

ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE A MOLDOVEI

Cu titlu de manuscris
CZU: 339.9:005.942(478)(043)

ZUBCO ROMAN

**DEZVOLTAREA ACTIVITĂȚII DE CONSULTANȚĂ ȘI
OUTSOURCING INTERNAȚIONAL
ÎN REPUBLICA MOLDOVA**

**521.02. ECONOMIE MONDIALĂ; RELAȚII ECONOMICE
INTERNAȚIONALE**

Autoreferatul tezei de doctor în științe economice

Chișinău 2016

Teza a fost elaborată în cadrul Catedrei "Relații Economice Internaționale" a Academiei de Studii Economice a Moldovei.

Conducător științific:

LOBANOV Natalia, doctor habilitat în științe economice, conferențiar universitar, ASEM.

Referenți oficiali:

GRIBINCEA Alexandru, doctor habilitat în științe economice, profesor universitar, ULIM;

FRUMUSACHI Eduard, doctor în științe economice, Serviciul Vamal al R.M.

Componenta Consiliului Științific Specializat:

CHISTRUGA Boris, președinte, doctor habilitat în științe economice, prof. universitar, ASEM;

PISANIUC Maia, secretar științific, doctor în științe economice, conf. universitar, ASEM;

ROȘCA Petru, doctor habilitat în științe economice, profesor universitar, ULIM;

ȚĂU Nicolae, doctor habilitat în științe economice, profesor universitar, ASEM;

CROTENCO Iurii, doctor habilitat în științe economice, conferențiar universitar, IRIM;

PORTARESCU Serghei, doctor în științe economice, conferențiar universitar, ASEM, director MACIP Consulting & Trainings.

Susținerea tezei va avea loc la data de 16 iunie 2016, ora 14⁰⁰, în ședința Consiliului Științific Specializat D 32.521.02-03 din cadrul Academiei de Studii Economice a Moldovei, pe adresa: mun. Chișinău, MD-2005, str. Mitropolit Gavriil Bănulescu-Bodoni, nr. 59, Bloc "B", etajul I, sala 104.

Teza de doctor și autoreferatul pot fi consultate la Biblioteca Științifică a Academiei de Studii Economice a Moldovei și pe pagina web a CNAA (www.cnaa.md).

Autoreferatul a fost expediat la 12 mai 2016.

Secretar Științific al Consiliului Științific Specializat:  **PISANIUC Maia**
doctor în științe economice, conferențiar universitar

Conducător științific:  **LOBANOV Natalia**
doctor habilitat în științe economice, conf. universitar

Autor:  **ZUBCO Roman**

© ZUBCO Roman, 2016

REPERELE CONCEPTUALE ALE CERCETĂRII

Actualitatea temei de cercetare. Procesul de globalizare economică, apariția rețelelor informaționale globale au extins spațiul de activitate al agenților economici, de aplicare a tehnologiilor și de derulare a afacerilor. Saturația piețelor tradiționale de desfacere impune căutarea unor noi abordări față de consumatori atât pe piața internă, cât și pe cea externă. În acest context crește cererea pentru serviciile consultanților din partea actorilor pieței, ceea ce impulsionează companiile de consultanță de a activa eficient și operativ, de a stabili metode moderne de interacțiune cu clienții, ținând cont de specificul și orientându-se spre necesitățile acestora.

Totodată, în pofida faptului că în ultimele decenii, piața serviciilor de consultanță cunoaște o dezvoltare accelerată, în prezent, aceasta rămâne mai puțin cercetată. Nu sunt elucidate mai multe probleme specifice ce țin de dezvoltarea pieței serviciilor de consultanță, cum ar fi esența și direcțiile consultanței, posibilitatea creșterii cererii pentru serviciile consultanților. Una din problemele care limitează dezvoltarea activității de consultanță în Republica Moldova este insuficiența suportului fundamental, lipsa investigațiilor teoretice și practice, care sunt necesare companiilor de consultanță pentru organizarea și dezvoltarea activității sale. Ca urmare este actuală și importantă cercetarea problemelor și tendințelor specifice acestei piețe, elaborarea de soluții și recomandări menite să contribuie la dezvoltarea activității de consultanță.

O altă problemă majoră constă în faptul, că în condițiile globalizării fluxurilor comerciale, financiare și informaționale este din ce în ce mai complicată gestiunea acestora. Devin tot mai impunătoare sumele de bani alocate în asigurarea riscurilor, protecția informației sau alte tranzacții de acest gen. Cât privește outsourcingul, acesta permite consolidarea serviciilor și eficiența operațională la nivel transfrontalier. Rezultatele outsourcingului aduc performanță și inovare prin optimizarea și simplificarea proceselor complexe de afaceri pentru a oferi beneficii cu valoare adăugată.

Astfel, actualitatea și importanța practică a problemelor abordate, precum și insuficiența investigațiilor teoretice și aplicative privind activitatea de consultanță și outsourcing internațional au determinat formularea temei tezei de doctor.

Domeniul de cercetare îl constituie aspectele teoretice și practice ale activității de consultanță și outsourcing internațional în condițiile globalizării economice.

Scopul și obiectivele lucrării. Scopul lucrării constă în identificarea factorilor și a modalităților de dezvoltare a activității de consultanță și outsourcing internațional ca instrumente de formare a avantajelor concurențiale, la nivel național și internațional, în condițiile globalizării economice. Pentru realizarea acestui scop au fost formulate următoarele **obiective:**

- Aprofundarea investigațiilor științifice prin analiza aspectelor teoretice ale activității de consultanță și outsourcing în condițiile globalizării economice;
- Cercetarea trăsăturilor specifice ale activității de business-consulting ca un domeniu distinct de activitate;
- Determinarea factorilor de influență și tendințelor ce se manifestă pe piața internațională a serviciilor de consultanță;
- Analiza destinațiilor și tendințelor outsourcingului internațional în contextul crizei din anii 2008-2009 și în condițiile actuale;
- Realizarea unui studiu în vederea evaluării situației pe piața autohtonă a serviciilor de consultanță, avantajelor și limitelor pieței respective;
- Formularea previziunilor estimative privind evoluția pieței serviciilor de consultanță din Republica Moldova pentru perioada anilor 2016-2020;
- Identificarea căilor de valorificare a oportunităților outsourcingului internațional în Republica Moldova ca domeniu specific de activitate a consultingului.

Metodologia cercetării științifice. În procesul cercetării au fost utilizate următoarele metode științifice: metoda abstracției științifice, analiza și sinteza științifică, metoda comparativă, metoda observării, metoda tabelară, grafică, analiza statistică, ancheta de teren.

Suportul teoretico-științific și metodologic al lucrării îl constituie cercetările savanților notorii din Republica Moldova și străinătate. Pe plan internațional, cercetătorii care au contribuit la cristalizarea și dezvoltarea activității de consultanță și outsourcing la nivel mondial, sunt desigur fondatorii bazelor științifice ale gestiunii întreprinderii: F.W. Taylor, Arthur Dehon Little, Henry Gantt, Harrington Emerson, Frank și Lilian Gilbreth, Harold Whitelead. Având în vedere faptul că în Republica Moldova activitatea de consultanță este puțin cunoscută și înțeleasă în sensul său pragmatic, în teză au fost reflectate fundamentele consultingului sintetizate de Dr. Milan Kubr - un reputat specialist, lucrările căruia sunt înalt apreciate în mediul de consultanță din țările dezvoltate. Printre cercetătorii cu experiență practică ce au contribuit la dezvoltarea consultanței ca instrument de eficientizare economică sunt: Dr. Fritz Steele de la Yale University - consultant profesionist și expert în managementul schimbării; Elaine Biech - trainer și consultant cu o experiență de peste 30 ani în domeniul schimbării și dezvoltării organizaționale, autor a circa 50 de monografii de specialitate. De asemenea, extrem de valoroase din punct de vedere a aportului la dezvoltarea activității de consultanță ca serviciu profesional ce trebuie să întrunească o serie de standarde reprezintă lucrările lui Dr. Larry E. Greiner - profesor la Marshall School of Business din California și Robert O. Metzger - consultant specializat în plan internațional. Firmele consultate de

Metzger sunt amplasate în peste 20 de țări ale lumii și cuprind diverse sfere de activitate, printre ele sunt bănci comerciale, companii de asigurări, firme de contabilitate și audit etc.

În lucrările cercetătorilor și savanților din Republica Moldova, printre care se numără Gr. Belostecinic, D. Moldovan, B. Chistruga, N. Tâu, P. Roșca, A. Gribincea, Iu. Crotenco, N. Lobanov, Ch. Cuciureanu, O. Savciuc, S. Serduni, S. Portarescu, M. Pisaniuc, I. Galaju ș.a., sunt analizate diverse aspecte ale activității de consultanță, outsourcing și globalizare economică. Astfel, Dr. hab. Gr. Belostecinic și Dr. O. Savciuc au realizat cercetări importante în domeniul activității de consultanță în marketing, reliefând specificul și factorii de influență asupra acestui domeniu. Dr. Portarescu S. - expert în planificarea strategică a întreprinderilor, a elaborat o serie de strategii de dezvoltare a companiilor de consultanță din Republica Moldova în condițiile tranziției la economia de piață. Privitor la outsourcing, accentuăm aportul Dr. hab. N. Lobanov în analiza outsourcingului ca business-model și strategie de reducere a costurilor de tranzacție. De asemenea, dorim să menționăm studiul Dr. M. Pisaniuc privind strategiile de externalizare aplicate de STN, ceea ce permite delimitarea direcțiilor de dezvoltare a economiei autohtone pentru atragerea ISD. De remarcat sunt și cercetările Dr. S. Serduni care prezintă outsourcingul ca un instrument eficient pentru sporirea competitivității întreprinderilor iar în lucrările realizate de Dr. Gh. Cuciureanu o atenție deosebită este acordată externalizării științifice.

Totodată, un studiu sistematic și aprofundat al volumului pieței serviciilor de consultanță și IT outsourcing din Republica Moldova precum și a factorilor de influență asupra acestora în condițiile globalizării economice, încă nu a fost elaborat.

Baza informațională a cercetării este reprezentată de rapoartele World Bank, IBRD, EY, Deloitte, FEACO, materialele elaborate de Vault Rankings & Reviews, Tholons Strategic Advisory Firm, A.T. Kearney, datele Biroului Național de Statistică, NASSCOM, Gartner IT & Advisory Company, Kennedy Information precum și rezultatele studiului de evaluare a pieței serviciilor de consultanță din Republica Moldova în baza chestionarului elaborat de autor.

Noutatea științifică a tezei rezidă în următoarele elemente:

- Dezvoltarea aspectelor teoretice privind activitatea de consultanță și outsourcing internațional prin concretizarea conceptelor și sistematizarea particularităților acestora;
- Identificarea activității de consultanță și outsourcing ca instrumente de formare a avantajelor concurențiale în condițiile globalizării economice;
- Evidențierea căilor de diminuare a riscului și a soluțiilor în posibile situații de conflict în cadrul outsourcingului internațional;

- Efectuarea diagnozei pieței serviciilor de consultanță din Republica Moldova și evaluarea tendințelor care se manifestă pe această piață prin prisma cererii și ofertei;
- Determinarea factorilor ce contribuie la dezvoltarea activității de consultanță și outsourcing în Republica Moldova, dar și a constrângerilor existente în domeniile respective.

Problema științifică importantă soluționată în teză constă în determinarea căilor de dezvoltare a pieței de consultanță în Republica Moldova prin identificarea direcțiilor de sporire a avantajelor concurențiale și creșterea eficienței în activitatea de consultanță, inclusiv prin aplicarea outsourcingului business-proceselor, în scopul corelării cu practicile internaționale și valorificării oportunităților existente în condițiile globalizării economice.

Rezultatele științifice principale înaintate spre susținere se referă la:

- Relațiile de conexiune dintre activitatea de consultanță și outsourcing;
- Identificarea direcțiilor de dezvoltare a activității de consultanță și outsourcing internațional în condițiile globalizării economice;
- Determinarea dinamicii, potențialului și constrângerilor existente pe piața serviciilor de consultanță și outsourcing în Republica Moldova, precum și stabilirea unor modalități de depășire a acestor constrângeri;
- Evaluarea pieței serviciilor de consultanță din Republica Moldova și formularea pronosticurilor estimative privind evoluția ei pe terme scurt și mediu;
- Identificarea direcțiilor de formare a avantajelor concurențiale în cadrul companiilor de business-consulting.

Semnificația teoretică și valoarea aplicativă a lucrării. Cercetările efectuate constituie o contribuție la dezvoltarea fundamentelor teoretice a activității de consultanță și outsourcing internațional. Totodată, rezultatele cercetării au un caracter aplicativ pentru specialiștii care activează în sfera consultingului, preocupați de creșterea competitivității, de o interacțiune eficientă cu clienții, valorificarea rezervelor existente și extinderea activității. De asemenea, valoarea practică este determinată de posibilitatea implementării recomandărilor ce vizează oportunitățile outsourcingului din Republica Moldova, corelate cu tendințele și practicile mondiale.

Aprobarea rezultatelor științifice. Conținutul de bază și rezultatele investigațiilor au fost prezentate și discutate în cadrul a 4 conferințe științifice și simpozioane internaționale din Republica Moldova și România. Totodată, aprobarea rezultatelor științifice principale înaintate spre susținere este confirmată prin Hotărârea Seminarului Științific de Profil "*Relații economice internaționale în sistemul mondial contemporan*" din cadrul Academiei de Studii Economice a Moldovei, Proces Verbal Nr. 1 din 05.02.2016.

Implementarea rezultatelor științifice este confirmată prin certificate de implementare, eliberate de B.C. "Mobiasbanca - Groupe Société Générale" S.A., Î.C.S. "Raiffeisen Leasing" S.R.L. și Î.C.S. "INFODEBIT" S.R.L. parte a grupului internațional "Julianus INKASSO".

Publicații la tema tezei. Ideile principale ale tezei și rezultatele obținute au fost publicate în 9 lucrări științifice cu un volum total de 3,38 colii de autor, dintre care 5 articole în reviste științifice iar altele 4 în culegeri ale lucrărilor conferințelor și simpozioanelor internaționale.

Volumul și structura tezei. Structura lucrării a fost determinată de scopul, obiectivele și metodologia cercetării. Teza include: introducere, trei capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografie cu 200 titluri, 11 anexe, 19 figuri, 13 tabele, 136 de pagini de text de bază.

Capitolul 1, **Aspecte teoretico-metodologice privind activitatea de consultanță și outsourcing internațional**, conține analiza fundamentelor conceptuale ale activităților de consultanță și outsourcing. Sunt cercetate trăsăturile distinctive și particularitățile esențiale ce determină domeniul investigat, formând cadrul teoretic al activităților de business-consulting și outsourcing internațional.

Capitolul 2, **Extinderea activității de consultanță și outsourcing la nivel internațional**, transpune problemele științifice abordate în practica relațiilor economice internaționale, fiind analizate dimensiunile și tendințele activității de consultanță și outsourcing internațional în sec. XXI, în perioada de criză și post-criză.

Capitolul 3, **Evoluția și oportunitățile de dezvoltare a activității de consultanță și outsourcing internațional în Republica Moldova** include analiza problemelor ce se manifestă la nivel național în sfera serviciilor de consultanță, a oportunităților outsourcingului internațional în Republica Moldova, a posibilităților de aplicare a procedeelelor de externalizare și formării avantajelor concurențiale în activitatea de consultanță.

Concluziile generale și recomandările sintetizează demersul teoretic și aplicativ, relevă rezultatele principale ale cercetării referitoare la dezvoltarea activității de consultanță și outsourcing internațional în condițiile globalizării economice.

Cuvinte cheie: activitate de consultanță, consulting, outsourcing, externalizare, globalizare economică, competitivitate, relații economice internaționale, economia cunoașterii, servicii, risc, inovații, engineering, mediu de afaceri, strategie de dezvoltare, fluxuri comerciale și financiare, subcontractare, avantaje concurențiale.

CONȚINUTUL TEZEI

În capitolul 1, intitulat: *"Aspecte teoretico-metodologice privind activitatea de consultanță și outsourcing internațional"*, sunt dezvoltate aspectele fundamentale ale activităților de

business-consulting și outsourcing internațional prin analiza conceptelor și teoriilor elaborate de către cercetători și practicieni notorii din domeniu, ceea ce a permis concretizarea și sistematizarea particularităților domeniului investigat. În rezultat, a fost constatat faptul că prin promovarea unor tehnici științifice moderne și tehnologii avansate, consultanța și outsourcingul internațional pot fi considerate drept o verigă de legătură între teoria și practica economică contemporană contribuind astfel la formarea capitalului intelectual al întreprinderii.

Mediul economic contemporan se află la o etapă de dezvoltare accelerată, caracterizată printr-o succesiune continuă de transformări și restructurări a fluxurilor comerciale, financiare și informaționale. În mare măsură, aceste schimbări sunt condiționate de atragerea și implementarea realizărilor din domeniul tehnico-științific, astfel cunoștințele și informațiile devin decisive în formarea avantajelor competitive ale întreprinderilor, generând o creștere substanțială a cererii față de servicii intelectuale la general și business-consulting în particular.

În acest capitol, ca și în alte surse ale literaturii de specialitate, activitatea de consultanță este abordată sub două aspecte fundamentale care se completează reciproc: în primul rând, ca metodă de eficientizare a activităților economice iar în cel de-al doilea rând, ca serviciu profesional specializat ce trebuie să întrunească o serie de standarde și caracteristici, la baza acestor standarde stau patru principii definitorii [1]:

- Business-consultingul este un ajutor acordat de persoane înalt calificate. Grație experienței profesionale vaste, acumulată pe durata misiunilor de consiliere din diferite domenii, consultanții în afaceri depistează și înlătură eficient dificultățile de organizare a business-proceselor;

- În fond, activitatea de consultanță este un serviciu de consiliere. Ceea ce presupune că abilitatea consultanților constă exclusiv în a formula sfaturi și recomandări, ei nu pot fi antrenați în procesul de dirijare a întreprinderii deoarece nu dețin o influență ierarhică directă;

- Serviciile de consultanță sunt o activitate independentă. Firma-consultant trebuie să-și formeze propria sa părere în legătură cu orice situație, să recomande deschis și obiectiv ce anume trebuie să facă organizația-beneficiară, fără să aibă ezitări la gândul că această atitudine ar putea să influențeze în mod negativ propriile interese;

- Consultanța pentru afaceri este un instrument eficient pentru menținerea în cadrul întreprinderii a unui nivel tehnico-organizațional adecvat condițiilor mediului concurențial exterior.

Drept urmare a analizei minuțioase a conceptelor formulate de savanții din Republica Moldova și străinătate, autorul definește activitatea de consultanță ca *un proces de interacțiune dintre compania de consultanță și organizația-client, în cadrul căreia prima asigură elaborarea și transmiterea către cea de-a doua a unor cunoștințe și informații, care constituie în esență sa,*

soluția constrângerilor depistate în procesul de consiliere, constrângeri ce nu-i permit clientului să-și atingă obiectivele strategice prestabilite.

Esența activității de prestare a serviciilor conferă business-consultingului unele caracteristici universale precum: (a) intangibilitatea; (b) imposibilitatea de acumulare/stocare; (c) confidențialitatea; (d) configurarea unică și personalizată; (e) eterogenitatea. Totodată, pe parcursul evoluției sale, consultanța pentru afaceri a acumulat o serie de elemente distinctive ce diferențiază consultingul de produsele clasice a sferei serviciilor intelectuale:

- Caracterul nematerial al serviciilor nu permite stocarea acestora și nici achiziția lor în avans. Particularitatea serviciilor de consulting constă în faptul că clientul poate, iar în unele cazuri trebuie, să primească asistența consultativă anticipat momentului de implementare a recomandărilor. Planificare strategică este unul din numeroasele exemple a serviciilor de consultanță care sunt prestate înainte de utilizarea lor propriu zisă. Planificarea strategică prevede multiple scenarii, în aplicare punându-se acel comportament antreprenorial, care se potrivește mai bine în dependență de evoluția mediului exterior al companiei-client.

- Optimizarea raportului dintre cererea și oferta serviciilor de consultanță, în special atunci când cererea depășește substanțial oferta, se realizează prin implementarea unor procedee manageriale predefinite la capitole precum ar fi metodologia planificării strategice, realizarea cercetărilor de marketing ș.a., deși acestea procedee sunt standardizate ele totuși reprezintă în sine servicii unice și inovatoare care pot fi puse la dispoziția clientului nemijlocit la solicitare.

- Esența consultingului rezidă în faptul că relația consultant-client este una subiectivă iar elementul determinant în formarea de plus valoare constituie componenta intelectuală a serviciilor prestate, profesionalismul și abilitățile consultantului. Cu toate acestea, potențialul de instruire de care dispun consultanții se formează doar ca rezultat al contopirii informațiilor acumulate despre client pe de o parte și cunoștințele consultantului pe de altă parte [2].

Necesitatea agenților economici de a încredința executarea unor sarcini specifice profesioniștilor, oamenilor abilitați sa le realizeze la cel mai înalt nivel a condiționat apariția și formarea outsourcingului ca gen de activitate distinct. Noțiunea de "*outsourcing*" este de origine anglo-saxonă, mai exact, vine din terminologia americană - "*outside resourcing*", cu sensul de a procura din exterior. Termenul a fost preluat în limbajul economic pentru a denumi situația, în care întreprinderea recurge la resurse externe pentru dezvoltarea activității sale, în limba română cu același sens se utilizează termenul de "*externalizare*". Outsourcingul este un termen generic, ce poate fi utilizat pentru a descrie orice activitate de externalizare, pornind de la serviciul de curățenie, până la procese mult mai evolute, cum ar fi tehnologia informațională, administrarea sau logistica, ce devin gestionate de către un furnizor, capabil să asigure calitate și rezultate.

La sfârșitul secolului XX, în baza acestor principii, au început să se reorganizeze și să se creeze organizații, care externalizau toate sau practic toate funcțiile [3, p.113]. Caracteristicile distinctive ale outsourcingului, datorită cărora acest concept nu poate fi considerat drept sinonim al achiziției de bunuri sau servicii, sunt prezentate în tabelul 1.1:

Tabelul 1.1. Caracteristicile distinctive dintre achiziția de bunuri/servicii și outsourcing

<i>caracteristici distinctive</i>	BUNURI și SERVICII	OUTSOURCING
<i>esența activității furnizorului</i>	furnizorul din propria inițiativă produce mărfurile pentru vânzarea lor pe piață	furnizorul produce marfa sau servicii doar la comanda beneficiarului
<i>garanția venitului furnizorului</i>	garanția vânzării mărfurilor și încasării profiturilor lipsește, deoarece este determinată de conjunctura pieței	beneficiarul garantează răscumpărarea mărfurilor și achitarea acestora în termeni prestabiliți
<i>tipul de bunuri/servicii</i>	bunul/serviciul se produce în conformitatea cu specificul furnizorului și este standard pentru toți cumpărătorii	bunul/serviciul este produs conform cerințelor tehnice ale beneficiarului
<i>mecanismul de formare a prețurilor</i>	vânzătorul stabilește prețul bunurilor/serviciilor de sine stătător, iar în anumite cazuri acordă cumpărătorului reduceri de preț	furnizorul acordă beneficiarului informații referitoare la costuri, după care, ei împreună stabilesc marja pentru bunurile/serviciile furnizorului

Sursa: elaborat de autor în baza [4, p.14]

În literatura de specialitate se întâlnesc multiple clasificări ale procesului de outsourcing, fundamentală considerându-se clasificarea după tipul proceselor externalizate (*figura 1.1*):

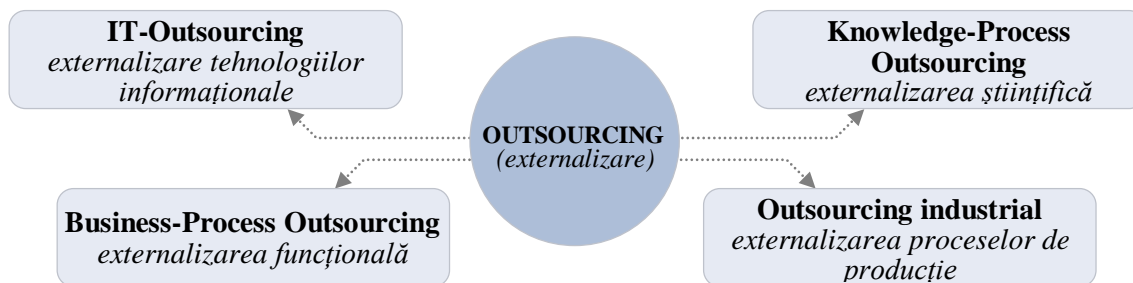


Figura 1.1. Clasificarea outsourcingului după tipul proceselor externalizate

Sursa: elaborată de autor

Pentru a înțelege mai bine originea outsourcingului dar și motivația agenților economici pentru externalizarea business-proceselor din cadrul întreprinderii, în capitolul I al tezei, sunt analizate rezumativ teoriile ce au stat la baza cristalizării conceptului de outsourcing și anume: 1) teoria costurilor tranzacționale; 2) teoria instituțională; 3) teoria resurselor și cunoștințelor. Indiferent de rațiunea care a stat la baza externalizării funcțiilor întreprinderii, avantajele outsourcingul se reduc la câteva principii fundamentale [5, p.135]:

- Fiecare trebuie să se ocupe de lucrul său și să se concentreze numai asupra lui (din moment ce una sau mai multe funcții ale companiei au fost externalizate, beneficiarul serviciilor de outsourcing nu mai trebuie să se implice în executarea lor);

- Realizarea sarcinilor trebuie încredințată celui care reușește să o facă cel mai bine;
- Divizarea activităților duce la creșterea competitivității întreprinderii, optimizarea costurilor și economia resurselor clientului, în paralel aducând venit executantului.

Scopul externalizării anumitor servicii din cadrul unei organizații către specialiști din diverse domenii are ca obiectiv general eficientizarea ideii de afacere. Un prim beneficiu al procesului de outsourcing este optimizarea costurilor. Din acest atu de bază derivă și alte avantaje, odată cu reducerea costurilor, rămân mai multe resurse financiare pentru investiții ulterioare. Mai mult ca atât, externalizarea serviciilor conexe unei firme specializate, permite utilizatorului serviciilor de outsourcing să se concentreze exclusiv pe domeniul sau de activitate.

Capitolul I accentuează ideea conform căreia evoluția societății informaționale ca societate a cunoașterii este condiționată decisiv de prezența unor organizații inteligente, cu capacități avansate de gestionare a competențelor ca surse de performanță. Totodată chiar și cele mai competitive organizații, adesea întâmpină dificultăți la monitorizarea și aplicarea neîntârziată a celor mai recente inovații tehnologice sau procedee manageriale. În aceste condiții, consultingul și outsourcingul contribuie substanțial la ameliorarea gestiunii activelor intelectuale și formarea sistemului de management al cunoștințelor din cadrul întreprinderilor-beneficiare de servicii de consiliere.

Valoarea și importanța factorilor de producție tradiționali precum sunt resursele naturale și forța de muncă necesară pentru prelucrarea acestora în condițiile economiei informaționale sunt în descreștere, însemnătatea acestora fiind preluată de noi factori precum sunt: cercetarea, inovarea, know-how, tehnologiile informaționale, care treptat capătă o prezență din ce în ce mai simțitoare pe piață. Aspectele descrise mai sus, ne permit să constatăm o transformare a particularităților competitivității contemporane, precum și a faptului că în perioada de față, importanța activității de consultanță și outsourcing se datorează următoarelor precondiții [6, p. 42]:

- Apariția și aprofundarea specializării în sfera managementului;
- Decalajul dintre teoria managerială și activitatea practică de gestiune a întreprinderii;
- Procesele de globalizare și internaționalizare a businessului;
- Accelerarea progresului tehnico-științific și socio-economic care a condiționat necesitatea atragerii temporare a specialiștilor/consultanților din exteriorul companiilor pentru a asigura implementarea inovațiilor și racordarea organizațiilor la condițiile pieței;
- Externalizarea tot mai frecventă a business-proceselor întreprinderii către companii îngust specializate pe domenii de activități.

În prezent, consultanță și outsourcingul înregistrează un trend ascendent semnificativ pentru dezvoltarea economiei bazate pe cunoaștere, de facto reprezentând două domenii de activitate

distincte ele sunt parte integrantă a aceleiași sfere - industria serviciilor intelectuale pentru afaceri. În fond, consultanța presupune generarea de noi cunoștințe, caracterizată prin trecerea cunoștințelor de la consultant - la beneficiarul serviciului. Outsourcingul la fel implică generarea și utilizare de cunoștințe care contribuie la creșterea avantajelor competitive ale clientului, însă spre deosebire de consultanță, cunoștințele rămân în proprietatea furnizorului de servicii.

Accentuând diferențele între aceste două noțiuni, am dori să menționăm că spre deosebire de alte servicii pentru afaceri, consultingul nu este doar o configurație a outsourcingului care pur și simplu atrage specialiști din exterior pentru a rezolva o sarcină. Consultanța constituie un serviciu de creare a unui produs fundamental nou, personalizat pentru beneficiar, legat de construirea unui sistem universal de management al cunoștințelor și competențelor în interiorul firmei-client. Obiectivul principal la elaborarea unui sistem de management al cunoașterii constă în asigurarea utilizării eficiente a cunoștințelor și abilităților pentru atingerea obiectivelor strategice, operaționale și tehnologice, precum și în menținerea unui nivel adecvat de competențe organizaționale și de informare care să corespundă mediului concurențial și aspirațiilor de dezvoltare a companiei [6, p. 43].

Capitolul 2 al lucrării: ***"Extinderea activității de consultanță și outsourcing la nivel internațional"***, include o analiză complexă a pieței serviciilor de business-consulting și outsourcing la nivel global și regional. Astfel, fiind identificate, structurate și cercetate dimensiunile și tendințele practice a sferei investigate, reliefându-se trăsăturile specifice ale activităților de consultanță și outsourcing internațional din perioada de până la criza din 2008-2009, dar și perioada de post-criză.

Analizând specificul activității de consilie în afaceri, autorul definește piața serviciilor de consulting după cum urmează: *Piața serviciilor de consulting - constituie un segment distinct al pieței serviciilor intelectuale, în cadrul căreia sunt prestate servicii de asistență și consiliere managerială de înaltă calificare, orientate spre creșterea competitivității firmei-client. Asistență presupune informații, recomandări și/sau soluții concrete de optimizare, furnizate în bază contractuală de către experți profesioniști, independenți din exteriorul firmei-beneficiar.*

Deoarece serviciile de consultanță pentru afaceri reprezintă un produs intangibil, care substanțial diferă de activitatea de producere, prin urmare, și setul de factori ce influențează piața de consulting sunt specifici. Cu referire la cerere, subliniem faptul că consultanța constituie un produs intelectual, în achiziționarea căruia ar trebuie să fie interesat în primul rând beneficiarul lor, însă, conștientizarea necesității de a investi în capitalul intelectual al întreprinderii, necesită un anumit nivel de maturitate economică, inteligență managerială precum și abilități de gestiune bine

dezvoltate. Oferta la rândul ei, este determinată preponderent de disponibilitatea pe piață a cunoștințelor, experienței profesionale și a tehnologiilor ce corespund acelor probleme organizaționale și de producere care necesită intervenție pentru a fi soluționate. Aceste cunoștințe și tehnologii trebuie sistematizate, adaptate și încorporate într-o formă care să permită utilizarea și transmiterea lor către beneficiar pe durata proiectelor de consiliere (figura 2.1).

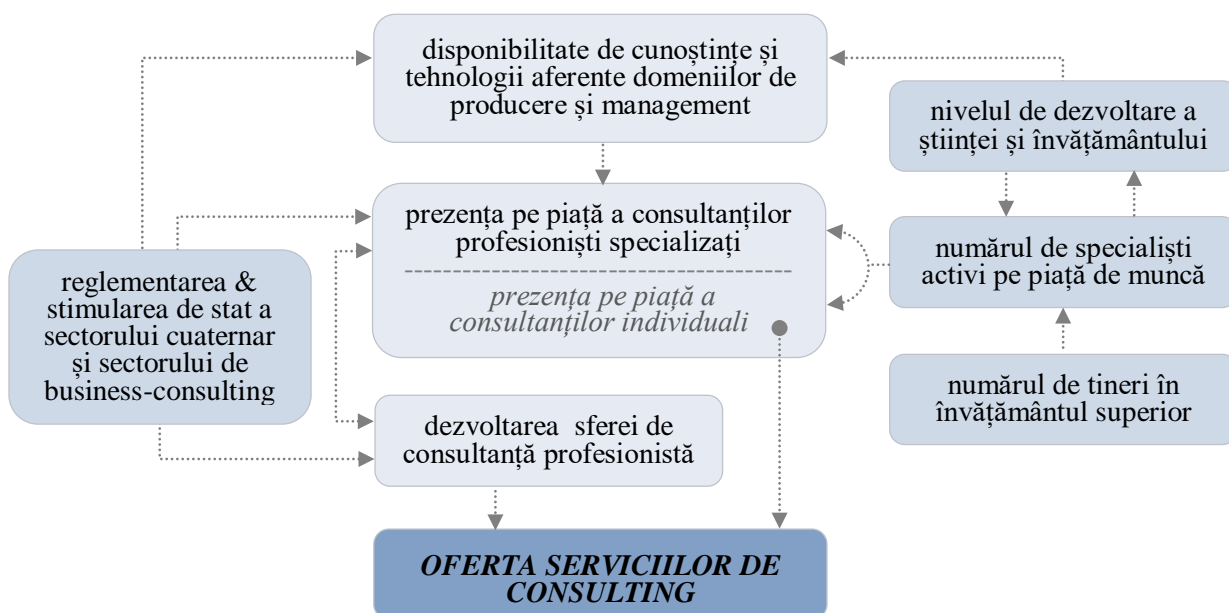


Figura 2.1. Factorii ce determină oferta serviciilor de consulting
Sursa: elaborată de autor în baza [7]

Cele mai mari ritmuri de dezvoltare ale business-consultingului au fost înregistrate pe durata ultimilor trei decenii, condiții în care piața mondială de consultanță pentru afaceri s-a extins de aproape 50 ori, de la 5 miliarde USD în 1980, până la 245 miliarde USD în 2015 (figura 2.2) [8]. Această evoluție senzațională a fost condiționată de ritmurile de dezvoltare ce s-au înregistrat în domeniile economiei mondiale legate în special de tehnologiile informaționale, managementul strategic și operațional.

La nivel internațional, piața este împărțită între marile firme de consultanță în managementul strategic (McKensey&Co, Boston Consulting Group etc.), diviziile de specialitate ale societăților transnaționale de contabilitate și audit, așa numitele 'Big Four' (PwC, Deloitte, KPMG, EY) și corporațiile IT care integrează managementul sistemelor de calcul (IBM, HP, SAP etc.). Totuși, în mare parte, și anume 50% din firmele de consiliere din lume sunt de talie mică, cu un venit anual mediu de 500.000 USD. Deși majoritatea companiilor din domeniu sunt de talie mică, partea covârșitoare (mai mult de 3/4) din proiectele de consultanță elaborate la nivel mondial, le revin societăților transnaționale de renume. În această ordine de idei, menționăm că 4 din cele mai mari companii din lume (PwC, Deloitte, KPMG, EY), în anul 2014 au înglobat 40% din totalul

tranzacțiilor de pe piața mondială de consultanță, este de menționat că aceste 4 companii sunt pro-active și în Republica Moldova, cumulativ reprezentând circa 23% din piața moldovenească de audit (*estimarea a fost realizată de autor în baza datelor statistice primare oferite de BNS*). Revenind la statistica mondială, dorim să mai accentuăm faptul că 71% din piața internațională a serviciilor de consulting este concentrată în mâinile a 20 de societăți transnaționale [9].

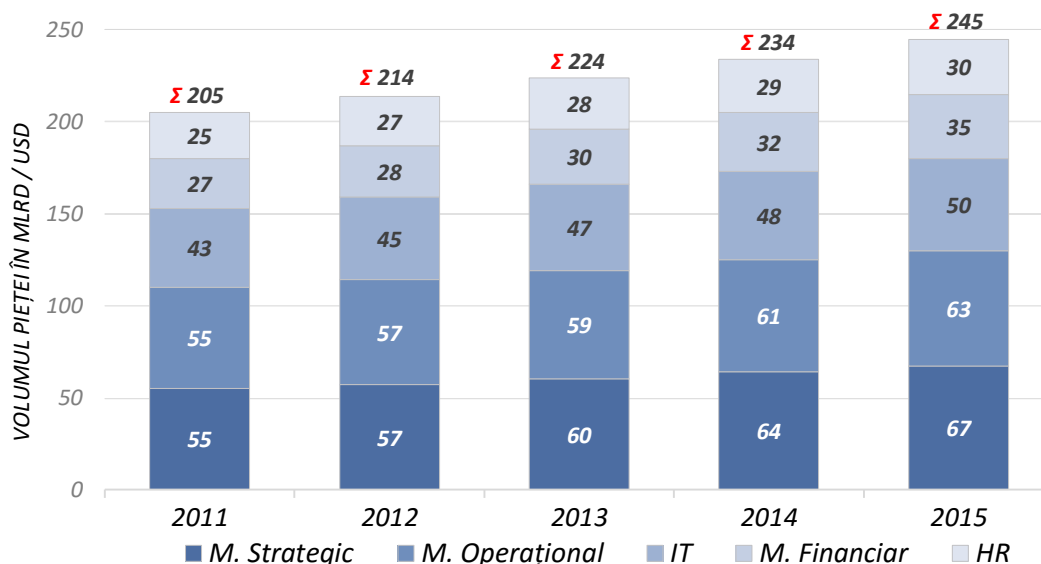


Figura 2.2. Piața mondială de consultanță și segmentarea ei pe ramuri de activități.

Sursa: elaborată de autor în baza [8]

Înainte de criza din perioada anilor 2008-2009, businessul de consultanță pentru companiile din domeniu era în ascensiune mai ales datorită firmelor-clienți care grație unei expansiuni continue nu puteau asigura un management eficient în interiorul firmei care să corespundă cu ritmul sau de dezvoltare. Așa se explică unul din paradoxurile care există pe piața de consulting legat de faptul ca beneficiarii a peste 70% din piața consultanței globale sunt corporațiile care au cel mai performant management. Acest tip de clienți utilizau serviciile firmelor de consultanță pentru completarea echipelor proprii de management în diferite proiecte unde nu aveau resurse suficiente sau specializate, cât și pentru confirmarea anumitor decizii manageriale care trebuiau implementate fără a mai fi testate. Dacă la începuturile economiei de piață fiecare pas strategic era calculat foarte exact și testat înainte de implementare, în noua economie gradul de accelerare a schimbărilor a crescut simțitor. Nemaivând timp sa testeze atât de minuțios ipotezele și rezultatele deciziilor pe care le lua, mulți manageri apelau la o a doua părere a unor consultanți pentru a reduce riscurile deciziilor care trebuiau implementate rapid.

La etapa actuală, evoluția industriei de consultanță pentru afaceri este condiționată de tendințele tehnologizării, informatizării și globalizării lumii economice. În aceste condiții, relativ recent, a apărut o nouă categorie de servicii de consiliere, numită consultingul IT. Internetul a

schimbat radical modul de organizare și gestionare a afacerilor, întreprinderile contemporane nu mai pot rămâne competitive fără implementarea tehnologiilor și sistemelor informatice moderne. Cu toate că viitorul aparține tehnologiilor informaționale, ceea ce se adevărește prin ritmurile accelerate de dezvoltare a acestui sector, totuși, în 2015 de cea mai mare cerere s-a bucurat segmentul serviciilor de management operațional, reprezentând 67 miliarde USD sau 27,4 % din totalul pieței de consiliere, discipline principale ale consilierii operaționale sunt: gestiunea business-proceselor, vânzări și marketing, outsourcingul, managementul aprovizionărilor și achizițiilor, etc. În clasamentul global, consultingului financiar i-a revenit poziția secundă, cu 63 miliarde USD sau 25,7 % din cota de piață iar consultanța IT, s-a plasat pe locul trei cu un volum de 50 miliarde USD sau 20,4% din piață (*figura 2.2*), [8].

Capitolul II din teză la fel pune în evidență divergențele dintre tendințele ce se manifestau pe piața de outsourcing și destinațiile mondiale de externalizare, înainte și după criza economică din perioada anilor 2008-2009. În timp ce criza se făcea tot mai simțită în întreaga lume, specialiștii din domeniul externalizării business-proceselor au discutat mult despre impactul acesteia asupra pieței de outsourcing. Unii au crezut că piața internațională de outsourcing va suferi, alții însă, au susținut că industria outsourcingului poate beneficia, în cazul în care companiile vor percepe externalizarea ca o cale de a-și reduce costurile [10, p.4].

Recesiunea economică globală a modificat unele reguli de joc de pe piața internațională de outsourcing, ceea ce a condus la schimbarea comportamentului atât a utilizatorilor, cât și a furnizorilor de servicii de outsourcing. Din punctul de vedere al eficienței, beneficiarii au căutat consolidarea numărului de furnizori cu care au parteneriate. În același timp, ei au dat start contractării unor noi furnizori, această tendință a căpătat denumirea de "*multisourcing*" și a permis accesul pe piață pentru mulți furnizori de talie medie, și de asemenea a condus la reducerea valorilor (sumelor) și duratelor contractelor de outsourcing. Cele menționate, în consecință a condiționat o mai mare competiție între furnizorii de servicii de externalizare.

Criza a pus accent pe multe probleme, cum ar fi negocierea contractelor, managementul performanței și stabilirea prețurilor. Negocierea prețurilor a devenit o normă comună. Mai mult ca atât, furnizorii trebuiau să stabilească prețurile pe bază de rezultate. O schimbare a intervenit și în managementul riscurilor, care a devenit un subiect de mare interes, și nu doar un concept teoretic, companiile de externalizare fiind forțate să partajeze riscurile aferente proiectelor de outsourcing în egală măsură cu clienții săi. Pe parcursul perioadei de criză, comunitatea furnizorilor de servicii de externalizare au fost flexibili și adaptivi, iar perturbațiile de pe piață pe care le-au înfruntat au fost mult mai severe, decât cele, cu care s-au confruntat cumpărătorii serviciilor de outsourcing [11, p.9].

În timp ce economia globală își revenea de la consecințele crizei, industria de outsourcing s-a relansat și deja a început să înregistreze tendințe de creștere. Per total, activitatea de externalizare a înregistrat venituri în valoare de 351 miliarde USD în 2010, ceea ce constituie o creștere de 2,7% comparativ cu anul 2009. Această evoluție este mai mică decât cea înregistrată în perioada de până la criză, când creșterea atingea în jur de 9,9% anual (figura 2.3), [12, p. 5].

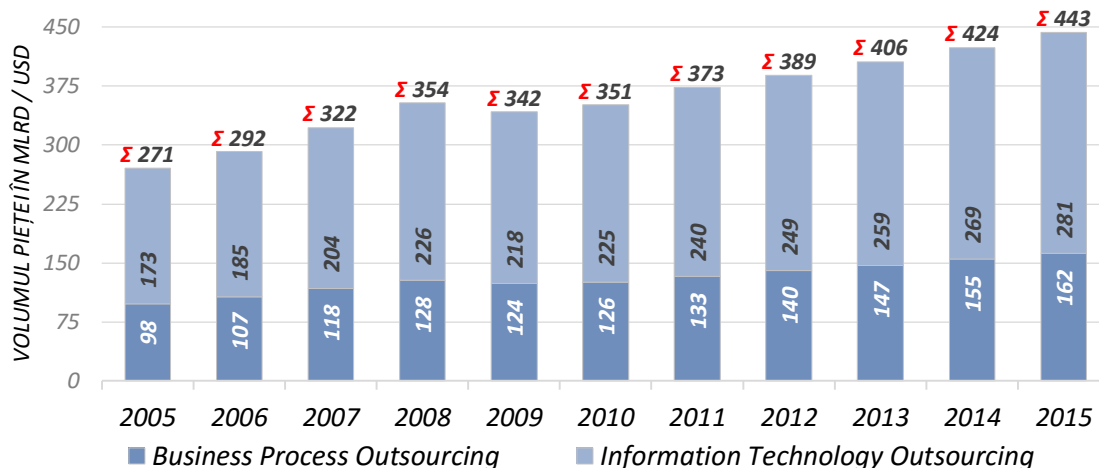


Figura 2.3. Evoluția pieței mondiale de outsourcing, anii 2005-2015

Sursa: elaborată de autor în baza [12, p. 5]

În ceea ce vizează destinațiile internaționale de externalizare, în anul 2014 sectoarele ITO și BPO din India au constituit împreună 130 miliarde USD, dublu față de anul 2010. Conform prognozelor "Nasscom", în 2015 sectorul de outsourcing indian va mai crește cu aproximativ 13%, înglobând la finele anului 146 miliarde USD, dintre acestea: 68 miliarde USD vor reveni ITO, 26 miliarde USD proiectelor BPM, 20 miliarde USD elaborării de hardware, 18 miliarde USD outsourcingului de engineering și 14 miliarde USD e-comerțului [13].

Una dintre caracteristicile notabile din perioada post-criză de pe piața globală de outsourcing este substituția Indiei de către China în topul destinațiilor de externalizare offshore, ceea ce se datorează creșterii sale rapide în domeniul outsourcingului IT și, nu în ultimul rând, datorită costurilor crescânde a forței de muncă în India. Acest fapt este ilustrat de evoluția spectaculoasă a sectoarelor ITO și BPO chineze, care în anul 2014 au înglobat 55,9 miliarde USD (plus 20% față de 2012), reprezentând 30,2% din piața mondială de offshore outsourcing, India la acest moment deține 46%, deci statisticile constată o diminuare simțitoare, de la an la an, între decalajul acestor două state [14].

Concluzionând cele menționate, putem afirma cu certitudine că ritmurile de evoluție și dezvoltare a consultanței pentru afaceri și outsourcingului pe plan internațional sunt în creștere, ceea ce se datorează în primul rând extinderii tot mai ample a economiei mondiale bazate pe cunoaștere, orientată actualmente spre informatizarea și tehnologizarea proceselor economice.

În capitolul 3, "*Evoluția și oportunitățile de dezvoltare a activității de consultanță și outsourcing internațional în Republica Moldova*", este prezentată evaluarea cantitativă și calitativă a volumului pieței autohtone de business-consulting și outsourcing IT, care a fost realizată de autor în baza datelor statistice primare ale BNS dar și grație implementării unei cercetări de piață prin anchetare industrială. Drept rezultat al analizei avantajelor și constrângerilor ce se manifestă la nivel național în domeniul investigat, au fost formulate previziuni estimative privind evoluția pieței serviciilor de consultanță din Republica Moldova pentru perioada anilor 2016-2020, dar și potențiale direcții de valorificare a avantajelor concurențiale din cadrul companiilor moldovenești de business-consulting.

În procesul de tranziție la economia de piață conjunctura economică din Republica Moldova a suferit schimbări radicale, a devenit evidentă necesitatea apariției unor mecanisme, repere și metode de management noi, care să asigure eficacitatea reformelor economice, ceea ce a oferit un vast teren pentru inițierea și desfășurarea proiectelor de consultanță și outsourcing.

Potrivit raportului FEACO pentru anii 2008-2009, piața europeană de consultanță a fost estimată în 2009 la 85,7 de miliarde EUR, înregistrând un regres de aproximativ 2% față de anul precedent din cauza crizei economice mondiale [15]. Paradoxal, dar în aceeași perioadă de timp, în Republica Moldova sectorul business-consultingului constată o creștere de 8,51% anual, atingând apogeul de 248,2 milioane MDL sau 22,3 milioane USD. Motivul, ca și în cazul statelor europene, este criza mondială, dar cu efecte diametral opuse asupra industriei de consultanță din Moldova. Explicația este simplă, și anume: companiile din Republica Moldova nu sunt conștiente de importanța serviciilor de consultanță, apelând la ele de cele mai multe ori doar în cazuri de urgență, unii dintre clienții care apelează la consultanță deja sunt într-o situație-limită, cerând soluții rapide, în speranța că acestea vor genera rezultate palpabile chiar a doua zi.

În baza datelor primare oferite de BNS, pentru anii 2007-2014, autorul constată o evoluție importantă a sectorului de consultanță pentru afaceri din Republica Moldova, de la 176,1 milioane MDL în 2007, până la 521,52 milioane MDL în 2014, ceea ce constituie o creștere de 296 %, practic triplă într-un interval de timp de opt ani (*figura 3.1*). Rata medie ponderată de creștere a constituit 16,21% anual - tempo comparabil cu ritmul de creștere mondial a sferei de consultanță și outsourcing în țările emergente în perioada anilor 2005-2015.

În 2014, pe piață activau 811 companii de consultanță care au înregistrat intrări în contul 611 - '*venituri din vânzări*', dintre care: 438 cu genul de activitate K74140 '*consultare pentru afaceri și management*' și 373 cu activitatea K74120 '*audit contabil și financiar*'. Totodată, autorul accentuează faptul că din totalul de întreprinderi de consultanță prezente pe piață, doar 10% au un

comportament pro-activ, ceea ce ar înseamnă că 80% sau 417,2 mil. MDL din piața de consultanță din Republica Moldova este concentrat în portofoliul a top 80 de companii.

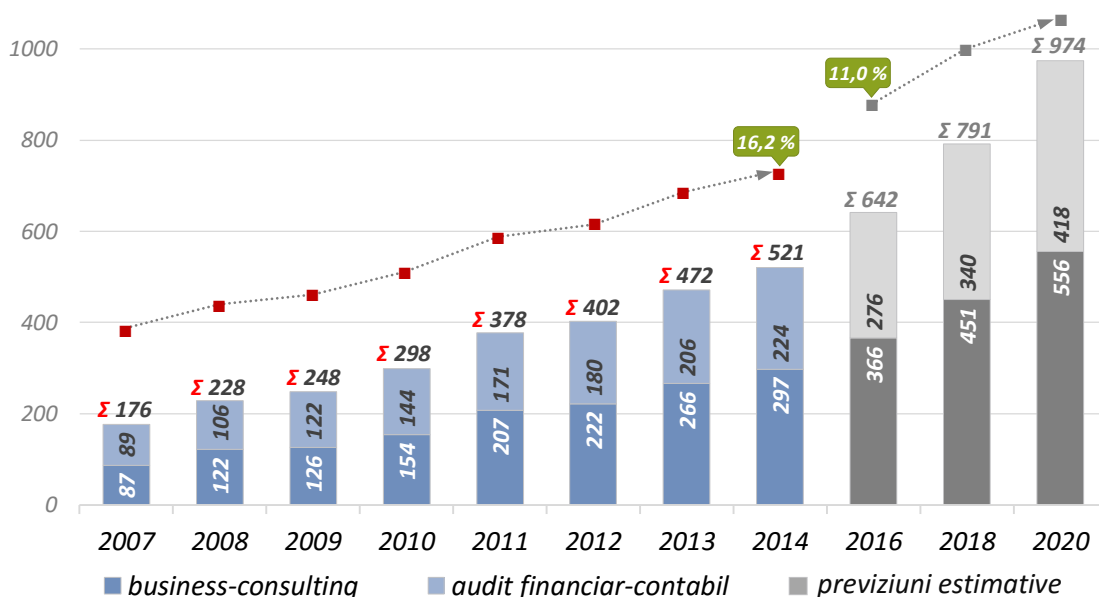


Figura 3.1. Piața serviciilor de consulting din Republica Moldova (mil. MDL)

Sursa: elaborată de autor

În vederea analizei și evaluării activității profesionale de consultanță pentru afaceri din Republica Moldova, în lunile octombrie-noiembrie 2015, autorul a realizat o cercetare de piață prin anchetare industrială. Conform rezultatelor, cele mai practicate domenii de consiliere s-au dovedit a fi: consilierea managerială și cea financiar-investițională, cărora le-a revenit câte 56,1%, autorul consideră că această îmbinare este suficient de argumentată reieșind din rațiunea interpătrunderii acestor domenii și contribuția acestora la soluționarea problemelor cu care se ciocnesc clienții de cele mai dese ori. Locul doi și trei le-a revenit auditului contabil (38,6%) și outsourcingului (35,1%).

Evoluția pieței de consulting în perioada anilor 2007 - 2014, se resimte și la nivel de cerere pentru acest gen de servicii, astfel 66,7% din respondenți sunt de părerea că cererea pentru consultanță este în continuă creștere.

În funcție de competiția pe piață, 64,9% din companiile investigate au indicat că se confruntă cu o concurență moderată iar 24,6 % consideră că mediul concurențial este puternic.

Cel mai frecvent la servicii de consultanță apelează companii care sunt orientate mai mult spre rezultat, decât spre evitarea eșecurilor. Această ipoteză se confirmă prin răspunsurile respondenților la întrebarea '*care este motivația principală a agenților economici ce solicită serviciile de consultanță?*'. Astfel, 68,4% consideră că '*ambția de extindere și dezvoltare*' constituie forța motrică a firmelor-beneficiare de consulting, pe locul doi se plasează dorința de

'maximizare a profitului' cu o pondere de 50,9 %, de asemenea o poziție importantă cu 42,1 % revine intenției de a 'lansa o afacere nouă sau o nouă sferă de activitate'.

Majoritatea dintre companiile care apelează la consultanță vor să schimbe ceva în organizația lor, ceva ce îi împiedică să obțină performanța pe care și-o doresc. Dar să schimbi unele tradiții și deprinderi în cadrul organizației, nu e lucru ușor, pe majoritatea schimbarea îi sperie, îi sperie și mai mult frica de nou. În mediul consultingului un criteriu determinant de apreciere a clienților este gradul de deschidere spre schimbare și inovare. Astfel 57,9% din firmele chestionate apreciază deschiderea spre schimbare a propriilor clienți ca fiind mare. Concomitent, 56,1% din consultanți au apreciat orientarea agenților economici din Republica Moldova spre implementarea noilor tehnologii (inovațiilor) ca fiind moderată, 40,4% o consideră mare și doar 3,5% au evaluat orientarea spre inovare ca foarte mare.

Rezumând rezultatele sondajului, dorim să subliniem faptul că circa 40% din companiile de consultanță participante la sondare, au apreciat rezistența agenților economici la implementarea schimbărilor ca fiind una mare și doar 12,3% o determină ca fiind mică. Printre barierele principale de care se ciocnesc consultanții la etapa de implementare a misiunilor de consiliere se numără:

- nedorința de a schimba unele tradiții și deprinderi deja existente - 64,9%);
- rezistența angajaților întreprinderii la implementarea schimbărilor - 54,9 %;
- neîncrederea conducerii firmei beneficiare în eficiența schimbărilor eventuale - (50,9 %).

În ciuda unei creșteri macroeconomice incerte în care se află Republica Moldova din cauza situației economico-politice, totuși, așteptările pentru sectorul activității de business-consulting sunt destul de optimiste. În opinia autorului, procesul de consolidare al pieței de consultanță va continua și se va intensifica. Din punctul de vedere al valorii pieței, în 2016 - 2020, cu siguranță nu va mai fi vorba despre o creștere spectaculoasă ca și în anii precedenți, din simplu motiv că actualul context economic nu va mai permite acest lucru. În viziunea noastră, rata medie ponderată de creștere va diminua de la 16,21% anual până la 10,0% - 12,0%. Prin urmare, putem deduce că în anul 2016 piața de consultanță va constitui estimativ 642 milioane MDL, în 2018 aproximativ 791 milioane MDL iar spre 2020 se va extinde până la 974 milioane MDL (*figura 3.1*).

Dacă ar fi să împărțim piața de business-consulting în proiecte '*ce ar fi bine de implementat*' și proiecte '*ce trebuie de implementat*', probabil că cererea pentru cele din prima categorie va diminua în anii ce urmează, de aceea, considerăm că companiile de consultanță ar trebui să-și concentreze oferta din viitorul apropiat pe cea de-a doua categorie de servicii.

Fragmentarea pieței de consultanță determinată de un număr mare de competitori (*811 companii în 2014*), dintre care o bună parte desfășoară activități sub numele generic de consultanță dar care în realitate nu au atribuție la acest gen de servicii, ne demonstrează că consilierea pentru

afaceri din Republica Moldova este în formare și încă nu a atins un prag de maturitate acceptabil. Prin urmare, dacă să ne referim la concurența dintre firmele de consultanță, în 2016-2020 va conta foarte mult flexibilitatea și capacitatea acestora de a livra soluții personalizate. După părerea noastră o etapă de selecție care va implica dispariția sau redefinirea poziției strategice a unora dintre întreprinderile de consultanță este inevitabilă. Firme de consiliere care pot într-adevăr să livreze valoare adăugată nu vor duce lipsă de cerere din partea clienților în perioada 2016 - 2018, totuși, chiar și ele vor constata un nivel de concurență mai ridicat.

Începând cu 2016, comportamentul utilizatorilor serviciilor de consultanță se va modifica datorită stagnării dezvoltării economice a Republicii Moldova prognozat pentru anii ce urmează. Drept consecință, beneficiarii vor fi mult mai atenți la valoarea adăugată adusa de proiectele de consultanță implementate. Totodată, există o particularitate care trebuie luat în calcul, de fapt acest aspect a fost formulat la finele lui 2009, de către Robert Maxim (CEO la Ensign Management Consulting), în contextul crizei economice mondiale de atunci, dar care și-a recăpătat actualitatea pentru firmele moldovenești la finele lui 2015 în condițiile unei incertitudini economice și politice. Potrivit lui R. Maxim, *"dacă acum câțiva ani consultanța era privită ca un lux al companiilor orientate spre inovație și dezvoltare, în prezent, ea ar putea deveni mai degrabă soluția de 'ieșire din impas' pentru întreprinderile aflate într-o situație critică, în care supraviețuirea este primul punct pe agenda zilnică a top-managementului"* [16].

Cu referire la piața serviciilor de outsourcing, în capitolul III al lucrării se relevă faptul că aceasta a început să se formeze în Republica Moldova pe la mijlocul anilor '90, prin prestarea serviciilor simple, pentru a se extinde mai apoi la domenii de activitate specializate și de o calificare înaltă. Inițial, outsourcingul viza în special, serviciile de curățare și de securitate. La începutul anilor 2000, experții din domeniul externalizării fac primii pași pentru a se impune în domeniul informaticii și gestiunii bazelor de date.

Analiza pieței outsourcingului autohton a fost axată preponderent pe cercetarea sectorului ITO (*Information Technology Outsourcing*), deoarece anume sfera TIC are potențialul de a deveni una dintre cele mai dinamice și mai productive sectoare economice din Moldova, mai mult decât atât, poate deveni un promotor al creșterii eficienței și al inovației în sectoarele economice tradiționale. În viziunea autorului, valorificarea oportunităților de externalizare din Republica Moldova trebuie axate pe consolidarea competitivității industriei IT, deoarece ea creează o valoare adăugată semnificativă, are una din cele mai mari perspective de creștere, precum și contribuie cel mai mult la transformarea și eficientizarea economiei per ansamblu.

Considerăm foarte ilustrativ și momentul că în anul 2007, înainte de criză, industriile consultanței și serviciilor ITO se aflau pe trepte imediat apropiate din punct de vedere a volumului

piețelor, 223,71 milioane MDL reveneau sectorului ITO și 176,09 milioane MDL business-consultingului. La finele lui 2014 însă, tehnologiile informaționale au depășit rezultatele sferei de consultanță pentru afaceri de 2 ori, 1046,27 milioane MDL în IT față de 521,52 milioane MDL în activitatea de consulting (figura 3.2). Acest salt impresionant încă o dată reliefează potențialul Republicii Moldova în dezvoltarea outsourcingului IT față de alte industrii chiar și atât de prospere precum este consultingul. În perioada anilor 2012-2014 rata medie ponderată de creștere a domeniului IT a constituit 26,52% anual. Accentuăm aici faptul că potrivit estimărilor experților europeni (www.oDesk.com), exportul IT din Moldova, asigurat de 'freelanceri' și, respectiv, nereflectat în balanța de plăți, constituia în anul 2011 aproximativ 15 milioane USD, deci constatăm că date statistice oficiale au un caracter destul de relativ.

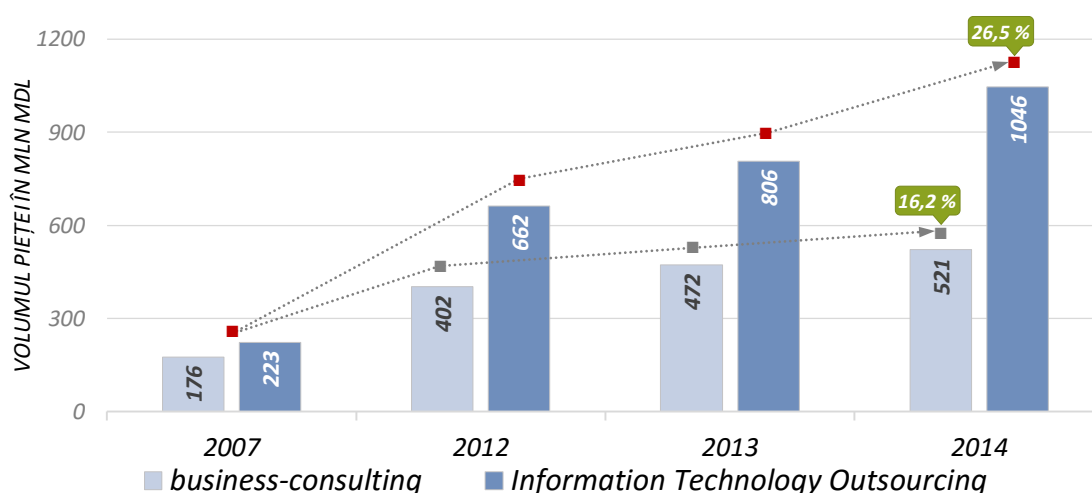


Figura 3.2. Evoluția pieței ITO față de piața serviciilor de consultanță din R.M.

Sursa: elaborată de autor

Actualmente mai mulți clienți din străinătate înaintează cererea, ca proiectele de elaborare a softului să fie instalate în Vest, iar fragmentele acestor proiecte - în țările Europei de Est. Una din aceste țări este România, unde sunt prezente practic toate corporațiile mondiale - Oracle, Microsoft, Dell, IBM. Nici unul din lideri IT nominalizați nu sunt prezenți pe piața Republicii Moldova, mai întâi de toate, din cauza lipsei unei "imagini IT", în al doilea rând - situația geopolitică care descurajează noi investiții. Totuși, în opinia autorului cauza principală rămâne a fi mediul de afaceri imperfect pentru businessul IT. Specificul companiilor din industria IT se caracterizează prin investiții capitale fixe minime în afacere, ceea ce permite o flexibilitate înaltă în relocarea afacerii în altă regiune sau țară. Astfel, companiile IT își desfășoară activitatea antreprenorială în țările cu un mediu mai atractiv, precum este România de exemplu. De aceea se impune reducerea poverii administrative pentru companiile IT, prin ajustarea procedurilor administrative, în vederea reducerii timpului și costurilor nemonetare la etapa de intrare în afaceri. Totodată, instrumentele fiscale manifestate prin facilitățile fiscale pentru personalul companiilor

IT sunt stabilite pentru o perioadă determinată (până la finele lui 2016). Pentru asigurarea dezvoltării durabile și planificarea afacerilor IT este importantă crearea unui mediu de afaceri și a unui cadru de reglementare previzibil pe termen lung.

Reieșind din avantajele și constrângerile pieței autohtone de business-consulting, în capitolul III al tezei, de asemenea au fost analizate și propuse spre implementare unele direcții și metode de formare a avantajelor competitive în companiile de consultanță. Conform opiniilor ce domină aria științifică, percepția consumatorului față de calitate serviciilor este determinată în primul rând de:

- Aspectul tehnic (*technical or outcome quality*) - calitatea prestării serviciilor;
- Aspectul funcțional (*functional or process quality*) - calitatea procesului de interacțiune.

În viziunea noastră, asigurarea calității tehnice în consulting este influențată de disponibilitatea în firma-consultant a cunoștințelor și abilităților unice, ce permit oferirea clienților unei expertize profesionale într-un anumit domeniu. Calitatea funcțională, la rândul său, este determinată de gestiunea eficientă a procesului de interacțiune cu clientul, care asigură implementarea proiectului de consulting prin colaborarea reciprocă consultant-client, în paralel formându-se percepția pozitivă a consumatorului față de serviciul achiziționat (*figura 3.3*).

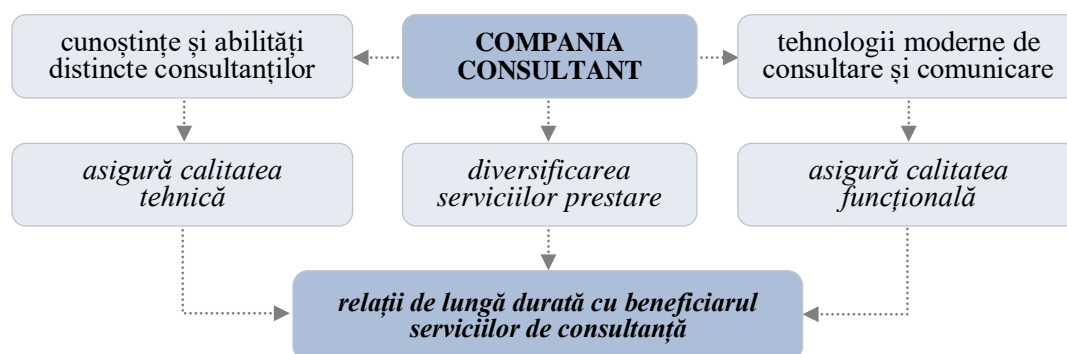


Figura 3.3. Factorii determinanți în dezvoltarea relațiilor de lungă durată cu clienții
Sursa: elaborată de autor

Astfel, în procesul de formare a avantajelor strategice concurențiale, organizațiile de consultanță urmează să-și concentreze eforturile asupra formării și dezvoltării unor cunoștințe și aptitudini unice, ce ar permite de a oferi clienților o calitate tehnică valoroasă. Pe de altă parte, este necesar de a perfecționa procesele de interacțiune cu clienții, asigurând o calitate funcțională excepțională. Posibilitatea diversificării ofertei de produse, la rândul său, va depinde de dezvoltarea potențialului intelectual al firmei de consultanță prin aplicarea unor strategii bazate pe:

- Externalizarea structurată a business-proceselor, efectuată cu o prudență deosebită prin păstrarea controlului în limite rezonabile asupra funcțiilor-cheie;
- Dezvoltarea strategiei de diferențiere, care subînțelege faptul că serviciile de consulting trebuie să aibă caracteristici unice, de o valoare indispensabilă pentru client;

- Gestiunea companiilor de consultanță abordată prin prisma managementului relațiilor cu clienții (stabilirea relații reciproc avantajoase pe termen lung);
- Valorificarea strategiilor de eficiență internă care în cazul proiectelor de consiliere au un impact major asupra percepției consumătorilor vis-a-vis de serviciile achiziționate.

Aspectele enumerate, vizează nemijlocit formarea avantajelor concurențiale în companiile de consultanță și sporesc eficiența lor economico-financiară pe termen lung, ceea ce în fond, reprezintă soluționarea problemei științifice formulată de autor în introducerea tezei.

CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI

Cercetând rolul și importanța activităților de consultanță și outsourcing internațional în formarea avantajelor concurențiale, la nivel național și internațional, în condițiile globalizării economice, formulăm următoarele *concluzii generale*:

1. În prezent, consultanță și outsourcingul înregistrează un trend ascendent semnificativ pentru dezvoltarea economiei bazate pe cunoaștere, de facto reprezentând două domenii de activitate distincte ele sunt parte integrantă a aceleiași sfere - industria serviciilor intelectuale. În fond, consultanța presupune generarea de noi cunoștințe, caracterizată prin trecerea cunoștințelor de la consultant - la beneficiarul serviciului. Outsourcingul la fel implică generarea și utilizare de cunoștințe care contribuie la creșterea avantajelor competitive ale clientului, însă spre deosebire de consultanță, cunoștințele rămân în proprietatea furnizorului de servicii.

2. Un imperativ al succesului în afaceri presupune o atenție deosebită operativității și exhaustivității serviciilor prestate, dar și consolidării relațiilor de colaborare și parteneriat cu scopul de a fortifica atitudinea de încredere reciprocă cu clienți, asigurând astfel tranzacții repetate. Una dintre modalitățile de gestiune eficientă a business-funcțiilor întreprinderii este externalizarea lor. Utilizarea serviciilor de outsourcing, inclusiv de către firmele de consultanță, are perspective semnificative pentru sporirea competitivității companiilor.

3. În perioada anilor 2007-2014, sectorul de business-consulting din Republica Moldova s-a extins de la 176,1 milioane MDL în 2007, până la 521,52 milioane MDL în 2014, ceea ce constituie o creștere de 296 %. Evoluția pieței de consultanță din Moldova se resimte și la nivel de cerere pentru acest gen de servicii, 66,7% din participanții la sondaj sunt de părerea că cererea pentru consultanță este în continuă ascensiune iar dinamica pieței poate fi considerată relativ accelerată, 70,2% din respondenți au indicat aplicarea strategiilor de creștere și dezvoltare a firmei.

4. Cel mai frecvent la servicii de consultanță în Republica Moldova apelează companii care sunt orientate rezultat, decât spre evitarea eșecurilor. Astfel, 68,4% din respondenți consideră că '*ambição de extindere și dezvoltare*' constituie forța motrice a firmelor utilizatoare de consultanță. Totodată accentuăm că 40% din firmele de consulting, au apreciat rezistența clienților săi la

implementarea schimbărilor ca fiind una mare, bariera principală fiind nedorința de a schimba tradițiile și deprinderile existente (64,9%). Concomitent, specificul mediului de afaceri autohton generează și alte constrângeri pentru activitate de consiliere, deseori agenții economici ghidați de suspiciuni sau neîncredere, evită să recurgă la astfel de servicii, situația lor economico-financiară ajungând la limita, când soluționarea problemelor devine extrem de dificilă.

5. În ciuda unei creșteri macroeconomice incerte în care se află Republica Moldova, așteptările pentru sectorul activității de consulting sunt optimiste. Procesul de consolidare al pieței de consultanță se va intensifica. Clienții vor solicita servicii de consultanță din ce în ce mai complexe, ce va impulsiona formarea unor echipe de consultanți profesioniști cu un diapazon de competență larg. Din punctul de vedere al valorii pieței, în 2016 - 2020, cu siguranță nu va mai fi vorba despre o creștere spectaculoasă ca în anii precedenți, aceasta limitându-se la 11,0% anual, prin urmare, putem deduce că în 2016 piața de consultanță va constitui estimativ 642 mil. MDL, în 2018 aproximativ 791 mil. MDL iar spre 2020 se va extinde până la 974 mil. MDL.

6. În ceea ce privește competiția între firmele de consultanță, în 2016-2020 va conta foarte mult flexibilitatea și capacitatea acestora de a livra soluții personalizate. Acele firme de consiliere care pot într-adevăr să livreze valoare adăugată nu vor duce lipsă de cerere din partea clienților, totuși, chiar și ele vor constata un nivel de concurență mai ridicat. Comportamentul clienților se va modifica datorită stăgnării dezvoltării economice, drept consecință, ei vor fi mult mai atenți la valoarea adăugată adusa de proiectele de consultanță. Prețul stabilit pe pachete de servicii nu va mai fi o soluție viabilă pentru companiile de business-consulting, remediul care se impune este orientarea spre stabilirea prețului pentru consiliere ca raport procentual din valoarea adăugată generată de misiunile de consultanță.

7. Conducătorii întreprinderilor din Republica Moldova percep outsourcingul ca un instrument de realizare a economiilor, decât un mecanism de creștere a competitivității datorită aplicării unor noi resurse intelectuale și tehnologii avansate. Instabilitatea mediului național de afaceri, de asemenea nu contribuie la dezvoltarea outsourcingului. Întreprinderile autohtone sunt orientate spre relații contractuale pe termen scurt, pe când outsourcingul presupune încheierea contractelor pe termen lung. În consecință, spre externalizare se transmit procese standard, ce nu necesită formarea și/sau aplicarea noilor cunoștințe, ca rezultat, impactul asupra competitivității firmei este nesemnificativ.

8. Competitivitatea companiilor de consultanță, în mare parte, se bazează pe capacitatea acestora de a intensifica eficiența internă și de a stabili relații reciproc avantajoase pe termen lung cu clienții. Această capacitate constituie un avantaj concurențial reală, deoarece permite companiilor să atingă o superioritate durabilă pe piață, care poate fi exprimată în indicatori economici palpabili precum ar fi cifra de afaceri sau profitul.

9. Strategiile concurențiale aplicabile domeniului de business-consulting sunt determinate de un anumit specific. Capacitatea firmelor de consulting de a obține o poziție de lider pe piață prin aplicarea strategiei de dominație prin cost este destul de limitată, deoarece furnizarea serviciilor de consultanță are la bază munca specialiștilor bine plătiți. În plus, consultingul este un serviciu cu un grad sporit de contacte directe cu beneficiari, iar în acest caz, implicarea clientului în misiunea de consulting influențează într-o măsură însemnată calitatea, performanța și costul proiectului. În acest context, pentru firmele de consultanță este mai rezonabilă utilizarea strategiei de diferențiere, care subînțelege faptul că serviciile consultantului trebuie să întrunească caracteristici unice, de o valoare indispensabilă pentru client.

10. Evoluția este ireversibilă spre o economie a cunoașterii bazată pe cooperare, interdependență și responsabilitate reciprocă. Putem vorbi despre o mișcare evolutivă spre conexiunea care generează noi factori de competitivitate, legați în special, de capacitățile cognitive ale infrastructurii, competențe profesionale, business-consulting și outsourcing.

Problema științifică importantă soluționată în teză constă în determinarea căilor de dezvoltare a pieței de consultanță în Republica Moldova prin identificarea direcțiilor de sporire a avantajelor concurențiale și creșterea eficienței în activitatea de consultanță, inclusiv prin aplicarea outsourcingului business-proceselor, în scopul corelării cu practicile internaționale și valorificării oportunităților existente în condițiile globalizării economice.

În vederea dezvoltării activităților de consultanță și outsourcing internațional, dar și depășirii constrângerilor existente pe piața serviciilor de business-consulting și externalizare din Republica Moldova, formulăm următoarele **recomandări**:

1. Redefinirea obiectivelor și sarcinilor AACM, în vederea concentrării lor asupra:

- Creării unei imagini pozitive a pieței de consulting prin elaborarea rapoartelor anuale de evaluare a pieței, reflectarea tendințelor din cadrul ei, difuzarea rezultatelor obținute etc.;
- Crearea unui cadru obiectiv de atestare și certificare națională dar și a unor metode de control pentru respectarea regulilor de joc prestabilite;
- Dezvoltarea unui climat de profesionalism și etică în prestarea serviciilor de consultanță către beneficiari acestui tip de servicii.

În anii ce urmează AACM trebuie să devină un sprijin pentru firmele de business-consulting, dar în același timp această asociație trebuie să constituie un reper și pentru utilizatorii serviciilor de consultanță, oferindu-le acestora garanția ca proiectele de consiliere implementate de firmele membre corespund anumitor standarde.

2. În procesul de formare a avantajelor concurențiale strategice, companiilor de consultanță se recomandă să-și concentreze eforturile asupra formării și dezvoltării unor cunoștințe și aptitudini unice, ce ar permite de a oferi clienților o calitate tehnică valoroasă. Pe de altă parte,

este necesar de a perfecționa procesele de interacțiune cu clienții, asigurând o calitate funcțională înaltă. Posibilitatea diversificării ofertei de produse, la rândul său, va depinde în egală măsură de dezvoltarea potențialului intelectual al firmei de consultanță și gestiunea eficientă a proceselor de interacțiune cu clienții.

3. Recomandăm aplicarea modelelor de externalizare de către companiile de consultanță pe durata proiectelor de consiliere, cel mai mare potențial având două direcții și anume:

- Atragerea firmelor exterioare pentru gestiunea proceselor conexe (colectarea și analiza datelor, aplicarea unor instrumente predefinite) sau de deservire a activităților principale;
- Crearea unor grupe (colective) temporare pentru realizarea proiectelor de consultanță de anvergură sau de specializare îngustă în domenii specifice de activitate.

4. Recomandăm firmelor de consultanță să acorde o atenție deosebită strategiilor de eficiență internă (numărul și componența profesională a personalului) care în cazul proiectelor de consiliere au un impact major asupra percepției consumatorilor vis-a-vis de serviciile de consultanță primite, prin urmare, influențând viitorul comportament al consumatorilor, legat de fidelizare lui.

5. Se recomandă implicarea companiilor de consultanță pentru dezvoltarea sistemului de management al cunoștințelor din interiorul firmei-beneficiare prin:

- Furnizarea către angajați a informațiilor și cunoștințelor sistematizate prin apelarea la experți, baze de date, cercetări și inovații efectuate în exteriorul firmei;
- Formarea sistemelor de instruire a personalului prin outsourcing în corespundere cu obiectivele strategice ale întreprinderii;
- Crearea mecanismelor de delocalizare/diseminarea a cunoștințelor organizaționale.

6. Republica Moldova are nevoie de promovarea politicilor de atragere a investițiilor, chiar dacă este calificată de investitori drept una cu riscuri și cu o piață de desfacere redusă. Oportunități noi în acest context pot fi obținute prin outsourcing, care contribuie la utilizarea optimă a avantajelor oferite de specializare internațională, permite agenților economici de a accesa resurse, în special tehnologii avansate și competențe intelectuale, de care nu dispun sau nu le pot achiziționa.

7. Considerăm oportună implementarea externalizării în calitate de o posibilă strategie în cazul organizațiilor care încredințează funcționalități majore unor furnizori externi, specializați în anumite servicii, și în acest context, preluarea bine gândită a strategiilor de outsourcing din diferite țări, poate avea efecte benefice pentru firma-utilizator și economia națională.

8. Recomandăm intervenții guvernamentale, prin consultarea sectorului privat (asociațiilor și întreprinderilor din ramură), pentru crearea unui mediu legislativ și normativ dedicat activităților de consultanță și outsourcing (ex.: elaborarea legii cu privire la consultanță/outourcing), ce ar reglementa domeniile respective, sporind astfel gradul de siguranță și stimulând astfel investiții în aceste segmente ale pieței serviciilor intelectuale.

9. Dezvoltarea și implementarea inițiativelor orientate spre încurajarea utilizării serviciilor de consulting și outsourcing prin crearea unor centre sau organizații consultative dar și a unor mecanisme de finanțare și/sau subvenționare de stat, a proiectelor ce vizează modernizarea tehnologică sau organizațională, engineeringul și reengineeringul companiilor autohtone din sectoarele tradiționale ale economiei (agricultură, industrie).

10. Atragerea companiilor multinaționale și crearea parteneriatelor în domeniul ITO. Prezența STN este esențială pentru dezvoltarea industriei IT, deoarece acestea aduc o cultură de business și investesc în numeroase proiecte locale. Această recomandare poate fi realizată prin implementarea proiectelor ITO pe termen lung, crearea parteneriatelor cu instituțiile internaționale IT, aderarea la organizații internaționale, convenții și programe IT

BIBLIOGRAFIE

1. KUBR M. Management Consulting, AMCOR, București 1992, 616 p. ISBN 9739560717.
2. ПЯТЕНКО С. Выбор аудитора и консультанта. 1998, 176 с. ISBN 589240030118.
3. SERDUNI S. Outsourcing - instrument de menținere și sporire a competitivității. Politici economice de integrare europeană. Chișinău, 2005, p. 23-25. ISBN 9975-75-332-9.
4. КОТЛЯРОВ. Современные формы аутсорсинга управления брендом и сбытом. Практический маркетинг, 2010, N8 (162), с. 12-16.
5. ZUBCO R. Managementul riscurilor în cadrul contractelor de outsourcing. Studia Universitatis Moldaviae. Nr. 7(87), Chișinău, 2015, p. 135-138. ISSN 1857-2073.
6. ZUBCO R. Rolul serviciilor de consultanță și outsourcing în formarea capitalului intelectual al întreprinderii. Economica. 2015, Nr 4 (94), p. 40-46. ISSN 1810-9136.
7. РАДЬКО О. Ю. Оценка факторов внешней среды, влияющих на качество консалтинговых услуг. <http://sci-article.ru> (accesat la 28.11.2015).
8. Global Consulting Market. <http://www.consultancy.uk/consulting-industry/global-consulting-market> (accesat la 28.11.2015).
9. Top 10 largest management consulting firms of the globe. <http://www.consultancy.uk/news/> (accesat la 28.11.2015).
10. International Business Times. Global Outsourcing: Opportunities and Risks, 2011. 10 p.
11. NAIR E. Shaping the Battleground for GS100 Service Providers. In Global Outsourcing Compendium, 2010, p. 7 - 12.
12. TOMAS V. Accenture. Global Offshoring and Outsourcing Market Dynamics p. 5. <http://www.softec.sk/files/Softecon/softecon2012/prednasky/> (accesat la 28.11.2015).
13. India IT-BPM Overview. <http://www.nasscom.in/indian-itbpo-industry>. (accesat la 28.11.2015).
14. China undertakes 30 percent of the global offshore service outsourcing market. <http://en.people.cn/n/2015/1112/c98649-8975614.html> (accesat la 28.11.2015).
15. European Federation of Management Consultancies Associations. Survey of the European Management Consultancy. <http://www.feaco.org> (accesat la 28.11.2015).
16. ROXANA A. Consultanța nu e un lux. <http://www.cariereonline.ro/articol/consultanta-nu-e-un-lux> (accesat la 28.11.2015).

LISTA LUCRĂRILOR ȘTIINȚIFICE PUBLICATE LA TEMA TEZEI

Articole în reviste științifice de profil:

1. **ZUBCO, R.** *Rolul serviciilor de consultanță și outsourcing în formarea capitalului intelectual al întreprinderii.* Revista Economica. Decembrie 2015, Nr 4 (94), p 40-46, (0,41 c.a.). ISSN 1810-9136. Categoria B.
2. **ZUBCO, R.** *Managementul riscurilor în cadrul contractelor de outsourcing.* Revista Studia Universitatis Moldaviae. Decembrie 2015, Nr. 7 (87), p 135-138, (0,46 c.a.). ISSN 1857-2073. Categoria B.
3. **ZUBCO, R.; LOBANOV, N.** *Dinamica pieței serviciilor de consultanță din Republica Moldova și reflectarea principalelor tendințe ale ei.* Revista Economica. Iunie 2011, Nr. 2 (76), p 21-25, (0,31 c.a.). ISSN 1810-9136. Categoria B.
4. **ZUBCO, R.; LOBANOV, N.** *Engineeringul - procedeu de inovare tehnologică a industriei Republicii Moldova.* Revista Economica. Septembrie 2010, Nr. 3 (73), p 100-108, (0,57 c.a.). ISSN 1810-9136. Categoria B.
5. **ZUBCO, R.** *Piața Internațională a serviciilor de consultanță în afaceri - realități și perspective.* Revista Economica. Octombrie 2009, Nr. 5 (69), p 75-80, (0,25 c.a.). ISSN 1810-9136. Categoria B.

Materiale/teze la forurile științifice:

6. **ZUBCO, R.; LOBANOV, N.** *Development aspects of engineering and reengineering activity in the Republic of Moldova.* În: Institutions and economic performance. conf. șt. intern., Iași, 18-19 Iunie, 2010. Iași, 2010, p 611-617, (0,48 c.a.). ISBN 978-973-703-549-3.
7. **ZUBCO, R.** *Unele aspecte în evoluția activității de consulting din Republica Moldova.* În: Simpozionul Științific al Tinerilor Cercetători. conf. șt. intern., Chișinău, 14-15 Aprilie 2011, Ediția a IX-a. Chișinău, 2011, p 170-173, (0,25 c.a.). ISBN 978-9975-75-577-1.
8. **ZUBCO, R.** *Activitatea de consulting-engineering ca factor prioritar în asigurarea competitivității în Republica Moldova.* În: Simpozionul Internațional al Tinerilor Cercetători. conf. șt. intern., Chișinău, 28-29 Aprilie 2010, Ediția a VIII-a. Chișinău, 2010, p 211-214, (0,32 c.a.). ISBN 978-9975-75-543-6.
9. **ZUBCO, R.** *Reengineeringul - prioritate strategică a restructurării economice în Republicii Moldova,* În: Simpozionul Internațional al Tinerilor Cercetători. conf. șt. intern., Chișinău, 10-11 Aprilie 2009, vol. I, Ediția a VII-a. Chișinău, 2009, p 134-138, (0,33 c.a.).

ADNOTARE

Zubco Roman, "Dezvoltarea activității de consultanță și outsourcing internațional în Republica Moldova", teza de doctor în științe economice, specialitatea: 521.02. Economie mondială; relații economice internaționale. Chișinău, 2016.

Structura tezei: introducere, trei capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografie cu 200 titluri, 11 anexe, 19 figuri, 13 tabele, 136 de pagini de text de bază. Rezultatele obținute au fost publicate în 9 articole științifice.

Cuvinte cheie: activitate de consultanță, outsourcing, externalizare, globalizare economică, competitivitate, relații economice internaționale, economia cunoașterii, engineering, mediu de afaceri, strategie de dezvoltare, fluxuri comerciale și financiare, subcontractare, avantaje concurențiale.

Domeniul de cercetare îl constituie aspectele teoretice și practice ale activității de consultanță și outsourcing internațional în condițiile globalizării economice.

Scopul tezei: identificarea factorilor și a modalităților de dezvoltare a activității de consultanță și outsourcing internațional ca instrumente de formare a avantajelor concurențiale, la nivel național și internațional, în condițiile globalizării economice.

Obiectivele cercetării: determinarea factorilor de influență și tendințelor ce se manifestă pe piața internațională a serviciilor de consultanță; analiza destinațiilor și tendințelor outsourcingului internațional în contextul crizei din anii 2008-2009 și în condițiile actuale; realizarea unui studiu în vederea evaluării situației pe piața autohtonă a serviciilor de consultanță, avantajelor și limitelor pieței respective; identificarea căilor de valorificare a oportunităților outsourcingului internațional în Republica Moldova ca domeniu specific de activitate a consultingului.

Noutatea științifică a tezei rezidă în următoarele elemente: dezvoltarea aspectelor teoretice privind activitatea de consultanță și outsourcing internațional prin concretizarea conceptelor și sistematizarea particularităților acestora; identificarea activității de consultanță și outsourcing ca instrumente de formare a avantajelor concurențiale în condițiile globalizării economice; efectuarea diagnozei pieței serviciilor de consultanță din Republica Moldova și evaluarea tendințelor care se manifestă pe această piață, prin prisma cererii și ofertei; determinarea factorilor ce contribuie la dezvoltarea activității de consultanță și outsourcing în Republica Moldova, dar și a constrângerilor existente în domeniile respective.

Semnificația teoretică și valoarea aplicativă a lucrării. Cercetările efectuate constituie o contribuție la dezvoltarea fundamentelor teoretice a activității de consultanță și outsourcing internațional. Rezultatele cercetării au un caracter aplicativ pentru specialiștii care activează în sfera serviciilor de consultanță, preocupați de creșterea competitivității și o interacțiune eficientă cu clienții, extinderea activității și valorificarea rezervelor existente. De asemenea, valoarea practică este determinată de posibilitatea implementării recomandărilor care vizează oportunitățile outsourcingului în Republica Moldova, corelate cu tendințele și practicile internaționale.

Problema științifică soluționată constă în determinarea căilor de dezvoltare a pieței de consultanță în Republica Moldova prin identificarea direcțiilor de sporire a avantajelor concurențiale și creșterea eficienței în activitatea de consultanță, inclusiv prin aplicarea outsourcingului business-proceselor, în scopul corelării cu practicile internaționale și valorificării oportunităților existente în condițiile globalizării economice.

Implementarea rezultatelor științifice este confirmată prin certificate de implementare, eliberate de B.C. "Mobiasbanca - Groupe Société Générale" S.A., Î.C.S. "Raiffeisen Leasing" S.R.L. și Î.C.S. "INFODEBIT" S.R.L. parte a grupului internațional "Julianus INKASSO".

ANNOTATION

Zubco Roman, "Development of consulting activity and international outsourcing in Republic of Moldova", PhD thesis in economic science, specialty: 521.02. World economy; international economic relations. Chisinau, 2016.

Structure of the thesis: introduction, three chapters, general conclusions and recommendations, bibliography with 200 titles, 11 annexes, 19 figures, 13 tables, 136 pages of text. The results obtained from the research have been published in 9 scientific articles.

Keywords: consulting, outsourcing, externalization, economic globalization, competitiveness, international economic relations, knowledge economy, engineering, development strategy, commercial and financial flows, competitive advantages.

The field of research: includes theoretical and practical aspects of the international consulting activity and outsourcing in conditions of economic globalization.

The aim of the research: identification of the factors and means of the development of international consulting and outsourcing as tools for creation of competitive advantages, at both the national and international levels, in the context of economic globalization.

The objectives of the research: determination of factors of influence and tendencies that are manifested on the international advisory services' market; analysis of destinations and tendencies of the international outsourcing in the context of crisis of 2008 - 2009 and in the present conditions; elaboration of a study in order to evaluate the situation on the domestic advisory services' market, as well as the advantages and limits of the respective market; identification of ways to capitalize the international outsourcing opportunities in the Republic of Moldova, as a specific field of consulting activity.

The scientific novelty of the thesis is based on the following elements: the development of the theoretical aspects regarding the international consulting activity and outsourcing by defining concepts and systematizing their particularities; identification of advisory activity and outsourcing as tools for creation of competitive advantages in the framework of economic globalization; conducting diagnosis of the consulting services' market in Moldova and assessing its trends, in terms of supply and demand; determination of the factors that contribute to the development of consulting and outsourcing in Moldova, but also of the existing constraints in the respective areas.

Theoretical and practical relevance of the thesis. The research carried out represents a contribution to the development of theoretical fundamentals of international consulting and outsourcing. The results generated by the research have a practical relevance for the specialists that activate in the field of consulting services, concerned to raise the competitiveness and focused on the effective interaction with customers, business expansion and capitalization of the existing reserves. Also, the practical value is determined by the possibility of implementing the recommendations regarding the opportunities for outsourcing in Moldova, correlated with international trends and practices.

The scientific problem solved in the field is determining the ways to develop the consultancy market in Moldova, by identifying directions to increase the competitive advantages and efficiency in the consulting activity by applying outsourcing of business-processes, in order to meet and match international practices and enhance the existing opportunities, in the context of economic globalization.

Implementation of the scientific results is confirmed by certificates of implementation, issued by B.C. "Mobiasbanca - Groupe Société Générale" S.A., Î.C.S. "Raiffeisen Leasing" S.R.L. and Î.C.S. "IFODEBIT" S.R.L., part of international group "Julianus INKASSO".

АННОТАЦИЯ

Зубко Роман, "Развитие консалтинговой деятельности и международного аутсорсинга в Республике Молдова", диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук, специальность: 521.02. Мировая экономика; международные экономические отношения. Кишинев, 2016.

Структура диссертации состоит из введения, трех глав, общих выводов и рекомендаций, списка цитируемой литературы - 200 источников, 19 рисунков, 13 таблиц и 11 приложений. Работа содержит 136 страниц основного текста. Результаты исследования были опубликованы в 9 научных работах.

Ключевые слова: консалтинг, аутсорсинг, экстернализация, инжиниринг, экономическая глобализация, международные экономические отношения, экономика знаний, конкурентоспособность, стратегическое развитие, торговые и финансовые потоки, конкурентное преимущество.

Область исследования: включает в себя анализ теоретических и практических аспектов международного консалтинга и аутсорсинга в условиях глобализации экономики.

Цель диссертационной работы: выявление факторов влияния и способов воздействия на развитие международного консалтинга и аутсорсинга в качестве методик формирования конкурентных преимуществ на национальном и международном уровне в условиях экономической глобализации.

Задачи исследования: выявление факторов влияния и основных тенденций международного рынка консалтинговых услуг; анализ трендов и направлений международного аутсорсинга в условиях мирового кризиса 2008-2009 годов и в нынешнее время; исследование внутреннего рынка консалтинговых услуг с целью выявления преимуществ и ограничений рынка; выявление способов развития международного аутсорсинга в Молдове, как части консалтинговой деятельности.

Научная новизна диссертации заключается в: развитии теоретических аспектов международного консалтинга и аутсорсинга путём уточнения данных понятий и систематизации их особенностей; рассмотрение консалтинга и аутсорсинга как методик формирования конкурентных преимуществ в условиях глобализации экономики; экономическая диагностика рынка консалтинговых услуг Молдовы и оценка тенденций рынка с точки зрения спроса и предложения на эти услуги; определение факторов влияющих на развитие консалтинга и аутсорсинга в Молдове, а также выявление существующих ограничений этих областей.

Теоретическая и прикладная значимость работы. Данное исследование является вкладом в разработку теоретических основ международного консалтинга и аутсорсинга. Результаты исследования имеют практическое применение для специалистов из сферы консалтинговых услуг, интересующихся вопросами повышения конкурентоспособности и результативным взаимодействием с клиентами, ростом бизнеса и расширением существующих резервов. Кроме того, практическая ценность определяется возможностью внедрения рекомендаций, направленных на эффективное использование аутсорсинга в Молдове, согласно международным тенденциям и практике.

Решение научной проблемы заключается в выявлении способов развития рынка консалтинга Молдовы, путем определения направлений повышения конкурентных преимуществ и эффективности консалтинговой деятельности, включая аутсорсинг бизнес-процессов, в соответствии с международной практикой, с целью расширения существующего потенциала, в условиях экономической глобализаций.

Внедрение научных результатов настоящего исследования подтверждено сертификатами о внедрении, выданными: В.С. "Mobiasbanca - Groupe Société Générale" S.A., Î.C.S. "Raiffeisen Leasing" S.R.L. и Î.C.S. "INFODEBIT" S.R.L. часть международной группы "Julianus INKASSO".

ZUBCO ROMAN

**DEZVOLTAREA ACTIVITĂȚII DE CONSULTANȚĂ ȘI
OUTSOURCING INTERNAȚIONAL
ÎN REPUBLICA MOLDOVA**

**521.02. ECONOMIE MONDIALĂ; RELAȚII ECONOMICE
INTERNAȚIONALE**

Autoreferatul tezei de doctor în științe economice

Aprobat spre tipar: 10.05.2016

Hârtie ofset. Tipar ofset.

Coli de autor: 1,67

Formatul hârtiei 60x84 1/16

Tiraj: 50 exemplare

Comanda Nr. AR-001

Centrul de copiere și multiplicare,
înregistrat în baza Patentei de Întreprinzător seria AB, nr. 192504, cod fiscal 0990106886924.

Adresa: str. Mitropolitul Gavriil Bănulescu-Bodoni 57, Chișinău, MD 2005.

Tel: (+373) 79 448 078, e-mail: xerox-bodoni-57@mail.ru