală a studenților și profesorilor în scopuri educaționale;
- mobilitatea programelor educaționale și instituționale;
- formarea noilor standarde internaționale de programe educaționale;
- integrarea în programe educaționale la standarde internaționale;
- parteneriat instituțional: crearea unor alianțe educaționale strategice.

The listed approaches, according to the author, help to look at the internationalization of higher education from the point of view of a complex process. On the other hand, such an understanding of the internationalization of higher education complicates the formation of an unambiguous understanding of the definition. Based on the above definitions, it is possible to formulate a general definition of the process of internationalization: internationalization is a dynamic process of integrating higher education into the international education community through students, faculty, academic staff and information exchange programs, internships and training; development and subsequent implementation of uniform training programs in accordance with international standards; attracting faculty members from the global labour and employment market. Amplification of internationalization actions is being carried out afterwards directly by participating in international scientific conferences; promoting the possibility of providing graduates with vacancies in the international labour and employment market; training, defence of bachelor and doctoral degrees; development of long-term intercultural relations; ability to publish scientific articles, development in foreign publications for all members of the community, to promote the growth of activity; exploring opportunities with the subsequent award of grants, supporting scientific experts in the field of international education.

The main forms of internationalization are the following [6]:

- individual mobility of students and teachers for educational purposes;
- mobility of educational programs and institutional mobility;
- the formation of new international standards of educational programs;
- integration into the curricula of the international dimension and educational standards;

Pentru Învățământul superior al Republicii Moldova, în practică, este bine cunoscută doar mobilitatea individuală a studenților și profesorilor, ca mod de internaționalizare. Restul formelor prezentate sunt în stadiu de formare și dezvoltare, deoarece realizarea acestora necesită investiții materiale și financiare. Cu toate acestea, condițiile pentru cuprinderea tuturor formelor de internaționalizare în educație există și sunt enumerate de către autor, mai jos. Aplicarea principalelor forme de internaționalizare educațională reprezintă, de asemenea, o perspectivă pentru dezvoltarea învățământului superior internațional.

Componentele procesului de internaționalizare a învățământului superior sunt următoarele [4, p. 63-67]:

1. **Componenta economică** (asigurarea țării cu forță de muncă, realizarea cercetărilor aplicative, introducerea inovațiilor etc.). Avantajele componentei economice pentru țară, bazate pe principiul economiei cunoașterii, în care educația este strâns legată cu dezvoltarea economică, în general, sunt incontestabile. La nivel național, educația devine o componentă importantă și o inovație de dezvoltare economică a statului. La nivel internațional, se dezvoltă un parteneriat strategic sănătos și alte forme de cooperare între universități și alte instituții. Din experiența unor țări, precum Marea Britanie, Australia, SUA, atragerea studenților și disponibilitatea de a plăti taxe de studii costisitoare, la universitățile din aceste țări, este o strategie de succes pentru rezultatele economice chiar și pe termen lung.

2. **Componenta culturală** (socială), ca un set de principii, valori metodologice și filosofice, sporește procesul de împărtășire a experienței educaționale și contribuie la abordarea integrată a culturii și limbii țării. Succesul internaționalizării este determinat de dezvoltarea relațiilor multiculturale, de cunoașterea limbilor moderne, fără a risca să devină anglo-saxonizate sau anglo-americanizate.

– institutional partnership: the creation of strategic educational alliances.

For higher education of the Republic of Moldova, in practice, is well known only individual mobility of students and teachers, as a form of internationalization. The rest of the submitted forms are at the stage of formation and development, since the implementation of these forms requires material and financial investments. However, the prerequisites for covering all forms of internationalization in Moldovan education are and are given by the author below. The application of the main forms of educational internationalization is equally a prospect for the development of international higher education.

The components of the internationalization process of higher education are the following [4, p. 63-67]:

1. **The economic component** (providing the country with labour, conducting applied research, introducing innovations, etc.). The advantages of the economic component for the country, based on the principle of the knowledge economy, where education is closely related to economic development in general, are indisputable. At the national level, education is becoming an important component and innovation of the state's economic development. At the international level, a healthy strategic partnership and other forms of cooperation between universities and other institutions are emerging. From the experience of some countries (UK, Australia, USA) attracting students and willingness to pay expensive tuition at universities of these countries is a successful strategy for economic results even in the long run.

2. **Cultural** (social) **component**, as a set of principles, methodological and philosophical values, increasing in the process of sharing educational and educational experience, as well as an integrated approach to the culture and language of the country. The success of internationalization is determined by the develop-

3. **Componenta științifică**, adică: îmbunătățirea continuă a calității produsului educațional/cunoștințelor; cercetarea științifică; cooperarea pe proiecte educaționale; schimbul de studenți și profesori, implementarea noilor metode și programe. Inițierea procesului de internaționalizare, ce include îmbunătățirea standardelor academice, pentru atingerea nivelului înalt internațional al universității, nu elimină dezavantajul. Ca o manifestare a acestuia, pot fi considerate standardizarea și unificarea evaluărilor academice, fără a ține seama de particularitățile predării culturale și tradiționale locale din țara în care se află universitatea.

4. **Componenta politică** (politica educațională publică, în combinație cu procesele globale). Guvernul Republicii Moldova realizează interesele naționale ale statului, atât în țară, cât și pe arena internațională, urmărind o politică de independență și suveranitate. O universitate modernă este o creație a statului.

Pornind de la componentele de internaționalizare enumerate și pe baza studiului, ca urmare a cercetărilor autorului asupra factorilor sistemului de învățământ superior și a altor factori aferenți, au fost identificate precondiții pentru îmbunătățirea procesului de internaționalizare și marketingul serviciilor educaționale din Republica Moldova, care dispune de un potențial turistic considerabil. Avantajele țării noastre constau în condițiile geografice, climatice, precum și în obiectivele turistice naturale și culturale, care ar putea prezenta interes pentru studenții străini. Ca o precondiție a participării studenților străini la procesul educațional din Republica Moldova figurează atragerea acestora cu ajutorul agențiilor de turism, precum și popularizarea zonelor turistice ale Republicii Moldova și a diferitelor activități de agrement: evenimente; excursii la obiective ale naturii; biserici și mănăstiri; obiective turistice (Complexul istorico-arheologic Orheiul Vechi, Cetatea Soroca, Complexul Memorial „Șerpeni” etc.). În plus, turismul educațional poate fi

ment of multicultural relations, knowledge of languages, without falling into the risk of becoming Anglo-Saxon or Anglo-Americanized.

3. **Scientific component**, that is, continuous improvement of the quality of the product of knowledge created, scientific research, cooperation on educational projects, exchange of students, teachers, methods and programs. The initialization of the internationalization process, including the improvement of academic standards in order to achieve the international level of the university does not eliminate the disadvantage. It can be considered a manifestation of the standardization and unification of academic assessments without taking into account the peculiarities of teaching local cultures and traditions of the country where the university is located.

4. **The political component** (public education policy, combining global processes). The ruling power of the state realizes the national interests of the state, both within the country and in the international arena, pursuing a policy of independence and sovereignty. A modern university is a state creation.

On the basis of the listed components of internationalization and on the basis of the study, as a result of the study of the author of the factors of the higher education system and other related factors, prerequisites were identified for improving the process of internationalization and marketing of educational services in the Republic of Moldova. The Republic of Moldova has significant tourism potential. The advantages of the Republic of Moldova are geographical, climatic conditions, as well as natural and cultural sights, which may be of interest to foreign students. A prerequisite for the participation of foreign students in the educational process in the Republic of Moldova is to attract them with the help of travel agencies, as well as with the popularization of tourist areas of the Republic of Moldova fascinating leisure activities: events, excursions in Moldova – wine tours, churches and monaste-

considerat o direcție promițătoare și inovatoare a turismului. Există mai multe portaluri internet, de exemplu, „The Travel Guide to Moldova”, susținut pe deplin în trei limbi: română, engleză, rusă și unde se pot găsi informații complete despre turismul, divertismentul și evenimentele din Republica Moldova [5]. Potențialul existent în domeniul turismului contribuie la dezvoltarea turismului studentesc în Moldova, ca un nou mod de atragere a studenților străini la universitățile din republică.

Un alt avantaj pentru dezvoltarea internaționalizării învățământului superior în Republica Moldova îl constituie dezvoltarea serviciilor educaționale la nivel privat de franciză. În Republica Moldova, elaborarea programelor educaționale este destul de dezvoltată la nivel privat – unii specialiști-practicieni, cadrele didactice elaborează programe și le vând universităților străine. De foarte multă popularitate se bucură programele din următoarele domenii: tehnologia informațională; informatica aplicată; managementul informațiilor; securitatea informațiilor; managementul afacerilor; marketingul industrial; economia de afaceri imobiliare; matematica aplicată; psihopedagogia etc.

Francizarea programelor educaționale constituie o precondiție pentru dezvoltarea unei internaționalizări instituționale depline, adică deschiderea unor sucursale ale universităților din Republica Moldova în străinătate. Universitatea ULIM reprezintă un exemplu de creare a „centrelor de selecție” ale studenților români (Târgu-Jiu, Constanța, Craiova, Hârșova etc.). Pe baza legislației româno-moldovenești, ministerele educației din aceste țări au hotărât, în mod reciproc, să creeze centre de selecție a studenților străini. Centrele din orașele susmenționate sunt deschise în vederea recrutării studenților din România, pentru a studia la ULIM, în Republica Moldova.

Unele dintre universitățile din Moldova combină activitățile. Pentru îmbunătățirea eficienței și a optimizării costurilor, în anul 2018,

sights (Historical-Archaeological Complex Old Orhei, Fortress of Soroca, Memorial Complex “Serpeni”, etc.). In addition, educational tourism can be considered a promising and innovative direction of tourism. There are several portals, for example, “The Travel Guide to Moldova”, which fully supports three languages: Romanian, English, Russian, and where you can find comprehensive information about tourism, entertainment, events in the Republic of Moldova [5]. The existing potential in the field of tourism contributes to the development of student tourism in Moldova, as a new way to attract foreign students to universities of the Republic of Moldova.

Another advantage and prerequisite for the development of the internationalization of higher education in the Republic of Moldova is the development of educational services at the private level of franchising. In Moldova, the development of educational programs is quite developed at the private level – some practitioners, teachers develop curricula and sell them to foreign universities. Especially popular are programs in the following areas: information technology, applied computer science, information management, information security, business management, industrial marketing, real estate business economics, applied mathematics, psycho-pedagogy, etc.

Franchising of educational programs is a prerequisite for the development of a full-fledged institutional internationalization, that is, the opening of branches of the universities of the Republic of Moldova abroad. ULIM University is an example of the creation of “centres of selection” of Romanian students (Tg-Jiu, Constanta, Concord, Hârșova, etc.). Based on the Romanian-Moldovan legislation, the ministries of education of these countries decided to establish centres for the selection of foreign students in Romania. These centres are open to enrol international students in Romania to study at ULIM in the Republic of Moldova.

la inițiativa Ministerului Educației, Culturii și Cercetării al Republicii Moldova, s-a decis fuzionarea a trei universități: USM, UPSC și UST. Cu toate acestea, după cum arată practica fuziunilor universităților, nu este foarte răspândită în Republica Moldova. În cadrul proiectului Tempus – LibUnivCatalog a fost creat un catalog, care oferă acces rapid și de înaltă calitate la resursele informaționale și permite căutarea de informații printre: lucrări de licență și doctorat, periodice, articole, cărți, baze de date de informații despre mediile digitale. Următoarele universități sunt membre ale acestui grup: ASEM, USMF, UASM, UTM, USARB, USM, UPSC [1].

Colaborarea dintre universități pentru lucrările comune pe proiecte, sarcini actuale, în general, este o tendință promițătoare raportată la crearea unor noi forme de cooperare a instituțiilor de învățământ superior, ce vor contribui la o concurență efectivă pe piața educațională internațională. Serviciile educaționale ale Republicii Moldova sunt destul de competitive, în condițiile în care se impune ca eforturile să fie consolidate în vederea creării și promovării imaginii pozitive a învățământului superior. Brandul „LEARN IN MOLDOVA” prezintă prin sine o oportunitate promițătoare pentru universitățile din Moldova de a obține succes pe piețele externe. Nicio piață internațională nu va putea distinge învățământul superior moldovenesc printre concurenți, dacă învățământul nostru superior nu va avea propria imagine și individualitate – elementele și atributele mărcii (partea vizuală și fizică a mărcii – descriere, logo, slogan etc.). Universitățile cărora le va fi conferit brandul „LEARN IN MOLDOVA” vor fi incluse automat în programul de promovare a serviciilor educaționale atât în țară, cât și în străinătate. Promovarea consecventă a brandului educațional național „LEARN IN MOLDOVA” vizează poziționarea Republicii Moldova în străinătate în calitate de producător de servicii educaționale de înaltă calitate și

Some Moldovan universities combine activities. To improve efficiency and optimize costs, in 2018, on the initiative of the Ministry of Education, Culture and Research of the Republic of Moldova, it was decided to merge 3 universities: USM, UPSC and UST. However, as practice shows, the experience of combining universities is not very common in the Republic of Moldova. In the framework of the Tempus project LibUnivCatalog was created a catalogue that provides fast and high-quality access to information resources and allows searching for information among: graduate and doctoral works, periodicals, articles, books, databases of universities and information on digital media. Members of this association are the following universities: USMF, UASM, UTM, USARB, ASEM, USM, UPSC [1].

Successful practices of joint work on projects, current tasks and, in general, associations of higher educational institutions of the Republic of Moldova are prerequisites for the creation of new forms of cooperation for higher education institutions that will help in creating cooperation for effective competition in the international educational market. The educational services of the Republic of Moldova are quite competitive, provided that we combine efforts to create and promote a positive image of higher education. The “LEARN IN MOLDOVA” brand is a promising opportunity for Moldovan universities to achieve success in foreign markets. No international market can distinguish Moldovan higher education among competitors if it does not have its own image and individuality – the elements and attributes of the brand (the visual and physical part of the brand – description, logo, slogan, etc.). Universities to which the “LEARN IN MOLDOVA” Brand will be assigned will automatically be included in the program of promoting educational services both in the country and abroad. The consistent promotion of the national educational brand “LEARN IN MOLDOVA” is

creșterea volumului de export cu valoare adăugată ridicată pe piețe noi.

Unele universități moldovenești, chiar astăzi, permit depunerea anumitor documente de admitere în regim online, ceea ce simplifică procesul respectiv pentru studenții străini. Aplicațiile care sunt dezvoltate în prezent nu permit candidatului să se înmatriculeze în universitate complet de la distanță, însă accelerează procesul de primire a documentelor în biroul de admitere. Crearea unor asemenea aplicații reprezintă primul pas spre formarea unui software progresiv, permițând nu numai înregistrarea unor date și simplificarea procedurii, dar și trecerea completă la înmatricularea în universitate de la distanță.

Practic, la toate universitățile din Republica Moldova, există centre de carieră specializate și îndrumare profesională pentru studenți și absolvenți. Centrele de carieră oferă consultare în domeniile formării continue și dezvoltării profesionale; diagnosticării resurselor personale și a oportunităților de dezvoltare profesională; ajută la atingerea echilibrului de competențe necesare pentru a participa la mediul profesional; dezvoltă proiecte profesionale; ajută la modelarea abilităților practice ale studenților etc. De asemenea, Ministerul Sănătății, Muncii și Protecției Sociale din Republica Moldova a creat primul centru de carieră de stat la Chișinău – „Centrul de Ghidare în Carieră”. Scopul principal al centrului sus-numit, este de a oferi servicii de informare, consultare și orientare profesională pentru a influența, în mod eficient, integrarea socio-economică și educațională a rezidenților și nerezidenților Republicii Moldova.

Republica Moldova este o țară care se poate mândri cu Internet de mare viteză și toate condițiile necesare, de înaltă calitate pentru dezvoltarea educației la distanță. Din punct de vedere legal, în Republica Moldova, există trei forme de învățământ: cu frecvență la zi, cu frecvență redusă și învățământ la distanță. Multe universități, în ofertele lor educaționale, indică

aimed at positioning the Republic of Moldova abroad as a producer of high-quality educational services and increasing their export volumes with high added value to new markets.

Some Moldovan universities allow submitting some documents online, which simplifies the process of admission to foreign students. Applications that are currently developed do not allow the applicant to enter the university completely from abroad, but speeds up the process of receiving documents in the admissions office. The fact of creating such applications is the first step towards the formation of progressive software, allowing not only registering some data on the receipt and simplifying the procedure, and then fully switching to remote entry.

Practically at all universities of the Republic of Moldova there are specialized career centres and vocational guidance of students and graduates. Career centres provide counselling in the field of professional development and growth, diagnose personal resources and opportunities to achieve professional development, helps to achieve the balance of skills necessary to participate in the professional environment, develops professional projects, helps in shaping the practical skills of students, etc. Also, the Ministry of Health, Labour and Social Protection in the Republic of Moldova established the first state career centre in Chisinau – “Career Guidance Centre”. The main goal of the state career centre is to provide information, counselling and career guidance services to effectively influence the socio-economic and educational integration of residents and non-residents of the Republic of Moldova.

The Republic of Moldova is a country that can be proud of high-speed Internet and all the necessary conditions exist for the development of high-quality distance education. Legislatively, in the Republic of Moldova there are 3 forms of education: full-time, part-time, distance learning. Many universities also indicate

posibilitatea de a primi o educație la distanță sau online. În practică, se aplică doar forma de zi și forma cu frecvență redusă. Există mai multe opțiuni inovatoare pentru formele de învățământ la distanță, inclusiv diverse tehnologii:

- formarea online/ offline sub forma unui forum sau a unui chat;
- formarea într-un format webinar sub forma unui grup-focus;
- formarea în format de dezvoltare comună și monitorizare în comun a proiectului educațional.

Precondițiile de mai sus nu sunt suficiente pentru o concurență deplină pe piața globală a serviciilor educaționale. Cu toate acestea, chiar și în aceste condiții, este posibilă tragerea unei concluzii cu privire la potențialul existent de îmbunătățire și dezvoltare calitativă a sistemului de învățământ superior din Republica Moldova, în contextul concurenței mondiale și al procesului de internaționalizare.

În condițiile situației de pe piața educațională a Republicii Moldova, autorul propune un algoritm strategic pentru dezvoltarea sistemului de învățământ superior din Republica Moldova, prezentat în tabelul 1.

in their educational offers the possibility of receiving distance or online education. In practice, only full-time and part time forms are implemented. There are several innovative options of distance learning, including various technologies:

- online/ offline training in the form of a forum or chat;
- training in a webinar format in the form of a focus group;
- training in the format of phased joint development and monitoring of the educational project.

The above conditions and prerequisites are clearly not enough for full-fledged competition in the global market for educational services. However, even under these conditions, it is possible to draw a conclusion about the existing potential for the improvement and qualitative development of the higher education system in the Republic of Moldova in the context of global competition and the internationalization process.

In the conditions of the presented situation in the educational market of the Republic of Moldova, the author suggests a strategic algorithm for the development of the higher education system of the Republic of Moldova, presented in table 1.

Tabelul 1/ Table 1

Algoritm de dezvoltare strategică a sistemului de învățământ superior din Republica Moldova/ Strategic development algorithm of the higher education system of the Republic of Moldova

Direcție/ Direction	Scopuri/ Aims	Sarcini/ Tasks
1	2	3
Consolidarea fundamentelor/ Strengthening the foundations	1. Asigurarea unor condiții de infrastructură educațională favorabile/ Providing a favourable educational infrastructure conditions	– Îmbunătățirea facilităților de infrastructură și a echipamentelor materiale și tehnice în procesul de învățare/ Improvement of infrastructure facilities and material and technical equipment in the learning process – Îmbunătățirea calității sistemului național de învățământ superior în conformitate cu

Continuarea tabelului 1/ Continuation of table 1

1	2	3
	2. Asigurarea și garan-tarea calității învățământului superior/ Providing and guaran-teeing the quality of higher education	standardele și practicile internaționale/ Improving the quality of the national sys-tem of higher education in accordance with leading international standards and practices
Dezvoltarea strategiei de internaționalizare a învățământului superior din Republica Moldova/ Development of the strategy of internationalization of higher education of the Republic of Moldova	1. Parteneriatul pe piața internă/ Partnership in the domestic market 2. Parteneriatul pe piața externă/ Partnership in the external market 3. Stimularea mobilității educaționale/ Stimulate educational mobility 4. Internaționalizarea electronică/ Electronic internationalization	– Interacțiunea cu universitățile străine și instituțiile/ organizațiile de învățământ/ Interaction with foreign universities and educational institutions/ educational orga-nizations – Interacțiunea cu mediul de afaceri/ Interac-tion with the business environment – Dezvoltarea, pe lângă mobilitatea studen-ților și cadrelor didactice, și a mobilității programelor educaționale/ The develop-ment in addition to student and teaching mobility is also the mobility of curricula – Introducerea metodelor moderne de inter-naționalizare electronică/ The introduction of modern methods of electronic interna-tionalization
Dezvoltarea strategiei de marketing al învățământului superior din Republica Moldova/ Development of marketing strategy for higher education in Republic of Moldova	1. Realizarea cercetărilor de piață și prognozarea situației în domeniul învățământului supe-rior din Republica Moldova/ Conducting market research and forecast-ing the situation in the field of higher educa-tion of the Republic of Moldova 2. Promovarea educației în Republica Moldova/ Promotion of educa-tion in the Republic of Moldova	– Crearea infrastructurii de cercetare la nivel de stat/ Creation of research infrastructure at the state level – Cercetarea pieței interne/ Domestic market research – Cercetarea pieței externe/ Foreign market research – Crearea unui brand educațional unic al Republicii Moldova/ Creating a single edu-cational brand of the Republic of Moldova

Sursa: elaborat de autor/ Source: developed by the author

După examinarea informației prezentate în tabelul 1, se poate concluziona că este nevoie de realizarea studiilor aprofundate ale sistemelor de învățământ superior național și străin, și elaborarea, pe baza lor, a strategiei de marketing pentru internaționalizare.

Concluzii

Cercetarea, care se bazează pe analiza autorului, ne permite să conchidem că învățământul superior al Republicii Moldova se confruntă cu probleme semnificative în contextul internaționalizării și comercializării serviciilor educaționale.

Pentru depășirea acestor obstacole se propune:

- intensificarea atragerii investițiilor interne și externe în învățământul superior;
- crearea locurilor de muncă atractive pentru absolvenții nu numai rezidenți ai Republicii Moldova, ci și pentru studenții străini;
- diversificarea structurii educaționale prin crearea unor discipline în conformitate cu tendințele mondiale și promovarea educației din Republica Moldova, în rândul profesorilor și studenților, atrăgând la lucru în universități teoreticieni și practicieni tineri și promițători în diverse domenii;
- utilizarea eficientă a precondițiilor disponibile pentru dezvoltarea noilor soluții în domeniul creșterii vizibilității și promovării serviciilor educaționale în țară și în străinătate.

Minimizarea factorilor negativi, existenți în prezent, în domeniul învățământului superior și utilizarea precondițiilor de creare a bazei pentru dezvoltarea procesului de internaționalizare poate fi implementată prin eforturi comune ale universităților pentru formarea strategiei de marketing al internaționalizării învățământului superior în Republica Moldova, precum și consolidarea strategiilor naționale la nivel de stat.

Having examined the information presented in table 1, it can be concluded that there is a need to carry out in-depth studies of national and foreign higher education systems, and to develop, based on them, the marketing strategy for internationalization.

Conclusions

The study, based on the author's analysis, allows us to conclude that the higher education of the Republic of Moldova faces significant problems in the framework of the internationalization and marketing of educational services.

In order to solve these obstacles:

- it is proposed to intensify the attraction of internal and external investments in higher education necessary;
- to create attractive jobs for graduates not only residents of the Republic of Moldova, but also foreign students;
- diversify the educational structure by creating various disciplines that meet world trends, and promote Moldovan education among teachers and students, involving young and promising theorists and practitioners in the work private areas;
- as well as efficient use of available prerequisites for the development of new solutions in the field of raising awareness and promotion of educational services in the country and abroad.

The minimization of current existing negative factors in the field of higher education and the use of prerequisites for creating the basis for the development of the internationalization process can be implemented through joint efforts of universities to form a marketing strategy of internationalization of higher education in the Republic of Moldova, as well as through consolidation in national strategies at the state level.

The process of internationalization in the field of education is irreversible, but the main

Procesul de internaționalizare în domeniul educației este ireversibil, însă sarcina principală rămâne păstrarea identității, a culturii, a tradițiilor naționale, a mentalității țării și a caracteristicilor sistemului de învățământ superior din Republica Moldova. Din acest motiv, în condițiile moderne, este important să găsim un echilibru natural: pe de o parte, să ne integrăm în spațiul educațional mondial, iar pe de altă parte – să păstrăm meritele propriului nostru sistem de învățământ superior, fără de care existența unei culturi naționale este imposibilă. Dezvoltarea procesului de globalizare în domeniul educației și nevoia obiectivă de creștere a competitivității economiei naționale și a potențialului uman necesită modernizarea educației actuale în direcția respectării standardelor internaționale.

În același timp, trebuie să se aibă în vedere faptul că tendințele de comercializare a educației, slăbirea rolului universităților în „economia cunoașterii”, reducerea efectivă a sprijinului financiar al statului pentru structurile educaționale, riscul pierderii culturii naționale și unicitatea constituie consecințele inevitabile ale procesului de internaționalizare și europenizare.

task remains the preservation of identity, culture, national traditions, mentality of the country and features of the higher education system. Therefore, in modern conditions it is important to find a natural balance: on the one hand, integrate into the world educational space, on the other – preserve the merits of our own higher education system, without which the existence of a national culture is impossible. The development of the globalization process in the field of education and the objective need to increase the competitiveness of the national economy and human potential require the modernization of modern education in the direction of compliance with international standards.

At the same time, it should be borne in mind that the trends in the commercialization of education, the weakening of the role of universities in the “knowledge economy”, the actual reduction of state financial support for educational structures, the risk of loss of national culture and uniqueness are the inevitable consequences of the internationalization and Europeanization process.

Bibliografie/ Bibliography:

1. LibUnivCatalog, Disponibil: <http://primo.libuniv.md/>.
2. MOLDOVAN-BĂTRÎNAC, Viorelia. New Dimension of Education Reform in the Republic of Moldova: Equity, Relevance, Efficiency and Sustainability. In: *Review of International Comparative Management*, 2010, No.3, p. 445-453.
3. RAVIT, Amar. Principalele tendințe ale globalizării educației. În: *Conferința științifică internațională „Managementul echipei orientat spre creșterea performanței firmelor din Republica Moldova și România”*. Iași, 30 octombrie – 2 noiembrie 2016, Vol. 1, p. 71-77.
4. TELEGINA, Galina; SHTYKOVA, Nina. University in a global world: is it a new mission? In: *Globalization and university*, 2005, No.3, p. 63-67.
5. The Travel Guide to Moldova, Disponibil: <https://www.travel.md/ru/>.

Bun de tipar 30.03.2019
Coli de tipar 16,5. Coli editoriale 9,5.
Comanda nr.12. Tirajul 100 ex.

Tipografia Serviciului Editorial-Poligrafic al ASEM
Chișinău – 2005, str. Mitropolit Gavriil Bănulescu-Bodoni 59
tel. 402-910, 402-936, 402-886

ISSN 1810-9136