

**INSTITUTUL NAȚIONAL DE CERCETĂRI ECONOMICE**

**Cu titlu de manuscris  
C.Z.U.: 336.717.061(478)**

**POPA VIORICA**

**PERFECȚIONAREA MANAGEMENTULUI STRATEGIC  
ÎN CADRUL INSTITUȚIILOR DE MICROFINANȚARE  
DIN REPUBLICA MOLDOVA**

**Specialitatea: 521.03 – ECONOMIE ȘI MANAGEMENT  
în domeniul de activitate**

Teză de doctor în științe economice

Conducător științific:



CATAN Petru,  
doctor habilitat, profesor universitar,  
521.03. – Economie și management

Autor:



POPA Viorica

**CHIȘINĂU, 2019**

**© POPA Viorica, 2019**

## CUPRINS

<b>ADNOTARE</b> (în română , rus și englez ) .....	5
<b>LISTA ABREVIERILOR</b> .....	8
<b>INTRODUCERE</b> .....	10
<b>1. ABORDĂRI TEORETICO-METODOLOGICE ALE MANAGEMENTULUI STRATEGIC ÎN CADRUL INSTITUȚIILOR DE MICROFINANȚARE</b> .....	17
1.1. Aspecte conceptuale ale dezvoltării viziunii contemporane a strategiei și a managementului strategic .....	17
1.2. Particularitățile modelelor de management strategic în cadrul instituțiilor de microfinanțare.....	29
1.3. Fundamentarea conceptului de microfinanțare prin prisma modelelor strategice .....	40
1.4. Concluzii la capitolul 1.....	49
<b>2. MANAGEMENTUL STRATEGIC – PREMISĂ STRATEGICĂ DE DEZVOLTARE A INSTITUȚIILOR DE MICROFINANȚARE LA NIVEL NAȚIONAL ȘI INTERNAȚIONAL</b> .....	52
2.1. Analiza experienței internaționale privind modelele de management strategic utilizate în sectorul de microfinanțare.....	52
2.2. Diagnosticarea strategică a sectorului de microfinanțare din Republica Moldova bazat pe analiza performanței strategice .....	68
2.3. Configurarea strategică a organizațiilor de microfinanțare din Republica Moldova prin prisma managementului strategic .....	92
2.4. Concluzii la capitolul 2.....	101
<b>3. PERFECȚIONAREA STRATEGIILOR MANAGERIALE DE DEZVOLTARE ÎN ACTIVITATEA INSTITUȚIILOR DE MICROFINANȚARE DIN REPUBLICA MOLDOVA</b> .....	104
3.1. Îmbunătățirea direcțiilor strategice de dezvoltare a sectorului de microfinanțare prin conformarea cadrului legal de reglementare .....	104
3.2. Recomandări privind metodologia implementării unui model modern de management strategic în cadrul instituțiilor de microfinanțare .....	113
3.3. Evaluarea și consolidarea procesului de dezvoltare a instituțiilor de microfinanțare în baza unui model de management strategic .....	120
3.4. Concluzii la capitolul 3.....	142
<b>CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI</b> .....	144
<b>BIBLIOGRAFIE</b> .....	149

<b>ANEXE</b> .....	162
<b>Anexa 1.</b> Principalele tr s turi definatorii ale noțiunii de „strategie” dup Ovidiu Nicolescu.....	163
<b>Anexa 2.</b> Tr s turile definatorii ale managementului strategic comparativ cu planificarea strategic .....	164
<b>Anexa 3.</b> Fazele evoluției managementului strategic dup Glueck, Kaufman i Wallek.....	165
<b>Anexa 4.</b> Avantajele i dezavantajele managementului strategic.....	166
<b>Anexa 5.</b> Sinteza modelelor strategice clasice pentru organizație.....	168
<b>Anexa 6.</b> Prezentarea modelelor strategice oferite de K. Andrews, Modelul LCAG (A.Learned, N.Christensen, J.Andrews, S.Guth R. Daft i J. Carles).....	169
<b>Anexa 7.</b> Tipologia strategiilor manageriale.....	171
<b>Anexa 8.</b> Evoluția microfinanț rii „clasice” pe plan mondial.....	173
<b>Anexa 9.</b> Caracteristica instituțiilor de microfinanțare în Federația Rus .....	174
<b>Anexa 10.</b> Evoluția modelelor de microfinanțare în Basarabia în sec. XIX-XX.....	175
<b>Anexa 11.</b> Reglement ri în sectorul de creditare nebancar (sectorul de microfinanțare) din Republica Moldova.....	176
<b>Anexa 12.</b> Donatorii sectorului de microfinan are din Republica Moldova.....	179
<b>Anexa 13.</b> Evoluția principalilor indicatori de activitate ai OMF, în perioada 2006-2017, mil. MDL.....	180
<b>Anexa 14.</b> Segmentarea strategic a resurselor financiare oferite de c tre S.A. Corporația de Finanțare Rural .....	181
<b>Anexa 15.</b> Aviz asupra proiectului CNPF „Legea pentru aprobarea Strategiei de dezvoltare a pie ei financiare nebancare pe anii 2016-2020 i a Planului de ac iuni pentru implementarea Strategiei de dezvoltare a pie ei financiare nebancare pe anii 2016-2020”.....	182
<b>Anexa 16.</b> Aviz asupra proiectului Hot rârrii CNPF „Privind aprobarea Instrucțiunii cu privire la raportarea organizațiilor de microfinanțare”.....	183
<b>Anexa 17.</b> Model managerial pentru organiza ia de microfinan are din Marea Britanie.....	184
<b>Anexa 18.</b> Model de analiz a punctelor forte i slabe ale unei organizații de microfinanțare.....	187
<b>Anexa 19.</b> Model de analiza SWOT a organiza iei de microfinan are.....	189
<b>Anexa 20.</b> Chestionar privind evaluarea managementului strategic în cadrul organizației de microfinanțare.....	190
<b>Anexa 21.</b> Matricea PESTLE pentru OMF din Republica Moldova.....	194
<b>Anexa 22.</b> Matricea SWOT pentru OMF din Republica Moldova.....	195
<b>Anexa 23.</b> Planul strategic în cadrul OMF.....	196
<b>Anexa 24.</b> Modelul BSC: Harta strategic a sectorului de microfinan are (ex.: Prime Capital).....	298
<b>Anexa 25.</b> Certificat privind implementarea rezultatelor științifice din cadrul prezentei teze de doctorat, eliberat de Organizația de Creditare Nebancar O.C.N. SMART CREDIT S.R.L.....	299
<b>Anexa 26.</b> Certificat privind implementarea rezultatelor științifice din cadrul prezentei teze de doctorat, eliberat de Organizația de Creditare Nebancar O.C.N. OK CREDIT S.R.L.....	200
<b>Anexa 27.</b> Certificat privind implementarea rezultatelor științifice din cadrul prezentei teze de doctorat, eliberat de Universitatea de Studii Europene din Moldova.....	201
<b>DECLARA IA PRIVIND ASUMAREA R SPUNDERII</b> .....	202
<b>CURRICULUM VITAE</b> .....	203

## ADNOTARE

**POPA Viorica: „Perfecționarea managementului strategic în cadrul instituțiilor de microfinanțare din Republica Moldova”, teza de doctor în economie, specialitatea: 521.03 Economie și management în domeniul de activitate, Chișinău, 2019.**

**Structura tezei:** introducere, trei capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografie din 188 de titluri, 27 de anexe, 149 de pagini text de bază, 25 de tabele și 48 de figuri. Cercetările sunt reflectate în 22 de publicații științifice (11,44 c.a.) și o monografie colectivă.

**Cuvinte-cheie:** strategie, management strategic, microfinanțare, organizație de creditare nebancaară, piața financiară nebancaară, model de management strategic.

**Domeniul de studii:** managementul strategic, economie.

**Scopul lucrării:** fundamentarea teoretică și metodologică a managementului strategic specific OMF prin identificarea modelului de management strategic existent în vederea elaborării și aplicării recomandărilor de perfecționare a acestuia prin utilizarea indicatorilor de performanță strategică.

**Obiectivele cercetării:** cercetarea conceptelor teoretice și metodologice ale strategiei și managementului strategic, identificând utilitatea acestuia pentru instituțiile de microfinanțare; studierea conținutului și particularitățile instrumentelor modelelor de management strategic care pot contribui la dezvoltarea sectorului de microfinanțare; diagnosticarea strategică a sectorului de microfinanțare în scopul determinării gradului de importanță a acestuia pe piața financiară a RM; analiza cadrului și direcțiilor strategice ale sectorului de microfinanțare și perfecționarea modelului de management strategic în cadrul organizației de microfinanțare din Republica Moldova.

**Noutatea și originalitate științifică:** dezvoltarea conceptului de managementul strategic în cadrul instituțiilor de microfinanțare, într-o abordare nouă; argumentarea științifică a necesității utilizării modelelor de management strategic pentru instituțiile de microfinanțare în funcție de dimensiunea și tipul acestora; fundamentarea teoretico-metodologică a unui model de management strategic în cadrul OMF; elaborarea unui sistem de indicatori de performanță utili pentru dimensionarea sectorului de microfinanțare prin clasificarea unor OMF, în vederea stabilirii unui model de management strategic optim; elaborarea unui set de recomandări practice care ar contribui la perfecționarea modelului de management strategic pentru OMF din Republica Moldova prin aplicarea instrumentelor manageriale strategice (SWOT, BSC, PESTLE, ADL, 7-S, etc.).

**Problema științifică importantă soluționată** constă în *fundamentarea* unei viziuni moderne cu privire la perfecționarea managementului strategic ce vizează organizațiile de microfinanțare, *prin formularea* metodologică a setului de indicatori de evaluare a gradului strategic în cadrul organizațiilor de microfinanțare din țară, *fapt ce ar contribui* la dezvoltarea sectorului și ar oferi finanțări mai mari atât pentru IMM-uri, cât și pentru populație datorită *aplicării* instrumentelor și modelelor strategice manageriale.

**Semnificația teoretică** a tezei rezidă în: sintetizarea abordărilor conceptuale privind esența strategiei și managementului strategic în cadrul organizațiilor de microfinanțare; sistematizarea teoretică a modelelor de management strategic pentru OMF; fundamentarea conceptului de microfinanțare, ținând cont de caracterul complex al acesteia; dezvoltarea și perfecționarea modelului de management strategic prin elaborarea unui set de indicatori de evaluare a performanței strategice, destinat OMF din Republica Moldova.

**Valoarea aplicativă** a lucrării rezultă din recomandările și soluțiile prezentate CNPF și instituțiilor de microfinanțare, implementarea cărora va contribui la dezvoltarea și consolidarea sectorului nebancaară din perspectiva managementului strategic. De asemenea, cercetarea are o valoare practică prin faptul că rezultatele cercetării pot fi utilizate pentru perfecționarea managementului strategic în cadrul instituțiilor de microfinanțare prin aplicarea setului de indicatori care ne permite evaluarea performanței strategice a OMF; perfecționarea modelului de management strategic reflectat prin instrumentele manageriale și aplicate în cadrul OMF din Republica Moldova. Rezultatele pot fi aplicate la dezvoltarea disciplinelor de specialitate în management și finanțe, destinate ciclului II și III, elaborarea unor ghiduri pentru specialiști și experți în domeniu.

**Implementarea rezultatelor științifice:** rezultatele cercetării au fost acceptate spre implementare de către instituțiile de creditare nebancaară O.C.N. SMART CREDIT S.R.L. și O.C.N. OK CREDIT S.R.L., în activitatea didactică din cadrul Universității de Studii Europene din Moldova și în activitatea de cercetare din cadrul Institutului Național de Cercetări Economice, fiind confirmate prin acte de implementare.

A

: «

»,

, 2019.

521.03

,

:

:

188

, 27

, 149

, 25

11,44 , 48

),

22

(

:

,

,

,

,

,

:

,

.

:

,

,

:

,

;

,

;

:

;

;

;

,

;

(SWOT, BSC, PESTLE, ADL, 7-S . .).

,

,

,

,

,

:

,

,

:

,

,

,

,

.

O.C.N. SMART CREDIT S.R.L, O.C.N. OK CREDIT S.R.L.

,

-

,

.

## ANNOTATION

**POPA Viorica: "Improving the strategic management within the microfinance institutions of the Republic of Moldova", PhD thesis in economics, specialty: 521.03 Economics and management in the field of activity, Chisinau, 2019.**

**Thesis structure:** introduction, three chapters, general conclusions and recommendations, bibliography of 188 titles, 27 annexes, 149 basic text pages, 25 tables and 48 figures. Research is reflected in 22 scientific publications (11.44 a.p.) and a collective monograph.

**Key-words:** strategy, strategic management, microfinance, non-banking lending organization, non-banking financial market, strategic management model.

**Field of study:** strategic management, economy.

**The purpose of the research:** theoretical and methodological substantiation of the strategic management specific for MFOs by identifying the existing strategic management model in order to elaborate and implement the recommendations for its improvement through the use of the strategic performance indicators.

**Objectives of the research:** research of the theoretical and methodological concepts of strategy and strategic management, by identifying its usefulness for microfinance institutions; study of the content and particularities of the tools of strategic management models that can contribute to the development of the microfinance sector; strategic diagnosis of the microfinance sector in order to determine its degree of importance on the financial market of the Republic of Moldova; analysis of the framework and strategic directions of the microfinance sector and improvement of the model of strategic management within the Moldovan MFOs.

**Scientific novelty and originality:** development of the strategic management concept within microfinance institutions, into a new approach; scientific argumentation of the need to use strategic management models for microfinance institutions, depending on their size and type; theoretical and methodological substantiation of a strategic management model within MFOs; elaboration of a system of useful performance indicators for sizing the microfinance sector by classifying some MFOs, in order to establish an optimal strategic management model; elaboration of a set of practical recommendations that would contribute to the improvement of the strategic management model for the MFOs from the Republic of Moldova by applying the strategic management tools (SWOT, BSC, PESTLE, ADL, 7-S, etc.).

**The important scientific problem solved:** *fundamentation* of a modern vision regarding the improvement of the strategic management that targets the microfinance organizations, through the methodological *formulation* of the set of indicators for the strategic degree evaluation within the microfinance organizations in the country, *which will contribute* to the development of the sector and would provide greater funding for both, SMEs and the population, by *applying* strategic management instruments and models.

**Theoretical value** of the thesis is based on synthesizing conceptual approaches regarding the essence of strategy and strategic management within microfinance organizations; theoretical systematization of strategic management models for the MFOs; substantiation of the concept of microfinance, taking into account its complex character; development and improvement of the strategic management model through the elaboration of a set of strategic performance evaluation indicators for the MFOs from the Republic of Moldova.

**The applicative value of the paper** results from the recommendations and solutions presented to NCFM and microfinance institutions, whose implementation will contribute to the development and consolidation of the non-banking sector from the perspective of strategic management. Also, the research has a practical value, as the results of the research can be used to improve the strategic management within the microfinance institutions by applying the set of indicators that allows us to evaluate the strategic performance of the MFO; improvement of the strategic management model reflected by the management tools and applied within the MFOs of the Republic of Moldova. The results can be applied to the development of specialized disciplines in management and finance, intended for cycle II and III, elaboration of guides for specialists and experts in the field.

**Implementation of the scientific results:** the research results were accepted for implementation by the non-banking lending institution O.C.N. SMART CREDIT S.R.L. and O.C.N. OK CREDIT S.R.L., in the teaching activity of the University of European Studies from Moldova and in the research activity of the National Institute for Economic Research, thus being confirmed by implementing acts.

## LISTA ABREVIERILOR

<b>ACEI</b>	– Asociații Centrale de Economii și Împrumut
<b>ADL</b>	– matricea Arthur D. Little
<b>ADL-LC</b>	– Arthur D. Little Life Cycle
<b>AEI</b>	– Asociații de Economii și Împrumut
<b>AEÎC</b>	– Federația Națională a Asociațiilor de Economii și Împrumut
<b>AEELS</b>	– Asociația Europeană a Liberului Schimb
<b>AIPPIMM</b>	– Agenția pentru Implementarea Proiectelor și Programelor pentru Întreprinderi Mici și Mijlocii
<b>APC</b>	– Agenția pentru Protecția Consumatorilor
<b>BNR</b>	– Banca Națională a României
<b>BPR</b>	– Banca Perkreditan Rakyat
<b>BRAC</b>	– Building Resources Across Communities
<b>BSC</b>	– Balanced Scorecard
<b>CDFI</b>	– Instituții financiare de dezvoltare a comunității
<b>CDR</b>	– Centrul pentru Dezvoltare Rurală
<b>CE</b>	– Comisia Europeană
<b>CEE</b>	– Comunitatea Economică Europeană
<b>CFR</b>	– Cooperația de Finanțare Rurală SA
<b>CGAP</b>	– the Consultative Group to Assist the Poor
<b>CNFA</b>	– Cultivating New Frontiers in Agriculture
<b>CNPF</b>	– Comisia Națională a Pieței Financiare
<b>CR</b>	– Rata de concentrare a pieței
<b>DAE</b>	– dobânzii anuale efective
<b>DFID</b>	– Departamentul Marii Britanii pentru Dezvoltare Internațională
<b>DMI</b>	– Deutsche Mikrifinanzinstitut (Germania)
<b>EFSE</b>	– European Fund for Southeast Europe
<b>EUR</b>	– Euro
<b>EURES</b>	– The European Job Mobility Portal
<b>EWMI</b>	– East-West Management Institute
<b>FIDES</b>	– Finanțe și Investiții pentru Dezvoltarea Socială
<b>FNAEÎ</b>	– Federația Națională a Asociațiilor de Economii și Împrumut ale Cetățenilor din Republica Moldova



<b>GSMA</b>	– Global System for Mobile Communications
<b>GTZ</b>	– Societatea Germană pentru Cooperare Tehnică
<b>HHI</b>	– Indicele Herfindahl-Hirschman
<b>IMF</b>	– Instituții de finanțare în microfinanțare
<b>IMM</b>	– Întreprinderile mici și mijlocii
<b>JASMINE</b>	– Joint Action to Support Micro-Finance Institutions in Europe
<b>KPI</b>	– Indicatori de performanță
<b>LCAG</b>	– modelul lui A.Learned, N.Christensen, J.Andrews, S.Guth.
<b>MBO</b>	– Management by Objectives
<b>MDL</b>	– Leu Moldovenesc
<b>MEC</b>	– Micro Enterprise Credit Moldova SA
<b>MFC</b>	– Microfinance Centre for Central and Eastern Europe and Newly Independent States
<b>MN</b>	– Rețeaua Europeană de Microfinanțare
<b>O.C.N.</b>	– Organizației de creditare nebancar
<b>OMF</b>	– Organizație de microfinanțare
<b>ONG</b>	– Organizație neguvernamentală
<b>OSI</b>	– Institutul pentru o Societate Deschisă
<b>p.p.</b>	– puncte procentuale
<b>PESTLE</b>	– politic, juridic, economic, socioculturali, tehnologic, ecologici sau de mediu
<b>PIB</b>	– produs intern brut
<b>RISP</b>	– Proiectul de Investiții și Servicii Rurale
<b>RM</b>	– Republica Moldova
<b>S.A.</b>	– Societate pe Acțiuni
<b>SEE</b>	– European Economic Area
<b>SEWA Bank</b>	– Shri Mahila SEWA Sahakari Bank Ltd.
<b>SRL</b>	– Societate cu răspundere limitată
<b>SUA</b>	– Statele Unite ale Americii
<b>SWOT</b>	– Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
<b>UE</b>	– Uniunea Europeană
<b>USD</b>	– Dolar American

## INTRODUCERE

**Actualitatea și importanța temei cercetate.** Microfinanarea este un sector tânăr și în plină dezvoltare, având un potențial considerabil și un rol important în dezvoltarea socio-economică a unei țări. Ocupând un loc aparte în cadrul sistemului financiar nebanca, microfinanarea este un motor al creșterii economice în calitate de sursă de finanțare importantă, care, în ultimul deceniu, cunoaște o puternică promovare în lumea întreagă, îndeosebi în țările emergente.

În Republica Moldova, sectorul de microfinanare reprezintă o componentă a sistemului financiar și, conform obiectivului de bază, aceasta are menirea de a asigura intermedierea și transparența financiară. Sectorul de creditare nebanca (sectorul de microfinanare) este încă insuficient dezvoltat, reprezentând cca 4,6% (2018) din totalul activelor raportate la PIB iar 38,5% din populația economic activ din Republica Moldova beneficiază de împrumuturile sectorului de microfinanare, reprezentat de asociațiile de economii și împrumuturile organizațiilor de microfinanare. Pe parcursul ultimilor ani, finanțarea, acordată prin intermediul organizațiilor de microfinanare, a crescut considerabil, ceea ce denotă că o bună parte din cererea de credit se orientează spre piața financiară nebanca. Situația se datorează mai multor factori, cum ar fi: atractivitatea sectorului pentru consumatorii de credite nebanca, avantajele creditării de natură procedurală, dar și din cauza evenimentelor ce au avut loc în toamna anului 2014 în sectorul banca. În acest fel, studierea sectorului de microfinanare este importantă pentru mediul de afaceri și populație.

Reieșind din problemele privind stabilitatea financiară a sectorului banca, semnificația și rolul sectorului de microfinanare devin tot mai iminente în Republica Moldova. Importanța și rolul acestui sector rezultă din faptul că instituțiile financiare bancare nu sunt dispuse să acorde împrumuturi microîntreprinderilor și întreprinderilor mici din cauza riscurilor și factorilor prudențiali care frânează expansiunea creditării. Astfel, diminuarea intermedierei bancare generează migrarea cererii de credite către sectorul de microfinanare, asigurând accesul la finanțare adecvat pentru întreprinderile mici și mijlocii. În ultima perioadă, sectorul prezintă o extindere rapidă a volumului de servicii financiare către persoanele fizice, materializate în special prin credite de consum sau cele ipotecare, valoarea medie a unui împrumut constituind 14,2 mii lei (2018). Prin urmare, microfinanarea devine un instrument strategic major pentru creșterea și dezvoltarea economiei statului. De aceea, în prezent, este important ca instituțiile de microfinanare să aibă un management strategic eficient, care să permită dezvoltarea sectorului și funcționarea acestuia la capacitatea maximă. În situația creată, constatăm că instituțiile de microfinanare nu sunt capabile să facă față cererii de credite sau nu există implementat un model de management strategic care, în același timp, să asigure dezvoltarea sectorului și stabilitatea financiară a acestuia.

### **Descrierea situației în domeniul de cercetare și identificarea problemelor de cercetare.**

Microfinanțarea este un sector mai puțin studiat de cercetători, având o importanță semnificativă pentru factorii de decizie din economiile bazate pe cunoaștere. Astfel, oamenii de știință din străinătate au demonstrat că accesul la microfinanțare poate reduce sărăcia și contribui la creșterea economică și la generarea locurilor de muncă. Drept urmare, practicile de acordare a microcreditelor în Uniunea Europeană variază considerabil în funcție de tipul de instituție care oferă microcreditele, de statutul juridic al ei, de mediul în care funcționează și de propria sa capacitate de a aplica proceduri de management judicioase și eficiente. Deci, principiul ce stă la baza microfinanțării la nivel global este acordarea împrumuturilor cu scopul satisfacerii unor nevoi financiare ale antreprenorilor, crearea locurilor noi de muncă sau sprijinirea unor noi idei de afaceri și start-up-uri.

În Republica Moldova, dezvoltarea sectorului de microfinanțare este o prioritate prevăzută în „Strategiei de dezvoltare a pieței financiare nebancale pe anii 2018-2022 și a Planului de acțiuni”, obiectivul autorităților reprezentând „1.5. Consolidarea dezvoltării sectorului de creditare nebancale”. În acest context, tema de cercetare este de mare interes în societatea contemporană pentru Republica Moldova. A adăugăm, constatăm că, reievind din literatura de specialitate, subiectului cercetat nu este abordat în întreaga sa complexitate.

Printre principalele probleme care au fost elucidate în cadrul acestei cercetări sunt: lipsa unor servicii de microfinanțare adecvate necesităților clienților, lipsa instrumentelor strategice manageriale în cadrul organizațiilor de microfinanțare; educația financiară joasă a populației; presiunile asupra participanților pieței; reglementarea prudentială insuficientă, gestionarea ineficientă și defectuoasă a managementului OMF, etc.

Din aceste considerente, ne-am propus, în cadrul prezentei cercetări, să soluționăm o importantă problemă științifică identificată în domeniul microfinanțării, și anume:

**Problema științifică importantă** constă în *fundamentarea* unei viziuni moderne cu privire la perfecționarea managementului strategic ce vizează organizațiile de microfinanțare, *prin formularea* metodologică a setului de indicatori de evaluare a gradului strategic în cadrul organizațiilor de microfinanțare din țară, *fapt ce ar contribui* la dezvoltarea sectorului și ar oferi finanțări mai mari atât pentru IMM-uri, cât și pentru populație, prin *aplicarea* instrumentelor și modelelor strategice manageriale.

**Ipoteza de cercetare:** Perfecționarea managementului strategic în cadrul instituțiilor de microfinanțare din Republica Moldova contribuie la dezvoltarea sistemului financiar nebancale, asigurând accesul la finanțare adecvată.

**Obiectul și subiectul cercetării.** Lucrarea are drept subiect de cercetare instituțiile de microfinanțare ca parte componentă a pieței financiare nebancale. Obiectul de studiu îl constituie

managementul strategic în cadrul instituțiilor de microfinanțare, perfecționarea modelului de management strategic.

**Scopul cercetării** constă în fundamentarea teoretică și metodologică a managementului strategic specific organizațiilor de microfinanțare prin identificarea modelului de management strategic existent în vederea elaborării și aplicării recomandărilor de perfecționare a acestuia prin utilizarea indicatorilor de performanță strategică.

Pentru realizarea scopului propus, au fost stabilite următoarele **obiective de cercetare**:

- ✓ Cercetarea conceptelor teoretice și metodologice ale strategiei și managementului strategic, identificând utilitatea acestuia pentru instituțiile de microfinanțare;
- ✓ Studierea conținutului și a particularităților instrumentelor modelelor de management strategic care pot contribui la dezvoltarea sectorului de microfinanțare;
- ✓ Analiza aspectelor metodologice privind elaborarea unui model de management strategic în cadrul organizațiilor de microfinanțare;
- ✓ Cercetarea abordărilor conceptuale ale microfinanțării prin analiza evoluției modelelor de microfinanțare;
- ✓ Studierea strategiilor de dezvoltare a instituțiilor de microfinanțare la nivel internațional;
- ✓ Diagnosticarea strategică a sectorului de microfinanțare din Republica Moldova în scopul determinării gradului de importanță a acestuia pe piața financiară a Republicii Moldova;
- ✓ Analiza procesului de management strategic în cadrul organizațiilor de microfinanțare (Microinvest, Prime Capital și S.A. Corporația de Finanțare Rural) în perioada 2010-2018;
- ✓ Analiza cadrului și a direcțiilor strategice ale sectorului de microfinanțare din Republica Moldova;
- ✓ Perfecționarea modelului de management strategic în cadrul organizațiilor de microfinanțare din Republica Moldova.

**Suportul metodologic și informațional al cercetării** se bazează pe abordarea sistemică a obiectului de cercetare. Drept cîmp de prezentare a studiului sunt lucrările științifice ale renumiților economiști, precum: Ansoff I., Hofer G. și Shendel D., Daft R., Andrews K., Carles J., Wheelen și Hunger. Un aport important în studierea temei au constituit lucrările cercetătorilor economiști români și ruși: Nicolescu O., Verbonco I., Istocescu A., Tanțu A.D., Popa I., Romanov A.P. și Jarikov I.A., Marcova V.D., Kuznețova S.A., Liukshnov A.N. etc. și autohtoni: Stratan A., Catan P., Perciun R., Fuior E., Mîrzac M., Erhan L., Oleiniuc M., Cotelnic A. etc. Totodată, pentru diagnosticarea sectorului au fost cercetate strategiile și practicile naționale: „Strategia de dezvoltare a pieței financiare nebancaire pe anii 2018-2022 și a Planului de acțiuni”, Strategia națională de dezvoltare “Moldova 2020” și „Strategia de dezvoltare a sectorului întreprinderilor mici și mijlocii pentru anii 2012-2020”, unde sunt prezentate

rezultatele obținute, însoțite de indicatori cantitativi și calitativi, precum și gradul de realizare a acțiunilor planificate. În domeniul respectiv, au fost efectuate cercetări în cadrul Secției „Cercetări financiare și monetare” a Institutului Național de Cercetări Economice. Ca **suport informațional** autorul a utilizat actele legislative și normative în domeniul microfinanțării, rapoartele și publicațiile CNPF. De asemenea, cercetarea s-a bazat pe datele statistice colectate de la BNM și CNPF. Importante studii metodologice au fost elaborate în cadrul Băncii Mondiale, Băncii Naționale a României, Băncii Centrale a Federației Rusă, Comisiei Europene (CE), Rețelei Europene de Microfinanțare (EMN), Centrului de microfinanțare (MFC) etc.

**Metodologia cercetării științifice.** Pentru atingerea obiectivelor propuse în cadrul lucrării, au fost utilizate următoarele metode și instrumente de cercetare științific: *metoda documentară*, bazat pe accesarea și studierea bibliografiei generale și de specialitate; *metoda sintezei*, aplicat pentru a stabili conexiunile dintre fenomenele cercetate; *metoda analizei sistemice*, prin intermediul căreia au fost cercetate componentele principale ale managementului strategic și etapele managementului strategic; *metoda analizei cantitative și calitative*, aplicat la analiza și interpretarea indicatorilor de activitate ai organizațiilor de microfinanțare; *metoda grafică* pentru reprezentarea datelor; *metoda analizei SWOT* – pentru identificarea punctelor forte și slabe ale sectorului de microfinanțare; *metoda analizei comparative*, aplicat pentru compararea informațiilor/datelor obținute de la diferite organizații de microfinanțare; *metoda chestionării-interviu* – pentru a evalua și identifica utilizarea managementului strategic în cadrul organizațiilor de microfinanțare din Republica Moldova (OMF); *metoda BSC*.

În rezultatul cercetării științifice abordate, au fost reflectate următoarele elemente de **noutate și originalitate științific** :

- Dezvoltarea conceptului de managementul strategic în cadrul instituțiilor de microfinanțare, într-o abordare nouă ;
- Argumentarea științifică a necesității utilizării modelelor de management strategic pentru instituțiile de microfinanțare în funcție de dimensiunea și tipul acestora;
- Fundamentarea teoretico-metodologică a unui model de management strategic în cadrul organizațiilor de microfinanțare;
- Elaborarea unui sistem de indicatori de performanță utili pentru dimensionarea sectorului de microfinanțare prin clasificarea unor organizații de microfinanțare (Microinvest, Prime Capital și S.A. Corporația de Finanțare Rural) în vederea stabilirii unui model de management strategic optim;
- Elaborarea unui set de recomandări practice pentru organizațiile de microfinanțare care ar contribui la perfecționarea modelului de management strategic pentru instituțiile de microfinanțare din Republica Moldova prin aplicarea instrumentelor manageriale strategice (SWOT, BSC, PESTLE, ADL, 7-S, etc.).

### **Rezultatele științifice principale înaintate spre susținere:**

1. Conceptul de management strategic al sectorului de microfinanțare dezvoltat și fundamentat prin care se identifică contribuția managerului și particularitățile organizațiilor de microfinanțare;
2. Sistemul de indicatori de evaluare a performanței strategice a sectorului de microfinanțare din Republica Moldova;
3. Modelul de management strategic perfecționat reflectat prin instrumentele manageriale pentru organizațiile de microfinanțare din Republica Moldova;
4. Recomandări și propuneri necesare pentru perfecționarea modelului de management strategic în crearea unui mediu favorabil de dezvoltare a sectorului de microfinanțare din Republica Moldova.

**Semnificația teoretică** a tezei rezidă în: sintetizarea abordărilor conceptuale privind esența strategiei și managementului strategic în cadrul organizațiilor de microfinanțare; sistematizarea teoretică a modelelor de management strategic pentru organizațiile de microfinanțare; fundamentarea conceptului de microfinanțare, ținând cont de caracterul complex al acesteia; dezvoltarea și perfecționarea modelului de management strategic prin elaborarea unui set de indicatori de evaluare a performanței strategice, destinat organizațiilor de microfinanțare din Republica Moldova.

Rezultatele finale ale cercetării, exprimate prin elementele de noutate științifică, pot servi drept suport metodologic în procesul de instruire pentru managerii din cadrul instituțiilor de microfinanțare. De asemenea, cercetările realizate au contribuit la crearea unor elemente metodologice noi pentru continuarea investigațiilor științifice ulterioare din domeniul sectorului de microfinanțare prin perfecționarea managementului strategic.

**Valoarea aplicativă** a lucrării rezultă din recomandările și soluțiile prezentate CNPF și instituțiilor de microfinanțare, implementarea cărora va contribui la dezvoltarea și consolidarea sectorului nebancaar din perspectiva managementului strategic. De asemenea, cercetarea are o valoare practică prin faptul că rezultatele cercetării pot fi utilizate pentru perfecționarea managementului strategic în cadrul instituțiilor de microfinanțare prin aplicarea setului de indicatori care permite evaluarea performanței strategice a organizațiilor; perfecționarea modelului de management strategic reflectat prin instrumentele manageriale și aplicat în cadrul organizațiilor de microfinanțare din Republica Moldova. Rezultatele pot fi aplicate la dezvoltarea disciplinelor de specialitate în management și finanțe, destinate ciclului II și III, elaborarea unor ghiduri pentru specialiști și experți în domeniu.

**Aprobarea rezultatelor științifice.** Abordările teoretice, elaborările metodologice și recomandările prezentate în lucrare au fost expuse în lucrările științifice publicate în 22 de reviste

științifice recenzate din Republica Moldova și din străinătate, cu un volum de 11,44 coli de autor, inclusiv 13 conferințe și simpozioane științifice naționale și internaționale, organizate în cadrul Institutului Național de Cercetări Economice; Centrului de Cercetări Financiare și Monetare „Victor Slăvescu”, București, România; Institutului de Cercetări Economice și Sociale „Gh. Zane” din Iași, România;

etc. De asemenea, autorul, în colaborare cu o echipă de specialiști, a publicat monografia cu privire la „Stabilitatea financiară a economiei în tranziție”, subcapitolul „Sectorul de microfinanțare prin prisma indicatorilor de stabilitate financiară” și „Recomandări privind sectorul de microfinanțare”. Ideile fundamentale și rezultatele tezei au fost prezentate în cadrul revistelor, manifestărilor științifice naționale și internaționale. Unele aspecte ale tezei au fost valorificate în următoarele cercetări științifice instituționale:

1. 15.817.06.02A „Elaborarea instrumentarului de măsurare a stabilității financiare a statului”, 2015-2018.

2. 11.817.08.26F „Mecanismele eficientizării managementului finanțelor publice în contextul integrării Republicii Moldova în Uniunea Europeană”, 2010-2014.

3. 11.817.08.34A „Elaborarea politicilor anticriză pentru asigurarea securității financiare a statului în conformitate cu standardele UE”, 2011.

4. 08.817.08.013A „Analiza spațiului concurențial în Republica Moldova”, 2009.

5. 06.411.071F „Elaborarea instrumentarului de analiză a influenței sistemului financiar-monetar asupra economiei reale”, 2008-2010.

**Implementarea rezultatelor științifice:** Rezultatele cercetării au fost acceptate spre implementare de către instituțiile de creditare nebankare O.C.N. SMART CREDIT S.R.L. și O.C.N. OK CREDIT S.R.L. în activitatea didactică din cadrul Universității de Studii Europene din Moldova și în activitatea de cercetare din cadrul Institutului Național de Cercetări Economice, fiind confirmate prin acte de implementare.

**Structura și conținutul lucrării.** Ținând cont de scopul și sarcinile lucrării propuse, a fost determinată structura acesteia, după cum urmează: adnotare, introducere, trei capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografie din 188 de titluri și 27 de anexe. Conținutul este expus pe 149 pagini text de bază, conține 25 de tabele, 48 de figuri.

În **Introducere** este elucidată actualitatea, importanța, necesitatea și gradul de studiere a temei cercetate. Este identificat scopul, obiectul și subiectul cercetării și sunt stabilite obiectivele acesteia, este expusă problema științifică soluționată. De asemenea, sunt expuse elementele care formează noutatea și originalitatea științifică, semnificația teoretică, valoarea aplicativă și aprobarea rezultatelor științifice, cuvinte-cheie.

**Capitolul I „Abordări teoretico-metodologice ale managementului strategic în cadrul instituțiilor de microfinanțare”** cuprinde sinteza abordărilor teoretico-metodologice privind fundamentarea strategiei în managementul strategic, cercetează conținutul și particularitățile modelelor managementului strategic. O atenție deosebită se atrage asupra aspectelor metodologice privind elaborarea strategiei în cadrul unei organizații de microfinanțare. Totodată, este reflectată fundamentarea conceptuală a microfinanțării din perspectiva modelelor managementului strategic. Sunt analizate principalele etape ale evoluției clasice și moderne ale conceptului de microfinanțare. În final, sunt prezentate concluziile cu referire la noile abordări conceptuale ale managementului strategic, precum și formularea scopului și obiectivelor cercetării.

**Capitolul II „Managementul strategic – premisi strategice de dezvoltare a instituțiilor de microfinanțare la nivel național și internațional”** include: analiza și sinteza strategiilor și practicilor de microfinanțare la nivel internațional în scopul determinării variantei optime de implementare în economia națională. Prin studierea bunelor practici internaționale, autorul a efectuat diagnosticarea strategică de dezvoltare a organizațiilor de microfinanțare prin prisma indicatorilor de performanță strategică. De asemenea, în cadrul acestui compartiment al tezei, au fost evaluate caracteristicile comparative dintre sectorul bancar și nebancar. Totodată, sunt identificate direcțiile strategice de dezvoltare a instituțiilor de microfinanțare: Prime Capital, Microinvest și Corporația de Finanțare.

**Capitolul III „Perfecționarea strategiilor manageriale de dezvoltare în activitatea instituțiilor de microfinanțare din Republica Moldova”** include identificarea politicilor prioritare și a problemelor din sectorul de microfinanțare și reflectă propunerile de îmbunătățire a direcțiilor strategice de dezvoltare a sectorului de microfinanțare din Republica Moldova prin conformarea cadrului legal de reglementare la principiile europene. De asemenea, sunt prezentate argumente științifice și sunt redată etapele de implementare referitor la elaborarea modelului de management strategic reflectat prin instrumentele manageriale inovative. În cadrul acestui compartiment al tezei a fost elaborat modelul de management strategic pentru OMF din Republica Moldova, inclusiv direcțiile de perfecționare și îmbunătățire a acestuia.

Compartimentul **„Concluzii generale și recomandări”** cuprinde concluziile tematice efectuate pe parcursul cercetării, precum și formularea concluziei generale. De asemenea, sunt descrise rezultatele de bază ale cercetărilor efectuate în corelație cu tema, scopul și obiectivele tezei. Totodată, sunt înaintate recomandări privind potențiale direcții viitoare de cercetare ce vizează tema abordată și propuneri de implementare a rezultatelor obținute în vederea perfecționării modelului de management strategic din cadrul instituțiilor de microfinanțare din Republica Moldova.

**Cuvinte-cheie:** strategie, management strategic, microfinanțare, organizație de creditare nebancar, piața financiară nebancar, model de management strategic.



# 1. ABORDĂRI TEORETICO-METODOLOGICE ALE MANAGEMENTULUI STRATEGIC ÎN CADRUL INSTITUȚIILOR DE MICROFINANȚARE

## 1.1. Aspecte conceptuale ale dezvoltării viziunii contemporane a strategiei și a managementului strategic

Rivalizarea pentru afirmare și pentru putere datează din cele mai vechi timpuri, încă din antichitate, când oamenii se întreceau unii pe alții pentru a obține privilegii, pentru a acumula bogății și pentru a deține cât mai mult putere. În prezent, conturarea luptei pentru putere se bazează pe *strategie*. Strategia este arma principală care acționează în vederea atingerii obiectivelor stabilite. Astfel, strategia are ca fundament o înțelegere profundă și atentă a rațiunii pentru care există și funcționează o organizație, modul în care aceasta poate produce plusvaloare economică imediat cuantificabilă sau poate asigura un cadru adecvat desfășurării activităților proprii ale tuturor membrilor de grupul larg al deținătorilor de interese [110, p.1].

Studierea aprofundată a subiectului prezentei cercetări noastre a permis să conchidem că primele *abordări ale strategiei* și au rădăcinile din antichitate, fiind reflectate de marii teoreticieni ai științelor politice și ai artei militare, ca: Sun-Tzu, Machiavelli, Napoleon, Von Clausewitz, Foch, Montgonery etc., care au sintetizat experiența proprie și pe cea a predecesorilor în lucrările de referință.

Termenul „*strategie*” are o istorie multimilenară. „*Strategos*” era titlatura unuia din cei zece magistrați supremi, aleși pentru un an în Atena antică. Apoi a fost dobândit semnificația „general”, cu referire la rolul de conducător de armată în unele orașe ale Greciei antice (în greaca veche: *stratos* – armată, iar *egos* – conducător) [8, p.16].

Termenul respectiv a fost utilizat pentru prima dată pentru a defini „arta războiului” în China antică în urmă cu circa 2500 de ani de către Sun-Tzu, dar acesta nu le-a fost străin nici istoricilor antici Tucidide și Xenofon, nici împăratului roman Cezar. De altfel, în antichitatea greacă, termenul se folosea și referitor la rolul comandantului unei armate. Excepția a fost reprezentată de „secolul lui Pericle” (cca 400-500 î.H.), când termenului i s-a atribuit și sensul de abilitate de conducere și administrativ, putere și convingere prin oratorie. Un secol mai târziu, în timpul lui Alexandru Macedon (cca 330-300 î.H.), strategia se referea la abilitatea desfășurării forțelor pentru a copleși dușmanul și a putea crea un sistem unitar de guvernare în imensul, dar efemerul său imperiu [30, p.1-2].

În evul mediu renascentist (secolele XV-XVI), Niccollo Machiavelli și Andrea Montecuccoli au folosit acest termen în operele literare cu scopul evidențierii pregătirilor pentru planificarea și

realizarea planurilor unora dintre personajele lor. Școala franceză a preluat în mod creator acest concept și l-a dezvoltat, strategia redevenind preocuparea pentru reușita unei acțiuni militare ofensive (Maurice de Saxe, Puysegur, Turpin de Crisse, Mazeroy, Contele de Guibert). În acest context, îl menționăm pe strategul bine cunoscut al lui Napoleon Bonaparte – Karl von Clausewitz [171, p.17].

Potrivit literaturii moderne, termenul „stratego” începe să semnifice „*planificarea distrugerii inamicilor prin utilizarea eficientă a resurselor*” (Desreumax, 1993), iar pentru termenul modern „*strategie*” apare logic sensul de „*artă de a conduce un război*”. Astfel, termenul s-a încetățenit în vocabularul militar, iar pe măsură ce societatea s-a dezvoltat și a devenit mai complexă, au apărut o serie de idei și concepte politico-militare, care au format un corp coerent de principii strategice.

Principiile de bază ale strategiei politico-militare ale lumii antice le regăsim și în dezvoltarea pe termen lung a marilor organizații contemporane – societăți comerciale (firme) sau alte tipuri de organizații (fundații, organizații religioase etc.), combinate cu elemente introduse de tehnologia actuală și sistemul prezent de valori. Este util de analizat prin comparație o bătălie sau campanie militară a lumii antice ori a primului război mondial cu dezvoltarea unei firme ca General Electric sau Honda. Analogiile sunt evidente și esențiale, deși diferența temporală este consistentă [8, p.13].

În literatura de specialitate există multe abordări conceptuale ale strategiei, începând din China antică până în prezent, majoritatea dintre ele indicând ca explicație – *arta conducerii*. În acest context, prezentăm, mai întâi de toate, definiția termenului de strategie, enunțată în mai multe dicționare.

În Dicționarul Explicativ al Limbii Române, conceptul de strategie este elucidat ca „artă componentă a artei militare, care se ocupă cu problemele pregătirii, planificării și ducerii războiului și operațiilor militare”. Conform Noului Dicționar Explicativ al Limbii Române, strategia semnifică „Știință care se ocupă cu planificarea, organizarea și conducerea operațiilor militare într-un război; în Marele Dicționar de Neologisme, strategia este „ramură a științei (artei) militare care studiază problemele conducerii războiului în ansamblu și a acțiunilor militare de mare amploare, iar în Dicționarul Cambridge, strategia (englez : strategy) semnifică „un plan detaliat pentru atingerea succesului în situații, precum: războiul, politica, mediul de afaceri, industria sau sportul, sau abilitatea de a planifica”. În dicționarul explicativ economic rus, *strategia* (rus : стратегия) semnifică „Planul de acțiune în contextul incertitudinii. Acesta este un set de reguli, conform cărora acțiunile întreprinse trebuie să depindă de circumstanțe, inclusiv evenimentele naturale și acțiunile altor persoane. În Dicționarul explicativ al lui Ozhegov, strategia înglobează „Știința războiului, arta războiului. Teoria strategiei militare”. Sinteza acestor definiții sunt elucidate în tabelul 1.1.

**Tabelul 1.1. Definirea termenului „strategie” conform dicționarelor**

Dicționarul	Semnificația conceptului
<i>Dicționarul Explicativ al Limbii Române (2009)</i>	1. Parte componentă a artei militare, care se ocupă cu problemele pregătirii, planificării și ducerii războiului și operațiilor militare. 2. (În sintagma) Strategie economică = stabilirea obiectivelor și planificarea cursului acțiunilor de urmat atât la nivel microeconomic, cât și la nivel macroeconomic.
<i>Noul dicționar explicativ al limbii române (2002)</i>	Știință care se ocupă cu planificarea, organizarea și conducerea operațiilor militare într-un război.
<i>Marele dicționar de neologisme, Florin Marcu, Editura Saeculum, (2000)</i>	1. Demnitatea de strateg (1); unitate teritorială supusă acestuia. 2. ramură a științei (artei) militare care studiază problemele conducerii războiului în ansamblu și a acțiunilor militare de mare amploare.
<i>Dicționarul Cambridge (Cambridge Advanced Learner's Dictionary &amp; Thesaurus)</i>	Un plan detaliat pentru atingerea succesului în situații precum războiul, politica, mediul de afaceri, industria sau sportul sau abilitatea de a planifica astfel de situații, de ex.: Strategia lor de marketing pentru produs implică obținerea unei publicități gratuite, pe cât este posibil.
<i>Dicționar explicativ economic. Rusia (2000)</i>	Planul de acțiune în contextul incertitudinii. Acesta este un set de reguli, conform cărora acțiunile întreprinse trebuie să depindă de circumstanțe, inclusiv evenimentele naturale și acțiunile altor persoane.
<i>Dicționar explicativ al lui Ozhegov ( . . . , . . . . 1949-1992)</i>	1. Știința războiului, arta războiului. Teoria strategiei militare. 2. Planul general de război, operațiuni de luptă. 3. Artă de a conduce lupta publică, politică, în general, artă de a planifica conducerea bazată pe previziuni corecte și profunde.
<i>Dicționarul Larousse - Dicționar Universal al secolului al XIX-lea (1817-1875).</i>	Artă de a dirija mijloacele în vederea victoriei.

Sursa: Elaborat de autor în baza [175, 179, 169].

Potrivit celor expuse mai sus, deducem că obiectivul unei strategii, atât în timpul războiului, cât și în timp de pace, constă în obținerea unei poziții privilegiate în contextul asigurării unor relații stabile pe termen lung între competitori. În limbajul economic, un obiectiv fundamental pentru o organizație este reprezentat prin dezvoltarea durabilă, și nu distrugerea concurenților. Strategia este o poziție, un mod de localizare a organizației în ceea ce se cheamă „mediu înconjurător” conform teoriilor managementului.

Astfel, constatăm că strategia realizează armonizarea mediului intern al organizației cu mediul înconjurător. Dacă „poziția” implică și ideea preselectării și a tendinței de ocupare a acesteia în condițiile unui mediu competițional, cu posibilitatea confruntării sau cooperării într-o formă oarecare, atunci strategia, în termeni specifici, poate fi percepută ca „teoria jocurilor”. Noțiunea este definită: de către militari – „mare strategie”, de către antropologi – „cultură” și de

ce trei sociologi – „ideologie”. Teoreticienii managementului fixează noțiunea în termeni ca „teoria afacerii” sau „forța conducătoare” (în engleză driving force). Definiția pune accent pe ideea unei valori a organizației, generate de suma membrilor acesteia, și nu de către o persoană anume sau de către un lider cu o personalitate deosebită [8, p.16-17].

Printre primii cercetători, care au punctat importanța deosebită a strategiei pentru firme și au indicat conținutul său, a fost economistul în domeniul gândirii și elaborării strategiilor **Peter Drucker**. În primul rând, el a subliniat importanța obiectivelor, spunând că „o organizație fără obiective clare este ca o corabie fără cârmă” [123]. Încă din anul 1954, **Peter Drucker** a dezvoltat o teorie a managementului, bazată pe obiective, care a evoluat ulterior devenind teoria sa cu privire la managementul prin obiective (MBO – Management by Objectives). Potrivit lui Drucker, procedura de stabilire a obiectivelor și monitorizarea progreselor și a performanței angajatului față de sistem ar trebui să părăsească în întreaga organizație, de sus în jos.

Suntem de acord cu abordarea conceptului de strategie, definit de **Alfred Chandler** în lucrarea *Strategy and Structure*, publicată în anul 1962. **A. Chandler** definește strategia ca fiind „determinarea pe termen lung a scopurilor și obiectivelor unei organizații, adoptarea cursului de acțiune și alocarea resurselor necesare pentru realizarea obiectivelor” [168, p.63, 81, p.2].

O tratare similară întâlnim și în lucrarea lui **Igor Ansoff** (1965) „*Strategie et développement de l'entreprise*”, care tratează termenul de strategie ca „axul comun al acțiunilor organizațiilor și produselor/piețelor ce definesc natura esențială a activităților economice pe care organizația le realizează sau prevede să le realizeze în viitor” [168, p.116]. În viziunea lui, strategia cuprinde patru componente:

- ✓ vectorul de creștere geografică, bazat pe cuplul produs/piață, care precizează orientarea și mărimea activităților viitoare ale organizației;
- ✓ avantajul competitiv, care se referă la câștigarea unei poziții competitive mai puternice prin identificarea proprietăților fiecărui produs/piață;
- ✓ sinergia utilizării resurselor organizației;
- ✓ flexibilitatea strategică, bazată pe resurse și competențe transmisibile de la un domeniu de activitate la altul [46, p.2].

În acest sens, strategia reprezintă un sistem integrat de planificare, care este adecvat atingerii obiectivelor, adică, o strategie este un „plan de joc managerial”. Abordarea lui Ansoff și a grupului său a avut un mare impact științific și pragmatic asupra managementului firmei. Din literatura de specialitate studiată, facem o sinteză a definițiilor de strategie a celor mai reprezentativi teoreticieni și practicieni. **Kenneth R. Andrews** (1971), în lucrarea sa „*Strategor*”, consideră strategia ca fiind „sistemul de scopuri și obiective, de politici și de planuri pentru

atingerea acestor obiective, exprimate într-o manieră care să contribuie la definirea sectorului de activitate în care se află organizația sau în care accept să intre, ca și a tipului de organizație care dorește să devină” [36, p.2].

**G. Hofer** și **D. Schendel** (1978) definesc strategia, în lucrarea sa „*Strategor*”, ca fiind „*structura fundamentală a repartizării resurselor prezente și previzionate și interacțiunea cu mediul care indică modul în care își va atinge obiectivele*” [170, p.101].

**B. Quinn** (1980), în cartea sa „*The Strategy Process*”, formulează strategia ca fiind „*un model sau un plan care integrează într-un tot coerent scopurile majore ale organizației, politicile și programele sale*”. În viziunea lui, o strategie conține trei elemente esențiale: cele mai importante obiective de realizat; cele mai semnificative politici de urmat; și programele pentru realizarea obiectivelor [156, p.126].

O strategie bine formulată determină o alocare a resurselor organizației într-un mod unic și viabil, bazat pe competențele sale interne, pe anticiparea schimbărilor din mediu și a acțiunilor inteligente ale concurenților.

**Henry Mintzberg** (1987), în lucrarea sa „*Grandeur et décadence de la planification stratégique*”, consideră că strategia nu poate fi redusă la o simplă definiție, de aceea propune prezentarea conceptului în cinci moduri:

1. *Strategia ca plan (percepție)*, prin care desemnează un curs prestabilit de acțiune, o linie directoare sau un set de linii directoare pentru a soluționa o situație. Astfel definit, strategia prezintă două caracteristici:

- ✓ preced situația careia îi se aplică;
- ✓ este dezvoltat consistent și cu un anumit scop.

2. *Strategia ca tactică (o schiță sau proiect)*, manevră, aplicată în scopul realizării intențiilor concurenților sau oponentilor.

3. *Strategia ca model* stabilește o suită de acțiuni în plan comportamental, deoarece strategia rezultă din acțiunile oamenilor și nu din intențiile lor.

4. *Strategia ca poziție*, care specifică modalitățile de identificare a locului pe care-l ocupă organizația în mediul său, cel mai adesea pe piață. Prin această definiție, strategia devine o formă de mediere între contextul intern și extern al organizației.

5. *Strategia ca perspectivă*, care implică nu doar o poziționare pe piață, dar și o modalitate proprie de a percepe mediul extern. Această ultimă definiție sugerează că, înainte de toate, strategia rămâne un concept, o reprezentare abstractă [46, p.4, 173, p.89].

În rezultatul studierii a 1495 de lucrări științifice, consacrate strategiei, Henry Mintzberg a identificat 10 coli de gândire managerială. În tabelul 1.2 sunt prezentate în mod sintetic colile și

tr s turile lor definatorii, ce se refer la strategie, drept cel mai important element din punctul de vedere al practicii manageriale.

**Tabelul 1.2. colile de strategii în viziunea lui Henry Mintzberg**

Nr. crt.	Denumirea colii strategice i fondatorul	Elaborarea strategiei tratate ca un proces
1	<i>Proiectare (Newman W., 1951)</i>	<b>Conceptualizat</b>
2	<i>Planificare (Ansoff I., 1965)</i>	<b>Formalizat</b>
3	<i>Pozi ionare (Chandler A., Hatten K., 1970, Porter M., 1980)</i>	<b>Analitic</b>
4	<i>Întreprenorial (Shumpeter I., 1950, Kowl A., 1959)</i>	<b>Vizionar</b>
5	<i>Cognitiv (Saimon G., 1947, March J., 1958)</i>	<b>Mental</b>
6	<i>Înv are (March J., 1963)</i>	<b>Emergent (conturat în timp)</b>
7	<i>Politic (Allison G., 1971)</i>	<b>Bazat de putere</b>
8	<i>Cultural (Renman E., Norman P., 1960)</i>	<b>Ideologic</b>
9	<i>Environmental (Mediul) (Hanna M., Friman J., 1977)</i>	<b>Pasiv</b>
10	<i>Configurativ (Chandler A., 1962)</i>	<b>Secven ial</b>

Sursa: Adaptat de autor în baza [72, p.34, 173].

În urma analizei informației expuse în tabelul 1.2 rezult o mare varietate a abord rilor strategice, reflectate în lucr rile „Strategy Formation” de H. Mintzberg i „Perspectives on Strategic Management” de W. Fridericson [72, p.34].

Totu i, exist i opinii contradictorii. Astfel, grupul STRATEGOR (1995) nu define te strategia ca termen, ci se refer la elaborarea strategiei organiza iei ca fiind „alegerea acelor domenii de activitate în care organiza ia reu e te s fie prezent , precum i alocarea resurselor, astfel încât s - i men in pozi ia dobândit sau chiar s i-o consolideze“ [170, p.117].

Bruce Henderson, fondatorul firmei Boston Consulting Group, consider c strategia reprezint „abilitatea de infiltrare în sistemul competitiv itii libere, astfel încât modific rile induse de la echilibrul competițional s fie valorificate de întreprindere”. Gândirea strategic trebuie s se distanțeze în mod radical de ideea competitiv itii libere i de echilibrul for elor pe pia . În acest sens, dominarea competitorilor reprezint un obiectiv strategic [110, p.34].

Din galeria contribuțiilor majore la definirea strategiei nu poate, fire te, s lipseasc specialistul mondial cu renume în strategii în perioada actual Michael Porter, cu lucrarea Competitive Advantage of Nations. Folosind termenul de „strategie generic ”, Michael Porter arat c „specificarea abord rii fundamentale pentru obținerea avantajului competitiv urm rit de firm ce func ioneaz în contextul acțiunilor de întreprins în fiecare domeniu func ional” [72, p.37].

Din analiza literaturii teoreticienilor din România atest m o abordare complex i multilateral a conceptului de strategie. Profesorii **O. Nicolescu** i **Ion Verbonco** (2007), în cartea

„Management”, consider că strategia poate fi definită ca „ansamblul obiectivelor majore ale organizației pe termen lung, principalele modalități de realizare împreună cu resursele alocate în vederea obținerii avantajului competitiv potrivit misiunii organizației” [46, p.4].

O definiție care este mai aproape de propria înțelegere este cea propusă de **T. Zorlean, E. Burduș și G. Căprărescu** (1998), în lucrarea „Managementul organizației”, ca fiind „tiința și arta de a stabili obiectivele generale ale organizației pe termen mediu și lung și de a formula opțiunile de acțiune pentru atingerea acestora, înănd seama de toate resursele existente, în vederea adaptării eficiente a organizației la cerințele mediului ambiant în care acționează” [110, p.35].

**Ovidiu Nicolescu**, în „Strategii manageriale de firmă”, desemnează noțiunea „strategie” ca un ansamblu de obiective majore ale organizației pe termen lung, principalele modalități de realizare, împreună cu resursele alocate în vederea obținerii avantajului competitiv potrivit misiunii organizației [46, p.4]. Din această definiție a strategiei rezultă trăsăturile sale definitorii, reflectate în **Anexa 1**.

Analizând principalele direcții ale evoluției termenului de strategie, expunem propria definiție: „strategia” este o parte componentă, esențială a managementului și reprezintă totalitatea unor scopuri bine precizate ale organizației, specificate sub forma de misiune și obiective pe termen lung, mediu și scurte de realizare a lor, în vederea obținerii rezultatelor competitive așteptate. Cu alte cuvinte, elaborarea strategiei de dezvoltare a organizației înseamnă stabilirea performanțelor viitoare ale acesteia. Strategia este reacția organizației la condițiile obiective externe și interne, prin strategie, adesea, se prevăd schimbări de ordin organizațional, tehnologic, economico-financiar, comercial, managerial etc., menite să asigure supraviețuirea și dezvoltarea organizației în viitor.

Managementul strategic se prezintă ca un instrument managerial prin care se pune în practică strategia, menită să asigure existența unei concepții clare asupra misiunii organizației, ca și asupra setului de activități necesare pentru realizarea obiectivelor stabilite. Utilizarea în mod conștient și corect a conceptelor manageriale de strategie și de management strategic de către întreprinzători, de către manageri, de către personalul din domeniul administrativ/instituțional nu este deloc ușoară. Influențele și interdependențele care apar în cadrul organizațiilor, în mod firesc și continuu, îi obligă pe aceștia să coreleze permanent strategia propusă și managementul strategic practicat cu mediul ambiant al organizației, cu modalitățile de manifestare a culturii organizaționale, cu stilul de management adecvat, cu alte elemente profund contextuale [72].

Totuși, expresia de „managementul strategic” și-a făcut intrarea oficială în vocabularul managementului în anul 1973, la conferința „The First International Conference of Strategic

*Management*”, inițiat de teoreticianul american **Igor Ansoff** în cadrul Universității Vanderbilt (SUA) [8, p.15]. Din analiza conceptului de management strategic, abordat de cei mai renumiți savanți occidentali, deducem că managementul strategic nu se mai prezintă ca un proces de formare a strategiei suprapus sistemului de gestiune existent în organizație, ci ca *un mod particular de gestiune a acesteia, vizând asigurarea unei „cupluri” strânse între strategia globală și politicile operaționale.*

**C. Russu**, în lucrarea „*Management*”, definește managementul strategic ca un *proces prin care managementul de vârf al organizației determină evoluția pe termen lung și performanțele acesteia, asigurând formularea riguroasă, aplicarea corespunzătoare și evaluarea continuă a strategiei stabilite* [96, p.88].

În continuarea acestei idei, economistul **R. Daft** afirmă, în lucrarea sa „*Management*”, că „managementul strategic reprezintă *setul de decizii și acțiuni folosit pentru formularea și implementarea strategiilor și planurilor, set care poate deveni o bună corelație din punctul de vedere al competitivității, între organizație și mediul său, care să permită îndeplinirea obiectivelor organizaționale*” [116, p.180].

Astfel, **Serge Oréal**, în lucrarea „*Management stratégique de l'entreprise*”, a definit conceptul de management strategic drept:

) *Abordarea globală* a organizației, considerată ca sistem compus din mai multe sisteme funcționale, în continuă interacțiune unele cu altele, mai ales un sistem deschis față de mediul său și în interdependență cu el. Organizația suportă în permanență influența modificării factorilor de mediu.

) *Abordarea voluntaristă* a managementului, anticipativ, pro-activ, manifestată mai ales la nivelul conducerii superioare.

) *Abordarea restrictivă*, bazată pe restricțiile temporare și restricțiile impuse de disponibilitatea resurselor în conceperea strategiei [173].

A adăugăm, managementul strategic se situează într-un câmp vast de preocupări, care este organizația, considerată față de mediu ca o entitate holistică, globală și deschisă. Ca entitate globală, în cadrul organizației, un subsansamblu nu poate fi privilegiat în detrimentul altora, iar ca entitate deschisă ea este formată din subsisteme tehnico-economice, organizatorice, sociale, puternic interdependente.

În anul 1985, **Ellen-Earle Chaffee** rezumă în lucrarea „*Three models of strategy*” principalele elemente ale teoriei managementului strategic din anii 70:

- Managementul strategic adaptează organizația la mediul de afaceri;
- Managementul strategic este complex. Schimbarea creează combinații noi de



circumstanțe care necesită răspunsuri nestructurate non-repetitive;

- Managementul strategic influențează întreaga organizație prin furnizarea unei direcții;
- Managementul strategic presupune atât elaborarea strategiei, cât și implementarea strategiei;
- Managementul strategic înseamnă parțial planificare și parțial neplanificare;
- Managementul strategic funcționează pe mai multe niveluri: strategie globală și strategiile individuale de afaceri;
- Managementul strategic implică atât procese conceptuale, cât și analitice [115, p.89].

**Pearce J. și Robbins D.** (1988) în lucrarea „*Strategy Formulation and Implementation*” definesc managementul strategic ca „*un set de decizii și acțiuni, concretizat în formularea și implementarea de planuri proiectate pentru a realiza obiectivele firmei*”. Astfel, deciziile caracteristice managementului strategic sunt decizii ce conțin mai multe dimensiuni specifice, precum:

- ✓ Decizia strategică este luată de managementul de vârf. Participarea managementului de vârf la luarea deciziilor este obligatorie. Numai la acest nivel sunt înțelese efectele lung-termen ale deciziilor;
- ✓ Decizia strategică presupune că o parte importantă a resurselor organizației este valorificată. Astfel, mai multe activități au nevoie de resurse umane și financiare pentru o perioadă mai lungă de timp;
- ✓ Decizia strategică are o influență importantă asupra obiectivelor organizației pe termen lung. Ea influențează mediul organizației pentru o perioadă lungă de timp;
- ✓ Decizia strategică este orientată spre viitor și se bazează mai mult pe previziuni manageriale, decât pe propriile cunoștințe;
- ✓ Decizia strategică, în general, are o varietate de efecte și influențează atât competitivitatea organizației, cât și structura organizației și relațiile dintre clienți;
- ✓ Decizia strategică oferă o altă orientare a factorilor caracteristici mediului înconjurător extern. O organizație, care dorește să se afle în o poziție avantajoasă pe piața concurențială, trebuie să ia în considerare toți factorii semnificativi ai mediului înconjurător (conurență, clienți, furnizori, guvern etc.) [110, p.13].

Instrumentul principal al managementului strategic este planificarea strategică. Conținutul planului strategic cuprinde proiectarea domeniilor de bază pentru afaceri, a programelor de acțiuni, care ajută la atingerea obiectivelor propuse, luând în considerare mediul întreprinderii. Într-o accepțiune simplificată, managementul strategic este procesul managerial de formulare și implementare a unei strategii. *Sarcinile managementului strategic* sunt următoarele:

- Stabilirea sistemului de obiective ale întreprinderii;

- Planificarea mediului de afaceri;
- Planificarea organizației;
- Planificarea sistemului de conducere.

Managementul strategic este orientat spre identificarea și valorificarea potențialelor de succes, care este baza dezvoltării competențelor proprii ale organizației [110, p.14].

Totodată, constatăm că unii autori nu au renunțat la ceea ce se numește *planificare strategică*, concepută ca activitate integrată în funcția de prevedere a managementului. Se consideră diferența de *planificare strategică* și *management strategic* apare în conținut, mod de operare și implicații, ca trecere de la simplu la complex. Astfel, termenii de *planificare strategică* și *management strategic* nu sunt sinonimi, iar sfera lor de cuprindere este diferită. În **ANEXA 2** este efectuată o analiză de sinteză comparativă [71, p.45].

Economistii **Arnoldo Hax** și **Nicolas Majiluf** (1991), în lucrarea „*Strategisches management*”, identifică esența planificării, care constă în organizarea, într-un mod structurat, a celor mai importante sarcini, pe care întreprinderea trebuie să le realizeze pentru a-și menține poziția în afacerile existente și pentru a fi competitivă în viitor. Prin urmare, planificarea reprezintă abilitatea fundamentală a unei întreprinderi care îi permite să se adapteze la modificările din mediul competițional. Planificarea strategică este o planificare pe termen lung, focalizată asupra întregii organizații. Prin planificare, managementul stabilește obiectivele și cadrul în care vor fi atinse aceste obiective. Un procedeu efectiv de planificare trebuie să se bazeze pe talentul și abilitățile angajaților, pe angajamentul acestora, pe stilul de conducere, pe reprezentările de valoare din întreprindere, în special pe cultura organizației [110, p.38].

Din perspectiva celor expuse mai sus, rezultă cu claritate că *managementul strategic are un conținut mai bogat și o sferă de cuprindere mai largă decât planificarea strategică pe care, de altfel, o include în calitate de instrument de realizare*. Deci, managementul strategic constă într-un ansamblu de decizii și acțiuni ce au ca rezultat formularea, implementarea și controlul strategiilor adoptate în vederea realizării obiectivelor organizației și adaptării sale profitabile la schimbările mediului înconjurător [71, p.45].

Astfel, în lucrarea „*Strategic management for competitive advantage*”, autorii citate sunt **Glueck, Kaufman și Wallek** [134, p.154], evoluția managementului strategic începe cu dezvoltarea unei baze operaționale și evoluează în patru faze spre un instrument de construcție pe termen lung (**Anexa 3**).

Saltul calitativ, ce se face de la planificarea strategică la managementul strategic, este un rezultat și, în același timp, un răspuns la creșterea gradului de incertitudine și complexitate în care operează la momentul actual organizația. Acestui aspect îi se adaugă tendințele globale ale

economiei, fapt ce face să crească rapid numărul interdependențelor cu efecte importate în lumea managementului. Astfel, organizația luptă în permanență cu schimbarea, folosind managementul strategic. În acest context, există câteva argumente majore pentru utilizarea acestui proces managerial:

- ✓ permite adaptarea organizației la modificări rapide ale mediului, anticiparea acestora sau chiar generarea lor;

- ✓ permite o corelare consistentă și coerentă a tuturor activităților organizației pentru realizarea unui obiectiv fixat;

- ✓ conferă avantaje în competiție într-un mediu cu un grad înalt de risc;

- ✓ organizația capătă o identitate proprie și devine mai eficientă [8, p.19-20].

În anul 2009, Philip Kotler, împreună cu John A. Caslione, în lucrarea „*Chaotics: management și marketing în era turbulenței*”, dezvoltă partea de management strategic, care se referă la interacțiunea dintre sistemele dinamice adaptive și privește realitatea de desfășurare a activităților curente pentru organizație. În plus, autorii prezintă o formulă pentru a stabili strategia organizației bazată pe o incertitudine normală, reprezentând starea de normalitate din viitor [86, p.13].

În concluzie, în literatura de specialitate occidentală, cel mai des, se reflectă relația dintre managementul strategic și performanțele organizațiilor care au o legătură pozitivă, chiar dacă mărirea performanțelor în termeni financiari a generat probleme de interferență a altor variabile. În opinia noastră, totuși, ar fi o eroare dacă s-ar considera că managementul strategic poate rezolva orice problemă în orice condiții. Pot să existe numeroase abordări defectuoase cu rezultate nedorite, cu atât mai mult când se vorbește de o știință afectată de situație. Cunoașterea modului de utilizare a instrumentului și a conceptelor strategice și adaptarea lor corectă la situație face posibilă apariția diferențelor sesizabile între o organizație cu un management performant și una cu un management defectuos. Sintetizarea unor sugestii privind acțiunile viitoare proprii pe baza cunoașterii experienței altora este utilă, deși nu există metode sigure pentru care nu se pot reproduce perfect situațiile [8, p.20].

În ultimul secol, au fost înregistrate un număr mare de lucrări scrise de diverși savanți care au pus în evidență o serie de avantaje și dezavantaje ale managementului strategic în cadrul organizației. În acest sens, practica managerială a organizațiilor din țările dezvoltate, precum și o serie de studii empirice efectuate, îndeosebi în SUA, bazate pe lucrările lui Thunberg și House, Rhyne, demonstrează că, în general, organizațiile care practică managementul strategic au obținut rezultate economice profitabile și au reușit să-și îmbunătățească semnificativ performanțele față de perioadele în care nu au utilizat acest sistem [71, p.54].

Din analiza literaturii savanților români, deducem că aceștia sunt de acord cu abordarea occidentală a managementului strategic. Astfel, economistul român **Amedeo Istocescu** evidențiază principalele avantaje ale managementului strategic de natură economică, care sunt cele urmrite cu prioritate prin practicarea managementului strategic. În concepția aceluiași cercetător, managementul strategic are implicații comportamentale caracteristice deciziilor managementului participativ. De aceea, evaluarea corectă a impactului formulării strategiei asupra performanțelor organizaționale necesită criterii de evaluare non-financiară și anume măsurarea efectelor comportamentului personalului în perioada derulării acestui proces. Indiferent de succesul unor planuri strategice, cele mai importante efecte se resimt pe plan comportamental, fiind a minimiza creșterea profitabilității organizației în termeni financiari și de piață.

Deci, avantajele managementului strategic au o influență benefică asupra performanțelor organizațiilor, care contribuie la îmbunătățirea calității actului managerial și la creșterea competitivității organizației. În **Anexa 4** sunt prezentate cele mai importante avantaje și dezavantaje ale managementului strategic [46, p.10-12].

În acest mod, managementul poate să răspundă constructiv subordonaților atunci când aceștia sunt dezamăgiți sau chiar frustrați în privința așteptărilor, ca urmare a efectelor strategiei care întârzie să apară. În mod frecvent, subordonații percep și promit implicarea lor, în fazele minore ale formulării strategiei, va determina și acceptarea dorințelor lor în ceea ce privește recompensele/sanctiunile.

În literatura de specialitate din Federația Rusă și Republica Moldova, și-au adus o contribuție valoroasă la elucidarea conceptelor *strategie și management strategic* următorii cercetători economiști ruși, ca: Romanov A.P. și Jarikov I.A., Marcova V.D. și Kuznețova S.A., Liukshnov A.N. etc., iar din Republica Moldova: Stratan A., Perciun R., Oleiniuc M. Sinteza abordărilor managementului strategic este prezentat în tabelul 1.3.

În concluzie, considerăm că diversitatea definițiilor și abordărilor conceptuale, folosite de autori, semnificativ, uneori, nu doar diferențe de limbaj, ci și de fond, în funcție de percepția diferită a fenomenelor și de sfera de cuprindere pe care fiecare dintre aceștia o conferă *managementului strategic*, de mutațiile ce au avut loc în planul gândirii strategice și al concepțiilor privind organizația. Cu toate acestea, se poate aprecia că există un anumit consens între punctele de vedere exprimate de unii autori, care converg recunoscând că *managementul strategic reprezintă o formă modernă de conducere*, bazată pe anticiparea schimbărilor mediului înconjurător, pe evaluarea potențialului intern al organizației și pe operarea modificărilor privind armonizarea acesteia cu mediul din care face parte, realizarea misiunii și obiectivelor stabilite pentru asigurarea supraviețuirii.

**Tabelul 1.3. Sinteza abordărilor managementului strategic  
efectuat de către cercetătorii din Federația Rusă și Republica Moldova**

Autorul	Abordarea managementului strategic
<b>Rusia (economii)</b>	
<b>A.P.Romanov și I.A.Jarikov; Marcova V.D. și Kuznețova S.A. (2000)</b>	Managementul strategic este un proces de luare și realizare a deciziilor strategice, la bază căruia este alegerea strategică, bazată pe utilizarea potențialului de resurse propriu ale întreprinderii și oportunitățile și pericolele mediului extern în care acesta activează.
<b>A.N.Liukshnov (2000)</b>	Managementul strategic este activitate de asigurare a realizării obiectivelor organizației în condițiile mediului dinamic și incert, care permite utilizarea optimală a potențialului existent și respectarea cerințelor mediului extern.
<b>A.A.Blajevici (2005)</b>	Managementul strategic este un subsistem al managementului organizației, care administrează un complex de lucrări concrete privind activitatea profesională referitor la analiza strategică, dezvoltarea, realizarea și controlul strategiei generale a organizației.
<b>Republica Moldova (economii)</b>	
<b>V. Sverdlic și V. Dragnev (2006)</b>	Managementul strategic poate fi definit ca fiind procesul managerial de formulare și implementare a unei strategii.
<b>Stratan Alexandru, Perciun Rodica, Oleiniuc Maria (2012)</b>	Managementul strategic este o formă de conducere previzională, un cadru conceptual pentru conducerea discontinuităților, un proces managerial sistematic de adaptare a firmei la schimbările discontinue, produse în mediul ei printr-o abordare specifică luării deciziilor strategice și o metodologie adecvată aplicării acestora.

Sursa: Adaptat de autor în baza [103, 99, p.73-75].

Prin urmare, *managementul strategic* nu reprezintă un proces de formulare a strategiei care se suprapune sistemului de management al întreprinderii, ci o *nouă formă de management, bazată pe strategie*. Atât racordarea teoretică a domeniului *managementului strategic* în țara noastră, cât și racordarea sistemului economic național la standardele lumii occidentale industrializate impun cunoașterea marilor teorii, ca și a practicii strategice a marilor firme ale lumii [71, p.26].

Potrivit celor expuse mai sus, definim că *managementul strategic* reprezintă un concept cu multiple conotații, atât economice cât și social-politice, ale cărui conținut și esență, pentru a fi mai bine conturate, necesită punerea în evidență a trăsăturilor sale specifice care îl fac să se deosebească de alte forme de management, precum și de alte concepte cu care se confruntă.

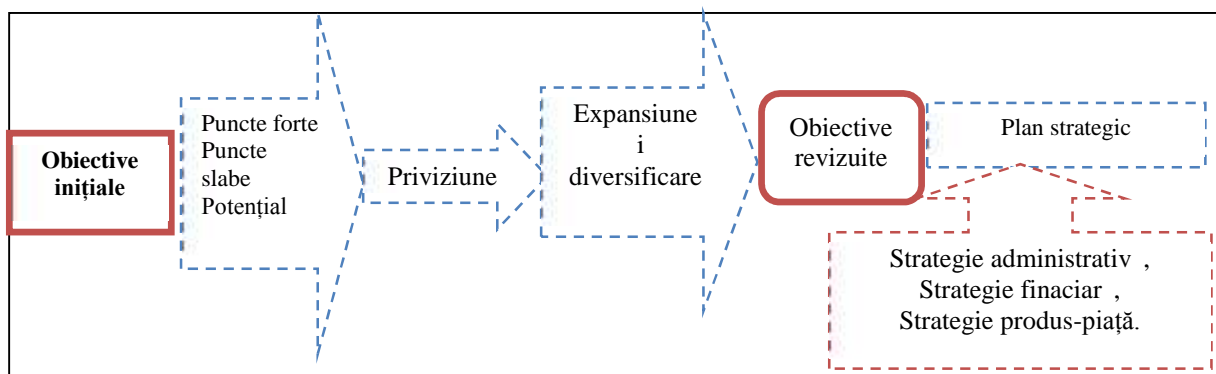
## **1.2. Particularitățile modelelor de management strategic în cadrul instituțiilor de microfinanțare**

Pornind de la ideea că modelul de management strategic este un proces prin care managerul asigură organizația cu o strategie adecvată, este necesar de a formula și implementa strategia organizației printr-un model strategic bine definit [110, p.43].

În literatura de specialitate, consacrată modelelor de management strategic, nu există o

abordare unitară cu privire la succesiunea acțiunilor, care dau conținut procesului respectiv. O definiție contemporană a modelului de management strategic este definită de economistul român Popa I.: *un proces complex, de prefigurare a viitorului acesteia, a evoluției sale pe termen lung, proces în cadrul căruia formularea strategiei, implementarea, evaluarea și controlul său permanent se îmbină și se completează reciproc într-un flux continuu, dinamic și iterativ.* Aceasta înseamnă că modelul de management strategic necesită nu doar stabilirea poziției ocupate de organizație pe piață, ci și a poziției în care își propune să ajungă în viitor, ceea ce necesită nu numai analiză, ci și prognoza evoluției tuturor factorilor ce pot avea incidență asupra organizației [81]. Astfel, se promovează ideea că fiecare alternativă strategică aleasă prezintă o valoare care poate fi cuantificată cu ajutorul modelării [110, p.43].

Cercetarea efectuată permite structurarea modelelor de management strategic în două categorii: modele clasice și moderne. În acest context, în **Anexa 5** sunt delimitate trăsăturile definitorii ale modelelor strategice clasice. Din analiza expusă în Anexa 5, deducem că în toate modelele clasice sunt reflectate etapele fundamentale de elaborare a unui model strategic pentru organizație: *formularea strategiei, stabilirea misiunii, obiectivele, diagnosticarea externă și internă, stabilirea opțiunilor strategice, modul de organizare și de funcționare a strategiei, evaluarea strategică și control.*

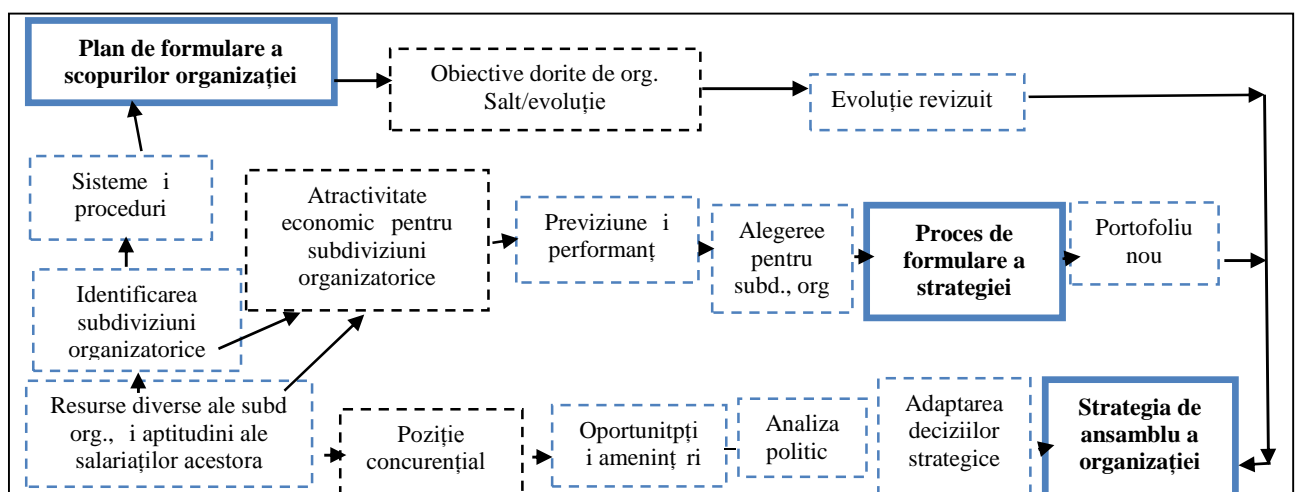


**Fig. 1.1. Model strategic (adaptat după Igor Ansoff)**

Sursa: Adaptat de autor în baza [46].

Primul **model de management strategic clasic** a apărut în deceniul al apte al secolului XX și a fost propus de Igor Ansoff, unul dintre pionierii planificării de management strategic. Conform ipotezei lui Igor Ansoff, întreprinderile trebuie să crească puternic pentru a-și putea îmbunătăți poziția în lupta competițională, punând accentul pe conceptele esențiale de planificare strategică. Deci, *esența acestui model reprezintă conceperea unui plan strategic, care să conțină strategia globală a organizației (defalcat pe mai multe tipuri de strategii, precum cea administrativă, cea financiară și cea bazată pe produs-piață), exprimat sub forma unor obiective a căror proveniență este multiplă* [46].

Un alt model strategic este propus de **G. Hofer** și **D. Schendel**, care conține trei etape importante: procesul de formulare a scopurilor organizației, procesul de formulare a strategiei și strategia de ansamblu a organizației care delimitează 3 tipuri de strategii: a firmei, economic și funcțional. Toate aceste etape sunt elucidate de autor în figura 1.2 [72 p.42, 88]. Autorii definesc un astfel de model de strategie drept strategie de ansamblu a organizației, care ține cont de influența complementară a factorilor endogeni și exogeni ai mediului ambiant asupra organizațiilor. Acest tip de model poate fi folosit în cadrul companiilor naționale de mari dimensiuni din Republica Moldova și România, cât și în cadrul societăților comerciale, mai dificil pot fi cuantificate la nivelul organizațiilor de dimensiune mică sau mijlocie [66].



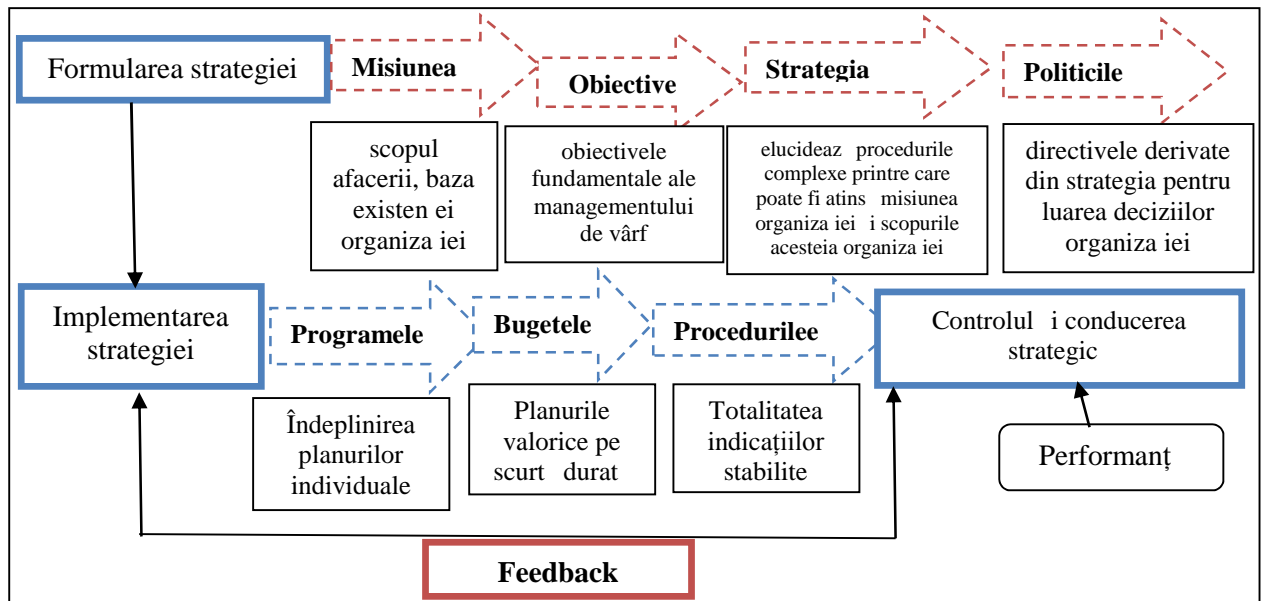
**Fig. 1.2. Structura modelului strategic (adaptat după G. Hofer și D. Schendel)**

Sursa: Adaptat de autor în baza [46].

În **Anexa 6** descriem modelele strategice prezentate de K. Andrews, modelul LCAG (A.Learned, N.Christensen, J.Andrews, S.Guth) alcolii de la Harvard; modelul oferit de R. Daft care este bazat pe analiza SWOT și modelul propus de J. Carles. Fiecare dintre aceste modele citate evidențiază cu claritate procesul de evaluare a managementului strategic al unei organizații care precede cu un rezultat final. În acest context, modelele clasice, propuse de autor, pot fi utilizate în cadrul organizațiilor de microfinanțare.

Unul dintre cele mai relevante **modele strategice moderne**, în opinia noastră, cunoscute și utilizate de către conducătorii organizației, invocat de diferiți autori, este modelul lui **Wheelen și Hunger**. Conform acestora, formularea strategiei reprezintă procesul de transmitere a unor indicații valabile pe termen lung, care, în baza oportunităților și riscurilor asociate mediului extern, permit dezvoltarea companiei. Procesul este distribuit în patru faze și cuprinde următoarele elemente: Misiunea (Mission), Obiectivele (Objectives), Strategia (Strategy) și Politicile (Policies). Structura modelului managementului strategic este relatată în figura 1.3.

Prin urmare, în conceptul lui Wheelen și Hunger, sarcina implementării strategiei (punerea în aplicare a strategiei) în cadrul managementului constă în asigurarea faptului că aceasta are loc în mod efectiv. În acest sens, controlul și conducerea strategică este definită ca totalitatea activităților care permit identificarea deviațiilor dintre măsurimile planificate și cele măsurate, analiza cauzelor și a efectelor, precum și propunerea de măsuri de corectare [110, p.43].



**Fig. 1.3. Structura modelului de management strategic, adaptat după Wheelen și Hunger, 2004**

Sursa: Adaptat de autor în baza [110, p.44].

O altă abordare diferită de cea a lui Wheelen și Hunger este **conceptul lui Pearce și Robinson** (Pierce J., Robinson R., 1988), care presupune conceptul de formulare și implementare a strategiei ca obiect al conducerii strategice. Formularea strategiei este mult mai cuprinzătoare și conține următoarele elemente: definirea misiunii organizației, analiza și prognoza mediului de afaceri, analiza organizației, planificarea obiectivelor pe termen lung și stabilirea strategiei organizației. Astfel, implementarea strategiei conține activități care sunt necesare pentru punerea în aplicare a strategiei [110, p.44].

Conform **conceptului lui Vancil și Lorange**, planificarea strategică a procesului reprezintă factorul de decizie și nivelul planificării strategice într-o formă, care a fost folosită de mai multe ori pentru identificarea conducerii strategice a organizației. În baza acestui concept, planificarea strategică a procesului ciclic (Richard F. Vancil și Peter Lorange, 1975) este împărțită în trei faze:

În *prima fază* se stabilesc obiectivele generale ale organizației, dezvoltarea obiectivelor de afaceri și a strategiilor de către top managerul organizației.

În *cea de-a doua fază* a procesului are loc dezvoltarea programelor de acțiune de către conducerea entităților de afaceri și cea funcțională și feedback-ului respectiv.



În ultima, a treia fază, se alocă resursele prin buget în cadrul unui proces de punere de acord între conducerea entităților de afaceri și conducerea funcțională, precum și conducerea superioară a întreprinderii [110, p.46].

Un alt model este **Modelul 7-S al lui Mc Kinsey**, care se bazează pe o cercetare realizată de Peters și Watermann. Acest model aduce în prim plan apte factori care sunt foarte importanți pentru succesul unei organizații. Trei dintre acești factori sunt cunoscuți drept factori „hard” (strategia, structura și sistemele) și patru sunt factori „soft” (autocunoașterea, cunoștințele, stilul și resursele umane). Modelul explică faptul că managementul strategic promovează atât factorii „hard”, care sunt explicați, raționali și cantitativi, cât și pe cei „soft”, care sunt preponderent emoționali și calitativi. Fiecare organizație prezintă în cele din urmă puncte forte și slabe, în funcție de managementul său [110, p.47]. Astfel, pornind de la abordările modelelor managementului strategic, acestea se pot analiza și după componentele procesului managementului strategic – *modelele proceselor decizionale și modelele de planificare strategică*.



**Fig. 1.4. Elementele modelului procesului de decizie strategică – modelul lui S. Oreal**

Sursa: Adaptat de autor în baza [46].

Unul dintre cele mai importante modele ale procesului de decizie strategică poate fi considerat modelul lui S.Oreal. Potrivit acestui model, procesul deciziei strategice conține trei etape (1. alegerea obiectivelor strategice pe care le va respecta organizația; 2. formularea unei strategii globale a organizației pentru a le putea realiza; 3. alegerea strategiilor funcționale în scopul administrării corespunzătoare a dezvoltării portofoliului de activități din organizație). Un avantaj esențial al modelului este fundamentarea mai multor variante decizionale, din care, prin procese de selecție axate pe criterii ferme decizionale ale managementului, urmează să se aleagă o variantă optimă. Acest model poate fi utilizat în cadrul evaluării proceselor decizionale din organizațiile mari, care își pot identifica, în mod concret și complet, variabilele care influențează activitățile.

O altă abordare a proceselor de decizie strategică este reprezentată de **O. Nicolescu**, care presupune un model decizional normativ, evolutiv și dinamic, ce preconizează o modalitate eficientă de structurare a procesului decizional, prin integrarea elementelor implicate și a iterațiilor acestora într-o schemă logică, reflectând funcționalitatea mecanismului decizional [72].

În continuare sunt prezentate cele mai principale *modele ale procesului de planificare strategic*, în care etape sunt riguros prezentate, autorii acestora propunând astfel modalități viabile de adaptare a organizațiilor la cerințele economiei și administrației moderne.

Un asemenea model este propus de **A. Desremaux**, reprezentat sub formă matriceală ce presupune înțelegerea și aplicarea acestuia. În modelul dat intervin cele trei niveluri de elaborare a strategiei, respectiv: nivelul de organizație, nivelul de activitate a subdiviziunilor organizatorice și nivelul de funcționare, precum și variabilele care influențează activitatea organizației, iar modelul suferă reevaluări anuale în cele trei componente esențiale: formularea, programarea și bugetarea strategiei. Modelul conține 12 etape și oferă o imagine complexă a procesului de planificare strategică în sensul cuprinderii atât a strategiilor, dar și a programelor care trebuie de aplicat în practică la nivelul subdiviziunilor organizatorice. Modelul poate fi recomandat organizațiilor de dimensiuni mari, aflate în proprietate publică.

Conform **modelului lui M. Marchesnay**, procesul de planificare strategică este condiționat de existența unor influențe între cele trei mari grupe: activități, etape și rezultate. Activitățile analizate, din punct de vedere strategic, de către autorul modelului sunt cele de orientare generală a organizației și de gestiune și control bugetar, etapele acestui proces constau în stabilirea planurilor, programelor și a bugetelor, iar indicatorii prin care se evidențiază performanțele organizației îmbracă forma scopurilor, obiectivelor și a tendințelor strategice. Modelul poate fi utilizat cu succes în organizațiile mici și mijlocii pentru care rezultatele sunt dependente direct de „activitățile” care asigură planificarea strategică [46].

Un alt model mai complex de cele precedente este considerat modelul **lui H. Mintzberg**, care este o viziune a gândirii strategice, ce trebuie să existe și să funcționeze eficient, dar mai ales permanent în organizație. Din acest motiv, modelul surprinde „doar” momente esențiale ale procesului de planificare strategică: fundamentarea, elaborarea și, ca urmare, a impactului cu mediul ambiant, evaluarea și controlul (extern), adică din partea deținătorilor de interese, dar și intern (din partea subdiviziunilor organizatorice care participă la etapele precedente) [72 p.70].

Un asemenea model poate fi utilizat pentru organizațiile mari care practic, în mod consecvent, planificarea strategică. Astfel, utilizarea acestui model poate reprezenta o schimbare de viziune în sensul acceptării rolului important al experienței anterioare în activități de planificare a unor manageri în stabilirea viitorului organizației [46]. În ultimele decenii, se remarcă tendința de extindere a utilizării conceptelor impuse de practicarea managementului strategic în alte categorii de organizații (mici, mijlocii și mari, cât și din sfera comercială și non-profit).

În tabelul 1.4 este prezentat, sintetic, necesitatea utilizării modelelor strategice, recomandate pentru organizații, în funcție de dimensiunea acestora (mici și mijlocii, respectiv

mari), de modul de constituire (societ ți comerciale) sau de domeniul în care acționează (comercial sau non-profit).

**Tabelul 1.4. Sinteza necesității utilizării modelelor strategice pentru organizații, în funcție de dimensiunea și tipul acestora**

Modelul Tipul de organizații	Organizații mici	Organizații mijlocii	Organizații mari	
			Societ ți comerciale	Organizații non-profit
<b>Modele procesului de decizie strategic</b>				
<b>S. Oreal</b>			X	X
<b>A. Desremaux</b>	X	X	X	X
<b>O. Nicolescu</b>	X	X	X	X
<b>Modele procesului de planificare strategic</b>				
<b>A. Desremaux</b>				X
<b>M. Marchesnay</b>	X	X		
<b>G. A. Cole</b>				X
<b>H. Mintzberg</b>			X	X

Sursa: Adaptat de autor în baza [46, 110, p.44, 52].

Menționăm, că importanța apelării la modelare pentru fundamentarea deciziilor strategice este impusă de necesitatea luării în considerare a constrângerilor mediului exogen sau endogen al organizației, mediu care poate exercita influențe favorabile sau defavorabile evoluției acesteia, în perioada la care se referă deciziile strategice respective.

Reieșind din cele expuse mai sus, putem accentua importanța faptului că managerul profesionist (conducătorul organizației), în care se practică, în mod conștient, **modelul managerial**, îi propune să aleagă cele mai adecvate instrumente (modele, sisteme, metode, tehnici de management) pentru a cunoaște și reduce riscurile asociate viitorului, pentru a înțelege și elimina unele cauze care pot genera aspecte negative sau pentru a dezvolta acele cauze, care produc vizibile consecințe favorabile asupra performanței organizației [46].

În viziunea diverșilor autori, *procesul elaborării modelului strategic în cadrul organizației* debutează cu analiza mediului concurențial (în care operează organizația) cu stabilirea misiunii strategice și se încheie cu evaluarea performanțelor realizate în urma aplicării strategiei. O asemenea structură de bază a procesului este necesară de a o adopta în majoritatea organizațiilor din Republica Moldova, care practică managementul strategic.

În continuare considerăm oportun realizarea unei analize privind aspectele metodologice de elaborare a unui model de management strategic pentru instituțiile de microfinanțare. Astfel, ținând cont de etapele și componentele managementului strategic, procesul de management strategic poate fi reprezentat sinoptic sub forma unui model, ce pune în evidență înălțuirea logică a etapelor de formulare și implementare a strategiei.

Actualmente, în literatura de specialitate și în activitatea practică se folosesc patru etape în procesul de management strategic al organizației: *fundamentarea strategiei, formularea și evaluarea strategiei, implementarea strategiei și evaluare și control.*

Prima etapă **Fundamentarea modelului de management strategic** cuprinde două categorii de aspecte:

*A. Premisele modelului strategic:*

- precizarea fazei ciclului de viață al organizației (demarare, creștere, maturitate, declin);
- alegerea strategiei în funcție de situația organizației pe piață;
- evidențierea principalilor stakeholders implicați și interesați în eficientizarea organizației (salariați, acționari, manageri etc.);
- asigurarea continuității și asigurarea flexibilității procesului strategic.

*B. Principalele categorii de informații valorificabile în procesul strategic.* Sunt necesare informații furnizate de studiile de diagnosticare, studiile de analiză a mediului concurențial, studiile de prognoză și studiile de piață. *Strategia națională economică* constituie o sursă informațională de fundamentare a modelului. Previzunile din cadrul său reprezintă repere majore în direcționarea strategiei organizației, mai ales în ceea ce privește dimensiunea sa tehnică. Ansamblul strategiei globale organizaționale – în special la nivelul organizațiilor mari, mijlocii și mici spre mijlocii – trebuie să reflecte cerințele strategiei economice naționale [81, p.47].

Etapa a doua **Elaborarea modelului de management strategic** reflectă claritatea concepției de nivel superior al organizației cu privire la coordonatele majore ale activității și la performanțele care trebuie atinse. Pentru formularea unui model de management strategic realist și explicit, autorul propune următoarele etape:

**a. Stabilirea misiunii organizației, a raporturilor dintre management, salariați și mediul ambiant, asigurarea consensului** în ceea ce privește obiectivele preconizate în contextul concepției și promovirii unor politici adecvate de utilizare a resurselor [110, p.27].

**b. Determinarea obiectivelor strategice.** Un rol important al obiectivelor este de a defini parametrii de performanță ai activității firmei și de a realiza măsurarea performanțelor efective obținute de către aceasta.

**c. Precizarea modalităților de realizare a obiectivelor.** Un element important este *formularea modalităților (opțiunilor) strategice* care reprezintă analiza punctelor slabe și forte ale firmei, oportunitățile și pericolele în dezvoltarea acesteia, analiza cauzelor care determină ocuparea unui anumit loc în cadrul mediului ambiant. Astfel, managementul firmei este pus în

situații de combinare a mai multor opțiuni strategice. Pentru a facilita alegeri raționale, se apelează, din ce în ce mai frecvent, la utilizarea matricelor. Modalitatea de implementare a acestor opțiuni strategice: se recomandă să ia în considerare principalele variabile exogene ce influențează comportamentul economic, comercial și managerial al firmei, intensitatea manifestărilor lor, precum și capacitatea de adaptare prin schimbare a întreprinderii.

**d. Dimensionarea resurselor angajate în realizarea obiectivelor.** Procesul de elaborare a strategiei continuă, firesc, cu *fundamentarea necesarului de resurse (dimensionarea)*, solicitate de realizarea obiectivelor. Întotdeauna organizația trebuie să apeleze, în operaționalizarea strategiei, la surse atrase sau împrumutate sub diverse forme: credite, servicii, consultanțe, leasing echipamente etc.

**e. Stabilirea termenelor intermediare și finale.** O altă componentă strategică, ce nu se regăsește în model, reprezintă *termenele inițiale și finale de realizare a obiectivelor*. Ele sunt integrate în conturarea celorlalte componente strategice, fiecare din acestea având și o pronunțată dimensiune temporală. În acest perimetru este importantă precizarea atât a unor termene intermediare, de etapă, cât și a celor finale, în cadrul unor intervale specifice strategiei, în funcție de natura, complexitatea și dificultatea obiectivelor asumate, de natura și complexitatea opțiunilor strategice, precum și de volumul și modul de asigurare a resurselor angajate.

**f. Determinarea avantajului competitiv.** Conform concepției lui Michael Porter, avantajul competitiv poate viza fie realizarea unui cost redus al produselor sau serviciilor, fie diferențierea acestora în una sau mai multe privințe față de produsele concurenților:

✓ realitatea unui cost redus al produselor sau serviciilor (sub media costurilor din ramura respectivă), care să conducă la un preț atractiv pentru cumpărători.

✓ producerea și comercializarea de produse diferite de cele ale concurenților, preferate de consumatori, datorită parametrilor calitativi superiori.

De menționat, că este important de a identifica componentele esențiale ale fiecărei activități, adică de a nu reține decât cele care au un impact real sau potențial esențial asupra costurilor și asupra diferențierii.

**g. Asamblarea componentelor mai sus-enumerate în configurația strategiei globale.** Următoarea etapă este *articularea strategiei globale*, care constă în redactarea strategiei în funcție de ultimele verificări și corelări făcute în etapele anterioare. Redactarea finală, concretizată într-un final în cuplarea componentelor mai sus prezentate, permițându-se, astfel, precizarea configurației de ansamblu a strategiei globale. Este foarte important ca organizațiile din RM să elaboreze, pentru început, strategii globale, care asigură valorificarea realistă a posibilităților de evoluție a acestora, pe intervale mai lungi de timp (3-5ani), într-un mediu

concurențial complex, intern și internațional, din ce în ce mai puternic.

**h. Elaborarea de strategii parțiale (pe domenii).** În cadrul procesului de elaborare a strategiei, o etapă principală constituie *stabilirea strategiilor pe domenii*. Adică, organizația precizează detaliile necesare privitoare la modul în care organizația trebuie să acționeze pentru a implementa strategia aleasă, cât și precizarea detaliilor respective prin strategiile funcționale, înțelegerea strategiei de ansamblu a organizației de către majoritatea componentelor acesteia, cât și clarificarea acelor părți ale strategiei, care vizează arii funcționale specifice [81, p.50-52].

Astfel, în literatura de specialitate sunt regăsite următoarele tipuri de strategii stabilite pe domenii (în **Anexa 7** sunt descrise mai detaliat): Strategia de cercetare-dezvoltare; Strategiile funcționale de producție; Strategiile funcționale financiar-contabile; Strategiile de marketing; Strategiile funcționale de resurse umane [81, p.24, 99, p.271].

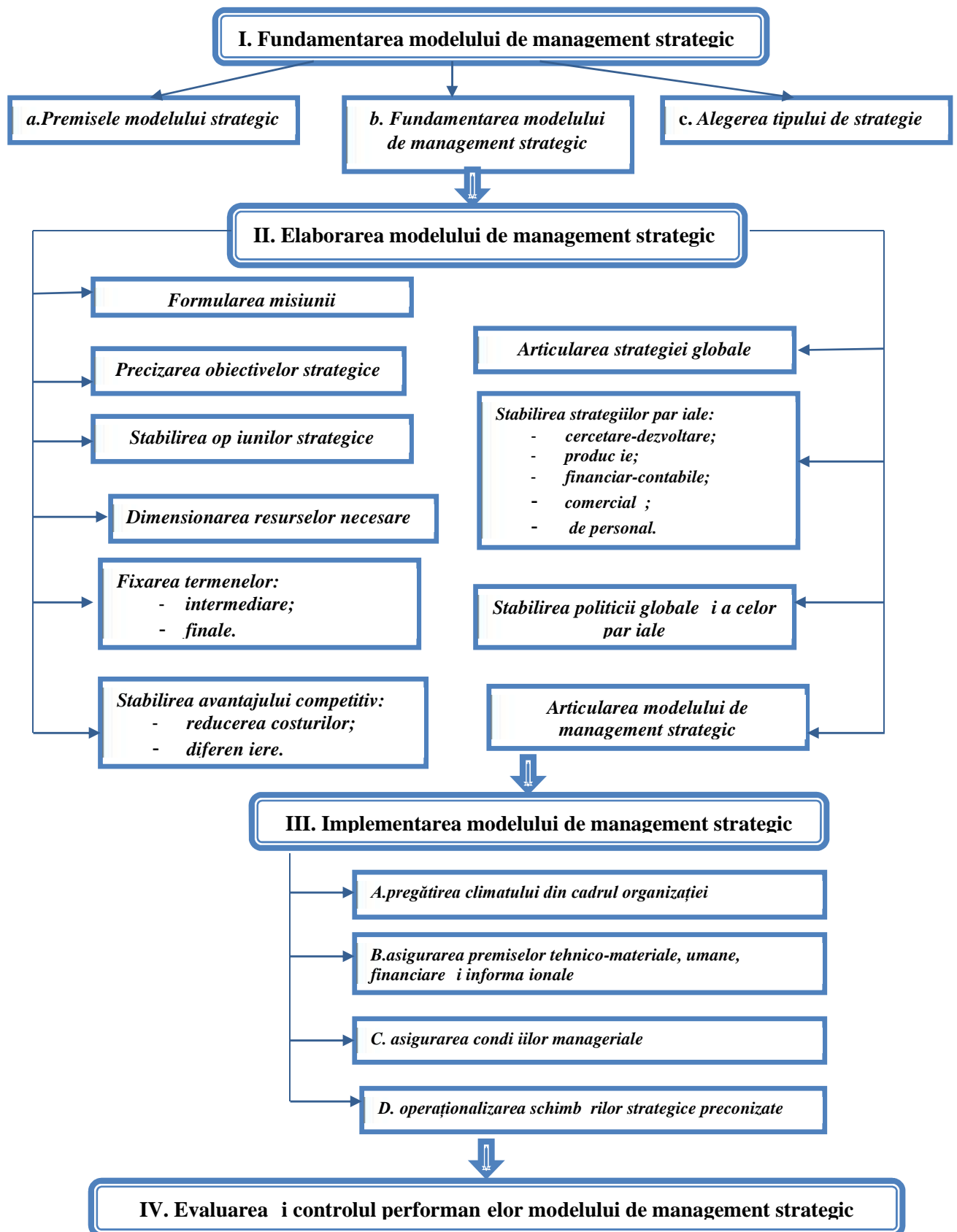
**i. Formularea politicii globale și a politicilor parțiale ale organizației.** Plecând de la strategia globală și strategiile parțiale, politicile vin să concretizeze, pe intervale mai scurte de timp (de la o lună la un an), componentele strategice de o manieră constructivă, asigurând, astfel, premisele necesare valorificării eficiente a potențialului de care dispune organizația.

**j. Articularea modelului de management strategic.** Folosirea elementelor prezentate în etapele anterioare și integrarea lor într-un sistem de conducere coerent, specific managementului strategic, se realizează în cadrul unui model complex, a cărui reușită este condiționată de respectarea procedurilor și succesiunii acțiunilor pe care le presupune.

Etapa a treia a modelului este **Implementarea modelului de management strategic**. Procesul aplicării modelului este unic, irepetabil, managerul trebuie să cunoască tematica tuturor cerințelor procesului de implementare, cât și stabilirea atentă a acțiunilor prioritare pe care trebuie să le întreprindă și a celor care le vor succeda.

Etapa a patra a modelului **Evaluarea și controlul performanțelor modelului de management strategic**. Controlul și evaluarea au drept scop să verifice dacă toate eforturile contribuie la buna funcționare a ansamblului și la realizarea modelului de management strategic, să evidențieze fezabilitatea acestuia în raport cu potențialul și capacitatea de acțiune a organizațiilor, precum și cu schimbările imprevizibile din mediul înconjurător [81, p.58].

Formularea modelului de management strategic (Figura 1.5) constituie actul final indispensabil al procesului managementului strategic, care incumbă o înaltă responsabilitate și dă măsura capacității manageriale a factorilor de decizie strategică. Formularea modelului strategic reflectă, nemijlocit, claritatea concepției managementului de vârf al firmei cu privire la coordonatele majore ale activității și la performanțele care trebuie atinse.



**Fig. 1.5. Etapele modelului de management strategic în cadrul organizațiilor**  
 Sursa: Elaborat de autor în baza [110, 81].

Rolul managementului strategic este de a dezvolta o organizație „transparentă”, în sensul cunoașterii problemelor abordate de către toți cei implicați în activitățile sale, inclusiv de clienți și consumatori. În urma celor expuse mai sus, putem concluziona, că modelul de management strategic reprezintă totalitatea celor și mijloacelor ce permit organizației să progreseze spre obiectivele esențiale: dezvoltarea armonioasă și cuplajul riguros cu mediul actual și viitor.

### 1.3. Fundamentarea conceptului de microfinanțare prin prisma modelelor strategice

În ultimii ani, microfinanțarea pe plan mondial a devenit o industrie de servicii diversificate, utilizând strategii de creștere și dezvoltare. Astfel, în unele țări din Africa de Sud și Asia microfinanțarea este considerată un instrument-cheie în implementarea strategiilor eficiente și durabile în lupta împotriva sărăciei, iar în alte țări din Uniunea Europeană microfinanțarea poate fi privită ca un mecanism de dezvoltare a unei noi epoci a instituțiilor financiare nebancale.

Literatura de specialitate reflectă o multitudine de definiții ale conceptului privind microfinanțarea. Noțiunea de microfinanțare a existat din timpurile străvechi și s-a dezvoltat de-a lungul mai multor secole în Asia, Africa și America, sub diferite forme de împrumuturi sau microcredite neoficiale. Din evul mediu și până în prezent conceptul de *microfinanțare* a cunoscut o evoluție la fel de bine ilustrată ca și termenul „strategie”. În viziunea noastră, în **Anexa 8** am sistematizat principalele etape ale evoluției conceptului de microfinanțare clasic. Astfel, analiza evoluției microfinanțării „clasice” permite să identificăm perioada de apariție a conceptului de microfinanțare, care coincide cu modelul și tipul de instituții de microfinanțare. Autorii analizează istoric formarea conceptului de microfinanțare în timp, de la individ sau grup de locuitori – la organizații de microcreditare, banci de credite sau cooperative de credite – la organizații de microfinanțare bine structurate sub aspectul managementului strategic.

Conform datelor istorice, modelul de microcreditare a fost înființat din cele mai vechi timpuri, având ca obiectiv principal acordarea de credite de mici dimensiuni: *microcredit – instrument de suport pentru persoanele sau grupurile sărace din mediul rural, sub forma unui împrumut de mică valoare, fără garanții pentru perioade mici de timp pentru a dezvolta o activitate economică*.

Spre exemplu, Irish Fund System a fost inițiat la începutul anilor 1700 de către Jonathan Swift, scriitor irlandez, care a fost una dintre primele și cele mai longevive organizații de microcreditare. Sistemul de fonduri de credit irlandez s-a dezvoltat destul de lent, în anii 1840 existau aproximativ 300 de fonduri în toată Irlanda. În anii 1800, teoreticianul american Lysander Spooner a scris o lucrare, în care sublinia beneficiile aduse de microcredite antreprenorilor și agricultorilor, văzând în acestea o modalitate de a realiza incluziunea socială a celor săraci [140, p.36].



Informația generalizată în **Anexa 8** reflectă tangențele de abordare existente între diverse forme sau tipuri de microcreditare. În secolul XIX, în Europa apare un număr diversificat de instituții de creditare și economisire, cunoscute sub denumirea de Banca ale Poporului, Cooperative de credite și economisire. Toate aceste instituții erau atribuite, cu precizie, populației din mediul rural și persoanelor sărace din mediul urban [76, p.78].

În anul 1865 apare conceptul de Uniune de Credit, o nouă formă de microfinanțare pentru fermierii locali din mediul rural și urban din Germania. Acest nou model a fost inițiat de **Friedrich Wilhelm Raiffeisen**, având ca scop asigurarea dezvoltării economiei durabile a comunităților locale, oferind rate rezonabile pe un termen scurt. Din anul 1870, conceptul de cooperare s-a răspândit rapid în Provincia Rinului și alte regiuni din statele Germane, dar și în alte țări din Europa și America de Nord și, în cele din urmă, microfinanțarea a fost sprijinită de mișcarea de cooperare din țările dezvoltate și țările în curs de dezvoltare [159].

Conform datelor istorice, în anul 1895 s-au deschis primele Banca Populare Indoneziane, una din ele fiind Banca Perkreditan Rakyat (BPR). BPR a devenit cel mai mare sistem de microfinanțare din Indonezia, cu aproape 9000 de sucursale. Scopul acestei instituții a fost de a oferi credite și împrumuturi pentru populația săracă din mediul rural și urban.

Acest model de microfinanțare, numit de autor „clasic”, la începutul anului 1900, s-a extins și în zonele rurale din America Latină și Africa. Adaptările acestui model de microfinanțare aveau drept obiectiv *modernizarea agriculturii prin contribuția investitorilor financiari rurali*, prin:

- creșterea comercializării sectorului rural, prin mobilizarea economiilor „ascunse”;
- creșterea investițiilor prin credite;
- reducerea relațiilor de presiune feudală, care erau întărite prin îndatorarea țăranilor față de aceștia [76, p.78].

În cele mai multe cazuri, aceste „*banca ale săracilor*” nu erau deținute de către săraci, așa cum se întâmpla în Europa; dar erau, de obicei, agenții guvernamentale sau banci private. În timp, aceste instituții au devenit ineficiente și, la un anumit moment, abuzive și corupte [118].

Din cele expuse anterior, modelul de microfinanțare „clasic” abordează foarte simplu activitatea de finanțare, care s-a dovedit eficientă în ajutarea oamenilor foarte săraci din întreaga lume pentru a-și îmbunătăți situația. Oamenii care trăiesc în sărăcie au nevoie de o gamă diversă de servicii financiare pentru afacerile lor. Microfinanțarea oferă acces la serviciile financiare de bază, precum credite, conturi de economii, servicii de transfer de bani și microasigurări. O astfel de caracteristică este atribuită țărilor din întreaga lume, inclusiv în Republica Moldova.

În urma cercetării desfășurate s-a constatat, *ca pentru orice om sărac sau țară din lume subdezvoltată, principala sursă de finanțare exogenă a activității lor este microfinanțarea prin*

acordarea de microcredite. Din acest motiv, am considerat că abordarea modelului „clasic” al microfinanțării din antichitate până în secolul XIX evidențiază bunele practici privind creditarea oamenilor și raci de către trei diferite forme de microfinanțare (Bancă Populare, Uniuni de Credit și Cooperative de Economii și Împrumut) și analiza serviciilor financiare, oferite de către acestea, prezintă utilitate în demersul nostru științific.

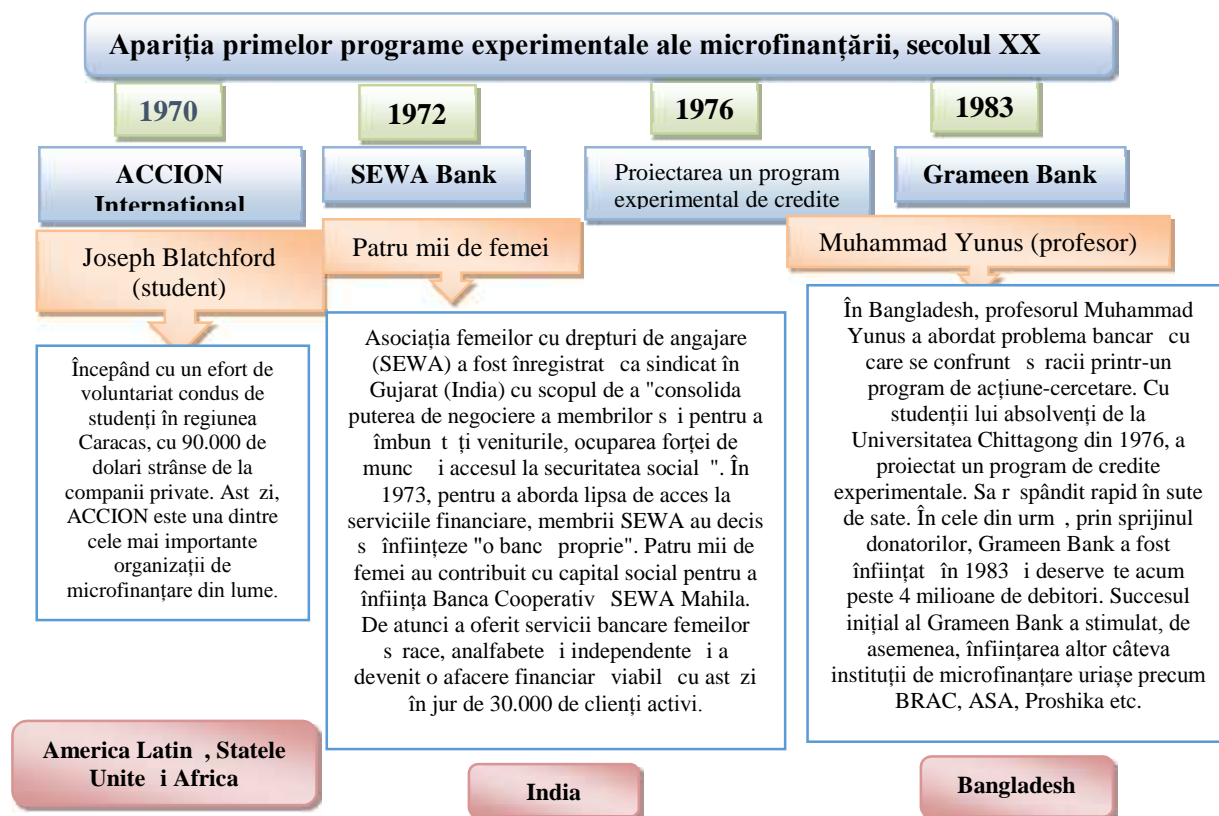
În perioada 1950-1970, guvernele și donatorii s-au focusat pe acordarea de credite agricole unor mici fermieri, cu obiectivul de a crește productivitatea și veniturile acestora. Aceste scheme de subvenții nu au avut succes. Bancile de dezvoltare rurală au suferit o eroziune masivă a capitalului de bază datorită ratelor de împrumut a unei slabe discipline de rambursare a creditelor și datorită faptului, că adesea aceste fonduri nu au reușit să susțină producătorii și raci, ci s-au concentrat în mâinile unor mari producători rurali [76, p.79].

În secolul XX se evidențiază o eră nouă a microfinanțării, unde sunt puse bazele definițiilor ale *conceptului modern de microfinanțare*. Astfel, microfinanțarea modernă ca concept își are origine în orașul Bangladesh (Asia de Sud), în anii 1970, propus de **Muhammad Yunus**, profesor de economie la Universitatea din Chittagong (în 1974, Bangladesh a fost lovit de o inundație devastatoare, urmată de o foamete severă, iar Yunus a împrumutat 27 de dolari unui grup de femei din orașul Jobra, lângă universitatea unde a lucrat ca profesor. Femeile au făcut coșuri de bambus, dar au fost obligate să le vândă la un preț atât de scăzut încât abia au putut să plătească materia primă. Cu suma mică pe care au primit-o, au reușit să-și reia activitatea și să plătească datoriile în timp. Așa s-a creat microfinanțarea, numită și microcreditare, o practică care a revoluționat complet viața persoanelor care trăiesc în zonele rurale din sud). Prin urmare, în anul 1976, profesorul Muhammad Yunus a lansat un proiect de cercetare pentru a examina posibilitatea de a crea un sistem de oferire de credite și servicii bancare destinate persoanelor și raci din zonele rurale din Bangladesh [135].

În urma acestui model, nu doar în Bangladesh, dar și în Brazilia și în alte țări au apărut mai multe programe experimentale de sprijinire a microfinanțării pentru grupuri mici de femei și raci în dezvoltarea unor micro-afaceri. Această formă de microfinanțare s-a bazat pe grupuri de credite solidare, fiecare membru al grupului garantează rambursarea creditului pentru toți ceilalți membri. Bineînțeles, aceste microîmprumuturi s-au concentrat exclusiv pe activități de finanțare care generează venituri [177] (în unele cazuri au fost însoțite de scheme de economisire) și se adresau persoanelor foarte sărace (adesea, se adresau femeilor) [76].

Primele programe experimentale ale microfinanțării, apărute la începutul sec. XX, au pus baza sistemului complex de activitate a microfinanțării. Perfecționate în timp, aceste programe activează cu succes și în prezent cu denumirea de bănci sau organizații de microfinanțare: **Banca Cooperativ SEWA, Banca Grameen și Organizația de microfinanțare ACCION**.

Prezentarea primelor programe experimentale ale microfinanțării sunt redată și sintetizate în figura 1.6.



**Fig. 1.6. Primele programe experimentale ale microfinanțării "moderne", sec. al XX-lea**

Sursa: Elaborat de autor în baza [177].

În concluzie, Mohammad Yunus, pionier al microfinanțării, dezvoltă și implementează o nouă abordare a microcreditului ca instrument de reducere a sărăciei, care are origine în inițiativa Grameen Bank și include următoarele elemente: 1) contract de grup; 2) regim dinamic de creditare; 3) rambursarea regulată și frecventă a împrumutului primit; 4) lipsa unei cerințe de securitate [176, p.180]. Toate aceste elemente au ca scop reducerea sărăciei prin mici împrumuturi, acordate populației din mediul rural. Printre microfinanțării, Mohammad Yunus, laureat al premiului Nobel în 2006, și în prezent contribuie activ și direct la dezvoltarea mecanismelor de microfinanțare.

Un alt pionier al microfinanțării, care a introdus mai multe inovații în acest sector, este **Akhtar Hameed Khan**. Shorebank, fondat în anul 1974 la Chicago, a fost prima bancă de microfinanțare și dezvoltare comunitară. La mijlocul anilor 1980, apare cea mai mare instituție de microfinanțare din țările în curs de dezvoltare – *Banca Rakyat din Indonezia (BRI)*, deținută de stat, care servește aproximativ 22 de milioane de deponenți cu o rețea de bănci gestionate autonom [140, p.62].

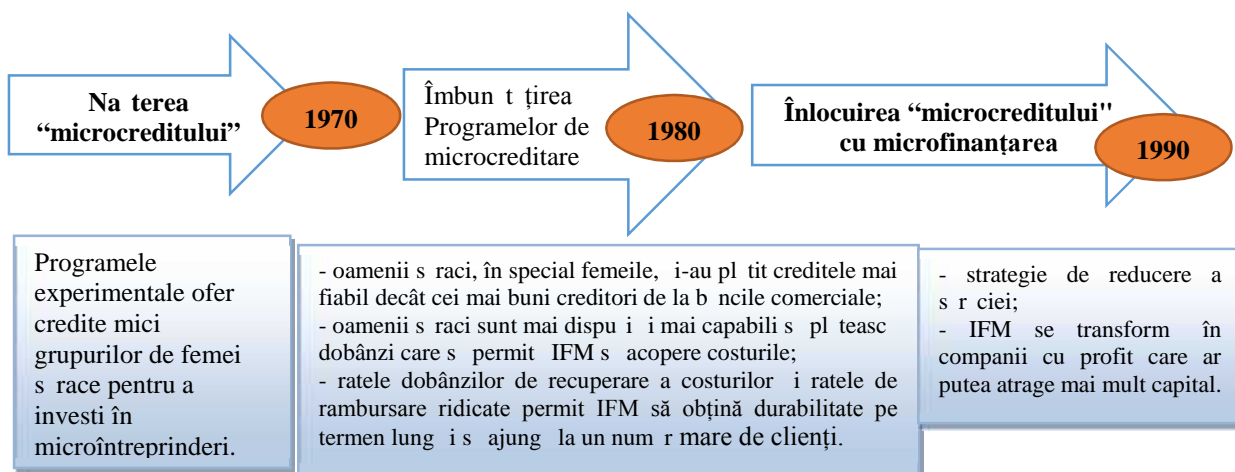
În perioada 1970-1980, politicile de creditare rurală au devenit nerentabile datorită productivității scăzute a muncii în gospodăriile din mediul rural și urban, cât și a nivelului scăzut de rambursare a împrumuturilor și costurilor administrative ridicate. Banca pentru Dezvoltare Agricolă a început să se reorienteze pentru a subvenționa fermierii mai mari. Principiul primordial care stă la baza obiectivului tradițional de microcredite a fost demascat și înlocuit cu un nou principiu economic, având ca scop: împrumutul nu este o resursă necesară pentru dezvoltarea agriculturii, ci un tip de servicii financiare care aduce profit [177].

*Noua doctrină a microcreditării* presupune că finanțatorii noii școli moderne a microfinanțării susțin că limitarea ratelor dobânzilor și volumul subvențiilor de credit, impuse de către stat, inhibă dezvoltarea microfinanțării, oferind alocarea de resurse și comunicare între investitorii mici, mari și publicul-țintă. Între timp, programele de microcredite din întreaga lume se dezvoltă activ în baza metodelor originale, provocând doctrina tradițională de finanțare a persoanelor sărace, care le percep ca fiind incapabile de a organiza o afacere profitabilă.

În baza celor expuse mai sus, desprindem ideea, că microcreditarea devine o activitate importantă și deja bine cunoscută la nivel internațional, începând cu anii 1980, datorită programelor experimentate din Brazilia, Bangladesh și alte țări în curs de dezvoltare. În acele timpuri, activitatea de microcreditare era acordată într-o manieră nespecializată, principalele diferențe, care s-au produs în această perioadă, se referă la importanța acordată rambursării, stabilirea unui nivel al ratei dobânzii, costul de acordare a creditului, specializarea microcreditării către un grup-țintă de persoane excluse social și financiar [76]. Deci, implementarea acestor programe au avut un obiectiv major: *rata de rambursare ridicată și rata de recuperare a costurilor au permis unor instituții de microfinanțare să atingă durabilitatea pe termen lung și să ajungă la un număr mare de clienți* [118].

În acest context, în anii 90 ai sec. XX s-au înregistrat premise de creștere și promovare a microfinanțării în calitate de strategie de reducere a sărăciei. Astfel, sectorul de microfinanțare s-a dezvoltat în multe țări din Europa, Asia și America, ceea ce a condus la posibilitatea recuperării pierdute a serviciilor financiare, care servesc nevoilor microîntreprinderilor și familiilor sărace din mediul urban și rural. La mijlocul anilor 1990, conceptul îngust de „microcreditare” a început să fie înlocuit un nou concept „microfinanțarea”, care cuprindea nu numai creditarea, ci și depozitarea și alte servicii financiare. Sfera de microfinanțare s-a transformat într-o perspectivă de alegere a serviciilor financiare pentru cei săraci: eliberarea împrumuturilor, acordarea depozitelor la rate înalte, asigurări și transferuri de bani [162, p.3-4].

Din cele expuse mai sus, evidențiem principalele premise de dezvoltare a instituțiilor de microfinanțare, sistematizate în figura 1.7.



**Fig. 1.7. Evoluția microcreditului i microfinanțării în perioada 1970-1990**

Sursa: Elaborat de autor în baza [177].

Trecând în revist modelele conceptuale de microfinanțare și bazându-se pe ideile promovate, conchidem c microfinanțarea este considerat un instrument pentru dezvoltarea socio-economic a unei ț ri subdezvoltate (pentru a oferi împrumuturi grupurilor cu venituri mici din zonele rurale) i contribuie, în prezent, la politica de incluziune financiar i social la nivel internațional.

La nivel european, exist diferite modele de microcreditare, sector care a început s se dezvolte din anul 2000 în partea occidental , iar din anii 1990 – în partea central i estic . În partea occidental – din cauza cadrului de reglementare strict, care permite doar b ncilor s acorde credite, prevaleaz *modelul linkage*: organizații care susțin clienții și cooperează cu b ncile la tragerea creditelor. Modelul linkage are anumite avantaje certe: în timp ce b ncile obțin informații specifice pe segmentul de clienți și pot fi externalizate o parte din anumite costuri de operare, organizațiile nonprofit sprijin grupul-țint inițial cu o gam extins de produse în paralel cu înv țarea tehnicilor bancare de scoring și de evaluare a clienților.

În ț rile Europei Centrale și de Est, operațiunile strategice de microfinanțare au început în anii 1990 ca inițiative private, susținute de finanțatorii internaționali. În România și Bulgaria, organizațiile de microfinanțare au un statut specific de intermediari financiari nonbancari, având dreptul s acorde împrumuturi. Cooperativele de credit furnizează microfinanțare, economisire i asigur ri. În Marea Britanie, instituțiile financiare de dezvoltare a comunit ții creditează afacerile mici i persoanele fizice din zone dezavantajate [140].

Prin urmare, în anii 1990-2000, evoluția modelelor de microfinanțare a fost rezultatul creșterii cererii de microcredite/împrumuturi din partea instituțiilor de microfinanțare, care a condus la dezvoltarea unui sector durabil. În baza acestei ideii, experții CGAP (*Grupul Consultativ pentru a Asista S racii*, grup în cadrul B ncii Mondiale, care reprezintă un centru de politici i cercetare, menit s promoveze accesul la finanțe pentru p turile social vulnerabile din lume) reflect câteva

principii care sintetizează un secol și jumătate de practică a microfinanțării. Acestea, în anul 2004, au fost enunțate de CGAP și adoptate de liderii G8 la Summitul G8, din 10 iunie 2004:

- a. Oamenii săraci au nevoie nu doar de împrumuturi, ci și de modalități de economisire, asigurări și servicii de transfer de bani;
- b. Microfinanțarea trebuie să fie utilă pentru gospodăriile sărace, ajutându-le să-și crească veniturile, să achiziționeze bunuri și/sau să se poată amortiza împotriva ocurențelor externe;
- c. Microfinanțarea înseamnă integrarea nevoilor financiare ale persoanelor sărace în sistemul financiar central al unei țări;
- d. Donatorii trebuie să se concentreze pe consolidarea capacităților;
- e. Microfinanțarea ar trebui să msoare și să prezinte performanțele atât financiare, cât și cele sociale [140, p. 60].

Din perspectiva activității de microfinanțare, descris anterior, dezvoltarea sectorului de microfinanțare are un rol important în practica internațională.

În acest context, abordarea conceptului de microfinanțare în secolul al XXI-lea este privită sub două forme. În primul caz – *microfinanțarea semnifică acordarea de microcredite populației vulnerabile*, aici se atribuie conceptul clasic al microfinanțării, în al doilea caz, sub aspect general – *microfinanțarea facilitează accesul la microfinanțare pentru persoanele sau grupurile vulnerabile, care doresc să-și dezvolte propria afacere și să sporească oferta de microcredite*, (cuprinde un spectru mai larg de servicii financiare inclusiv acordarea de microcredite, asigurări și depozite), aici se atribuie modelul modern de microfinanțare [180].

Revenind la diversele modalități de definire a microfinanțării, nu trebuie omisă una din principalele surse lingvistice, Dicționarul Explicativ al Limbii Române. Vom diviza sintagma în părți componente, pe care le vom analiza separat. Conform acestuia, „micro” – înseamnă mic, iar „finanțare” vine de la verbul a finanța explicat în dicționarul explicativ „a întreține sau a susține cu bani o persoană etc”.

Sinteza abordărilor moderne ale microfinanțării, din perspectiva activității instituțiilor de microfinanțare strategică, este prezentată în tabelul 1.5.

Dacă ne referim la tipul, locul sau specificul activității, termenul microfinanțare se definește și se interpretează în mod diferit. Aadar, putem constata, că este dificilă a da o interpretare univocă a acestui termen. Astfel, microfinanțarea este un termen generic pentru o varietate de produse și servicii, care acoperă diverse forme, ca: micro-creditarea, micro-economie, micro-garanții și micro-asigurare, în timp ce, în fiecare din aceste subcategorii, serviciile furnizate diferă în ceea ce privește caracteristicile lor, costurile, strategia, contextul instituțional în care acestea au loc.

**Tabelul 1.5. Sinteza abordărilor moderne ale „microfinanțării”**

Autorul	Abordarea conceptului de „microfinanțare”
<i>Michel Lelart - Membru al Rețelei de Antreprenoriat a Agenției Universitare a Francofoniei</i>	Microfinanțarea se bazează pe legături sociale pe care le consolidează ... Microfinanțarea este o finanțare de proximitate, o proximitate geografică, pentru că persoanele se cunosc și se sprijină reciproc, dar este vorba și de o proximitate culturală. Microfinanțarea trebuie să se adapteze mereu la nevoi, de aceea ea înnoiește în permanență.
<i>Wikipedia, enciclopedie</i>	Microfinanțarea a avut inițial o definiție limitată – furnizarea de microcredite antreprenorilor și racii în întreprinderile mici care nu au acces la servicii bancare și servicii conexe. Cele două mecanisme principale pentru furnizarea serviciilor financiare unor astfel de clienți au fost: (1) bancare, bazate pe relații pentru întreprinzători individuali și întreprinderi mici; și (2) modele bazate pe grupuri, unde mai mulți antreprenori se unesc pentru a aplica pentru împrumuturi și alte servicii în calitate de grup.
<i>Deardorffs' Glossary of International Economics</i>	Se referă la instituțiile care se specializează în acordarea de împrumuturi foarte mici persoanelor foarte sărace din țările în curs de dezvoltare. În loc să folosească garanții pentru a asigura rambursarea, aceste împrumuturi valorifică presiunea socială în comunitatea debitorului. Inițial se realiza pe bază de nonprofit, însă, la moment, se efectuează din ce în ce mai mult pentru profit.
<i>CGAP (the Consultative Group to Assist the Poor) (Grupul Consultativ pentru a Asista Săracii).</i>	Microfinanțarea reprezintă furnizarea de servicii financiare persoanelor cu venituri mici.
<i>Dicționarul Cambridge</i>	-activitatea sau afacerea de a furniza servicii financiare persoanelor sărace sau afacerilor noi din țările sărace; -activitatea sau afacerea de furnizare de servicii financiare, cum ar fi împrumuturi mici, persoanelor sărace sau întreprinderilor noi care nu pot utiliza serviciile bancare tradiționale, de obicei în țările în curs de dezvoltare.
<i>Financial Times Lexicon</i>	Aici instituțiile financiare sprijină start-up-urile mici și potențialii antreprenori, cu împrumuturi mici, în cele mai sărace părți ale lumii
<i>Banca Mondială</i>	Microfinanțarea poate fi definită ca o încercare de a furniza servicii financiare gospodăriilor și microîntreprinderilor care sunt excluse din serviciile bancare comerciale tradiționale. În mod obișnuit, acestea sunt persoane cu venituri reduse, care desfășoară o activitate independentă sau care lucrează informal, fără titluri oficiale de proprietate asupra activelor lor și cu documente de identitate limitate.

Sursa: Elaborat de autor în baza [76, 117, 124, 119, 165, 130].

Din cele expuse mai sus, **microcreditarea** reprezintă o parte a activității de microfinanțare, care se referă la activitatea de acordare de împrumuturi de mici dimensiuni (microcredite) și ajută la creșterea incluziunii financiare [140].

În UE, microcreditul este definit de către Comisia Europeană ca un împrumut rambursabil, cu o valoare de până la 25.000 euro, destinat dezvoltării antreprenoriatului și microîntreprinderilor

(întreprindere cu mai puțin de 10 angajați și cifra anual de afaceri sau bilanțul total anual nu depășește 2 milioane euro), persoanelor inactive sau omierilor care doresc să înceapă o activitate economică pe cont propriu și care nu au acces la un împrumut bancar.

Impactul acestui tip de împrumut trebuie să fie dublu:

- **impactul economic** – care permite dezvoltarea de activități generatoare de venit pentru inițiator,

- **impactul social** – care permite o contribuție la incluziune socială și la o mai bună incluziune financiară a persoanelor.

Microfinanțarea se deosebește de creditarea bancară prin faptul că ea este orientată spre nevoile particulare ale clientului, având ca scop final nu profitul organizației, ci bună starea clientului. Principalele criterii care definesc microcreditarea se referă la: *mărimea creditului, utilizatorii-țintă și perioada de rambursare scurtă*. Astfel, microcreditele pot fi acordate unui grup de persoane sau individual:

✓ împrumuturi acordate unui grup de persoane: cunoscut și sub denumirea de grup de împrumut solidar și se referă la un mecanism financiar, care permite mai multor persoane acces la un microcredit printr-o garantare mutuală a împrumutului (o formă de gaj colectiv);

✓ împrumuturi individuale: sunt acordate unei singure persoane care nu necesită garanții.

La 13 noiembrie 2007, Comisia Europeană a lansat o platformă de dezvoltare a sectorului de microfinanțare: "O inițiativă europeană de dezvoltare a microcreditelor în sprijinul creșterii și ocupării", COM (2007) 708, care stabilește ca elemente definitorii ale microcreditului:

➤ grupul-țintă: micii antreprenori, angajații pe cont propriu și persoanele excluse social, care nu pot accesa sursele tradiționale de capital din cauza condițiilor de eligibilitate, în special a lipsei sau a insuficienței garanțiilor;

➤ obiectul: crearea sau extinderea de activități generatoare de venit, crearea de locuri de muncă sau microîntreprinderi este condiționat de finanțarea investiției inițiale sau a capitalului de lucru;

➤ valoarea redusă a creditului în acord cu capacitatea de îndatorare a beneficiarului. În medie, în anul 2007, valoarea unui microcredit a fost de 7 700 euro, în schimb, valoarea maximă care poate fi acordată este de 25 000 euro;

➤ proceduri flexibile de creditare și un proces de suport activ din partea instituției de creditare, în special în faza de demarare a activității economice creditate, prin mentorat și consultant pentru dezvoltarea afacerii [2, 21].

Prin urmare, Comisia Europeană definește **microcreditele** ca "*extinderea de împrumuturi foarte mici (micro-credite), pentru întreprinderile din economia socială, pentru angajații, care doresc*



s devin lucratori independenți, pentru persoanele care lucrează în economia informală, omerii și alții care trăiesc în sărăcie, și nu sunt considerați bancabili. Microfinanțarea contribuie la inițiativa economică și antreprenorială, la crearea de locuri de muncă și de auto-ocuparea forței de muncă, la dezvoltarea competențelor și incluziunii active a persoanelor, care suferă dezavantaje" [21].

Conform Comisiei Europene, *microfinanțarea* constă, mai exact, în acordarea de credite mici, necesare întreprinzătorilor la pornirea unei afaceri, precum și IMM-urilor pentru investiții mici sau pentru reglarea diferitelor probleme de flux de numerar [36].

Sintetizând definițiile propuse, deducem, că *microfinanțarea este un instrument pentru omerii sau persoane excluse din sistemul bancar tradițional, care doresc să înceapă propria afacere, îndeosebi în zona rurală, contribuind semnificativ la autoocuparea forței de muncă și crearea de locuri de muncă*. Astfel, trebuie menționate câteva aspecte importante:

- în primul rând, *microfinanțarea este sursa de servicii financiare pentru antreprenorii și întreprinderi mici, care nu au acces la servicii bancare și conexe*. Sunt două mecanisme principale pentru livrarea de servicii financiare pentru astfel de clienți:

1. bazat pe relații bancare pentru întreprinzătorii individuali și întreprinderile mici;
2. pe bază de grup, în cazul în care mai mulți antreprenori se reunesc pentru a aplica pentru împrumuturi și alte servicii ca grup.

- în al doilea rând, *microfinanțarea este un instrument prin care se realizează incluziunea socială a oamenilor săraci*;

- în al treilea rând, *este o modalitate de a promova dezvoltarea economică, ocuparea forței de muncă și creșterea economică prin sprijinirea spiritului antreprenorial și a întreprinderilor mici* [140].

#### **1.4. Concluzii la capitolul 1**

În contextul celor prezentate în capitolul I, putem concluziona, că definirea conceptului de strategie a avut o evoluție constantă, iar, în cazul cercetării date, managementul strategic trasează evoluția organizației pe o perioadă îndelungată. În prezent, managementul strategic ocupă un loc esențial în procesul transformării societății moderne, care contribuie la dezvoltarea organizației. Astfel, managementul strategic al unei organizații i se atribuie totalitatea scopurilor bine definite, specificate sub formă de misiune și obiective pe termen lung și mediu, prin realizarea acestor, în vederea obținerii rezultatelor competitive așteptate.

Reieșind din cele menționate mai sus, elaborarea strategiei organizației înseamnă stabilirea performanțelor viitoare ale acesteia. Strategia este reacția organizației la condițiile obiective externe și interne, prin ea se prevăd schimbări de gen organizațional, tehnologic, economico-

financiar, comercial, managerial etc., ce ar asigura supraviețuirea.

Cercetând concepțiile privind strategia și managementul strategic, autorul și-a propus dezvoltarea conceptului de management strategic pentru organizațiile de microfinanțare în vederea dezvoltării organizației în viitor. În opinia autorului, relația dintre strategie și management strategic este una indispensabilă, fapt care fundamentează abordarea lor în complexitate, indiferent de modul în care este segmentat la nivel teoretic.

Considerăm că organizațiile din Republica Moldova necesită utilizarea modelelor strategice, adaptate la specificul organizației care și le propune să le aplice. Astfel, utilizarea cu succes a modelelor strategice prezintă rezultate pozitive numai în cazul în care managementul organizației realizează planificarea strategică, definește și înțelege corect contextul economic, politic și social, și alege instrumentarul adecvat, identifică și realizează avantajele modelării, cunoaște și evită limitele utilizării exagerate sau neadecvate a noilor instrumente manageriale.

Drept urmare a cercetărilor efectuate cu privire la aspectele teoretice și metodologice ale managementului strategic, autorul a formulat schematic etapele modelului de management strategic pentru organizațiile de microfinanțare din punct de vedere structural (Fig. 1.5).

În viziunea noastră, cunoașterea experienței altor țări implică cunoașterea mai multor tipuri de strategii, acțiuni, decizii, planuri, modele strategice, obiective și politici, corelate de manageri în cadrul organizației, ce pot fi aplicate în cadrul organizațiilor din Republica Moldova.

Evaluarea managementului strategic în cadrul organizațiilor a fost abordată de cercetătorii autohtoni în funcție de sfera de cuprindere, de percepția diferită a fenomenelor bazate pe schimbările din mediul înconjurător. Totuși, nu au fost elaborate lucrări care ar cerceta nemijlocit perfecționarea procesului de management strategic în cadrul organizațiilor de microfinanțare din Republica Moldova.

Reieșind din cele menționate, a fost posibil conturarea *problemei științifice importante* care necesită a fi soluționată în teză, ce rezidă în *fundamentarea* unei viziuni moderne cu privire la perfecționarea managementului strategic ce vizează organizațiile de microfinanțare, *prin formularea* metodologică a setului de indicatori de evaluare a gradului strategic în cadrul organizațiilor de microfinanțare din țară, *fapt ce ar contribui* la dezvoltarea sectorului și ar oferi finanțări mai mari atât pentru IMM-uri, cât și pentru populație prin *aplicarea* instrumentelor și modelelor strategice manageriale.

În aceste condiții, autorul și-a propus drept *scop al cercetării fundamentarea* teoretică și metodologică a managementului strategic specific organizațiilor de microfinanțare prin identificarea modelului de management strategic existent în vederea elaborării și aplicării recomandărilor de perfecționare a acestuia prin utilizarea indicatorilor de performanță strategică.

Scopul propus a determinat formularea următoarelor *obiective*: cercetarea conceptelor teoretice și metodologice ale strategiei și managementului strategic, identificând utilitatea acestuia pentru instituțiile de microfinanțare; studierea conținutului și particularitățile instrumentelor modelelor de management strategic, care pot contribui la dezvoltarea sectorului de microfinanțare; analiza aspectelor metodologice privind elaborarea unui model de management strategic în cadrul OMF; cercetarea abordărilor conceptuale ale microfinanțării prin analiza evoluției modelelor de microfinanțare; studierea strategiilor de dezvoltare a instituțiilor de microfinanțare la nivel internațional; diagnosticarea strategică a sectorului de microfinanțare din Republica Moldova; analiza procesului de management strategic în cadrul OMF (Microinvest, Prime Capital și S.A. Corporația de Finanțare Rural) în perioada 2010-2018; analiza cadrului și a direcțiilor strategice ale sectorului de microfinanțare din Republica Moldova; perfecționarea modelului de management strategic în cadrul OMF din Republica Moldova.

Generalizând toate aspectele enunțate, autorul susține, că pentru perfecționarea modelului de management strategic din cadrul organizațiilor de microfinanțare este important să se lua în considerare procesul prin care managerul asigură organizația să folosească o strategie adecvată, optimă și bine definită.

## 2. MANAGEMENTUL STRATEGIC – PREMIS STRATEGIC DE DEZVOLTARE A INSTITUȚIILOR DE MICROFINANȚĂ LA NIVEL NAȚIONAL ȘI INTERNAȚIONAL

### 2.1. Analiza experienței internaționale privind modelele de management strategic utilizate în sectorul de microfinanțare

Pornind de la definirea microfinanțării din punct de vedere al teoriei cunoașterii științifice, dat de cei mai mari specialiști ai secolului XX (în subcapitolul 1.3), ne propunem să analizăm experiența internațională privind modelele de management strategic de dezvoltare a sectorului de microfinanțare în scopul preluării de bune practici.

În ultimii ani, microfinanțarea, ca sursă de finanțare alternativă creditelor bancare, a cunoscut o promovare puternică la nivel global și regional (Europa de Vest și de Est). Microcreditarea este un instrument relativ recent utilizat, mai întâi, în statele europene, folosit de instituțiile internaționale sau instituțiile bancare specializate în microcreditare pentru inițiative de reducere a sărăciei, mai târziu, pentru dezvoltarea antreprenoriatului. Totuși, modelele de microcredite din UE sunt diferite de cele aplicate la nivel global. În tabelul 2.1 sintetizăm caracteristicile distinctive ale microcreditelor în țările în curs de dezvoltare, emergente și industrializate.

**Tabelul 2.1. Caracteristica sectorului de microfinanțare (microcreditului) global**

Regiuni	Cea mai mare prevalență	Valoarea medie tipică a împrumuturilor	Număr de beneficiari / țări	Performanța financiară	Obiective sociale
<b>Țări în curs de dezvoltare</b>	America de Sud, Asia, Africa	50-500 Euro	>2 milioane	Profitabil, o parte subvenționat	Combaterea sărăciei și promovarea activităților de muncă pe cont propriu
<b>Țări emergente</b>	Europa de Est	500-10000 Euro	>20 milioane	Profitabil, o parte subvenționat	Finanțarea pentru o nouă activitate de muncă pe cont propriu
<b>Țări industrializate</b>	Europa de Vest (Franța, Germania, Marea Britanie)	1000-25000 Euro	>5 000	Foarte subvenționat	Creșterea finanțării pentru microîntreprinderi și finanțarea unei noi activități de muncă pe cont propriu

Sursa: Elaborat de autor în baza [139, p.106].

De asemenea, datele tabelului indică, în cadrul UE există diferențe între piețele occidentale Centrale și de Est în ceea ce privește dimensiunile, beneficiarii-țintă de credite și intermediarii. Astfel, în Europa Centrală și de Est, scopul major al microcreditelor este susținerea și creșterea incluziunii financiare. În Europa de Vest, pe de altă parte, piața financiară este foarte dezvoltată și băncile oferă deja finanțe pentru majoritatea populației, inclusiv pentru cererile de microcredite non-riscante. Ca urmare, sectorul de microfinanțare din Europa de Vest se concentrează, în principal, asupra populației vulnerabile (care suportă riscuri implicite mai mari), cu accent pe combaterea excluziunii sociale. În tabelul 2.2 prezentăm pe scurt principalele diferențe dintre Europa de "Est" și "Vest".

**Tabelul 2.2. Principalele diferențe între modelele de microcreditare din Europa de Est și Europa de Vest**

	Europa de Est și Centru	Europa de Vest
<b>Scadența</b>	Mai dezvoltat	Târziu
<b>Numărul de împrumuturi</b>	Mai multe împrumuturi – în medie, 1 575 de împrumuturi pe instituție	Mai puține împrumuturi – în medie, 1 226 de împrumuturi pe instituție
<b>Dimensiunea medie a împrumutului</b>	Volum mai mic	Volum mai mare
<b>Concentrarea socială</b>	Cei excluși din serviciul bancar tradițional constituie un obstacol major în lansarea noilor activități de afaceri	Cei care suferă de sărăcie și marginalizare socială
<b>Prioritatea comercială, rentabilitatea atenției</b>	Prezența mai mare a intermediarilor comerciali cu modele de afaceri mai durabile	Dependența de granturi și donatori, cu o sustenabilitate financiară mai mică
<b>Legislația microcreditului</b>	Există o legislație specifică care permite orientarea și sustenabilitatea pieței	Legislație insuficientă, specifică

Sursa: Elaborat de autor în baza [136, p.12].

Microfinanțarea este recunoscută de Uniunea Europeană ca instrument de sprijinire a antreprenoriatului, a competitivității și incluziunii sociale. Astfel, Comisia Europeană, începând cu anul 2007, a promovat o serie de inițiative și programe de promovare a instrumentului de microfinanțare și a microcreditului. În acest context, în medie, numărul anual de microcredite acordate în statele din Europa de Vest este de peste 5000, iar în cele din Europa de Est de peste 20000. Conform Comisiei Europene (COM (2007) 708), la nivelul UE-15, cererea potențială este de 550000 de microcredite, totalizând 5,6 miliarde euro, iar la nivelul UE-27 – de 700000 de microcredite, bugetul necesar fiind de 6,1 miliarde [2, p.4, 21].

La nivel european, criza economică a redus în mod considerabil volumul creditelor bancare, fapt ce a agravat problemele structurale cu care se confruntă grupurile defavorizate atunci, când încearcă să obțină acces la serviciile bancare. Deci, una dintre soluții o reprezintă microfinanțarea prin

acordarea de microcredite, și anume împrumuturile sub 25000 EUR. Înainte de criză, în UE, cererea potențial de microcredite pe termen scurt era estimată la peste 700000 de împrumuturi noi, reprezentând aproximativ 6296 milioane EUR [93, p.4].

Unul din obiectivele prioritare ale politicilor europene este creșterea economiei incluzive atât în ceea ce privește incluziunea financiară și socială, cât și în susținerea ocupării forței de muncă. La nivel european sunt trase linii directoare privind incluziunea financiară și socială, iar rolul statelor membre este de a coordona măsurile întreprinse pentru de a relansa instrumente financiare necesare. De altfel, scopul politicilor europene este intensificarea eforturilor privind dezvoltarea microcreditului în UE în vederea sprijinirii creșterii și a ocupării forței de muncă, prevăzute în rezoluția Parlamentului European din 24 martie 2009.

În UE, microcreditele sunt furnizate de instituții financiare, cum ar fi: băncile comerciale, casele de economii, băncile cooperatiste și băncile publice, dar și de o serie de entități nebancare, precum: instituțiile de microfinanțare, fundații, cooperativele de credit, societățile de caritate, ONG-urile și altele. Drept urmare, practicile de acordare de microcredite variază considerabil în funcție de tipul de instituție care oferă microcreditele, de statutul ei juridic, de mediul în care funcționează și de propria sa capacitate de a aplica proceduri de management strategic eficient [23].

Astfel, în Europa există următoarele tipuri de organizații de microcreditare:

- ONG-uri specializate în microcreditare (servicii integrate non-financiare);
- Bănci de microcreditare (transformate din organisme nonguvernamentale și fundații);
- ONG-uri orientate pe grupuri specific (acționează la scară mică);
- Cooperative de credit (au statut legal special);
- Instituții financiare non-bancare (instituții de microfinanțare);
- Programe de sprijin instituțional (parte din programele existente ale băncilor de dezvoltare);
- Instituții financiare de dezvoltare a comunității (CDFI – doar în Marea Britanie) [140, p.63].

Astfel, în iunie 2010, la Summitul G 20 de la Toronto, a fost lansat Parteneriatul global pentru incluziune financiară. ONU, Banca Mondială, Fondul Monetar Internațional și Biroul Internațional al Muncii și-au orientat programele lor spre aspectele legate de incluziunea financiară ca o condiție esențială pentru crearea locurilor de muncă și generarea veniturilor. Prin urmare, în cadrul Strategiei Europa 2020 pentru o creștere inteligentă, durabilă și favorabilă incluziunii adoptată în 2010, Comisia Europeană, printre altele, a cerut statelor-membre recomandări privind "dezvoltarea strategiei concrete pentru inovare socială, cum ar fi parteneriatul public privat, ce asigură sprijin financiar adecvat și previzibil, inclusiv de microfinanțare" [39].

Comisia Europeană (Direcția Generală Politică Regională) în cooperare cu grupul Băncii Europene de Investiții și alte instituții financiare, în perioada de 2007-2014, inițiază acțiuni de sprijinire

a instituțiilor de microfinanțare, de ocuparea forței de muncă și de incluziune socială. Aceste acțiuni se referă la promovarea instrumentelor strategice de microfinanțare, precum „**Jasmine**” (instrument de asistență tehnică), „**Progress**” și „**EaSI Program**”.

1. *Primul instrument JASMINE (Joint Action to Support Micro-Finance Institutions in Europe)* a fost inițiat în anul 2009 și a durat până în anul 2013 și prevedea furnizarea de asistență tehnică, dar și sprijin financiar furnizorilor de microcredite nebancari ca să îi ajute să realizeze o creștere a calității activității proprii, să se extindă și să dobândească un caracter durabil.

Primele etape ale programului Jasmine au constat în furnizarea de asistență tehnică, evaluarea și formarea a 30 de furnizori de microcredite din afara sectorului bancar. În cadrul acestui instrument, Bulgaria și Germania au fost țările cu cei mai mulți beneficiari înregistrați. Jasmine a oferit și alte servicii de sprijin IMF-urilor [30]: o bază de date on-line, consultanță cu privire la bunele practici și un serviciu de informare cu privire la JASMINE și la microcredite. Totodată, în cadrul Jasmine s-a pregătit Codul european de conduită pentru IMF-uri, fiind un fapt important. Țările CEE consideră aceste mijloace financiare drept factor de decizie politică și nu recunosc problema omajului și sărăciei ce persistă la nivel european. Din păcate, cele mai multe din țările CEE nu realizează importanța acestei probleme. Numai Polonia a folosit acest instrument în mod adecvat, prin care Inițiativa Micro (cu sprijinul 3771000 €), drept instituție non-bancară, și Fundusz Mikro (cu sprijinul 1880000 €) și Slovenia ca intermediari financiari din 26 de instituții participante (din 15 state membre) [160]. După a urmat Germania cu 11 beneficiari, iar România a avut cele mai multe instituții participante în program: apte instituții financiare nebancare, o bancă și o instituție guvernamentală (AIPPIMM) [2, p.5].

2. *Un alt instrument strategic de microfinanțare este **Progress***, care a fost lansat în martie 2010, în conformitate cu Decizia nr. 283/2010 a Parlamentului European și a Consiliului, pentru a facilita accesul întreprinderilor mici la microcredite (împrumuturi mai mici de 25000 de euro).

Instrumentul nu oferă fonduri direct antreprenorilor, ci sprijin furnizorii de microcredite, selectați la nivelul UE, oferindu-le garanții, reducând, astfel, riscul unor eventuale pierderi și finanțare, pentru a mări volumul de microcredite. Furnizorii de microcredite pot fi băncile publice sau private, instituțiile nebancare și organizațiile non-profit, care acordă microfinanțare.

Comisia Europeană (CE) și statele membre ale UE au furnizat o cantitate substanțială de fonduri prin intermediul acestor instrumente strategice, ca: *JASMINE* și instrumentul european de microfinanțare *Progress*, precum și *alocarea de fonduri structurale pentru a sprijini furnizarea de microcredite* [93]. Totuși, în ciuda tuturor activităților întreprinse rămâne problematică crearea și dezvoltarea instituțiilor de microfinanțare durabile, capabile să ofere microcredite pentru diferite grupuri-țintă (Tabelul 2.3).

**Tabelul 2.3. Caracteristica instrumentelor strategice de microfinanțare JASMINE i PROGRESS**

Instrument de microfinanțare	Perioada	Inițiat / Susținut	Scopul	Rezultatul
<i>JASMINE (Joint Action to Support Micro-Finance Institutions in Europe)</i>	2008-2013	Comisia Europeană, Banca Europeană de Investiții, gestionat de Fondul european de investiții.	1. A stimula capacitățile furnizorilor de microcredite/instituțiilor de microfinanțare în diverse domenii, printre care bună guvernare, sistemele de informații, managementul riscurilor și planificarea strategică 2. A deveni operatori sustenabili și viabili pe piața microcreditelor.	1. Promovarea bunelor practici în domeniul microcreditelor; 2. Codul de conduită pentru instituțiile de microcredite.
<i>PROGRESS (pentru ocuparea forței de muncă și incluziune socială)</i>	2010-2016		A facilita accesul întreprinderilor mici la microcredite (împrumuturi mai mici de 25 000 de euro).	

Sursa: Elaborat de autor în baza [24, 22].

3. Din cele expuse mai sus, *programul UE pentru ocuparea forței de muncă și inovare socială (EaSI)* posedă o importanță majoră, bugetul total pentru perioada 2014-2020 este de 919469000 EUR, gestionat direct de Comisia Europeană. Acest instrument de finanțare contribuie la promovarea creșterii unui număr cât mai mare de locuri de muncă de calitate și durabile, la garantarea protecției sociale adecvate și decente, la lupta împotriva excluziunii sociale și asigurarea îmbunătățirea condițiilor de muncă [22]. De fapt, reunește trei programe ale UE care au fost gestionate separat în perioada 2007-2013: PROGRESS, EURES și Microfinanțare Progress. Din ianuarie 2014, aceste programe constituie cele trei axe ale EaSI: PROGRESS, EURES și Microfinanțare și antreprenoriat social (Tabelul 2.4).

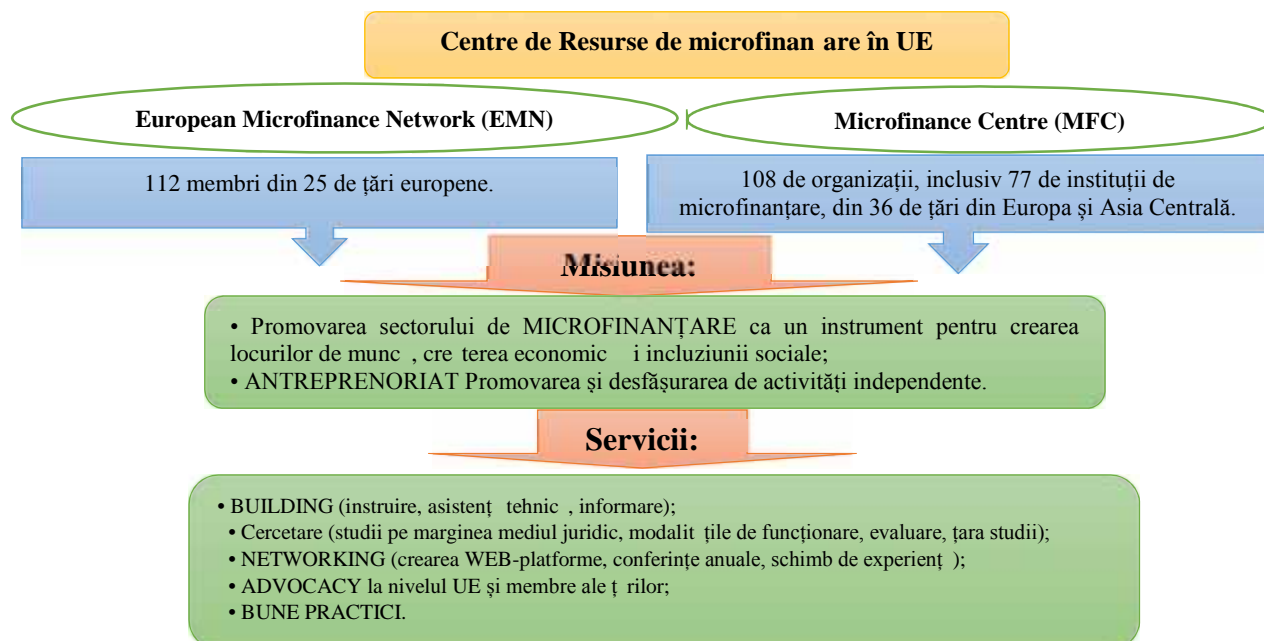
**Tabelul 2.4. Caracteristica programului UE pentru ocuparea forței de muncă și inovare socială (EaSI) – instrumente strategice de microfinanțare**

Instrument de microfinanțare	% din bugetul total	Obiectivul	Participanții
<i>PROGRESS</i>	61	Modernizarea politicilor sociale și de ocupare a forței de muncă.	Țările UE, țările SEE, în conformitate cu Acordul SEE și țările AELS, țările candidate și potențial candidate la aderarea la UE, în baza acordurilor-cadru încheiate cu acestea.
<i>EURES</i>	18	Promovarea mobilității profesionale.	Autoritățile naționale, regionale și locale, serviciile de ocupare a forței de muncă, organizațiile sociale partenere și alte părți interesate din țările UE și din țările SEE, în conformitate cu acordul SEE.
<i>Microfinanțare și antreprenoriat social</i>	21	Facilitarea accesului la microfinanțare și încurajarea antreprenoriatului social.	Țările UE, țările SEE, în conformitate cu Acordul SEE și țările AELS, țările candidate și potențial candidate la UE, în conformitate cu acordurile-cadru încheiate cu acestea.

Sursa: Elaborat de autor în baza [92, 22].



Industria de microfinanțare din UE este sprijinită de două centre strategice, care au drept scop promovarea sectorului de microfinanțare. Primul centru se numește: *Centrul de microfinanțare – Microfinance Centre-MFC*, iar al doilea este *Rețeaua de European de Microfinanțare – European Microfinance Network-EMN*. În figura 2.1 este ilustrată structura și caracteristica centrelor de resurse de microfinanțare din UE.

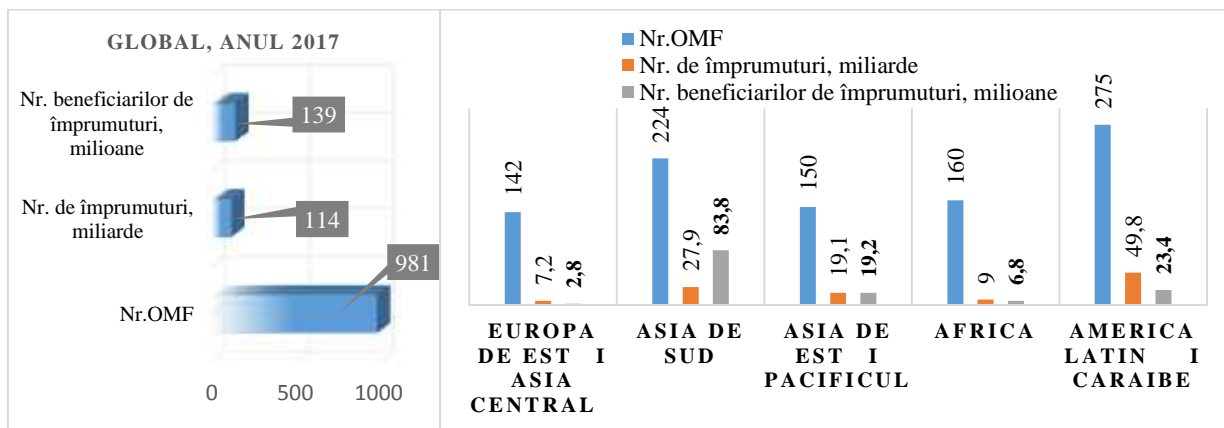


**Fig. 2.1. Structura și caracteristica centrelor de resurse de microfinanțare din UE**  
 Sursa: Elaborat de autor în baza [160, 127, 144].

Prin urmare, Centrul de microfinanțare (MFC) este un centru și o rețea de resurse de microfinanțare regionale, înființat în Polonia în anul 1998. Conform raportului de activitate al MFC din anul 2017, centrul reunește 108 de organizații, inclusiv 77 de instituții de microfinanțare (dintre care în Republica Moldova reprezentat de OM Microinvest), din 36 de țări din Europa și Asia Centrală. Prin urmare, centrul MFC oferă servicii de microfinanțare la peste un milion de clienți cu venituri reduse. *Misiunea centrului* este de a contribui la reducerea sărăciei și dezvoltarea potențialului uman prin promovarea unui sector de microfinanțare orientat social și durabil, care oferă servicii financiare și non-financiare adecvate prin cercetare strategică și bunele practici ale sectorului [144].

Rețeaua de microfinanțare europeană – *European Microfinance Network (EMN)* este organizație non-guvernamentală cu sediul la Bruxelles și are drept scop: promovarea instrumentului de microfinanțare ca instrument de combatere a excluziunii sociale și financiare în Europa prin activități independente și crearea microîntreprinderilor. Conform rapoartelor de activitate ale EMN, la sfârșitul anului 2017, rețeaua a avut un total 112 membri din 25 de țări europene. Activitatea rețelei este sprijinită și de partenerii și membrii corporativi, organizații precum: rețelele naționale, mediul academic, furnizorii de servicii din acest sector sau bncile implicate în problemele europene de microfinanțare și care sprijină dezvoltarea microfinanțării în Europa [127].

În urma elucidării instrumentelor strategice de microfinanțare din Europa menționăm că sectorul de microfinanțare din Europa a cunoscut diverse forme de organizare, implicit cu o gamă largă de mrimi instituționale și forme juridice, care au creat premise pentru ulterioara fază de dezvoltare a acestui sector, datorită procesului și tendințelor de dezvoltare la nivel global. În acest context, considerăm important de a efectua o analiză amplă a diverselor aspecte ce reflectă activitatea instituțiilor de microfinanțare la nivel global, în special axată pe cele din Europa.



**Fig. 2.2. Structura sectorului de microfinanțare global și pe regiuni, în anul 2017, USD**  
Sursa: Elaborat de autor în baza [143].

Conform datelor prezentate de Rețeaua de microfinanțare europeană în Barometrul anului 2018 (Figura 2.2), observăm că peisajul global al sectorului de microfinanțare se caracterizează printr-o tendință de creștere la sfârșitul anului 2017 comparativ cu anul 2016. Astfel, OMF au atins un număr estimat de 139 mil. de clienți cu venituri mici și cu împrumuturi în valoare totală de 114 mlrd. USD. Acești indicatori au reprezentat o creștere de 5,6% în totalul beneficiarilor de împrumuturi și 15,6% în portofoliul de împrumuturi acordate față de 2016.

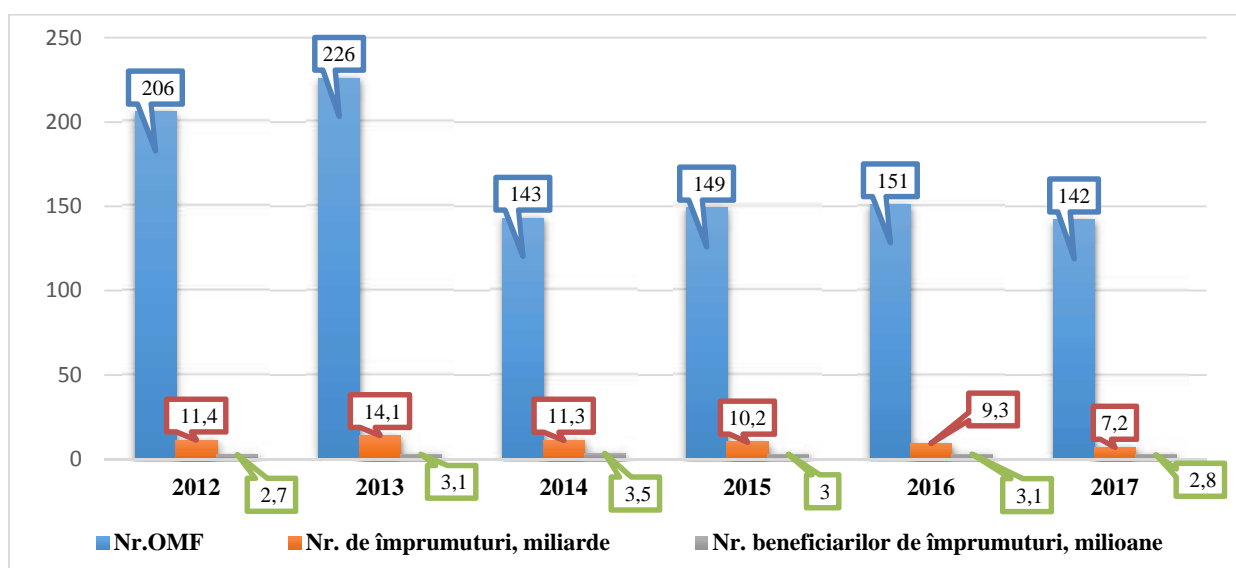
În anul 2017, portofoliul total de împrumuturi rămâne concentrat în cadrul instituțiilor lider globale la fel ca în anii precedenți. Cele mai mari 100 de instituții OMF (clasate după portofoliul de împrumuturi acordate de către OMF) reprezintă 76% atât din partea beneficiarilor, cât și din portofoliul de împrumuturi (similar anului 2016), ajungând la 87 mlrd. USD în împrumuturi pentru 108 milioane de debitori. În pofida acestei încetiniri în ceea ce privește atragerea de noi clienți, unele OMF profită de o bază de utilizatori digitali cu bani mobili, aflat în creștere. În anul 2017, un sondaj MIX al Instituțiilor de finanțare în microfinanțare (IFM) a arătat că 61% au implementat canale alternative de livrare pentru a ajunge la clienți, începând cu agenții și bancomate și terminând cu telefoane mobile. Din total, 40% de IFM au dezvoltat deja canale de bani mobili, iar alte 20% au fost testate în mod pilot. În plus, în conformitate cu GSMA din 2017 și raportul privind starea industriei banilor mobili, accesul și utilizarea banilor mobili au crescut la rate de două cifre [143].

**Tabelul 2.5. Topul 10 țări din lume după numărul de beneficiari și împrumuturi OMF, anul 2017**

Top	Țări	Beneficiarii de împrumuturi (milioane)	Ritmuri de creștere 2016/2017,%	Portofoliu de împrumuturi acordate de către OMF (miliarde)	Ritmuri de creștere 2016/2017,%
1	India	50,9	+5,8	17,1	+26,3
2	Bangladesh	25,6	+3,5	7,8	+17,0
3	Vietnam	7,4	+2,8	7,9	+18,9
4	Mexico	6,8	-3,8	4,4	+5,5
5	Philippine	5,8	+16,3	1,3	+17,5
6	Pakistan	5,7	+25,9	1,8	+39,6
7	Peru	5,1	+9,5	12,6	+17,0
8	Brazil	3,5	+1,1	2,6	+2,7
9	Colombia	2,8	-0,7	6,3	+5,6
10	Cambodgia	2,4	-4,7	8,1	+21,6

Sursa: Elaborat de autor în baza [143].

În anul 2017, țările din Europa de Est și Asia Centrală s-au confruntat cu încă un an dificil după anii de criză 2015-2016. Totuși, după un an de contracție (în anul 2016 -11,1% față de anul precedent), în anul 2017, portofoliul de credite a crescut cu 6,5%, iar numărul beneficiarilor de împrumuturi a prezentat o tendință de creștere cu 2,3% față de 2016. Aceste creșteri se datorează, în mare parte, normelor mai stricte de reglementare, aplicate în anul 2016 în Azerbaidjan și Tadjikistan, care au dus la revocarea anumitor licențe ale OMF pentru a diminua mobilizarea în anul 2017. Tadjikistanul, în această perioadă, a înregistrat o creștere mică a debitorilor (+2,8%), iar baza debitorilor din Azerbaidjan a scăzut cu peste un sfert, dar portofoliul de credite cu -15% în 2017.

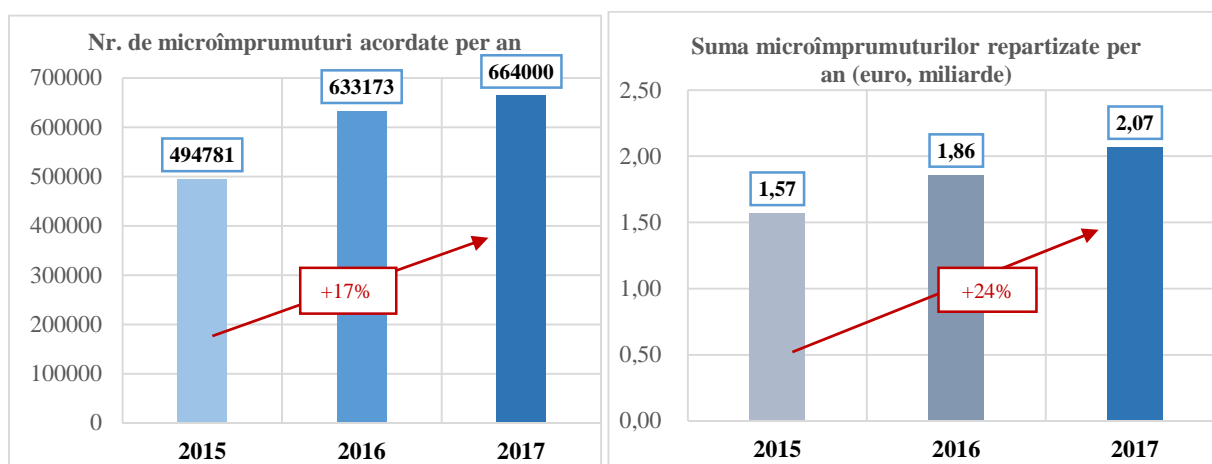


**Fig. 2.3. Structura sectorului de microfinanțare din Europa de Est și Asia Centrală, în perioada 2012-2017, EURO**

Sursa: Elaborat de autor în baza [143].

Sectorul de microfinanțare din Europa este caracterizat drept un sector relativ tânăr și eterogen, cu o tendință de creștere a principalilor indicatori de activitate. Conform studiului realizat, în anul 2017, de Rețeaua Europeană de Microfinanțare (EMN) și Centrul de Microfinanțare (MFC), cererea pentru microîmprumuturile pentru afaceri în UE-28 a constituit 2,7 milioane euro și a fost evaluat cu un potențial total de piață pentru microcreditul de afaceri de 2,7 milioane de cereri de împrumut în UE-28, rezultând un volum total de 17,4 miliarde de euro a cererii potențiale de microcreditare în anul 2016. Acest fapt denotă necesitatea unor împrumuturi accesibile pentru întreprinderile mici de la actorii din sectorul bancar și nebanca, inclusiv și de la furnizorii de finanțare alternativă.

În ultimii ani, tendințele de dezvoltare a sectorului de microfinanțare în Europa indică faptul, că acest sector abordează tot mai mult nevoile indivizilor care desfășoară activități independente și microîntreprinderile existente, care sunt încă excluse din serviciile bancare tradiționale. Pe ansamblu, în anul 2017, OMF intervievate au raportat circa 1 milion de debitori/beneficiari activi, cu un portofoliu brut de microîmprumuturi de 3,1 miliarde de euro. În intervalul de timp 2012-2017, analiza efectuată demonstrează că indicatorii respectivi ating o rată de creștere de 50%, confirmând dinamica în creștere a sectorului microfinanțării din Europa.



**Fig. 2.4. Tendința microîmprumuturilor în Europa, în perioada 2015-2017, EURO**

Sursa: Elaborat de autor în baza [143].

Noile date disponibile confirmă eterogenitatea persistentă a sectorului de microfinanțare. În ceea ce privește diversitatea instituțională, gama de actori care oferă microfinanțări în Europa este largă: ONG-urile reprezintă cel mai frecvent adoptat tip legal, urmate de instituțiile financiare nebanca și de uniunile de credit / cooperativele financiare. În ceea ce privește obiectivele sociale, accesul sporit la serviciile financiare apare ca principala misiune desfășurată de OMF în întreaga Europa. Cu toate acestea, tendința menționată este mai puțin pronunțată în Europa de Vest, unde misiunea de creare a locurilor de muncă se remarcă la fel de importantă ca și incluziunea financiară.

În urma analizei efectuate, concluzionăm că OMF din Europa încă mai au nevoie de sprijin public și privat adecvat pentru a asigura o extindere mai largă a celor deserviți, îmbunătățirea constantă a capacității instituționale și menținerea în prim-plan a inovării sociale și tehnologice. Pentru a-și îndeplini mandatul de îmbunătățirea incluziunii sociale și financiare, sectorul are nevoie de instrumente financiare (de exemplu, garanții, împrumuturi primare, capitaluri proprii), subvenții pentru asistență tehnică și proiecte-pilot și subvenții pentru a spori accesibilitatea serviciilor pentru cei mai vulnerabili clienți. Aceste tipuri de instrumente sunt considerate esențiale în viitorul sprijin al UE, acordat sectorului pentru perioada de după 2020.

Analizând în parte practicile și modele de microfinanțare în țările UE și Federația Rusă, menționăm că acestea prezintă anumite particularități și diferențe. Totuși, scopul comun al instrumentului de microfinanțare rămâne a fi lupta împotriva sărăciei, împotriva excluziunii sociale și financiare. Cele mai relevante modele strategice de dezvoltare a microfinanțării au fost sintetizate și sunt descrise în continuare.

**Modelul de management strategic al sectorului de microfinanțare polonez.** În Polonia, există o schemă unică de microfinanțare numită Fundusz Mikro (FM), care a fost înființată în anul 1994, cu o investiție de capital de împrumut de 20 mil. USD de către American Polish Enterprise Fund. FM a fost înregistrată ca o societate cu răspundere limitată, fiind singura instituție de bază non-bancar din Polonia, care face împrumuturi purtătoare de dobândă. Fundusz Mikro a început operațiunile de creditare în februarie 1995, cu un program-pilot de un an în care a testat sistematic diferite metodologii de creditare, locații, tipuri de clienți, tipuri de angajați și acorduri de cooperare cu organizațiile partenere [131].

*Metodologia strategică de funcționare a Fundusz Mikro* se bazează pe garanția reciprocă și cooperarea continuă. Elementul principal în creditare este prevenirea, cu scopul de a garanta rambursarea creditului. În general, clienții FM sunt microîntreprinderile, precum: frizerii, cosmeticienii, lucrătorii, atelierile de reparații, brutarii, cofetarii, deținătorii de restaurante, oferii de taxi etc. Un efect pozitiv au avut asupra economiei în care programele sale au creat locuri de muncă.

Micro Fund este o altă IMF din Polonia, care a dezvoltat o formă unică de cooperare financiară cu clienții săi. După mai mult de 18 ani de activitate, Micro Fondul a devenit principala instituție de microfinanțare din Polonia și este una dintre cele mai mari din Europa Centrală și de Est. Încă de la începuturile sale, Fondul a acordat mai mult de 130000 de microîmprumuturi de peste 1 miliard USD, pentru 57000 de proprietari de întreprinderi mici și mijoci [128].

**Modelul de management strategic al sectorului de microfinanțare francez.** *Asociația pour le Droit à l'Inițiativa Economique (ADIE)* a fost creată în anul 1989, în Franța. Sursa de inspirație a fost „Bancile pentru săraci”, care au crescut în țările în curs de dezvoltare în anii aptezeci, în special

Banca Grameen din Bangladesh. ADIE este o asociație non-profit care vizează persoanele aflate în omaj sau persoanele care beneficiază de alocații sociale în Franța. Cu 22 de birouri regionale și 112 birouri locale și 380 de puncte de contact, ADIE a plătit (la 31 decembrie 2006) 43747 de credite și a contribuit la crearea a 37349 de întreprinderi, începând cu anul 1989. Rata de pierdere la sfârșitul anului 2006 este de 2,97%, iar 64% din întreprinderi continuau să lucreze după doi ani. Datorită informațiilor rapide despre ratele neplătite, monitorizarea riscurilor a fost redusă de la 10-60 de zile până la două zile. ADIE a fost în măsură să își extindă parteneriatele cu băncile comerciale. În plus, personalul ADIE și voluntarii oferă consultanță de afaceri post-împrumut microantreprenorilor în domeniul managementului afacerilor, formalități administrative, de marketing și consultanță juridică [128, 167].

**Modelul de management strategic al sectorului de microfinanțare italian.** *PerMicro din Italia* este o companie financiară supravegheată de Banca Centrală a Italiei. A fost înființată în anul 2007, în Torino, cu scopul de a oferi anse, precum și incluziune socială și financiară persoanelor care nu pot accesa credite bancare, excluse din instrumentele de credit tradiționale, din cauza lipsei istoriei financiare și a garanțiilor. PerMicro oferă două scheme financiare:

*Business Microcredit* – pentru persoanele care doresc să inițieze sau să dezvolte microîntreprinderi, și care nu au garanții, dar au: o idee bună de afaceri; capacități antreprenoriale și tehnice; și sunt membri ai unei rețele de referință, care poate furniza o garanție și sprijin în dezvoltarea ideii lor de afaceri.

*Personal Microcredit* – pentru persoanele implicate în afaceri la domiciliu, asistență medicală sau educație. Acești oameni sunt asigurați cu pregtire specială și sprijin în gestionarea afacerii de familie. Activitatea PerMicro se bazează pe creditul de rețea. Rețeaua socială care îi aparține este o legătură între PerMicro și clienți, oferindu-le o garanție morală și sprijinirea acestora în timpul perioadei de creditare. Rețelele PerMicro sunt asociații, biserici și comunități etnice cu un interes puternic în rambursarea împrumuturilor clienților [149, 128].

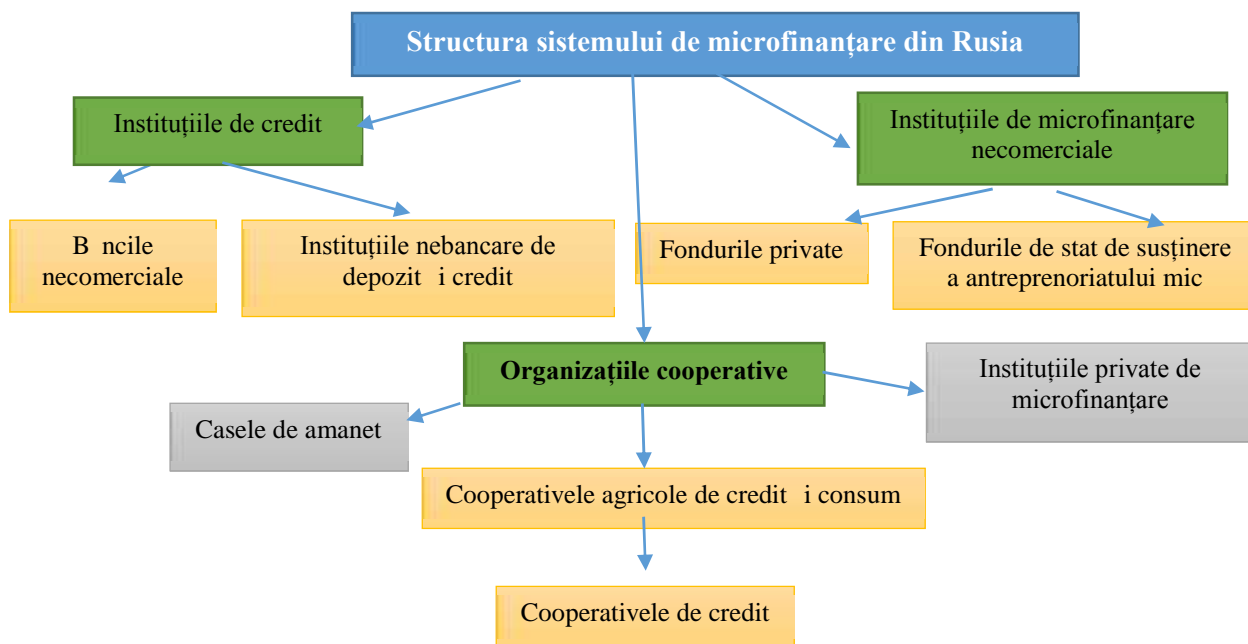
**Modelul de management strategic al sectorului de microfinanțare german.** Spre deosebire de alte țări, legea bancară germană nu a diferențiat între acordarea de împrumuturi standard sau microcredite și nici nu a creat un cadru legal care să permită instituțiilor nebancare să ofere împrumuturi specializate de microcredite. Unii autori numesc această situație ca „monopol bancar”, în cazul în care numai băncile sunt autorizate să emit împrumuturi independente de caracterul lor. În Germania, produsele asociate cu microfinanțarea sunt legate numai de produsele de credit. Aceasta înseamnă că instituțiile de microfinanțare din Germania au doar un rol limitat în screening, recomandând împrumuturi la bănci, și consultă întreprinderile mijlocii care au nevoie de finanțare. Activitățile de acordare a creditelor sînt exclusiv de domeniul băncilor comerciale, Sparkassen și Volksbanken und Raiffeisenbanken, compania de stat Förderbank KfW, precum și băncile de

promovare regionale ale diferitelor state federale. Aceste instituții bancare furnizează, fie direct, fie indirect, credite întreprinderilor mijlocii prin instituții de microfinanțare.

În anii anteriori, creditarea directă a fost îngreunată, în special, pentru clienții din cadrul afacerilor mai mici și start-up-uri care cereau credite mai mici de 20000 de euro. Astfel, implicarea instituțiilor de microfinanțare a devenit mai importantă. Instituțiile de microfinanțare sub egida Institutului de microfinanțare din Germania – Deutsche Mikrofinanzinstitut (DMI) – au fost activ implicate în sistemul de „leg tur bancar” în care băncile emit împrumuturi, iar instituțiile de microfinanțare preiau rolul de screening, analiză și recomandarea clientului băncii. DMI acreditează IMF-urile și furnizează aceste servicii. Potrivit Mikrokreditfonds Deutschland (cunoscut sub numele de Microcredit Fund Germany în limba engleză), există 35 de instituții de microfinanțare, care operează în Germania din anul 2014. Rata de creștere a numărului de credite acordate de la 1740 la peste 17500 până în anul 2014 au depășit proiecțiile analiștilor și a plasat Germania printre primele cinci sectoare de microcredite în creștere în zona euro. În timp ce fiecare instituție financiară și-a dezvoltat propria declarație de misiune, grupurile-țintă de clienți, produse și servicii financiare corespunzătoare, condițiile de furnizare a microcreditelor pot fi rezumate după cum urmează: un împrumut de afaceri cu o valoare maximă de 20000 de euro, cu o rată a dobânzii de 8,9% pentru o perioadă maximă de 36 de luni [128].

**Modelul de management strategic al sectorului de microfinanțare din Federația Rus :** Activitatea instituțiilor de microfinanțare din Federația Rus a început la mijlocul anilor 1990, odată cu ONG-urile internaționale și au fost adoptate ulterior de către ONG-urile locale, guvernamentale și fondurile municipale pentru susținerea întreprinderilor mici și mijlocii, precum și a societăților comerciale. Cele mai multe OMF oferă împrumuturi antreprenorilor și societăților comerciale, implicate în creditarea împrumuturilor de consum.

În conformitate cu art. 2 al Legii Federale „Cu privire la activitatea de microfinanțare și instituțiile de microfinanțare”, prin noțiunea de *instituție de microfinanțare* se subînțelege „persoană juridică înregistrată ca fond, organizație autonomă non-profit (cu excepția instituțiilor bugetare), parteneriat non-profit, comunitate economică sau parteneriat, care desfășoară activitate de microfinanțare și este inclus în registrul de stat al instituțiilor de microfinanțare”. Înainte de adoptarea Legii privind activitatea de microfinanțare și organizațiile de microfinanțare (de asemenea, cunoscut sub numele de Legea microfinanțării) în anul 2010, aproximativ 280 de organizații non-bancare s-au identificat ca fiind implicate în microfinanțare; mai mult de jumătate au fost guvernamentale și fonduri municipale, iar marea majoritate a celor rămase au fost înregistrate ca ONG-uri. În calitate de instituție de microfinanțare pot fi: instituțiile de credit, cooperativele de credit, casele de amanet, cooperativele locative non capitale și alte persoane juridice. Structura sistemului de microfinanțare din Federația Rus este prezentat în figura 2.5.



**Fig. 2.5. Structura sistemului de microfinanțare din Federația Rus**

Sursa: Elaborat de autor în baza [181].

Dezvoltarea microfinanțării în Federația Rus a contribuit la elaborarea și îmbunătățirea metodologiei sale. Activitatea de microfinanțare poate fi desfășurată de către instituțiile de credit, cooperativele de credit, casele de amanet, cooperativele locative noncapitale și alte persoane juridice. În **Anexa 9** este prezentată o clasificare mai detaliată a instituțiilor de microfinanțare din Federația Rus.

Actualmente, în Registrul de Stat din Federația Rus sunt înregistrate 4945 de instituții de microfinanțare. Valoarea pieței de microfinanțare, conform datelor totale ale anului 2014, a constituit 180 mlrd. ruble, iar în anul 2015 – 300 mlrd. ruble, adică, ritmurile preconizate de creșterea depășesc, în mod substanțial, ritmurile de creștere din sectorul bancar. Drept produse ale pieței de microfinanțare sunt creditele cu termenul de creditare de la 2 luni până la 2 ani, din care 80% sunt pe termen scurt. Totodată, s-a constatat că dezvoltarea instituțională a pieței de microfinanțare în Federația Rus este condiționată de: creșterea cerințelor față de capitalizarea instituțiilor de credite în conformitate cu legea în vigoare (din 1 ianuarie 2015, valoarea minimă a capitalului social trebuie să constituie cel puțin 300 de milioane de ruble, care corespunde, începând cu 1 ianuarie 2012, doar la 60% din bancile comerciale ale FR); globalizarea mediului financiar, care impune noi provocări în ceea ce privește dezvoltarea relațiilor competitive ale operațiilor bancare și de microfinanțare, reglementate de Ministerul Finanțelor, Serviciul Federal privind Piețele Financiare (SFPF) al Rusiei și Banca Centrală a Rusiei; și integrarea activă pe piața intermediarilor financiari străini în legătură cu aderarea la Organizația Mondială a Comerțului [181, 182].



Problemele existente în sectorul de microfinanțare rus, dar și dezvoltarea activă a acestuia, precum și cererea de consum mare pentru aceste servicii financiare condiționează necesitatea nivelului adecvat al dezvoltării cadrului normativ-legislativ, adaptat la standardele occidentale și în baza valorii socio-economice a microfinanțării pentru economia Federației Rusești. De-a lungul ultimilor 5 ani, Federația Rusă a făcut progrese pentru atingerea obiectivului de creștere a accesului persoanelor fizice și a IMM-urilor la serviciile financiare. Federația Rusă a făcut acest lucru prin îmbunătățirea infrastructurii de reglementare pentru incluziunea financiară. În anii 2013-2017, piața de microfinanțare și cooperativele de credit (în număr de 5 ori mai mare decât numărul de instituții bancare) au intrat sub reglementarea și supravegherea Băncii Centrale a Rusiei.

**Modelul de management strategic al sectorului de microfinanțare din România.** Noțiunea de instituții financiare nebankare în România are mai multe semnificații. În sens larg, acest concept se referă la toți prestatorii de servicii financiare care nu sunt instituții de credit, de exemplu, firmele de investiții, organismele de plasament colectiv, instituțiile specializate de creditare etc.). Deci, instituția financiară este acea entitate, care poate presta activități de creditare, servicii de investiții, servicii de plată și altele, cu excluderea activității de acceptare de depozite sau alte fonduri rambursabile de la public, care circumstanțiază de altfel „monopolul bancar”. Aceste organizații au apărut odată cu dezvoltarea sectorului micilor afaceri care aveau nevoie, pe lângă sprijin financiar, de instruire specifică și consultanță. Există trei categorii principale de actori pe piața serviciilor de microcreditare:

➤ prima categorie se referă la actorii de inspirație cooperativistă: specificitatea acestui tip de sistem constă în construirea instituțiilor de microcreditare, plecând de la membrii organizației. Una dintre cele mai cunoscute forme în acest sens este reprezentată de către cooperativa de creditare;

➤ a doua categorie se referă la organizațiile neguvernamentale cu obiectivul de a realiza o activitate de intermediere financiară;

➤ a treia categorie se referă la băncile existente pe piață, care se specializează în servicii de microfinanțare pentru microantreprenori.

Directiva bancară consolidată nu reglementează în detaliu instituțiile financiare, această sarcină revine sistemului național de drept. Deci, instituțiile financiare nebankare sunt incluse în categoria instituțiilor de credit, precum se întâmplă în Franța și Spania, fie sunt reglementate în mod distinct față de instituțiile de credit, ca în cazul Italiei, fie nu fac obiectul unui cadru specific de reglementare, cum este, de exemplu, cazul Marii Britanii. Până în anul 2006, în România, paralel cu apariția unei rețele serioase de instituții de credit (fapt care a determinat o creștere a creditului bancar), creditarea nebankară era în faza de dezvoltare intensivă, fiind practicat de instituțiile specifice, precum: societățile de leasing, fondurile de garanție, societățile de credit ipotecar, casele de amanet sau casele de ajutor reciproc [4].

În anul 2006, guvernul României a aprobat Ordonanța Guvernului nr.28 din 26 ianuarie 2006 privind reglementarea unor măsuri financiar-fiscale, care cuprinde norme de reglementare a sectorului de activitate al instituțiilor financiare nebancare și condițiile de acces la activitatea de creditare. Potrivit acestei Ordonanțe, drept instituție financiară nebancară este: „persoana juridică constituită cu scopul de a desfășura, cu titlu profesional, activități de creditare: a) acordare de credite, incluzând, fără a se limita: credite de consum, credite ipotecare, credite imobiliare, microcredite, finanțarea tranzacțiilor comerciale, operațiuni de factoring, scontare, forfetare; b) leasing financiar; c) emitere de garanții și asumare de angajamente, inclusiv garantarea creditului; d) acordare de credite cu primire de bunuri spre păstrare, respectiv amanetare prin case de amanet; e) acordare de credite către membrii unor asociații fără scop patrimonial, organizate pe baza liberului consimțământ al salariaților/pensionarilor, în vederea sprijinirii prin împrumuturi financiare a membrilor lor, respectiv case de ajutor reciproc; f) alte forme de finanțare de natura creditului, ale căror surse de finanțare provin din resurse proprii sau împrumutate de la instituțiile de credit, de la alte instituții financiare sau, după caz, din alte surse prevăzute de reglementările legale în vigoare; se asimilează instituțiilor financiare nebancare persoane juridice fără scop patrimonial – entități constituite în baza Ordonanței Guvernului nr.26/2000 cu privire la asociații și fundații, cu modificările și completările ulterioare sau în baza unor legi speciale care acordă credite din fonduri publice sau puse la dispoziție în baza unor acorduri interguvernamentale, cu caracter rambursabil/nerambursabil” [74].

**Tabelul 2.6. Structura sistemului financiar din România (nr. de instituții)**

Anii	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Instituții de credit</b>	42	43	42	42	41	40	40	40	36	37	35
<b>Sectorul financiar nebancar:</b>	4502	4751	4742	5253	5489	5607	5767	5822	5915	5945	5947
<i>IFN - general</i>	218	238	228	210	203	187	173	170	172	177	183
<i>IFN- inventarul</i>	4284	4513	4514	5043	5286	5420	5594	5652	5743	5768	5800
<b>Fondurile de investiții</b>	50	71	64	77	86	87	92	103	104	101	98
<b>Societățile de asigurări</b>	42	44	45	43	41	39	38	37	35	31	28
<b>Fondurile de pensii private</b>	25	23	25	22	20	20	18	17	17	17	17
<b>Societățile de investiții financiare</b>	5	5	5	6	6	6	5	5	5	5	5
<b>Societățile de servicii de investiții financiare</b>	73	66	68	55	52	46	41	31	40	38	37
<b>Brokeri de asigurare</b>	382	459	510	567	584	584	594	595	603	327	396

Sursa: Elaborat de autor în baza [4, 113].

Potrivit analizei, sistemul financiar al României poate fi împărțit în două componente generale:

a) sectorul financiar bancar, care conține instituții care desfășoară activități bancare tradiționale (instituții de credit);

b) sectorul financiar nebancar, unde am putea distinge două grupuri principale de instituții:

b1) instituții financiare nebancare – cele din Registrul general, precum și cele din Registrul inventarului, și fondurile de investiții;

b2) alte instituții financiare: societățile de asigurări, fondurile de pensii private, societățile de investiții financiare și societățile de servicii de investiții financiare.

Analiza structurii sistemului financiar din România cu privire la numărul de instituții, în decursul ultimului deceniu, relevă o dominare a sectorului financiar nebancar (Tabelul 2.6). Dacă numărul instituțiilor de credit a variat de la un an la altul, cu o singură entitate în medie (40 fiind cea mai dominantă cifră din sistemul bancar tradițional al României), în sectorul nebancar, mijloacele au fost mult mai abundente. În special, IFN-urile au fost înființate sau au fost închise în număr mare de-a lungul anilor, cu o medie anuală de 145 de instituții în perioada analizată.

Astfel, în sectorul financiar nebancar, instituțiile financiare nebancare au crescut impresionant în perioada anilor 2004-2010, însă, în perioada 2010-2016, acestea au fost în curând afectate de celelalte instituții financiare (societăți de asigurări și fonduri de pensii private). Este posibil ca creșterea activelor IFN-urilor să fie încetinită de restricționarea activității în timpul crizei financiare.

Deci, până în anul 2008, sectorul nebancar a fost definit în principal de IFN, atât din punct de vedere al activelor totale, cât și al numărului de instituții. De fapt, în perioada 2004-2008, IF nu a depășit niciodată nivelul de 5% al volumului total al activelor sistemului bancar. Pe măsură ce criza economică a început să se arate prezența, IFN-urile au început să piardă teren, în timp ce IF-urile au crescut atât în număr, cât și în active. Condițiile dure pe care populația și companiile s-au confruntat în perioada ulterioară au făcut ca creditarea (prin canale tradiționale sau "umbroase") să fie costisitoare, fie inaccesibile. În acest context, caracterizat de o scădere a cererii de împrumut și de o calitate slabă a portofoliului, căutarea oportunităților de randament a adus în centrul atenției fondurile de investiții. Dacă în perioada 2006-2010, sectorul nebancar a crescut în active într-un ritm accelerat, cu o creștere anuală de aproximativ 40%, apoi, începând cu 2011, creșterea dată a încetinit. În acest context, fondurile de investiții au contribuit la creșterea modestă a activelor totale ale sectorului nebancar de 2,5% pe an [113].

În ciuda importanței și dimensiunilor sale crescânde în sistemul financiar românesc, sectorul nebancar (sau sectorul din umbră) continuă să joace un rol secundar alături de caracterul principal: sectorul bancar tradițional. Dezvoltarea sa recentă atrage atenția factorilor de decizie politici și necesită o monitorizare atentă. Există preocupări la nivelul UE cu privire la potențialele riscuri care ar putea rezulta din acest sector, însă BNR consideră că în România riscurile sistemice sunt relativ scăzute (deși în creștere).

*Analiza politicilor, instrumentelor strategice și practicile europene în domeniul microfinanțării prezintă un interes major pentru Republica Moldova, având ca scop asimilarea și aplicarea modelelor strategice prin perfecționarea sectorului de microfinanțare.*

## 2.2. Diagnosticarea strategică a sectorului de microfinanțare din Republica Moldova bazată pe analiza performanței strategice

În acest subcapitol am analizat situația sectorului de microfinanțare în Republica Moldova, această diagnosticare se va axa pe următoarele elemente: evoluția, cadrul normativ, structura acestuia, analiza sectorului de microfinanțare prin prisma indicatorilor de performanță strategică.

**I. Evoluția și cadrul normativ al sectorului de microfinanțare.** Modelele strategice de microfinanțare în Basarabia își au originea din timpurile străvechi sub diverse forme, ce cuprindeau numeroase segmente ale economiei potrivit nevoilor, condițiilor și necesităților populației. Primele modele de microfinanțare încep să se formeze în secolul al XIX-lea, fiind răspândite pe larg diverse forme de cooperare financiară, ca: societăți de credit și prestare, societăți de împrumut, societăți de credit mutual și alte instituții cu diverse denumiri, care aveau ca funcție de bază prestarea economiilor bănești și acordarea împrumuturilor membrilor săi. Aceste modele de microfinanțare din Basarabia aveau formă cooperatistă și au fost inspirate după primul model de asociație cooperatistă a lui Rochdale, constituit în 1844 în Anglia. În tabelul 2.7 am structurat modelele de microfinanțare existente în secolul al XIX-lea, în Regatul României, Basarabia, Bucovina și Transilvania [110].

**Tabelul 2.7. Structura modelelor de microfinanțare în secolul al XIX-lea**

Zona	Anul apariției	Formele de microfinanțare	Structura, principiile de funcționare
<b>Regatul România</b>	Sec. XIX	<i>Bănci populare</i> (din mediul urban și-au transformat, în decursul anilor, în societăți de credit comercial)	1907 – 90,8% din numărul cooperativelor de toate categoriile era deținut de Regat. 1912 – 11 federale, 1917 – 35 federale. Sarcina federalelor a fost de a procura membrilor lor, mijloace financiare în vederea creditării agricultorilor.
<b>Basarabia</b>	1860	<i>Societăți de credit și prestare, societăți de împrumut, societăți de credit mutual.</i>	1914 – 349 de societăți de credit, 313771 de membri. Mijloacele financiare au fost orientate spre finanțarea operațiunilor cu caracter pur comercial în dauna creditării țărănilor.
<b>Transilvania</b>	1868	<i>Societăți de ajutor reciproc, societăți de prestare și împrumut, de depuneri și împrumut, case de prestare sau reuniuni.</i>	1915 – 108 cooperative românești cu 11112 membri cu 1323470 de coroane capital cu 852570 de coroane rezervă, cu 6333000 de coroane depuneri spre fortificare și cu 1607920 de coroane credite distribuite țărănilor.
<b>Bucovina</b>	1875	<i>Însoțiri de credit și însoțiri agricole pentru cumpărare și vânzare.</i>	1914 – 175 de însoțiri. O bună parte din ele s-au condus la început de principiile cooperăției Herman Schulze-Delitsch, altele de normele stabilite de Frederich Wilhelm Raiffeisen.

Sursa: Elaborat de autor în baza [104].

Prima tov r ie de credit i p strare este înregistrat în istorie din anul 1840, care a fost creat în comuna C uşeni a judeţului Tighina. Respectiv, în acelaşi an funcţionau 398 de tov r ii de credit i economie, 5 case de credit i Uniunea Cooperativelor Basarabene de Credit i P strare. În prezent, Arhiva de Stat a Moldovei p streaz numeroase i importante documente, care certific prezenţa, la acel timp, a unei reţele foarte dezvoltate de instituţii primare de ajutor financiar reciproc. Exist materiale care confirm organizarea unor Congrese anuale de nivel na ional cu reprezentan ii acestor institu ii, precum i materiale care dovedesc prezenţa unui sistem de reglementare i supraveghere din partea statului (**Anexa 10**) [100, p.6].

Conform dat rilor istorice, la începutul sec. XX, sub influenţa propagandei oficiale, a ap rut o nou categorie de asociaţii ale „tov r iilor de credit”. Din punct de vedere juridic i administrativ, nu existau diferenţe între tov r iile de împrumut i p strare i cele de credit. Singura deosebire consta în faptul, c tov r iile de împrumut aveau capital propriu, format din p rţi sociale, pe când tov r iile de credit nu posedau asemenea capital, fondurile lor fiind alocate de c tre stat. De cele mai multe ori, tov r iile de credit m runt i adesea i cele de împrumut i p strare s-au constituit cu fonduri împrumutate de la Banca Statului, iar mai târziu de la Casa Zemstvelor, obţinute pe termen de 13 ani, cu obligaţia pentru cooperativele debitoare de a achita în fiecare an, începând cu al cincilea an de la primirea creditului, cota stabilit iniţial pentru rambursarea datoriei [104].

Per ansamblu, evoluţia organizaţiilor cooperatiste de credit în Basarabia nu au avut efecte atât de însemnate, aceste instituţii nu au evoluat, deoarece lipseau condiţiile economice necesare i, respectiv, nici populaţia nu cunoştea perfect angajamentul i modul de organizare a acestora. Din p cate, buna tradiţie a instituţiilor de ajutor reciproc a fost lichidat de guvernarea din 1940. Respectiv, în decursul anilor 1940-1989 ajutorarea financiar reciproc a existat neformal în cadrul colectivelor de munca a întreprinderilor, dar, deoarece erau organizate neoficial, nu au avut proporţiile i amploarea unui fenomen economico-financiar important.

Activitatea sectorului de microfinan are în Republica Moldova începe la sfâr itul anului 1996. Apariţia acestui sector a fost condiţionat de necesitatea activit Ńii de microfinan are a sectorului rural, cât i creat pentru susţinerea financiar a business-ului mic i mijlociu, anume a activit Ńii antreprenoriale în sfera de producţie, comerţ i prestarea serviciilor.

Prin urmare, la sfârşitul anului 1996, în scopul susţinerii sectorului agricol privat, în Republica Moldova a fost lansat *Proiectul de Finanţare Rural* , aprobat de c tre Guvernul Republicii Moldova i Banca Mondial . Acest proiect era orientat, în primul rând, spre populaţia rural cu venituri medii i mici, care au primit sau trebuiau s - i primeasc cota de teren agricol i cea valoric . Scopul proiectului a fost dezvoltarea i testarea unor forme de cooperare bancar a cet Ńenilor în scopul întrajutor rii financiare reciproce.

Fenomenul microfinanțării în Republica Moldova este considerat unul tânăr, iar perioada de creștere a început în anul 1997, odată cu constituirea primelor Asociații de Economii și Împrumut (AEÎ) în cadrul Proiectului de Finanțare Rural, finanțat de Banca Mondială, când băncile comerciale din Republica Moldova nu acordau împrumut pentru toate segmentele de populație, iar procedura de acordare a unui credit era prea complicată, în special pentru cei din mediul rural. Un alt eveniment important este crearea, în anul 1997, a organizației obștești Alianța de Microfinanțare Moldova. Prin urmare, în anul 1998 a fost fondată Federația Națională a AEÎ și Serviciul Supravegherii de Stat. În continuare, s-au înființat următoarele organizații de microfinanțare: Corporația de Finanțare Rural (anul 1997), ProCredit (anul 1999) și Microinvest (anul 2003) [49].

La 13 iunie 2003, Guvernul Republicii Moldova a aprobat Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr.723 despre Planul de măsuri privind pregătirea pentru Anul Internațional al Microcreditului – 2005, în conformitate cu care, Ministerul Economiei, în colaborare cu autoritățile administrației publice locale și centrale, a elaborat Programul național de mediatizare a obiectivelor Anului Internațional al Microcreditului – 2005 [44].

**Tabelul 2.8. Principalele evenimente din sectorul de creditare nebancaară (sectorul de microfinanțare) din Republica Moldova**

Anul	Evenimentul
<b>1997</b>	Proiectul de Finanțare Rural, aprobat de către Guvernul Republicii Moldova și Banca Mondială
	Fondarea Corporației de Finanțare Rural
	Înființarea Alianței Microfinanțare din Moldova
<b>1998</b>	Adoptarea Legii nr.1505-XII privind Asociațiile de economii și împrumut
	Fondarea Federației Naționale a AEÎ și a Serviciului supravegherii de stat a activităților asociațiilor de economii și împrumut ale cetățenilor pe lângă Ministerul Finanțelor
<b>1999</b>	Fondarea MEC-Moldova (începând cu iulie 2004 activează cu noua denumire ProCredit)
<b>2003</b>	Aprobarea de către Guvernul Republicii Moldova a Planului de măsuri privind pregătirea pentru Anul Internațional al Microcreditului – 2005 (Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr.723)
	Înființarea companiei de microfinanțare: OMF Microinvest SRL
<b>2004</b>	Adoptarea Legii nr.280-XV cu privire la organizațiile de microfinanțare
<b>2005</b>	Proclamarea anului 2015 – Anul Internațional al Microcreditului, cu inițiativa Organizației Națiunilor Unite (ONU), Programului național de mediatizare a obiectivelor
<b>2007</b>	Comisia Națională a Valorilor Mobiliare, subdiviziune de pe lângă Ministerul Finanțelor – Inspectoratul de Stat pentru supravegherea asigurărilor și fondurilor nestatale de pensii; Serviciul supravegherii de stat a activităților asociațiilor de economii și împrumut ale cetățenilor – prin absorbție, s-a instituționalizat Megaregulatorul pieței financiare non-bancare – Comisia Națională a Pieței Financiare.

Sursa: Elaborat de autor în baza surselor [68, p.6, 25, 69].

Prin urmare, anul 2005 a fost proclamat Anul Internațional al Microcreditului, cu inițiativa Organizației Națiunilor Unite (ONU), statele membre, organizațiile non-guvernamentale, sectorul privat și societatea civilă având ca scop impulsivarea programelor de microcreditare și contribuind la creșterea gradului de cunoaștere de către societate a rolului microfinanțării în soluționarea problemelor social-economice [68, p.6]. În tabelul 2.8 sunt descrise principalele evenimente din sectorul de microfinanțare în anii 1997-2007.

Pe parcursul perioadei 1997-2018 s-a format *Cadrul normativ-juridic*, ce reglementează activitatea instituțiilor de microfinanțare. Cadrul de reglementare a sectorului de microfinanțare a fost perfectat cu un număr de legi și acte normative (regulamente, instrucțiuni, decizii, hotărârile), care vizează activitatea organizațiilor de microfinanțare și a asociațiilor de economii și împrumut din Republica Moldova. Activitatea de elaborare a reglementărilor în vederea creșterii și/sau completării cadrului legal pentru desfășurarea în mod corespunzător a activității entităților sectorului de creditare nebancaară, reglementate și supravegheate de CNPF, a generat, în perioada 2004-2017, un număr de rezultate pe care le-am relatat în **Anexa 11**.

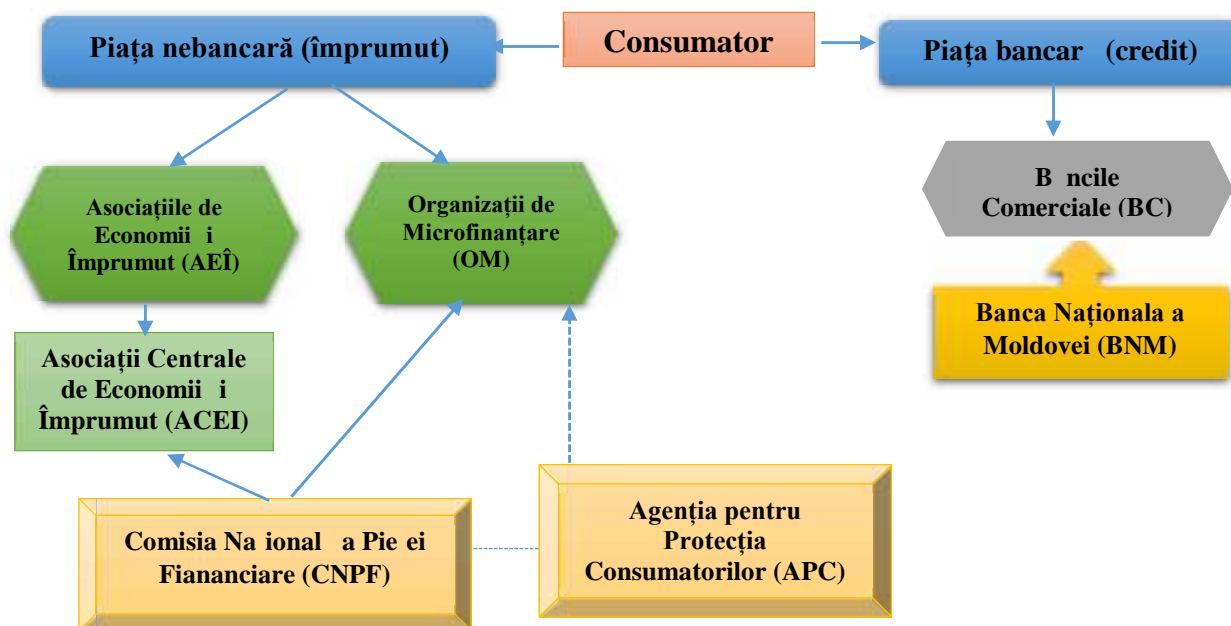
Cadrul juridic al activității sectorului de microfinanțare, în anii 2004-2017, este reglementat de Legea nr. 280-XV din 22.07.2004 privind organizațiile de microfinanțare și Legea Asociațiilor de Economii și Împrumut nr.139-XVI din 21.06.2007 [54, 59]. La începutul anului 2018 a fost aprobată o Lege cu privire la organizațiile de creditare nebancaară, care vine să substituie Legea nr. 280-XV din 22.07.2004 cu privire la organizațiile de microfinanțare, cu intrarea în vigoare din data de 1 octombrie 2018 [53].

În opinia noastră, noile reglementări facilitează buna funcționare și dezvoltare a sectorului de microfinanțare. Modificările cadrului normativ vor contribui și la îmbunătățirea managementului organizației de creditare nebancaară (organizațiilor de microfinanțare) prin crearea unui sistem de management strategic eficient și profesional.

**II. Structura sectorului de creditare nebancaară (microfinanțare) din Republica Moldova** cuprinde organizațiile, care oferă microfinanțare pe piața nebancaară, și anume: Asociațiile de Economii și Împrumut, Asociația Centrală și Organizațiile de Microfinanțare. Respectiv, sectorul de microfinanțare este supravegheat și reglementat de către organul de stat Comisia Națională a Pieței Financiare (CNPF). Prin urmare, „CNPF este autoritate autonomă a administrației publice centrale, responsabil față de Parlament, care autorizează și reglementează activitatea participanților pe piața financiară nebancaară, precum și supraveghează respectarea legislației de către ei...” [57, 58].

CNPF definește **microfinanțarea** ca o sursă suplimentară de finanțare pentru persoanele fizice și juridice care doresc să obțină resurse financiare. Această sursă de finanțare oferă anumite

avantaje consumatorului față de creditele bancare tradiționale, cum ar fi: perioadă mai mică de acordare, cât și ușurința cu care pot fi accesate, însă poate presupune dobânzi mai mari [25]. Astfel, funcționarea sectorului de microfinanțare încurajează dezvoltarea activității de microcreditare prin acordarea de împrumuturi de bani pentru demararea unei afaceri, preponderent din zonele rurale, facilitând, în acest mod, accesul la resurse financiare ieftine și stimulând inițiativa privată. În acest context, în figura 2.6 am arătat legătura și funcționarea sectorului bancar și nebancar și participanții acestuia.



**Fig. 2.6. Structura pieței nebancale și bancare din Republica Moldova**

Sursa: Elaborat de autor în baza [25].

Potrivit structurii reprezentată în figura 2.6, consumatorul are două opțiuni: de a solicita un credit pe piața bancară sau un împrumut pe piața nebancaară. Consumatorul pe piața de microfinanțare are opțiunea de a solicita împrumuturi de la Organizațiile de Microfinanțare sau de la Asociațiile de Economii și Împrumut (în cadrul AEÎ are opțiunea de a depune economii). În acest context, am caracterizat funcționalitatea fiecărui participant al sectorului de microfinanțare din Republica Moldova, regăsite în cadrul Ghidului protecției consumatorului pe piața financiar nebancaară din Republica Moldova. Deci, principalii participanți ai sectorului de microfinanțare sunt:

- *Organizațiile de Microfinanțare (OM)*, societăți pe acțiuni sau cu răspundere limitată, care oferă împrumuturi în baza unui contract cu sau fără dobândă, ce urmează să fie restituite la scadență, conform contractului.
- *Asociațiile de Economii și Împrumut (AEI)*, organizații necomerciale constituite benevol de persoane fizice și juridice, asociate pe principii comune, care acceptă de la membrii și



depuneri de economii, le acordă acestora împrumuturi, precum și alte servicii financiare, în conformitate cu categoria licenței pe care o dețin.

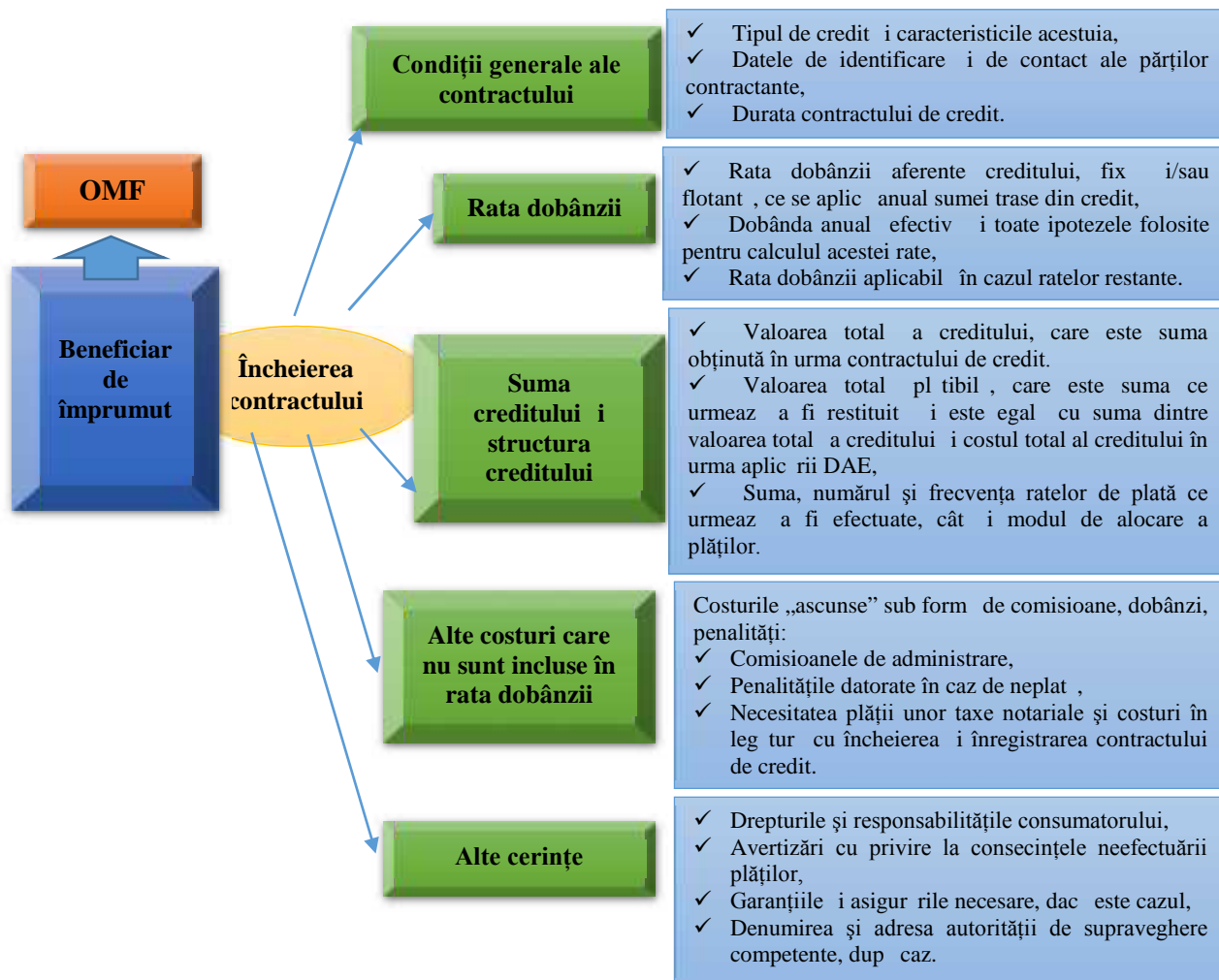
- Asociațiile AEI au opțiunea de a deveni membre ale unei *Asociații Centrale de Economii și Împrumut (ACEI)*, care susțin activitatea asociațiilor prin instruire, consultanță și chiar pot acorda împrumuturi acestora.
- *Comisia Națională a Pieței Financiare (CNPF)* este autoritatea ce reglementează și supraveghează activitatea Asociațiilor de Împrumut și Economii, iar în cazul Organizațiilor de Microfinanțare reprezintă autoritatea de monitorizare a activității acestora.
- *Agenția pentru Protecția Consumatorului (APC)* joacă un rol important în cadrul sectorului de microfinanțare, fiind autoritatea de supraveghere privind respectarea legislației în privința protecției consumatorului și, în particular, cu privire la contractele de credit pentru persoanele fizice încheiate de Organizațiile de Microfinanțare. În caz de încălcare a drepturilor contractuale de către OMF, consumatorul are dreptul de a se adresa APC-ului în vederea soluționării conflictului [25].

Principala deosebire dintre organizațiile de microfinanțare și asociațiile de economii și împrumut constă în faptul că organizațiile de microfinanțare sunt categorii de entități care desfășoară activități de creditare cu titlu profesional și nu atrag depozite sau alte fonduri rambursabile de public (membri).

Prin urmare, activitatea sectorului de microfinanțare (sectorul de creditare nebancară) este complementar celei a băncilor, pentru că acestea prestează servicii care nu sunt potrivite pentru gradul de risc pe care îl poate asuma o bancă. Deci, *rolul și importanța acestui sector* rezultă din faptul că multe instituții financiare bancare nu sunt dispuse să acorde împrumuturi microîntreprinderilor și întreprinderilor mici din cauza riscurilor pe care le presupune acest sector. Astfel, accesul la finanțare al IMM-urilor rămâne a fi destul de limitat, dar acest sector nu poate fi vital fără de un sistem de finanțare eficient și adecvat.

Ținând cont de cele expuse mai sus, în opinia noastră, după alegerea instituției bancare sau nebancare (în cazul nostru OMF sau AEÎ), principala etapă de acordare a unui împrumut este alegerea produselor oferite de către instituțiile de microfinanțare și încheierea contractului de împrumut cu o OMF sau cu o AEÎ autorizat de CNPF. Astfel, consumatorul poate solicita împrumuturi de la sectorul de microfinanțare în formă de mijloace bănești în schimbul unei dobânzi, iar la scadență urmează restituirea întregă a sumei împrumutului. În același timp, AEÎ oferă membrilor și posibilitatea de depunere a economiilor în schimbul unei dobânzi. În continuare este necesar de menționat un moment foarte important, consumatorul, în baza unui contract, va plăti periodic o rată, compusă din împrumutul propriu-zis plus o dobândă, conform

unui grafic de plat pe care îl va primi odată cu contractul împrumutului. Înainte de a apela la serviciile AEÎ, consumatorul/beneficiarul va trebui să obțină statutul de membru prin plata unei taxe de membru. Schematic, procesul de acordare a unui împrumut de către OMF este ilustrat de autor în figura 2.7.



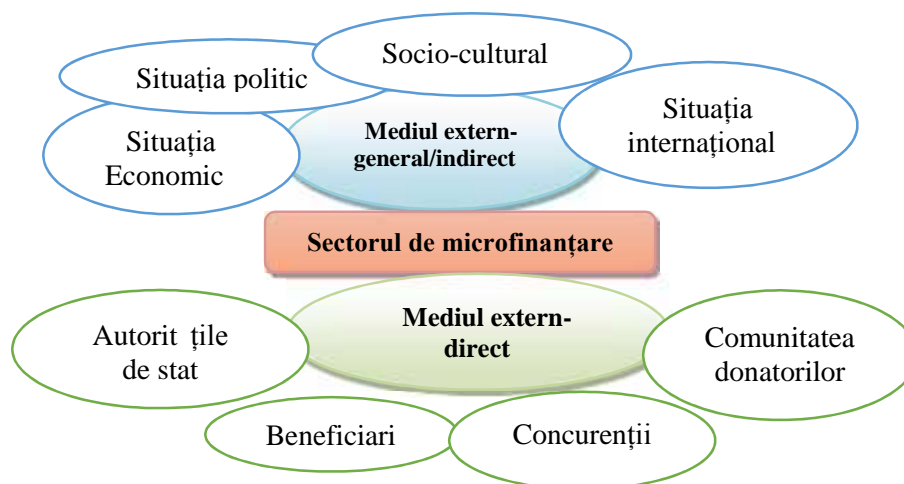
**Fig. 2.7. Structura contractului de împrumut acordat de către OMF**

Sursa: Elaborat de autor în baza [25].

În această ordine de idei, am accentuat importanța încheierii contractului de împrumut între consumator și OMF, prin stabilirea cerințelor obligatorii pe care OMF trebuie să le respecte în redactarea contractului de împrumut conform Legii 202 din 12.07.2013 privind contractele de credit pentru consumatori.

Activitatea instituțiilor de microfinanțare din Republica Moldova, dar și din alte țări, depinde, în mare parte, de mediul extern al organizației. Pentru o funcționare mai eficientă a organizației necesită cunoașterea de către manageri a tuturor variabilelor endogene și exogene care influențează activitatea organizației de microfinanțare. Astfel, succesul OMF depinde, în mare măsură, de gradul în care organizația reușește să se acomodeze și să controleze influența

factorilor din mediul exterior. Factorii din exteriorul organizației, care acționează într-o formă sau alta asupra acesteia, reprezintă contextul în care organizația există. Din cercetarea efectuată am identificat principalii factori care influențează activitatea instituțiilor de microfinanțare (figura 2.8).



**Fig. 2.8. Structura mediului extern al instituțiilor de microfinanțare din Republica Moldova**

Sursa: Elaborat de autor.

Așadar, mediul extern al organizațiilor este reflectat de factorii ce posedă influență directă și indirectă (sau generală):

1. *mediul extern general/indirect* sunt factorii cu o acțiune indirectă asupra organizației, manifestându-și influența prin intermediul: mediului macroeconomic, internațional, politic, social-cultural.

2. *mediul extern direct* reprezintă factorii cu o influență directă asupra organizației și este format din: creditori, concurenți, beneficiari și instituțiile guvernamentale. Astfel, autoritățile **administrației publice centrale** au un impact direct asupra sectorului de microfinanțare:

1. Parlamentul (emite legi);
2. Președintele (promulgă legi, emite decrete);
3. BNM (reglementează și supraveghează activitatea financiară a băncilor);
4. Ministerul Finanțelor (reglementează și supraveghează activitatea financiară a AEF, reglementează ținerea evidenței financiare și prezentarea rapoartelor financiare, precum și efectuarea auditului extern);
5. Ministerul Economiei și Infrastructurii (reglementează concurența, acordă suport în dezvoltarea micului business, elaborează prognoze și programe economice și sociale);
6. Inspectoratul Fiscal de Stat (definește modul de înregistrare a evidenței fiscale, de calculare și achitare a impozitelor).

În opinia noastră, organizațiile de microfinanțare sunt influențate, în mod indirect, de factorii sub aspect general al mediului extern, ca: situația economică a țării, politică, social-economică și sub aspect internațional. Astfel, sectorul de microfinanțare prezintă oportunități principale pentru IMM-uri în oferirea accesului de servicii financiare, crearea noilor locuri de muncă, construind un instrument important în dezvoltarea antreprenoriatului și creșterea indicatorilor macroeconomici ai țării.

Republica Moldova obține sprijin financiar de la diferite instituții financiare internaționale, fiind numite *donatori sau creditori*, care oferă, printr-un set de programe, acces larg de resurse financiare sectorului IMM-urilor și sectorului de microfinanțare, mai detaliat reflectat în **Anexa 12**.

În componența *comunității donatorilor* intră organizații care oferă asistență tehnică și/sau financiară sectorului de microfinanțare și, uneori, clienților acestui sector. La acest capitol pot fi incluse astfel de organizații internaționale, cum ar fi: Banca Mondială (BM), Departamentul pentru Dezvoltare Internațional (DFID) din Marea Britanie, Fundația SOROS-Moldova, Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), Agenția SUA pentru Dezvoltare Internațional (USAID) etc. Guvernul Republicii Moldova susține financiar, din 1997 până în prezent, microfinanțarea prin garantarea creditelor acordate de către Banca Mondială și Fondul Internațional pentru Dezvoltarea Agriculturii (IFAD) în vederea finanțării micului business din mediul rural [100].

Din analiza efectuată mai sus, constatăm că microfinanțarea este o sursă importantă de capital financiar atât pentru persoanele fizice, cât și pentru IMM-uri. Este important de menționat, că activitatea organizațiilor de microfinanțare nu este una licențiată, precum și interdicția acceptării depunerilor de economii. Astfel, cei care creditează organizațiile de microfinanțare își asumă riscul pierderilor în cazul nerambursării valorii împrumuturilor, acordându-le încrederea adecvată managerilor organizațiilor de microfinanțare.

**III. Analiza sectorului de microfinanțare prin prisma indicatorilor de performanță strategică.** Pentru elaborarea și implementarea unei strategii economice adecvate și eficiente, implicit a unui model de management strategic bine definit, trebuie să se țină seama de mai multe tehnici financiare și non-financiare de management strategic orientate spre rezultat, cum ar fi *indicatorii de performanță*.

Prin urmare, indicatorii de performanță trebuie să respecte un context strategic, tactic și operațional. În acest sens, prin indicatorii de performanță managerii își vor evalua performanța activității organizațiilor de microfinanțare pe termen mediu și lung, asigurând comparabilitatea între diverse organizații, în dinamică. Astfel, indicatorii cheie de performanță pot fi strategici, manageriali sau operaționali, măsurând trei elemente – activitatea, profitabilitatea și

productivitatea – iar spunzând la următoarele întrebări, precum: „Unde suntem?”, „Unde vrem să ajungem?”, „Cum facem asta?”.

În acest context, în prezenta lucrare, propunem aplicarea *metodelor cantitative* ce măsoară performanța strategică a organizațiilor de microfinanțare, folosind un sistem de *indicatori* de performanță.

**Definirea sistemului de indicatori de performanță strategică.** Sistemul de indicatori, propus de autor în lucrare, este destinat măsurării performanței strategice pe următoarele cinci aspecte:

➤ *Evaluarea indicatorilor de activitate ai sectorului de creditare nebancaar din Republica Moldova* (prin stabilirea indicatorilor ce caracterizează baza tendințelor din cadrul OMF);

➤ *Impactul sectorului de microfinanțare (OMF și AEÎ) asupra principalilor indicatori macroeconomici* (prin identificarea modificării valorii indicatorilor principali macroeconomici, în special PIB, sub incidența utilizării indicatorilor financiari ai OMF: analizează gradul de intermediere financiară evaluat din perspectiva ponderii activelor, împrumuturilor, creditelor primite, capitalului propriu etc.);

➤ *Conexiunea dintre indicatorii financiari ai sectorului bancaar și nebancaar* (analiza comparativă a sectorului bancaar cu cel nebancaar prin stabilirea gradului de concentrare al sectoarelor (CR-4, HHI));

➤ *Conexiunea OMF cu mediul online* (prin identificarea performanței organizației de marketing online/ urmărirea consumului conținutului de pe site-ul OMF, măsurarea interacțiunii vizitatorilor, urmărirea performanței / rezultatele organizației).

Metodologia de evaluare a performanței strategice a OMF, propusă de autor, descrie aspectele metodologice de elaborare a sistemului de indicatori de performanță strategică a sectorului de creditare nebancaar, definește indicatorii de performanță strategică și cerințele față de raportul de performanță.

În tabelul 2.9, autorul caracterizează cadrul metodologic al sistemului de indicatori de performanță, destinat evaluării performanței strategice a sectorului de creditare nebancaar în deosebi organizațiilor de microfinanțare din Republica Moldova. Sistemul, propus de autor, conține 9 indicatori de performanță strategică, care prezintă cele mai importante rezultate ale principalelor componente ale managementului strategic. Prin urmare, autorul îi propune în continuare să analizeze sectorul de microfinanțare prin prisma acestor indicatori de performanță strategică.

**Tabelul 2.9. Sistemul de indicatorii de evaluare a performanței strategice a sectorului de creditare nebancaar (sectorul de microfinanțare) din Republica Moldova**

Descrierea indicatorului	Metoda de calculare și valorile
<b>I. Evaluarea indicatorilor de activitate ai sectorului de creditare nebancaar din Republica Moldova</b>	
<b>1.A. Rata de penetrare</b> , diferența între numărul beneficiarilor de împrumuturi și populația activă, %	$1.A. = \text{Nr. beneficiari de împr.} / \text{populația activă} * 100\%$
<b>2.A. Rata de mobilitate în sector</b> reprezintă evoluția numărului de organizații în sector, furnizează informații cu privire la barierele de intrare existente și la nivelul presiunii concurențiale existente în sector.	$2.A. = \text{Nr. de OMF 2016} - \text{Nr. OMF 2017} / \text{Nr. de OMF 2016}, \%$
<b>3.A. Adecvarea capitalului.</b> Raportul de solvabilitate este un indice de evaluare a datoriilor care poate fi aplicat oricărui tip de organizație pentru a evalua cât de bine poate acoperi atât riscurile financiare pe termen scurt, cât și pe termen lung.	$\text{Efectul de pârghie} = \text{Total active} / \text{total capital};$ $\text{Solvabilitatea} = \text{Total active} / \text{Împrumuturi primite};$ $\text{Rata generală a îndatoririi (levierul financiar)} = \text{Împrumuturi primite} / \text{total capital}.$
<b>4.A. Rentabilitatea activelor – ROA</b> este unul dintre indicatorii principali de rentabilitate ai unei organizații ce măsoară eficiența utilizării activelor din punctul de vedere al profitului obținut și arată câți lei aduce sub forma de profit un leu investit în active.	$4.A. = \text{Profit} / \text{Active} * 100\%$
<b>5.A. Rentabilitatea capitalului – ROE</b> reflectă eficiența utilizării capitalurilor acționarilor și se determină ca raport între profitul net obținut și capitalul propriu.	$5.A. = \text{Profit net} / \text{Capital propriu} * 100\%$
<b>II. Impactul indicatorilor financiari asupra PIB-ului</b>	
<b>2.B. Gradul de intermediere financiară</b> arată mărimea sectorului în raport cu activitatea economică (trebuie să aibă valoarea cât mai mare).	$2.B. = \text{Total active} / \text{PIB} * 100\%;$ $2.B. = \text{Împrumuturi acordate} / \text{PIB} * 100\%;$ $2.B. = \text{Capital propriu} / \text{PIB} * 100\%;$ $2.B. = \text{Credite bancare și împrumuturi primite} / \text{PIB} * 100\%;$ $2.B. = \text{Profit net} / \text{PIB} * 100\%.$
<b>III. Conexiunea dintre indicatorii financiari a sectorului bancaar și nebancaar</b>	
<b>3.C. Indicele Herfindahl-Hirschman (HHI)</b> , puncte, măsoară gradul de concentrare a pieței.	Valori: Piață slab concentrată : $HHI < 800.$ Piață moderat concentrată : $800 < HHI < 1800.$ Piață excesiv concentrată : $1800 < HHI < 10000.$ $HHI > 1400$ – este necesară o verificare suplimentară.
<b>4.C. Rata de concentrare a pieței (CR-4)</b> , %, reprezintă suma cotelor de piață ale celor mai mari jucători de pe piață. În general, cuprinde un număr restrâns de organizații pentru a pune în evidență eventualele caracteristici de oligopol al pieței (un număr mic de organizații controlează o parte semnificativă a pieței).	Valori: Piață slab concentrată : $CR-4 < 35\%;$ Piață moderat concentrată : $35\% < CR-4 < 70\%;$ Piață excesiv concentrată : $70\% < CR-4 < 100\%.$
<b>IV. Conexiunea OMF cu mediul online</b>	
<b>4.D. Indicatorul de performanță KPI</b> este un instrument de evaluare a performanței care ilustrează gradul de atingere a unui parametru dorit.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nr. de sesiuni/vizite – cât trafic provine și din ce surse;</li> <li>➤ afișările pe pagină;</li> <li>➤ durata medie a sesiunii per site/pagină – timpul mediu petrecut pe site de un utilizator – pentru a vedea dacă a captat atenția/interesul vizitatorilor.</li> <li>➤ acțiuni sociale unice – Twitter, Facebook, Google Plus și LinkedIn.</li> </ul>

Sursa: Elaborat de autor în baza [109, 27, 77].

Pe parcursul perioadei 2006-2017, indicatorii, ce caracterizează sectorul activității de creditare nebancaar din Republica Moldova, au cunoscut o dezvoltare mai accentuată, înregistrându-se o tendință ascendentă la toți indicatorii de activitate. Totuși, atât evoluțiile economiei nefaste din anii 2008 și 2014, cât și problemele din sectorul bancaar, încorporate de

tranzacțiile dubioase ale unor bnci comerciale și de situația precară a acestora, nu au generat probleme semnificative în sectorul microfinanțării. Chiar, dimpotrivă, asistăm la o redresare modestă a sectorului nebancar în ultimii ani. Prin urmare, observăm evoluția pozitivă a sectorului autohton de microfinanțare a contribuit la redresarea pieței muncii locale moldovenești. În anul 2017, 27,32% din populația economic activă din Republica Moldova a beneficiat de împrumuturile sectorului de microfinanțare, reprezentat de asociațiile de economii și împrumut (AEI) și organizațiile de microfinanțare (OMF), fiind în creștere cu 22,22 p.p. față de anul 2010. Respectiv, 40658 de persoane au fost beneficiarii de împrumuturi ai asociațiilor de economii și împrumut pe parcursul anului 2017 cu 7,5% mai mult față de anul 2010, iar 303280 de persoane au beneficiat de împrumuturi de la organizațiile de microfinanțare, în creștere de 12 ori față de anul 2010.

**Tabelul 2.10. Evoluția principalilor indicatori de activitate a sectorului de microfinanțare din Republica Moldova, în perioada 2010-2017**

Indicatori	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<i>Populația activă</i>	1235400	1257500	1214500	1235900	1232400	1265600	1272800	1259100
<b>OMF</b>								
<b>Nr. beneficiarilor de împrumuturi/persoane</b>	25145	43975	64856	94871	143753	163701	213187	303280
<b>Rata de penetrare,%</b>	2,04	3,5	5,3	7,7	11,6	12,9	16,7	24,09
<b>AEI</b>								
<b>Nr. beneficiarilor de împrumuturi/persoane</b>	37824	34874	34192	36525	40318	38603	38044	40658
<b>Rata de penetrare,%</b>	3,06	2,8	2,8	3	3,3	3,1	3,0	3,23
<b>Total sector de microfinanțare</b>								
<b>Nr. beneficiarilor de împrumuturi/persoane</b>	62969	78849	99048	131396	184071	202304	251231	343938
<b>Rata de penetrare,%</b>	5,10	6,30	8,10	10,70	14,9	16,0	19,7	27,32

Sursa: Elaborat de autor în baza [26, 10].

Evoluția numărului participanților profesioniști pe piața microfinanțării pe parcursul perioadei 2006-2017 este în creștere. În acest context, în anul 2017, s-au înregistrat în total 448 de participanți profesioniști pe piața financiară nebancară din Republica Moldova, dintre care: 167 de organizații de microfinanțare mai mult cu 156 de unități față de anul 2010, două asociații centrale și 279 de AEI, care au deținut licențe și au desfășurat activitate. Cea mai mare parte a împrumuturilor în sectorul AEI s-au acordat, în anul 2017, pentru agricultură – 33%, urmate de împrumuturile pentru consum – 29,57% și împrumuturile acordate pentru procurarea sau construcția imobilelor – 24,79%. Din punctul de vedere al evoluției valorii medii a împrumutului ce revine unui membru beneficiar de împrumut și a valorii medii a economiilor atrase sub formă de depuneri se observă un trend ascendent al acestor indicatori, consemnând 16597 lei în 2017 și, respectiv, 59367 lei. Rata de finanțare a împrumuturilor acordate din depunerile de economii

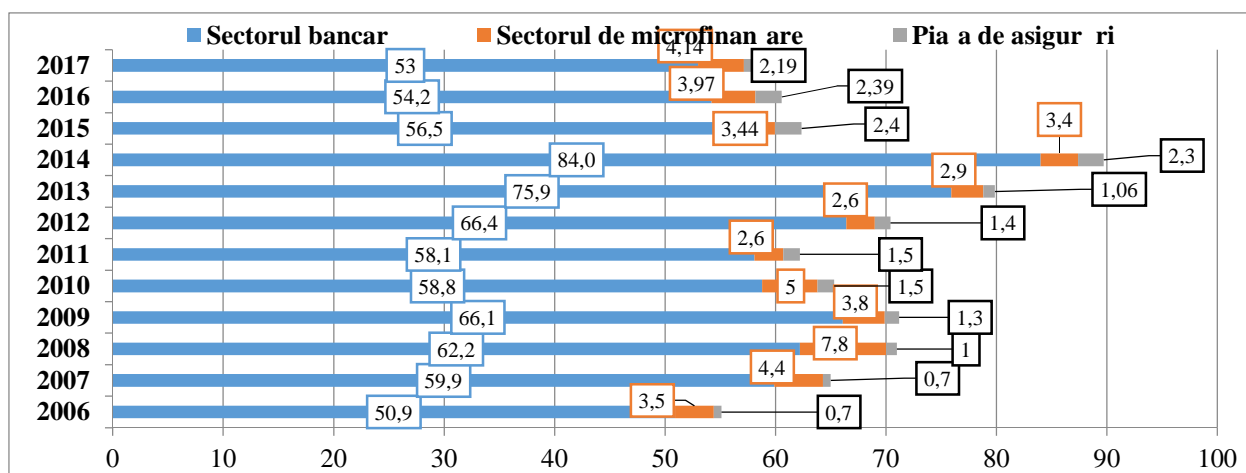
sunt atrase de AEÎ, ce de în licență de categoria B, a crescut cu 2,25 p.p., comparativ cu anul 2016, ca rezultat al majorării valorii totale a împrumuturilor acordate într-un ritm echivalent celui înregistrat de majorarea valorii depunerilor de economii [26 p.33].

**Tabelul 2.11. Evoluția numărului participanților profesioniști pe piața financiară nebancaară a sectorului microfinanțării din Republica Moldova, în perioada 2006-2017**

Entități supravegheate	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Asociația centrală	0	0	0	1	1	1	2	2	2	2	2	2
Asociații de economii și împrumut	485	456	422	394	398	376	359	338	303	297	288	279
Organizații de microfinanțare	11	13	24	35	43	59	73	85	101	119	132	167
<b>Total - Sectorul microfinanțare</b>	<b>496</b>	<b>469</b>	<b>446</b>	<b>430</b>	<b>442</b>	<b>440</b>	<b>431</b>	<b>425</b>	<b>406</b>	<b>418</b>	<b>422</b>	<b>448</b>

Sursa: Elaborat de autor în baza [26].

Alternativa sectorului bancar din Republica Moldova este activitatea sectorului nebancaară incorporat cu organizațiile de microfinanțare. În această ordine de idei, analizăm gradul de intermediere financiară, evaluat din perspectiva *ponderii activelor sistemului financiar în PIB*. În ultimii ani, poziția dominantă a sectorului nebancaară în cadrul sistemului financiar s-a accentuat ușor, în timp ce ponderea instituțiilor financiare bancare a înregistrat tendințe de descreștere în 2017. Totuși, ponderea dominantă în cadrul sistemului financiar în perioada 2006-2017 este deținută de sectorul bancar în raport cu PIB, cu o ușoară abatere în anii 2011 și 2015, urmat de sectorul de microfinanțare, precum și sectorul de asigurări. Totuși, activele bancare în raport cu PIB au crescut de la 50,9% în anul 2006 la 53% în anul 2017. Evoluții similare au fost înregistrate și pentru sectorul de microfinanțare în raport cu PIB.



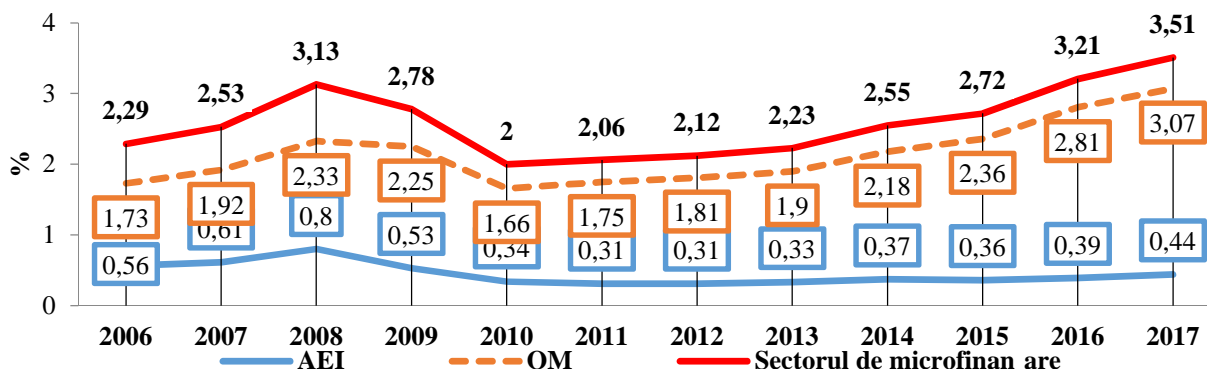
**Fig. 2.9. Structura sistemului financiar (active raportate la PIB), %**

Sursa: Elaborat de autor în baza [26, 4].

Un alt indicator important pentru instituțiile de microfinanțare este analiza *gradului de intermediere financiară prin prisma portofoliului de împrumuturi*, acordate de către entitățile de microfinanțare în perioada 2006-2017. Prin urmare, se atestă o creștere a sectorului microfinanțării din



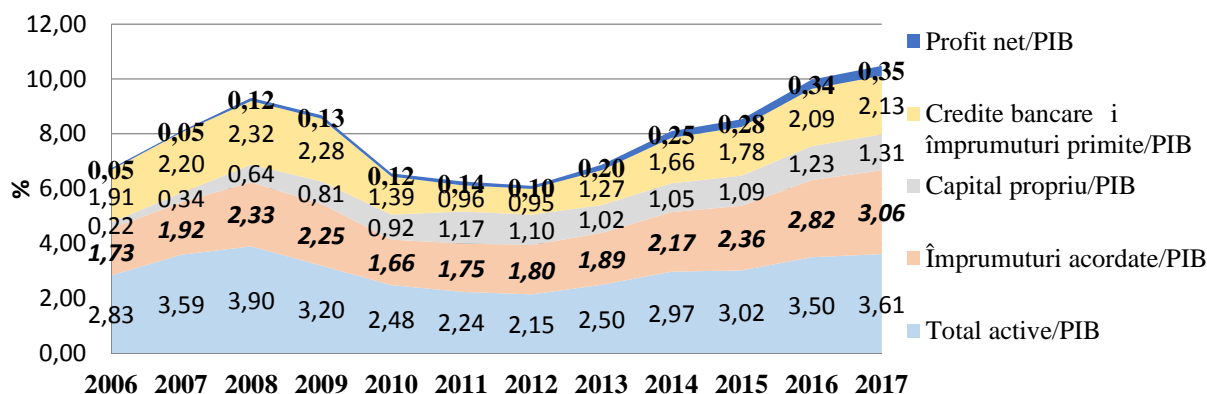
Republicii Moldova în raport cu PIB, cu o ușoară abatere în anul 2010. Pe parcursul anului 2017, sectorul microfinanțării a înregistrat o pondere de circa 3,51% din PIB, dintre care AEÎ – 0,44%, iar OM – 3,07%. Acest indicator este în creștere cu 1,22 p.p. în anul 2017 față de 2006, fiind influențat de evoluția pozitivă a indicatorilor de performanță a entităților de microfinanțare prin sprijinirea procesului de acordare a împrumuturilor cu maximizarea cifrei de afaceri a acestora.



**Fig. 2.10. Gradul de intermediere financiară a sectorului de microfinanțare (portofoliul de împrumuturi în raport cu PIB), în perioada 2006-2017, %**

Sursa: Elaborat de autor în baza [26].

Evoluții similare au fost înregistrate și pentru active, credite bancare și împrumuturi în raport cu PIB. Activele în raport cu PIB au crescut de la 2,83%, în anul 2006, la 3,90%, în anul 2008, iar din anul 2009 până în 2014 se observă o descădere a acestui indicator. Astfel, în 2017 a atins un nivel de 3,61%, mai puțin cu 0,31 p.p. față de 2008. Înregistrând 3,90%. Creditele bancare și împrumutul în raport cu PIB a crescut de la 1,91%, în anul 2006, până la 2,32%, în anul 2008, iar în anul 2012, perioada de criză, acest indicator s-a redus până la 1,28%, apoi în anul 2017 acest indicator a avansat până la 2,13% (figura 2.11).



**Fig. 2.11. Dinamica principalilor indicatori ai organizațiilor de microfinanțare în raport cu PIB, în perioada 2006-2017, %**

Sursa: Elaborat de autor în baza [26].

Valoarea consolidată a activelor organizațiilor de microfinanțare, după cum rezultă din datele reflectate în Anexa 13, în anul 2015, au constituit 3677,5 mil. MDL, fiind în creștere cu 11% sau cu 358,6 mil. MDL față de finele anului precedent. Însă, în anul 2010 s-au înregistrat scăderi a activelor

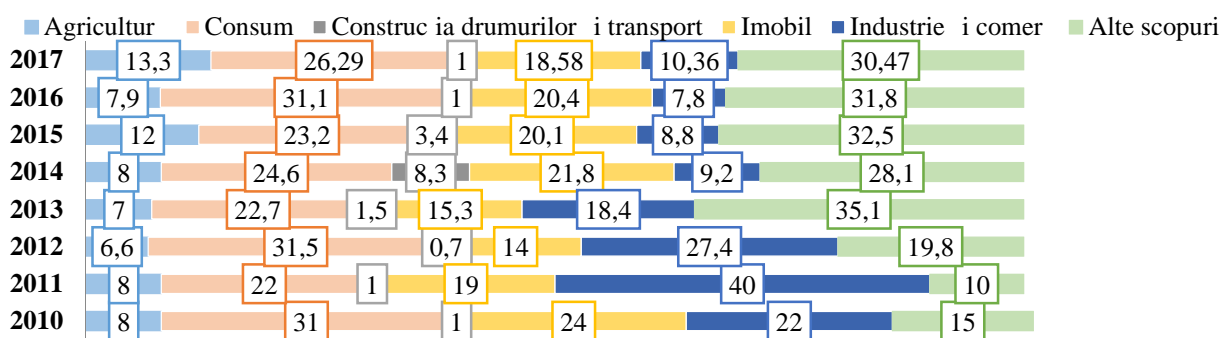
cu 7,7% în raport cu anul 2009. Proces similar a fost înregistrat și în anul 2009, când s-a înregistrat o scădere a activelor cu 21,2% în raport cu anul 2008, în mare parte din cauza influenței crizei economico-financiare mondiale.

O creștere stabilă a activelor, în perioada 2011-2017, este datorată, preponderent, din contul împrumuturilor acordate clienților, înregistrând o majorare, în medie, de 3 ori, valoarea maximă a activelor a constituit 5435,58 mil. lei în anul 2017.

La rândul său, sub influența crizei economico-financiare mondiale, în anul 2009 se observă o scădere la valoarea împrumuturilor acordate cu 7,2% față de anul 2008. Respectiv, este vizibilă o scădere de 12,4% la împrumuturile acordate de către organizațiile de microfinanțare în anul 2010 față de anul 2009. Totuși, anii 2016 și 2017 pot fi considerați ani de revigorare pentru organizațiile de microfinanțare, înregistrându-se o creștere a împrumuturilor acordate de 3,2 ori și de 4 ori față de 2010.

În perioada 2009-2011, *creditele bancare și împrumuturile primite* de către OMF a înregistrat un trend descendent. Astfel, în anul 2009 comparativ cu 2011, creditele bancare și împrumuturile primite au scăzut de la 1380,1 mil. MDL până la 785,3 mil. lei, respectiv comparând 2011 cu 2010 creditele bancare și împrumuturile primite au scăzut cu 34,7% sau 213,3 mil. MDL. Prin urmare, în 2012, acestea au primit 835,0 mil. MDL de credite, iar în 2017 au însumat 3208,9 mil. MDL cu o creștere de 4 ori față de 2012.

O caracteristică importantă, evidențiată în ultimii ani, este dispersarea relativ proporțională a împrumuturilor acordate de către OMF pe întregul spectru al domeniilor economiei naționale. Ponderea cea mai mare de circa 26,29%, în anul 2017, revine împrumuturilor acordate pentru consum și a înregistrat o scădere cu 4,71 p.p. față de anul 2010. Împrumuturile acordate pentru procurarea sau construcția imobilelor au constituit circa 18,58%, ponderea semnificativă a căreia se datorează valorilor mari ale împrumuturilor pentru procurarea locuințelor, față de numărul relativ mic de beneficiari ai unor asemenea credite. Respectiv, 13,3% din împrumuturi au fost acordate pentru sectorul agriculturii, iar 10,36% constituie împrumuturile acordate pentru comerț, prioritar întreprinderilor mici și mijlocii.

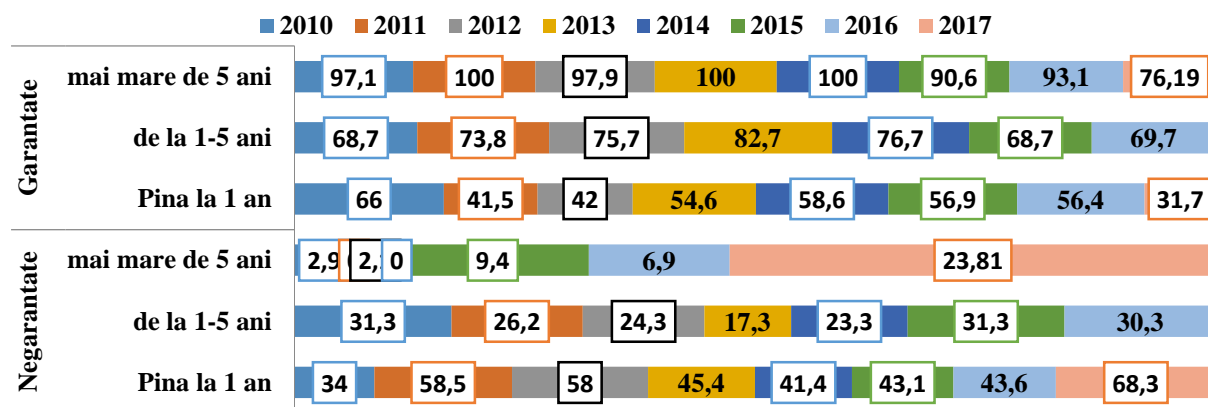


**Fig. 2.12. Clasificarea împrumuturilor acordate de către OMF pe direcții de utilizare, în perioada 2010-2017, %**

Sursa: Elaborat de autor în baza [26].

În anul 2016, referitor la poziția dominant în *structura portofoliului de împrumuturi acordate* menționăm, cea mai mare pondere de 44,4% revine împrumuturilor acordate de OMF pe un termen mediu de la 1 an până la 5 ani, 69,7% din care reprezintă împrumuturi garantate. Astfel, 37,8% din împrumuturi sunt acordate pe un termen mai mic de 1 an, 56,4% asigurate cu gaj, iar 17,8% din împrumuturi sunt acordate pe un termen mai mare de 5 ani, acestea fiind garantate în mărime de 93,1%.

Respectiv, în anul 2017, ponderea cea mai mare în structura portofoliului de împrumuturi acordate revine persoanelor fizice, cu un volum de 3840,26 mil. lei sau 83,49%, din care 59,26% constituie împrumuturi garantate și 40,74% reprezintă negarantate. La 31.12.2017 împrumuturile acordate persoanelor juridice au înregistrat valoarea de 759,34 mil. lei, acestea, la rândul lor, fiind divizate în împrumuturi garantate în valoare de 636,09 mil. lei (83,77%) și împrumuturi negarantate – 123,26 mil. lei (16,23%). În acest context, în perioada analizată de autor (2010-2017), se constată că OMF aplică o politică mai prudentă de gestiune a portofoliului de împrumuturi, asigurându-și riscurile de nerambursare a împrumuturilor acordate pe măsura creșterii termenului de scadență a acestora.

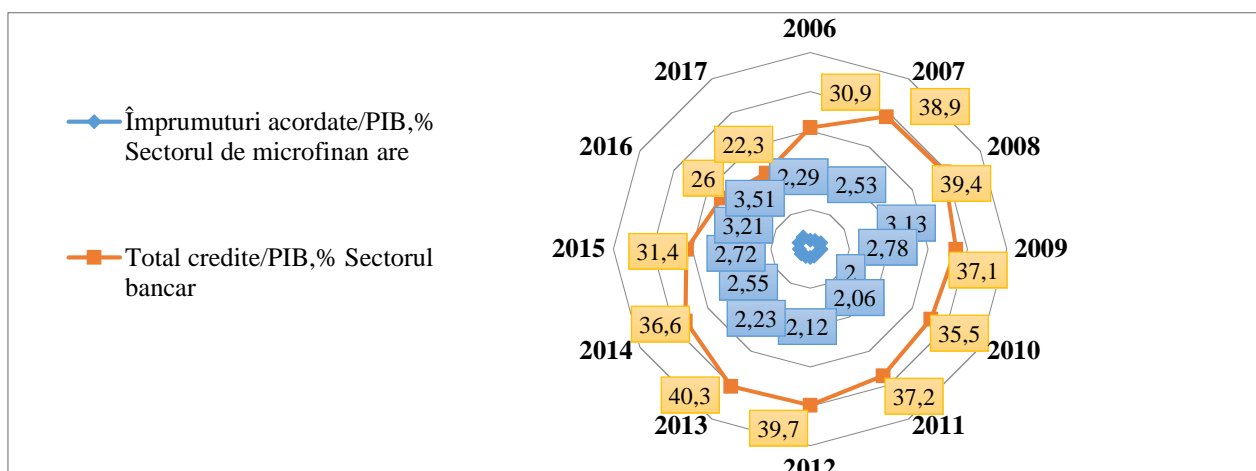


**Fig. 2.13. Structura împrumuturilor acordate de către OMF, 2010-2017, %**

Sursa: Elaborat de autor în baza [26].

În paralel, elucidăm configurarea comparativă a sectorului financiar bancar și nebanca prin indicatorii esențiali: *creditele și împrumuturile acordate de către instituțiile financiare bancare și nebanca*. În acest sens, conform analizei, stabilitatea sectorului bancar, în 2014-2016, a fost perturbată de unele efecte negative, care au declanșat deteriorări la principalii indicatori prudențiali, îndeosebi la acordarea creditelor. Problemele din sectorul bancar au fost încorporate de tranzacțiile dubioase ale unor bănci comerciale, cât și de situația precară a acestora, ce a influențat negativ gradul de intermediere financiară, calculat ca ponderea în PIB a creditelor acordate de către bănci, înregistrând o valoare de 22,3% la finele anului 2017, în scădere cu 18 p.p. față de finele anului 2013. Pentru sectorul de microfinanțare situația este una favorabilă, se

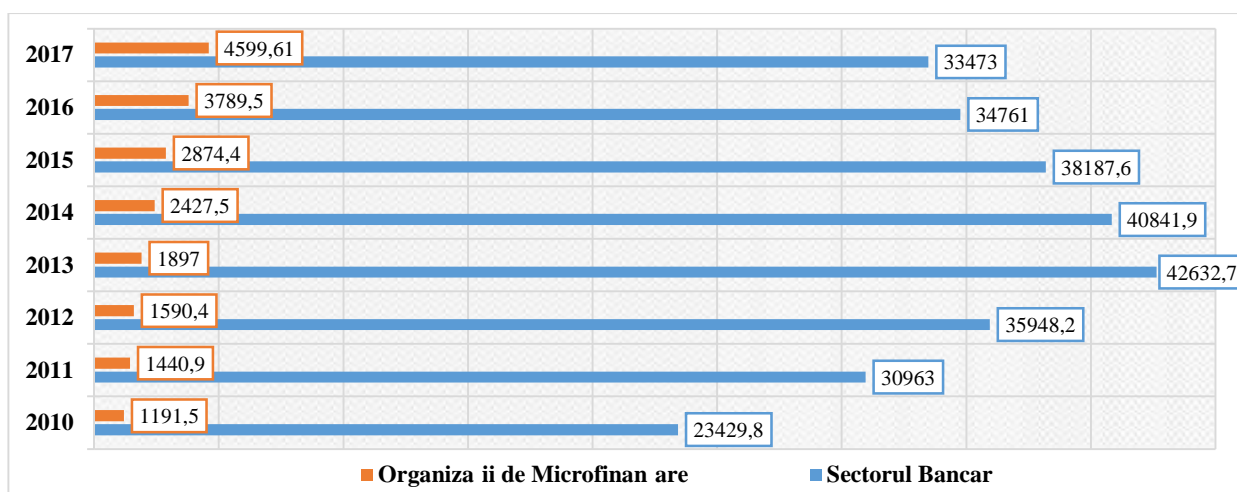
observ o tendin de cre tere a gradului de intermediere financiar (ponderea în PIB a împrumuturilor acordate de c tre OMF), înregistrând o valoare de 3,51% la finele anului 2017, în cre tere cu 1,28 p.p. fa de finele anului 2013.



**Fig. 2.14. Ponderele resurselor financiare acordate de c tre instituțiile bancare i neban care (OM, AEÎ), %**

Sursa: Elaborat de autor în baza [26, 4].

Totu i, pe fonul unei crize a creditelor, care se resimte tot mai mult pentru mediul de afaceri din Republica Moldova, sectorul de microfinan are este considerat unul stabil i r mâne a fi o alternativ viabil sau o solu ie care ar putea relansa pia a de creditare din Moldova. Prin urmare, în anul 2017, institu iile de microfinan are, ca surs de finan are alternativ la creditele bancare, au acordat cele mai multe împrumuturi din perioada analizat 2010-2017 (de 4 ori mai mult în anul 2017 fa de anul 2010, iar sectorul bancar a acordat de 1,4 ori mai mult).



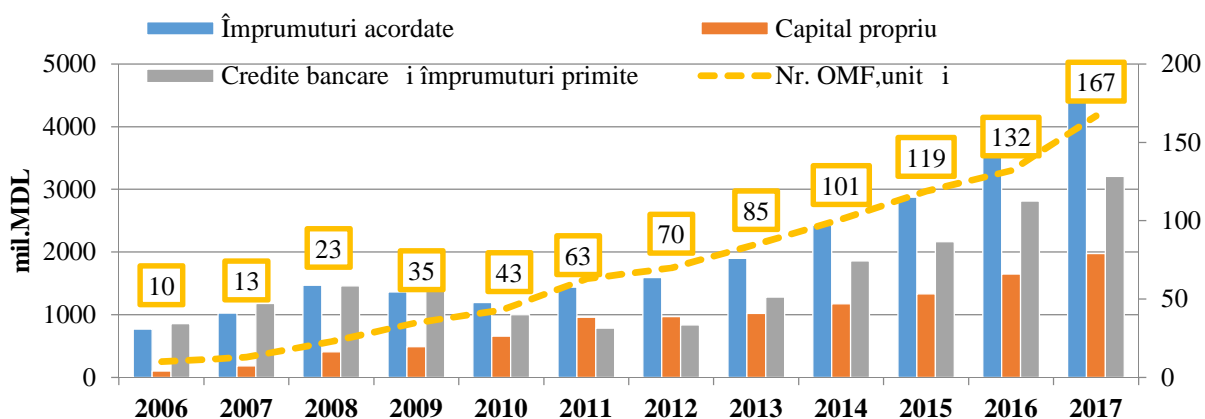
**Fig. 2.15. Dinamica resurselor financiare acordate (credite/împrumuturi) de c tre instituțiile bancare i neban care (OM), mil. MDL**

Sursa: Elaborat de autor în baza [26,4].

Pe parcursul ultimilor ani, conform datelor din figura 2.15, se observ o sc dere a num rului i volumului creditelor acordate de sectorul bancar, respectiv i întreprinderile micului

business continu s întâmpine dificult ți în accesul la finanțe. Totodat , este necesar de a evidenția c majoritatea creditelor acordate subiecților micului business sunt din resursele instituțiilor financiare internaționale, care acord linii de credit b ncilor comerciale autohtone, acestea din urm acordând resurse financiare întreprinderilor din sector. Cel mai mare risc pentru sectorul nebanca (microfinan are) ar fi declinul unor ramuri care ar putea influența negativ activitatea institu iilor nebanca în anii viitori. Respectiv, OMF nu sunt pe m sura sa creeze situa ii de criz în sistemul financiar, deoarece nu atrag bani de la deponenți, iar în cazul în care se finan eaz din banii proprii sau atrase prin împrumuturi nebanca, OMF nu creeaz riscuri pentru sistemul financiar.

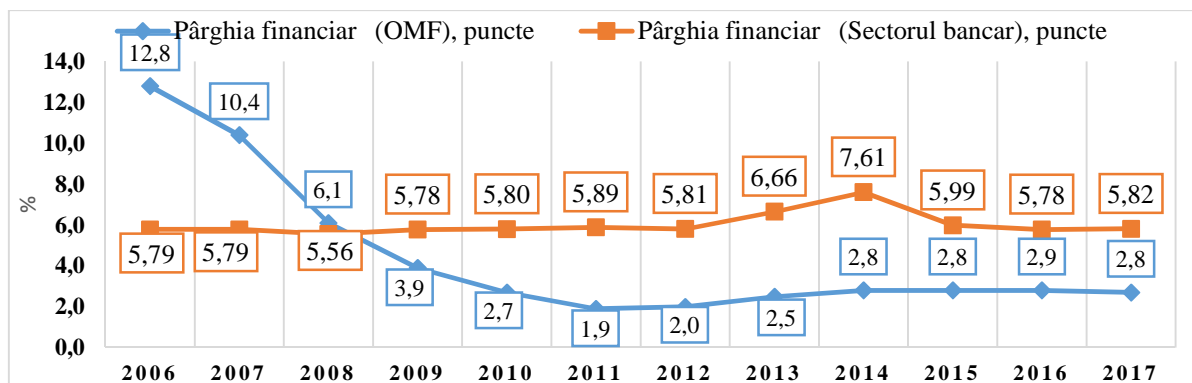
În pofida tabloului, general reliefat prin optica *capitalului propriu*, OMF, înregistrând o cre tere de circa 20 ori în perioada anilor 2006-2017, au prezentat la finele anului 2017 suma de 1975,01 mil.lei sau o cre tere de 1,6 ori față de anul 2014. Astfel, observ m, c capitalul propriu s-a majorat de la 99,1 mil. lei, în anul 2006, la 184,0 mil. lei, în anul 2007, sau cu 85,7%, dup care a urmat o cre tere de la 184,0 mil.lei, în anul 2008, până la 970,7 mil.lei, în 2012. Cre terea s-a datorat, în special, bazei de resurse de finan are de care dispun acestea. Accesul la resursele internaționale ieftine i pe termen lung este condiționat de performanțele, reputația impecabil i leg turile instituțiilor financiare. Majorarea continu a acestui indicator relev , cu certitudine, cre terea stabilit ții financiare a întregului sector al OMF.



**Fig. 2.16. Dinamica activit ții OMF, în perioada 2006-2017**

Sursa: Elaborat de autor în baza [26].

Un indicator important, calculat de autor, este randamentul fondurilor proprii, legat de randamentul activelor prin *multiplicatorul capitalului (EM – Equity Multiplier) sau Efectul de pârghe*, calculat pentru b ncile comerciale i organizațiile de microfinan are. Multiplicatorul fondurilor EM compar activele cu capitalul b ncii sau al OMF, astfel c o valoare mare a acestui indicator arat un grad mare de îndatorare financiar . Indicatorul reprezint atât o m sur a profitului, cât i a riscului.

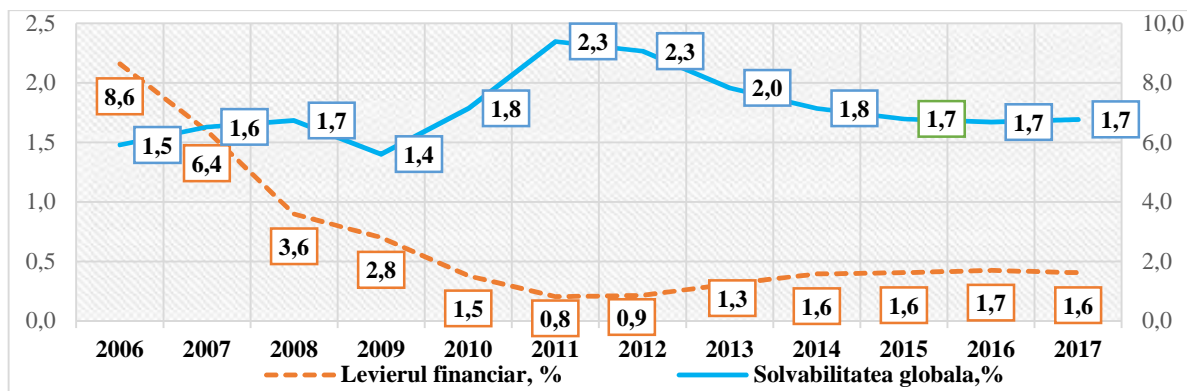


**Fig. 2.17. Dinamica multiplicatorului capitalului sectorului bancar i OMF, în anii 2006-2017**

Sursa: Elaborat de autor în baza [26,4].

În acest context, indicatorul pentru OMF prezintă o diminuare de la 12,8%, în anul 2006, la 1,9%, în anul 2011, iar în anii 2014-2017 a rămas constant. Evoluția acestui indicator reprezintă rezultatul creșterii mai puternice a activelor la valoarea medie comparativ cu cel al capitalului propriu. Efectul de pârghie reflectă gradul în care utilizarea unor resurse suplimentare servește creșterii rentabilității capitalului propriu (a rentabilității financiare). Cu cât ponderea capitalului propriu este mai mare, cu atât riscul și efectul de pârghie este mai mic, respectiv o pondere mai mică a capitalului propriu semnifică un risc și un efect de pârghie mai mare. Prin urmare, efectul de pârghie compară activele cu fondurile proprii ca fiind o valoare mare a acestui indicator, indicând un grad mare de îndatorare. Valoarea indicatorului se situează între 2,5 și 1,66 la organizațiile cu grad de îndatorare acceptabil și peste 5 la organizațiile ce sunt subcapitalizate. Nivelul de la 2% până la 2,5% este considerat bun, abaterile cu privire la nivelul minim acceptat fiind, însă, diferite. De exemplu, în Statele Unite, un nivel de peste 5,5% este considerat adecvat, în timp ce în Austria acest nivel trebuie să fie peste 6%. Analiza eficienței a rentabilității presupune evaluarea performanțelor actuale ale băncii, constituind primul pas necesar în planificarea pe termen scurt, mediu și lung. Astfel, atestăm că indicatorul dat pentru băncile autohtone se află în limitele accesibile pe parcursul anilor 2006-2017, abateri prezintă doar în anul 2014 (7,61 puncte), ceea ce se explică din cauza situației create de managementul defectuos la trei bănci comerciale. În anul 2015, indicatorul de pârghie (6 puncte) revine în limite normale, după lichidarea băncilor problematice din sector.

Un indicator esențial pentru OMF este *solvabilitatea*, fiind calculat de autor ca raportul dintre total active și împrumuturi, a înregistrat 1,7 puncte în anul 2017 mai mult cu 0,3 față de anul 2009 (în perioada de criză). Indicatorul trebuie să fie supraunitar, cât mai aproape de 2. Astfel, exprimat prin datoriile în anul 2012 reprezintă 44,1% din total active, iar în anul 2017 acest indicator a constituit 59%, fiind mai mult cu 15 p.p. față de 2012.



**Fig. 2.18. Evoluția gradului de îndatorare a organizațiilor de microfinanare, în perioada 2006-2017, %**

Sursa: Elaborat de autor în baza [26].

Un alt indicator, calculat de autor, este *rata generală a îndatorării (levierul financiar)*, care exprimă îndatorarea totală (pe termen scurt, mediu și lung) a organizației în raport cu capitalul propriu. Astfel, în 2017, acest indicator a scăzut cu 1,2 p.p. mai puțin decât în anul 2009 (2,8%). Nivelul de 1,6% este considerat bun pentru organizațiile de microfinanare din Republica Moldova. Nivelul indicatorului *levierul financiar* nu trebuie să depășească 2,33, ceea ce exprimă un grad foarte ridicat de îndatorare, deoarece dacă rezultatul depășește de câteva ori pragul de 2,33, organizațiile pot atinge stadiul de faliment.

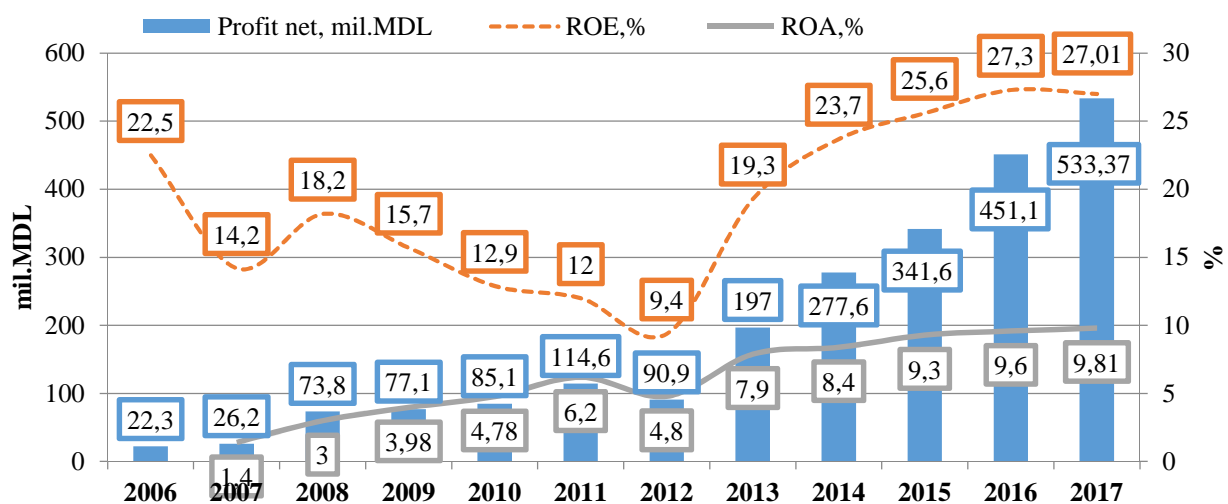
**Indicatorul de profitabilitate** este factorul determinant care condiționează evoluția viitoare, dezvoltarea și consolidarea poziției OMF în cadrul sistemului financiar. În acest context, trendul aferent acestui indicator este în continuă ascensiune în perioada 2006-2017. Astfel, în 2017 comparativ cu 2006, valoarea profitului net a crescut de 24 de ori: de la 22,3 mil. lei, în 2006, la 533,37 mil. lei, în 2017. Ultimii ani (2015-2017) pot fi considerați cei mai profitabili ani pentru sectorul de microfinanare. Gradul înalt de capitalizare s-a datorat creșterii valorii profitului net, acumulat, preponderent, din activitatea de acordare a împrumuturilor de circa 4 ori în ultimii 7 ani. Valorile principalilor indicatori de profitabilitate a OMF sunt caracterizate de: *rata rentabilității activelor (ROA)* și *rata rentabilității capitalului (ROE)*.

Analizând indicatorul *rata rentabilității activelor (ROA - Return Of Assets)* în perioada 2005-2017, atestăm o scădere bruscă până la nivelul de 4,8% în anul 2012, fapt ce se explică prin influența crizei financiare, fiind în descreștere cu 1,4 p.p. față de valoarea înregistrată la finele anului 2011 (6,2%). Diminuarea acestui indicator a fost condiționată de micșorarea profitului net cu 20,7% față de anul 2011, în raport cu valoarea relativ constantă a activelor înregistrate. În anul 2015, ROA a constituit 9,3%, fiind în creștere cu 4,5 p.p. față de valoarea înregistrată la finele anului 2012 (4,8%). Prin urmare, tendința de scădere a indicatorului *rentabilitatea activelor* apare



din cauza problemelor OMF legate de venituri, iar cea de creștere fiind o activitate pozitivă sau o asumare excesivă de risc.

În anul 2017, indicatorul ROA a constituit 9,81%, cu 0,21 p.p. mai mult față de 2016, ceea ce se explică prin faptul că OMF au investit, preponderent, în active generatoare de dobândă cu profitabilitate sporită.



**Fig. 2.19. Evoluția profitabilității și rentabilității OMF, în perioada 2006-2017**

Sursa: Elaborat de autor în baza [26].

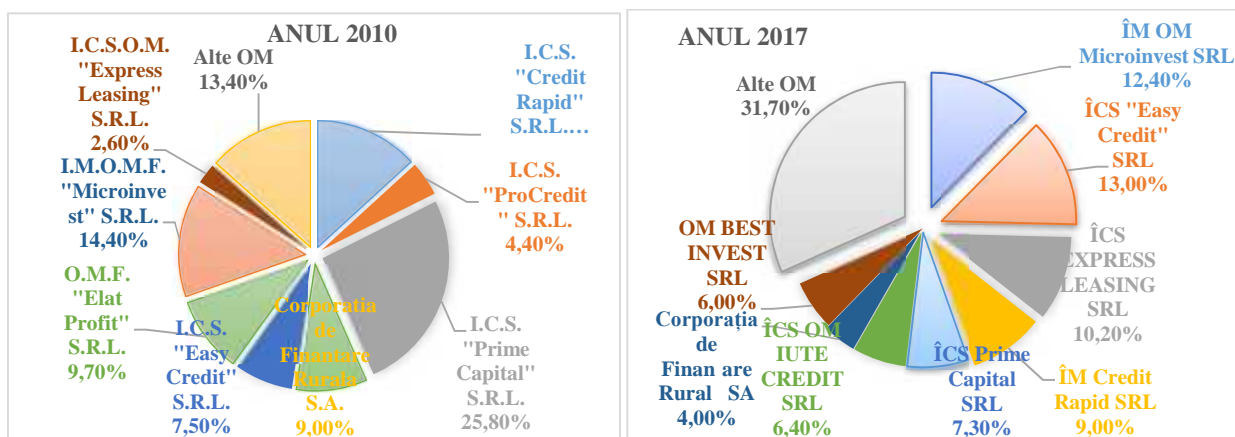
Indicatorul *rentabilitatea capitalului sau a fondurilor proprii denumit ROE (Return Of Equity)* este al doilea indicator esențial al profitabilității. Acest indicator măsoară randamentul procentual al fiecărei unități monetare de fonduri proprii. Pe parcursul anilor 2006-2017, ROE a înregistrat o creștere moderată, cea mai mică valoare fiind reflectată la finele anului 2012 – de circa 9,4%. Încetinirea evoluției acestui indicator este cauzată de ritmul de creștere net superior al capitalului propriu în comparație cu ritmul de creștere mai lent al profitului net, fapt care determină scăderea capacității OMF de a degaja profit net prin capitalurile proprii angajate în activitatea sa. În perioada 2014-2015, indicatorul ROE a constituit 23,7% și, respectiv, 25,6% fiind în creștere cu 14,3 p.p. și 16,2 p.p. față de valoarea înregistrată la finele anului 2012 (9,4%).

Conform analizei efectuate, constatăm că majorarea continuă a capitalului propriu relevă o creștere sigură a stabilității financiare a OMF, care determină și un trend ascendent al rentabilității financiare în anul 2017, ajungând la 27,01%. Prin urmare, un indicator ROE care este prea mare poate indica că baza de capital al OMF este prea mică, iar capacitatea sa de a se împrumuta este limitată.

Primele OMF au apărut în perioada 1997-2015, acestea fiind: Corporația de Finanțare Rurală, ProCredit și Microinvest. În următorii ani pe piața națională a sectorului de microfinanțare au pătuns organizații cu capital străin prin intermediul unor grupuri financiare de talie regională.



mondial. Dintre cele mai profitabile organizații de microfinanțare cu capital străin pot fi menționate: ProCredit, Prime Capital, Microinvest și GIFV Vostok. Astfel, constatăm că principalii jucători pe piața de microfinanțare, în perioada 2010-2017, au rămas neschimbați. Ca rezultat, observăm că instituțiile de microfinanțare au concurat intens între ele pe mai multe segmente de piață, cu excepția asociațiilor de economii și împrumut unde S.A. Corporația de Finanțare Rurală continuă să rămână principalul creditor al rețelei.



**Fig. 2.20. Cotele de piață deținute de OMF, conform valorii împrumuturilor acordate în perioada 2010-2017, %**

Sursa: Elaborat de autor în baza [26].

Potrivit calculelor autorului, cea mai mare valoare a împrumuturilor acordate de 58,3%, în anul 2017, revine 6 companiilor-lideri OMF din topul respectiv, dintre care: Microinvest – 12,4%, Easy Credit – 13%, Express Leasing – 10,2%, Credit Rapid – 9%, Prime Capital – 7,3% și IUTE CREDIT – 6,4%, iar în anul 2010, lider după valoarea împrumuturilor acordate a fost Prime Capital, care îi revine o cotă de 26% din valoarea indicatorului dat, fiind mai puțin cu 18,7p.p față de 2017. Astfel, Prime Capital este instituția financiară nebancară care a acordat cele mai multe împrumuturi în anul 2010, înregistrând o cotă de 25,8% și cu o scădere de 18,5 p.p. față de anul 2017. Totodată, se observă o scădere la Microinvest cu 2 p.p. în anul 2017 față de anul 2010.

În urma analizei indicatorului *gradul de concentrare pe piața bancară și nebancară*, observăm că nivelul de concentrare este ridicat la cota de piață, de înut de: primele patru bănci din sistem și primele patru OMF, dar și la indicele Herfindahl-Hirschman (IHH), calculat de credite bancare și împrumuturi nebancare. Evoluția ascendentă a acestor indicatori arată o creștere continuă a gradului de concentrare a sectorului bancar autohton și o creștere a competiției între bănci în perioada 2010-2015. Totuși, cea mai mare ascensiune este reflectată în anul 2015. Explicația acestui fenomen este cauzată de eliminarea de pe piață la finele anului 2015 a anumitor competitori, precum: B.C. „Unibank” S.A., B.C. „Banca Socială” S.A. și B.C. „Banca de Economii” S.A., pe fondul turbulențelor din sectorul bancar. Gradul de concentrare pentru OMF prezintă o îmbunătățire. Această tendință este

explicat prin intensificarea concurenței pe această piață, fapt ce duce la echilibrarea ponderilor pe care o dețin operatorii de microfinanțare pe această piață.

**Tabelul 2.12. Indicatorii de concentrare a pieței bancare și nebancare după valoarea creditelor și împrumuturilor acordate, în anii 2007-2017**

Nr.	Indicatorii	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Piața de microfinanțare (împrumuturi)</b>												
1	CR-4, %	93	85	70	63	65	58	54	47	46	43,3	45
2	HHI, puncte	2693	1853	1418	1344	1248	1132	1014	849	789	730	716
<b>Piața bancară (credite)</b>												
1	CR-4, %	-	-	-	61	68,3	69	66	71	80	76,4	78
2	HHI, puncte	-	-	-	1218,2	1264,0	1309,8	1385,3	1562,9	1918,7	1811	1868,3

Sursa: Elaborat de autor în baza [26,4].

Indicatorul ce reflectă nivelul concentrației în sectorul bancar după valoarea creditelor, de exemplu, indicele Herfindahl-Hirschman (HHI), a urcat de la 1218,2 puncte, în 2010, la 1868,3 puncte, în 2017. La prezența acestui nivel, sectorul bancar se încadrează în limitele unei piețe bancare cu un grad excesiv de concentrare. Indicii de concentrare a pieței cu grad moderat de concentrare trebuie să se încadreze în intervalele:  $35\% < CR-4 < 70\%$ ;  $800 < HHI < 1800$ . În acest sens, menționăm ponderea înaltă pe care o dețin primele patru bănci pe piață (CR-4), care este de 79% din totalul creditelor acordate, crescând cu 28% în 2017 față de 2010.

Aadar, calculând indicatorii de concentrare pentru sectorul de microfinanțare (CR-4 și HHI-Indicele Herfindahl-Hirschman), constatăm că, până în anul 2015, piața este caracterizată printr-un grad moderat de concentrare, iar în 2016 și 2017 este slab concentrată, date reflectate în tabelul 2.12. În anul 2017, indicatorul HHI-Indicele Herfindahl-Hirschman a constituit 716 puncte, fiind cu 1977 puncte mai mic față de 2007, iar indicatorul CR-4 în 2017 prezenta 45%, reducându-se cu 48 p.p. față de anul 2007. Aceasta se explică prin faptul, că în anul 2007 au activat 13 companii de microfinanțare, iar majoritatea cotei era deținută de compania ProCredit (cu 42%), iar în anul 2017 au activat 181 de companii, majoritatea cotei fiind deținută de compania Easy Credit (cu 13%). Deci, atestăm apariția a mai multor companii de microfinanțare și o piață diversificată. Astfel, cele mai mari cote, în anul 2017, sunt deținute de primele 4 companii de microfinanțare (Microinvest, Easy Credit, Credit Rapid și Express Leasing), cota cumulativă a acestora constituind 45% după împrumuturi acordate. Un astfel de nivel al indicatorului (716), înregistrat în anul 2017, nu produce neliniște, deoarece piața este considerată slab concentrată.

În urma analizei efectuate de autor, constatăm că alternativa creditelor acordate de către băncile comerciale constituie, în prezent, produsele oferite de organizațiile de microfinanțare, care au menirea de a credita afacerile mici, preponderent din zonele rurale, facilitând accesul la resurse

financiare ieftine, precum și de a stimula inițiativa privată. Instituțiile de microfinanțare deservește clienții care nu prezintă suficiente garanții pentru a obține finanțare de la bănci sau să treacă în zonele cu servicii bancare indisponibile.

Prin urmare, distingem o serie de *caracteristici principale între instituțiile de microfinanțare și băncile comerciale*, care sunt:

1. Grupul-țintă al serviciilor financiare și, în mod special, al creditelor acordate este segmental format din microîntreprinderi și întreprinderi mici din zonele rurale și urbane;
2. Acordarea creditelor solicitanților fără o istorie de creditare anterioară;
3. Amplasarea oficiilor de creditare mai aproape de clienți (Microinvest de în reprezentanță în majoritatea centrelor raionale);
4. Solicitantul de microcredit prezintă un dosar minim de documente, ce reduce esențial timpul cheltuit pentru pregătirea documentelor de către potențialul beneficiar de credit și costurile suplimentare pentru autentificarea diverselor documente;
5. Sporirea vitezei de debursare a împrumutului prin examinarea cu maximă operativitate a documentelor solicitantului (nu mai mult de 2-3 zile);
6. Acordarea microcreditelor neasigurate, fără acoperire materială;
7. Abordarea individuală a fiecărui client (în special se referă la creditele acordate în cadrul AEÎC și grupurilor neformale de creditare, care cunosc foarte bine activitatea și situația financiară a membrilor, bazându-se pe principiul „responsabilități mutuale colective”);
8. Analiza solicitărilor de credit se efectuează prin consolidarea pozițiilor financiare ale firmei cu activele proprii ale întreprinzătorului privat ca persoană fizică, în majoritatea cazurilor. Instituțiile de microfinanțare conceptualizează legătura indisolubilă între microîntreprinzător, ca persoană fizică, și firma pe care o conduce acesta în calitate de manager;
9. Instituțiile de microfinanțare operează în conformitate cu principiile întreprinderilor private și vor fi interesate să atragă cât mai mulți clienți, să plaseze cât mai mult capital cu o viteză de rotație cât mai ridicată, în condiții de maximă prudențialitate;
10. Abordarea individuală a fiecărui client, bazându-se pe „relația de încredere”, prin cunoașterea foarte bine a activității și situației financiare;
11. Asigurarea cu garanții ce pot fi utilizate în garantarea creditelor acordate micilor antreprenori de băncile comerciale și acordarea Capitalului de Risc.

A adăru, constatăm că în Republica Moldova microfinanțarea continuă să rămână o bună oportunitate pentru operatorii care procură sau dispun de resurse financiare mai ieftine, comparativ cu cele oferite de instituțiile bancare, iar reglementările liberale atrag noi operatori pe acest segment, în special capital străin. Astfel, evidențiem *avantajele instituțiilor de microfinanțare în*

*comparație cu instituțiile bancare:*

- Rapiditatea de procesare a dosarului, accesibilitatea serviciilor prin reducerea numărului de acte și flexibilitatea graficului de rambursare cu un suport logistic mai puternic și asumarea, într-o măsură mai mare, a riscurilor;

- Deservirea persoanelor care desfășoară activitatea de antreprenoriat la început de cale, cât și a persoanelor auto-angajate, clienți fără certificate de salariu [77, p.366].

Din cele expuse mai sus, deducem, că evoluția sectorului de microfinanțare deține proporții reduse în economia țării în comparație cu sectorul bancar, raza lui de cuprindere este vastă, oferind servicii de creditare complementare celor din sectorul bancar, disponibile întreprinderilor mici și mijlocii pe întreg teritoriul țării.

În continuare vom prezenta în mod sintetic caracteristica celor mai profitabile și durabile în timp organizații de microfinanțare din Republica Moldova, analizate prin prisma managementului strategic.

### **2.3. Configurarea strategică a organizațiilor de microfinanțare din Republica Moldova prin prisma managementului strategic**

Pentru redarea procesului de management strategic în cadrul organizației de microfinanțare am selectat trei lideri ai pieței de microfinanțare: Microinvest, Prime Capital și S.A. Corporația de Finanțare Rurală. În acest sens, succesul pe termen lung al OMF se atribuie, în mare parte, procesului strategic bine formulat, realist și explicit. Astfel, pentru parcurgerea celor mai importante etape ale procesului de management strategic din cadrul OMF evidențiem trei etape:

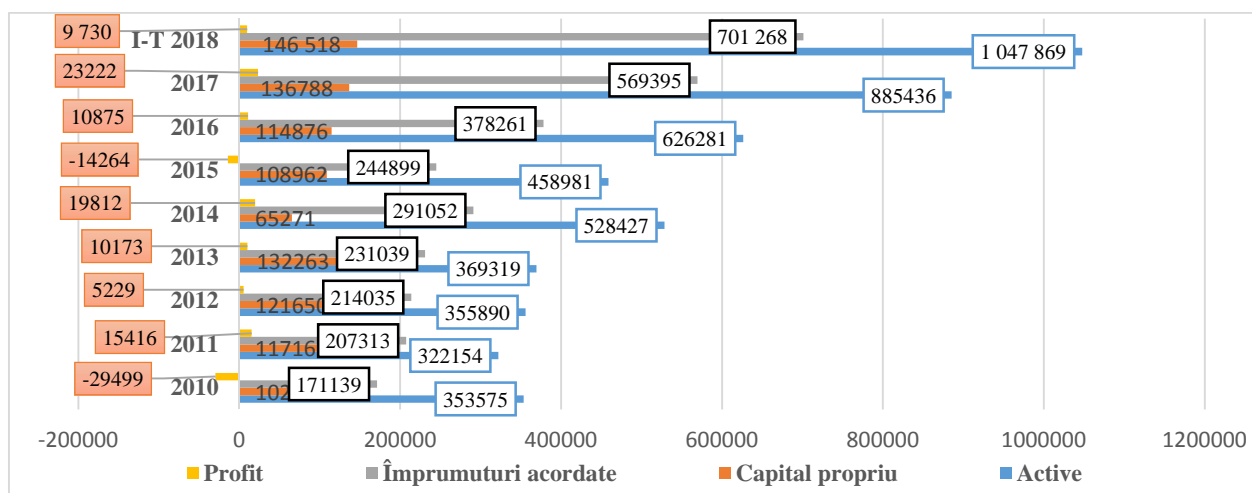
- ✓ *Analiza situației curente a organizației de microfinanțare (analiza cantitativă și calitativă a indicatorilor de activitate ai organizației);*
- ✓ *Definirea misiunii și segmentarea strategică a organizației;*
- ✓ *Examinarea perspectivelor și stabilirea direcțiilor viitoare.*

**OMF Microinvest SRL** este prima organizație de microfinanțare, pe care o vom analiza sub aspectul managementului strategic. Pe parcursul perioadei 2007-2017, indicatorii de activitate (rentabilitate, împrumuturi acordate, credite bancare primite, profit, etc.) au înregistrat tendințe pozitive de dezvoltare. OMF Microinvest SRL a apărut pe piața financiar-nebancară în aprilie 2003, fiind fondată prin subscrierea majoritară a Fundației Soros Moldova, care deține o cotă de aproximativ 89,5% din valoarea capitalului social. Apartenența la acest fond indică posibilitățile și potențialul ridicat de dezvoltare, posedate de către compania Microinvest.

Societatea franceză Solidarité Internationale Pour Le Developpement Et L'investissement (SIDI) este al doilea acționar. În anul 2007, capitalul companiei constituia 4,237 mil. USD, din

care *Companie privat cu R spundere Limitat BFSE HOLDING B.V.* de ine 61,2%, Funda ia Soros Moldova – 31,56%, SIDI – 3,72%, echipa managerial MICROINVEST – 3,52%. În decembrie 2010, a fost majorat Capitalul Social al companiei, atingând cifra de 107,48 mil. lei. Majorarea se datoreaz mai multor asociați, îns contribuția majora, de cca 24,5 mil. lei, a fost adus de „BFSE Holding B.V.”, care, astfel, a intrat în posesia unei cote decisive de 50,1% din capitalul social al OMF MICROINVEST [67].

Pe parcursul perioadei 2010-2017, activitatea organizației **OMF Microinvest SRL** este caracterizat de o tendin de cre tere a principalilor indicatori, sistematizați în figura 2.21. Astfel, valoarea activelor a crescut de la 353,5 mil. lei, în 2010, până la 885,7 mil. lei, în 2017, cu o cre tere de 2,5 ori. O ascensiune vizibil se observ la indicatorul capitalul propriu, trendul aferent acestui indicator, care este în cre tere de 1,3 ori în perioada 2010-2017. Astfel, capitalul propriu a crescut de la 102,2 mil. lei, în 2010, la 136,7 mil. lei, în 2017, majorându-se cu circa 34%.



**Fig. 2.21. Evoluția principalilor indicatori de activitate ai OMF Microinvest SRL, în perioada 2010-2018**

*Sursa: Elaborat de autor în baza [26].*

Conform informației conținute în figura 2.21, urm rim o cre tere a profitului net: de la 15,42 mil. lei, în 2011, până la 23,2 mil. lei, în 2017, sau de 1,5 ori mai mult față de 2011. De i, în anul 2010, se înregistreaz pierderea net în sum de 29,50 mil. lei, acest fapt nu s-a reflectat asupra activității organizației în continuu, deoarece în 2014 și 2017 s-a înregistrat cel mai mare profit din istoria organizației – în sum de 15,42 mil. lei și, respectiv, 23,22 mil. lei. Totodată, pe parcursul anilor 2012-2013, profitul organizației a înregistrat o sc dere de 34% sau cu 5,25 mil. lei mai puțin față de anul 2011. Gradul înalt de capitalizare s-a datorat cre terii valorii profitului net, acumulat, preponderent, din activitatea de acordare a împrumuturilor, de circa 51% pe parcursul ultimilor 7 ani.

**Tabelul 2.13. Evoluția principalilor indicatori de activitate a OMF Microinvest SRL, în perioada 2012-2016**

Indicatori	2012	2013	2014	2015	2016
Împrumuturi Business	159732	165099	170373	164298	277473
Împrumuturi Consum	54303	64940	65349	80602	100787
ROE	4,19	6,68	-2,76	-8,47	7,24
Nr. de personal	104	109	109	102	122
Nr. de sucursale	16	16	16	14	14

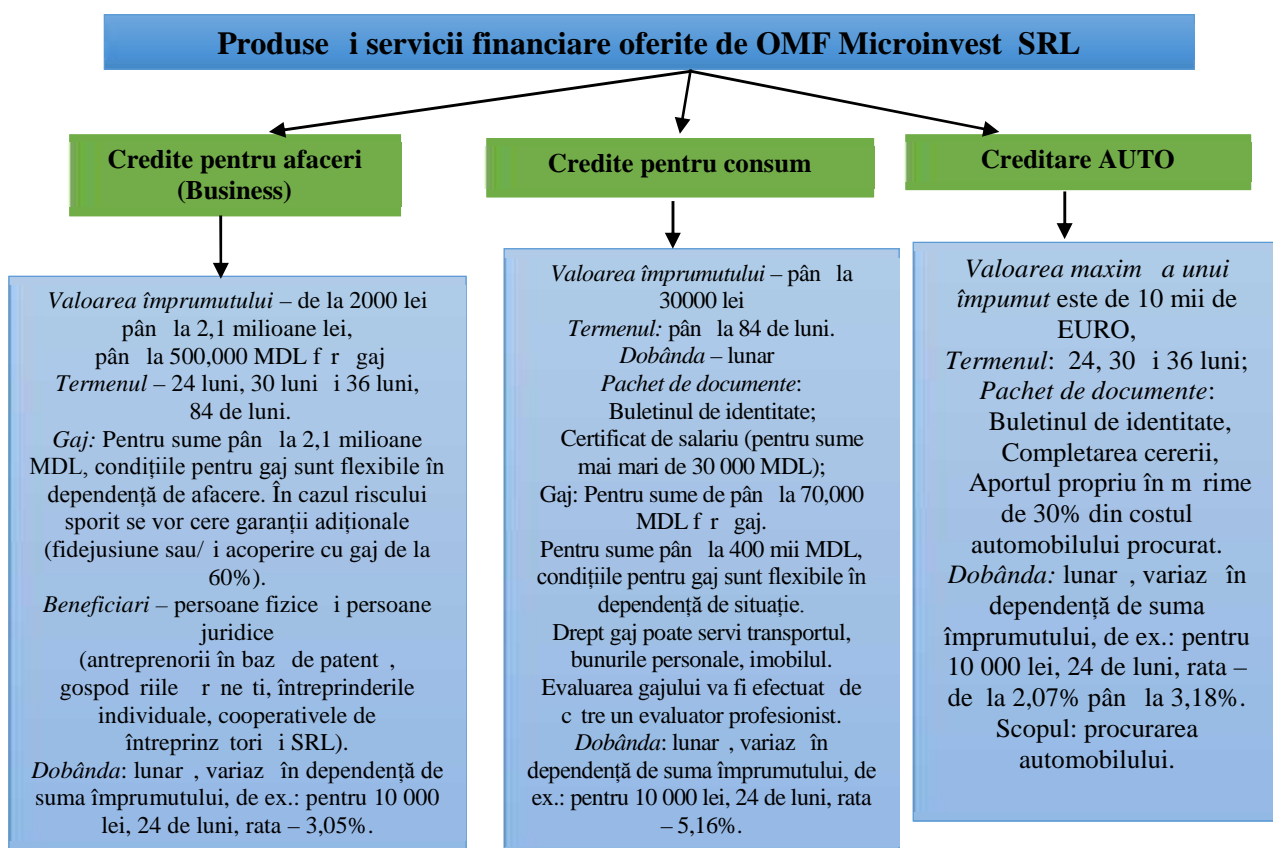
Sursa: Elaborat de autor în baza [67].

Un alt indicator important în activitatea OMF Microinvest SRL sunt împrumuturile acordate de către aceasta. Spre exemplu, în anul 2017 au fost acordate împrumuturi în sumă de 569,3 mil. lei, de 3,3 ori mai multe față de 2010. Specificăm, de asemenea, din anul 2012, portofoliul de produse s-a diversificat, astfel organizația acordă trei tipuri de împrumuturi: pentru afaceri, pentru consum și pentru procurarea automobilelor. În 2016, au fost acordate 277 de mii de împrumuturi business, cu o creștere de 73,7% mai mult față de 2012, respectiv și împrumuturi pentru consum s-au acordat în sumă de 100,7 mii, mai mult cu 86% față de 2012. Organizația OMF Microinvest, în 2016, a finanțat peste 13 mii de clienți, dintre care 2 mii au fost clienți de afaceri.

Analiza, descrisă de autor, cu privire la indicatorii cantitativi și calitativi ai organizației OMF Microinvest, permite trecerea celei de-a doua etape de definire a misiunii și segmentarea strategică a OMF. Astfel, crearea unei viziuni strategice creată privind activitatea desfășurată în următorii 3-5 ani permite elaborarea unui model strategic bine definit și servește drept fundament pentru elaborarea politicilor, scopurile bine precizate, specificate ca misiunea și obiectivele organizației.

Prin urmare, misiunea organizației OMF Microinvest rezidă în oferirea serviciilor de consultanță și instrumente financiare pentru a crea și dezvolta întreprinderi micro și mici și cooperative în scopul stimulării inițiativelor private, sporirii potențialului socio-economic al țării și ridicării nivelului de trai al populației. Reieșind din misiunea înaintată, menționăm *principalele obiective ale organizației*: promovarea noilor produse și servicii pe piața autohtonă financiară nebancaară; afirmarea și consolidarea poziției pe piața nebancaară prin elaborarea produselor după necesitatea clienților. Activitatea OMF Microinvest SRL are ca scop dezvoltarea antreprenoriatului prin prestarea mai multor categorii de produse financiare competitive micului business și persoanelor fizice [67].

În continuare, elucidăm segmentarea strategică a ansamblului activităților organizației OMF Microinvest SRL, care presupune enumerarea categoriilor de produse financiare, oferite de către OMF Microinvest SRL, după valoare, termen, beneficiari și perioada de grație, redate în figura 2.22.



**Fig. 2.22. Produsele și serviciile financiare oferite de către OMF Microinvest SRL**

Sursa: Elaborat de autor în baza [67].

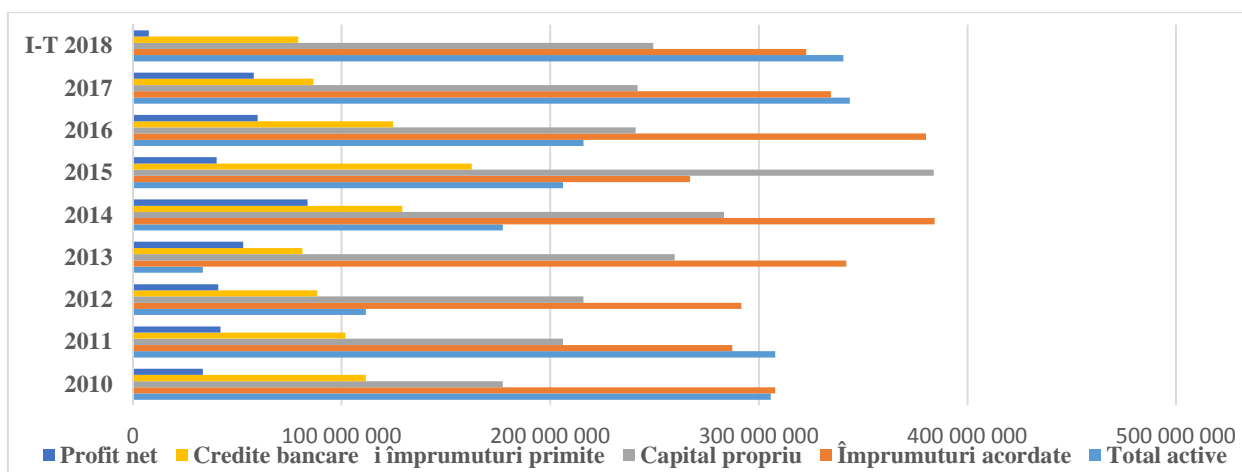
Următoarea etapă strategică presupune stabilirea obiectivelor pe termen mediu și lung și analiza mediului intern și extern al OMF. Aceste etape sunt procese concurente care se influențează reciproc și împreună contribuie la conturarea unei imagini a viitorului OMF Microinvest SRL.

Analiza datelor servește drept platformă pentru formularea modelului strategic al organizației, adaptat la condițiile permanente ale situației social-economice și politice a țării. În acest sens, este important și necesar de revizuit și de actualizat legislația în vigoare a Republicii Moldova din domeniul microfinanțării, punându-se accent pe situația afacerilor mici, dar și pe metodologia internă de creditare, utilizată de angajații organizației OMF Microinvest SRL.

**ICS Prime Capital SRL**, de asemenea, este o organizație de microfinanțare longevivă și profitabilă cu un management strategic bine definit. Prime Capital a fost creată în anul 2005 ca întreprindere cu capital străin. Compania financiară, non-bancară, și-a început activitatea în ianuarie 2006 ca prima companie ipotecară din Republica Moldova, marcând o dezvoltare și o creștere rapidă.

În perioada 2007-2017, organizația ICS Prime Capital SRL este una dintre liderii pieței de microfinanțare conform indicilor de acordare de produse și a indicatorilor financiari. Valoarea consolidată a activelor organizației ICS Prime Capital SRL, la 31.12.2017, după cum rezultă din

datele figurii 2.23, a înregistrat cel mai înalt nivel – de 343,67 mil. lei, fiind în creștere cu 12,4% față de finele anului 2010. La rândul ei, valoarea portofoliului împrumuturilor acordate în anul 2017 este de 334,48 mil. lei, fiind în creștere cu 9% față de anul 2010. Astfel, observăm, că ritmul de creștere a valorii portofoliului de împrumuturi este mai lent decât cel al valorii activelor, cauza fiind creșterea valorii altor componente ale activelor.



**Fig. 2.23. Evoluția principalilor indicatori ai activității ICS Prime Capital SRL, în perioada 2010-2018**

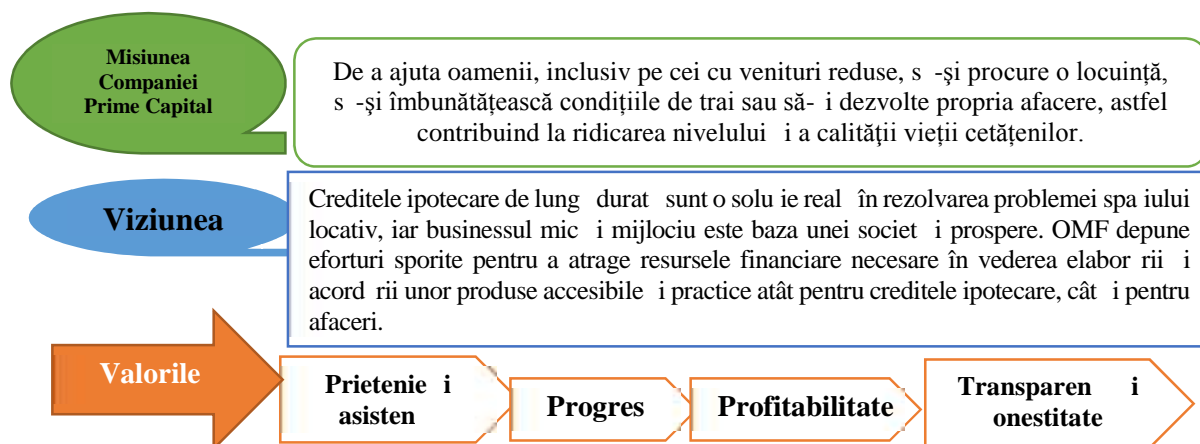
Sursa: Elaborat de autor în baza [26].

Creditele bancare și împrumuturile primite de către organizația de microfinanțare prezintă o vizibilă scădere în anul 2017, atestându-se o scădere de 30% față de 2016. Pe parcursul activității sale, *Prime Capital* a creditat peste 1 400 de clienți și a fost eliberat împrumuturi în sumă de circa 116 mil. USD. Capitalul propriu s-a majorat de la 177,20 mil. lei, în anul 2010, până la 241,86 mil. lei, în anul 2017, respectiv de 1,4 ori sau 36,5%. Pe parcursul perioadei 2010-2017 se atestă creșterea indicatorului profitului net, înregistrând, în anul 2017, valoarea de 57,86 mil. lei, iar anul 2014 a fost cel mai profitabil an – cu 83,66 mil. lei, fiind în creștere de 2,5 de ori față de 2010.

Aprecierea evoluției principalilor indicatori de activitate la Prime Capital oferă o imagine de ansamblu asupra sănătății financiare a OMF-ului, într-o anumită măsură, asupra potențialului și a capacității sale competitive actuale și de perspectivă. Astfel, flexibilitatea strategică presupune flexibilitatea financiară, generată prin rentabilitate, precum și prin existența unei capacități de îndatorare. Or, flexibilitatea financiară este un element al potențialului strategic al OMF, necesar, mai ales, când acesta traversează o perioadă conjuncturală nefavorabilă [71, p.66].

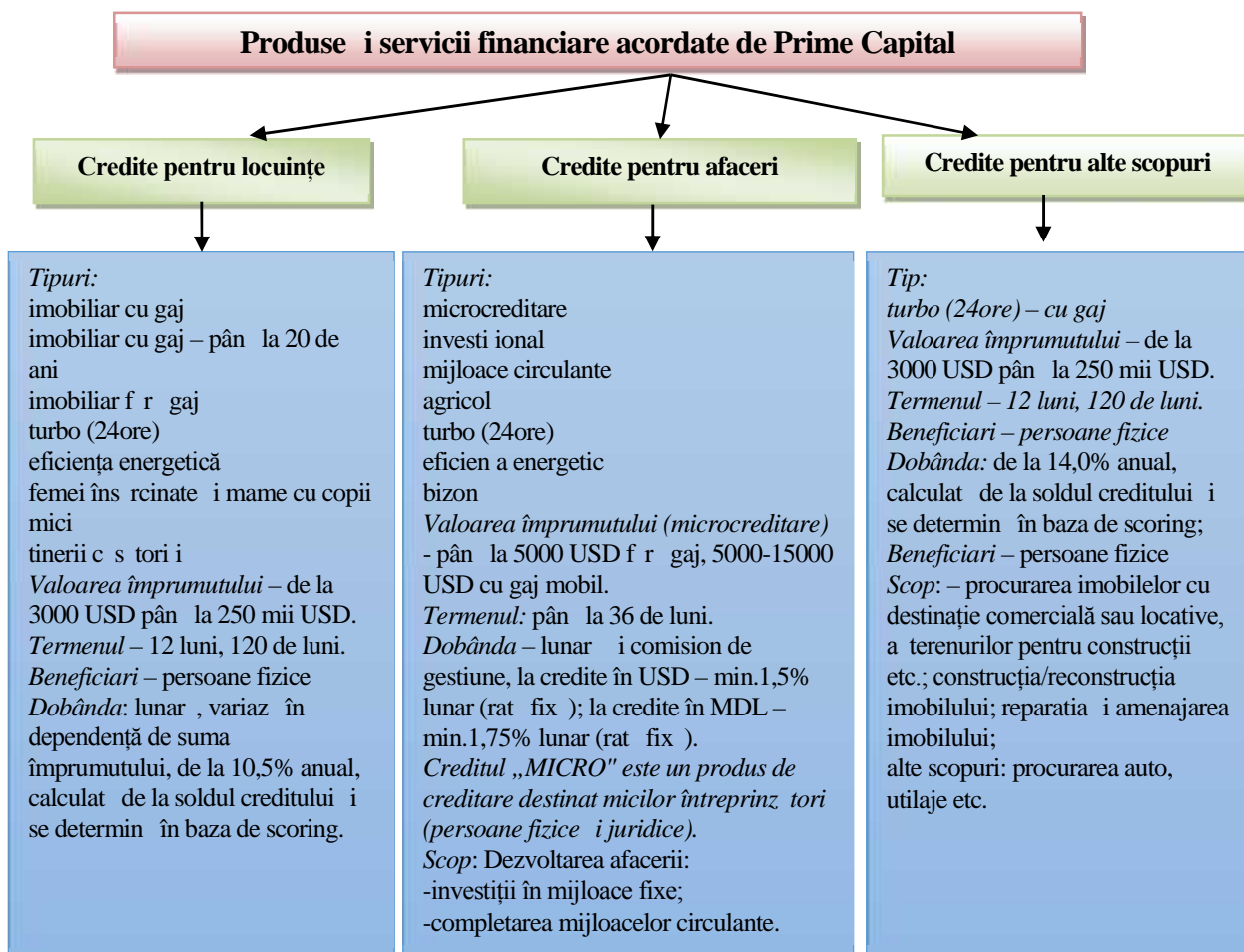
În continuare, autorul va elucidă principalele elemente ale managementului strategic, implementare de către Prime Capital la prima etapă de execuție a strategiei organizației, adică definirea misiunii și a structurii strategice, sintetizată de autor în figura 2.24.





**Fig. 2.24. Etapele execuției procesului de management strategic în cadrul Prime Capital**  
Sursa: Elaborat de autor în baza [91].

Activitatea Prime Capital are ca *scop* oferirea împrumuturilor ipotecare, împrumuturilor pentru business și corporative pe termen lung. În continuare, autorul sistematizează, în figura 2.25, segmentarea strategică a categoriilor de produse și servicii financiare, oferite de către Prime Capital în anul 2017-2018, după tipul de împrumut, valoare, termen, beneficiari și perioada de grație.

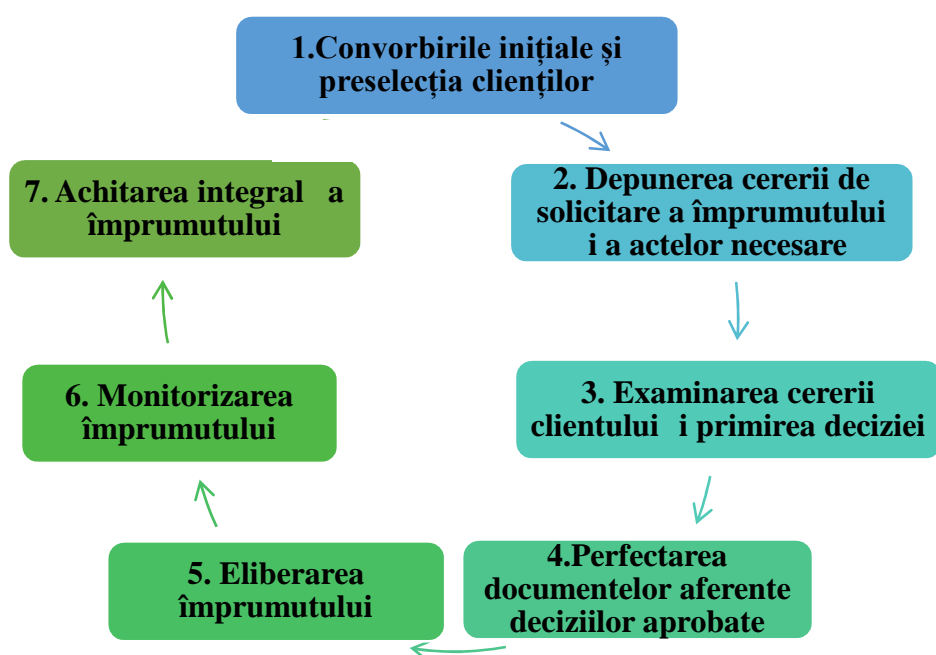


**Fig. 2.25. Segmentarea strategică a produselor și serviciilor financiare oferite de către Prime Capital**

Sursa: Elaborat de autor în baza [91].

Procesul strategic de acordare a unui împrumut de către organizația de microfinanțare Prime Capital are loc în mai multe etape interdependente, iar, din punct de vedere al clientului, acordarea împrumutului începe prin convorbirile inițiale cu clientul și depunerea cererii de solicitare a împrumutului și se termină cu închiderea dosarului de împrumut prin achitarea integrală a împrumutului de către client. Compania acordă împrumuturi persoanelor fizice și juridice pentru: procurarea imobilului; construcția imobilelor; renovarea/reparația imobilelor; finanțarea businessului, desigur, urate de persoane fizice și juridice și real-estate.

La etapa actuală, analiza empirică a organizării procesului de creditare în cadrul Prime Capital arată, în linii generale, procesul de acordare și rambursare a unui împrumut se desfășoară în 7 etape strategice, descrise în figura 2.26.



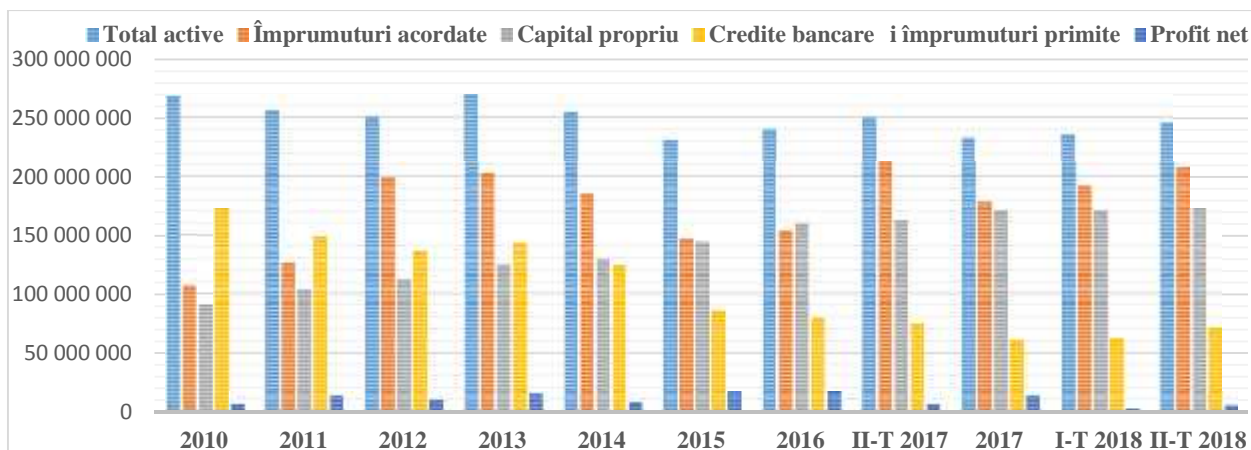
**Fig. 2.26. Etapele procesului strategic de acordare și rambursare a împrumuturilor oferite de Prime Capital**

Sursa: Elaborat de autor în baza [95].

*SA Corporația de Finanțare Rurală* este instituție de microfinanțare, creată în 1997 de către primele asociații de economii și împrumut din Moldova. Corporația de Finanțare Rurală este o societate pe acțiuni, în care 100% de acțiuni cu drept de vot aparțin asociațiilor de economii și împrumut. Partenerii sunt organizații internaționale bine cunoscute, ca: Banca Mondială și CGAP, fondul Internațional pentru Dezvoltare Agricol (IFAD), Agenția SUA pentru Dezvoltare Internațional (USAID), EFSE, OIKO Credit, dar și partenerii locali, precum: Moldindconbank, Garantinvest, ACEI, Autoplanet etc. [28].

Pe parcursul perioadei 2010-2017, Corporația a continuat principiul prudenței în activitate, atât în creditarea AEF, cât și în creditarea întreprinderilor micro și mici și a persoanelor fizice.

Portofoliul de împrumuturi, acordat de Corporație clienților, în prima jumătate a anului 2017 a înregistrat o tendință sezonieră tipică de creștere, iar spre sfârșitul anului – de reducere, ca și în anii precedenți. Sezonalitatea a fost cauzată de ponderea mare a împrumuturilor acordate pe termen scurt pentru asociațiile de economii și împrumut, acordate înainte de începerea sezonului agricol și rambursate la sfârșitul de an la închiderea sezonului agricol.



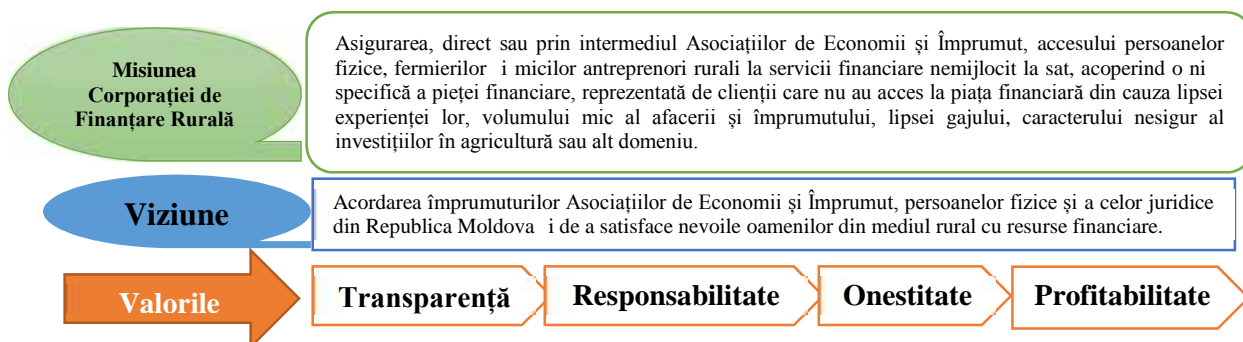
**Fig. 2.27. Dinamica principalilor indicatori de activitate a SA Corporate Rural, în perioada 2010-2018, mil. lei**

Sursa: Elaborat de autor în baza [26].

Un alt indicator la fel de important în activitatea S.A. Corporate Rural sunt activele, trendul aferent acestui indicator este în scădere de la 267,2 mil. lei, în 2010, la 232,8 mil. lei, în 2017, cu o reducere de 13% față de anul 2010. În structura activelor, ponderea portofoliului de împrumuturi la sfârșitul anului a constituit circa 75%, indicând un nivel înalt de investire a mijloacelor în activități productive de bază. Respectiv, în anul 2017, veniturile din dobânzi din împrumuturile acordate clienților au constituit 38,1 mil. lei, în creștere cu 34% față de anul 2010. Creșterea veniturilor din dobânzi s-a înregistrat pe fundalul reducerii ratelor dobânzilor la împrumuturile acordate clienților AEÎ și creșterii ratelor dobânzii pentru întreprinderi și persoane fizice, precum și datorită reducerii sezonalității portofoliului. Cheltuielile privind dobânzile la fondurile atrase au scăzut datorită fluctuației volumului acestor surse, precum și a reducerii costului mediu al fondurilor [28].

Profitul net înregistrat de Corporație în anul 2017 a constituit 13,34 mil. lei, cu 23,4% mai mult față de 2010, ca rezultat al veniturilor din dobânzi și rezultat net al constituirii și anulării provizioanelor și, în mare măsură, datorită recuperării creditelor trecute la pierdere în anii precedenți. Astfel, cea mai mare creștere a profitului s-a înregistrat în anul 2008, constituind 21,11 mil. lei, iar în anul 2016 – un profit de 16,9 mil. lei. Capitalul propriu al Corporației a atins valoarea de 170,2 mil. lei la sfârșitul anului 2017, ceea ce constituie o creștere cu 88% față de nivelul anului 2010.

Succesul pe termen lung al Corporației este formularea strategiei realiste și bine definită chiar de la începutul activității sale. În acest sens, importanța descrierii analizei situației curente a Corporației de către autor este deosebit de binevenită și necesară în ansamblul procesului de formulare a strategiei, deoarece numai o înțelegere exactă a situației financiare poate să ofere cadrul pentru etapele strategice mai aprofundate ce vor urma.



**Fig. 2.28. Etapele execuției procesului managementului strategic în cadrul SA Corporația de Finanare Rurală**

Sursa: Elaborat de autor în baza [28].

Următoarea etapă importantă este definirea misiunii, viziunii și a valorilor Corporației, elucidate de autor în figura 2.28. Prin misiunea Corporației se înțelege care este motivul existenței organizației ca microfinanțare și se identifică obiectul de activitate. În esență, dacă misiunea descrie de ce există organizația, strategia indică ce anume trebuie să facă ea pentru a-și îndeplini misiunea iar aceasta, de fapt, este deosebirea dintre misiune și strategie.

În continuare, autorul sistematizează, în **Anexa 14**, segmentarea strategică a categoriile de resurse financiare oferite de către SA Corporația de Finanare Rurală, în anul 2017-2018, după tipul de împrumut, scop, valoare, termen, beneficiari, comision și rata dobânzii.

Astfel, menționăm, că este important să stabilim obiectivele pe termen mediu și lung pentru Strategia de dezvoltare a Corporației, prin prisma următoarelor puncte-cheie:

- ✓ creșterea poziției deținute pe piața de microfinanțare;
- ✓ reducerea ratelor dobânzilor și a comisioanelor;
- ✓ creșterea profitului;
- ✓ creșterea numărului de împrumuturi acordate persoanelor fizice, juridice și AEÎ;
- ✓ atragerea noilor clienți.

Realizarea obiectivelor propuse poate fi obținută prin concentrarea eforturilor privind următoarele **aspecte**:

- management – introducerea și aplicarea celor mai bune practici internaționale de administrare corporativă și evaluare a oportunităților de reorganizare instituțională;
- serviciul clienți – vizează modul cel mai eficient în care poate fi intensificată orientarea

spre client a Corporației, obținând, astfel, un grad sporit de satisfacție a clientului și, în consecință, o mai mare competitivitate, o rată mai bună de acordare a împrumuturilor. Estimările privind cererea și aspectele contractuale, precum și o bună poziționare a imaginii Corporației constituie componentele de importanță majoră ale acestei strategii;

➤ strategia financiară vizează creșterea viabilității și durabilității financiare a Corporației. Sunt exploatare posibilitățile de reanimare financiară a întreprinderii prin creșterea veniturilor din dobânzi, scăderea costurilor și creșterea profitului;

➤ resursele umane vizează utilizarea, în condiții de eficiență sporită, a celei mai valoroase resurse de care dispune Corporația – *personalul organizației*. Aceasta cuprinde sisteme de salarizare, recrutare și evoluție în carieră, dezvoltarea competențelor, mediul de lucru și politica de echilibru între sexe.

După parcurgerea acestor etape se trece la implementarea strategiei alese, ca fază finală a procesului de management strategic. După cum rezultă din analiza efectuată a organizațiilor de microfinanțare (Microinvest, Prime Capital și S.A. Corporația de Finanțare Rurală) prin prisma managementului strategic, un rol important revine promovirii la nivelul organizației de microfinanțare a managementului strategic, metodei de conducere care. Acest fapt este demonstrat și de experiența organizațiilor din țările cu economie de piață dezvoltată, care se dovedește a fi mult mai adecvată în condițiile unui mediu economico-social [71, p.223].

În urma analizei efectuate, constatăm că poziția organizațiilor de microfinanțare la nivel de sector, rezultatele economico-financiare, care descriu cantitativ și calitativ dezvoltarea sectorului de microfinanțare din Republica Moldova din ultimii 11 ani, precum și comparația strategică a instituțiilor bancare cu cele nebancare permit să cuantificăm starea în care se află sectorul de microfinanțare, fiind, totodată, un început benefic în analiza strategică a sectorului de microfinanțare prin conturarea viziunii și a perspectivelor de dezvoltare.

## **2.4. Concluzii la capitolul 2**

Deci, rezultatele cercetărilor efectuate au permis să stabilim, cu abordările teoretice cu privire la modelele de dezvoltare a microfinanțării pe plan mondial, orientate spre politici strategice, sunt mai puțin definite în literatura științifică de specialitate. Studiile din acest domeniu denotă, ca tipologia modelelor de microfinanțare diferă în funcție de condițiile locale de funcționare a economiei și societății. Astfel, putem spune că schemele principale de microfinanțare sunt utilizate în prezent în lume în baza modalităților de funcționare și de implementare a microfinanțării și există în diferite regiuni ale lumii, cum ar fi: Africa, Asia, America de Nord, bineînțeles, și în Europa.

Cercetările efectuate în subcapitolul 2.1 au permis identificarea a două modele de microfinanțare existente la nivel european. Primul model de microfinanțare, existent în Europa Centrală și de Est, este mai dezvoltat și are ca scop major susținerea microcreditelor și creșterea incluziunii financiare. Al doilea model de microfinanțare, existent în Europa de Vest pe piața nebancară, este mai tânăr, în schimb sectorul bancar este mai dezvoltat, oferind deja finanțe pentru majoritatea populației, inclusiv pentru cererile de microcredite non-riscante cu accent pe combaterea excluziunii sociale.

Este de subliniat, că aceste două modele de microfinanțare au trăsături diferențiate, cu referire la: dimensiunea medie a împrumuturilor, beneficiarii-țintă de credite, intermediarii pieței, reglementările în domeniu etc.

Totuși, influența benefică a acestor instrumente strategice de microfinanțare din Europa a avut un impact pozitiv asupra dezvoltării sectorului din punct de vedere al: diversificării formelor de organizare, lărgirii gamei de mărimi instituționale și forme juridice, care au creat premise pentru ulterioara fază de dezvoltare a acestui sector, datorită procesului și tendințelor de dezvoltare la nivel global. Analizând în parte, practicile și modelele de microfinanțare în țările UE și Rusia prezintă anumite particularități și diferențe, totuși, scopul comun al instrumentului de microfinanțare rămâne a fi lupta împotriva sărăciei și a excluziunii sociale și financiare.

Analiza politicilor, instrumentelor strategice și practicilor europene în domeniul microfinanțării prezintă un interes major pentru Republica Moldova, având ca scop asimilarea și aplicarea modelelor strategice prin perfecționarea sectorului de microfinanțare. În această ordine de idei, am efectuat diagnosticarea strategică a sectorului de microfinanțare din Republica Moldova în subcapitolul 2.2, bazat pe analiza performanței strategice, fapt care a determinat formularea următoarelor **concluzii**:

✓ Evoluția pieței nebancare din Republica Moldova, din ultimii ani, demonstrează că sectorul de microfinanțare este într-un trend pozitiv, iar instrumentul de microfinanțare este util pentru IMM-uri atât în perioada de creștere economică, cât și de criză economică, dar mai ales în situația actuală a ocurilor climatice la nivel global.

✓ Sectorul de microfinanțare din Republica Moldova este într-o dezvoltare continuă, deocamdată, destul de redusă atât din punct de vedere al volumului de împrumuturi acordate, cât și al profiturilor față de sectorul bancar;

✓ Pentru elaborarea și implementarea unei strategii economice adecvate, a unui model de management strategic bine definit, este necesar de folosit sistemul de indicatori de performanță, propus de autor în subcapitolul 2.2.

✓ Cu ajutorul indicatorilor de performanță managerii pot măsura și evalua performanța

activității organizațiilor de microfinanțare pe termen mediu și lung, asigurând comparabilitate între diverse organizații, în dinamic ;

✓ Pentru redarea procesului de management strategic în cadrul unei organizații de microfinanțare, autorul a luat ca exemplu trei lideri ai pieței de microfinanțare (Microinvest, Prime Capital și S.A. Corporația de Finanțare Rural ), perioada analizată fiind anii 2010-2018 și descris în subcapitolul 2.3. În acest sens, succesul pe termen lung al OMF se atribuie, în mare parte, procesului strategic bine formulat.

Adițional, s-a efectuat o analiză comparativă a indicatorului *gradul de concentrare pe piața bancară și nebancară*. Datele rezumate cu privire la entitățile supuse analizei permit să deducem caracteristicile principale între instituțiile de microfinanțare și băncile comerciale. Deci, constatăm că alternativa creditelor acordate de către băncile comerciale constituie, în prezent, produsele oferite de organizațiile de microfinanțare, care au menirea de a credita afacerile mici, preponderent din zonele rurale, facilitând accesul la resursele financiare ieftine, precum și de a stimula inițiativa privată. Instituțiile de microfinanțare deservește clienții care nu prezintă suficiente garanții pentru a obține finanțare de la bănci sau trăiesc în zone unde serviciile bancare nu sunt disponibile.

Studierea sectorului de microfinanțare în practica națională și internațională în acest capitol a permis autorului de a remarca următoarele aspecte: avantajele competitive ale organizațiilor de microfinanțare derivă din faptul că pot fi orientate spre anumite sectoare de activitate ori spre grupuri de clienți care beneficiază de o reglementare mai flexibilă, dar, uneori, și de anumite stimulente fiscale. În plus, instituțiile financiare nebancare consolidează semnificativ rezistența sistemului financiar la șocurile generate de crizele economice. Deci, instituțiile de microfinanțare s-au dezvoltat ca o alternativă la sectorul bancar. În prezent, alternativa pentru creditele acordate de către băncile comerciale sunt produsele oferite de organizațiile de microfinanțare.

### **3. PERFECȚIONAREA STRATEGIILOR MANAGERIALE DE DEZVOLTARE ÎN ACTIVITATEA INSTITUȚIILOR DE MICROFINANȚARE DIN REPUBLICA MOLDOVA**

#### **3.1. Îmbunătățirea direcțiilor strategice de dezvoltare a sectorului de microfinanțare prin conformarea cadrului legal de reglementare**

Dezvoltarea pieței financiare nebancare din Republica Moldova joacă un rol semnificativ pentru economia Republicii Moldova. Luând în considerație practica internațională, procesul de consolidare și dezvoltare a pieței financiare nebancare trebuie să conducă la o transparență sectorială prin asigurarea creșterii economice la nivelul entităților de microfinanțare.

Instrumentele regulatorii și de supraveghere a pieței financiare nebancare trebuie aplicate eficient și coerent de Comisia Națională a Pieței Financiare în vederea susținerii pieței, nu doar datorită efectului economic, dar și a aspectului social al acestuia. Astfel, sunt binevenite măsurile privind sprijinirea domeniilor de valori mobiliare, de asigurări și a sistemului de creditare nebancar (sectorul de microfinanțare) prin creșterea calității serviciilor echitabile pentru consumatori și extinderea accesului populației la un spectru de servicii financiare nebancare credibile.

În acest context, perfecționarea managementului strategic în cadrul fiecărei instituții financiare nebancare ar contribui substanțial la dezvoltarea pieței în următorii ani, direcționat spre îmbunătățirea condițiilor de activitate pentru operatorii pieței, cât și spre furnizarea transparentă a informațiilor necesare pentru consumatorii de servicii financiare nebancare.

Identificarea direcțiilor strategice de dezvoltare a sectorului de creditare nebancar (OMF și AEÎ) din Republica Moldova se bazează pe necesitatea asigurării continuității procesului de implementare a politicilor pentru sectorul nebancar, în particular sectorul de microfinanțare:

- Implementarea noii Strategii de dezvoltare a pieței financiare nebancare pe anii 2018-2022 și a Planului de acțiuni aferent implementării acesteia;
- Expirarea Legii nr.280 din 22 iulie 2004 privind organizațiile de microfinanțare;
- Implementarea noii legi cu privire la organizațiile de creditare nebancar (nr.1 din 16.03.2018).

**1. Implementarea noii Strategii de dezvoltare a pieței financiare nebancare pe anii 2018-2022 și a Planului de acțiuni aferent implementării acesteia.** În acest context, ținând cont de prevederile Legii nr.192-XIV din 12 noiembrie 1998 „Privind Comisia Națională a Pieței Financiare”, Strategia națională de dezvoltare „Moldova 2020”, precum și Planul național de acțiuni pentru implementarea Acordului de Asociere RM-UE în perioada 2014-2016, dar și de



Strategia de dezvoltare a pieței financiare nebankare pe anii 2011-2014 și a Planului de acțiuni pentru implementarea Strategiei de dezvoltare a pieței financiare nebankare pe anii 2011-2014, nr. 35 din 03.03.2011, care au ca obiect dezvoltarea pieței financiare nebankare, CNPF vine, la începutul anului 2018, cu un nou proiect de Strategie de dezvoltare a pieței financiare nebankare pe anii 2018-2022, aprobat de către legislativul RM la 13 iulie 2018.

Strategia de dezvoltare a pieței financiare nebankare pe anii 2018-2022 este necesară și benefic pentru a fortifica semnificativ rezistența sistemului financiar nebankar la șocurile generate de crizele economico-financiare. Necesitatea oportună a acestei Strategii constă în stabilirea unui cadru adecvat de reglementare, dar și a unor norme de conduită prudențială, care va contribui la consolidarea și dezvoltarea pieței financiare nebankare din Republica Moldova în următorii ani.

Strategia respectivă cuprinde peste 60 de măsuri, care derivă din angajamentele asumate de Republica Moldova prin Acordul de Asociere cu UE, și este axată pe *patru direcții*:

1. Elaborarea și punerea în aplicare a cadrului de reglementare comprehensiv cu transpunerea prevederilor legislației comunitare, ceea ce va permite participanților pieței și investitorilor să profite de avantajele pieței unice europene;

2. Creșterea eficacității supravegherii prin trecerea la supravegherea activității entităților în baza prevenirii și gestionării riscurilor;

3. Sporirea nivelului culturii financiare a populației cu privire la serviciile și instrumentele pieței financiare nebankare și creșterea încrederii consumatorului, asigurând protecția acestuia;

4. Dezvoltarea și consolidarea capacităților instituționale și operaționale ale Comisiei Naționale a Pieței Financiare pentru a asigura o guvernare bazată pe performanță.

Prin urmare, scopul Strategiei este de a asigura piața financiară nebankară per ansamblu și per sectoare cu repere programatice ancorate la standardele UE pentru a promova încrederea consumatorilor, respectiv pentru a proteja interesele investitorilor și a oferi acces cetățenilor la serviciile și instrumentele financiare adiționale. Totodată, sunt stabilite obiectivele de dezvoltare a pieței financiare nebankare pentru următorii patru ani, dar și acțiunile ce urmează să fie realizate, ceea ce va contribui la crearea condițiilor pentru dezvoltarea pieței, oferirea resurselor financiare necesare sectorului real al economiei, gestionarea eficientă a resurselor investiționale și, în final, sporirea veniturilor investitorilor. Comisia Națională a Pieței Financiare trebuie să realizeze următoarele **obiective**:

- ✓ consolidarea sistemului de reglementare și supraveghere;
- ✓ armonizarea acestuia cu standardele internaționale;
- ✓ asigurarea stabilității și sustenabilității financiare prin implementarea instrumentelor adiționale supravegherii prudențiale și non-prudențiale;

✓ asigurarea protecției drepturilor și intereselor participanților la piața financiară nebancaară ;

✓ consolidarea capacităților instituționale și operaționale ale CNPF [52].

Autorul a participat la avizarea Strategiei de dezvoltare a pieței financiare nebancaare pe anii 2016-2020 și a Planului de acțiuni pentru implementarea Strategiei de dezvoltare a pieței financiare nebancaare pe anii 2016-2020 în redacția nouă, respectiv a expunerii recomandări, care sunt reflectate în **Anexa 15 și 16**.

În avizul înaintat de autor sunt recomandate includerea următoarelor acțiuni suplimentare privind sectorul de microfinanțare:

- *Evaluarea anuală a gradului de intensitate a concurenței pe piața de microfinanțare;*  
- *Instruirea și dezvoltarea capacității sectorului de microfinanțare prin lansarea unor programe de comunicare, educație financiară și pregătire profesională;*

- *Punerea în aplicare a cerințelor minime prudențiale în scopul asigurării stabilității financiare a sectorului de microfinanțare (ex., cerința minimă de capital, limitarea concentrării sectoriale a portofoliului de împrumuturi etc.).*

- *Îmbunătățirea calității și diversificării serviciilor nebancaare printr-un grad sporit de transparență prin elaborarea unui ghid de bună conduită pentru acordarea de microcredite în Republica Moldova (ex.: Codul european de bună conduită, 2013).*

- *Asigurarea bunei funcționări a birourilor istoriilor de credit și impunerea cerințelor față de instituțiile de microfinanțare de a prezenta informații despre clienți (lipsa de informații despre istoria de creditare a beneficiarilor duce la sporirea riscurilor pentru creditori) [77, p.367].*

Realizarea acestor acțiuni specificate au fost propuse și actualizate de autor în noua Strategie de dezvoltare a pieței financiare nebancaare pe anii 2018-2022. Prin urmare, autorul specifică necesitatea *restabilirii încrederii potențialilor investitori* în activitatea pieței financiare nebancaare, contribuind la creșterea atractivității pieței.

Mai specific, în noua Strategie pe anii 2018-2022, revigorarea reglementării și supravegherii sectorului de creditare nebancaară cuprinde *măsurile* importante privind:

– aplicarea setului de reguli și proceduri ce derivă din prevederile noii Legi privind OCN;  
– standardizarea sistemului de raportări și de analiză, verificarea și identificarea slăbiciunilor, implementarea sistemului de avertizare timpurie pe baza indicatorilor prudențiali;

– implementarea mecanismelor aferente stabilizării AEÎ, inclusiv prin administrare specială. Constituirea Fondului de garantare a depunerilor de economii;

– extinderea institutului de autorizare asupra caselor de amanet [52].

**1. Expirarea Legii nr.280 din 22 iulie 2004 privind organizațiile de microfinanare și Implementarea noii legi cu privire la organizațiile de creditare nebancar (nr.1 din 16.03.2018).** La începutul anului 2018, a fost susținut și aprobat, de Parlamentul Republicii Moldova, o nouă lege cu privire la organizațiile de creditare nebancar care vine să substituie Legea nr. 280-XV din 22.07.2004 cu privire la organizațiile de microfinanare, cu intrarea în vigoare din data de 1 octombrie 2018, care prevede stabilirea unui cadru de reglementare și supraveghere comun pentru entitățile ce desfășoară activități de creditare nebancar.

**Tabelul 3.1. Deosebirile cadrului de reglementare „nou” cu cea „veche” al sectorului de microfinanare**

LEGEA CU PRIVIRE LA ORGANIZAȚIILE DE MICROFINANARE NR. 280-XV DIN 22.07.2004 <b>„VECHE”</b>	LEGEA CU PRIVIRE LA ORGANIZAȚIILE DE CREDITARE NEBANCAR NR.1 DIN 16.03.2018 <b>„NOU”</b>
Organizație de microfinanare – persoană juridică a cărei activitate de bază constituie activitatea de microfinanare.	<b>Organizație de creditare nebancar</b> – societate pe acțiuni sau societate cu răspundere limitată, care desfășoară cu titlu profesional doar activitățile prevăzute la art.8
Împrumut – împrumut în formă de mijloc bănești, acordat de către organizația de microfinanare persoanelor fizice și/sau întreprinderilor micro, mici și mijlocii, în baza unui contract cu sau fără dobândă, ce urmează să fie restituit la scadență.	<b>Credit</b> (credit nebancar) – angajament de a acorda bani ca împrumut cu condiția rambursării acestora, a plății dobânzii și/sau a altor plăți aferente; prelungire a termenului de rambursare a datoriei; angajament de a achiziționa o creanță sau alte drepturi de a efectua o plată de către organizația de creditare nebancar.
Activitatea de microfinanare: a) acordarea și gestionarea împrumuturilor; b) acordarea de garanții la împrumuturi și la credite bancare; c) efectuarea investițiilor etc.	<b>Activitățile de creditare nebancar</b> sunt: a) acordarea de credite nebancare; b) leasingul financiar.

Sursa: Elaborat de autor [54, 53].

Conform tabelului 3.1, observăm că în Legea „veche” cu privire la organizațiile de microfinanare din 2004 nu cuprind pârghiile de rigoare în vederea atenuării potențialelor riscuri, adiționale acordării împrumuturilor, iar rolul CNPF (ca supraveghetor al domeniului) se reducea doar la „monitorizare”, elementul de „supraveghere” propriu-zis este absent. Astfel, printre deficiențele instituționale existente pot fi sintetizate următoarele:

- ✓ lipsa restricțiilor expres de atragere a resurselor rambursabile de la populație;
- ✓ lipsa prevederilor ce permit entităților să cumuleze liber diferite genuri de activitate, precum: leasing financiar și creditare;
- ✓ inexistența unui mecanism de autorizare și evidențierea entităților de microfinanare;
- ✓ absența unor prevederi unice comune pentru constituirea provizioanelor pentru acoperirea potențialelor pierderi legate de nerambursarea împrumuturilor;

- ✓ existența cerințelor în materie de guvernarea corporativă ;
- ✓ exigențele față de administratorii și fondatorii [18].

Conform noii Legi cu privire la Organizațiile de Creditare Nebancar nr.1 din 16.03.2018, organizațiile de creditare nebancar au menirea să asigure dezvoltarea domeniului de creditare nebancar , inclusiv prin prevenirea riscurilor excesive în sistem, precum și sporirea accesului persoanelor fizice și juridice la resursele financiare. Prin urmare, potrivit prevederilor legii noi, organizația de creditare nebancar reprezintă o societate pe acțiuni sau o societate cu răspundere limitată , care desfășoară cu titlu profesional doar activitățile de creditare nebancar , și anume: acordarea de credite nebancare și leasingul financiar. În același timp, statutul de OCN permite extinderea listei de servicii financiare furnizate, precum și sporirea transparenței întregului sector. Astfel, principalele prevederi noi de bază ale legii se axează pe:

1. definirea clară și explicită a activităților organizațiilor de creditare nebancar ;
  2. asigurarea condițiilor de apărare a drepturilor și a intereselor legitime ale creditorilor, donatorilor, clienților, precum și ale fondatorilor, asociaților și acționarilor organizațiilor de creditare nebancar ;
  3. stabilirea expresă a activităților permise și interzise spre desfășurare de către aceste organizații;
  4. introducerea cerințelor aferente exigențelor față de administratorii și fondatorii organizațiilor de creditare nebancar ;
  5. stabilirea procedurii de eliberare a avizului prealabil înregistrării de stat, inclusiv documentele necesare a fi prezentate către CNPF la constituirea organizației de creditare nebancar , obligativitatea înregistrării în Registrul organizațiilor de creditare nebancar înut de către CNPF, precum și temeiurile de suspendare și radiere din registrul respectiv;
  6. introducerea cerinței de autorizare și stabilirea cerinței privind mărimea minim admisibilă a capitalului propriu de 5% din valoarea activelor;
  7. efectuarea obligatorie a auditului în cazul în care valoarea de bilanț a activelor depășește 50 milioane de lei la sfârșitul perioadei de gestiune;
  8. introducerea unei mărimi minime a capitalului social (capitalul social minim al organizației se stabilește în mărime de 300 000 lei, care trebuie depus integral de către fondatorii și în formă nească , cuantum stabilite urmează să fie suplinit până la 01.01.2021);
  9. stabilirea anumitor cerințe prudențiale, precum: limitări la acordarea împrumuturilor, obligativitatea constituirii și clasificării provizioanelor pentru pierderi din împrumuturi etc.;
  10. introducerea prevederilor privind spălarea banilor și finanțarea terorismului [52, 53].
- Pentru un cadru instituțional, normativ și juridic inteligent, capabil să genereze acel cadru

responsabil de reglementarea activității de dezvoltare a sectorului nebancar prin crearea premiselor de poziționare strategic favorabil, autorul propune elucidarea unor *avantaje* strategice de dezvoltare a instituțiilor nebancare (sectorul de microfinanțare).

*Avantajele competitive ale instituțiilor financiare nebancare:*

➤ posibilitatea de a fi orientate spre anumite sectoare de activitate ori spre grupuri de clienți care beneficiază de o reglementare mai flexibilă, iar, uneori, și de anumite stimulente fiscale;

➤ dezvoltarea sectorului de microfinanțare contribuie la redresarea pieței muncii. Conform datelor BNS, în anul 2018, 38,47% din populația economic activ din Republica Moldova a beneficiat de împrumuturile sectorului de creditare nebancar (microfinanțare), reprezentate de asociațiile de economii și împrumuturile organizațiilor de microfinanțare, acestea înregistrând o creștere de 11,15 p.p. comparativ cu anul 2017;

➤ reprezentanții sectorului de microfinanțare vorbesc despre o sustenabilitate a microfinanțării consolidate pe viitor pe piața locală în contextul în care serviciile de microfinanțare se bucură de un succes tot mai mare în mediul rural;

➤ oferă servicii de creditare complementare celor din sectorul bancar, disponibile întreprinderilor mici și mijlocii pe întreg teritoriul țării;

➤ OMF nu sunt capabile să creeze situații de criză în sistemul financiar, deoarece nu atrag bani de la deponenți;

➤ în cazul în care OMF se finanțează din banii proprii sau atrage prin împrumuturi nebancare, ele nu creează riscuri pentru sistemul financiar.

Totuși, accentul important al acestui sector rezultă din faptul că există încă multe bariere care nu sunt dispuse să acorde împrumuturi microîntreprinderilor și întreprinderilor mici din cauza riscurilor pe care le presupune acest sector. Competitivitatea economiei depinde, în mare măsură, de capacitatea întreprinderilor mici, care reprezintă o sursă principală de creare a locurilor de muncă, un teren propice pentru idei noi de afaceri și principalul promotor al antreprenoriatului. În consecință, consolidarea întreprinderilor mici și mijlocii este vitală pentru asigurarea creșterii competitivității. Însă, pentru a porni o afacere de la zero sau pentru a o dezvolta sunt necesari bani, și, de cele mai multe ori, lipsa finanțării adecvate constituie o dificultate majoră cu care se confruntă IMM-urile. Datorită lipsei de facilități de credit specifice microîntreprinderilor și întreprinderilor mici, aproximativ 85% din investițiile în întreprinderile mici trebuie să fie finanțate din resursele proprii ale întreprinzătorului și din propriile lichidități interne față de un procent de 66% în rile din vest. Acest factor ar putea explica lipsa de dezvoltare a subsectoarelor microîntreprinderilor și întreprinderilor mici, deoarece dezvoltarea unei societăți presupune, în mod inevitabil, o cerere mai mare de capital circulant [77, p.365].

În mare parte, instituțiile de microfinanțare sunt reglementate și monitorizate, ca și băncile comerciale, prin aceleași standarde de examinare a clientului pentru acordarea creditului. Legislația privind protecția consumatorului și legislația privind gajul se referă, în mod egal, atât la bănci, cât și la instituțiile de microfinanțare. De asemenea, conform legislației privind combaterea spălării banilor, la fel ca și băncile, instituțiile sunt obligate să raporteze tranzacțiile suspecte și cele cu numerar care depășesc anumite limite. Pentru evaluarea calității portofoliului, formarea provizioanelor, clasificarea împrumuturilor, instituțiile de microfinanțare respectă standardele bancare.

Respectiv, *instituțiile nebancare* necesită *rezolvarea deficiențelor prin recomandarea următoarelor propuneri de dezvoltare a pieței financiare nebancare* (sectorul microfinanțării, care include asociațiile de economii și împrumut și organizațiile de microfinanțare) prin:

1. Respectarea prevederilor legale specifice domeniului OMF prin modificarea noii Legi cu privire la organizațiile de creditare nebancaară din 16.03.2018. Inițierea acestei legi este o urmare a recomandărilor CE în contextul instituirii Zonei de Liber Schimb Aprofundat și Cuprinzător dintre RM și UE cu scopul de a asigura stabilitatea financiară a sistemului, protecția consumatorilor, prevenirea abuzurilor și a fraudelor în acest sector, dar și a spălării banilor și finanțării terorismului.

2. Punerea în aplicare a cerințelor minime prudențiale întru asigurarea stabilității financiare a sectorului de microfinanțare (ex., cerința minimă de capital, limitarea concentrărilor sectoriale ale portofoliului de împrumut etc.), precum sunt definite în recomandările organizațiilor internaționale sectoriale (CGAP, Comitetul Basel pentru Supravegherea Bancară), care au drept scop asigurarea stabilității financiare a sistemului.

3. Claritatea privind modul de prestare a produselor de microfinanțare, inclusiv cerințele privind condițiile și modul de evaluare a capacității clientului de rambursare a creditului nebancaară (mărimea dobânzii la împrumut, mărimea și modul de calcul al penalităților în cote fixe sau procentuale, comisioane, etc.);

4. Îmbunătățirea calității și diversificării serviciilor nebancare printr-un grad sporit de transparență prin elaborarea unui ghid de bună conduită pentru acordarea de microcredite în Republica Moldova (ex.: Codul european de bună conduită, 2013);

5. O bună funcționare a birourilor istoriilor de credit și impunerea cerințelor față de instituțiile de microfinanțare de a prezenta informații despre clienți (lipsa de informații despre istoria de creditare a beneficiarilor duce la sporirea riscurilor pentru creditori). În ultima perioadă, se atestă o extindere rapidă a volumului deservicii financiare către persoanele fizice, materializate în special prin credite de consum sau cele ipotecare, dar fără o creștere a nivelului de protecție. În aceste condiții, fără careva intervenții din partea autorităților de stat, numărul consumatorilor

expu și la abuzuri din partea prestatorilor de servicii ar putea crește. Din acest motiv, este important ca autoritățile cu atribuții de supraveghere a sistemului financiar și cele cu atribuții de protecție a consumatorilor să delimiteze clar competențele.

6. Asigurarea transparenței în activitatea de microfinanțare și respectarea principiului concurenței loiale prin calcularea anuală a indicatorilor de concentrare a acestui segment de piață (CR-4 și HHI-Indicele Herfindahl-Hirschman).

7. Instruirea și dezvoltarea capacității sectorului de microfinanțare prin pregătirea profesională continuă prin programe educaționale, de formare sau de consultanță etc. în domeniul dat (nivelul insuficient de pregătire profesională a personalului asociațiilor OMF).

8. Perfecționarea managementului strategic în cadrul fiecărei instituții de microfinanțare.

9. Gestionarea corectă (plafonarea) a dobânzilor nebancale.

10. Îmbunătățirea educației financiare nebancale în rândul populației (CNPF). Dezvoltarea unor programe de educație financiară a populației, în vederea sporirii gradului de încredere a angajamentelor asumate în cadrul contractelor de credit nebancale/împrumut.

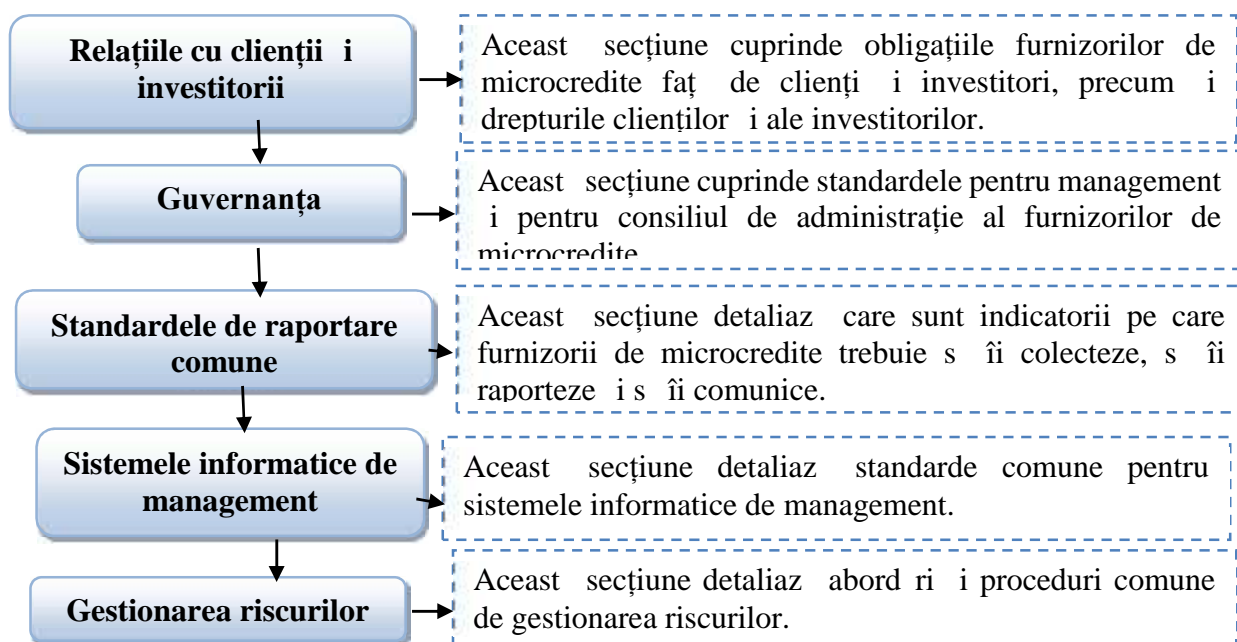
Deocamdată, sectorul de microfinanțare continuă să se confrunte cu volumul redus al microîmprumuturilor/microcreditelor, cu lipsa unor servicii adecvate necesităților clienților, cu încrederea slabă a clienților în OMF, cu un cadru legislativ subdezvoltat etc. Ca o consecință, satisfacerea cererii curente în serviciile de microfinanțare este evident scăzută. Deci, pentru a asigura o bună funcționare a sectorului de microfinanțare, este necesar de a se lua în considerare un element esențial – riscul sistemic. Acest fapt poate fi privit sub două aspecte: pe de o parte, riscul excesiv reprezintă o amenințare pentru stabilitatea întregului sector, iar, pe de altă parte, absența riscului stopează dezvoltarea sectorului.

În viziunea autorului, pentru o funcționalitate eficientă a OMF este necesar ca sectorul să facă față provocărilor reprezentate de accesul la finanțare pe un termen mai lung, să mențină și să crească calitatea serviciilor sau produselor oferite prin tendințe de creștere spre sustenabilitate.

Din punct de vedere strategic, pentru realizarea unui model clar de management strategic pentru OMF, propunem implementarea celor mai bune practici de activitate a OMF din UE, dar și din alte regiuni ale lumii pentru formularea unui model coerent, adaptat la realitatea Republicii Moldova. Pentru elaborarea unui astfel de model ca exemplu a fost luat instrumentul: Codul european de bună conduită și bunele practici al organizațiilor de microfinanțare din Marea Britanie.

Codul european de bună conduită pentru acordarea de microcredite este ca un instrument managerial ce pune la dispoziție un set de standarde în ceea ce privește managementul, guvernarea, gestionarea riscului, raportarea și relațiile consumatorilor și investitorilor care sunt comune sectorului microcreditării din Uniunea Europeană.

Aceste standarde sunt în beneficiul consumatorilor, investitorilor, finanțatorilor, proprietarilor, autorităților de reglementare și organizațiilor partenere. Codul de bun conduit vizează, în principal, furnizorii nebancari de microcredite care oferă împrumuturi de până la 25 000 EUR microantreprenorilor [23]. Pentru o înțelegere mai bună a procesului de constituire a codului de bune practici descriem principalele ipoteze ale codului european de bun conduit în figura 3.1.



**Fig. 3.1. Principalele ipoteze ale codului european de bun conduit**

Sursa: Elaborat de autor în baza [23].

În urma analizei efectuate deducem, că în Republica Moldova un astfel de cod de bune practici ar fi benefic pentru sectorul de microfinanare, chiar dacă sectorul microcreditării din UE este divers în ceea ce privește dimensiunea, structura instituțională și piețele în care ei operează. A adică, nu toate practicile pot fi considerate bune practici sau chiar practici posibile pentru toți furnizorii de microcredite. În unele cazuri pot exista deja reglementări care vizează anumite domenii și practici.

Astfel, codul recunoaște această realitate și, unde este cazul, precizează tipul de instituții care nu sunt vizate de clauza respectivă [23]. În Republica Moldova, de asemenea, există o diversificare concurențială acerbă între toate instituțiile care sunt implicate în accesul la microcredite, ele activând pe aceeași nișă, vizând aceiași clienți, produsele variind nesemnificativ.

În baza instrumentului strategic de mai sus descriem, în **Anexa 17**, un model managerial pentru o organizație de microfinanare din Marea Britanie.

În contextul celor expuse mai sus, conchidem, că continuarea aplicării unor principii prudențiale sînt toate rămâne deosebit de importantă atât în contextul financiar actual, cât și pentru îmbunătățirea managementului de performanță în cadrul fiecărei instituții de microfinanare cu scopul de a asigura un mediu economic stabil și transparent. CNPF trebuie să monitorizeze cu atenție



evoluiile mediului economic și financiar pe plan național și posibilele riscuri la adresa sectorului financiar nebancaar, acționând în vederea menținerii indicatorilor prudențiali la nivel adecvat.

### **3.2 Recomandări privind metodologia implementării unui model modern de management strategic în cadrul instituțiilor de microfinanțare**

În Republica Moldova, piața de microfinanțare este un concept încă tânăr în contextul general al dezvoltării durabile. În acest deziderat, al nevoilor de microfinanțare din orice regiune, îndeosebi în mediul rural, este necesară implementarea unor modele economice strategice care să dea impulsul spațiului rural moldovenesc la principiile și exigențele economiei de piață. Modelele trebuie să fie adaptate condițiilor concrete și nevoilor reale ale celor care trăiesc și muncesc în zona geografică dată [65, p.16].

În capitolul I am realizat principiile de elaborare a unui model strategic. În baza materialului teoretic, cuprins în capitolul 1 și 2, prezentăm viziunea proprie asupra modelului de management strategic al OMF/OCN, care este bazat pe patru elemente fundamentale:

1. Gândirea strategică sau inițierea strategică este procesul prin intermediul căruia o organizație își definește strategia sau direcția strategică. Luarea deciziilor privind alocarea resurselor este punctul-cheie al trasării direcțiilor strategice.

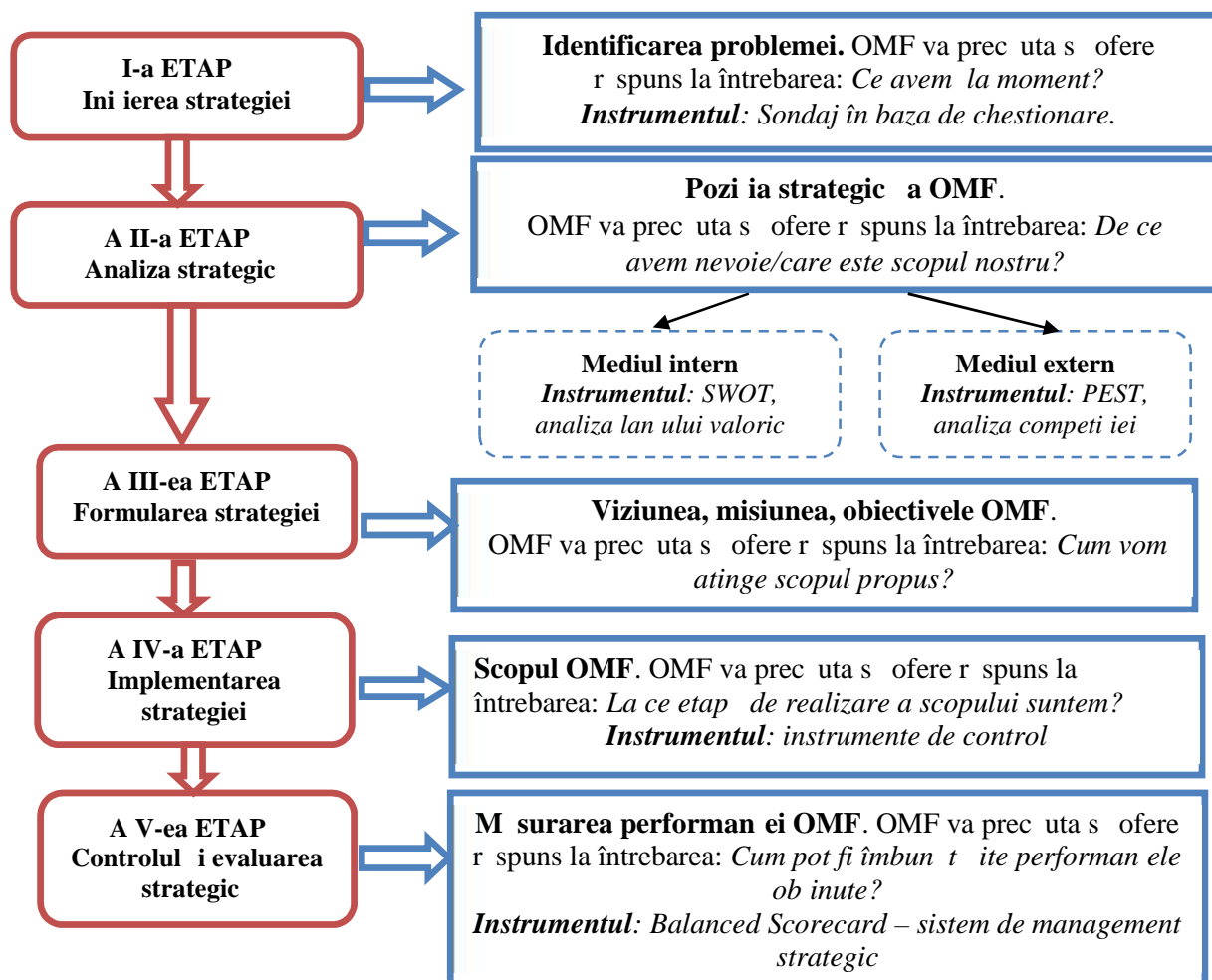
2. Analiza strategică, ce include câteva etape de analiză internă (variabilele mediului intern: scopul, sarcina, structura, tehnologia, oamenii și cultura organizațională) și externă (influența directă și indirectă a elementelor sale), determinând poziția strategică a OMF pe piață.

3. Abordarea strategică, în baza căreia se efectuează analiza strategică, folosirea instrumentelor de management strategic (elaborarea) prin: analiza SWOT; analiza PEST; planificarea strategică de tip Balanced Scorecard, analiza situației financiare; a produselor și serviciilor oferite și a celor în proces de elaborare; a resurselor umane și a calității potențialului acestuia; poziția concurențială curentă și cea de perspectivă; puterea de piață etc.

4. Implementarea strategiei propriu-zise (acumularea și valorificarea bazei de resurse, prognozarea și realizarea controlului privind rezultatele obținute în procesul realizării acțiunilor de orientare strategică) [11, p.17].

La nivel național, există deja documente de politici – Strategia de dezvoltare a pieței financiare nebancaare pe anii 2011-2014 și Strategia de dezvoltare a pieței financiare nebancaare pe anii 2018-2022, ce reglementează clar măsurile de susținere a sectorului nebancaar (sectorul de microfinanțare) pentru perioada anilor 2018-2022, însoțite de un Plan de acțiuni, aferent realizării acestor măsuri.

În acest compartiment, ne vom axa pe elaborarea unui model de management strategic la nivel de organizație de microfinanțare (organizație de creditare nebancaară). Procesul de elaborare a unei strategii la nivel de OMF, în opinia noastră, va include cinci etape, în cadrul cărora organizația va oferi un răspuns concludent la întrebările urmate de instrumentele de elaborare a modelului de management strategic, prezentate în figura 3.2.



**Fig. 3.2. Etapele elaborării unui model de management strategic în cadrul OMF**

Sursa: Elaborat de autor.

**I-a ETAP – ÎNȚIEREA STRATEGIEI.** Pentru a oferi un răspuns concludent la întrebarea din cadrul primei etape „Ce avem la moment?”, prezentată în figura 3.2, OMF, neapărat, va ține cont de genul de activitate desfășurat, care este acordarea de împrumuturi populației, de vârsta organizației de când activează, precum și de condițiile concurențiale din cadrul acesteia. În cadrul primei etape de inițiere a strategiei se va recurge la o evaluare a situației financiare prin prisma analizei indicatorilor economico-financiarilor și se va efectua sondaje în baza unor chestionare pentru elucidarea problemelor din cadrul organizației pe intern și extern. În cadrul etapei se vor identifica avantajele concurențiale ale organizației și se va concretiza direcțiile strategice de dezvoltare pentru viitor.

Avansând mai departe spre planificarea activității organizației, considerăm absolut necesară alegerea tipului de planificare pentru OMF. Astfel, în literatura de specialitate este sugerată ideea, că *tipul de planificare* depinde de stadiul de dezvoltare a organizației, acest tip de activitate evoluează spre un grad mai mare de formalizare și sofisticare odată cu succesiunea etapelor din ciclul de viață al firmelor. Deci, planificarea strategică este procesul prin intermediul căruia organizația își definește strategia sau direcția strategică. Luarea deciziilor privind alocarea resurselor este punctul cheie al traserii direcțiilor strategice. În scopul de a determina încotro se îndreaptă, organizația trebuie să știe exact unde se află, unde vrea să ajungă, apoi, în cazul în care vrea să meargă în direcția stabilită, se asemenea, să determine cum va ajunge acolo. Documentul care rezultă din această analiză se numește plan strategic [61, p.11].

**Tabelul 3.2. Planificarea strategică în cadrul OMF**

Nivelurile de conducere a OMF	Planificarea pe termen scurt (1 an)	Planificarea pe termen mediu (2-3 ani)	Planificarea pe termen lung (3-5 ani)
<b>Managementul OMF</b>	<i>Aprobarea planurilor strategice și formarea fondurilor pentru dezvoltare</i>	Sarcinile și obiectivele strategice	Orientarea activității și misiunea OMF
<b>Departamentele OMF</b>	<i>Elaborarea planului de acțiuni</i>	Programele de activitate ale departamentelor	Instrucțiuni conținând direcțiile și sferile de activitate
<b>Nivelul funcțional-operational</b>	<i>Planuri și buget</i>	Regulamente și programe	Direcțiile activității operaționale
Documente strategice			
Strategia organizației		Bugetul anual și Planul de marketing	

Sursa: Elaborat de autor în baza [11, p.18].

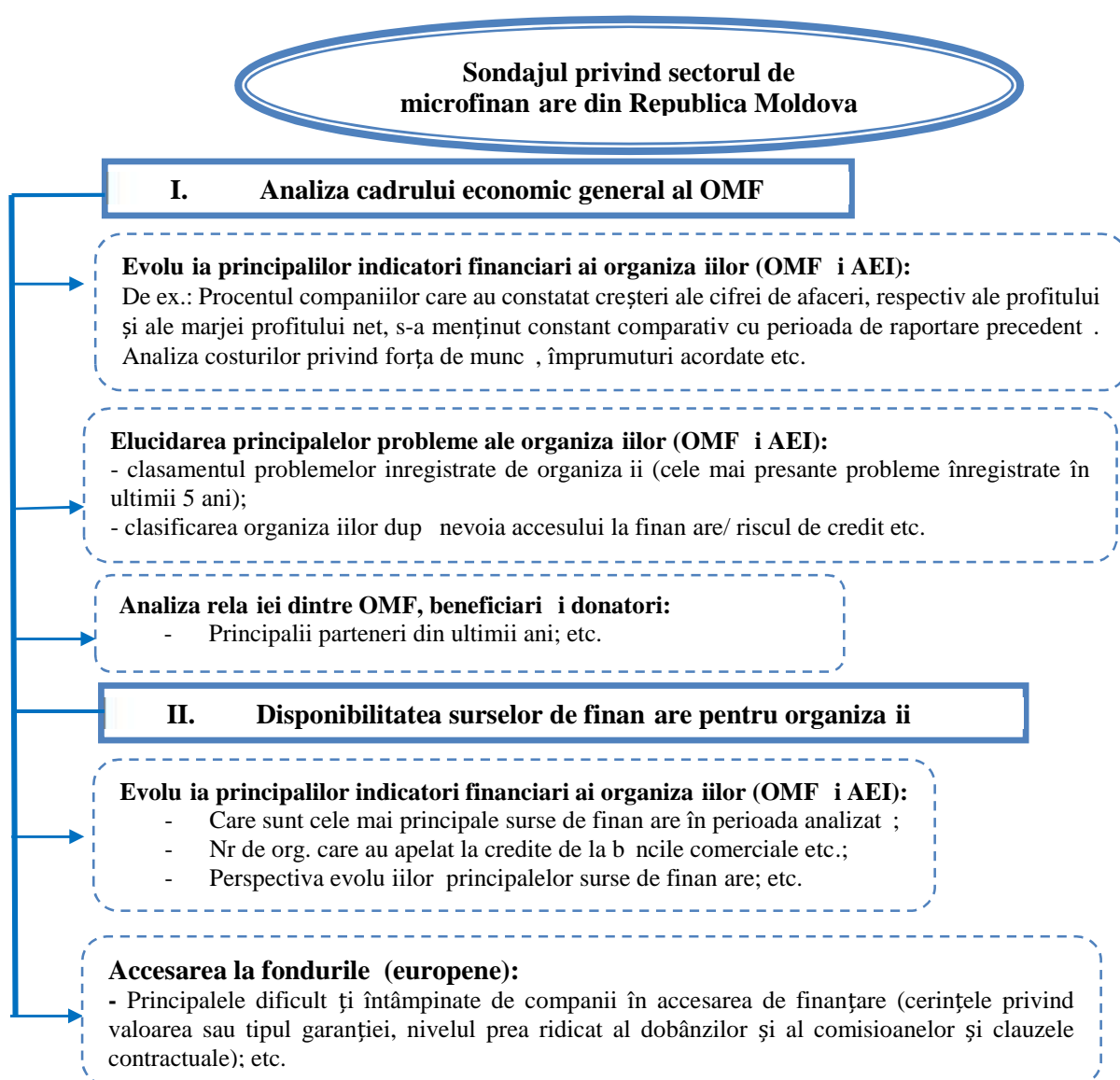
În acest context, pentru OMF planificarea strategică reprezintă identificarea viziunii organizației și pregătirea pentru viitor printr-un management strategic eficient și performant, în următorul an sau între 3 și 5 ani, deși unele extind viziunea lor la 20 de ani. Pentru realizarea unui plan strategic coerent care se bazează pe planificare, este necesar de efectuat analiza situației actuale, a obiectivelor strategice și operaționale ale organizațiilor de microfinanțare.

**Tabelul 3.3. Planul strategic în cadrul OMF**

Analiza situației actuale (prezente)	Planul strategic – pe termen mediu (3/5 ani)
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Analiza tendințelor din sectorul în care organizația activează ;</li> <li>➤ Analiza pieței;</li> <li>➤ Analiza competitivă ;</li> <li>➤ Segmentarea pieței;</li> <li>➤ Analiza SWOT, PESTLE, Tabloul de Bord, Strategia Oceanul Albastru;</li> <li>➤ Poziționare – analiza percepțiilor;</li> <li>➤ Surse de informații.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Analiza documentelor strategice și programatice;</li> <li>➤ Tendințele și segmentarea pieței pe sectorul în care activează organizația;</li> <li>➤ Propuneri de obiective strategice și operaționale, ca urmare a analizei SWOT;</li> <li>➤ Poziția față de ceilalți actori de pe piață, precum și lacunele percepute;</li> <li>➤ Poziționarea față de serviciile oferite.</li> </ul>

Sursa: Elaborat de autor în baza [23].

La această etapă, desfășurăm evaluarea situației actuale a organizațiilor de microfinanțare prin formularea sondajului în baza unui chestionar. De exemplu, în România, organul de reglementare a pieței nefinanciare BNR realizează sondaje privind accesul la finanțare al companiilor nefinanciare și capacitatea acestora de a face față unor condiții financiare nefavorabile. Astfel, prin realizarea acestui sondaj sunt conturate cele mai presante probleme în desfășurarea activității organizațiilor; disponibilitatea și evoluția surselor de finanțare; rata de succes în accesarea finanțării de la bănci și instituții financiare nebancare și în accesarea fondurilor europene; relația firmelor cu băncile; percepția privind costul finanțării; nivelul maxim suportabil privind rata dobânzii și efectele unor posibile evoluții nefavorabile ale ratei dobânzii; percepția asupra implicațiilor unei posibile aprecieri/deprecieri a monedei naționale etc.



**Fig. 3.3. Sondajul privind sectorul de microfinanțare din Republica Moldova**

Sursa: Elaborat de autor în baza [5].

Astfel, e antionul, utilizat în Sondajul din România, conține circa 10 500 de companii nefinanciare, este reprezentativ la nivel național și regional, iar includerea companiilor în sondaj este realizat prin procedee statistice specifice cu respectarea criteriilor privind: (i) clasa de mărime a companiei (microîntreprinderi, întreprinderi mici, întreprinderi mijlocii și corporații); (ii) sectorul de activitate și (iii) regiunile de dezvoltare [5].

În Republica Moldova, un astfel de sondaj, care ar avea la bază un chestionar, nu se realizează nici de organul suprem CNPF, nici de organizațiile de microfinanțare pe intern, dar considerăm că ar fi benefic pentru sectorul de microfinanțare. Propunem în continuare un model de sondaj care are la bază un chestionar pentru toate OMF din Republica Moldova. Chestionarul poate fi transmis unui e-antion de aproximativ 176 de OMF și 270 de AEI și poate fi structurat în două secțiuni: analiza cadrului economic general al organizațiilor și disponibilitatea surselor de finanțare. Întrebările vizează opiniile organizațiilor privind:

- ✓ situația economică generală a organizației;
- ✓ disponibilitatea surselor de finanțare;
- ✓ condițiile și factorii privind accesul la finanțare al organizației;
- ✓ percepția organizațiilor asupra unor evoluții nefavorabile privind costul finanțării (rata dobânzii); etc.

În a **II-a ETAP – ANALIZA STRATEGICĂ**, OMF, reieșind din situația reală, va stabili poziția strategică, unde își dorește să ajungă, în baza analizei mediului intern și extern al organizației. Pentru evaluarea mediului OMF vom folosi analiza strategică SWOT, PEST sau alte tipologii ale acesteia.

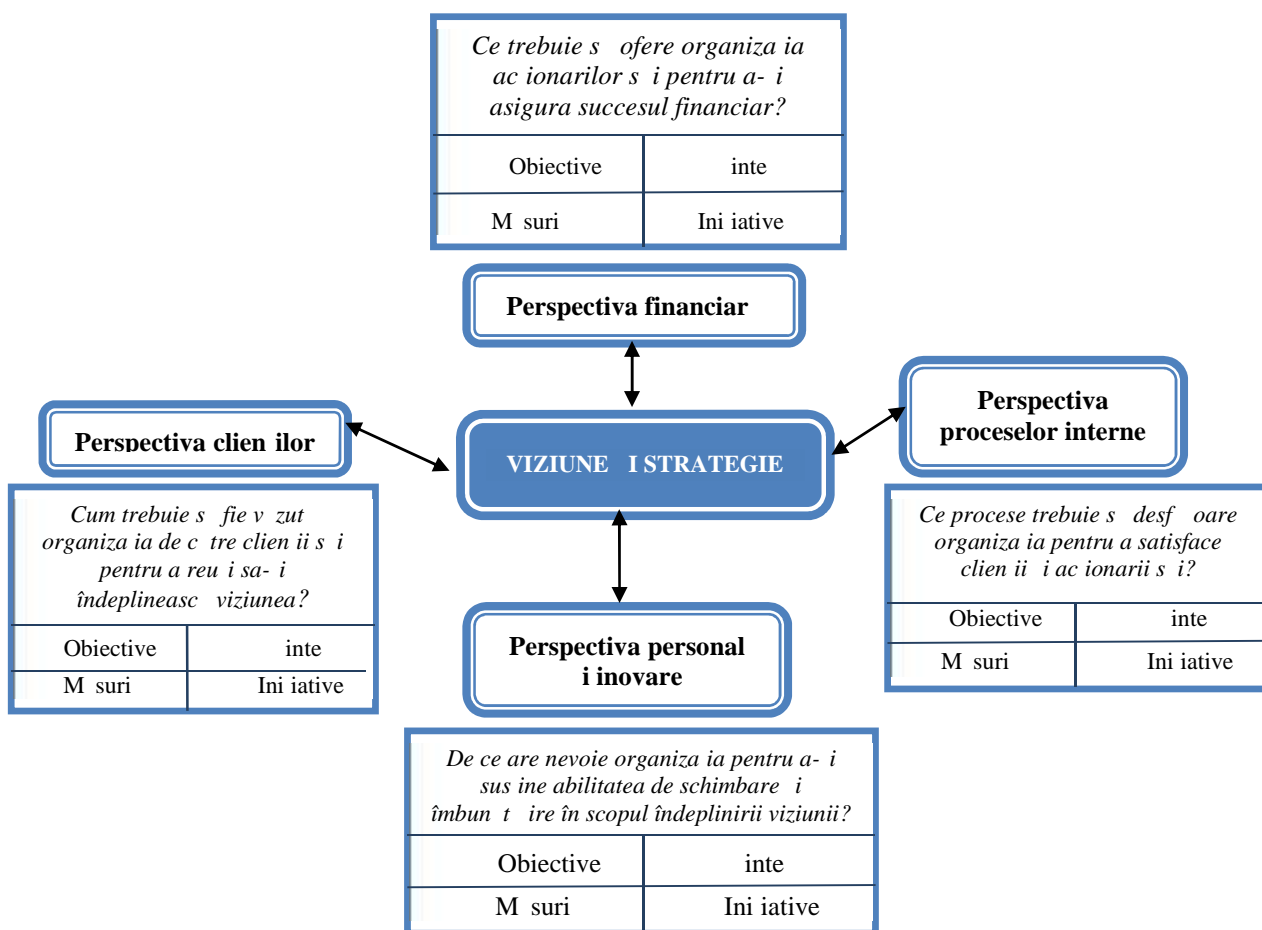
**Analiza SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)** a devenit un instrument important de planificare, folosit în diverse domenii și organizații care implică gestiune de management [62,p.17-20]. Această tehnică managerială este aplicată pentru înțelegerea poziției strategice a organizațiilor și are ca obiectiv de a recomanda strategiile care asigură cea mai bună aliniere între mediul intern și extern: alegerea strategiei corecte, încât să fie adaptate punctele tari la oportunități, să reducă la minimum riscurile și să elimine punctele slabe [48]. Dificultatea analizei constă în identificarea factorilor de influență asupra situației organizației, care se pot constitui în puncte forte și slabe. Pornind de la acest deziderat, am realizat un model de analiză a punctelor forte și slabe pentru organizațiile de microfinanțare din Republica Moldova, care se grupează în 12 categorii de factori de influență asupra activității organizației.

După ce s-a efectuat analiza inițială și au fost identificate problemele strategice într-un mod relevant, analistul responsabil include problemele într-un tabel cu patru rubrici (puncte forte, puncte slabe, oportunități și amenințări), care permite identificarea strategiilor ce urmează să fi

formulate. Astfel, pentru a putea avea rezultatele scontate privitor la analiza SWOT, mediul intern și mediul extern trebuie împărțite astfel: pentru analiza mediului intern se vor identifica și analiza punctele tari și punctele slabe ale organizației, iar, pentru analiza mediului extern se vor identifica și analiza oportunitățile și amenințările, care sunt expuse în **Anexa 18 și 19** [62, p.22].

Analiza SWOT se recomandă a fi utilizată împreună cu alte instrumente de analiză și planificare strategică. Propunem analiza unui alt instrument de management strategic – tabloul de bord sau numitul **Balanced Scorecard** (instrument de planificare strategică) [151].

La cea de a **III-a ETAP – FORMULAREA STRATEGIEI** se vor stabili viziunea, misiunea și obiectivele pe termen mediu și lung, care vor garanta și evaluarea mediului extern al organizației. Obiectivele vor reprezenta reformularea scopurilor în termeni concreți și detaliați. Totodată, se vor stabili și acei indicatori de performanță care vor trebui să măsoare gradul de realizare a obiectivelor, care pot fi atât cantitativi, cât și calitativi.



**Fig. 3.4. Componentele principale ale Balanced Scorecard sau tabloul de bord echilibrat**  
 Sursa: Elaborat de autor în baza [108, p.15, 79, p.87].

La această etapă se poate folosi instrumentul **Balanced Scorecard (BSC)**. **Conceptual Balanced Scorecard (BSC)** transpune misiunea și strategia unei organizații într-un set de indicatori de performanță care asigură un model pentru un sistem de măsurare strategică și

managerial. Potrivit lui Chow et al. (2007), procesul de concepere și implementare a sistemului de management al performanței, bazat pe BSC, poate dura doi ani sau mai mulți ani. Astfel, în cazul de implementare, descris de Dr. Kaplan și Dr. Norton, este necesar de luat în considerare faptul că introducerea BSC a fost gândită pentru o organizație complexă cu mai multe structuri de management. Acest instrument a fost creat în 1992 de către Kaplan & Norton la Harvard Business School și a cunoscut un proces revoluționar de îmbunătățire, de la cadru de măsurare a performanței (1990-1996) la instrument de management al performanței (1996-2000), pentru a deveni cea mai bună practică de management strategic recunoscută la nivel mondial.

Componentele esențiale ale Balanced Scorecard (BSC) sunt structurate în 4 perspective, legate prin relații de tip cauză-efect: financiar; clienți; procese interne; personal și inovare.

Balanced Scorecard (BSC) este un sistem de management care traduce strategia în acțiune. Efectele implementării acesteia sunt evidente pentru organizație:

- ✓ Ajută la clarificarea planului strategic;
- ✓ Traduce strategia în acțiuni concrete care pot fi executate;
- ✓ Analizează compartimentele la strategia instituției;
- ✓ Comunică strategia la toate nivelurile instituției;
- ✓ Ajută la monitorizarea executării strategiei.

Balanced Scorecard (BSC) împreună cu ilustrarea grafică prin hărți strategice asigură o manieră logică și comprehensivă de descriere a strategiei. Astfel, cu un BSC, care reflectă strategia, avem un fundament sigur pentru proiectarea unui sistem de management pentru crearea organizației concentrate pe strategie [108, p.14].

La **ETAPA A IV-A – IMPLEMENTAREA STRATEGIEI**, scopul strategiei va rămâne neschimbat pe întreaga perioadă de realizare a acesteia, și poate urmări: creșterea împrumuturilor acordate, maximizarea profitului, asigurarea cu disponibilități bănești, majorarea valorii activelor și capitalului propriu etc. În această etapă se va efectua și monitorizarea cu scopul de a urmări dacă acțiunile organizației pe termen scurt se subscriu scopului strategic general al organizației. Cel mai adesea, acesta este asigurat de manager (administratorul OMF) împreună cu serviciul de contabilitate. În multe OMF, sistemul informațional este slab dezvoltat și nu furnizează control veritabil asupra îndeplinirii strategiei financiare a OMF. Astfel, este extrem de important elaborarea și implementarea unui sistem informațional adecvat, care ar furniza managerilor OMF informații complete, relevante și oportune cu privire la rezultatele aplicării strategiei.

**Etapa finală**, cea de **CONTROL ȘI EVALUARE**, va face referire la procesul realizat după implementarea strategiei, observându-se rezultatul și impactul generat de aceasta, se va identifica motivul din care activitățile desfășurate au fost cu succes sau au eșuat. În cadrul acesteia și

etape se va preciza r spunsul la întrebarea: *Cum pot fi îmbunătățite performanțele financiare deja obținute, ca urmare a implementării strategiei?* [35, p.133].

După trasarea celor mai principale etape ale managementului strategic pentru OMF, în opinia autorului, cel mai important proces în cadrul unei organizații, care acordă împrumuturi sau credite de orice tip, este *procesul de evaluare a managementului riscului de credit*.

Astfel, este important a evidenția că riscul de creditare, denumit și risc de insolvabilitate în privința debitorului, risc de nerambursare sau risc al deteriorării calității activelor organizației de microfinanțare, exprimă posibilitatea apariției situațiilor când debitorii nu-și vor onora obligațiile la scadență. Deci, este vădit faptul, că între riscul de credit și riscul de lichiditate există multiple intercondiționări și interacțiuni, ele fiind, în realitate, aspecte diferite ale aceluiași potențial de risc, deoarece o politică excesiv de creditare, corelată cu o lichiditate necorespunzătoare, constituie o cauză majoră a falimentului organizațiilor de microfinanțare (OMF).

### **3.3. Evaluarea și consolidarea procesului de dezvoltare a instituțiilor de microfinanțare în baza unui model de management strategic**

Managementul strategic în cadrul organizațiilor de microfinanțare din Republica Moldova este un proces complex și dinamic, care vizează previziunea și realizarea, prin decizii strategice, a schimbărilor viitoare în activitatea organizațiilor din sector. La elaborarea strategiei de dezvoltare a unei organizații de microfinanțare s-a luat în considerație analiza sectorului de microfinanțare din Republica Moldova, inclusiv analiza serviciilor, situația clară și consistentă a cadrului instituțional și normativ, cât și problemele care pot fi soluționate cu eforturile comune ale statului și ale unui cerc larg de organizații implicate în microfinanțare.

În literatura de specialitate se regăsesc caracteristicile necesare ce trebuie să le întrunească un model al managementului strategic:

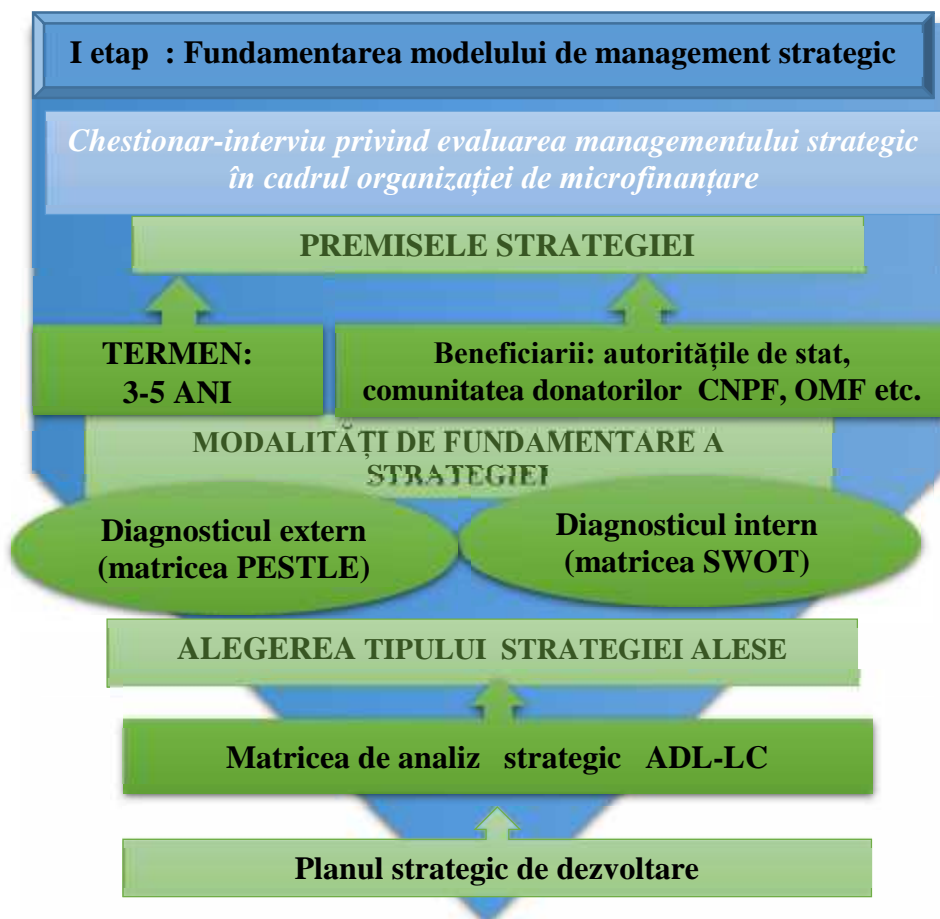
1. *Coerența* dată de calitatea reprezentării de a surprinde legături compatibile între diferitele componente și etape ale procesului reprezentat;
2. *Corectitudinea* reflectată în capacitatea modelului de a nu deforma caracterul real al relațiilor prezentate;
3. *Consistența și completitudinea* apreciate prin măsura în care sunt reprezentate elementele componente ale procesului modelat și relațiile dintre ele;
4. *Eficiența și fiabilitatea* date de calitatea modelului de a rezolva problemele la un cost acceptabil cu un efort de instruire și utilizare în raport cu efectele obținute [81].

În continuare, propunem elaborarea unui model de management strategic pentru OMF din Republica Moldova conform aspectelor metodologice, elucidate în capitolul 1, fig. 1.5. Procesul



de management strategic al organizației de microfinanțare poate fi reprezentat sinoptic sub forma unui model, având patru etape strategice: *fundamentarea strategiei, formularea strategiei, implementarea strategiei i evaluare i control.*

În prima etapă : **Fundamentarea modelului de management strategic**, autorul elucidează două categorii de aspecte: *Premisele modelului strategic i modalitățile de fundamentare a strategiei.*



**Fig. 3.5. Etapa de fundamentare a modelului de management strategic în cadrul OMF**  
Sursa: Elaborat de autor în baza [81].

Pentru evaluarea situației actuale a unei organizații de microfinanțare, autorul propune în această etapă formularea unui sondaj în baza unui *chestionar-interviu privind evaluarea managementului strategic în cadrul organizației de microfinanțare (Anexa 20).*

În continuare, propunem metodologia cercetării, care stă la baza utilizării sondajului pe baza unui chestionar-interviu privind evaluarea managementului strategic în cadrul organizației de microfinanțare.

*Scopul sondajului* este studierea utilizării managementului strategic în cadrul organizațiilor de microfinanțare din Republica Moldova. Chestionarul a fost transmis unui eșantion de aproximativ 50 de OMF, care urmează să identifice specificul utilizării strategiei

și scoate în evidență problemele cu care se confruntă OMF în implementarea strategiilor de dezvoltare și a politicilor organizaționale.

Studiul a fost realizat prin aplicarea metodelor cantitative de cercetare. Componenta cantitativă a inclus interviuri structurate, desfășurate cu reprezentanții organizațiilor de microfinanțare și prin intermediul mijloacelor de comunicare online. În principiu, fiecare OMF selectat a primit o solicitare prin intermediul poștei electronice, care i-a permis accesul și completarea o singură dată a chestionarului.

*Metoda de înregistrare:* interviuri față-în-față și on-line.

*Volumul eșantionului:* 50 de interviuri cu un reprezentant din cadrul organizației de microfinanțare sau organizație de creditare nebancară.

*Stratificarea/criteriile de stratificare* acoperă regiunea Centru a Republicii Moldova (municipiul Chișinău, Ungheni, Orhei). Datele au fost colectate în perioada 2017-2018.

Chestionarul, propus de autori, conține, în principal, întrebări prin care se urmărește utilizarea managementului în cadrul organizației de microfinanțare privind informațiile obiective legate de strategia aplicată, instrumentele manageriale utilizate în cadrul OMF etc.

***Obiectivele sondajului:***

- Identificarea existenței managementului strategic în cadrul OMF;
- Identificarea existenței serviciului sau specialistului de management care se ocupă cu activitatea de management strategic;
- Identificarea misiunii și precizarea obiectivelor OMF;
- Determinarea serviciilor și produselor oferite de organizație;
- Aprecierea situației economico-financiare a organizației;
- Identificarea instrumentelor manageriale utilizate în cadrul OMF;
- Existența strategiei globale și cunoașterea conținutului acesteia;
- Cunoașterea tipurilor de strategii folosite de managerii organizației în cadrul strategiei globale;
- Identificarea rolului persoanelor (managerii de nivel superior, nivel mediu, inferior, angajații, consultanții externi) în procesul elaborării și implementării strategiei;
- Identificarea principalelor avantaje concurențiale ale organizației;
- Diseminarea principalelor elemente care ar trebui îmbunătățite la nivelul organizației din punct de vedere al managementului strategic;
- Identificarea riscurilor pentru implementarea strategiei organizației;
- Depistarea problemelor care le întâmpină organizația de microfinanțare;
- Identificarea etapelor procesului de elaborare a strategiei organizației.

**Premisele strategiei:** Propunem elaborarea strategiei pentru OMF care să determine prioritățile și modalitățile de dezvoltare a OMF în următorii 3-5 ani, luând în considerare, cel puțin, lărgirea gamei de servicii, reducerea riscului de nerambursare, creșterea eficienței managementului (studii calitative și pregătire profesională). În acest context, deoarece multe OMF chestionate se află în faza de maturitate a ciclului său de viață, considerăm că un nou impuls dat activității OMF pentru evitarea declinului poate fi asigurat numai prin realizarea unor strategii parțiale alături de cea generală.

Punctul de pornire al fundamentării modelului de management strategic este diagnosticarea viabilității economico-financiare și manageriale a organizației. Al doilea fundament important îl reprezintă analiza mediului concurențial care trebuie să furnizeze informații pertinente referitoare la cota absolută și relativă de piață de intrare de organizație [81].

**Modalități de fundamentare a strategiei:** Crearea unei viziunii asupra viitorului (pe termen lung, de 3-5 ani) reprezintă una din condițiile minimale ca OMF să se mențină pe piața sectorului de microfinanțare. În funcție de conjunctura economică din Republica Moldova, dar și din regiune, de evoluțiile incerte și contradictorii de pe piața financiar-monetară și valutară, politicile globale și parțiale pot adapta din mers componentele strategiei. În acest context, autorul propune necesitatea conceperii elaborării analizei diagnosticului extern și intern al organizației prin analiza matricei PESTLE și analiza SWOT.

*Diagnosticul extern:* Strategia de ansamblu a OMF globală, ca și cea parțială (de ex.: a unui departament din cadrul unei OMF), pe care ne-am propus să o elaborăm, presupune realizarea unui complex diagnostic extern care va cerceta factorii de mediu și legile după care funcționează și interacționează. Analiză strategică trebuie să ofere o imagine sistematizată a constrângerilor mediului înconjurător general asupra formării strategiei. Pentru identificarea modelului de analiză a mediului înconjurător vine în ajutor instrumentul strategic PESTLE. Acronimul provine de la termenii ce definesc subsistemele – medii ce cuprind factorii cu anumit specific, în care este descompus mediul extern al OMF: *factori politici, factori juridici, factori economici, factori socioculturali, factori tehnologici și factori ecologici sau de mediu* [9, p.63].

În **Anexa 21**, sunt relatați factorii mediului extern pentru organizațiile de microfinanțare prin instrumentul strategic PESTLE. Cei mai mulți factori elucidați au o influență puternică asupra proiectării strategiei organizației de microfinanțare.

Imaginea de sinteză a analizei matricei PESTLE arată faptul că cea mai mare influență asupra mediului extern al organizațiilor de microfinanțare o posedă factorii economici și juridici, deoarece cel mai important lucru este asigurarea funcționalității

eficiente a economiei și creșterea competitivității organizațiilor prin facilitarea condițiilor legale pentru dezvoltarea sectorului de microfinanțare. Totuși, lipsa încrederii societății în sectorul financiar nebancaar și existența unui mediu economic instabil și netransparent (economia tenebră) din Republica Moldova stagnează, în mare parte, dezvoltarea sectorului. Mediul exterior al OMF este afectat de factorii manageriali, cauza fiind managementul slab de performanță al guvernantei corporative în cadrul unor instituții financiare nebancaare și lipsa unor modele de strategii eficiente din cadrul OMF.

*Diagnosticul intern:* În urma elucidării factorilor din mediul extern al OMF, un alt pas important în elaborarea modelului strategic reprezintă sistematizarea mediului intern al OMF prin utilizarea instrumentului strategic, ca analiza SWOT, care presupune analiza punctelor tari și slabe ale mediului intern al OMF, precum și oportunitățile și pericolele ce sunt caracteristice mediului extern al organizației sau sectorului de microfinanțare. În **Anexa 22** autorul prezintă matricea SWOT pentru sectorul de microfinanțare din Republica Moldova.

Prezența mai multor puncte slabe și amenințări din sectorul de microfinanțare impune utilizarea mai eficientă a oportunităților, ceea ce va permite să se elaboreze strategii de dezvoltare eficiente pentru OMF, ținând cont de pericolele și riscurile ce vin din mediul extern.

*Alegerea tipului de strategie:* Pentru alegerea tipurilor de strategii potrivite în condițiile actuale de dezvoltare a sectorului de microfinanțare pot fi utilizate mai multe instrumente strategice, ca: matricea Boston Consulting Group (BCG), matricea Arthur D. Little (ADL) și matricea McKinsey – General Electric. Autorul, pentru selectarea tipului de strategie, a ales utilizarea matricei de analiza strategică ADL-LC de la denumirea firmei de consultanță Arthur D. Little și Life Cycle – Ciclul de viață. Matricea reprezintă un model multifactorial pentru diagnosticarea strategică a organizațiilor unui domeniu, precum și un instrument de analiză strategică care argumentează luarea deciziilor referitor la strategiile unei organizații [73, p.112]. Cabinetul de consultanță Arthur D. Little propune aprecierea poziției strategice a organizației pe baza a două variabile: poziția concurențială (atuurile organizației) și maturitatea sectorului (atracțiile sectorului).

*Poziția concurențială* se identifică în baza poziției organizației raportate la factorii-cheie ai succesului în domeniile strategice de activitate. Nominalizând factorii ce definesc poziția concurențială se poate determina poziția organizației într-una din următoarele categorii: dominantă, puternică, favorabilă, defavorabilă și marginală. Autorul, elucidează în tabelul 3.4. poziția concurențială, reieșind din calculele absolute ale cotelor de piață, precum și indicii HHI și CR4, analizate în subcapitolul 2.2.

**Tabelul 3.4. Caracteristicile poziției concurențiale pentru OMF din Republica Moldova potrivit matricei ADL**

Poziția concurențială	Caracteristici	OMF/cota de piață la active și împrumuturi (2017)
<b>Dominant</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Este capabil de a controla comportamentul concurenților (performanță și strategie);</li> <li>➤ Dispune de multe opțiuni strategice independente de concurență.</li> </ul>	Microinvest cu 16,3% (active), 12,4% (împrumuturi) și Easy Credit – 13% (împrumuturi), 11,4% (active)
<b>Puternic</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Este capabil să realizeze politica aleasă fără a fi pus în pericol pe termen lung.</li> </ul>	Express Leasing – 10,2% (împrumuturi), 9% (active), ÎCS "TOTAL LEASING & FINANCE" SA – 8% active, 6% împrumuturi, ÎM Credit Rapid SRL – 8% active, 9% împrumuturi, ÎCS Prime Capital SRL – 6,3% active, 7,3% împrumuturi.
<b>Favorabil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dispune de atuuri pentru a conduce anumite strategii;</li> <li>➤ anse foarte mari pentru a-și menține poziția pe termen lung</li> </ul>	ÎCS OM IUTE CREDIT SRL – 5,5% active, 6,4% împrumuturi. OM BEST INVEST SR – 5% active, 6% împrumuturi; Corporația de Finanare Rural SA – 4,3% active, 4% împrumuturi; OM Top Leasing & Credit SRL – 3% active, 3% împrumuturi.
<b>Defavorabil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Performanțe satisfăcătoare care justifică continuarea activității;</li> <li>➤ Există, pentru care este tolerat de concurență;</li> <li>➤ anse medii de a-și menține poziția pe termen lung.</li> </ul>	OM MAXCREDIT SRL, OM Prinvestnord SRL, ÎCS OM AGRO-CREDIT SRL, OM CAPITAL CREDIT PREMIUM SRL – organizațiile care dețin o cotă de 1%.
<b>Marginal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Are posibilități de a-și ameliora poziția;</li> <li>➤ Are atuuri pentru o poziție mai bună, dar prezintă riscuri majore;</li> <li>➤ Poate trăi pe termen scurt, dar poziția trebuie ameliorată pentru a avea anse de supraviețuire pe termen mediu.</li> </ul>	OM CREDIT PENTRU TINE SRL, OM CREDITACTIV SRL, OM FIN-FACTOR EXPERT SRL, OM Optim-Finance SRL, OM TOP-INVEST-LISING SRL, TEHNOTOT-COM SRL, ÎCS „Excelent - Finanțare” SRL – majoritatea dețin cota 0 (zero).

Sursa: Elaborat de autor în baza [81, 99, p.223].

Tabloul de analiză strategică, reflectat de autori în tabelul 3.4, folosind ca dimensiune competența OMF prin poziția sa concurențială, denotă poziția dominantă pe piața sectorului de microfinanțare din Republica Moldova este deținută de Microinvest și Easy Credit, pozițiile concurențiale puternice aparțin OMF, care dețin o cotă de piață de la 10-5%. Elucidăm pozițiile defavorabile și chiar marginale ale OMF, cota de piață a acestora fiind mai mică de 1%.

*Maturitatea sectorului* este un indicator sintetic, care permite aprecierea atracției sectorului prin transpunerea conceptului de ciclu de viață al produsului la nivel de sector, considerând că, în timp, și un sector poate parcurge patru faze: debut, creștere, maturitate și îmbătrânire, fiecare fază fiind caracterizată printr-un comportament și o valoare specifică a indicatorilor relevanți, prezentați sintetic în tabelul 3.5.

**Tabelul 3.5. Indicatorii maturității sectorului de OMF potrivit matricea ADL**

Indicatori	Debut	Cre tere	Maturitate	Declin
<b>Rata de cre tere</b>	<i>Mult mai rapid ca PIB</i>	<i>Mai rapid ca PIB, mai mare ca 10%</i>	<i>Egal / inferioar PIB, 0-10%</i>	<i>Nul sau în declin, mic 0%</i>
<b>Poten ial de cre tere</b>	<i>Nesatisf c tor Relativ necunoscut</i>	<i>Penetrare pe piaț Relativ cunoscut</i>	<i>Expansiune geografic</i>	<i>Retragere</i>
<b>Gama de produse</b>	<i>Îngust ; Varietate mic</i>	<i>Larg . Proliferare</i>	<i>Larg . Raționalizare</i>	<i>Stabile</i>
<b>Num rul de concurenți</b>	<i>F r regul general , Deseori în cre tere</i>	<i>Maxim, apoi în sc dere</i>	<i>Stabil sau în sc dere</i>	<i>Minim</i>
<b>Distribu ia segmentelor de pia</b>	<i>F r reguli generale Deseori foarte fragmentate</i>	<i>Concentrare progresiv</i>	<i>Stabil</i>	<i>Concentrat Foarte fragmentat</i>
<b>Stabilitatea cotelor de piaț</b>	<i>Instabil</i>	<i>Progresiv stabil</i>	<i>Destul de stabil</i>	<i>Foarte stabil</i>
<b>Stabilitatea clientelei</b>	<i>Instabil</i>	<i>Progresiv stabil</i>	<i>Stabil</i>	<i>Foarte stabil</i>
<b>Bariere de intrare în sector</b>	<i>U oare</i>	<i>Dificile</i>	<i>Foarte dificile</i>	<i>Pu in atr g toare</i>
<b>Tehnologia</b>	<i>Evoluție rapid . Tehnologie mai pu in cunoscut</i>	<i>Schimb toare</i>	<i>Cunoscut . Acces u or</i>	<i>Cunoscut . Acces u or</i>
<b>Profit</b>	<i>Pierderi</i>	<i>În cre tere</i>	<i>În sc dere</i>	<i>Pierdere</i>

Sursa: Elaborat de autor în baza [99, p.224].

Conform indicatorilor maturității sectorului, prezentați în tabelul 3.5, conchidem c sectorul de microfinanțare din Republica Moldova este un sector care se încadreaz în nivelul: MATURE. Deci, sectorul este considerat în faz de maturitate, argumentele fiind urm toarele:

➤ *Rata de cre tere, în ultimii ani, a sectorului de microfinanțare este inferioar similar cu evoluția PIB-ului din Republica Moldova, în anul 2017 a înregistrat o pondere de circa 3,51% din PIB, dintre care sectorul AEÎ – 0,44%, iar al OMF – 3,07%. Acest indicator este în cre tere cu 1,22 p.p. în anul 2017 fa de 2006, fiind influențat de o evoluție pozitiv a indicatorilor de performan a entit ilor de microfinan are prin sprijinirea procesului de acordare a împrumuturilor cu maximizarea cifrei de afaceri a acestora;*

➤ *OMF lucreaz permanent asupra reînnoirii produselor și serviciilor de microfinanțare, ținând cont de preferințele clienților și normelor legislative;*

➤ *În ultimi ani, se observ o tendinț de cre tere a num rului de OMF, acest fapt se explic prin atractivitatea sectorului i cre terea num rului de beneficiarilor de împrumuturi pentru agricultur i consum, în anul 2017, s-au înregistrat în total 448 de participan i profesioni ti pe pia a financiar nebanca din Republica Moldova, dintre care: 167 de organiza ii de microfinan are, mai mult cu 156 de unit i fa de anul 2010, dou asocia ii centrale i 279 de AEÎ, care au de inut licen i au desf urat activitate.*

➤ *Creșterea poziției dominante în structura portofoliului de împrumuturi acordate, cea mai*

mare pondere de 44,4% revine împrumuturilor acordate de OMF pe un termen mediu de la 1 an până la 5 ani. Ponderea cea mai mare în structura portofoliului de împrumuturi acordate revine persoanelor fizice cu un volum de 3840,26 mil. lei sau 83,49%, în 2017. Acest fapt se constată că OMF aplică o politică mai prudentă de gestiune a portofoliului de împrumuturi, asigurându-și riscurile de nerambursare a împrumuturilor acordate pe măsura creșterii termenului de scadență a acestora;

➤ În urma analizei cotelor de piață, deținute de OMF din Republica Moldova, observăm că pozițiile concurențiale ale acestora sunt destul de stabile. Calculând indicatorii de concentrare pentru sectorul de microfinanțare (CR-4 și HHI-Indicele Herfindahl-Hirschman), constatăm că piața este caracterizată printr-un grad moderat de concentrare până în anul 2015, iar în 2016 și 2017 piața este slab concentrată;

➤ Intrarea pe piața sectorului de microfinanțare din Republica Moldova devine mai dificilă din cauza barierelor instituționale (noua lege cu privire a OMF) și financiare;

➤ OMF folosesc tehnologii clasice de dezvoltare;

➤ În perioada 2006-2017, profitabilitatea sectorului este în continuă ascensiune. Astfel, în 2017 comparativ cu 2006, valoarea profitului net a crescut de 24 de ori. Gradul înalt de capitalizare s-a datorat creșterii valorii profitului net acumulat preponderent din activitatea de acordare a împrumuturilor de circa 4 ori pe parcursul ultimilor 7 ani.

Identificarea indicatorilor maturității ai sectorului de microfinanțare, în funcție de poziția concurențială, este elucidată de matricea strategică ADL. Astfel, într-o activitate în demaraj sau în creștere sunt necesare investiții importante. Numai activitățile aflate la maturitate sau în declin necesită puține nevoi. Pozițiile concurențiale dominante și puternice solicită investiții mai mici sau permit autofinanțare. Cu cât poziția concurențială este mai marginală, cu atât sunt mai mari riscurile și deficitul de lichidități.

Maturitatea sectorului de microfinanțare						
		Demaraj sau Lansare	Dezvoltare sau Creștere	Maturitate	Declin	
Poziție concurențială	Dominant					
	Puternic	Dezvoltare naturală				
	Favorabil			Dezvoltare selectivă		
	Slab					
	Marginal				Abandon	

**Fig. 3.6. Matricea de analiză strategică ADL pentru sectorul de microfinanțare**

Sursa: Elaborat de autor în baza [32, p.31, 99, p.226].

În figura 3.6 prezintă matricea strategică ADL pentru sectorul de microfinanțare, care permite precizarea strategiilor asociate fiecărei situații, distingând trei mari orientări:

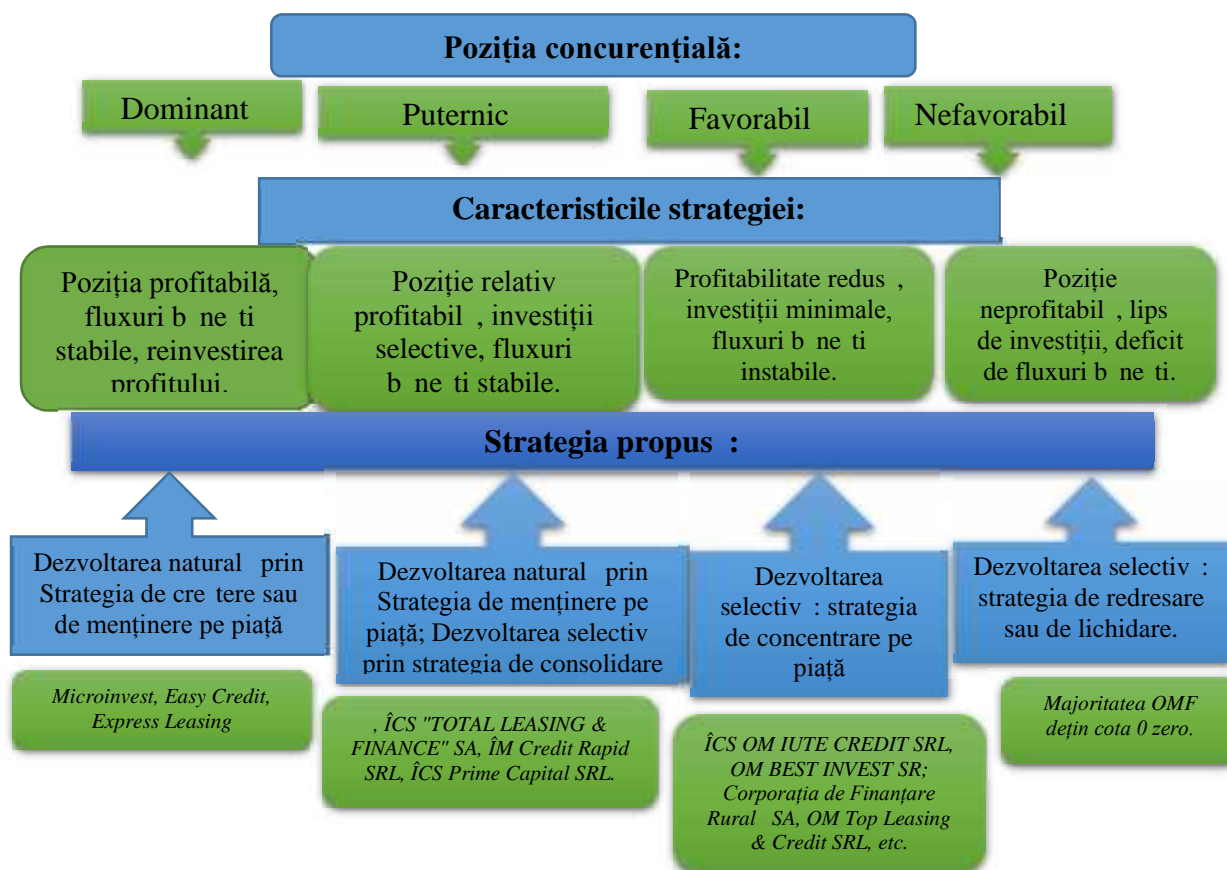
➤ *Dezvoltarea naturală* presupune angajarea resurselor necesare pentru continuarea

dezvoltării îi corespunde activităților în care OMF are o poziție concurențială bună, dar integrează și activități în demaraj. Această direcție strategică de dezvoltare se atribuie următoarelor OMF: *Microinvest, Easy Credit, Express Leasing, ÎCS "TOTAL LEASING & FINANCE" SA, ÎM Credit Rapid SRL, ÎCS Prime Capital SRL.*

➤ *Dezvoltare selectivă* se referă la activitățile situate într-o poziție concurențială medie ori slabă, obiectivul următor având o mai bună poziționare pe piață și, în final, o mai bună rentabilitate. Această direcție strategică de dezvoltare se atribuie următoarelor OMF: *ÎCS OM IUTE CREDIT SRL, OM BEST INVEST SR; Corporația de Finanțare Rural SA, OM Top Leasing & Credit SRL etc.*

➤ *Abandonul* este preferabil pentru activitățile cu o slabă poziție concurențială și cu un randament slab, OMF care nu rezistă la concurența intensă pe piață și dau faliment.

În urma analizei matricei ADL, propunem strategiile de management pe termen mediu pentru OMF din Republica Moldova, reieșind din poziția concurențială și maturitatea sectorului.



**Fig. 3.7. Strategiile globale pe termen mediu recomandate pentru OMF din Republica Moldova**

Sursa: Elaborat de autor în baza [99, p.227].

Conform figurii 3.7, pentru OMF se propun strategii în dependență de dinamica obiectivelor, care urmăresc scopul de îmbunătățire a performanței unităților economice din sector și întărirea pozițiilor lor pe piața concurențială.

Astfel, aplicarea strategiilor globale a unei organizații de microfinanțare presupune acțiuni



coordonate ale acestora în direcții ale căror ansamblu trebuie să asigure realizarea obiectivelor strategice. În scopul coordonării eficiente a acțiunilor din diferitele domenii de activitate ale organizației, asigurării coerenței acestora și al orientărilor lor permanente către realizarea obiectivelor strategice, specialiștii strategici stabilesc ghiduri de acțiune sub forma politicilor. Autorul, desemnează mai detaliat în **Anexa 7**, tipologia strategiilor manageriale care pot fi aplicate de organizație.

În continuare, vom propune modelul *Planului strategic de dezvoltare* pentru o organizație de microfinanțare din Republica Moldova, în care sunt formulate componentele strategiei: obiectivele strategice, opțiunile strategice, termenele, resursele, avantajele competitive și persoanele responsabile (**Anexa 23**). Prin urmare, la realizarea Planului strategic al OMF, se propune formularea obiectivului strategic principal pentru organizație: *Consolidarea pozițiilor pe piața financiar nebancaară, bazate pe politica adaptiv față de mediul intern și extern, creșterea calitativă a serviciilor cu scopul principal de majorare a eficienței activității OMF.*

Prin urmare, propunem 5 obiective strategice globale pentru OMF:

1. Consolidarea și menținerea pozițiilor pe piața serviciilor de microfinanțare;
2. Dezvoltarea și asigurarea competitivității produselor și serviciilor OMF;
3. Dezvoltarea canalelor de distribuție a produselor și serviciilor de microfinanțare;
4. Dezvoltarea tehnologiilor informaționale;
5. Stimularea politicii resurselor umane.

Deci, un element important al planului strategic de dezvoltare este stabilirea obiectivelor pe termen lung și scurt, ca exemplu venim cu OMF Prime Capital. Obiectivele adoptate rezultă din numeroase procese de negociere în care managerii încearcă să stabilească obiective care să satisfacă toate părțile. Procesul stabilirii obiectivelor pentru activitatea viitoare se bazează pe rezultatele activității OMF trecute și pe obiectivele cele mai recente, fixate anterior. Deci, obiectivul pe termen lung și scurt al OMF Prime Capital este redat prin exemplu prezentat în tabelul următor.

**Tabelul 3.6. Stabilirea obiectivelor strategice în cadrul OMF Prime Capital**

<b>Obiectivele pe termen lung ale OMF Prime Capital</b>	Creșterea, în următorii 8 ani, a cotei de piață acoperită de companie cu grupurile de produse și servicii menționate în următoarele proporții: <i>de la 7,3%, în 2017, la 16% în anul 2025 la împrumuturi acordate de către OMF.</i>
<b>Obiectivele pe termen scurt ale OMF Prime Capital</b>	Creșterea ratei profitului <i>de la 57,86 mil. lei, în 2017, la 70,56 mil. lei, în anul 2018, cu o creștere de 1,2 ori.</i>
<b>Strategia OMF Prime Capital</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Creșterea împrumuturilor acordate (ipotecare, pentru business și corporative pe termen lung);</li> <li>➤ sporirea nivelului culturii financiare a populației privind produsele și serviciile oferite de OMF;</li> <li>➤ creșterea încrederii consumatorului, asigurând protecția acestuia.</li> </ul>

Sursa: Elaborat de autor în baza [95].

Exemplu prezentat în tabelul 3.6 ilustrează modul în care, pornind de la misiune, obiectivele și strategia pe termen lung a OMF Prime Capital se detaliază elementele specifice managementului strategic în cadrul unui proces complex, a cărui reușit este condiționat de respectarea procedurilor și succesiunii acțiunilor pe care le presupune. O asemenea structură, prezentată succint de autor, este și trebuie adoptată în majoritatea organizațiilor de microfinanțare care practică managementul strategic.

În rezultatul analizei Planului de dezvoltare strategic al unei OMF observăm, că pentru fiecare strategie funcțională sunt formulate câteva obiective specifice ale fiecărei direcții generale și sunt însoțite de indicatorii de rezultate. Astfel, se poate stabili dacă departamentul în cauză este pe cale să atingă obiectivele specifice. Rezultatele obiectivelor strategice vor fi măsurate prin indicatori de impact. În această situație, impactul reprezintă cel mai înalt nivel ierarhic aferent rezultatelor. Acestea pot fi definite ca: Impact de nivel strategic sau efect pe termen lung, care rezultă din intervenții instituționale și obținerea unuia sau a mai multor impacturi conexe.

Etapă a II-a **Formularea și elaborarea strategiei**. A doua etapă a procesului de elaborare a modelului strategic constituie elaborarea modelului strategic. O strategie poate deveni un component-cheie în dezvoltarea sectorului de microfinanțare dacă aceasta este elaborată în baza unei metodologii eficiente. Astfel, elaborarea strategiei include: *definirea misiunii sectorului de microfinanțare, a obiectului strategiei, precum și metodele de fundamentare a acesteia*.



**Fig. 3.8. Etapa de formulare și elaborare a strategiei în cadrul OMF**

Sursa: Elaborat de autor în baza [81].

**Definirea misiunii sectorului de microfinanțare.** Formularea misiunii sectorului de microfinanțare permite evaluarea mai adecvată a situației curente din sectorul dat, a problemelor și direcțiilor strategice de dezvoltare a acestuia. Pentru a reflecta necesitatea și importanța formulării misiunii organizației, prezentăm etapele stabilirii misiunii strategice:

a) Analiza misiunilor, a valorilor firmei și verificarea concordanței lor cu trendurile sectorului de activitate și cu influențele mediului economic al firmei;

b) Consultarea tuturor partenerilor organizației respective cu privire la direcțiile pe care trebuie să le urmeze compania;

c) Omogenizarea eventualelor opinii diferite care pot apărea din partea acționarilor, a salariaților, a directorilor organizației;

d) Descrierea valorilor pe care organizația le recunoaște, a domeniilor de activitate, a salariaților;

e) Aducerea la cunoștință celor implicați în existența entității organizaționale în cauză, a misiunii propuse și efectuarea eventualelor corecții;

f) Informarea membrilor organizației cu privire la misiunea aleasă, precum și la influența pe care aceasta o are asupra opțiunii strategice a firmei [110, p.27].

În primul rând, definim misiunea strategică pentru sectorul de microfinanțare: care desfășoară exclusiv activități de creditare nebancaară – sporirea accesului persoanelor fizice și juridice la resurse financiare (acordarea de credite, inclusiv microcredite).

În viziunea noastră, misiunea este un concept complex ce se situează în procesul de luare a deciziilor interne și externe referitoare la organizație. Astfel, în continuare se propun cele mai importante valori (valorile esențiale) în realizarea misiunii OMF, exemplu OMF/OCN SMART CREDIT:

- ✓ Orientarea spre calitate și inovare;
- ✓ Comportament etic, integritate și respect față de clienți;
- ✓ Corectitudine și loialitate față de parteneri și angajați;
- ✓ Implicarea responsabilă în viața societății.

**Tabelul 3.7. Valorile OCN „SMART CREDIT”**

Valoarea	Descrierea
<b>1. Clienții nu trebuie supraîndatorați.</b>	<i>Clienții sunt partenerii noștri și trebuie să avem grijă ca capacitatea lor de plată să corespundă cu creditele nebancaare de care beneficiază.</i>
<b>2. Diversificarea serviciilor și dezvoltarea activităților sunt credo-ul nostru.</b>	<i>Modificăm și diversificăm gama de servicii financiare pentru persoanele cu venituri mici pentru a-i ajuta să reducă vulnerabilitatea, să crească activele, să planifice și să execute cash-flow-ul și să crească veniturile.</i>
<b>3. Acordăm credite nebancaare și nu colectăm documente.</b>	<i>Solicităm necesarul și minimul de documente. Dacă un document, un fapt, poate fi certificat prin unul mai simplu – pe acela îl acceptăm.</i>
<b>4. Lucrul în echipă</b>	<i>Echipa se formează cu timpul, ea este o a doua familie.</i>

Sursa: Elaborat de autor în baza [186].

Principiile de activitate ale organizației OMF/OCN SMART CREDIT sunt următoarele:

- ✓ accesul avantajos al clienților organizației la mijloacele ei de credit nebancaar;
- ✓ menținerea unor relații excelente cu creditorii organizației;

- ✓ deservirea rapid și eficientă a clienților organizației;
- ✓ minimalizarea riscurilor organizației;
- ✓ acordarea permanentă a creditelor nebancare și acceptarea creditelor de la creditorii conform politicii de gestiune a creditelor nebancare [186].

În urma celor prezentate, formulăm componentele strategiei recomandate pentru OMF din Republica Moldova, elaborând „harta strategică” pentru instituțiile de microfinanțare. În Republica Moldova, punctul de start pentru crearea BSC-ului pentru instituțiile de microfinanțare îl constituie *Strategia de dezvoltare a pieței financiare nebancare pe anii 2011-2014 nr.35 din 03.03.2011 și Noua Strategie de dezvoltare a pieței financiare nebancare pe anii 2018-2022*. La crearea BSC-ului, în calitate de exemplu am optat pentru organizația de microfinanțare „Prime Capital”, una din cele mai mari instituții din țară. Astfel, definim misiunea și viziunea strategică a unei organizații de microfinanțare:

1. **Misiunea** companiei „Prime Capital” este de a ajuta oamenii, inclusiv pe cei cu venituri reduse, să-și procure o locuință, să-și îmbunătățească condițiile de trai sau să-și dezvolte propria afacere, astfel contribuind la ridicarea nivelului și calității vieții cetățenilor din țară. De asemenea „Prime Capital” își trasează misiunea de a contribui la educarea financiară a pieței, și anume, de a oferi explicații privind noțiunile de creditare cât mai multor persoane, astfel încât fiecare să fie capabil să analizeze obiectiv oferta de creditare, să calculeze corect posibilitățile de achitare și să înțeleagă cât mai bine produsele de creditare.

2. **Viziunea** companiei „Prime Capital”: creditele ipotecare de lungă durată sunt o soluție reală în rezolvarea problemei spațiului locativ, iar businessul mic și mijlociu este baza unei societăți prospere. Vom depune eforturi sporite pentru a atrage resursele financiare necesare în vederea elaborării și acordării unor produse accesibile și practice atât pentru creditele ipotecare, cât și pentru afaceri [91].

În crearea BSC-ului pentru OM „Prime Capital”, ordinea perspectivelor este alta: perspectiva clienți/utilizatori, perspectiva proceselor interne, perspectiva personală și inovare, perspectiva financiară. În **Anexa 24** vom face o analiză mai detaliată a modelului dat.

Implementarea BSC în cadrul OMF „Prime Capital” reprezintă, cu certitudine, o abordare modernă care este deja implementată în diverse instituții de microfinanțare sau nebancare din Uniunea Europeană. Astfel, autorul propune ca un astfel de model de management modern, printre care și strategic pentru a fi implementat pentru toate organizațiile de microfinanțare din Republica Moldova.

După precizarea misiunii și, respectiv, a viziunii strategice, se **stabilesc obiectivele de ordin strategic**. Scopul este de a transforma gradul relativ de generalitate prin care se caracterizează misiunea în delimitări concrete. Astfel, în literatura de specialitate, Peter Drucker a argumentat că organizațiile profitabile își fixează obiectivele în 8 „arii cheie pentru performanță”:

1. Poziția pe piață – indicarea procentajului dorit din piață și a segmentelor de interes.
2. Inovarea – indicarea implicării în promovarea noilor produse.
3. Productivitatea – indicarea eficienței în alocarea resurselor pentru obținerea unor ieșiri date.
4. Resurse fizice și financiare – indicarea modului în care se achiziționează și se utilizează resursele fizice și financiare.
5. Profitabilitatea – indicarea nivelului de profitabilitate, exprimat cu ajutorul unor indicatori financiari.
6. Dezvoltarea performanțelor manageriale – indicarea unor criterii de evaluare a managerilor și a unor programe pentru îmbunătățirea potențialului profesional.
7. Atitudinea și performanța în muncă – indicarea unor criterii de evaluare a performanțelor personalului executiv și a unor programe pentru menținerea unei atitudini favorabile a salariaților față de posturile lor și pentru îmbunătățirea performanțelor.
8. Responsabilitatea publică – indicarea rolului firmei în satisfacerea unor nevoi sociale și îmbunătățirea imaginii publice [81].

Cele mai esențiale obiective strategice ale OMF se referă la: *creșterea profitului, creșterea ratei profitului, creșterea cifrei de afaceri și creșterea cotei de piață*.

În optarea pentru diversele surse de resurse, managementul organizației trebuie să realizeze un echilibru între: preservarea intereselor principalilor acționari și dezvoltarea și profitabilitatea OMF pe termen mediu și lung. O influență majoră la această etapă o au opțiunile strategice preconizate, stakeholderii organizației, precum și potențialul de stabilitate economică al acesteia.

În abordarea stabilirii termenelor aferente strategiei este esențial să se aibă în vedere și factorul „timp”, în derularea activităților organizației, a devenit un element esențial în asigurarea performanțelor acesteia, mai ales pe termen lung.

Următoarea etapă a procesului de elaborare a strategiei este ***stabilirea avantajului competitiv***. Pentru a putea depista sursele de avantaj competitiv, în literatura de specialitate, cercetătorii au propus diverse modele de analiză. Unul dintre cele mai renumite modele de acest fel este propus de Michael Porter cu denumirea de „Lanțul valorii”. Astfel, analiza lanțului valorii permite evidențierea activităților efectiv desfășurate de organizații, legăturile dintre activitățile din interiorul organizației și cele ale furnizorilor.

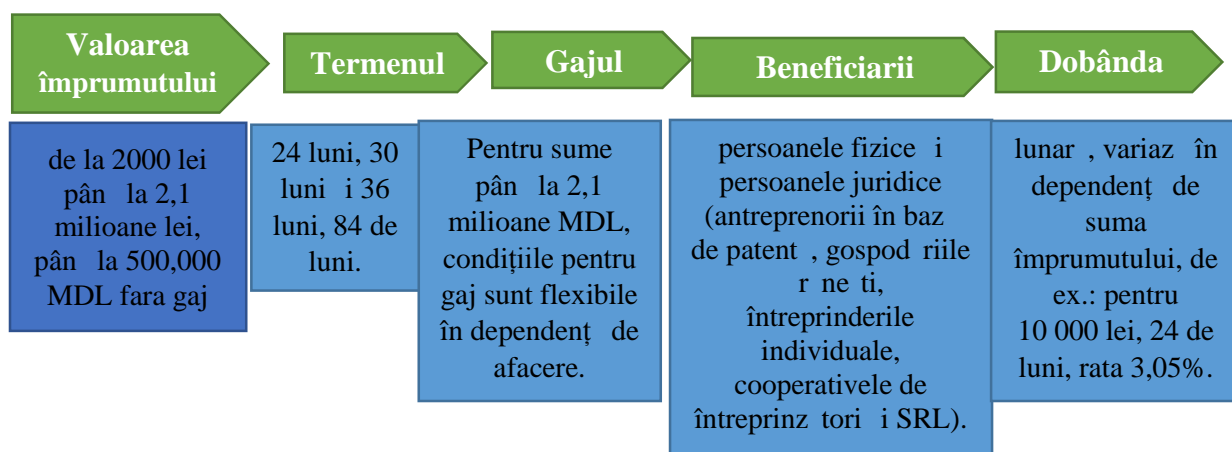
Metoda de analiză este utilizată mai des în cazul organizațiilor de producere pentru a putea identifica contribuția la valoarea nou creată. În cazul organizațiilor de microfinanțare, metoda de analiză a lanțului valoric poate fi folosită pentru a căuta căile de reducere a costurilor și de îmbunătățirea profitabilității organizației.

Astfel, pentru a obține un avantaj concurențial este necesar să se analizeze toate aspectele

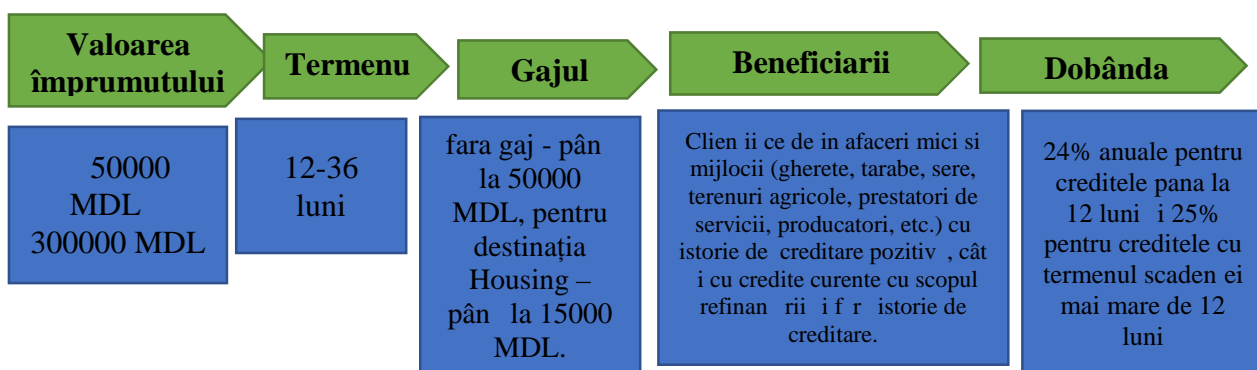
organizației de microfinanțare, fiind necesar o abordare sistemică, apelând la două tehnici: lanțul valoric și sistemul valoric. În realitate, pentru o organizație de microfinanțare nu este dificil să determine costurile fiecărei operațiuni din lanțul logistic, ci valoarea sa adăugată.

Astfel, fiecare organizație este formată din activități care se întrepun și se întrec pentru a consolida valoarea organizației: aprovizionarea, producția, distribuția și marketingul bunurilor și serviciilor sale. Toate aceste activități reunite formează lanțul valoric al organizației. Când organizațiile se aprovizionează, distribuie una de la alta sau concurează una cu alta, ele formează un grup mai larg de generare a valorii – sistemul valoric. Totuși, puține organizații conțin toate activitățile primare, fiind specializate în anumite activități, fapt ce integrează organizația într-un sistem al valorii ce creează un produs și-i conferă acestuia profitabilitate sau valoare [8, p.61].

În acest ordine de idei, pentru implementarea principiilor și formularea direcțiilor strategice de dezvoltare a organizațiilor de microfinanțare din Republica Moldova, poate fi efectuată analiza lanțului valoric pentru produsele și serviciile financiare oferite de OMF, în dependență de valoarea adăugată sau profitul generat de fiecare participant al lanțului valoric.



### 1) Lanțul valoric pentru credite pentru afaceri (Business) oferite de Microinvest SRL



### 2) Lanțul valoric pentru credite pentru afaceri (Business) oferite de OCN SMART CREDIT

Fig. 3.9. Principalele elemente ale Lanțului valoric la unele produse oferite de OMF/OCN

Sursa: Elaborat de autor.

Este de menționat, că pentru studiul nostru am identificat următoarele elemente ale lanțului valoric, care, la moment, sunt cele mai relevante pentru un împrumut oferit de organizația de microfinanțare: valoarea împrumutului, termenul, gajul, beneficiarii și dobânda. În continuare vom prezenta lanțul valoric pentru *credite pentru afaceri* oferite de organizația de microfinanțare Microinvest SRL.

Folosirea lanțului valoric, ca instrument de analiză strategică a costurilor, prezintă o serie de avantaje:

- Obliga managementul organizației să facă o analiză cuprinzătoare și profundă a situației pieței nebancale în care operează organizațiile de microfinanțare și a propriei situații economice;

- Analiza strategică a costurilor, care constituie miezul lanțului valorii, obliga managementul OMF să procedeze la divizarea activității de ansamblu a acesteia în activități componente, în funcție de contribuția lor la crearea valorii;

- Analiza detaliată a activității-costuri urmărește formarea costurilor organizației pe baza însumării activităților delimitate reprezentând calea cea mai eficientă de identificare a surselor de cheltuieli, de evidențiere a cheltuielilor neraționale și de stabilire, pe această bază, a soluțiilor de reducere a costurilor și de creștere a avantajului competitiv prin costuri.

În practica internațională, conceptul de lanț valoric este larg răspândit pentru a analiza și elabora strategia organizației. În funcție de condiții, domeniul de aplicație și scopurile propuse, se determină lanțul valoric concret, care poate fi format din mai multe verigi [99, p.210].

Organizațiile, care au dobândit competitivitate strategică, nu trebuie să manifeste rigiditate. Schimbările rapide care se produc fac ca organizațiile să nu poată folosi permanent aceleași competențe. În competiția actuală, sursele tradiționale ale avantajului concurențial (forța de muncă și dotarea tehnică) devin ineficiente. Organizația trebuie privită ca pe un ansamblu de resurse eterogene, posibilități și competențe-cheie, care sunt folosite pentru a dobândi o poziție pe piață. Resursele constituie surse ale competențelor, unele fiind chiar competențe-cheie. Folosind aceste competențe, organizațiile pot desfășura activități pe care concurenții nu le pot copia [187, p.3].

**Etapa a III-a a modelului este Implementarea modelului de management strategic.** Implementarea strategiei OMF este un important element al procesului de management strategic. Astfel, o strategie bine argumentată și formulată generează valori durabile dacă este implementată cu succes, deoarece implementarea eficientă are un impact enorm asupra succesului unei organizații. Pentru implementarea cu succes a modelului

strategic pentru OMF este necesar parcurgerea următoarelor etape:

- a. *pregătirea climatului din cadrul OMF*, principalele direcții de acțiune fiind:
  - creșterea receptivității salariaților față de elementele inovatoare;
  - diminuarea rezistenței la schimbare;
  - modificarea culturii organizației.
- b. *asigurarea premiselor tehnico-materiale, umane, financiare și informaționale*;
- c. *asigurarea condițiilor manageriale*, acționându-se în direcția perfecționării componentelor sistemului de management (prin introducerea unui post nou numit manager strategic);
- d. *operaționalizarea schimbărilor strategice preconizate*. Această ultimă fază, împreună cu asigurarea condițiilor manageriale, precum și politicile globale și pe domenii, determină performanțele economice și manageriale ale organizației [81].



**Fig. 3.10. Etapa de aplicare sau implementare a strategiei în cadrul OMF**

Sursa: Elaborat de autor în baza [81].

În funcție de intensitatea acțiunilor enumerate anterior, în cadrul etapei a III-a, vom analiza *asigurarea condițiilor manageriale*. Pentru OMF din Republica Moldova, orientate spre o dezvoltare stabilă pe piață, creșterea profiturilor și îmbunătățirea performanțelor economice, se recomandă introducerea postului de manager strategic sau consilier. Managerul strategic trebuie să îndeplinească următoarele funcții esențiale:

- Elaborarea unui model coerent și eficient al managementului strategic ca subsistem al managementului organizației;
- Diagnosticarea strategică a organizației prin implementarea instrumentelor



manageriale strategice, după o metodologie;

- Formularea strategiei globale a OMF prin stabilirea strategiilor parțiale;
- Asigurarea implementării eficiente a strategiei în conformitate cu Planul de acțiuni al organizației;
- Determinarea performanțelor economice și manageriale ale strategiei aprobate;
- Evaluarea controlling-ului strategic și formularea recomandărilor sau propunerilor de îmbunătățire a strategiei aprobate;
- Conlucrarea cu fiecare departament sau subdiviziune a organizației prin comunicarea despre strategia adoptată și rezultatele implementării acesteia în cadrul organizației pentru dezvoltarea unei culturi organizaționale care să contribuie la implementarea eficientă a strategiei;
- Elaborarea documentației privind dezvoltarea strategică a organizației etc. [99, p.230].

Activitatea de manager strategic este necesară în cadrul OMF și considerăm că trebuie să fie subordonată direct Directorului Executiv sau Director General al OMF.

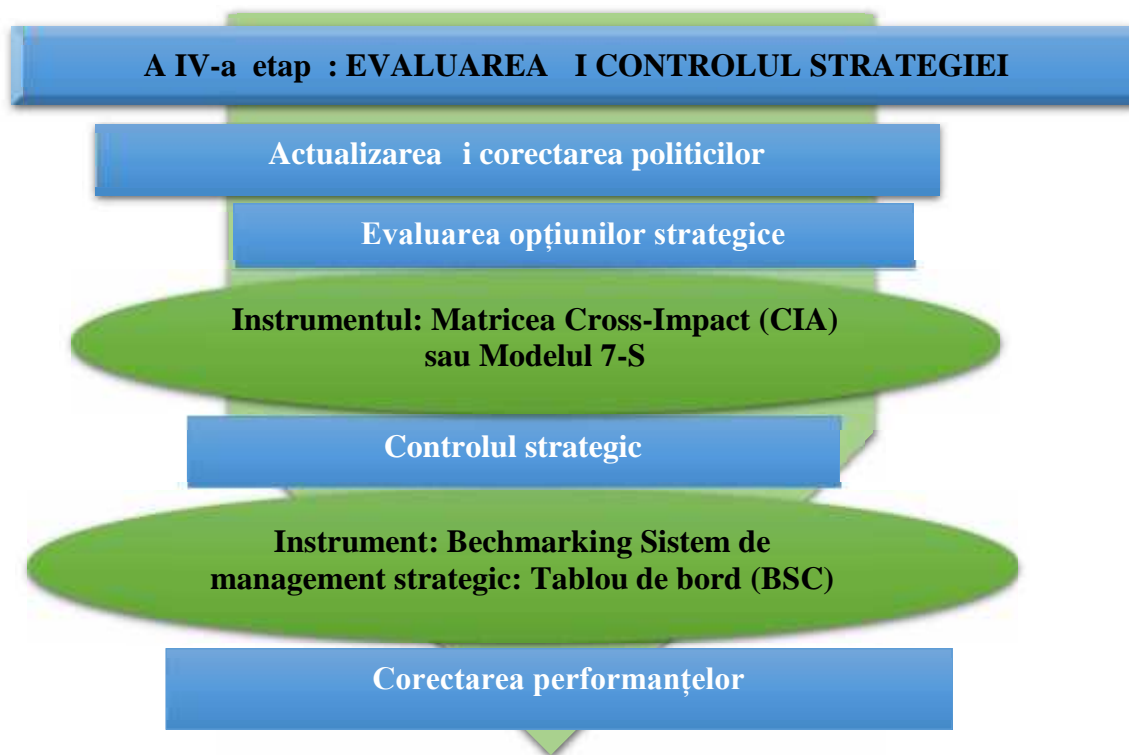
Etapa procesului de implementare a strategiei are sarcina de implicare a angajaților și capacitatea de efort colectiv, fiind unul din factorii determinanți ai succesului sau eșecului procesului de implementare. În acest context, toate organizațiile posedă un set de valori culturale. Unele dintre aceste valori evoluează în timp pe măsură ce compania crește și își desfășoară activitatea, iar modelele de comportament ce o ajută să se dezvolte sunt mai bine înțelese. Elementele design-ului organizației, precum: stilul, leadership-ul, aptitudinile, se combină pentru a oferi capacitatea organizațională. Este deosebit de important ca cei ce stabilesc structura organizației să țină cont de intenția strategică și astfel se va realiza exploatarea la maximum a capacității organizaționale [38].

**Etapa a IV-a** a modelului cuprinde **Evaluarea și controlul performanțelor modelului de management strategic**. Obiectivul general al evaluării strategiei este de a stabili în ce măsură aceasta corespunde misiunii organizației și obiectivelor ei strategice, resurselor disponibile, schimbărilor produse în mediul intern și în cel exterior.

În faza de evaluare este testată *plauzibilitatea și posibilitatea de realizare a strategiei*:

✓ Prin *plauzibilitatea strategiei* se înțelege dacă ipotezele referitoare la efectele diferitelor obținute sunt reale. Testarea se face în funcție de comparație cu alte organizații sau cu o situație din trecut.

✓ *Fezabilitatea strategiei* se referă la faza de implementare. După această analiză se tie dacă o organizație este în măsură să implementeze o anumită strategie. Principala analiză utilizată în practică este analiza fluxului de capital, care indică dacă OMF are mijloace financiare suficiente pentru implementarea strategiei.



**Fig. 3.11. Etapa de evaluare și controlul strategiei în cadrul OMF**

Sursa: Elaborat de autor în baza [81].

În cadrul acestei etape, multe organizații folosesc *analiza Cross-Impact (CIA)* clasic, care este un instrument de prognoză și servește la cercetarea dependențelor între mrimile efective, pentru determinarea interdependențelor între evenimente și activități. Utilizarea acestei matrice de evaluare este pentru prezentarea în paralel a modificărilor din mediul organizației și a strategiilor. Compararea rezultatelor relative ale fiecărei strategii se numește screening. Pentru OMF poate fi folosit un astfel de instrument în mai multe faze:

Faza I: sunt elucidate câmpurile de afaceri, sortimentele de produse sau servicii relevante sau strategiile;

Faza II: sunt definiți factorii relevanți, ca: legi, tehnici, clienți etc. și sunt descrise evoluțiile așteptate ale acestora;

Faza III: elaborarea matricei rețelei care pune față în față câmpurile de strategii și factorii.

Utilizarea acestei matrice de evaluare este pentru prezentarea în paralel a modificărilor din mediul organizației și a strategiilor organizațiilor.

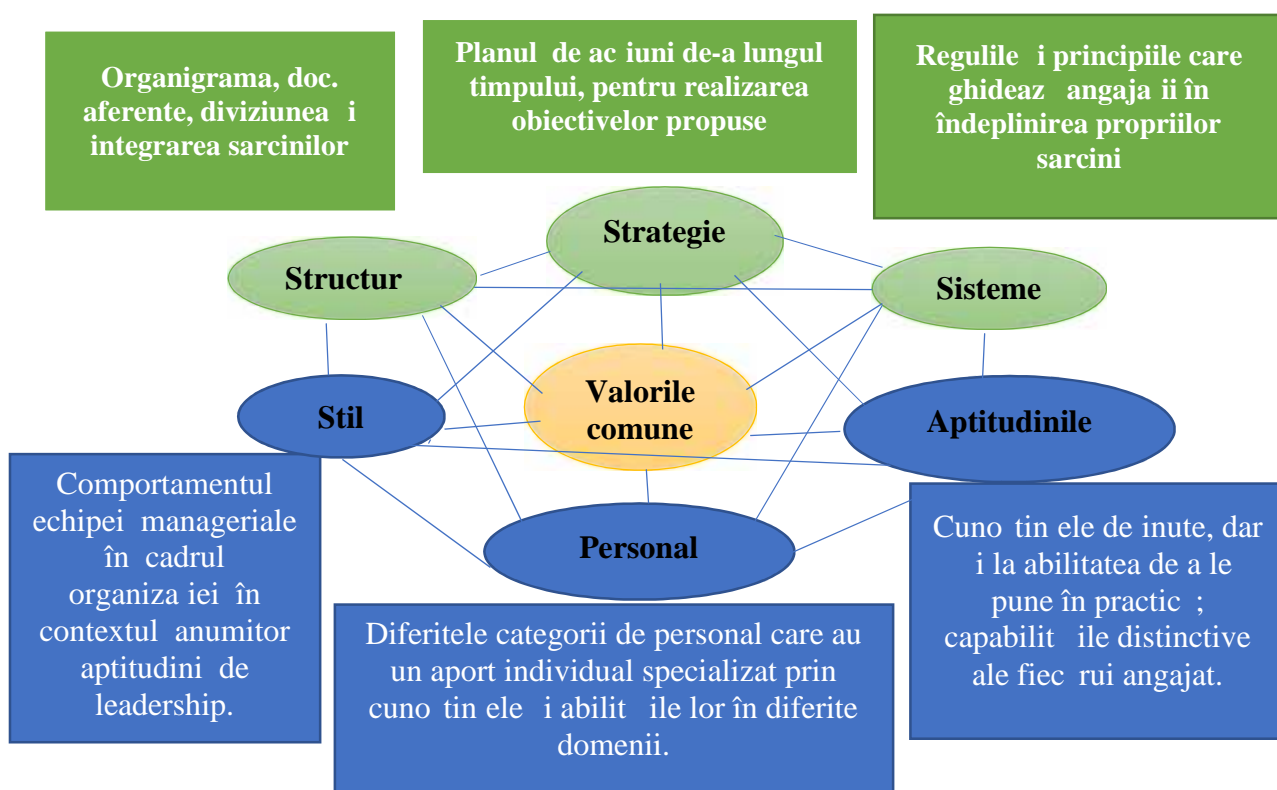
Potrivit modelului managementului strategic, elaborat de autor în figura 3.11, este propus un alt model de evaluare a strategiei, bazat pe ipoteza *apte variabile (7-S)*, propus de firma internațională de consultanță Mc Kinsey. Prin urmare, cultura organizației este văzută ca o funcție de apte variabile (7-S), care trebuie să fie compatibile între ele și să se armonizeze cu strategia organizației. Modelul 7-S poate fi folosit într-o gamă largă de situații în cadrul unei organizații,

de exemplu:

- Îmbunătățirea performanței organizației;
- Examinarea posibilelor efecte ale viitoarelor schimbări din interiorul organizației;
- Alinierea departamentelor și procesele în timpul unei fuziuni sau unei achiziții;
- Determinarea celui mai bun mod de a pune în aplicare un proiect de strategie.

În figura 3.12 este prezentat schematic Modelul 7-S (Mc Kinsey) pentru evaluarea strategiei în cadrul OMF.

Pentru instruirea modelului Mc Kinsey 7-S în cadrul organizațiilor de microfinanțare din Republica Moldova este necesar de acordat mai mult timp și efort pentru a înlelege elementele critice care generează abilitatea organizațională, care pot fi structurate în elementele-Hard (culoarea verde) și elemente Soft (culoare albastru). Prin urmare, elementele-Hard sunt mai ușor de identificat de managementul strategic și pot influența în mod direct: acestea sunt strategii de rapoarte; grafice de organizare și linii de raportare; procese formale și sisteme IT. Elementele Soft, pe de altă parte, pot fi mult mai dificil de descris, fiind mai puțin tangibile și mai mult influențate de cultura. Cu toate acestea, elementele soft sunt la fel de importante ca elementele hard în cazul în care organizația este pe punctul de a avea succes [188].



**Fig. 3.12. Modelul 7-S (Mc Kinsey) pentru evaluarea strategiei în cadrul OMF**

Sursa: Adaptat de autor în baza [110, p.47].

O altă sub-etapă este *activitatea de control strategic*, care are rolul de a asigura realizarea obiectivelor OMF în condiții de eficiență. Controlul este necesar pentru a anticipa problemele ce pot să apară, pentru a readapta programele la cerințele de realizare a obiectivelor organizației, pentru a corecta sau reactualiza programele atunci când este necesar. Un instrument de management este Balanced Scorecard, care aduce o îmbunătățire față de sistemul managerial tradițional de planificare și control prin faptul că încorporează și alte instrumente decât cele financiare.

Acest instrument l-am utilizat la etapa a doua de evaluare a modelului. BSC transpune misiunea și strategia unei organizații într-un set comprehensiv de indicatori de performanță care asigură un model pentru sistemul de măsurare strategic și managerial. BSC completează indicatorii financiari ai performanțelor din trecut cu factorii determinanți ai performanțelor viitoare. Indicatorii și obiectivele acestui sistem derivă din viziunea și strategia organizației. Balanced Scorecard elimină lipsa unui proces sistematic pentru implementarea și obținerea feedback-ului în ceea ce privește strategia. Procesele manageriale construite în jurul unui Balanced Scorecard permit alinierea și concentrarea acțiunii asupra strategiei pe termen lung.

Evaluarea performanțelor implică măsurarea rezultatelor acțiunilor întreprinse, iar controlul apare ca o comparație între rezultatele dorite și cele obținute. În același timp, modelul de management strategic recomandă organizațiilor să fie unice. Există un real și puternic pericol de standardizare strategică și operațională. O strategie bună determină concomitent diferențierea organizațiilor și optimizarea activităților lor [81].

Controlul implementării strategiei implică evaluarea unor aspecte calitative. Prin urmare, în acest scop poate fi folosit modelul de evaluare dezvoltat de Seymour Tilles, ce se axează pe următoarele întrebări pe care trebuie să le pună cel care implementează strategia:

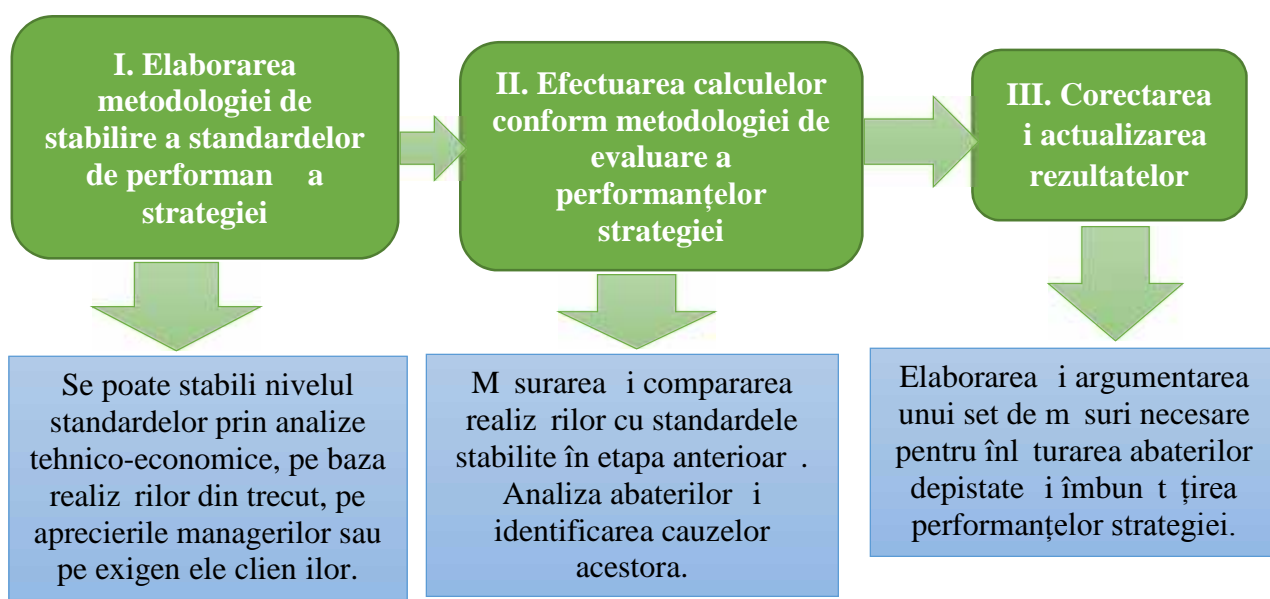
1. Este strategia aleasă consistentă ?
2. Există concordanță între strategia aleasă și mediul înconjurător?
3. Există resurse disponibile pentru susținerea strategiei?
4. Este acceptabil riscul asumat?
5. Este corespunzător orizontul de timp al strategiei?
6. Este realizabilă strategia aleasă ?
7. Este strategia în concordanță cu sistemul de valori al celor ce o formează ?
8. Este o strategie responsabilă social? [8, p.224].

Controlul strategic este o etapă a procesului de management strategic în cadrul căreia se urmărește ca strategia organizației, care se aplică, să identifice problemele apărute și cele potențiale, să facă corecțiile necesare pentru a asigura conformitatea performanțelor realizate cu standardele stabilite. Procesul de control strategic în cadrul OMF presupune două faze:

- faza de măsurare și comparare prin care se determină gradul de corespundere a performanței actuale sau reale cu standardul performanței. Managerii trebuie să precizeze abaterile acceptabile, iar dacă din comparație rezultă abateri inacceptabile este necesar să se ia măsuri de redresare a situației;

- faza de actualizare și corectare implică două momente decizionale, și anume: modelarea performanței și modificarea planurilor strategice și a standardelor de performanță [99, p.236].

În figura 3.13 este prezentat schematic procesul de control strategic pentru organizațiile de microfinanțare din Republica Moldova.



**Fig. 3.13. Schema procesului de control strategic pentru OMF din Republica Moldova**

Sursa: Elaborat de autor în baza [99, p.237].

Evaluarea modelului de management strategic pentru OMF din Republica Moldova necesită nu doar stabilirea poziției pe piață, dar și stabilirea poziției în care își propune să ajungă în viitor. Astfel, în viziunea noastră, factorii prioritari pentru un bun model strategic sunt:

- ✓ Implicarea tuturor salariaților organizației în procesele strategice;
- ✓ Cunoașterea concurenților. Ideile bune ale concurenței trebuie să fie preluate și cultivate ținând cont de condițiile specifice;
- ✓ Acceptarea repetirii unui exercițiu strategic timp de mai mulți ani, pentru a deveni pe deplin competitiv și eficient. Practica internațională arată că, de regulă, sunt necesari 3-4 ani pentru elaborarea și aplicarea unei strategii optime. Este important ca OMF să sesizeze de la început aceasta și să procedeze în consecință.

Deci, transparența strategiei și a managementului în general este fundamentul funcționării competitive, care, în prezent, se bazează pe conlucrare în organizații și pe contacte strânse cu clienții și organizațiile de microfinanțare.

### 3.4. Concluzii la capitolul 3

Cercetările din capitolul al treilea denot că există rezerve în domeniul susținerii pieței de microfinanțare atât din partea autorităților de guvernare, cât și din partea organelor de reglementare CNPF. Importanța strategică de dezvoltare a sectorului de microfinanțare trebuie să fie percepută îndeosebi de către managerii instituțiilor OMF. Pentru a demonstra importanța dezvoltării managementului strategic în cadrul OMF, obiectivul principal al cercetării a fost elaborarea unui model de perfecționare a managementului strategic în cadrul OMF.

Cercetările demonstrează că procesul desfășurării managementului strategic în cadrul OMF din Republica Moldova nu este dificil de executat, iar managerii organizației nu respectă întotdeauna etapele procesului de management strategic. Astfel, modelul presupune abordarea coerentă a analizei mediului extern și intern al organizației, formularea alternativelor strategice, evaluarea situației etc., respectiv tot ce se bazează pe utilizarea și calitatea informațiilor necesare. Deci, elaborarea modelului de management strategic pentru OMF a fost parcurs sub spectrul instrumentarului de management strategic:

➤ Pentru evaluarea situației actuale a unei organizații de microfinanțare, autorul a propus formularea unui interviu-sondaj în baza unui *chestionar privind evaluarea managementului strategic în cadrul organizației de microfinanțare*;

➤ Pentru identificarea modelului de analiză a mediului înconjurător vine în ajutor instrumentul managementului strategic – modelul PESTLE, pentru identificarea factorilor ce parvin din mediul înconjurător;

➤ Pentru sistematizarea mediului intern al OMF s-a utilizat instrumentul strategic analiza SWOT, care presupune analiza punctelor tari și slabe ale mediului intern al OMF, precum și a oportunităților și pericolelor, caracteristice mediului extern al organizației sau sectorului de microfinanțare;

➤ Pentru alegerea tipurilor de strategii potrivite în condițiile actuale de dezvoltare a sectorului de microfinanțare s-au utilizat mai multe instrumente strategice, ca: matricea Boston Consulting Group (BCG) și matricea Arthur D. Little (ADL).

➤ A fost elaborat un model de Plan strategic de dezvoltare pentru o organizație de microfinanțare din Republica Moldova, în care se formulează componentele strategiei: obiectivele strategice, opțiunile strategice, termenele, resursele, avantajele competitive și persoanele responsabile.

➤ Se propune implementarea modelului BSC în cadrul OMF, ca exemplu de implementare OMF „Prime Capital”. Această abordare modernă este deja implementată în diverse instituții de microfinanțare sau nebancale din Uniunea Europeană. Astfel, autorul propune ca un astfel de

model de management modern, printre care și strategic, să fie implementat pentru toate organizațiile de microfinanțare din Republica Moldova.

➤ A fost efectuată analiza lanțului valoric pentru produsele și serviciile financiare oferite de OMF, în dependență de valoarea adăugată sau profitul generat de fiecare participant al lanțului valoric.

➤ A fost propus un alt model de evaluare a strategiei bazat pe ipoteza apte variabile Modelul 7-S al lui Mc Kinsey, acest model aduce în prim plan apte factori care sunt foarte importanți pentru succesul unei organizații.

Evaluarea modelului de management strategic pentru organizațiile de microfinanțare din Republica Moldova necesită nu doar stabilirea poziției pe piață, dar și stabilirea poziției în care își propune să ajungă în viitor. Astfel, rezultatele obținute pot fi utilizate de managerii organizației de microfinanțare în cadrul fiecărui OMF din Republica Moldova pentru a atinge nivelul dorit de performanță economică pe un termen de 3-5 ani. Noile modele manageriale strategice ale microfinanțării pot avea impact multiplu în direcția dezvoltării durabile a mediului rural și mediului de afaceri din Republica Moldova.

## CONCLUZII GENERALE I RECOMANDARI

În rezultatul cercetărilor efectuate, autorul a constatat că aspectele specifice privind perfecționarea procesului de management strategic în domeniul microfinanțării din Republica Moldova au fost cercetate în baza lucrărilor autorilor autohtoni și străini. În acest context, în teză a fost realizată abordarea complexă privind fundamentarea teoretică și metodologică a managementului strategic din cadrul organizațiilor de microfinanțare prin identificarea modelului de management strategic existent în vederea elaborării recomandărilor de perfecționare a acestuia prin utilizarea indicatorilor de performanță strategică.

În urma analizei privind situația sectorului de microfinanțare din Republica Moldova, s-a constatat și s-a precizat existența problemei cu privire la perfecționarea managementului strategic în cadrul organizațiilor de microfinanțare. Prin urmare, pentru formularea unei viziuni moderne cu privire la perfecționarea managementului strategic în cadrul OMF, în mod cert, a condiționat studierea conținutului și particularitățile instrumentelor modelelor de management strategic, cât și a practicilor internaționale în cadrul OMF. Cercetarea s-a axat pe studierea strategiilor de dezvoltare a instituțiilor de microfinanțare la nivel internațional. Un rol important este diagnosticarea strategică a sectorului de microfinanțare din Republica Moldova prin formularea metodologică a setului de indicatori de evaluare a gradului strategic în cadrul OMF din țară, care ar impulsiona dezvoltarea sectorului.

Atingerea obiectivelor menționate ce vizează realizarea cercetărilor teoretice, metodologice și aplicative referitoare la tema abordată permit prezentarea următoarelor **rezultate:**

1. Studiarea abordărilor conceptuale ale strategiei și ale managementului strategic, în cadrul organizației de microfinanțare, care a permis autorului elaborarea schemei modelului de management strategic în cadrul organizațiilor de microfinanțare (§1.2, p.39), evidențiind etapele, componentele și caracteristicile esențiale și prezentarea argumentelor de rigoare privind necesitatea introducerii în circulație a conceptului de management strategic în cadrul organizațiilor de microfinanțare.

2. Definirea particularităților manageriale în domeniul organizațiilor, în realizarea unei cercetări ample asupra modelelor clasice (§1.2, p.30, Anexa 5) și moderne ale managementului strategic (§1.2, p.31), delimitând formele de strategii, principiile de funcționalitate ale modelelor strategice (modele strategice clasice: I. Ansoff, G. Hofer și D. Shendel, R. Daft, K. Andrews, J. Carles; modele strategice moderne: Wheelen și Hunger, Pearce și Robinson, modelul 7-S al lui Mc Kinsey) etc., aducând, prin aceasta, o direcție nouă și o contribuție importantă la îmbogățirea limbajului economic de specialitate.



3. Dezvoltarea noțiunii de microfinanțare și fundamentarea conceptului de microfinanțare clasic (§1.3, p.40 Anexa 8) și modern (§1.3, p.47) prin identificarea trăsăturilor definitorii ale modelului de microfinanțare, la nivel internațional. Autorul a realizat o investigație aparte cu privire la analiza comparativă a strategiilor de dezvoltare a instituțiilor de microfinanțare la nivel internațional, ca exemplu s-a luat practica europeană, România și Rusia (§2.1, p.61).

4. Diagnosticarea strategică a sectorului de microfinanțare din Republica Moldova a favorizat decizia autorului de a elabora metodologia de evaluare a performanței strategice a OMF prin prisma unui sistem de indicatori (§2.2, p.68). Potrivit rezultatelor obținute, autorul a formulat următoarele **concluzii**:

- Evoluțiile mediului economic autohton asupra sectorului de microfinanțare în perioada de criză și post criză economic și financiar au permis să constatăm că sectorul de microfinanțare este considerat unul stabil și rămâne a fi o alternativă viabilă sau o soluție care ar putea relansa piața de creditare din Moldova. Totuși, pe fondul unei crize a creditelor care se resimte tot mai mult pentru mediul de afaceri din Republica Moldova, în anul 2017, instituțiile de microfinanțare, ca sursă de finanțare alternativă la creditele bancare, au acordat cele mai multe împrumuturi din perioada analizată 2010-2017 (de 4 ori mai mult în anul 2017 față de anul 2010, iar sectorul bancar au acordat de 1,4 ori mai mult) (§2.2, p.78-79);

- Se înregistrează creșterea stabilității financiare a sectorului de creditare nebancaară în anul 2018, datorită sporirii continue a capitalului propriu, a constituit 2,4 mlrd. lei. De asemenea, la finele anului 2018, s-a majorat semnificativ și portofoliul de împrumuturi și leasing financiar, care a înregistrat peste 6,4 miliarde lei, având o creștere de 40% față de 2017, iar valoarea medie a unui împrumut a constituit 14,2 mii lei.

- Pentru a soluționa problema accesului la finanțare în Republica Moldova (în mare parte, dominat de sectorul bancar), autorul a considerat, de asemenea, oportun realizarea unei analize comparative a sectorului de microfinanțare cu sectorul bancar prin prisma indicatorilor de performanță strategică, având la bază următorii indicatori: 1) gradul de intermediere financiară, 2) analiza creditelor și împrumuturilor acordate de către instituțiile financiare bancare și nebancaare; 3) evaluarea multiplicatorului capitalului (EM – Equity Multiplier) sau Efectul de pârghie; 4) indicatorii solvabilității organizațiilor de microfinanțare și a bancilor; 5) rata generală a îndatoririi (levierul financiar); 6) indicatorii profitabilității; 7) gradul de concentrare pe piața bancară și nebancaară (CR-4 și HHI). În acest context, o contribuție importantă a autorului s-a reflectat prin elaborarea unor caracteristici definitorii cu privire la deosebirea activității de microfinanțare de cea bancară (§2.2, p.91).

- În vederea perfecționării procesului de management strategic în cadrul OMF, autorul a

identificat principalele etape ale procesului de management strategic la trei lideri ai pieței de microfinanțare (Micorinvest, Prime Capital și S.A. Corporația de Finanțare Rural ) (§2.3, p.92).

- Ca urmare a investigațiilor realizate de c tre autor, influența factorilor sub aspect general (situa ia economic a rii, politic , social-economic i sub aspect internațional) asupra sectorului de microfinan are prezint oportunit și principale pentru IMM-uri în oferirea accesului de servicii financiare, crearea noilor locuri de munc , construind un instrument important în dezvoltarea antreprenoriatului i cre terea indicatorilor macroeconomici ai ț rii (§2.2, p.74).

5. Din punct de vedere strategic, pentru realizarea unui model de management strategic pentru OMF, autorul propune implementarea celor mai bune practici de activitate a OMF atât din UE, cât i din alte regiuni ale lumii pentru formularea unui model coerent adaptat la standardele Republicii Moldova. Pentru elaborarea unui astfel de model s-a luat ca exemplu instrumentul *codul european de bun conduit i bunele practici* al organizațiilor de microfinan are din Marea Britanie (§3.1, p.112, Anexa 17);

6. O atenție important în lucrare a vizat i faptul, c autorul a pus accentul pe caracterul dezvolt rii i al menținerii instituțiilor de microfinan are pe piață în condițiile actuale, în funcție de strategia i tactica managerial . De aceea, ca elemente importante ale managementul strategic, autorul a determinat prin analiza instrumentarului managerial strategic, *procesul de management strategic* în cadrul organiza iilor de microfinan are din Republica Moldova. În această direcție, autorul a delimitat câteva etape de cercetare pentru formularea strategiei în cadrul organiza iei de microfinan are, i anume: 1) ini ierea strategiei (Sondaj în baza de interviu-chestionare); 2) analiza strategiei (analiza SWOT, PEST, analiza competi iei etc.); 3) formularea strategiei (instrumente de cercetare-dezvoltare); 4) implementarea strategiei (instrumente de control); 5) controlul i evaluarea strategiei (Balanced Scorecard) (§3.2, p.114).

În contextul celor expuse mai sus, **problema științific important soluționat** în domeniul de cercetare const în *formularea i fundamentarea* unei viziuni moderne cu privire la perfecționarea managementului strategic ce vizeaz organizațiile de microfinan are *prin formularea* metodologic a setului de indicatori de evaluare a gradului strategic în cadrul organizațiile de microfinan are din țar , *fapt ce ar contribui* la dezvoltarea sectorului i ar oferi finanț ri mai mari atât pentru IMM-uri, cât i pentru populație, prin *aplicarea* instrumentelor i modelelor strategice manageriale.

**Soluționarea problemei majore subscris temei cercet rii a permis autorului formularea urm toarelor recomand ri**, care se pot integra în politica statului de dezvoltare a economiei, în Strategia Național de Dezvoltare „Moldova 2020”, în Strategia de dezvoltare a pieței financiare nebankare pe anii 2018-2022 i a Planului de acțiuni, fiind în concordanță cu prevederile Acordului de Asociere Republica Moldova – Uniunea European :

1. CNPF trebuie să țin cont de evoluțiile în sectorul de microfinanare autohton, în particular, cele care vizează gradul de concentrare și funcționalitatea globală a relațiilor de piață nebancaară. Totodată, în vederea creșterii competitivității sectorului de microfinanare autohton, CNPF trebuie să faciliteze, în continuare, atât dezvoltarea infrastructurii nebancaare, cât și aplicarea în activitatea OMF a prevederilor normelor prudențiale și ale standardelor internaționale. De asemenea, CNPF trebuie să acorde o atenție sporită managementului strategic din cadrul fiecărei organizații și să încurajeze OMF în acest proces. Pentru o dezvoltare continuă, recomandăm OMF utilizarea metodologiei noi, propuse de autor, cu privire la perfecționarea modelului de management strategic la nivel de organizație (§3.3, p.120).

2. Propunem includerea unui nou instrument de microfinanțare, numit *micro garantarea*, acest instrument s-a dezvoltat mult atât în Europa, cât și în România, situându-se pe locul al doilea în volumul garanțiilor acordate de IMM-uri. Astfel, micro garantarea, în situații de criză economică, reprezintă o importantă sursă de atragere a fondurilor bănești, în deosebi pentru antreprenorialul mic și mijlociu. În acest context, Comisia Europeană a creat instrumentul de microfinanțare EaSi cu orientare directă spre micro garantare (§2.1, p.56).

3. Propunem realizarea procesului de management strategic în cadrul organizațiilor de microfinanare din Republica Moldova sub forma unui model strategic care să cuprindă următoarele etape importante: *inițierea strategiei, fundamentarea strategiei, formularea strategiei, elaborarea strategiei, implementarea strategiei, evaluare și control* prin corelarea instrumentelor managementului strategic (SWOT, PESTLE, ADL-LC, Balanced Scorecard sau tabloul de bord echilibrat, Modelul 7-S, etc.), (§3.3, p.121).

4. Pentru implementarea eficientă a strategiilor recomandate pentru OMF, se propune introducerea *postului de manager strategic* în cadrul OMF (§3.3, p.137).

5. Propunem buna *funcționarea a birourilor istoriilor de credit* și impunerea cerințelor față de instituțiile de microfinanare de a prezenta informații despre clienți (lipsa de informații despre istoria de creditare a beneficiarilor duce la sporirea riscurilor pentru creditori) (§3.1, p.110).

6. Asigurarea transparenței în activitatea de microfinanare și respectarea principiului concurenței loiale prin calcularea anuală a indicatorilor de concentrare a acestui segment de piață (CR-4 și HHI-Indicele Herfindahl-Hirschman) (§2.2, p.89-90).

7. Instruirea și dezvoltarea capacității sectorului de microfinanare prin pregătirea profesională continuă prin programe educaționale, de formare sau de consultanță etc. în domeniul dat (cauza fiind: nivelul insuficient de pregătire profesională a personalului asociațiilor și OMF).

8. Îmbunătățirea educației financiare nebankare în rândul populației prin dezvoltarea unor programe de educație financiară a populației în vederea sporirii gradului de înțelegere a angajamentelor asumate în cadrul contractelor de credit nebankar/împrumut.

În contextul ultimelor evenimente din domeniul sectorului financiar nebankar, autoritățile Republicii Moldova trebuie să stimuleze concurența pe întreg sistem financiar autohton pentru ca băncile comerciale, companiile de leasing, instituțiile de microfinanțare etc. să se dezvolte în paralel și să concureze loial pe piața financiară. Implementarea recomandărilor și propunerilor, elaborate de autor, vor permite instituțiilor de microfinanțare să devină o concurență reală a sistemului bancar și să asigure o dezvoltare continuă a pieței financiare prin orientarea acestora spre perfecționarea managementului strategic.

## BIBLIOGRAFIE

### În limba română

1. Allaire Yvan. Management strategic: strategiile succesului în afaceri. Bucure ti: Editura Economic , 1998. 557 p.
2. Arpinte D. Microcreditarea ca instrument pentru incluziune social . In: Calitatea Vie ii. Anul XXVI, 2015, nr. 2, p. 155-166. [Accesat 23 octombrie 2018]. Disponibil: <http://www.revistacalitateavietii.ro/2015/CV-2-2015/06.pdf>
3. Asocia ia Societ ilor Financiare - Alb Români. Pia a Institu iilor Financiare Nebancare din România = The Non-Banking Financial Institutions Market in Romania. 2012. [Accesat 13 octombrie 2018]. Disponibil: [http://www.alb-leasing.ro/Documents/publicatii/catalog\\_alb\\_2012.pdf](http://www.alb-leasing.ro/Documents/publicatii/catalog_alb_2012.pdf)
4. Banca Na ional a Moldovei. Titlul articolului. [Accesat 23 octombrie 2018]. Disponibil: [www.bnm.md](http://www.bnm.md)
5. Banca Na ional a României. [Accesat 22 octombrie 2018]. Disponibil: <http://www.bnr.ro/PublicationDocuments.aspx?icid=15748>
6. Banca Na ional a României. Raport anual 2017, [Accesat 26 octombrie 2018]. Disponibil: [https://www.bnr.ro/Publicatii-periodice-204.aspx#ctl00\\_ctl00\\_CPH1\\_CPH1\\_3043\\_panelBox\\_Title](https://www.bnr.ro/Publicatii-periodice-204.aspx#ctl00_ctl00_CPH1_CPH1_3043_panelBox_Title)
7. Banca Na ional a României. Sondaj privind accesul la finan are al companiilor nefinanciare din România. [Accesat 21 noiembrie 2017]. Disponibil: <http://www.bnr.ro/PublicationDocuments.aspx?icid=15748>
8. B canu Bogdan. Managementul Strategic. Bucure ti: Teora, 1999. 295 p.
9. B canu Bogdan. Practici de management strategic: metode i studii de caz. Ia i: Polirom, 2006. 328 p.
10. Biroul Na ional de Statistic al Republicii Moldova. [Accesat 18 octombrie 2018]. Disponibil: [www. statistica.md](http://www.statistica.md)
11. Bu machiu E. Managementul activit ții financiare a b ncilor comerciale în perioada de tranzi ie: teza de doctor. Academia de Studii Economice din Moldova. Chi in u, 1999. 135 p.
12. Catan P., Be ivu A. Practica planific rii strategice. In: Lucr ri tiin ifice: Economia de pia la etapa actual : realiz ri i perspective. Chi in u: UASM, 2001, partea II, p. 146-149.
13. Catan P., Popa V. Evaluarea stabilit ii financiare a sectorului de microfinan are din Republica Moldova = Financial stability review of the microfinance sector in Moldova. In: Economie i Sociologie = Economy and Sociology. 2013, nr. 3, p. 89-95.
14. Catan P., Popa V. Reglementarea institu iilor financiare nebancare. In: Mecanismul asigur rii competitivității i calitat ii cre terii economice în condi iile moderniz rii economiei: materialele conferin ei interna ionale tiin ifico-practice, edi ia a V-a, 20-21 noiembrie, 2014. Universitatea Slavon . Chi in u, 2014. [Accesat 22 septembrie 2018]. Disponibil: [http://www.surm.md/images/2014/11\\_2014/progr%20confer%20us%202014\\_site.pdf](http://www.surm.md/images/2014/11_2014/progr%20confer%20us%202014_site.pdf)
15. Catan P., Popa V. Stabilitatea financiar a institu iilor financiare nebancare din Republica Moldova In: Cre terea economic în condi iile globaliz rii = Economic growth in conditions of globalization : conferin a interna ional tiin ifico-practic , edi ia a IX-a, 16-17 octombrie 2014. Institutul Na ional de Cercet ri Economice. Chi in u: Complexul Editorial INCE, 2014, vol. II, p. 92-97.

16. Catan P., Țepelici V. Dezvoltarea sectorului de microfinanare din Republica Moldova: evoluții și provocări. In: Creșterea economică în condițiile globalizării = Economic growth in conditions of globalization: conferința internațională științifico-practică, ediția a VII-a, 18-19 octombrie 2012. Institutul de Economie Financiară și Statistică. Chișinău: Complexul Editorial al IEFS, 2012, vol. II, p. 270-277
17. Catan P., Țepelici, V. Rolul managementului strategic în activitatea instituțiilor bancare din Republica Moldova = The role of strategic management in the activity of bank institutions in Moldova. In: Economie și Sociologie = Economy and Sociology. 2012, nr. 2, p. 99-105.
18. Cebotariov Alina. Noul cadru normativ va spori capacitățile organizațiilor de creditare nebancaresc de a rezista la diferiți factori de risc. [Accesat 27 octombrie 2018]. Disponibil: <https://capital.market.md/ro/content/alina-cebotariov-noul-cadru-normativ-va-spori-capacitatile-organizatiilor-de-creditare>
19. Cimpoeș D. Relevanța pieței financiare nebancaresc în dezvoltarea economiei Republicii Moldova. In: Potențialul de finanțare al pieței financiare nebancaresc și perspectivele dezvoltării acesteia : conferința științifică internațională, 27-28 noiembrie 2015. Academia de Studii Economice a Moldovei. Chișinău: ASEM, 2015, p. 19-25.
20. Ciobanu Ioan. Management strategic. Iași: Editura Polirom, 1998. 328 p.
21. Comisia Comunităților Europene. O inițiativă europeană de dezvoltare a microcreditelor în sprijinul creșterii și ocupării forței de muncă : comunicarea Comisiei către Consiliu, Parlamentul European, Comitetul Economic și Social European și Comitetul Regiunilor. COM 708 final. Bruxelles, 2007. [Accesat 25 octombrie 2018]. Disponibil: <http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2007/RO/1-2007-708-RO-F1-1.Pdf>
22. Comisia Europeană. Ce este instrumentul de microfinanare Progress? [Accesat 23 octombrie 2018]. Disponibil: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=836&langId=ro>
23. Comisia Europeană. Direcția Generală Politică Regională. Codul european de bună conduită pentru acordarea de microcredite. [Accesat 30 octombrie 2018]. Disponibil: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/thesfunds/doc/code\\_bonne\\_conduite\\_ro.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/thesfunds/doc/code_bonne_conduite_ro.pdf)
24. Comisia Europeană. Instrumente speciale de sprijin. [Accesat 24 octombrie 2018]. Disponibil: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/ro/funding/special-support-instruments/](http://ec.europa.eu/regional_policy/ro/funding/special-support-instruments/)
25. Comisia Națională a Pieței Financiare. Ghidul protecției consumatorului pe piața financiară nebancaresc din Republica Moldova. Chișinău, 2017. [Accesat 13 septembrie 2018]. Disponibil: <http://www.cnpf.md/file/spoturi/Ghid%20protectie%20consumator%20modificat%2023.01.2017.pdf>
26. Comisia Națională a Pieței Financiare. Rapoarte anuale 2010-2017. [Accesat 11 septembrie 2018]. Disponibil: [http://www.cnpf.md/file/Publicatii/Raport\\_Anual\\_2017.pdf](http://www.cnpf.md/file/Publicatii/Raport_Anual_2017.pdf), [https://www.cnpf.md/storage/old\\_site\\_files/file/Publicatii/Raport\\_Anual\\_2017.pdf](https://www.cnpf.md/storage/old_site_files/file/Publicatii/Raport_Anual_2017.pdf)
27. Consiliu Concurenței. Evoluția concurenței în sectoarele cheie: sectorul energiei electrice, sectorul transporturilor feroviare de marfă, sectorul telecomunicațiilor, sectorul de retail alimentar, sectorul asigurărilor, sectorul bancar. București, 2012. 83 p. [Accesat 13 octombrie 2018]. Disponibil: [http://www.consiliulconcurentei.ro/uploads/docs/items/bucket8/id8081/consiliul\\_concurentei\\_raport.pdf](http://www.consiliulconcurentei.ro/uploads/docs/items/bucket8/id8081/consiliul_concurentei_raport.pdf)
28. Corporația de Finanțare Rurală. [Accesat 14 octombrie 2018]. Disponibil: <http://www.rfc.md/date.php>

29. Cre u Daniela. Perfec ionarea managementului utilizând planificarea strategic de tip Balanced Scorecard. In: Revista Finanțe Publice și Contabilitate. 2014, nr. 7-8, p. 87.
30. 6 CARuri, membre UNCAR, au trecut de evaluarea Fondului European de Investi ii ca instituții de microfinan are. [Accesat 30 octombrie 2018]. Disponibil: <http://www.ies.org.ro/info-stiri/vrs/IDstire/925/t/6-caruri-membre-uncar-au-trecut-de-eva>
31. Diacunu, R. Institu iile financiare nebankare. Bucure ti: Editura C.H.Beck, 2011. 367 p.
32. Dinu E. Analiza economic și financiar a firmei. Bucure ti: Editura ASE, 2001. 166 p.
33. Doga Valeriu, eptelici V. Managementul strategic - prin prisma abord rilor teoretice. In: Buletinul științific al Universit ții de Stat „Bogdan Petriceicu Hasdeu” din Cahul, Seria tiințe Economice. 2010, nr. 1 (3), p. 84-96. [Accesat 22 septembrie 2018]. Disponibil: [http://usch.md/wp-content/uploads/2015/11/2010\\_BULETINUL\\_STIINTIFIC\\_13.pdf](http://usch.md/wp-content/uploads/2015/11/2010_BULETINUL_STIINTIFIC_13.pdf)
34. Doga-Mîrzac M, Șeptelici V. Analiza funcțion rii și organiz rii pieței financiare nebankare din Republica Moldova. In: Buletinul științific al Universit ții de Stat „Bogdan Petriceicu Hasdeu” din Cahul. Seria Științe Economice. 2011, nr. 2 (6), p. 38-47. [Accesat 10 septembrie 2018]. Disponibil: [http://usch.md/wp-content/uploads/2015/11/2011\\_BULETINUL\\_STIINTIFIC\\_26.pdf](http://usch.md/wp-content/uploads/2015/11/2011_BULETINUL_STIINTIFIC_26.pdf)
35. Erhan L. Strategii financiare de dezvoltare a întreprinderilor mici și mijlocii prin prisma asigur rii unei economii de pia funcționale: teza de doctor. Chi in u, 2013. 219 p.
36. Finan are Etica și Microcreditare: sesiune formare. Timi oara, 2012, 20 martie. [Accesat 22 septembrie 2018]. Disponibil: [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:V8eFS-qvpOsJ:www.apivs.ro/despre%2520noi/2012/societal/formare\\_martie/Finantare%2520Etica%2520si%2520Microcreditare.ppt+%&cd=2&hl=ru&ct=clnk](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:V8eFS-qvpOsJ:www.apivs.ro/despre%2520noi/2012/societal/formare_martie/Finantare%2520Etica%2520si%2520Microcreditare.ppt+%&cd=2&hl=ru&ct=clnk)
37. Fordos Geza. Managementul strategic: Analiza SWOT. In: Tribuna Economic . 2005, nr. 10, p. 17-20.
38. Gic O. A. Procesul managementului strategic în întreprinderile mici și mijlocii: teza de doctor. Cluj-Napoca, 2011. 303 p. [Accesat 03 septembrie 2018]. Disponibil: [https://doctorat.ubbcluj.ro/sustinerea\\_publica/rezumat/2011/management/Rezumat\\_Ro%20-%20Oana%20Adriana%20Gica.pdf](https://doctorat.ubbcluj.ro/sustinerea_publica/rezumat/2011/management/Rezumat_Ro%20-%20Oana%20Adriana%20Gica.pdf)
39. Glosar de termeni de incluziune financiar . [Accesat 23 septembrie 2018]. Disponibil: <http://www.microcreditare.ro/stiri/4067/GLOSAR-DE-TERMENI-DE-INCLUZIUNE-FINANCIAR%C4%82>
40. Hîncu Vasile. Fundamentele evalu rii performanței bugetare la nivelul administrației publice centrale: teza de doctor. Chi in u, 2016. 212 p.
41. Hot rârea **Comisiei Na ionale a Pie ei Financiare** cu privire la aprobarea Regulamentului cu privire la clasificarea împrumuturilor acordate și dobînzilor calculate de organiza iile de microfinan are: nr. 11/1 din 14.03.2012. In: Monitorul Oficial al Republicii Moldova. 2012, nr. 60-62, p. 81-82. [Accesat 24 octombrie 2018]. Disponibil: <http://lex.justice.md/index.php?action=view&view=doc&lang=1&id=342619>
42. Hot rârea **Comisiei Na ionale a Pie ei Financiare** privind aprobarea Instrucțiunii cu privire la raportarea organizațiilor de microfinanțare: nr. 52/6 din 24.09.2015. In: Monitorul Oficial al Republicii Moldova. 2016, nr. 184-192, p. 204-217. [Accesat 26 octombrie 2018]. Disponibil: <http://lex.justice.md/index.php?action=view&view=doc&lang=1&id=365620>
43. Hot rârea **Comisiei Na ionale a Pie ei Financiare** cu privire la aprobarea unor

- Regulamente. Regulamentul cu privire la modul de avizare și înregistrare a organizațiilor de creditare nebancară în Registrul organizațiilor de creditare nebancară autorizate.
- Regulamentul cu privire la transparența structurii de proprietate a organizațiilor de creditare nebancară: nr. 41/4 din 17.09.2018. In: Monitorul Oficial al Republicii Moldova. 2018, nr. 366-376, p. 273-278. [Accesat 23 octombrie 2018]. Disponibil: <http://lex.justice.md/index.php?action=view&view=doc&lang=1&id=377436>
44. Hotărârea Guvernului Republicii Moldova despre aprobarea Planului de măsuri privind pregătirea pentru Anul Internațional al Microcreditului-2005: nr. 723 din 13.06.2003. In: Monitorul Oficial al Republicii Moldova. 2003, nr. 123-125, p. 64-66. [Accesat 26 octombrie 2018]. Disponibil: <http://lex.justice.md/index.php?action=view&view=doc&lang=1&id=304252>
45. Iftimoaie C., Porojan D. Dezvoltarea locală durabilă în contextul globalizării. București: Irecson, 2008.
46. Istocescu Amedeo. Strategia și managementul strategic al organizației. Concepte fundamentale. Aplicații manageriale. București: ASE 2005. 212 p. [Accesat 12 iunie 2018]. Disponibil: <http://www.biblioteca-digitala.ase.ro/biblioteca/carte2.asp?id=258&idb>
47. Istudor N., Popescu G. Probleme de politică agrară. Asocierile și cooperarea în agricultură. București: Editura ASE, 2017, 71 p. [Accesat 11 octombrie 2018]. Disponibil: <http://www.rndr.ro/documente/brosuri/Asocieria-si-cooperarea-in-agricultura.pdf>
48. Ivorschi R. Analiza SWOT - instrument managerial pentru eficientizarea activității. Academia de Studii Economice din București. In: Romanian Statistical Review. 2012, nr. 5, p. 58-65. [Accesat 13 octombrie 2018]. Disponibil: [http://www.revistadestatistica.ro/wp-content/uploads/2014/02/RRS\\_5\\_2012\\_A6\\_ro.pdf](http://www.revistadestatistica.ro/wp-content/uploads/2014/02/RRS_5_2012_A6_ro.pdf)
49. Kenichi Ohmae. Inteligența strategului. Arta afacerilor în Japonia. Trad. Cosmin Crișan. București: Editura Teora, 1998. 248 p.
50. Kotler Philip, Caslione John A. Chaotics: management și marketing în era turbulențelor. București: Editura Publica, 2009. 248 p.
51. Kubinschi M. Sectorul financiar nebancară și stabilitatea financiară. National Bank of Romania. 2015. [Accesat 29 octombrie 2018]. Disponibil: <http://www.alb-romania.ro/Documents/2015/Matei%20Kubinschi%20Plenara.pdf>
52. Lege pentru aprobarea Strategiei de dezvoltare a pieței financiare nebancară pe anii 2018–2022 și a Planului de acțiuni pentru implementarea acesteia: nr. 129 din 13.07.2018. In: Monitorul Oficial al Republicii Moldova. 2018, nr. 321-332, p. 14-29. [Accesat 02 octombrie 2018]. Disponibil: <http://lex.justice.md/index.php?action=view&view=doc&lang=1&id=376871>
53. Lege cu privire la organizațiile de creditare nebancară: nr. 1 din 16.03.2018. In: Monitorul Oficial al Republicii Moldova. 2018, nr. 108-112, p. 7-12. [Accesat 02 octombrie 2018]. Disponibil: <http://lex.justice.md/index.php?action=view&view=doc&lang=1&id=374785>
54. Lege cu privire la organizațiile de microfinanțare: nr. 280-XV din 22.07.2004. In: Monitorul Oficial al Republicii Moldova. 2004, nr. 138-146, p. 7-9. [Accesat 24 octombrie 2018]. Disponibil: <http://lex.justice.md/index.php?action=view&view=doc&lang=1&id=313073>
55. Lege pentru aprobarea Strategiei de dezvoltare a pieței financiare nebancară pe anii 2011-2014: nr. 35 din 03.03.2011. In: Monitorul Oficial al Republicii Moldova. 2011, nr. 70-73,



- p. 9-23. [Accesat 14 noiembrie 2017]. Disponibil:  
<http://lex.justice.md/index.php?action=view&view=doc&lang=1&id=338267>
56. Lege pentru aprobarea Strategiei naționale de dezvoltare „Moldova 2020”: nr. 166 din 11.07.2012. In: Monitorul Oficial al Republicii Moldova. 2012, nr. 245-247, p. 5-28. [Accesat 02 octombrie 2018]. Disponibil:  
<http://lex.justice.md/index.php?action=view&view=doc&id=345635>
  57. Lege pentru modificarea și completarea Legii nr. 192-XIV din 12 noiembrie 1998 privind Comisia Națională a Valorilor Mobiliare: 129-XVI din 07.06.2007. In: Monitorul Oficial al Republicii Moldova. 2007, nr. 94-97, p. 12-15.
  58. Lege privind Comisia Națională a Valorilor Mobiliare: nr. 192-XIV din 12.11.1998. In: Monitorul Oficial al Republicii Moldova. 1999, nr. 22-23, p. 4-7.
  59. Legea asociațiilor de economii și împrumut: nr. 139-XVI din 21.06.2007. In: Monitorul Oficial al Republicii Moldova. 2007, nr. 112-116, p. 11-20. [Accesat 12 octombrie 2018]. Disponibil: <http://lex.justice.md/md/324779/>
  60. Legea privind instituțiile financiare nebancare: nr. 93 din 8 aprilie 2009. In: Monitorul Oficial al României. Partea I. 2009. [Accesat 22 octombrie 2018]. Disponibil:  
<http://www.bnr.ro/apage.aspx?pid=404&actId=322427>
  61. Management strategic și planificare strategică în instituțiile publice. 2015, 33 p. [Accesat 12 octombrie 2018]. Disponibil:  
<http://www.anfp.gov.ro/R/Doc/2015/Proiecte/Incheiate/MAPN/7.%20Materiale%20de%20formare%20Planificare%20strategica.pdf>
  62. Managementul strategic: Analiza SWOT. In: Tribuna Economică. 2004, nr. 9, p. 19-20. ISSN 1018-0451, Scholtz Bela. Programarea strategică a microîntreprinderilor. In: Tribuna economică. 2004, nr. 9, p. 19-20. ISSN 1018-0451.
  63. Marchi M., Petean F. Managementul Strategic al resurselor umane - o perspectivă românească. Centrul de Dezvoltare Managerială. Cluj-Napoca, 2000. 131 p.
  64. Microfinanțarea - o soluție alternativă. In: Tribuna Economică. 2009, nr. 38, 23 septembrie, p. 80.
  65. Microfinanțarea - o soluție viabilă pentru spațiul rural. In: Economistul. 2015, nr. 47-48 (247-248), 30 noiembrie, p. 16.
  66. Microfinanțarea, o soluție pentru firmele excluse din sistemul bancar. [Accesat 28 septembrie 2018]. Disponibil: <http://www.esimplu.ro/articole/finantare/6563-microfinantarea-o-solutie-pentru-firmele-excluse-din-sistemul-bancar>
  67. Microinvest - finanțarea afacerilor mici și mijoci: raport anual. 2004, 31 decembrie. 16 p. [Accesat 13 octombrie 2018]. Disponibil: [http://microinvest.md/wp-content/uploads/2016/03/MI\\_Annual-Report\\_2004.pdf](http://microinvest.md/wp-content/uploads/2016/03/MI_Annual-Report_2004.pdf)
  68. Ministerul Economiei al Republicii Moldova. Oportunități de finanțare a antreprenoriatului în RM: ghid informativ. Chișinău, 2005. 96 p.
  69. Mîrzac Viorica. Particularitățile implementării mecanismelor financiare în instituțiile de microfinanțare din Republica Moldova: teza de doctor. Chișinău, 2010. 230 p.
  70. Muscă D. Forme de asociere agricole în UE. București: Editura Miron, 2000.
  71. Nane Marcela. Managementul Strategic al întreprinderii și provocările tranziției. București: All Beck 2000. 334 p.

72. Nicolescu Ovidiu. Strategii manageriale de firm . Bucure ti: Editura Econmica, 1998. 576 p.
73. Oleniuc Maria. Implementarea principiilor strategiilor de management la întreprinderile din complexul agroalimentar: tez de doctor, Chi in u, 2011. 199 p.
74. Ordonan a Guvernului privind reglementarea unor m suri financiar-fiscale: nr. 28 din 03 februarie 2006. In: Monitorul Oficial al României. 2006, nr. 89 [Accesat 12 octombrie 2018]. Disponibil: [http://www.clr.ro/rep\\_htm/OG28\\_2006.htm](http://www.clr.ro/rep_htm/OG28_2006.htm)
75. Parlamentul European, Consiliul Uniunii Europene. Decizia de instituire a unui instrument european de microfinanțare Progress pentru ocuparea forței de munc i incluziune social : nr. 283 din 25 martie 2010. In: Jurnalul Oficial al Uniunii Europene. 2010, 7 aprilie, p. 1-5. ISSN 1830-3625. [Accesat 14 noiembrie 2018]. Disponibil: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2010:087:0001:0005:RO:PDF>
76. Pepenel, Valentin, Alexiu Mircea, Kearns John, Rus C lin, Saad Haroon, Vețan Mihaela. Antreprenorialul social o ans pentru comunit țile de romi. 2012, septembrie. [Accesat 27 octombrie 2018]. Disponibil: [http://www.ies.org.ro/library/files/raport\\_final\\_antreprenoriat\\_social\\_.pdf](http://www.ies.org.ro/library/files/raport_final_antreprenoriat_social_.pdf)
77. Perciun R., Cuhal R., Clichici D., Timofei O., Popa V., Petrova T. Stabilitatea financiar a economiei în tranzi ie. Institutul Na ional de Cercet ri Economice. Chi in u: INCE, 2015. 416 p.
78. Perciun R., Popa V. Strategiile de dezvoltare a instituțiilor de microfinan are la nivel interna ional. In: Regional sustainable development - through competitiveness, innovation and human capital : international conference regional, 29-30 october 2015. Satu Mare, Romania, 2015, p. De concretizat pagina
79. Perfecționarea managementului utilizînd planificarea strategic de tip balanced scorecard. În: Revista Finanțe Publice și Contabilitate. Serie nou anul XXV, NR.7-8/ iulie-august 2014, ISSN 1582-9772, 88 p.
80. Peter F. Drucker. Managementul viitorului. Bucure ti: Editura ASAB, 2004. 304 p.
81. Popa Ion. Management strategic. Bucure ti: Editura ASEM, 2011. 126 p.
82. Popa V. Dezvoltarea instituțiilor de microfinanțare din Republica Moldova prin implementarea celor mai bune practici de activitatea a organizațiilor de microfinanțarea din Uniunea European . In: Cre terea economic în condi iile globaliz rii: modele de dezvoltare durabil = Economic growth in conditions of globalization: sustainable development models: conferin internațional tiin ifico-practic , edi ia a XII-a, 12-13 octombrie 2017. Institutul Na ional de Cercet ri Economice. Chi in u: Complexul Editorial INCE, 2017, vol. II, p. 153-156.
83. Popa V. Dimensiunea conceptual a microfinan rii - modele strategice de dezvoltare = Conceptual dimension of microfinance - strategic development models. In: Cre terea economic în condițiile globaliz rii: competitivitate, inovativitate, sustenabilitate = Economic growth in conditions of globalization: competitiveness, innovation, sustainability: conferin a interna ional tiin ifico-practic , edi ia a XIII-a, 11-12 octombrie 2018. Institutul Na ional de Cercet ri Economice. Chi in u: Complexul Editorial INCE, 2018, vol. II, p. 103-107.
84. Popa V. Impactul sectorului de microfinan are asupra mediului economic din Republica Moldova. In: Cre terea economic în condi iile globaliz rii = Economic growth in conditions of globalization: conferin interna ional tiin ifico-practic , edi ia a XI-a, 13-14 octombrie 2016. Institutul Na ional de Cercet ri Economice. Chi in u: Complexul Editorial INCE, 2016, vol II, p. 163-168.
85. Popa V. Microfinan area - veriga important de dezvoltare a sectorului financiar nebanca din

- Republica Moldova. In: Analele Institutului National de Cercetari Economice. Chi in u: Complexul Editorial INCE, 2015, edi ia a V-a, nr. 1, p. 68-74. [Accesat 13 octombrie 2018]. Disponibil: <http://ince.md/ro/complexul-editorial/publicatii-periodice/reviste-tiinifice/anale-ince/540-analele-institutului-national-de-cercetari-economice-ediaa-a-v-anr-1-2015.html>
86. Popa V. Pia a financiar a Republicii Moldova prin prisma analizei comparative: sectorul bancar vs organiza iile de microfinan are : constat ri i solu ii. Institutul Na ional de Cercetari Economice. 2014, 8 p. [Accesat 15 octombrie 2018]. Disponibil: [http://www.asm.md/?go=noutati\\_detalii&n=6011&new\\_language=0](http://www.asm.md/?go=noutati_detalii&n=6011&new_language=0) i <http://ince.md/ro/activitatea-ince/publicatii/376-piaa-financiar-a-republicii-moldova-prin-prisma-analizei-comparative-sectorul-bancar-vs-organizaiile-de-microfinanare.html>
87. Popa V. Sectorul de microfinan are, activ i stabil: [interviu cu eful sec iei Politici financiare i monetare INCE, Rodica Perciun i Viorica Popa cercet tor tiin ific]. In: CAPITAL Market. 2015, nr. 21 (591), 27 mai, p. 5. [Accesat 18 octombrie 2018]. Disponibil: <http://capital.market.md/ro/content/sectorul-de-microfinantare-activ-si-stabil>, <http://capital.market.md/ru/content/sector-mikrofinansirovaniya-aktiven-i-stabilen>
88. Popa V. Studiu: La moment, sectorul nebancar dispune de stabilitate financiar . In: CAPITAL Market. 2014, nr. 13 (533), 9 aprilie. [Accesat 18 octombrie 2018]. Disponibil: <http://capital.market.md/ro/content/studiu-la-moment-sectorul-nebancar-dispune-de-stabilitate-financiara>
89. Popa V. Tendin ele de dezvoltare a sectorul de microfinan are din Republica Moldova. In: Tendin e contemporane ale dezvolt rii tiin ei: viziuni ale tinerilor cercet ori : teze: conferin a tiin ific interna ional a doctoranzilor, 10 martie 2014. Chi in u: UA M, 2014, 107 p. [Accesat 22 septembrie 2018]. Disponibil: [http://edu.asm.md/tc\\_userfiles/Culegere%20teze%20conferinta%20internationala%20a%20doctoranzilor%2010%20martie%202014%20cu%20coperta.pdf](http://edu.asm.md/tc_userfiles/Culegere%20teze%20conferinta%20internationala%20a%20doctoranzilor%2010%20martie%202014%20cu%20coperta.pdf)
90. Popa V., Popa N. Analiza func ion rii i organiz rii sectorului de microfinan are prin prisma indicatorilor de stabilitate financiar . In: Economie Financiar i Monetara –EFM 2013 : conferin a interna ional anual , 25 octombrie 2013. Academia Român , Institutul Na ional de Cercetari Economice „Costin C. Kiri escu ”Centrul de Cercetări Financiare i Monetare „Victor Slăvescu”. Bucure ti, România, 2013, p. 149-158. [Accesat 14 septembrie 2018]. Disponibil: <http://www.icfm.ro/LucrarileConferinteiEFM-2013.pdf>
91. Prime Capital. [Accesat 25 octombrie 2018]. Disponibil: <https://www.primecapital.md/?go=page&p=1>
92. Programul european pentru ocuparea forței de munc i inovare social (EaSI). [Accesat 28 octombrie 2018]. Disponibil: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1081&langId=ro>
93. Raport al comisiei c tre parlamentul european, consiliu, comitetul economic i social european i comitetul regiunilor. COM 195 final. Bruxelles, 2011. [Accesat 22 septembrie 2018]. Disponibil: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0195&from=EN>
94. Raportul anual 2013 OM Microinvest. [Accesat 18 octombrie 2018]. Disponibil: <http://file.microfinance.md/rfc/Annual-Report-2013-ro.eng.pdf>
95. Reguli generale de lucru cu clienții. 2018. [Accesat 14 noiembrie 2018]. Disponibil: [https://primecapital.md/doc/files/Reguli\\_generale.pdf](https://primecapital.md/doc/files/Reguli_generale.pdf)
96. Russu C. Management. Bucure ti: Editura Expert, 1999. p.

97. Rusu C. Management strategic. Bucure ti: ALL BECK, 1999. 404 p.
98. S Iceanu C. Managementul strategic al întreprinderii. Ia i, 1994. 199 p.
99. Stratan A., Perciun R., Oleniuc M. Management strategic (în baza întreprinderilor de panifica ie). Red. ti. T. Bajura. Institutul de Economie, Finan e i Statistic Chi in u: Complexul Editorial al IEFS, 2012. 310 p.
100. Strategia dezvolt rii microfinat rii in RM: proiect. USAID BIZPRO/Moldova. Chi in u, 2003. 58 p.
101. Strategie – defini ie i paradigm . [Accesat 13 octombrie 2018]. Disponibil: [www.dexonline.ro/definitie/strategie](http://www.dexonline.ro/definitie/strategie)
102. Studiul de evaluare a pieței de micro-finanțare în Republica Moldova [Accesat 26 octombrie 2017]. Disponibil: <http://www.bis.md/pdf/Analiza%20general%20a%20sectorului%20de%20microfinantare%20in%20anul%202007.pdf>
103. Sverdluc V., Dragnev V., Cre u I. Strategia dezvolt rii industriei vinicole din Republica Moldova. Universitatea Tehnic a Moldovei. Chi in u: Tehnica-Info, 2006. 200 p.
104. andru D. Coopera ia româneasc de credit pân la marea unire. [Accesat 16 septembrie 2018]. Disponibil: [http://www.umk.ro/images/documente/publicatii/Buletin16/8\\_cooperatia\\_romaneasca.pdf](http://www.umk.ro/images/documente/publicatii/Buletin16/8_cooperatia_romaneasca.pdf)
105. eptelici V. Abord ri conceptuale ale managementului strategic. In: Progrese în teoria deciziilor economice în condi ii de risc i incertitudine. Ia i: Tehnopress, 2010, vol. XII, p. 9-13.
106. eptelici V. Procesul managementului strategic în cadrul organiza iei. In: Cre terea economic în condi iile interna ionaliz rii = Economic growth in conditions of internationalization: conferin a interna ional tiin ifico-practic , edi ia a VI-a, 20-21 octombrie 2011. Institutul de Economie, Finan e i Statistic . Chi in u: Complexul Editorial al IEFS, 2011, vol II, p. 538-542.
107. eptelici V., Munteanu-Burlac L. Con inutul i particularit ile modelelor de management strategic în cadrul organiza iilor. In: I. Talab , M. Doncean, . Susai, T. P duraru, coord. Rolul Euroregiunilor în dezvoltarea durabil în contextul crizei mondiale. Euroregiunea Siret-Prut-Nistru: conferin a tiin ific internerna iona , edi ia a VIII-a, 7 iulie 2012. Institutul de Cercet ri Economice i Sociale „Gh. Zane”. Ia i: Ed. Tehnopress, 2012, vol. XIII, p. 22-28.
108. ef nescu Daniela, Silivestru Maria. Balanced Scorecard – instrument de planificare strategic . In: Revista Român de Statistic . 2012, nr. 2, p. 6-23.
109. Tanase Ioana. Ce trebuie s tii despre indicatorii de performan KPI. [Accesat 13 octombrie 2018]. – Disponibil: <https://www.iagency.ro/seo/ce-trebuie-sa-stii-despre-indicatorii-de-perfomanta-kpi>.
110. Tan u Adrian Dumitru. Managementul strategic – de la teorie la practic . Edi ia a III-a. Bucure ti: Editura C. H. Beck, 2011. 240 p.

#### **În limb englez :**

111. Acharya V. V., Khandwala H., Öncü T. S. The Growth of a Shadow Banking System in Emerging Markets: Evidence from India. In: Journal of International Money and Finance. 2013, vol. 39, p. 207-230.
112. Amza, A. Shadow Banking and Financial Stability. In: National Bank of Romania. Sinaia,

- Romania, 2012, november. [Accesat 28 octombrie 2018]. Disponibil: <http://www.bnro.ro/New-Challenges-for-the-Central-Banks-in-Conducting-Financial-Stability-Policies-9972.aspx>
113. Apostoae, C.M. (2017), "The shadow banking sector in Romania". In Tofan, M., Roman, A., Bilan, I. (edit.), *The Proceedings of the International Conference on European Financial Regulation*, ISBN: 978-606-714-383-6, pp. 141-161. Editura Universit ii „Al. I. Cuza”, Ia i.
  114. Bernanke Chairman Ben S. Some Reflections on the Crisis and the Policy Response. Russell Sage Foundation, *The Century Foundation Conference on "Rethinking Finance"*. New York, 2013, 13 april. [Accesat 29 octombrie 2018]. Disponibil: <https://www.federalreserve.gov/newsevents/speech/bernanke20120413a.htm>
  115. Chaffee E. Three models of strategy. In: *The Academy of Management Review*. 1985, vol. 10, no 1, p. 89-98.
  116. Daft R. *Management*. New York: The Dryden Press, 1992. 180 p.
  117. Deardorffs' Glossary of International Economics. [Accesat 27 octombrie 2018]. Disponibil: <http://www-personal.umich.edu/~alandear/glossary/m.html#microfinance>
  118. Definition & Evolution of Microfinance. Fiji National Microfinance. *Medium Term Strategy for Financial Inclusion in Fiji*, 4-5 november 2009. Novotel, Lami, 2009. [Accesat 13 octombrie 2018]. Disponibil: <http://www.pfip.org/wp-content/uploads/2009/11/Definition-and-Evolution-of-Microfinance.pdf>
  119. Definition of microfinance. [Accesat 27 septembrie 2018]. Disponibil: <http://lexicon.ft.com/Term?term=microfinance>
  120. Does Microfinance Still Hold Promise for Reaching the Poor? [Accesat 28 noiembrie 2018]. Disponibil: <http://www.worldbank.org/en/news/feature/2015/03/30/does-microfinance-still-hold-promise-for-reaching-the-poor>
  121. Doga-Mîrzac M. Microfinance-an effective tool for economic growth in the Republic of Moldova. In: *Economic Engineering in Agriculture and Rural Developmen*. Bucure ti, 2010, vol. 10 (2), p. 67-69.
  122. Doga-Mîrzac M. The development of small and medium business through programmes to support young entrepreneurs. B: i ' i i . , 2015, 78, 2, . 37-48.
  123. Drucker Peter. *The Practice of Management*. New York: Harper and Row, 1954. 404 p.
  124. English Dictionary. [Accesat 19 septembrie 2018]. Disponibil: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/microfinance>
  125. European Commission. *Employment, Social Affair & Inclusion*. Brussels: EC, 2014. [Accesat 19 noiembrie 2018]. Disponibil: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=751>
  126. European Commission. *The European Platform against Poverty and Social Exclusion: A European framework for social and territorial cohesion*. COM 758 final. Brussels: EC, 16 december 2010. [Accesat 19 octombrie 2018]. Disponibil: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0758:FIN:EN:PDF>
  127. European Microfinance Network. *The voice of European microfinance*. Brussels. [Accesat 19 septembrie 2018]. Disponibil: <http://www.european-microfinance.org/index.php>
  128. FINAL WORKSHOP REPORT on "MICROFINANCE FOR SMEs IN THE BLACK SEA ECONOMIC COOPERATION REGION", organized by ORGANIZATION OF THE BLACK

- SEA ECONOMIC COOPERATION (BSEC) and KONRAD- ADENAUER-STIFTUNG (KAS), 12-15 November 2014, Bucharest, Romania, Edited by Dr. Antal Szabo.
129. Financial Stability Board. Global Shadow Banking Monitoring: report. 2013, 14 november [Accesat 29 noiembrie 2018]. Disponibil: [http://www.fsb.org/wp-content/uploads/r\\_131114.pdf?page\\_moved=1](http://www.fsb.org/wp-content/uploads/r_131114.pdf?page_moved=1)
  130. Frequently Asked Questions about Financial Inclusion. [Accesat 12 septembrie 2018]. Disponibil: <http://www.cgap.org/about/faq/what-microfinance-how-does-it-relate-financial-inclusion-0>
  131. Fundusz Mikro. "O nas, O Funduszu" 2014, <http://www.funduszmikro.pl/o-nas>
  132. Ghiț -Mitrescu S., Duhnea C., Antohi I., Moraru A.-D. Non-bank Financial Institutions - Actors in the Shadow Banking System. In: Annals of the University of Oradea. Economic Science Series. Oradea, România, 2016, vol. 25, no. 1, p. 763-771.
  133. Girasa R. Shadow Banking. The Rise, Risks, and Rewards of Non-Bank Financial Services. New York: Palgrave Macmillan, 2016, 195 p.
  134. Gluck F.W., Kaufman S.P., Walleck A. S. Strategic management for competitive advantage. In: Harvard Business Review. 1980, p. 154-161.
  135. He rise and fall of muhammad yunus and the microcredit mode. 2014, january. [Accesat 12 septembrie 2018]. Disponibil: <https://www.microfinancegateway.org/sites/default/files/mfg-en-paper-the-rise-and-fall-of-muhammad-yunus-and-the-microcredit-model-jan-2014.pdf>
  136. Helmut Kraemer-Eis, Conforti Alessio. Microfinance in Europe: A Market Overview In : Working Paper. European Investment Fund Research & Market Analysis. 2009, nr 001, november. [Accesat 11 noiembrie 2018]. Disponibil: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/176631/1/eif-wp-01.pdf>
  137. Integra Foundation, Bratislava, Slovakia, <http://www.integra.sk/en/>
  138. Kodres L. What is Shadow Banking? In: Finance & Development. 2013, vol. 5, no. 2, p. 42-43.
  139. Kritikos Alexander, Kneiding Christoph. Microcredit: Is there Demand for this Type of Loan in Germany? German Institute for Economic Research. In: Weekly Report. 2010, vol. 6, no. 14, p. 105-110. [Accesat 13 octombrie 2018]. Disponibil: [https://www.researchgate.net/publication/46568442\\_Microlending\\_Is\\_There\\_Demand\\_for\\_Such\\_Loans\\_in\\_Germany](https://www.researchgate.net/publication/46568442_Microlending_Is_There_Demand_for_Such_Loans_in_Germany)
  140. Manta O. Epistemological Aspects of the Microfinance Process. In: The Journal Contemporary Economy = Revista Economica Contemporan . 2017, vol. 2, nr. 3, p. 54-66. [Accesat 13 octombrie 2018]. Disponibil: [http://www.revec.ro/images/images\\_site/articole/article\\_656f1cf157ff34093b63f0f58cfcac1b.pdf](http://www.revec.ro/images/images_site/articole/article_656f1cf157ff34093b63f0f58cfcac1b.pdf)
  141. Markiewicz, M. Shadow Banking - Definitions, Determinants and Risk for a Financial System. In: Trends in the World Economy. 2015, vol. 7, p. 89-106. [Accesat 19 octombrie 2018]. Disponibil: <http://bazekon.icm.edu.pl/bazekon/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171461486>
  142. McCulley P. Teton Reflections. 2007. [Accesat 19 octombrie 2018]. Disponibil: <http://www.pimco.com/en/insights/pages/gcbf%20august-%20september%202007.aspx>
  143. Microfinance Barometer. 2018. [Accesat 22 septembrie 2018]. Disponibil: [https://www.european-microfinance.org/sites/default/files/document/file/BMF\\_2018\\_EN\\_VFINALE-2.pdf](https://www.european-microfinance.org/sites/default/files/document/file/BMF_2018_EN_VFINALE-2.pdf)
  144. Microfinance centre. Titlul articolului. Anul, data. [Accesat 22 octombrie 2018]. Disponibil: <http://mfc.org.pl/>

145. Mintzberg Henry, Bruce Ahlstrand, Lampel Joseph. *Strategy Safari. A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. Free Press, 2005.
146. Munteanu B. *Shadow Banking - Developments in Times of Financial Crisis*. In: *Ovidius University Annals. Series Economic Sciences*. Constanta, România, 2016, vol. 16, no. 2, p. 42-48.
147. NetMBA. [Accesat 22 septembrie 2018]. Disponibil: [www.netmba.com/strategy/](http://www.netmba.com/strategy/)
148. Perciun R., Popa V. *Strategies and mechanisms for the operation of the microfinance sector at the international level*. In: *The Journal Contemporary Economy = Revista Economica Contemporana*. 2016, vol. 1, nr. 4, p. 5-14.
149. PerMicro. "Il microcredito in Italia", <http://www.permicro.it>
150. Popa V. *Operation of the microfinance sector from the Republic of Moldova in terms of strategic management*. In: *Financial and monetary economics - FME 2018: annual international scientific conference, 19th, october 2018*. "Victor Slăvescu" Centre for Financial and Monetary Research of the Romanian Academy. Bucharest, 2018. [Accesat 22 septembrie 2018]. Disponibil: <http://www.icfm.ro/efm/SITE-pag.EFM.pdf>
151. Popa V. *Strategies and mechanisms for the development of microfinance institutions in the Republic of Moldova*. In: *Economie și Sociologie = Economy and Sociology*. 2017, nr. 4, p. 62-70. [Accesat 22 octombrie 2018]. Disponibil: [https://ince.md/uploads/files/1525770738\\_economie-si-sociologie-4-2017.pdf](https://ince.md/uploads/files/1525770738_economie-si-sociologie-4-2017.pdf)
152. Popa V. *The framework for regulating microfinance institutions: the experience of EU*. In: *Creșterea economică în condițiile globalizării = Economic growth in conditions of globalization: conferința internațională științifico-practică, ediția a X-a, 15-16 octombrie 2015*. Institutul Național de Cercetări Economice. Chișinău: Complexul Editorial INCE, 2015, vol. II, p.158-164.
153. Popa V., Munteanu L. *The trends and characteristics of development of associations of loan and savings in Moldova*. In: *Journal of Financial and Monetary Economics*. România, București, 2014, no. 1, p. 131-137.
154. Popa, V. *The access to finance in Moldova - banking vs microfinance organizations*. In: *Financial studies*. România, București, 2013, volume 17, issue 4, p. 22-34. [Accesat 30 septembrie 2018]. Disponibil: <http://fs.icfm.ro/vol17i4p22-34.pdf>
155. Porter Michael E. *What is Strategy ?* In: *Harvard Business Review*. 1996, november-december, p. 61-78.
156. Quinn, B., Mintzberg, H., James, M. R. *The Strategy Process*. New York, Prentice Hall, 1988. 126 p.
157. Schwarcz S. L. *Regulating Shadow Banking*. In: *Review of Banking & Financial Law*. 2012, vol. 31, p. 619-642. [Accesat 12 octombrie 2018]. Disponibil: [https://scholarship.law.duke.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3121&context=faculty\\_scholarship](https://scholarship.law.duke.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3121&context=faculty_scholarship)
158. Schwarcz S. L., Markell B. A., Broome, L. L. *Securitization, Structured Finance and Capital Markets*. Lexis Nexis. 2001. 717 p.
159. *Story of microcredit ! Microcredit was born way before M. Yunus*. 2010, 12 ianuarie. [Accesat 12 octombrie 2018]. Disponibil: <https://www.microworld.org/en/news-from-the-field/article/story-microcredit>
160. Szabó Antal. *Microcredit Institutions in the European Union*. In: *Microfinance for SMEs in the black sea Economic Cooperation Region: final workshop report, 12-15 november 2014*. Bucharest, Romania, 2014. p. 12-24. [Accesat 22 septembrie 2018]. Disponibil:

- <http://www.erenet.org/country/Microfinance%20in%20BSEC%20region.pdf>
161. The European Commission. Evaluation of Jasmine Technical Assistance Pilot Phase: final report. 2014, november, 93 p. [Accesat 23 septembrie 2018]. Disponibil [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/thefunds/doc/instruments/jasmine/jasmine\\_evaluation\\_final\\_report.pdf](https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/thefunds/doc/instruments/jasmine/jasmine_evaluation_final_report.pdf)
162. The History of Microfinance. Contributed by CGAP. Prepared for CGAP UNCDF Donor Training, "The New Vision of Microfinance: Financial Services for the Poor." 8 p. [Accesat 02 septembrie 2018]. Disponibil: <https://www.microworld.org/en/news-from-the-field/article/story-microcredit>
163. Ulian G., Doga-Mîrzac M. Ways to overcome the constraints through strategic development of support system for financing small and medium business. In: *Economie i Sociologie = Economy and Sociology*. 2015, nr. 1, p. 61-68.
164. Ursu S. Shadow Banking and Repo Markets in Europe and the United States: A Comparative Analysis. In: *Review of Economic and Business Studies*. 2013, vol. 6, no. 1, p. 27-43. [Accesat 19 octombrie 2018]. Disponibil: <http://www.rebs.ro/issues/pdfs/11.pdf>
165. World Bank Group. Microfinance: A Critical Literature Survey. In: IEG Working paper. 2015, no. 4. 41 p. [Accesat 22 septembrie 2018]. Disponibil: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/23546/Microfinance000a10literature0survey.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
166. Yunus Muhammad. Expanding Microcredit Outreach to Reach the Millennium Development Goals. In: *International Seminar on Attacking Poverty with Microcredit*, ianuary 2003. Dhaka, Bangladesh, 2003. [Accesat 13 octombrie 2018]. Disponibil: <http://www.microfinanceinfo.com/the-definition-of-microfinance/>

### **În limba francez**

167. ADIE. "Microfinance in France", <http://www.adie.org/microfinance-in-france>
168. Ansoff I. *Strategie et developpement de l'entreprise*. Paris: Les Editions d'Organisation, 1996. 116 p.
169. Chandler A. *Strategie, structure, decision, identite*. In *Strategor*. Paris: Edition Dunod, 1993. P. 63.
170. *Dictionnaire de français*. [Accesat 15 noiembrie 2018]. Disponibil: <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/strat%C3%A9gie/74818>
171. Hofer G., Schendel, D. In: *Strategor op.cit.*, 1993, p.101. De concretizat titlul, anul, disponibilul
172. Le Roy Frederic. *Doctrines militaires et management strategique des entreprises: teza de doctor*. Universite Montpellier. 1994. p.100
173. Mintzberg Henry. *Grandeur et décadence de la planification stratégique*. Paris: Edition Dunod, 1996. 456 p.
174. Oreal, S. *Management strategique de l'entreprise*. Paris: Editura Economica, 1995.



## În limba rus

175. . . . . : . . . . . :  
- , , 2000. 848 c. [Accesat 22 septembrie 2018]. Disponibil:  
[https://dic.academic.ru/dic.nsf/econ\\_dict/19736](https://dic.academic.ru/dic.nsf/econ_dict/19736)
176. . . . . M  
: , . . . . . :  
. 2012, 1, c. 179-180.
177. : . [Accesat 25 septembrie  
2018]. Disponibil: <http://zaimstore.ru/articles/vsemirnaya-istoriya-mikrofinansirovaniya-bazis-i-evolyuciya>
178. ,, ,, .  
. In: Messenger  
of Armenian State University of Economics. 2018, nr. 3, p. 121-134.
179. . . . . . 1949-1992. [Accesat 18 septembrie  
2018]. Disponibil: <http://enc-dic.com/ozhegov/Strategija-34309.html>
180. . . . .  
. 2001, c. 120-126. [Accesat 22 septembrie 2018]. Disponibil:  
[http://www.polessu.by/sites/default/files/sites/default/files/02per/03document/13.\\_1.pdf](http://www.polessu.by/sites/default/files/sites/default/files/02per/03document/13._1.pdf)
181. 395-1 02.12.1990. :  
. 1990, 27, 6 , . 357.
182. .  
2012 . [Accesat 22 octombrie 2018]. Disponibil: <http://www.cbr.ru/statistics/print.a>
183. ,, . Mo  
. : i . Ucraina, Kiev, 2011,  
nr. 2 (196), c. 125-129.
184. ,, - , .  
: .  
- , 20-21 2011.  
2011, c. 301-313.
185. Bune practici ale organizațiilor de microfinanțare din Marea Britanie. [Accesat 22 octombrie  
2018]. Disponibil: [http://www.ies.org.ro/library/files/icar\\_scotcash\\_ro.pdf](http://www.ies.org.ro/library/files/icar_scotcash_ro.pdf)
186. OCN Smart Credit, [Accesat 1 mai 2019]. Disponibil: <https://smartcredit.md/despre-noi/>
187. Popa, Marina, Rolul lan urilor valorice industriale în sporireacre terii economice na ionale.  
[Accesat 22 iunie 2019]. Disponibil:  
[https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/41899/ssoar-studeuropene-2014-2-popa-Rolul\\_lanturilor\\_valorice\\_industriale\\_in.pdf?sequence=1&isAllowed=y&lnkname=ssoar-studeuropene-2014-2-popa-Rolul\\_lanturilor\\_valorice\\_industriale\\_in.pdf](https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/41899/ssoar-studeuropene-2014-2-popa-Rolul_lanturilor_valorice_industriale_in.pdf?sequence=1&isAllowed=y&lnkname=ssoar-studeuropene-2014-2-popa-Rolul_lanturilor_valorice_industriale_in.pdf)
188. Oana Adriana Gic , Procesul managementului startegic în întreprinderile mici i mijlocii.  
[Accesat 1 iulie 2019]. Disponibil: <http://www.editura.ubbcluj.ro/bd/ebooks/pdf/1826.pdf>

# **ANEXE**

**Tabelul A.1.1. Principalele trăsături definitorii ale noțiunii de „strategie”  
după Ovidiu Nicolescu**

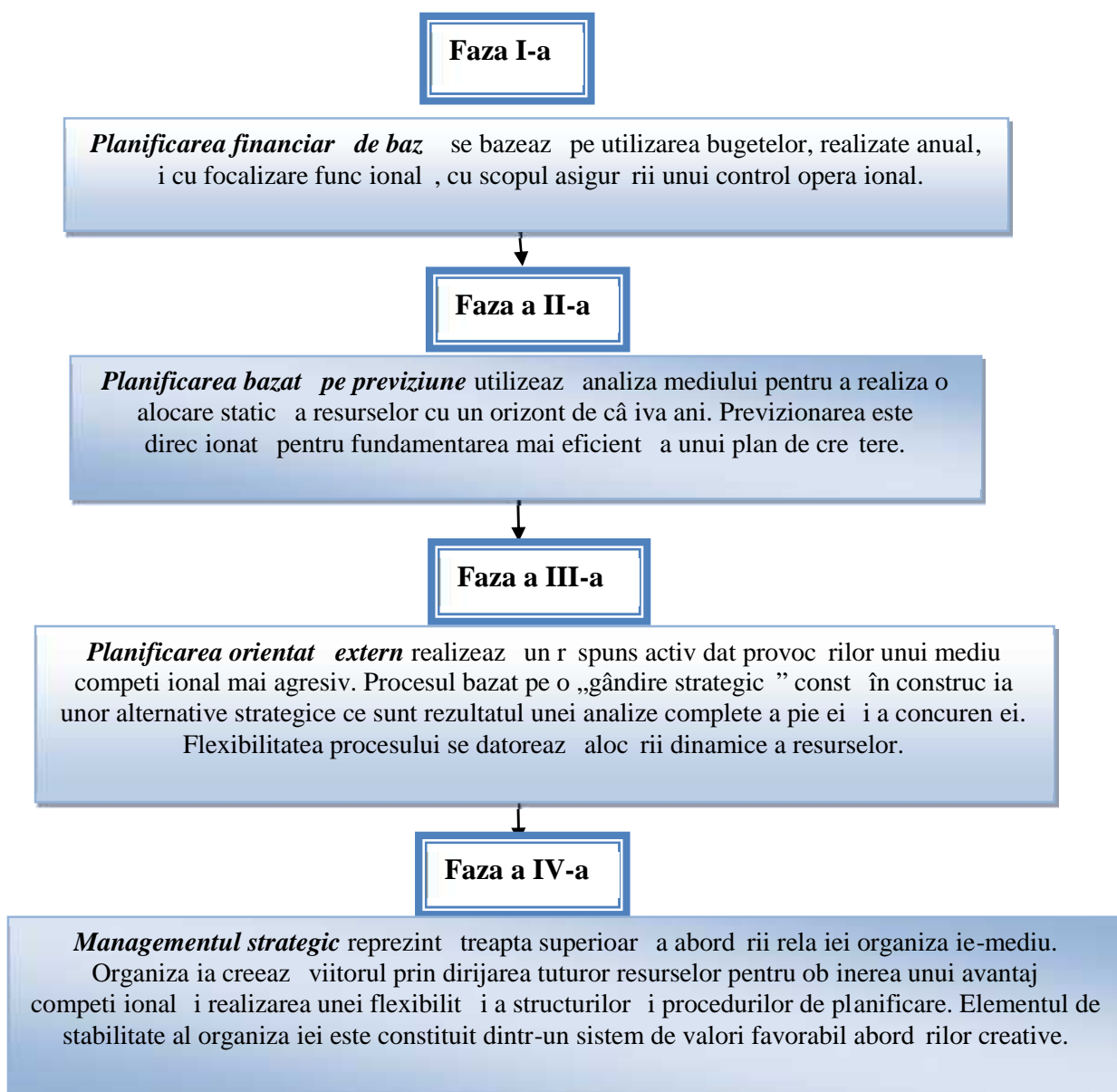
Trăsăturile definitorii	Caracteristicile
a) realizarea unor scopuri bine precizate specificate sub formă de misiune și obiective.	Obiectivele reprezintă fundamentul motivațional al strategiei, calitatea lor fiind determinată pentru performanțele viitoare ale organizației.
b) Strategia vizează perioade viitoare din viața firmei, cel mai adesea 3-5 ani.	gradul ridicat de risc și incertitudine ce-i este asociat, cu toată gama consecințelor în procesul operaționalizării
c) Sfera de cuprindere a strategiei este organizația în ansamblul său – cel mai adesea – sau părți importante ale acestora.	Chiar și atunci când se referă direct doar la anumite domenii – tehnic sau comercial, de exemplu – ea are la bază, de regulă, luarea în considerare a problemelor de ansamblu ale firmei.
d) Conținutul strategiei se rezumă la elementele esențiale.	concentrându-se asupra evoluțiilor majore ale firmei, indiferent că acestea reprezintă sau nu schimbări față de perioada anterioară.
e) Strategia se bazează pe abordare corelativă a organizației și mediului în care își desfășoară activitatea.	Prevederile strategice au în vedere, în primul rând, realizarea unei interacțiuni cât mai eficiente între firmă și mediu, reflectată în performanțele organizației
f) Indiferent dacă managerii ce o elaborează sunt conștienți sau nu, strategia reflectă, într-o anumită măsură, interesele celor puși în ale unei părți a stakeholderilor.	Volens-nolens, conținutul strategiei exprimă interesele proprietarului, managerilor, salariaților, clienților sau furnizorilor. Cu cât această reflectare este mai cuprinzătoare și mai puternică, cu atât șansele de operaționalizare cu succes ale strategiei sunt mai mari.
g) Prin strategie, se are în vedere prefigurarea unui comportament competitiv pentru organizație, pe termen lung, înănd cont atât de cultura firmei, cât și de evoluțiile contextuale.	Cultura organizației se exprimă prin atitudinile, comportamentele, sistemul de convingeri, atașamentele, aspirațiile și valorile executanților și managerilor, manifestate în procesele de muncă.
h) modul cum este concepută strategia este necesar să aibă în vedere și să favorizeze desfășurarea unui intens proces de învățare organizațională	Prin aceasta, se desemnează nu numai însușirea de noi cunoștințe de către salariații unei organizații, dar și transformarea lor în noi abilități care se reflectă în comportamentele și acțiunile lor. În viziunea organizațională are în vedere – aspecte esențiale în planul implementării strategiei – capacitatea organizației de a sesiza schimbările în mediul în care operează și de a răspunde lor.
i) La baza abordării strategiei de află principiul echifinalității.	Potrivit acestui există mai multe modalități sau combinații de resurse și acțiuni, prin care se poate asigura atingerea unui anumit obiectiv. În consecință, atât în elaborarea, cât și în implementarea strategiei, nu trebuie absolutizată o singură combinație. În funcție de variabile endogene și exogene implicate, se poate folosi una din mai multe combinații eficiente, prin care se realizează avantajul competitiv.
j) Strategia este un rezultat al negocierii explicite sau implicite a stakeholderilor.	Se recomandă o negociere distributivă, bazată pe descoperirea de multe dimensiuni, care să nu fie complet opuse, ca urmare, să abandoneze negocierea de tip câștig – pierdere, generatoare de conflicte închise sau deschise și să treacă la negocierea de tip câștig în care ambele părți implicate câștigă câte ceva.
k) În firmele contemporane, chiar și cele de mici dimensiuni, strategia are, de regulă, un caracter formalizat, imbricându-se în forma unui plan.	Frecvent, aceasta este un „business plan” mai ales în întreprinderile mici. În schimb în marile corporații strategiile au de regulă forma unor planuri sau programe pe termen lung ale căror componente procedurale și mecanisme de elaborare și implementare sunt bine precizate.
l) Obținerea avantajului competitiv, referitor esențialmente la costul sau calitatea produsului, constituie scopul principal al elaborării strategiei și criteriul cel mai important de evaluare a calității sale.	O strategie, care nu vizează și asigură obținerea avantajului competitiv nu prezintă în fapt utilitate pentru organizația respectivă.

Sursa: Elaborat de autor în baza [72, p.37].

**Tabelul A.2.1. Trăsăturile definitorii ale managementului strategic comparativ cu planificarea strategică**

<i>Managementul strategic</i>	<i>Planificarea strategică</i>
<p>- un proces continuu, dinamic și iterativ, de revizuire, actualizare și adaptare permanent a deciziilor strategice în funcție de diferitele elemente importante ce apar pe parcurs, cuprinde:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ formularea strategiei de bază;</li> <li>➤ Analizei mediului intern și extern al firmei;</li> <li>➤ Identificării alternativelor de răspuns;</li> <li>➤ Alegerii strategice (cele mai potrivite alternative);</li> <li>➤ Aplicarea strategiei;</li> <li>➤ Evaluarea strategiei.</li> </ul>	<p>- descrie activitățile periodice desfășurate de întreprindere pentru a face față schimbărilor din mediu și;</p> <p>- are un caracter secvențial,</p> <p>Proces analitic complex care cuprinde:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Analiza situației existente;</li> <li>➤ Stabilirea obiectivelor activității viitoare;</li> <li>➤ Precizarea condițiilor și mijloacelor de acțiune.</li> </ul>
<p>- reflectă atât comportamentul întreprinderii în mediul său exterior, cât și procesele, structura și deciziile sale interne.</p>	<p>- un eveniment neprevăzut ce survine în afara unei faze a reflecției strategice nefiind luat în considerare decât în faza următoare,</p>
<p>Se realizează pe baza elementelor luate în considerare în planificarea strategică, la care se adaugă altele de natură politică, legislativ-normativă, sociologică, psihologică, de psihosociologie organizațională, ecologică.</p>	<p>Se realizează pe baza armonizării elementelor de natură umană, comercială, tehnologică și economică, specifice activității și firmei.</p>
<p>- dezvoltarea aptitudinilor și competențelor capabile să confere întreprinderii flexibilitate necesară adaptării la noile situații, să asigure funcționarea eficientă și integrarea optimă în mediul din care face parte.</p>	<p>- se limitează la relațiile întreprinderii cu mediul său înconjurător (strategiile externe).</p>
<p>- constă într-o serie de decizii strategice și acțiuni, într-un nou comportament strategic care presupune transformarea organizației înșiși în vederea armonizării sale cu mediul extern.;</p>	<p>- produsul planificării strategice este un plan care nu schimbă cultura întreprinderii, organizarea, comportamentele etc.</p>
<p>- include și controlul strategic, ce constă în asigurarea că strategia aleasă este implementată corespunzător și aduce rezultate dorite, respectiv în analiza diferențelor și efectuarea modificărilor necesare atunci când ele apar.</p>	<p>- presupune formularea și evaluarea alternativelor strategice.</p>
<p>Se finalizează utilizând o gamă largă de metode noi (analiza SWOT, analiza competiției, analiza portofoliului firmei etc.).</p>	<p>-alegerea strategiei și întocmirea de planuri detaliate pentru punerea sa în aplicare.</p>
<p>Reprezintă o formă de management prin rezultate, care urmărește dobândirea avantajelor competitive pentru firmă.</p>	<p>Se finalizează în planuri pe baza cărora se detaliază programele de acțiune.</p>
<p>Reprezintă o formă de management pe bază de plan, care urmărește adoptarea unor decizii strategice optime privind activitatea viitoare a firmei.</p>	<p>Reprezintă o formă de management pe bază de plan, care urmărește adoptarea unor decizii strategice optime privind activitatea viitoare a firmei.</p>

Sursa: Elaborat de autor în baza [8, p.45]



**Fig. A.3.1. Fazele evoluției managementului strategic după Glueck, Kaufman și Wallek**  
 Sursa: Elaborat de autor în baza [8, p.19, 134, p.154-161].

Tabelul A.4.1. Avantajele și dezavantajele managementului strategic

	Avantaje	Dezavantaje
Avantajele managementului strategic de natură economică	Asigurarea profitabilității, ca obiectiv esențial al organizației. Afacerile sunt creatoare de valoare, iar aceasta este distribuită între deținătorii de interese, în funcție de contribuția fiecăruia. Acționând în spiritul realizării intereselor acestora, organizația reprezintă un sistem coordonat de către echipa managerială. Astfel, definirea obiectivelor organizației, mai ales a celor economice – iar dintre acestea, în primul rând obținerea profitului – are ca premisă recunoașterea faptului că orice organizație „promovează” interesele acestor deținători de interese	O prim posibil consecință negativă reprezintă faptul că procesul managementului strategic este costisitor din punctul de vedere al timpului alocat. Managerii trebuie să își programeze sarcinile obișnuite lăsând timpul necesar activităților cu caracter strategic și evitând impactul negativ al responsabilităților lor de natură operațională, curentă.
	Stabilirea direcției de acțiune a organizației. Pentru a se ajunge la performanță trebuie să se cunoască cu certitudine situația economico – financiară a organizației, ceea ce se dorește (obiectivele, misiunea, avantajul competitiv) dar și modul în care se poate ajunge la performanță (opțiunile strategice, resursele, termenele). Precizarea direcției este esențială, iar deciziile tactice și curente, prin consecvența lor, vor asigura realizarea acesteia. Eforturile și entuziasmul managerilor și salariile lor pot fi astfel convergente, concentrându-se pe termen lung, într-un anumit scop.	A doua posibilă consecință negativă constă în efectele nefavorabile care pot apărea în cazul în care persoanele care formulează strategia nu sunt implicate în implementarea acesteia, fiind dificil să se atribuie responsabilități individuale altor persoane neimplicate în proces. Ca atare, managerii trebuie să fie atenți la promisiunile în materie de performanță a organizației, care ar putea rezulta din aplicarea strategiei, în condițiile în care factorii perturbatori ai mediului sunt încă importanți și pot influența întregul proces.
	Concentrarea eforturilor salariale în scopul realizării obiectivelor. Aceasta presupune orientarea atenției spre realizarea acelor produse, lucrări și servicii care pot fi obținute, corespunzător strategiei stabilite și prin practicarea managementului strategic. Acordul membrilor organizației este mai ușor de obținut dacă sunt clare și cunoscute componentele strategiei, iar salariile se simt motivate pentru participarea la realizarea acestora.	
	Consecvența acțiunilor managementului și a celorlalți salariați ai organizației în vederea realizării strategiei propuse. Modificarea direcției de acțiune, a deciziilor cu mari implicații asupra organizației, salariaților sau asupra deținătorilor de interese stakeholderilor nu mai sunt posibile dacă se practică în mod conștient, asumat și responsabil, managementul strategic.	
	Asigurarea flexibilității organizaționale, pentru a valorifica toate oportunitățile mediului exogen dar și punctele forte interne. Echifinalitatea creează posibilitatea de a realiza obiectivele chiar și în situații dificile, prin acționarea alternativă asupra opțiunilor strategice conturate în procesul de formulare a strategiei.	

Sursa: Elaborat de autor în baza [1, p.10-13, 8, p.54-56].

**Tabelul A.4.2. Avantajele și dezavantajele managementului strategic**

	Avantaje	Dezavantaje
<i>Avantajele la nivel comportamental ale utilizării managementului strategic</i>	Cele mai bune decizii pentru organizație sunt cele care rezultă din practicarea consecventă a managementului strategic, din două motive: întâi, deoarece generarea alternativelor strategice este facilitată de interacțiunile dintre membrii grupului și al doilea, întrucât alegerea opțiunilor este îmbunătățită, deoarece membrii grupului oferă previziuni bazate pe perspectivele specializării lor.	
	Motivarea personalului de management și de execuție este strâns corelată cu nivelul de participare a acestuia la stabilirea obiectivelor organizației și la realizarea lor. Când salariații sau reprezentanții lor participă la procesul de formulare a strategiei, se înțeleg mai bine prioritățile organizației și principiile sistemului de motivare.	
	Golurile și suprapunerile în activități între diverși membri ai grupului sau între grupuri pot fi reduse în cadrul participării la procesul de formulare a strategiei prin clarificarea diferențierii rolurilor. Întâlnirile de grup, caracteristice multor stadii ale procesului de formulare a strategiei și utilizarea managementului participativ în toate etapele fundamentale, elaborării, implementării și evaluării strategiei asigură succesul strategiei propuse.	
	Rezistența la schimbare se poate reduce. Solicitarea ajutorului din partea participanților la elaborarea strategiei elimină incertitudinea asociată cu schimbarea, care este sursa celor mai multe rezistențe.	
	Anticiparea de către managementul organizației și minimizarea posibilelor consecințe negative ale nerespectării termenelor stabilite pentru realizarea unor obiective cuprinse în strategie.	

Sursa: Elaborat de autor în baza [1, p.10-13, 8, p.54-56].

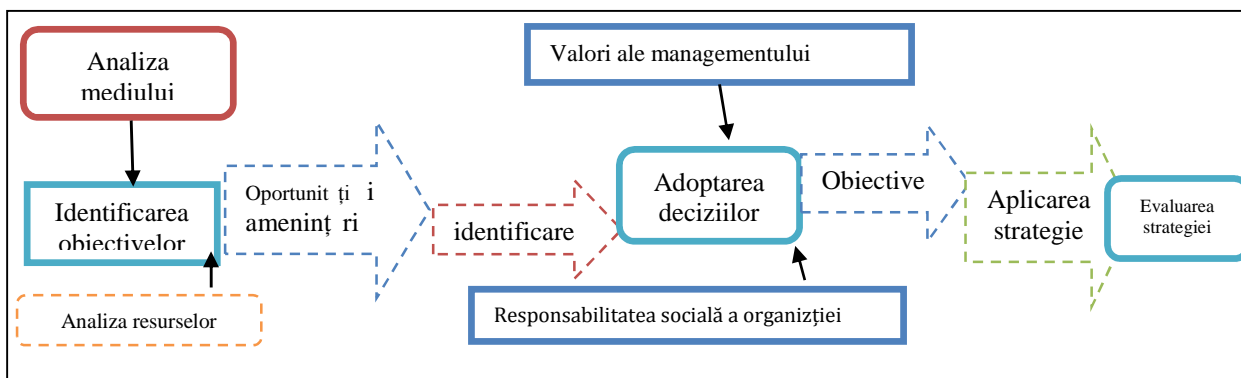
Tabelul A.5.1. Sinteza modelelor strategice clasice pentru organizație

Modelul (autorul)	Trăsăturile definitorii a modelului	Strategii utilizate	Tipuri de organizații
<b>Igor Ansoff</b>	<i>Conceperea unui plan strategic, care s conțin strategia global a organizației, exprimat sub forma unor obiective a c ror proveniență este multipl .</i>	Strategia administrativ , financiar și bazat pe produse-pie e.	Organizații complexe
<b>G. Hofer și D. Schendel</b>	<i>Formularea strategiei se realizează prin trei etape clasice, la nivelul fiec rei subdiviziuni organizatorice, fie integrate în funcționarea de ansamblu a organizației, fie funcționând independent.</i>	3 tipuri de strategii: a firmei, economic și funcțional .	Societ țile comerciale și companii de mari dimensiuni
<b>Modelul LCAG (A.Learned, N.Christensen, J.Andrews, S.Guth), al colii de la Harvard</b>	<i>Bazat pe analiz SWOT (analiza intern și extern a firmei)</i>	3 tipuri de strategii: global , pe domenii (activități), operațional (funcțional ) .	Organizațiilor mari care sunt bine cunoscute și determinanții culturii organizaționale
<b>R. Daft</b>			Toate tipurile de organizații
<b>K. Andrews</b>	<i>În formularea în prealabil a scopurilor generale, în identificarea problemelor strategice majore, în alegerea celei mai bune soluții și punerea în practică a acesteia.</i>	formularea mai multor strategii alternative	Toate tipurile de organizații
<b>M. J. Stahl și D.W. Grisgby</b>	<i>Existența unei situații-stimul, care poate determina schimb ări profunde de management pentru perioada ulterioară . Percepția managerială a fenomenelor economice cu care se confrunt organizațiile și interpretarea acestora se realizează prin intermediul lucr ărilor în considerare a valorilor culturale ale organizației și a elementelor de factur cognitiv existente.</i>	formularea mai multor strategii alternative	Organizații mici, mijlocii și mari
<b>J. Carles</b>	<i>Orientarea managerului, care propune strategia, este condiționat de mediul extern și intern al organizației, care stau la baza realiz ării diagnosticului strategic, pe baza diferitelor metodologii.</i>	formularea mai multor strategii alternative	Toate tipurile de organizații
<b>B. Gluck, W. Kaufman, A. Walleck</b>	<i>Corelează fazele din evoluția organizației cu sistemele de valori specifice. Asigură sinteza planific ărilor realizate în domeniul funcțional și comercial al organizației ca pe un aspect de noutate.</i>	formularea mai multor strategii alternative	Util în practicarea managementul strategic al organizației indiferent de gradul lor de m rime sau domeniu.
<b>P. G. Holland și L. W. Rue</b>	<i>Elaborarea unui model de management strategic în baza a 12 etape clasice, elaborarea, aplicarea și evaluarea strategiei.</i>	Strategii funcționale	organizațiilor mari în care fiecare funcție (uneori chiar activitate) are un loc bine precizat și o relevanță distinctă în atingerea obiectivelor stabilite prin strategia de ansamblu

Sursa: Adaptat de autor în baza [46, 110, 72, p.42].



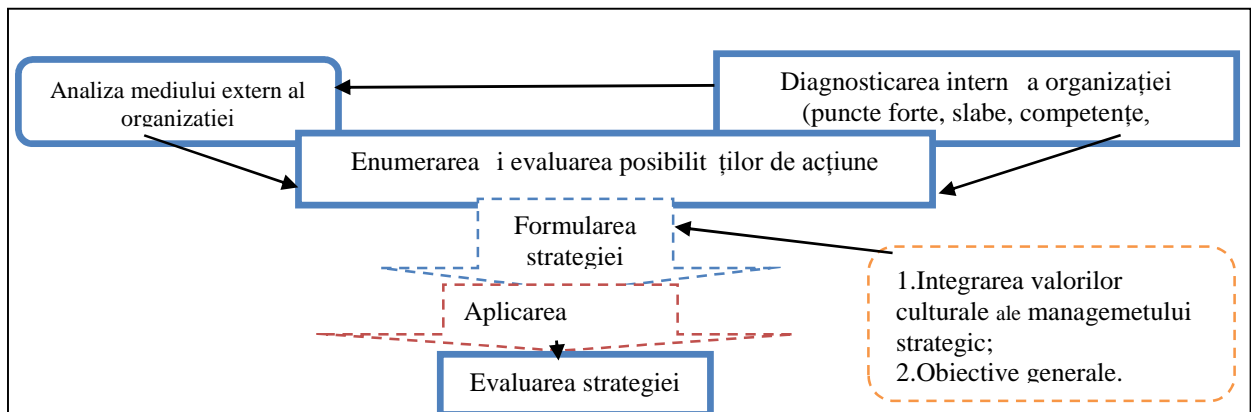
**Prezentarea modelelor strategice oferite de K. Andrews, Modelul LCAG  
(A. Learned, N. Christensen, J. Andrews, S. Guth R. Daft și J. Carles)**



**Fig. A.6.1. Structura modelului strategic Andrews K.**

*Sursa: Elaborat de autor în baza [46].*

Asemănător modelului LCAG, explicat mai sus, vine un alt model prezentat de **Andrews K.**, care presupune că luarea deciziilor strategice constă în formularea în prealabil a scopurilor generale, în identificarea problemelor strategice majore, în alegerea celei mai bune soluții și punerea în practică a acesteia. Modelul propune formularea mai multor strategii alternative dezirabile, ceea ce poate reprezenta un avantaj în comparație cu alte modele care nu oferă această posibilitate de alegere. Acest tip de model poate fi utilizat în procesele strategice de către toate tipurile de organizații din România și Republica Moldova.



**Fig. A.6.2. Structura modelului strategic LCAG**

Sursa: Elaborat de autor în baza [46].

**Modelul LCAG (A.Learned, N.Christensen, J.Andrews, S.Guth)** al colii de la Harvard surprinde prin analiza intern și extern a firmei, cunoscut sub numele de analiză SWOT. Rezultatele analizei mediului și ale diagnosticului intern determină posibilitatea enumerării și evaluării modalităților de acțiune posibile, ținând cont de avantajele și dezavantajele fiecăruia. Acest model, pentru prima dată, surprinde rolul complet al culturii în procesul de fundamentare, elaborare, implementare și evaluare a strategiei unei organizații precum și responsabilitatea socială a acesteia. Este recomandat spre utilizarea organizațiilor mari care sunt bine cunoscute și determinanții culturii organizaționale și conturate formele concrete de manifestare a acesteia. Un alt model, din categoria celor clasice, care respectă etapele și componentele procesului managementului strategic este propus de R. Daft. **Modelul de R. Daft** este bazat pe analiza SWOT, are ca element central redefinirea misiunii organizației și a scopurilor acesteia, pe baza identificării atuurilor, slăbiciunilor, amenințărilor și oportunităților care vin din mediul intern și extern. Analiza SWOT este o consecință a existenței și evaluării curente a organizației prin prisma misiunii, a elurilor și a strategiilor anterioare. Noua misiune și noile scopuri contribuie la formularea de către managementul superior a celor trei tipuri de strategii: strategia de ansamblu a organizației, strategia pe domenii de activitate (subdiviziuni organizatorice) și strategia funcțională. Modelul se încheie cu etapa de implementare, care potrivit autorilor, necesită, în ordine: leadership, structură, resurse umane, control sistematic, tehnologii, sistem informațional.

Modelului lui **J. Carles** elucidează simplitatea și claritatea etapelor propuse în practica managementului strategic. Astfel, modelul propus de J. Carles pornește de la premisa că orientarea managerului, care propune strategia, este condiționată de mediul extern și intern al organizației, care stau la baza realizării diagnosticului strategic, pe baza diferitelor metodologii. Programele corespund unor orientări pe termen scurt, care asigură flexibilitatea demersului strategic, fiind influențat de mediul intern, adică de condițiile create în organizație. Etapa de pilotare (îndrumare) presupune stabilirea unor instrumente și a unor indicatori de gestiune și control, mai ales bugetar. Ea nu se confundă cu leadership-ul, deja presupus în etapa de programare. Modelul se încheie cu etapa de evaluare, care adesea, conduce la modificarea viziunii managerului pentru problemele strategice ulterioare. Acest model poate fi propus pentru organizațiile de tip mare, mijlocii și mici, precum și celor care nu acționează în sfera comercială, dar au nevoie de un management performant [46].

Tabelul A.7.1. Tipologia strategiilor manageriale

Criteriul de clasificare	Tipuri de strategii i politici	Principalele caracteristici
<b>1. Sfera de cuprindere</b>	-Globale	- se refer nemijlocit la ansamblul activităților organizației - se caracterizează prin complexitate ridicată și implicare de resurse apreciabile - se concretizează în planuri sau programe vizând organizația în ansamblu sau
	-Parțiale (funcționale)	- se refer la unele activități ale organizației - se caracterizează prin concentrarea cu prioritate asupra celor mai bune sau mai deficitare componente ale firmei, folosind resurse relativ limitate - se concretizează de obicei în programe sau planuri pe domenii - se aprobă fie la nivelul managementului participativ, fie de către conducerea superioară executivă a firmei (manager general)
<b>2. Gradul de participare a firmei la elaborare</b>	- Integrare	- se elaborează de managerii organizației împreună cu reprezentanții suprasistemelor din care fac parte – situează pe primul plan corelarea activităților cu obiectivele supra sistemelor din care fac parte – este specific întreprinderilor de stat sau publice, mai ales din economiile de tip comunist, supracentralizate - se folosește și la nivel de regiuni naționale și filiale autonome ale marilor societăți internaționale sau naționale
	- Independente	- se elaborează independent de către managementul superior al firmei - pe primul plan se situează maximizarea profiturilor organizației sau supraviețuirea acesteia - este specific firmelor private
<b>3. Dinamica Principalelor Obiective încorporate</b>	- Redresare (restrângere)	- stabilește obiectivele cantitative la nivelul celor realizate cu câțiva ani în urmă, superioare obiectivelor din perioada precedentă - se axează pe eliminarea deficiențelor înregistrate în trecutul apropiat
	- Consolidare (neutral)	- stabilește obiectivele cantitative identice sau apropiate celor din perioada precedentă - se axează asupra perfecționării laturilor calitative ale activităților întreprinderii
	- Dezvoltare (creștere)	- stabilește obiective sensibil superioare cantitativ și calitativ celor din perioada precedentă - se bazează pe o solidă situație economică, dublată de un apreciabil potențial tehnic și comercial
	- De combinație	- se aplică de către firmă, în diferitele sale unități, unele strategii diverse din cele prezentate, potrivit cerinței de a adecva strategiile aplicate diverselor medii de acțiune (de exemplu aplicarea în unele unități a strategiilor de creștere și în altele – de restrângere etc.)
<b>4. Portofoliul de afaceri</b>	- Concentrare	- se focalizează pe un singur produs/serviciu sau pe o gamă restrânsă de produse legate între ele - se pune accent pe satisfacerea nevoilor specifice ale unor grupuri de clienți și/sau a unui segment de piață bine definit
	- Integrare vertical	- direcționarea extinderii operațiunilor unei firme în domenii de afaceri conexe, exploatate până atunci de furnizorii sau clienții firmei
	- Strategia de diversificare	- are în vedere extinderea activității firmei în arii conexe sau clar delimitate de afacerile curente oportunităților financiare ivite, ele adugându-se activităților tradiționale
<b>5. Modalitățile de variație ale volumului activelor</b>	- Creșterea internă	- un proces relativ lent de creștere a noi facilități de producție, precum și încadrarea cu personalul necesar utilizării echipamentelor - are în vedere o rată scăzută de noi active la patrimoniul curent
	- Achiziția și fuziune	- achiziția este cumpărarea unei firme de către altă firmă și absorbirea ei ca parte operațională a acesteia din urmă - fuziune este o tranzacție care implică două sau mai multe firme în urma căreia rezultă o singură firmă
	- Joint-venture	- formarea, uneori temporară, a unei noi entități organizaționale în scopul obținerii unui efect sinergic, partenerii păstrându-și independența juridică - apare atunci când firmele doresc să-și mențină independența și nu vor să fuzioneze sau când acest lucru nu este posibil din punct de vedere legal
	- Alianțe strategice	- asocieri pe termen lung între mai multe concurențe sau potențial concurențe, care aleg să realizeze împreună un obiectiv specific, un proiect, coordonându-și competențele, mijloacele și resursele necesare, mai degrabă decât să se procedeze la cesiuni sau achiziții de activități

**Tabelul A.7.2. Tipologia strategiilor manageriale**

Criteriul de clasificare	Tipuri de strategii i politici	Principalele caracteristici
<b>6. Tipul obiectivelor i natura abord rilor</b>	- Restructurare	- se axeaz asupra reorient rii i/sau redimension rii parțiale sau integrale a activilor firmei în vederea asigur rii premiselor supraviețuirii și rentabilit ții sale - implic schimb ri de esenț în activit țile de producție și manageriale, adesea dificil de realizat i de suportat de c tre salariați
	- Managerial	- const în remodelarea de fond a caracteristicilor structurale și funcționale (decizionale, informaționale, organizatorice, metodologico-manageriale) ale sistemului de management al organizației - implic o reproiectare managerial deosebit de laborioas i echip managerial competent i ferm în acțiuni
	- Joint-venture (societate mixt )	- are în vedere asocierea unui partener str in permanent, care devine coproprietar - vizeaz obținerea de avantaj competitiv, prin absorbție de resurse suplimentare, execuție de noi produse și servicii, acces la noi piețe
	- Inovaționale	- se axeaz pe promovarea rapid a progresului științifico-tehnic, sub form de produse noi și modernizate, tehnologii perfecționate, noi sisteme de organizare etc. - se bazeaz pe un ridicat potențial de cercetate-dezvoltare și producție
	- Ofensive	- situeaz pe primul plan p trunderea pe noi piețe și îmbun t țirea poziției deținute pe piețele actuale - se bazeaz pe un ridicat potențial de producție și financiar al organizației
<b>7. Modul de obținere a avantajului competitiv (dup M. Porter)</b>	- Dominare prin costuri	- atingerea în mod durabil a unui cost unitar mai mic decât cel al concurenților, oferind, în același timp, o calitate apropiat de cea a mediei de pe piaț , pentru o larg țint strategic - impune o serie de m suri de eficientizare a cheltuielilor, dimensionare optim a volumului de producție, controlul riguros al costurilor și permanenta lor reducere
	- Strategia de diferențiere	- are în vedere obținerea unui avantaj competițional prin crearea unui produs ce este perceput de c tre consumatori ca fiind unic, fapt ce justific un preț mai mare decât cel al produselor concurenților
	- Strategia de focalizare	- specializarea firmei pe un segment (grup de clienți, un tip de produs, o zon de geografic ) și ocupare pe acel segment a unei poziții de neînlocuit, fie ca urmare a unei situații favorabile a costurilor (dominare prin costuri), fie ca caracterului puternic diferențiat al produselor sau serviciilor oferite (dominare prin calitate)
<b>8. Natura viziunii obiectelor i mijloacelor încorporate</b>	- Economice	- se bazeaz predominant pe studierea și luarea în considerare a cerințelor pieței – obiectivele i principalele mijloace de realizat preconizate sunt de natur economic i stabilite de criterii economice - obiectivul i criteriul fundamental implicat este profitul - utilizat în cadrul firmelor private
	- Administrativ - economice	- un rol major în stabilirea lor îl au factorii decizionali externi organizației, care impun anumite obiective, opțiuni strategice etc. Sau restricții privitoare la acestea - cerințele pieței nu au rol determinat în stabilirea conținutului acestora - o parte din obiectivele i criteriile de evaluare implicate nu sunt de natur economic - utilizate numai în firmele de stat, de regul , cele din ț rile cu economie comunist

Sursa: Elaborat de autor în baza [99].

Tabelul A.8.1. Evoluția microfinanțării „clasice” pe plan mondial

Perioada	Țara de origine / Modelul	Tipuri de grupuri/instituții	Tipuri de microcredite oferite
Evul mediu	<i>India Africa de Vest, America de Nord, Indonezia</i>	Comercianți, Grupurile de economisire și creditare din localități mici (sate).	"chit funds" (rotating savings and credit association) India, "fondurilor de chit" (asociația de economii și creditare rotative), "susus" din Ghana, și "pasanaku" din Bolivia, "tontines" în Africa de Vest, "tandas" din Mexic, "cheetu" în Sri Lanka sau "arisan" în Indonezia, precum și numeroase cluburi de economii și societăți de înmormântare. Oferă un împrumut sau credite mici pentru persoanele sărace din mediul rural fără garanții.
	<i>1462 – Italia</i>	Călugăr italian, Barnabé de Terni, Monte di Pietà	A fost creat primul magazin de amaneturi oficiale pentru a contracara practicile de împrumut.
	<i>1515 - Italia</i>		Papa Leon X, a autorizat magazinele de amanet să perceapă dobânzi pentru acoperirea costurilor de operare.
Secolul al XVIII-lea	<i>(1700-1840) Irlanda, Modelul lui Jonathan Swift, (tatăl Gulliver-ului)</i>	Sistemul de Irlande de fonduri (cele mai longevive organizații de microcreditare)	Oferă împrumuturi mici fermierilor săraci care nu au garanții. Ideea lui Swift a început încet, dar până în anii 1840 a devenit o instituție larg răspândită de aproximativ 300 de fonduri în toată Irlanda. Scopul lor principal era de a oferi mici împrumuturi cu dobândă mică pe un termen scurt. Sistemul oferea anual 20% de împrumuturi din totalul gospodăriilor irlandeze.
	<i>1864 – Germania, Modelul lui Friedrich Wilhelm Raiffeisen</i>	Conceptul de uniune de credit a fost dezvoltat de Friedrich Wilhelm Raiffeisen, prima bancă cooperatistă de credit pentru fermieri.	Oferă credite și împrumuturi pentru fermieri din mediul rural care nu au acces la credite.
	<i>1865- Europa (Germania), America de Nord</i>	Diferite tipuri de instituții de microfinanțare cunoscute sub denumirea de Bănci Populare, Uniuni de Credit și Cooperative de Economii și Împrumut.	Oferă credite și împrumuturi pentru săracii din mediul rural și urban. (Mișcarea de cooperare se extinde rapid în țările din Europa).
	<i>1880</i>	În Franța, prietenii Ludovic de Besse înființează uniunile de credit pentru oameni. (People's Credit Unions)	În anii care urmează, statul francez lansează Crédit Agricole, bazat pe modelul Raiffeisen, ca o încercare de a reorganiza și sprijini sectorul agricol.
	<i>1895- Indonezia</i>	Băncile de credite populare din Indonezia (the Indonesian People's Credit Banks (BPR) or The Bank Perkreditan Rakyat) – sistem de microfinanțare	Oferă credite și împrumuturi pentru săracii din mediul rural și urban.

Sursa: Elaborat de autor în baza [162].

Tabelul A.9.1. Caracteristica instituțiilor de microfinanțare în Federația Rus

Indicatorul de clasificare	Tipul instituției de microfinanțare
<b>Forma de proprietate</b>	De stat
	Privat
<b>Forma organizațional-juridic</b>	Fond, organizație autonom non-profit, instituție (cu excepția instituțiilor bugetare), parteneriat non-profit, comunitate economic sau parteneriat
<b>Scopul creditului emis</b>	Microcreditarea de consum și microcreditarea businessului mic și mijlociu
<b>Tipul creditului emis</b>	Credite până la salariu
	Credite pe o oră
	Microîmprumuturi de consum pentru persoane fizice
	Microîmprumuturi pentru persoane juridice
<b>Gradul de reglementare</b>	Reglementare legală
	Reglementarea de stat în afara zonei
<b>Localizarea geografică</b>	Localizare în orașele mari
	Localizare în orașele medii și mici
	Localizare în mediul rural

Sursa: Elaborat de autor în baza [181].

Tabelul A.10.1. Evoluția modelelor de microfinanțare în Basarabia în sec. XIX-XX

Anul apariției	Forme de microfinanțare	Principiile de funcționare
<b>1840</b>	Prima tov r ie de credit i p strare	funcționau 398 tov r ii de credit i economie, 5 case de credit i Uniunea Cooperativelor Basarabene de Credit i P strare
<b>1882</b>	asociațiile ț r ne ti	au organizat un congres la Chi in u, s tenii au acuzat pe conduc torii cooperativelor de lips de destoinicie, iar, ca urmare a plângerilor lor, tov r iile au fost puse în lichidare sau obligate s fuzioneze
<b>1895</b>	a elaborat o nou lege pentru încurajarea sistemului de cooperăției	guvernul imperial a elaborat o nou lege pentru încurajarea sistemului de cooperăției, care î i propunea s contribuie efectiv la satisfacerea cererilor de credit agricol i care adopta denumirea de b nci rurale pentru toate asociațiile ț r ne ti existente.
<b>1900</b>	a ap rut o nou categorie de asociații „tov r iilor de credit”	
<b>1915</b>	prima federal județean a tov r iilor de împrumut i p strare, „Codrul”	s-a înființat în localitatea C l rași din județul L pu na.
<b>1918</b>	Uniunea Basarabean de Credit i P strare	avea patru filiale jude ene i 149 de unit i asociate, activau 23 de uniuni ale tov r iilor de credit i p strare, caselor de credit m runt ale zemstvelor i cooperativelor de consum.
<b>1 iulie 1918</b>	23 de uniuni ale tov r iilor de credit i p strare, caselor de credit m runt ale zemstvelor i cooperativelor de consum	toate acestea s-au unit în Centrala Uniunilor de Cooperative din Basarabia, care a func ionat, cu începere din septembrie 1918, ca central a societ ilor de credit i de consum i care a fost lichidat în temeiul legii pentru unificarea coopera iei din 15 martie 1923.

Sursa: Elaborat de autor în baza [104].



**Tabelul A.11.1. Reglementări în sectorul de creditare nebancaară  
(sectorul de microfinanțare) din Republica Moldova**

Anul	Actul legislativ/ normativ și conținutul succint
2004	<b>Legea cu privire la organizațiile de microfinanțare nr. 280-XV din 22.07.2004.</b> Monitorul Oficial al R. Moldova nr.138146/737 din 13.08.2004.
2007	Activitatea AEÎ este reglementată de <b>Legea Asociațiilor de Economii și Împrumut nr. 139-XVI din 21.06.2007</b> publicată în Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. -166/381 din 30.06.2007, conform căreia asociația de economii și împrumut este organizația necomercială cu statut juridic special, care primește ca depuneri economiile personale ale membrilor și îi acordă împrumuturi cu destinație specială, nu are ca scop obținerea de profit (venit) și nu-l repartizează între membri, dacă este obținut, ci îl îndreaptă spre dezvoltarea sa.
2008	Pentru punerea în aplicare a prevederilor <b>Legii nr.139-XVI din 21.06.2007</b> au fost elaborate și aprobate: - <b>Regulamentul cu privire la modul de evaluare și aprobare a business-planului asociațiilor de economii și împrumut, aprobat prin Hotărârea CNPF nr.5/6 din 31.01.2008</b> , care stabilește cerințele specifice pentru asociațiile ce intenționează să obțină licențe de desfășurare a activității în domeniu, reglementează delimitarea efectivă a asociațiilor în dependență de categoria de licență solicitată, impune cerințe minime față de încperi, dotare tehnică și echipament cu conectare la rețeaua Internet, software destinat înregistrării evidenței contabile, adaptat necesităților asociațiilor, cu posibilități de întocmire a rapoartelor financiare și speciale, de generalizare (consolidare) a informației financiare și de analiză a acesteia; - <b>Regulamentul cu privire la eliberarea avizului pentru înregistrarea de stat a asociațiilor de economii și împrumut, aprobat prin Hotărârea CNPF nr.15/11 din 17.04.2008</b> , care reglementează procedura de solicitare a avizului pentru înregistrarea de stat a asociațiilor; - <b>Normele de prudență financiară a asociațiilor de economii și împrumut, aprobate prin Hotărârea CNPF nr.17/8 din 30.04.2008</b> , care reglementează cerințele prudențiale ce condiționează și determină desfășurarea de către asociațiile de economii și împrumut a unei activități vigilențe, cu un grad de risc redus. Normele de prudență financiară actuale stabilesc limite la efectuarea investițiilor în active materiale pe termen lung, în capital și/sau în alte valori mobiliare corporative, cerințe față de tranzacțiile cu persoane afiliate, limite privind activele obținute de către asociații în schimbul rambursării împrumuturilor și prevederi speciale privind dezvoltarea informațiilor.
2009	În vederea aplicării <b>Legii nr.139-XVI din 21.06.2007</b> , CNPF a elaborat următoarele acte normative orientate spre consolidarea și asigurarea unei dezvoltări durabile a sistemului asociațiilor de economii și împrumut: - <b>Regulamentul privind reorganizarea asociațiilor de economii și împrumut, aprobat prin Hotărârea CNPF nr.17/8 din 03.04.2009</b> , care are drept scop stabilirea regulilor, cerințelor și procedurilor specifice de reorganizare a asociațiilor de economii și împrumut licențiate, inclusiv a asociațiilor centrale, având în vedere că reorganizarea asociațiilor poate fi efectuată doar cu acordul prealabil al CNPF. Regulamentul expune cazurile permise pentru reorganizarea asociațiilor în dependență de categoria licenței deținute, documentele aferente eliberării avizului prealabil de către CNPF, deciziile și acțiunile specifice ce urmează să fi realizate de către adunarea generală a membrilor asociațiilor și CNPF, precum și procedura de obținere a acordului prealabil de reorganizare; - <b>Hotărârea CNPF nr.21/5 din 16.04.2009 „Cu privire la stabilirea calificărilor fașă de societatea de audit pentru efectuarea auditului asociațiilor de economii și împrumut”</b> , fiind stabilite calificările pentru societatea de audit care acordă dreptul de a efectua auditul asociațiilor de economii și împrumut. Conform art.45 din Legea nr.139-XVI din 21.06.2007, 4 asociații de economii și împrumut ce dețin licența de categorie B și al căror total al bilanșului contabil a depășit 10 mil. lei au fost impuse să efectueze auditul obligatoriu al rapoartelor financiare și specializate anuale.
2010	Pentru punerea în aplicare a legislației în domeniul <b>asociațiilor de economii și împrumut</b> au fost elaborate și aprobate următoarele reglementări: - <b>Regulamentul privind fondul de stabilizare a asociațiilor de economii și împrumut, aprobat prin Hotărârea CNPF nr. 24/16 din 25.06.2010</b> , care stabilește modul de constituire, gestionare și utilizare a fondului de stabilizare a asociațiilor de economii și împrumut și se aplică asociațiilor de economii și împrumut care dețin licențe de categorie B și C. Fondul de stabilizare are drept obiectiv acordarea de asistență asociațiilor de economii și împrumut în scopul micșorării riscului de instabilitate financiară prin aplicarea măsurilor de stabilizare. - <b>Regulamentul privind fondul de lichiditate al asociațiilor de economii și împrumut, aprobat prin Hotărârea CNPF nr.13/11 din 01.04.2010</b> , prin care au fost stabilite reguli, cerințe și proceduri de constituire, administrare și utilizare a fondului de lichiditate al asociațiilor de economii și împrumut, instituit în scopul asigurării centralizate a asociațiilor cu lichiditate. Reșterea din reglementările nominalizate, asociațiile de economii și împrumut care dețin licențe de categorie B și C sunt obligate să mențină în permanență nivelul minim al lichidităților stabilite prin Normele de prudență financiară a asociațiilor de economii și împrumut, aprobate prin Hotărârea CNPF nr.17/8 din 30.04.2008, în fondul de lichiditate și să pot investi normativul prudențial al rezervei instituționale în fondul de lichiditate.

Sursa: Elaborat de autor în baza [26].



**Tabelul A.11.2. Reglementări în sectorul de creditare nebancaară  
(sectorul de microfinanțare) din Republica Moldova**

Anul	Actul legislativ/ normativ și conținutul succint
2012	<p>În vederea asigurării unei dezvoltări durabile a activității asociațiilor de economii și împrumut, prin <b>Legea nr. 95 din 03.05.2012</b> au fost operate modificări și completări la Legea asociațiilor de economii și împrumut nr. 139-XVI din 21.06.2007 care se referă la:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- stabilirea exhaustiv în lege a condițiilor și cerințelor de licențiere în dependență de categoria de licență a asociațiilor de economii și împrumut, precum și fașadele filialele și reprezentanțele acestora;</li> <li>- simplificarea modului de desfășurare a adunărilor generale ale membrilor asociațiilor de economii și împrumut ca rezultat al micșorării cvorumului necesar desfășurării adunărilor generale;</li> <li>- introducerea procedurii simplificate de radiere din oficiu a asociațiilor de economii și împrumut din Registrul de stat al persoanelor juridice;</li> <li>- permiterea persoanelor care sunt funcționari în alte autorități publice de a exercita funcție de administrator în cadrul asociației de economii și împrumut, cu excepțiile prevăzute de alte acte legislative/normative;</li> <li>- permiterea cumulării funcției de administrator al asociației cu exercitarea atribuției de membru în comitetul de creditare.</li> </ul> <p>În scopul conformării prevederilor art. 31 alin. (4) din Codul Fiscal al RM, pentru stabilirea volumului permis de deduceri în scopuri fiscale a provizioanelor destinate acoperirii eventualelor pierderi ce în decurg din nerambursarea împrumuturilor și a dobânzilor aferente, a fost elaborat <b>Regulamentul cu privire la clasificarea împrumuturilor acordate și dobânzilor calculate de organizațiile de microfinanțare, aprobat prin Hotărârea C.N.P.F. nr.11/1 din 14.03.2012</b>. Regulamentul în cauză stabilește un sistem unic de clasificare a împrumuturilor de către organizațiile de microfinanțare și de constituire de către acestea a provizioanelor aferente.</p>
2013	<p>În scopul dezvoltării cadrului legal necesar pentru asigurarea protecției intereselor economice ale consumatorilor prin crearea de condiții echitabile pentru obținerea creditelor de consum, precum și prin stabilirea unor norme de comportament responsabil al creditorilor în acordarea creditelor pentru consumatori, CNPF, în colaborare cu Ministerul Economiei și alte instituții interesate, a participat în grupul de lucru privind elaborarea și aprobarea <b>Legii nr. 202 din 12.07.2013 „Privind contractele de credit pentru consumatori” (Monitorul Oficial, 2013, nr. 191-197, art. 619)</b>.</p>
2014	<p>Având ca scop prioritar susținerea atât a debitorilor, cât și a asociațiilor de economii și împrumut, ca urmare a restricțiilor impuse de Federația Rusă la importul produselor vitivinicole și alimentare din Republica Moldova, a fost aprobat <b>Hotărârea CNPF nr. 44/3 din 05.09.2014 cu privire la unele măsuri provizorii privind clasificarea de către asociațiile de economii și împrumut a 32 împrumuturilor acordate unor categorii de debitori din domeniul agricol</b>. Hotărârea în cauză vine să asigure dezvoltarea durabilă a sectorului asociațiilor de economii și împrumut, prin extinderea perioadei de întârziere a recuperării plăților pentru restanțele debitorilor, activitatea de bază a celor constituie lucrările agricole. Mai mult ca atât, norma în cauză este una de o importanță majoră, în condițiile în care circa 47,0 la sută din portofoliul asociațiilor de economii și împrumut constă din împrumuturi acordate în agricultură.</p>
2015	<p><b>-Hotărârea CNPF nr.10/17 din 27.02.2015 cu privire la aprobarea Regulamentului privind eliberarea avizului pentru înregistrarea de stat a asociațiilor de economii și împrumut</b>. Proiectul a fost elaborat ca rezultat al modificărilor introduse în Legea privind înregistrarea de stat a persoanelor juridice nr. 220-XVI din 19.10.2007 și Legea asociațiilor de economii și împrumut nr. 139-XVI din 21.06.2007, în lacunelor constatate odată cu aplicarea în timp a Regulamentului cu privire la eliberarea avizului pentru înregistrarea de stat a asociațiilor de economii și împrumut, aprobat prin Hotărârea CNPF nr. 15/11 din 17.04.2008. Astfel, au fost corelate cu prevederile Legii nr. 220-XVI din 19.10.2007 cazurile de eliberarea avizului pentru înregistrarea de stat, fiind introdusă procedura de eliberare a avizului în cazul radierii din Registrul de stat al persoanelor juridice în rezultatul lichidării.</p> <p><b>-Hotărârea CNPF nr.16/3 din 27.03.2015 cu privire la aprobarea Regulamentului privind fondul de lichiditate și al asociațiilor de economii și împrumut</b> în redacție nouă, având drept scop completarea acestuia cu prevederi privind asigurarea centralizată a sectorului cu mijloace financiare (în formă de împrumuturi) plasate în fondul de lichiditate și în calitate de investiții din partea asociațiilor care dețin mijloace financiare disponibile în acest sens.</p> <p><b>-Hotărârea CNPF nr. 36/13 din 26.06.2015 cu privire la modificarea și completarea unor acte normative ale Comisiei Naționale a Pieței Financiare</b>, și anume:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Regulamentul cu privire la exigențele față de administratorii asociațiilor de economii și împrumut, aprobat prin Hotărârea CNPF nr.63/6 din 25.12.2007</i>, prevederile cerințelor au fost ajustate la noile cerințe ale Legii nr. 139-XVI din 21.06.2007, cum ar fi schimbarea termenului de confirmare în funcție de administratorii de către CNPF, introducerea cerinței potrivit căreia directorul executiv și/sau contabilul-șef pot fi aleși în calitate de membri ai comisiei de creditare, stabilirea exigențelor față de lichidatorul asociației. De asemenea, au fost simplificate cerințele pentru conducătorii de filiale/reprezentanțe;</li> <li>✓ <i>Regulamentul cu privire la eliberarea avizului pentru efectuarea investițiilor în valori mobiliare corporative de către asociațiile de economii și împrumut, aprobat prin Hotărârea CNPF nr.50/13 din 17.10.2008</i>. În Regulament au fost operate modificări ce țin de data întocmirii situațiilor financiare/raportului specializat, fiind propusă prezentarea raportului întocmit la ultima dată de gestiune (și nu prezentarea unui raport intermediar, veridicitatea datelor din acesta ne fiind posibil de a fi confirmat, și care implică în prezent costuri suplimentare). Totodată au fost excluse anumite temeuri nejustificate de respingere a cererii de eliberare a avizului corespunzător;</li> </ul>

Sursa: Elaborat de autor în baza [26].

**Tabelul A.11.3. Reglementări în sectorul de creditare nebancaară (sectorul de microfinanțare) din Republica Moldova**

Anul	Actul legislativ/ normativ și conținutul succint
2015	Abrogarea <i>Regulamentului cu privire la modul de evaluare și aprobare a business-planului asociațiilor de economii și împrumut, aprobat prin Hotărârea CNPF nr.5/6 din 31.01.2008</i> , ținând cont de faptul că prin modificările la Legea nr. 139-XVI din 21.06.2007 din 2012 au fost introduse cerințe și condiții de licențiere a asociațiilor de economii și împrumut, inclusiv modul de întocmire, conținutul precum și cazurile de prezentare a business –planului AEÎ.
2016	Modificarea și completarea Normelor de prudență financiară a asociațiilor de economii și împrumut, Hotărârea CNPF nr. 48/11 din 23.09.2016: A fost asigurat corelarea indicatorilor cu recomandările WOCCU, totodată au fost introduse prevederi ce interzicerea acceptării depunerilor de economii, în condițiile în care datoriile depășesc activele asociației, diminuate cu immobilizări corporale și necorporale, decontarea creanței compromise aferent împrumutului acordat și/sau dobânzii și altor plăți aferente calculate din contul provizioanelor constituite și înregistrarea acestora în componența activelor extrabilanțiere sub supraveghere numai dacă va dispune de o certitudine întemeiată, justificată documentar, creanța în cauză nu va fi rambursată, modificarea plasamentelor privind lichiditățile obligatorii din „active lichide” în „investiții în fondul de lichidități”.
2017	<p><b>1. <i>Legea pentru modificarea și completarea Legii asociațiilor de economii și împrumut (nr.216 din 23.11.2017)</i></b>: Legea presupune dezvoltarea sistemului asociațiilor de economii și împrumut (AEÎ) prin promovarea celor mai bune practici în domeniu pentru a răspunde provocărilor generate de accesul la finanțare pe termen lung, protejarea depunerilor de economii, asigurarea stabilității sistemului în ansamblul său, precum și sporirea calității serviciilor. Legea prevede simplificarea procedurii de desfășurare a adunărilor generale ale membrilor AEÎ, micșorarea pragului minim al cvorumului necesar, completarea atribuțiilor consiliului AEÎ și substituirea fondului de stabilizare cu fondul de garantare a depunerilor de economii pentru compensarea persoanelor fizice în cazul lichidității silite sau insolvenței AEÎ.</p> <p><b>2. <i>Legea cu privire la organizațiile de creditare nebancaară (nr.1 din 16.03.2018)</i></b>: Legea dată prevede stabilirea unui cadru de reglementare și supraveghere comun pentru entitățile care desfășoară activități de creditare nebancaară și are drept scop asigurarea dezvoltării durabile a sectorului organizațiilor de creditare nebancaară, prin diminuarea riscurilor sistemice și protecția drepturilor consumatorilor de servicii.</p> <p><b>3. <i>Legea pentru modificarea și completarea unor acte legislative (Legea privind Comisia Națională a Pieței Financiare, Legea cu privire la leasing)(nr.35 din 16.03.2018)</i></b>: Legea are drept scop ajustarea cadrului juridic aferent organizării și funcționării CNPF și derivat din necesitatea creșterii condițiilor adecvate supravegherii sectorului de creditare nebancaară.</p> <p><b>4. <i>Legea pentru modificarea și completarea unor acte legislative (Legea cu privire la BNM, Codul penal al Republicii Moldova, Legea privind birourile istoriilor de credit) (nr.149 din 14.07.2017)</i></b>: Legea prevede consolidarea cadrului legal național în ceea ce privește formarea, prelucrarea, stocarea și prezentarea de către birourile istoriilor de credit a informației ce caracterizează respectarea de către debitor a obligațiilor asumate prin contractele de credit; atribuirea CNPF și BNM a împuternicirilor de supraveghere a surselor de formare a istoriilor de credit, în special în ceea ce privește calitatea și plenitudinea datelor prezentate la birourile istoriilor de credit, modul de utilizare a raportului de credit, precum și măsurile de sancționare în cazul încălcărilor constatate.</p> <p><b>5. <i>Modificarea Regulamentului privind fondul de lichidități și al asociațiilor de economii și împrumut (Hotărârea nr. 11/7 din 17.03.2017)</i></b>: Regulamentul are drept scop operarea unor modificări la exigențele Fondului de Lichidități și al AEÎ în scopul extinderii arealului de plasare a mijloacelor financiare ale Fondului Depunerilor de Economii și facilitarea condițiilor de obținere și valorificare de către AEÎ a împrumuturilor din Fondul Rezervei Instituționale și/sau Fondul Excesului de Lichidități.</p> <p><b>6. <i>Instrucțiunea cu privire la raportarea asociațiilor de economii și împrumut (Hotărârea nr.54/3 din 11.12.2017)</i></b>: Instrucțiunea are drept scop adaptarea termenilor și noțiunilor în toate formularele de raportare în conformitate cu noile Standarde Naționale de Contabilitate și Indicațiile metodice privind particularitățile contabilității și prezentării informațiilor în situațiile financiare ale AEÎ aprobate de Ministerul Finanțelor, precum și introducerea tuturor rapoartelor cu caracter prudențial.</p> <p><b>7. <i>Modificarea și completarea Instrucțiunii cu privire la raportarea organizațiilor de microfinanțare (Hotărârea nr.54/4 din 11.12.2017)</i></b>: Modificările și completările date au drept scop adaptarea termenilor și noțiunilor în toate formularele de raportare în conformitate cu noile Standardele Naționale de Contabilitate, prezentarea unor rapoarte trimestriale suplimentare și extinderea termenului de prezentare a rapoartelor trimestriale.</p>

Sursa: Elaborat de autor în baza [26].

Tabelul A.12.1. Donatorii sectorului de microfinanare din Republica Moldova

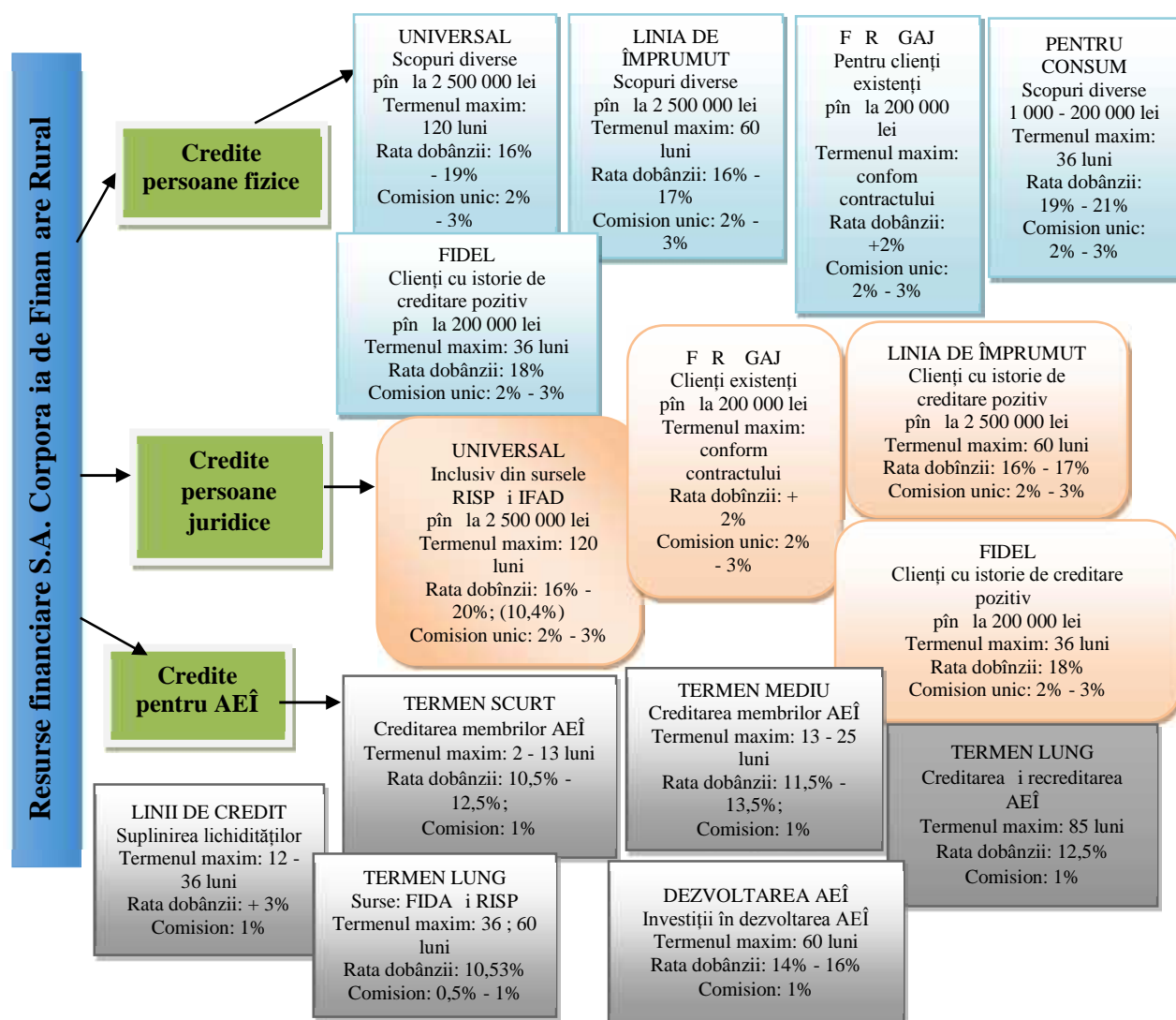
Donatorii	Anul	Activitatea
<b>Banca Mondial</b>	<b>începând cu 1997</b>	a elaborat și a implementat, primul proiect de finanțare rurală. A acordat, sub garanția statului, un credit de 5 mil. dolari SUA. Creditul este acordat către trei CFR pentru reîmprumutarea AEÎ. BM a elaborat și implementează programul RISP. Resursele financiare sunt acordate, de asemenea, sub garanția statului, pentru creditarea afacerilor în mediul rural. OSI și Fundația Soros-Moldova au susținut financiar, prin AMM, crearea și dezvoltarea AEÎ din 1997 și până în prezent. Din 2003, OSI/Economic and Business Development Fund acordă asistență tehnică și financiară MicroInvest-ului.
<b>GTZ</b>	<b>susține financiar, din 1997</b>	FIDES la elaborarea conceptului de AEÎ. În particular, FIDES a consultat AMM în vederea dezvoltării rețelei de AEÎ, a asistat la elaborarea legii privind AEÎ și a standardului național de contabilitate pentru AEÎ. Totodată, FIDES consultă actualmente FNAEÎ în elaborarea planului strategic de dezvoltare a acestei federații și a rețelei AEÎ.
<b>Guvernul Olandei</b>	<b>1997</b>	a acordat un grant pentru creditarea primelor AEÎ. În 1997 și 1998 a finanțat World Women Banking care a acordat asistență AMM în crearea și dezvoltarea rețelei de AEÎ.
<b>DFID</b>	<b>din 1999 și până în prezent</b>	acordă asistență tehnică și financiară CDR în crearea și dezvoltarea AEÎ în zona de nord și în unitatea teritorial-administrativă Găguzia. Cu ajutorul consultantilor, au fost editate manuale pentru specialiștii din AEÎ.
<b>USAID</b>	<b>1999</b>	Oferă asistență pentru dezvoltarea AEÎ. USAID, prin subcontractorii săi (BIZPRO, EWMI, CNFA etc.), susține CDR, AMM și FNAEÎ. Din 2001, USAID, prin BIZPRO, oferă instruire și bencilor care doresc să se implice activ în finanțarea micului business.
<b>IFAD</b>	<b>2000</b>	activitatea în Republica Moldova. A oferit, sub garanția statului, un credit care va fi debursat prin bănci, pentru crearea și dezvoltarea întreprinderilor mici și mijlocii din mediul rural. Pe de altă parte, IFAD oferă granturi ONG-urilor de dezvoltare care pregătesc planuri de agrobusiness.

Sursa: Elaborat de autor în baza [100].

**Tabelul A.13.1.Evoluția principalilor indicatori de activitate ai OMF,  
în perioada 2006-2017, mil.MDL**

Nr	Indicatori	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1.	<b>Total active, mil.lei</b>	1266,5	1917,3	2454,9	1933,8	1783,9	1844,3	1892,9	2509,4	3318,9	<b>3677,5</b>	4705,2	<b>5435,58</b>
2.	<b>Împrumuturi acordate, mil.lei</b>	772,1	1024,3	1467,8	1360,9	1191,5	1440,9	1590,1	1897,0	2427,5	<b>2874,4</b>	3789,5	<b>4599,61</b>
3.	<b>Capital propriu, mil.lei</b>	99,1	184,0	405,3	491,1	658,3	960,8	970,7	1020,6	1171,5	<b>1334,1</b>	1650,2	<b>1975,01</b>
4.	<b>Credite bancare i împrumuturi primite, mil.lei</b>	856,4	1176,3	1458,1	1380,1	998,6	785,3	835,0	1280,4	1857,6	<b>2164,9</b>	2814,7	<b>3208,9</b>
5.	<b>Profit net, mil.lei</b>	<b>22,3</b>	<b>26,2</b>	<b>73,8</b>	<b>77,1</b>	<b>85,1</b>	<b>114,6</b>	<b>90,9</b>	<b>197,2</b>	<b>277,6</b>	<b>341,6</b>	<b>451,1</b>	<b>533,37</b>

Sursa: Elaborat de autor în baza [26].



**Fig. A.14.1. Segmentarea strategic a resurselor financiare oferite de c tre S.A. Corpora ia de Finan are Rural**

Sursa: Elaborat de autor în baza [28].

**Aviz asupra proiectului CNPF „Lege pentru aprobarea Strategiei de dezvoltare a pieei financiare nebankare pe anii 2016-2020 i a Planului de ac iuni pentru implementarea Strategiei de dezvoltare a pieei financiare nebankare pe anii 2016-2020”.**



ACADEMIA DE ȘTIINȚE A MOLDOVEI  
MINISTERUL ECONOMIEI



*Institutul Național de Cercetări Economice*  
(INCE)

MD-2064, Republica Moldova  
mun. Chișinău, str. Ion Creangă, 45

tel. (00 373 22) 50-11-00, fax (00 373 22) 74-37-94  
site-ul [www.ince.md](http://www.ince.md) e-mail: [info@ince.md](mailto:info@ince.md)

Nr. 0/2-533 din 24.09.2015

**Dlul Iurie FILIP**

**Vicepreședinte al  
Comisiei Naționale a Pieței Financiare**

În conformitate cu scrisoarea Comisiei Naționale a Pieței Financiare (CNPF) nr. 08-4533 din 24.09.2015, Vă remitem avizul asupra proiectului CNPF „Lege pentru aprobarea Strategiei de dezvoltare a pieței financiare nebankare pe anii 2016-2020 și a Planului de acțiuni pentru implementarea Strategiei de dezvoltare a pieței financiare nebankare pe anii 2016-2020”.

Anterior acest aviz a fost remis prin intermediul poștei electronice persoanei responsabile indicată în scrisoarea CNPF.

Anexă: 4 fișe.

**Director**



*Alexandru STRATAN*  
**Alexandru STRATAN, prof.**

Ex.: dr. Perciun Rodica, dr. Victoria Iordachi, Popa Viorica  
Tel. 022 501 100



Aviz asupra proiectului Hotărârii CNPF „Privind aprobarea Instrucțiunii cu privire la raportarea organizațiilor de microfinanțare”.



ACADEMIA DE ȘTIINȚE A MOLDOVEI  
MINISTERUL ECONOMIEI



*Institutul Național de Cercetări Economice*  
**(INCE)**

MD-2064, Republica Moldova  
Chisinau, str. Ion Creangă, 45

tel. (00 373 22) 50-11-00, fax (00 373 22) 74-37-94  
site-ul [www.ince.md](http://www.ince.md) e-mail: [info@ince.md](mailto:info@ince.md)

Nr. 01/9-136 din 16.04.2015

Dlul Artur Gherman

Președinte al Comisiei Naționale a Pieței Financiare

În conformitate cu scrisoarea Comisiei Naționale a Pieței Financiare (CNPF) nr. 05-1639 din 10.04.2015, vă remitem avizul asupra proiectului Hotărârii CNPF „Privind aprobarea Instrucțiunii cu privire la raportarea organizațiilor de microfinanțare”.

Anexă: 1 filă.

Cu respect,

Director

Alexandru STRATAN

Ex.: Clichici Dorina, Popa Viorica

Tel. 022 501 106

**Tabelul A.17.1. Model managerial pentru organizație de microfinanțare din Marea Britanie**

1.Date de identitate:	Numele organizației, Adresa/pagina web	Descrierea
	Declarația de misiune și descrierea	<i>Eforturi pentru a educa în mod continuu atât proprii angajații, cât și pe ceilalți. Interacționează cu o populație diversă, creând oportunități și o ansă pentru auto-îmbunătățire. Serviciile oferite de OMF sunt menite să ajute persoanele cele mai defavorizate de servicii financiare de masă, pentru a avea acces la credite accesibile, conturi bancare, conturi de economii și consiliere financiară.</i>
<b>2.Buna practică a organizației:</b>	Aspecte care recomandă organizația ca bună practică în: Responsabilitate față de membri-Împrumuturi în scopul dezvoltării unei afaceri / Microfinanțare -Incluziunea financiară a persoanelor nebankabile -Educație financiară / Dezvoltarea capacității financiare a membrilor -Împrumuturi -Servicii financiare pentru membri din grupuri dezavantajate sau aflați în dificultate/ organizații non-profit, etc	<i>Incluziunea financiară a persoanelor defavorizate, nonbankabile și slab servite de serviciile bancare – care nu pot accesa în mod normal servicii bancare de masă -Educația în domeniul financiar/Dezvoltarea capacității financiare a clienților și -Credite/Împrumuturi -Servicii bancare etice din punct de vedere social -OMF a fost creat pentru a ajuta la a oferi o poartă de acces la serviciile financiare pentru cei care, fie din cauza unor situații trecute sau actuale, au fost în imposibilitatea de a le accesa. Organizația oferă o gamă largă de servicii și produse, cum ar fi: credite accesibile, conturi de economii, pachete de uz casnic, conturi bancare de bază și consultanță financiară.</i>
<b>3.Context</b>	Anul înregistrării Profilul membrilor fondatori și motivația economică și socială. Care sunt principalele servicii ale organizației? Ca de ex: Economii - Împrumuturi - Ipoteci - Micro-credite - Conturi curente - Carduri de credit - Acces online la servicii / online banking - Alte servicii. Serviciile OMF sunt oferite într-o anumită zonă geografică sau pentru anumite categorii socio-profesionale?	- - <i>Principalele servicii ale OMF sunt:</i> - <i>Credite de nevoi personale începând de la doar 50 £;</i> - <i>Conturi bancare de bază -deschiderea de conturi bancare în parteneriat cu Banca Regală ;</i> - <i>Conturi de economii,</i> - <i>Pachete de uz casnic: oferit clienților și i oferte avantajoase pentru o gamă largă de produse casnice</i> - <i>Serviciu de consultanță financiară -pentru clienți și nu numai;</i> - <i>PayPlan, etc.</i>
<b>4.Structura de proprietate și membrii</b>	Care este structura de proprietate a organizației? V rugăm să vă referiți la: profilul membrilor, numărul de membri din fiecare tip și fond social deținut (pe intervale 1-5000 lei, 5001–20000, peste 20000)? Descrieți în câteva cuvinte participarea membrilor la decizii în cadrul organizației.	
	Înscrierea ca membru este deschisă sau închisă? Este necesară exclusivitatea?	<i>Calitatea de membru este deschisă în principiu. Fără exclusivitate.</i>

Sursa: Elaborat de autor în baza [185].



**Tabelul A.17.2. Model managerial pentru organiza ie de microfinan are din  
Marea Britanie**

Indicatori	Numele organiza iei, Adresa/pagina web,	Descrierea
5.Guvernanta - Conducere i administrare	Descrieți structurile de conducere, administrare i control ale organizației (adunare general , consiliu director, comitete etc.), management–conducere executiv , num rul de membri al acestora și metodele de selecție (aleși sau numiți, i de c tre cine), durata mandatelor, criteriile de reprezentare.	
	Care sunt principalele responsabilit i și roluri ale diverselor organe de conducere i administrare?	<i>Rolurile i responsabilit ile echipei de management.</i>
	Organizația se supune unui audit extern? V rug m s descrieți procedura	<i>OMF este auditat în fiecare an de c tre un auditor independent, al c rui raport este publicat în raportul anual al organizației</i>
	Organizația are membri externi în Consiliul Director?	<i>UNUL</i>
	Descrieți politicile salariale/de compensare pentru membri consiliului director, conducerea executiv i cum sunt acestea stabilite.	
6. Servicii i produse	V rug m s descrieți detaliat fiecare dintre serviciile i beneficiile oferite membrilor/ne-membrilor.	
	Cum este stabilit dobânda pentru împrumuturi, micro-credite i fonduri de economii? V rug m descrieți procedura pentru fiecare tip.	
	OMF face trimitere la rata procentual anual a dobânzii, în scopul de a furniza clien ilor cel mai bun indicator în decizia lor de a face un împrumut. Rata procentual anual a dobânzii este de 121,5% pentru creditele de 32 de s pt mâni.	
7. Rela ii cu membrii	V rug m s descrieți pe scurt metodele de comunicare și informare a membrilor/clienților.	
	Descrieți pe scurt politicile și procedurile de distribuție a profitului/ surplusului/ beneficiilor.	
	Descrieți strategia utilizat pentru atragerea de noi membri.	<i>Anunțuri în ziarele locale, partenerii pot promova de asemenea serviciile OMF pe website-urile lor</i>
8.Strategie	Descrieți pe scurt strategia de afaceri, referindu-v la aspecte precum: principalele produse/servicii, ni a de piaț , cota de piaț , calitatea și prețul/costul și principalele schimb ri în timp.	<i>OMF funcționeaz pe baza unui plan de afaceri pe patru ani, care stabile te obiective provocatoare în jurul a patru teme strategice, pe care sunt stabilite obiective i indicatori cheie de performanț . <b>Sustenabilitate:</b> Reducerea dependenței de finanțarea din granturi. Diversificarea fluxurilor de venituri. Creșterea eficienței și a productivității. Furnizarea de produse la prețuri accesibile clienților, menținând în acela i timp costurile OMF la un nivel minim. <b>Produse i servicii financiare:</b> menite s îmbun t feasc accesul i gama de produse financiare cheie disponibile pentru gospod rii slab deservite. OMF trebuie s fie capabili s se auto-sus in , furnizând în acela i timp produse la pre uri accesibile. Diversificarea punctelor de acces pentru clien i (de exemplu, telefonic i online). Cre terea posibilit ilor de a alege între produsele financiare. Dezvoltarea de programe noi pentru a satisface nevoile identificate. Furnizarea la un nivel ridicat de satisfac ie clien ilor. <b>Parteneriate i colaborare:</b> Construirea i men inerea de parteneriate puternice, care vizeaz îmbun t țirea și promovarea incluziunii financiare. Consolidarea parteneriatelor existente. C utarea de noi parteneriate de încredere. Promovarea înțelegerii conceptului de finanțare comunitar în cadrul structurilor de servicii de asisten locale. <b>Influen a politic :</b> Cre terea gradului de con tinentizare asupra fenomenului de exclusiune financiar i încercarea de a influen a în bine acest fenomen. Sus inerea de discu ii pe teme precum exclusiunea financiar i creditarea agresiv . C utarea de sprijin la nivel de guvern local i na ional pentru inițiativele de incluziune financiar i comunicarea impactului lor social. Sprijinirea cercet rii care vizeaz înțelegerea tendințelor economice, politice i sociale.</i>

Sursa: Elaborat de autor în baza [185].

**Tabelul A.17.3. Model managerial pentru organiza ie de microfinan are din Marea Britanie**

Indicatori	Numele organiza iei, Adresa/pagina web,	Descrierea
	Descrieți pe scurt relația dintre strategia de afacere și misiunea social a organizației.	
	Cum sunt implicați membri în definirea strategiei și activități organizației?	<i>OMF implic clienții și prin intermediul sondajelor anuale -concluziile acestora fiind fost folosite pentru a proiecta noi servicii.</i>
	V rug m descrieți pe scurt partenerii sau alianțele strategice ale organizației, dac exist .	
<b>9.Resurse umane</b>	Resurse umane-personal; -Nr. de angajați (dup gen, etnie, angajați vulnerabili); -Nr. de voluntari(dup tip, dac este cazul).	
	V rug m s descrieți politicile de angajare ale organizației. Organizația are anumite beneficii doar pentru angajați?	
<b>10.M surarea performan ei</b>	Ce indicatori și proceduri folose te organizația pentru m surarea performanței sociale și economice/de afacere?	<i>Num r de anchete; Num r de împrumuturi și cât însumeaz ; Sumele economisite pentru clien ii (prin comparație cu principalii creditori de pe pia ); Num r de conturi bancare de baz deschise de clienți; Num r de clien i ajuta i la deschidere unui cont de economii printr-o uniune de credit; Num r de clienți care au primit consiliere financiar i legat de datorii; Sumele generate în câ tigiuri financiare.</i>
<b>11.Indicatori</b>	Active; Capital; Cifra de afaceri; Profit/Pierderea; Cuantum total de împrumuturi oferite; Valoarea medie a împrumuturilor; Nr. persoanelor care au solicitat un împrumut; Costuri de operare (%).	

Sursa: Elaborat de autor în baza [185].

Tabelul A.18.1. Model de analiză a punctelor forte și slabe ale unei OMF

Domenii analizate	Efect asupra companiei			Influența asupra performanței	
	Puncte forte	Neutru	Puncte slabe	Puternic	Redus
<b>1. Marketing</b>					
Imaginea companiei					
Abilitățile în domeniu					
Reputația companiei pentru calitate					
Reputația companiei pentru service					
Accesibilitatea la resurse materiale					
Disponibilitatea informației					
Familiarizarea cu piața					
Cota de piață a companiei					
Dimensiunea pieței					
Ritmul de creștere a pieței proprii					
<b>Preț:</b> Politica de prețuri					
<b>Produs:</b> Creșterea și dezvoltarea					
Noi idei de produse					
<b>Distribuție:</b> Poziționarea					
Strategia de distribuție pentru intern					
Strategia de distribuție pentru export					
Ușurința de intrare pe piață					
Proximitatea geografică					
<b>Promovarea:</b> Forțele de vânzare					
Promosiile publicitare					
<b>2. Financiar</b>					
Costul capitalului					
Stabilitatea financiară					
Profitabilitatea					
Rentabilitatea capitalului propriu					
Rata de îndatorare					
<b>3. Producție</b>					
Facilități de producție					
Economii de scală					
Capacitatea de a crește producția					
Abilitatea de a livra la termene prevăzute					
Abilități tehnice de producție					
Costul de producție					
<b>4. Organizațional</b>					
Leadershipul în cadrul companiei					
Aspirațiile managementului de nivel superior					
Dedicația și abilitățile angajaților					
Orientarea antreprenorială					
Flexibilitatea și adaptabilitatea					
Abilitățile de conducere ale managerilor					
Capacitatea de a răspunde la schimbările mediului					
Relațiile dintre conducere și angajați					
Abilitățile în domeniul limbilor străine/					
Calificările profesionale					
Cunoștințele de marketing					
Utilizarea managementului informației					
<b>5. Demografic</b>					
Trendul populației					
Distribuția pe grupe de vârstă					
Rata cștorilor, deceselor și a nașterilor					
Tendențele în nivelul de trai al populației					
Tendențele ale mobilității populației					
Nivelul de educație al populației					
Schimbări în modelul de consum al familiilor					

Sursa: Elaborat de autor în baza [62, p.17-20].

**Tabelul A.18.2. Model de analiză a punctelor forte și slabe ale unei OMF**

Domenii analizate	Efect asupra companiei			Influență asupra performanței	
	Puncte forte	Neutru	Puncte slabe	Puternic	Redus
<b>6. Economic</b>					
Creșterea economică					
Dimensiunea pieței și rata de creștere					
Stabilitatea și convertibilitatea monedei naționale					
Venitul pe locuitor, rata de creștere					
Distribuția venitului					
Balanța economică					
Rata inflației					
<b>7. Politic/Legal</b>					
Stabilitatea guvernării					
Taxe practicate					
Reglementarea concurenței					
Condițiile de ambalare și etichetare a produselor					
Condițiile privind informarea consumatorilor					
Standardele produselor					
Controlul guvernamental și legislația în domeniul afacerilor					
Bariere nontarifare					
<b>8. Social și cultural</b>					
Tendențe în stilul de viață					
Etnicitatea populației					
Schimbările ale preferințelor consumatorilor					
Etica în afaceri					
Factori sociali în afaceri					
Alte tendințe					
Schimbări în valorile culturale					
<b>9. Mediul ambiant și tehnologic</b>					
Importanța aspectelor de mediu					
Ritmul schimbărilor tehnologice					
Oportunități inovative					
<b>10. Concurența</b>					
Numărul de concurenți					
Capacitatea de producție					
Existența unor concurenți dominanți					
<b>11. Cercetare și dezvoltare</b>					
Avantaje și dezavantaje ale prețului					
Avantaje și dezavantaje ale distribuției					
Segmentarea pieței					
Calitatea produselor					
Poziționarea produselor					
Puterea furnizorilor					
Puterea consumatorilor					
Amenințarea produselor de substituție					
Amenințarea din partea "noilor intrați"					
Intensitatea rivalității cu alte industrii					
<b>12. Mediul extern</b>					
Disponibilitatea și costul transportului					
Distribuția în cadrul pieței					
Extinderea și fiabilitatea sistemului de comunicații telefonice					

Sursa: Elaborat de autor în baza [62, p.17-20].

Tabelul A.19.1. Model de analiza SWOT a organizației de microfinanțare

Mediul intern	
Puncte forte/tari	Puncte slabe
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calificarea și aptitudini specifice ale organizației;</li> <li>- Cunoștința și experiențele unice;</li> <li>- Flexibilitatea crescută privind profilul de activitate;</li> <li>- Dotarea cu echipamente esențiale;</li> <li>- Infrastructura;</li> <li>- Existența unui sistem eficient și eficace de planificare strategică;</li> <li>- Viteza de reacție decizională la modificările produse în mediul intern sau extern;</li> <li>- Calitatea culturii organizaționale din organizație sau din componentele instituționale, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Insuficiențele ale calificărilor și aptitudinilor organizației;</li> <li>- Managementul unipersonal realizat de patron-manager;</li> <li>- Ceea ce nu se știe despre afacerea sau clienții acesteia;</li> <li>- Puterea de influență pe piață;</li> <li>- Probabilitatea ridicată de a da faliment în cazul unor schimbări strategice pe piață;</li> <li>- O cotă scăzută pe piață în domeniul serviciilor acordate;</li> <li>- Insuficiența resurselor financiare, materiale și umane;</li> <li>- Inexistența unor direcții strategice clare;</li> <li>- Deteriorarea continuă a imaginii competitive pe piață; etc.</li> </ul>
Mediul extern	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Macromediul, care include modificările generale ale economiei, tehnologiei, politicii și societății;</li> <li>- Mediul concurențial;</li> <li>- Mediul clienților, include profilele ale clienților și o analiză a comportamentului și preferințelor acestora, etc.</li> </ul>	
Oportunități	Amenințări
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Considerarea a doi – trei factori semnificativi ai afacerii, acordându-se atenție piețelor potențiale și tendințelor potențiale.</li> <li>- oferta de cursuri în ar și străinătate pentru personalul angajat;</li> <li>- aspectele financiare legate de personalul angajat;</li> <li>- experiența pozitivă ce poate fi valorificată.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Noi competitori;</li> <li>- reglementarea legislativă;</li> <li>- Mărimile economice;</li> <li>- Pierderi de personal (demotivare, etc.);</li> <li>- ratele dobânzii;</li> <li>- riscurile de rambursare a împrumuturilor; etc.</li> </ul>

Sursa: Elaborat de autor în baza [62, p.17-20, 185].

## CHESTIONAR PRIVIND EVALUAREA MANAGEMENTULUI STRATEGIC ÎN CADRUL ORGANIZAȚIEI DE MICROFINANȚARE (OMF)

**Scopul chestionarului:** Chestionarul de față îți propune drept scop studierea utilizării managementului strategic în cadrul organizațiilor de microfinanțare din Republica Moldova (OMF). Chestionarul urmează să identifice specificul utilizării strategiei și să scoată în evidență problemele cu care se confruntă OMF în implementarea strategiilor de dezvoltare și politicilor organizaționale. Rezultatele chestionării vor fi utilizate pentru elaborarea recomandărilor și îmbunătățirea activității OMF din Republica Moldova. *Răspunsurile Dvs nu vor fi divulgate, iar informația obținută va fi utilizată exclusiv în scopuri științifice.*

Denumirea Organizației de Microfinanțare (OMF) \_\_\_\_\_

Datele de contact: tel/mob. \_\_\_\_\_ tel/fix \_\_\_\_\_ E-mail \_\_\_\_\_

Localitatea în care activează : \_\_\_\_\_

Vârsta Respondentului : \_\_\_\_\_ ani Sexul: Feminin Masculin

**1. Cum apreciați managementul organizației Dvs?**

- a) performant
- b) de nivel mediu, ca performanță
- c) neperformant, amatorist

**2. În cadrul OMF Dvs, există serviciu sau specialist de management care se ocupă cu activitatea de management strategic?**

- a) Da, serviciu de management
- b) Da, specialist de management
- c) Da, specialist de management strategic
- d) Nu există, dar apelează la o companie specializată
- e) Nu există

**3. Dacă Da, ce funcție îndeplinește specialistul în structura organizatorică a organizației Dvs?**

\_\_\_\_\_

**4. Care este misiunea organizației Dvs?**

**5. Care sunt serviciile și produsele oferite de organizația DVS?**

- a) Credite pentru afaceri
- b) Credite pentru consum
- c) Credite pentru AUTO
- d) Credite pentru locuințe
- e) Credite pentru alte scopuri \_\_\_\_\_

**6. Cum apreciați situația economico-financiară a organizației Dvs?**

- a) foarte bun
- b) bun
- c) satisfăcătoare
- d) nesatisfăcătoare

**7. Ce instrumente manageriale se utilizează în cadrul organizației Dvs?**

- a) managementul prin obiective
- b) managementul prin bugete
- c) managementul prin proiecte
- d) managementul prin excepții
- e) delegarea
- f) diagnosticarea
- g) tabloul de bord
- h) edina
- i) altele (vă rugăm să le enumerați) \_\_\_\_\_

**8. La nivel de instituție (OMF) există o strategie globală?**

- a) da
- b) nu

9. Dacă răspunsul este afirmativ, îi cunoașteți conținutul?

- a) deplin
- b) în mare măsură
- c) în mică măsură
- d) deloc

10. Vă rugăm menționați în ce măsură conținutul strategiei este clar formulat și pe înțeles?

- a) Foarte clar și ușor de înțeles
- b) Destul de clar
- c) Mai degrabă neclar
- d) Deloc nu este clar și este foarte greu de înțeles

11. Ce tipuri de strategii folosesc managerii organizației Dvs. în cadrul strategiei globale?

- a) Strategii de dezvoltare (creștere)
- b) Strategii de stabilitate
- c) Strategii de financiar-contabile
- d) Strategii de concentrare
- e) Strategii de diversificare
- f) Strategii de cercetare
- g) Strategii de marketing
- h) altele (vă rugăm să le enumerați) \_\_\_\_\_

12. Vă rugăm să indicați ce rol au avut fiecare dintre următoarele categorii de persoane pe parcursul elaborării și implementării strategiei:

Categorii de actor	Rolul pe care l-au avut în procesul elaborării și implementării strategiei		
	Strategi (generează și proiectează strategia)	Implementatori (au luat parte la implementarea strategiei)	Receptori (au fost direcți afectați de obiectivele fundamentale stabilite prin strategie)
Managerii de nivel superior			
Managerii de nivel mediu			
Managerii de nivel inferior			
Angajații organizației			
Consultanți externi			

13. Vă rugăm să indicați cu ce este asociată strategia de către personalul organizației:

Asocieri	Categorii de salariați			
	Managerii de nivel superior	Managerii de nivel mediu	Managerii de nivel inferior	Salariații organizației
Pericol (mai multe aspecte negative)				
Oportunitate (mai multe aspecte pozitive)				

14. Precizați care sunt obiectivele fundamentale ale organizației?

---

15. Pe ce orizont de timp sunt stabilite obiectivele?

- a) Pe termen lung (3-5 ani)
- b) Pe termen mediu (1-2 ani)
- c) Pe termen scurt (câteva luni)
- d) Pe termen foarte scurt (câteva săptămâni)

16. Organizația dispune de resursele (umane, materiale, informaționale, financiare) necesare pentru realizarea obiectivelor strategice?

- a) Da
- b) Nu
- c) Nu știu

**17. Care considerații sunt principalele avantaje concurențiale ale organizației în care va desfășurați activitatea:**

- a) calitatea produselor/serviciilor oferite
- b) calitatea angajaților
- c) relațiile în mediul politic și economic
- d) calitatea managementului practicat
- e) noua legislație
- f) reputația instituției
- g) altele, specificați care: \_\_\_\_\_

**18. Care sunt în opinia Dvs. principalele cinci elemente care ar trebui îmbunătățite la nivelul organizației, din punctul de vedere al managementului strategic?**

- a) .... lipsa unei viziuni pe termen lung
- b) .... lipsa unor obiective strategice
- c) .... insuficiența resurselor
- d) .... lipsa și/sau nerespectarea termenelor de realizare a obiectivelor
- e) .... necunoașterea mediului extern al organizației
- f) .... organizarea internă defectuoasă
- g) .... stilul de conducere al managerilor
- h) .... lipsa unor metode și tehnici de management care să fie aplicate la nivel organizațional
- i) .... sistemul decizional ineficient
- j) .... comunicarea la nivelul organizației este defectuoasă

**19. Care sunt, în opinia Dvs., principalele cinci direcții strategice de acțiune pe care organizația Dvs. ar trebui să se orienteze în viitor?**

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....

**20. Cunoscând situația reală din organizația Dvs. și folosind cunoștințele de management pe care le aveți, precizați care ar fi principalele trei schimbări pe care le-ați implementa la nivel organizațional:**

- 1.....
- 2.....
- 3.....

**21. Sunteți informat/a privind calendarul de implementare al opțiunilor strategice?**

- a) da
- b) nu

**22. Dacă răspunsul este da, sunteți de acord cu etapele de implementare a acesteia?**

- a) Acord total
- b) Acord parțial
- c) Dezacord parțial
- d) Dezacord total

**23. Dacă NU, de ce nu sunteți de acord?** \_\_\_\_\_

**24. Care credeți care sunt riscurile pentru implementarea strategiei organizaționale în cadrul organizației (OMF) Dvs.?**

**23. Cât de realiste sunt stipulările strategiei privind etapele, perioada de implementare și mecanismul de monitorizare a acesteia?**

	Foarte realiste și realizabile	Realiste și realizabile	Mai degrabă nu sunt realiste și realizabile	Deloc nu sunt realiste și realizabile	Nu mă pot pronunța, deoarece nu în aleg
<b>Etapele de implementare</b>	1	2	3	4	6
<b>Perioada de implementare</b>	1	2	3	4	6
<b>Mecanismul de monitorizare</b>	1	2	3	4	6



24. Care sunt cele mai stringente probleme care le întâmpină organizația D-voastră ?

---

25. Evidențiază principalele puncte forte, economice și manageriale, ale organizației Dvs, pentru perioada 2016-2018

---

26. Vă rugăm să indicați măsura în care, după părerea Dumneavoastră, factorii mediului contextual influențează strategia organizației:

Factorii mediului contextual	Nivelul de influență asupra strategiei organizației		
	ridicat	mediu	redus
Economici			
Manageriali			
Tehnici și tehnologici			
Juridici			
Politici			
Socio-culturali			

27. Vă rugăm să indicați măsura în care factorii mediului intern de activitate al organizației influențează fundamentarea și implementarea strategiei:

Factorii mediului intern	Apar ca determinanți ai schimbării				
	foarte des	deseori	uneori	foarte rar	niciodată
Managementul de nivel superior					
Dimensiunea organizației					
Complexitatea organizației					
Înzestrarea tehnică și tehnologiile					
Dispersia teritorială a subdiviziunilor					
Potențialul uman					
Cultura organizațională					
Starea economică a organizației					
Potențialul informațional și de cunoștințe					

28. Vă rugăm să indicați, etapele procesului de elaborare a strategiei organizației Dvs? În funcție de prioritatea acordată. Locul 1 pentru cea mai prioritară etapă, locul 7 pentru cea mai puțin prioritară etapă.

- Inițierea strategiei
- Analiza strategică
- Formularea strategiei (viziunea, misiunea, obiectivele)
- Stabilirea strategiilor pe domenii
- Implementarea strategiei
- Controlul strategiei
- Evaluarea strategică

29. Ați beneficiat de instruire (cursuri sau traininguri de management strategic sau planificarea strategică)? De câte ori pe an? Cine a fost organizatorul?

---

Data completării formularului: \_\_\_\_\_.\_\_\_\_\_2018

Vă mulțumim!!! Realizări fructuoase în activitatea Dvs!

Tabelul A.21.1. Matricea PESTLE pentru OMF din Republica Moldova

Categoria de factori din mediu extern	Factori de mediu specific	Influența asupra domeniului de microfinanțare (foarte puternic , puternic , mediu , mic )
<b>Factori politici</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ politica economică ;</li> <li>➤ stabilitatea politică ;</li> <li>➤ politica în vîș mîntului.</li> </ul>	<p>PUTERNIC</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ nivelul veniturilor persoanelor fizice sau juridice care au primit sau vor primi împrumuturi sau alte servicii de microfinanțare;</li> <li>✓ consecințele deciziilor guvernamentale privind politica economică și se instalează prin legi și reglementări oficiale;</li> <li>✓ pregătirea specialiștilor cu studii superioare (economiști, manageri) care vor lucra în acest domeniu de activitate.</li> </ul>
<b>Factori economici</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pârghiile economico-financiare;</li> <li>➤ costurile "ascunse";</li> <li>➤ Investiții;</li> <li>➤ Situația financiară și evoluția PIB;</li> <li>➤ Rata inflației;</li> <li>➤ Oscilațiile cursului valutar și monedei naționale;</li> <li>➤ Prezența forței de muncă calificate.</li> </ul>	<p>FOARTE PUTERNIC</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ asigurarea funcționării economice eficiente a sectorului;</li> <li>✓ salarii, impozite, taxe;</li> <li>✓ Comisiunile de administrare, Penalități datorate în caz de neplată, Necesitatea plății unor taxe notariale și costuri în legătură cu încheierea și înregistrarea contractului de credit;</li> <li>✓ reutilizarea cu echipamente performante pentru realizarea site-ului OMF, prezentarea rapoartelor financiare a OMF, etc.;</li> <li>✓ ridicarea competitivității sectorului.</li> </ul>
<b>Factori socio-culturali</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Schimbări demografice;</li> <li>➤ Schimbările stilului de viață ;</li> <li>➤ Activitatea sindicatelor.</li> </ul>	<p>PUTERNIC</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Structura socială a populației: potențialii clienți care solicită un împrumut, mai des din mediul rural;</li> <li>✓ Mentalitatea populației, cultura generală, valorile etice, tradițiile și obiceiurile locale.</li> </ul>
<b>Factori tehnici și tehnologici</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tendințe noi în cercetare-dezvoltare;</li> <li>➤ Crearea unor servicii sau produse noi de împrumuturi;</li> <li>➤ Dezvoltarea tehnologiilor OMF performante;</li> </ul>	<p>PUTERNIC</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Creșterea capacității inovative a specialiștilor din OMF;</li> <li>✓ Modernizarea Tehnologiilor IT;</li> <li>✓ Îmbunătățirea nivelului tehnic al utilajelor moderne folosite de OMF.</li> </ul>
<b>Factori legali sau juridici</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reglementările legale privind funcționarea OMF;</li> <li>➤ Schimbările în legislație ce se referă la OMF;</li> <li>➤ Activitatea eficientă a CNPF, Guvernului și a Parlamentului RM.</li> </ul>	<p>FOARTE PUTERNIC</p> <p>1. Bună funcționare a Reglementărilor juridice în domeniul de activitate a OMF:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Legea nr.280 - din 22 iulie 2004 privind organizațiile de microfinanțare;</li> <li>- Legea nr.202 din 12.07.2013 privind contractele de credit pentru consumatori;</li> <li>- Legea nr.105-XV din 13.03.2003 privind protecția consumatorilor;</li> <li>- Legea nr. 256 din 09.12.2011 privind clauzele abuzive în contractele încheiate cu consumatorii;</li> <li>- Legea nr. 122 din 29.05.2008 privind birourile istoriilor de credit.</li> </ul> <p>2. Bună colaborare între autoritățile de stat (CNPF, Guvern și Parlament).</p>
<b>Factori de management</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Asigurarea cu Strategia OMF globală cât și cea parțială pentru departament.</li> </ul>	<p>PUTERNIC</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bună funcționare a Mecanismelor manageriale: sisteme de management utilizate prin: bugete, delegare, ședințe.</li> </ul>
<b>Factori de mediu</b>	De euri	<p>MIC</p> <p>Sectorul are o influență mică asupra mediului ecologic.</p>

Sursa: Elaborat de autor în baza chestionarului OMF.

Tabelul A.22.1. Matricea SWOT pentru OMF din Republica Moldova

Mediul intern	
Puncte forte/tari	Puncte slabe
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ amplasare geografic favorabil a OMF în mediul rural și urban;</li> <li>➤ Sectorul de microfinanțare este stabil ;</li> <li>➤ Numărul de împrumuturi acordate de către OMF este în creștere în ultimii ani;</li> <li>➤ Situația financiară a sectorului este satisfăcătoare, majoritatea OMF sunt profitabile;</li> <li>➤ existența unui cadru legislativ conformat în mare parte la standardele europene și internaționale;</li> <li>➤ semnarea Acordului de asociere RM-UE și a Acordului ZLSAC;</li> <li>➤ asistența acordată de instituțiile financiare internaționale pentru implementarea bunelor practici în domeniul reglementării și supravegherii pieței financiare nebancale;</li> <li>➤ existența unei strategii globale în cadrul OMF.</li> <li>➤ Parteneri de afaceri responsabili;</li> <li>➤ Existența unui management cu experiență în domeniul microfinanțării;</li> <li>➤ existența unor direcții strategice clare;</li> <li>➤ Flexibilitatea crescută privind profilul de activitate;</li> <li>➤ Dotarea cu echipamente esențiale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ nivel redus al veniturilor pe cap de locuitor;</li> <li>✓ ratingul de ar relativ redus determină o atitudine prudențială din partea investitorilor străini;</li> <li>✓ lipsa încrederii societății în sectorul financiar nebancale;</li> <li>✓ informarea neadecvată a consumatorilor;</li> <li>✓ guvernanta corporativă subperformantă ;</li> <li>✓ tehnologii informaționale slab dezvoltate;</li> <li>✓ Probabilitatea ridicată de a da faliment în cazul unor schimbări strategice pe piață ;</li> <li>✓ Pondere mică a sectorului raportat la PIB în sectorul financiar (anul 2017- 3,2% din PIB);</li> <li>✓ inexistența unui sistem eficient și eficace de planificare strategică ;</li> <li>✓ lipsa unei viziuni pe termen lung al strategiei;</li> <li>✓ lipsa unor obiective strategice ale organizației;</li> <li>✓ insuficiența resurselor umane;</li> <li>✓ lipsa unor metode și tehnici de management care să fie aplicate la nivel organizațional.</li> </ul>
Mediul extern	
Oportunități	Amenințări
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ premisele legale pentru apariția noilor instrumente financiare;</li> <li>✓ existența condițiilor pentru dezvoltarea sectoarelor pieței financiare nebancale;</li> <li>✓ oferta de cursuri în străinătate pentru personalul angajat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ economia țării este, în mare măsură, dependentă de remitențe, ceea ce influențează negativ performanțele pieței financiare nebancale;</li> <li>➤ existența unui mediu economic instabil și netransparent (economia tenebră);</li> <li>➤ lipsa cadrelor tinere specializate în domeniu;</li> <li>➤ gestionarea slabă a riscurilor;</li> <li>➤ implicarea redusă a participanților profesioniști la programele de educație profesională (pregătirea profesională continuă);</li> <li>➤ lipsa coordonării între diferite politici sectoriale (în deosebi politica fiscală);</li> <li>➤ managementul slab de performanță (guvernanta corporativă) în cadrul unor instituții financiare nebancale;</li> <li>➤ ratele dobânzii înalte;</li> <li>➤ riscurile de rambursare a împrumuturilor.</li> </ul>

Sursa: Elaborat de autor în baza [52] și Chestionarelor OMF.

Tabelul A.23.1. Planul strategic în cadrul OMF

Obiective strategice globale	Opțiuni strategice	Resurse financiare	Termen	Avantaje competitive	Responsabili
<b>Consolidarea și menținerea pozițiilor pe piața serviciilor de microfinanțare</b>	Elaborarea unei strategii de dezvoltare de către o firmă specializată. Evaluarea satisfacției clienților prin chestionarea/sondaj. Implementarea managementului strategic.	Costuri=St rategie +studiu de piață + chestionare a/sondaj.	Anual	Strategie bine definită. Întărirea poziției concurențiale pe piața de microfinanțare. Creșterea competitivității.	Top managementul, Departamentul strategic.
<b>Dezvoltarea și asigurarea competitivității produselor și serviciilor OMF</b>	Diversificarea produselor pentru businessul mic și mijlociu. Lansarea pe piața a 2-3 produse noi. Dezvoltarea managementului pe relații cu clienții prin apropierea de necesitățile și cerințele individuale. Utilizarea celor mai moderne și eficiente instrumente de promovare a produselor și serviciilor de microfinanțare.	Costuri+=p romovarea produselor + instrumente e și servicii moderne.	Anual		Top managementul, Departamentul pe vânzări, Departamentul strategic.
<b>Dezvoltarea canalelor de distribuție a produselor și serviciilor de microfinanțare</b>	Deschiderea unor filiale în teritoriul Republicii Moldova după cerere, Monitorizarea și eficientizarea activității subdiviziunilor existente ale OMF, Dezvoltarea tehnologiilor de servire a clienților la distanță.	Costuri= deschidere a filialei/sub diviziuni+ procurarea unor tehnologii moderne	Anual, trimestrial.		Top managementul, Departamentul strategic.

Sursa: Elaborat de autor.

**Tabelul A.23.2. Plan strategic în cadrul OMF**

Obiective strategice globale	Opțiuni strategice	Resurse financiare	Termenul	Avantajele competitive	Responsabilii
<b>Dezvoltarea tehnologiilor informaționale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Modernizarea permanent a tehnologiilor informaționale,</li> <li>✓ Majorarea gradului de asigurare a activității OMF cu echipament necesar modern și tehnic de calcul.</li> </ul>	Costuri= procurare a echipamentului și tehnic de calcul	Anual		Top managementul .
<b>Stimularea politicii resurselor umane</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Orientarea managementului resurselor umane în OMF spre majorarea productivității muncii angajaților,</li> <li>✓ Motivarea personalului în funcție de rezultatele obținute.</li> <li>✓ Repartizarea corespunzătoare a funcțiilor și responsabilităților între angajați,</li> <li>✓ Instruirea personalului în domeniul tehnicilor de vânzări și deservire calitativă a clienților.</li> <li>✓ Dezvoltarea spiritului corporativ în colectivul OMF.</li> </ul>	Majorarea salariului, prime, diplome, certificate de onoare, etc. + organizarea cel puțin 2 instruirii în domeniul managementului pentru managerii de la diferite niveluri.	Lunar sau anual.	Management profesional și eficient. Crearea culturii organizaționale competitive. Îmbunătățirea comunicării și motivării.	Top managementul , Departamentul strategic, efii secțiilor.
<b>Total</b>			<i>Pe parcursul anului</i>	<i>Menținerea pe piață și consolidarea poziției concurențiale</i>	<i>Managerul pe dezvoltare strategic</i>

Sursa: Elaborat de autor.

**Tabelul A.24.1. Modelul BSC: Harta strategică a sectorului de microfinanare (ex.: Prime Capital)**

Domeniile	M suri:	Indicatorul:	Obiectivul planificat/ ținta
<b>Perspectiva Clientilor:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sporirea și consolidarea încrederii în OMF a beneficiarilor de împrumuturi/credite:</li> <li>➤ Acordarea și de produse accesibile după necesitatea pieței;</li> <li>➤ Promovarea și implementarea unui set de m suri și acțiuni coerente și vederea promovării culturii de microfinanare.</li> </ul>	Ritmul de creștere a vânzărilor, %	<i>Cât mai mare</i>
		Cota de piață, %	<i>Cât mai mare</i>
		Număr de clienți noi	<i>Cât mai mare</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creșterea la nivel comparabil cu alte OMF din țară și de peste hotare:</li> <li>➤ Introducerea și monitorizarea managementului calității în activitatea organizației;</li> <li>➤ Monitorizarea creditelor ipotecare etc.</li> </ul>	Număr de împrumuturi acordate	<i>Cât mai mare</i>
<b>Perspectiva proceselor interne:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Educarea pieței financiare prin oferirea trainingurilor, seminare, etc;</li> <li>- Menținerea unei relații de bună colaborare și participare pro-activă a furnizorilor beneficiarilor de microcredite (credite ipotecare) etc.</li> <li>- Participarea activă la dezvoltarea sectorului de microfinanare prin intermediul seminarelor organizate de către organul suprem CNPF;</li> <li>- Transmiterea cu regularitate a rapoartelor financiare, informația statistică către CNPF;</li> <li>- Includerea sondajelor anuale de către organizație pentru facilitarea produselor.</li> </ul>	Număr de seminare, traininguri etc	<i>Cât mai mare</i>
<b>Perspectiva personală și inovare:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizarea și dezvoltarea resurselor umane în cadrul organizației:</li> <li>➤ Utilizarea optimă a forței de muncă și a resurselor materiale și financiare;</li> </ul>	Coefficientul de fluctuație a personalului	<i>Cât mai mic</i>
		Ritmul de creștere a salariului mediu lunar, %	<i>Cât mai mare</i>
		Ritmul de creștere a productivității muncii, %	<i>Cât mai mare</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Întărirea infrastructurii tehnologice:</li> <li>➤ Modernizarea tehnologiilor și softurilor.</li> </ul>	Nr. de inovații implementate	<i>Cât mai mare</i>
<b>Perspectiva financiară:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Creșterea profiturilor companiei;</li> <li>➤ Creșterea numărului de beneficiari de credite/împrumuturi ipotecare etc.</li> </ul>	Creșterea profitului net, %	<i>Cât mai mare</i>
		Rentabilitatea financiară, %	20-25%
		Numărul de beneficiari de credite/împrumuturi ipotecare etc.	<i>Cât mai mare</i>

Sursa: Elaborat de autor.

**Certificat privind implementarea rezultatelor științifice din cadrul prezentei teze de doctorat, eliberat de Organizația de Creditare Nebancar O.C.N. SMART CREDIT S.R.L.**

O.C.N. „SMART CREDIT” S.R.L.  
str. Națională, 10, MD-3601, or. Ungheni  
Tel. 0236-21556, 0236-23550

**CERTIFICAT**

de implementare a rezultatelor științifice,  
obținute în teza de doctor în economie cu tema  
**”Perfecționarea managementului strategice în cadrul instituțiilor de  
microfinanțare din Republica Moldova”, specialitatea 521.03 – Economie și  
management în domeniul de activitate,**

elaborat de către drd. Viorica POPA  
în cadrul Institutul Național de Cercetări Economice

Prin prezentul se confirmă că Organizația de Creditare Nebancară O.C.N. „SMART CREDIT” S.R.L., în urma examinării rezultatelor obținute de către Popa Viorica în teza de doctorat **Perfecționarea managementului strategice în cadrul instituțiilor de microfinanțare din Republica Moldova**, a acceptat implementarea modelului de management strategic pentru organizațiile de microfinanțare, propus de autor.

În special, merită de menționat aplicabilitatea metodologiei și a setului de indicatori de evaluare a gradului strategic în cadrul organizațiile de microfinanțare, bazat pe indicatorii de performanță.

ANGHELUȚĂ Ecaterina,  
Director O.C.N. „SMART CREDIT” S.R.L.





**Certificat privind implementarea rezultatelor științifice din cadrul prezentei teze de doctorat, eliberat de Organizația de Creditare Nebancar O.C.N. OK CREDIT S.R.L.**

O.C.N. „OK CREDIT” S.R.L.  
mun. Chișinău, str. Mitropolit Varlaam, 69

**CERTIFICAT**

de implementare a rezultatelor științifice,  
obținute în teza de doctor în economie cu tema  
**”Perfecționarea managementului strategic în cadrul instituțiilor de  
microfinanțare din Republica Moldova”, specialitatea 521.03 – Economie și  
management în domeniul de activitate,**

elaborat de către drd. Viorica POPA  
în cadrul Institutul Național de Cercetări Economice

Prin prezentul certificat se confirmă faptul că, în urma examinării rezultatelor cercetării, expuse în teza de doctor în economie cu tema ”Perfecționarea managementului strategic în cadrul instituțiilor de microfinanțare din Republica Moldova”, (specialitatea 521.03 – Economie și management în domeniul de activitate), elaborată de Popa Viorica, și-au găsit aplicabilitatea practică în activitatea Organizației de Creditare Nebancară O.C.N. „OK CREDIT” S.R.L.

Prin urmare, aspectele înaintate spre analiză și implementare, în special cele cu privire la conceptul de indicatori de evaluare a gradului strategic în cadrul organizațiile de microfinanțare, bazat pe indicatorii de performanță, precum și implementarea modelului de management strategic pentru organizațiile de microfinanțare, propus de autor sunt actuale și prezintă interes deosebit.

PRISACARI Vadim,  
Director O.C.N. „OK CREDIT” S.R.L.





**Certificat privind implementarea rezultatelor științifice din cadrul prezentei teze de doctorat, eliberat de Universitatea de Studii Europene din Moldova**



MINISTERUL EDUCAȚIEI, CULTURII ȘI CERCETĂRII  
AL REPUBLICII MOLDOVA  
UNIVERSITATEA DE STUDII EUROPENE DIN MOLDOVA  
UNIVERSITY OF EUROPEAN STUDIES OF MOLDOVA  
ЕВРОПЕЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ МОЛДОВЫ

MD - 2069, Chișinău, str. Ghenadie Iablocikin, 2/1  
Tel.: +373 (22) 509 - 122; Fax: +373 (22) 509 - 128  
[www.usem.md](http://www.usem.md)



16 octombrie 2018

mun. Chișinău

**CERTIFICAT**

de implementare a rezultatelor cercetărilor științifice  
din cadrul tezei, elaborat de către drd. **Viorica POPA**  
în vederea obținerii titlului de doctor în științe economice,

cu tema: **"Perfecționarea managementului strategic în cadrul instituțiilor de microfinanțare din Republica Moldova"**

Rezultatele cercetărilor științifice efectuate, obținute în procesul elaborării tezei de doctor în științe economice cu tema: **"Perfecționarea managementului strategic în cadrul instituțiilor de microfinanțare din Republica Moldova"**, elaborat de dna Viorica POPA în cadrul Institutul Național de Cercetări Economice, prezintă un interes aparte atât teoretic cât și aplicativ, pot fi utilizate în procesul de instruire a studenților la:

- Ciclu I, licență, Facultatea de Științe Economice, în cadrul disciplinei „Analiza activității bancare”;
- Ciclu II, masterat, programele de masterat „Administrarea bancară” în cadrul disciplinelor „Management strategic bancar” și „Management financiar-bancar”.

Rezultatele cercetărilor științifice obținute de către dna Viorica POPA, constituie un material informativ inedit și actual prin genericul său, pot fi preluate pentru fundamentarea necesităților de aprobare în planurile de studii a noilor discipline de instruire, conform noilor realități economice, la:

- Ciclu II, masterat, pentru programele de masterat gestionate de catedrele din cadrul Facultății de Științe Economice.

Prorector pentru activitate didactică,  
doctor, conferențiar universitar



Artur AIRAPETEAN

## DECLARAȚIA PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII

Subsemnata, POPA Viorica, declar pe răspundere personală că materialele prezentate în teza de doctor sunt rezultatul propriilor cercetări și realizări științifice. Conștientizez că, în caz contrar, urmez și suport consecințele în conformitate cu legislația în vigoare.

POPA Viorica



# Curriculum Vitae



## 1. Date personale: **Popa Viorica**

Cetățenia: *Republica Moldova*

2. **Limbi cunoscute:** *româna (materna), rus și engleza.*

## 3. Studii:

- **2009-2013 - Doctorat**, specialitatea 521.03 – Economie și management (în domeniul de activitate), Institutul Național de Cercetări Economice (Universitatea Academiei de Științe a Moldovei).
- **2007-2008, Masterat** în management, Administrarea Afacerilor, Academia de Studii Economice din Moldova (ASEM);
- **2003-2007, Licență** în științe economice, Bursă și Bursă de Valori, Academia de Studii Economice din Moldova (ASEM).

## 4. Experiența profesională :

**04.09.2007 prezent**, cercetător științific, Secția "Cercetări financiare și monetare", Institutul Național de Cercetări Economice.

**Domeniile de interes științific:** cercetări financiare, management, piețe financiare (bancare și nebancare) și finanțe publice.

## 5. Participări în proiecte științifice naționale și internaționale/studii:

1. Proiect de cercetare științific instituțional aplicativ „15.817.06.02A, Elaborarea instrumentarului de măsurare a stabilității financiare a statului (2015-2018), INCE, A.M.
2. Proiectul de cercetare științific fundamental "Elaborarea instrumentarului de analiză a influenței sistemului financiar-monetar asupra economiei reale" codul 06.411.071F (anul 2008-2010); IFFS, A.M.
3. Proiectul de cercetare științific fundamental 11.817.08.26F, (2010-2014), „Mecanismele eficientizării managementului finanțelor publice în contextul integrării RM în UE”, elaborat în cadrul INCE, A.M.
4. Proiect de cercetare coordonat cu direcția "Analiză și prognoză macroeconomică" Ministerul Economiei al R.M. (anul 2010): "Aspecte cantitative în trioul: variabile monetare, inflație, creștere economică".
5. Proiect de cercetare științific instituțional 08.817.08.013A (anul 2009): „Analiza spațiului concurențial în R.M.”, elaborat în cadrul IEFS, A.M. și ANPC.
6. Proiectul de cercetare științific aplicativ 11.817.08.34A „Elaborarea politicilor anticriză pentru asigurarea securității financiare a statului în conformitate cu standardele UE”, elaborat în cadrul INCE.

## 6. Stagii, training-uri:

- **Martie-aprilie 2013**, Certificat, Trainingul „Coordonarea și colaborarea în cadrul comunității descentralizate. Politici și practici”, Susținut de către experții din Olanda și România în baza programului „The Netherlands Fellowship Programmes”, AO Foundation Organization Development.
- **30.07.2012 – 3.09.2012**, Certificat de succes, Seminarul „Comportamentul consumatorului – teorie și practică”, Comportamentul consumatorului – teorie și practică, (Prof.Dr. Michael Grings), Universitatea Martin-Luther Haller-Wittenberg, Institutul de științe agricole și alimentare (Germania), IEFS - Republica Moldova
- **01.09.2011 – 05.09.2011**, Certificat de succes, Seminarul „Analiza ofertei agricole, a costului și venitului producătorului”, Analiza ofertei agricole, a costului și venitului producătorului, (Prof.Dr. Michael Grings), Universitatea Martin-Luther Haller -Wittenberg, Institutul de științe agricole și alimentare (Germania), IEFS -Republica Moldova.

- **01.09.2011 – 05.09.2011**, Certificat de succes, Seminarul „Statistic și econometrie în R”, (Dr. Tomas Zelinsky), Technical Universitz Kosice, (Slovacia), IEFS – Republica Moldova.
- **20.09.2010 – 24.09.2010**, Certificat de succes, Seminarul "Economia producției", Economia producției (Prof. Dr. Michael Grings), Universitatea Martin-Luther Haller-Wittenberg, Institutul de științe agricole și alimentare (Germania), IEFS - Republica Moldova.
- **19.11.2007 – 23.11.2007**, Certificat de perfecționare a calificației "Management și planificare strategică", Management strategic, planificarea strategică, Academia de Administrare Publică pe lângă Președintele Republicii Moldova.

#### **7. Participări la foruri științifice (naționale și internaționale):**

- ✓ Conferințele Internaționale Economie Financiară și Monetară: EFM, Academia Română : Institutul Național de Cercetări Economice "Costin C. Kiritescu", Centrul de Cercetări Financiare și Monetare "Victor Săvescu", edițiile din anii 2013, 2014, 2018, București, România.
- ✓ Conferința Internațională Științifico-Practică „Creșterea economică în condițiile internaționalizării”, edițiile 2009-2018, INCE, Republica Moldova.
- ✓ Conferința științifică internațională : Contabilitatea și Finanțele – Limbaje Universale ale afacerilor, 18 martie 2016, Universitatea Constantin Brâncoveanu din Pitești, România.
- ✓ International Conference Regional Sustainable Development – Through competitiveness, innovation and human capital – 29-30 October 2015, Satu Mare, Romania.
- ✓ Conferința științifică internațională : Rolul Euroregiunilor în dezvoltarea durabilă în contextul crizei mondiale: Exemplu euroregiunea Siret-Prut-Nistru, Academia Română – Filiala Iași, Institutul de Cercetări Economice și Sociale Gh. Zanea, edițiile: 2010, 2011, 2012, 2013, 2015, Iași, România.
- ✓ Conferința Internațională Științifico-Practică „Mecanismul asigurării competitivității și calității creșterii economice în condițiile modernizării economiei: ediția V-a”, 20-21 noiembrie, 2014, Universitatea Slavonă, Chișinău.
- ✓ Conferința științifică internațională a doctoranzilor UA M -10 martie 2014, Chișinău.
- ✓ Mese rotunde: “Stabilitatea financiară a Republicii Moldova: realitate, probleme și soluții” 13 mai 2015 și „Sectorul bancar vs. Sectorul de microfinanțare: realități și perspective”, 10 aprilie 2014, INCE, Chișinău.
- ✓ “  
”, 20-21  
2011,  
, Ucarina.

**9. Lucrări științifice și științifico-metodice publicate:** peste 40 lucrări științifice (autor sau coautor) în domeniul economiei, materiale ale comunicărilor științifice, inclusiv o monografie colectivă, un buletin trimestrial (23 ediții), 7 strategii de dezvoltare socio-economică.

#### **10. Premii, aprecieri și distincții:**

1. Diplomă pentru rezultate performante, precum și cu prilejul aniversării a 70-a de la crearea primelor institute de cercetare și a 55-a de la fondarea Academiei de Științe a Moldovei, 2016.
2. Diplomă de onoare Institutului Național de Cercetări Economice în anul 2015, Savantul anului.
3. Premiul Academiei de Științe a Moldovei în anul 2014, pentru stabilirea și caracterizarea tendințelor și provocărilor în funcționalitatea pieței financiare naționale. Hotărârea CS DT al A M nr.57 din 20.03.2014.
4. Premiul IEFS în anul 2013, pentru realizări științifice ale tinerilor cercetători.
5. Premiul IEFS în anul 2011, pentru realizări științifice ale tinerilor cercetători.

**11. Date de Contact:** tel. +37379979997, e-mail: *violin\_s@yahoo.com*