

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

Cu titlu de manuscris
C.Z.U.: 005.21:334.722.012.63/.64](478)(043.3)

VOLOSIUC ANNA

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

**SPECIALITATEA 521.03 — ECONOMIE ȘI MANAGEMENT ÎN
DOMENIUL DE ACTIVITATE**

Rezumatul tezei de doctor în științe economice

CHIȘINĂU, 2026

Teza a fost elaborată în cadrul Școlii doctorale în Științe Economice și Ecologice a Universității de Studii Politice și Economice Europene „Constantin Stere”

Conducător științific:

LÎȘÎI Aliona, doctor în științe economice, conferențiar universitar

Comisia de susținere publică a tezei de doctor:

1. SCUTARU Alexandru, dr., conf. univ., USPEE „Constantin Stere”, Chișinău, *președinte al comisiei*

2. LÎȘÎI Aliona, dr., conf.univ., USPEE „Constantin Stere”, Chișinău, *conducător de doctorat*

3. PESTUȘCO Nina, dr., conf. univ., USM, Chișinău, *referent oficial*

4. BUJOR Oleg, dr., conf. univ., USPEE „Constantin Stere”, Chișinău, *referent oficial*

5. JALENCU Marian, dr., conf. univ., USM, Chișinău, *referent oficial*

6. POSTICĂ Maia, dr., conf. univ., USM, Chișinău, *referent oficial*

Susținerea va avea loc la 13 octombrie 2026, ora 14.00, în ședința Comisiei de susținere publică a tezei de doctor din cadrul Universității de Studii Politice și Economice Europene „Constantin Stere”, mun. Chișinău, bd. Ștefan cel Mare și Sfânt 200, etajul VI, Sala Senatului, MD-2004.

Teza de doctor și rezumatul pot fi consultate la Biblioteca USPEE „C. Stere” și pe pagina web a ANACEC (www.anacec.md).

Rezumatul a fost expediat la 11 septembrie 2026.

Secretar științific al Comisiei de susținere publică: _____

Conducător științific:

LÎȘÎI Aliona, dr., conf. univ.

Autor:

VOLOSIUC Anna

CUPRINS

REPERELE CONCEPTUALE ALE CERCETĂRII	4
CONȚINUTUL TEZEI	7
Capitolul 1. Fundamentele teoretice ale formării strategiei de dezvoltare durabilă a ÎMM	7
Capitolul 2. Cercetarea nivelului de orientare strategică spre dezvoltarea durabilă a ÎMM	12
Capitolul 3. Metodologia evaluării eficienței implementării managementului strategic	16
CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI	27
BIBLIOGRAFIE	30
LISTA PUBLICAȚIILOR AUTORULUI	32
ADNOTARE (limba română)	34
ANNOTATION (limba engleză)	35
АННОТАЦИЯ (limba rusă)	36
Foiaia privind datele de tipar	37

REPERELE CONCEPTUALE ALE CERCETĂRII

Actualitatea și importanța temei abordate. Contextul contemporan al dezvoltării societății și antreprenoriatului se caracterizează prin agravarea problemelor economice, sociale, ecologice și manageriale la nivel global. Întreprinderile mici și mijlocii (ÎMM) reprezintă o parte esențială a economiei reale, participând nemijlocit la crearea locurilor de muncă, formarea valorii adăugate și asigurarea stabilității sociale. Din acest motiv, dezvoltarea durabilă devine o necesitate managerială pentru fiecare structură antreprenorială, și nu doar o orientare generală a politicii de stat.

În Republica Moldova, actualitatea temei este determinată de rolul semnificativ al sectorului ÎMM în economia națională: potrivit datelor Biroului Național de Statistică [3] pentru anul 2024, ÎMM-urile constituiau 99,2% din numărul total al întreprinderilor raportoare, asigurau 65,5% din numărul mediu scriptic al salariaților și formau 46,1% din veniturile totale din vânzări ale economiei naționale. Statutul de țară candidată la aderarea la Uniunea Europeană obligă Republica Moldova la alinierea treptată la standardele europene în domeniul dezvoltării durabile, al guvernancei economice și al raportării de sustenabilitate, iar cerințele ESG și efectele directivei CSRD extind presiunea de conformare și asupra ÎMM care colaborează cu companii mari din UE.

Gradul de studiere științifică a problemei. Fundamentele teoretice ale planificării strategice au fost elaborate grație contribuțiilor lui I. Ansoff [2], M. Porter [20], H. Mintzberg [16] și J. Quinn [21], iar dezvoltarea ulterioară a teoriei manageriale a fost influențată de conceptele hipercompetiției, competențelor-cheie, capabilităților dinamice și responsabilității sociale corporative. În Republica Moldova, această tematică a fost abordată de N. Burlacu, V. Cojocaru, V. Ioniță, L. Bugaian, A. Stratan, A. Solcan, I. Călugăreanu, A. Chirtoacă, S. Portărescu [19], M. Popescu [18], A. Slivca și alții. Cu toate acestea, literatura națională nu propune încă o abordare suficient de integrată privind aplicarea planificării strategice formale și a metodelor de dezvoltare durabilă în sectorul ÎMM, în special prin îmbinarea dimensiunilor economice, social, ecologice și manageriale cu evaluări cantitative. În plus, rămâne insuficient elaborată problema corelării evaluărilor microeconomice ale comportamentului strategic al ÎMM cu indicatorii macroeconomici ai sustenabilității naționale.

Problema științifică importantă soluționată rezidă în fundamentarea metodologică a implementării strategiilor și metodelor de dezvoltare durabilă în cadrul ÎMM-urilor din Republica Moldova, prin elaborarea și integrarea unor instrumente de evaluare a managementului strategic durabil, a unor indicatori cantitativi și a unui mecanism managerial adaptat cerințelor ESG și condițiilor economiei naționale. Abordarea propusă permite depășirea caracterului fragmentar al abordărilor existente și asigură o legătură metodologică între nivelurile: nivelul microeconomic al întreprinderii, nivelul sectorial al ÎMM-urilor și nivelul macroeconomic al dezvoltării durabile a Republicii Moldova, procesul de integrare europeană constituind contextul instituțional extern al cercetării.

Domeniul, obiectul și subiectul cercetării. Domeniul cercetării îl constituie managementul strategic al dezvoltării durabile a întreprinderilor mici și mijlocii. Obiectul cercetării este reprezentat de sectorul ÎMM-urilor din Republica Moldova, în timp ce subiectul cercetării include strategiile, metodele, indicatorii și mecanismele manageriale destinate dezvoltării durabile a ÎMM-urilor.

Scopul cercetării constă în fundamentarea și elaborarea prevederilor metodologice și a unui mecanism managerial destinat evaluării și implementării strategiilor și metodelor de dezvoltare durabilă în cadrul IMM-urilor din Republica Moldova.

Obiectivele cercetării: analiza tendințelor și particularităților dezvoltării antreprenoriatului contemporan; analiza sistemică a teoriei planificării strategice durabile în relație cu formarea avantajelor competitive ale IMM-urilor; clarificarea și extinderea aparatului conceptual al teoriei planificării strategice și al dezvoltării durabile, cu aplicabilitate în sectorul IMM-urilor; analiza experienței internaționale privind dezvoltarea durabilă a IMM-urilor; fundamentarea caracteristicilor strategiei de organizare a dezvoltării durabile a IMM-urilor; elaborarea concepției de planificare strategică în condițiile tranziției spre sisteme de management preventive și adaptabile; cercetarea particularităților procesului de planificare strategică și a orientării IMM-urilor din Republica Moldova spre dezvoltarea durabilă; precizarea principiilor metodologice pentru modelarea și implementarea planificării strategice; fundamentarea abordării metodologice privind evaluarea eficienței managementului strategic durabil; elaborarea sistemului de indicatori ai dezvoltării durabile a structurilor antreprenoriale, inclusiv prin utilizarea indicatorilor ANS și IDU; dezvoltarea metodologiei de implementare a strategiilor ESG, inclusiv elaborarea indicatorului integral al eficienței dezvoltării durabile și a mecanismului managerial de implementare a ESG.

Ipotezele cercetării. I1: dezvoltarea durabilă a IMM-urilor poate fi interpretată ca ansamblu al subsistemelor economic, social, ecologic și managerial, aflate simultan sub influența mediului intern și extern al antreprenoriatului. I2: strategiile și metodele de dezvoltare durabilă pot constitui instrumente esențiale de aliniere a managementului din cadrul IMM-urilor din Republica Moldova la standardele și practicile Uniunii Europene. I3: mecanismul de implementare a strategiilor și metodelor de dezvoltare durabilă, inclusiv a strategiilor ESG, poate contribui la creșterea durabilității IMM-urilor și la amplificarea impactului acestora asupra evoluției indicatorilor naționali de dezvoltare durabilă.

Metodologia cercetării. În lucrare au fost aplicate metode precum: analiza sistemică și comparativă, ancheta sociologică, interviul, analiza factorială confirmatorie, modelarea prin ecuații structurale (SEM), metoda morfologică și modelarea economico-matematică.

Noutatea științifică și originalitatea cercetării constă în elaborarea unei abordări metodologice integrate privind implementarea strategiilor și metodelor de dezvoltare durabilă a IMM-urilor prin corelarea planificării strategice, a managementului adaptiv și preventiv, a indicatorilor de sustenabilitate și a mecanismelor ESG. Principalele elemente de noutate:

1. Precizarea caracteristicilor specifice ale întreprinderilor mici și mijlocii și ale mediului lor de funcționare în Republica Moldova.
2. Elaborarea indicatorului integral al calității planificării strategice a dezvoltării durabile (K_{ps}^{int}), care permite trecerea de la evaluarea descriptivă a strategiei la diagnosticarea cantitativă în baza parametrilor financiari și nefinanciari.
3. Evaluarea nivelului de competențe ale managementului IMM-urilor din Republica Moldova în domeniul planificării strategice durabile, ceea ce a permis identificarea unui nivel redus al asigurării cu resurse pentru planificarea strategică (2,1 din 5) și fundamentarea influenței semnificative a acestor competențe asupra orientării întreprinderilor spre dezvoltarea durabilă ($\beta = 0,225$; $p < 0,01$).
4. Fundamentarea tipologiei abordărilor privind managementul strategic al dezvoltării durabile, cu trecerea de la modele liniare la modele preventive și adaptabile.

5. Completarea concepției de planificare strategică prin integrarea principiilor managementului preventiv și adaptabil, a abordării ierarhice (patru niveluri: global, macro, mezo și micro) și a rolului părților interesate.
6. Elaborarea modelului valorico-rețelar de formare și realizare a strategiei de dezvoltare durabilă a IMM-urilor, constituit din patru elemente — integrarea întreprinderii în lanțuri de parteneriat, aplicarea abordării holocratice, cooperarea sistematică cu părțile interesate și motivarea personalului prin KPI —, care permite tratarea strategiei nu ca document intern izolat, ci ca proces de coordonare a resurselor și intereselor actorilor din rețeaua externă a întreprinderii.
7. Evaluarea indicatorului Economii Nete Ajustate (ANS) pentru Republica Moldova și fundamentarea utilizării acestuia împreună cu Indicele Dezvoltării Umane (IDU).
8. Elaborarea formulelor de agregare (7 și 9), care corelează evaluările microeconomice ale strategiilor IMM cu direcțiile de formare a indicatorilor naționali de sustenabilitate.
9. Elaborarea indicatorului integral al eficienței dezvoltării durabile (IED) pentru evaluarea cantitativă a componentei ESG a strategiei și a mecanismului managerial de implementare a ESG, adaptat la disponibilitatea resurselor ale IMM-urilor din Republica Moldova.

Semnificația teoretică a cercetării constă în dezvoltarea teoriei managementului strategic durabil al IMM-urilor prin completarea aparatului conceptual și metodologic al planificării strategice în raport cu dezvoltarea durabilă, precum și prin fundamentarea legăturii dintre nivelurile microeconomic al strategiei întreprinderii, nivelul sectorial al IMM-urilor și nivelul macroeconomic al indicatorilor naționali de sustenabilitate.

Valoarea aplicativă a cercetării constă în faptul că instrumentarul elaborat poate fi utilizat de: conducătorii întreprinderilor mici și mijlocii pentru diagnosticarea calității propriei strategii, identificarea zonelor slabe și fundamentarea priorităților de dezvoltare; autoritățile publice — pentru evaluarea stării sectorului IMM și elaborarea programelor de suport; de organizațiile de consultanță și educaționale — ca bază metodică de lucru cu IMM; de instituțiile finanțatoare — ca criteriu suplimentar de evaluare a maturității strategice a întreprinderii. Aplicabilitatea metodologiei a fost validată prin calcule practice la două întreprinderi din Republica Moldova, care aparțin unor ramuri diferite și îndeplinesc funcții distincte în cadrul cercetării: SRL «Diplomat Club» (sfera serviciilor) — aplicarea practică complexă a întregului instrumentar elaborat; SRL «Coherent Solutions» (sectorul tehnologiilor informaționale) — verificarea intersectorială a aplicabilității metodologiei.

Aprobarea și implementarea rezultatelor științifice. Rezultatele cercetării au fost prezentate și discutate în cadrul conferințelor științifice naționale și internaționale, iar principalele prevederi ale tezei sunt reflectate în 11 lucrări științifice publicate individual și în coautorat: 5 articole în reviste științifice — dintre care 4 în reviste din Registrul Național al revistelor de profil (categoria B) și 1 într-o revistă din străinătate — 5 articole în culegeri ale conferințelor științifice și 1 teză a comunicării științifice. Trei dintre publicații au apărut în ediții din străinătate (România, Croația, Grecia). Rezultatele au fost implementate în activitatea a două IMM din Republica Moldova, fapt confirmat prin 2 certificate de implementare și 2 adeverințe privind înscrierea obiectelor dreptului de autor și ale drepturilor conexe (seria OȘ nr. 8143 și nr. 8144 din 25.02.2025).

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

CONȚINUTUL TEZEI

Teza este structurată după cum urmează: introducere, trei capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografie și 9 anexe.

Logica generală a lucrării este următoarea: **capitolul 1** răspunde la întrebarea ce reprezintă dezvoltarea durabilă a întreprinderilor mici și mijlocii și cum poate fi aceasta evaluată conceptual; **capitolul 2** stabilește care sunt condițiile și factori care formează în realitate orientarea strategică a întreprinderilor spre dezvoltarea durabilă; **capitolul 3** elaborează instrumente concrete de măsurare și de implementare practică a acestora.

În lucrare sunt utilizați următorii indicatori proprii și preluați:

- K_{ps}^{int} — indicatorul integral al calității planificării strategice (elaborat de autor). Reunește parametri financiari și nefinanțari eterogeni ai strategiei întreprinderii într-o valoare adimensională unică, cuprinsă între 0 și 1, permițând evaluarea cantitativă a gradului de echilibrare și de elaborare a strategiei.

- **IED** — indicatorul integral al eficienței dezvoltării durabile (elaborat de autor). Este construit după aceeași logică ca și K_{ps}^{int} , dar se aplică special componentei ESG a strategiei.

- **ESG** (Environmental, Social și Governance) — sistem de criterii recunoscut internațional privind conduita responsabilă în afaceri: responsabilitatea ecologică, responsabilitatea socială și calitatea guvernantei corporative.

- **ANS** (Adjusted Net Savings, Economii Nete Ajustate) — indicator macroeconomic al Băncii Mondiale, care reflectă dacă o țară își sporește capitalul agregat, luând în calcul economiile, cheltuielile pentru educație, epuizarea resurselor naturale și prejudiciul ecologic.

- **IDU** — Indicele Dezvoltării Umane al ONU, care completează evaluarea sustenabilității cu dimensiunea socială: nivelul de trai, educația și speranța de viață.

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

Primul capitol conține fundamentarea teoretico-metodologică a cercetării. În §1.1 sunt examinate abordările teoretice privind DD a IMM. În §1.2 este analizată experiența internațională privind DD a IMM. În §1.3 se realizează trecerea de la teorie și experiența internațională la modelul propriu de evaluare și la strategia de DD la nivel de întreprindere. Astfel, capitolul 1 creează baza pentru analiza empirică și metodologică din capitolele următoare.

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

În lucrare se urmărește evoluția conceptului de dezvoltare durabilă: în anii 1970 a apărut ideea dezvoltării fără distrugerea mediului înconjurător și conceptul de ecodezvoltare; în 1987, raportul «Viitorul nostru comun» [5] a consacrat înțelegerea clasică a dezvoltării durabile; în anii 1990–2000 sustenabilitatea a început să fie privită nu doar ca o categorie ecologică, ci și ca una socio-economică; iar în 2015 Agenda ONU pentru 2030 a consacrat dezvoltarea durabilă ca un cadru global pentru state, mediul de afaceri și societate.

Pe această bază, au fost analizate cele trei dimensiuni clasice ale sustenabilității: Dimensiunea economică — vizează utilizarea rațională a resurselor, stabilitatea financiară și creșterea pe termen lung. Dimensiunea socială — include ocuparea forței de muncă, asigurarea condițiilor optime de muncă, dezvoltarea capitalului uman și responsabilitatea socială. Dimensiunea ecologică — este asociată cu reducerea impactului negativ asupra mediului, de eficiența energetică și de gestionarea resurselor. Totuși, pentru IMM aceste trei dimensiuni tradiționale sunt insuficiente: este necesar să se ia în calcul și capacitatea managerială a întreprinderii de a coordona și integra eficient aceste direcții.

A fost realizată diagnosticarea obstacolelor în calea dezvoltării durabile a IMM din Republica Moldova prin metoda «arborelui problemelor», ceea ce a permis divizarea acestora în două categorii distincte: **constrângerile externe**, care formează un climat antreprenorial nefavorabil: povara fiscală, barierele administrative, concurența neloială, costul ridicat al finanțării, precum și instabilitatea și modificările frecvente ale legislației; **constrângerile interne**, care au un caracter preponderent managerial: structură organizatorică insuficient de clară, resurse financiare și investiționale limitate, formalizare slabă a proceselor de afaceri și un sistem nedevelopat de planificare strategică.

Concluzia-cheie a acestui paragraf constă în faptul că o parte semnificativă a dificultăților atribuite în mod tradițional mediului extern reflectă, în realitate, deficiențe manageriale interne. Prin urmare, dezvoltarea durabilă a IMM nu poate fi asigurată exclusiv prin măsuri de suport extern — este necesară transformarea managementului intern al întreprinderii. Tocmai acest fapt justifică necesitatea instrumentelor elaborate în capitolele următoare ale tezei.

§1.2. Experiența internațională privind dezvoltarea durabilă a antreprenoriatului mic și mijlociu

După precizarea conceptuală din §1.1-privind dimensiunile dezvoltării durabile și obstacolele interne/externe ale IMM din Republica Moldova, apare o întrebare firească: în ce mod au reușit alte țări să integreze sustenabilitatea în practica IMM și ce anume din această experiență poate fi preluat sau adaptat contextului național?

Analiza experienței internaționale nu vizează copierea mecanică a soluțiilor, ci selectarea elementelor adaptabile la condițiile Republicii Moldova. Această evaluare se desfășoară pe patru direcții principale: criteriile de clasificare a IMM în plan internațional; rolul IMM în economiile naționale și globale; decalajele existente în domeniul inovării, digitalizării și economiei verzi și compararea modelelor de dezvoltare durabilă ale specifice UE, SUA și Japoniei.

Criteriile de clasificare a IMM au o importanță strategică, deoarece de acestea depinde accesul întreprinderilor la programe de suport, finanțare și instrumente de dezvoltare. UE utilizează o abordare unificată [13]: până la 249 de angajați și o cifră de afaceri de până la 50 mil. Euro. În schimb, în SUA și Japonia, abordarea are un caracter preponderent sectorial. Republica Moldova s-a aliniat la standardele UE în ceea ce privește numărul de angajați, însă pragurile financiare sunt considerabil mai reduse, ceea ce reflectă nivelul mai scăzut de capitalizare a sectorului autohton al IMM.

În toate economiile dezvoltate, ÎMM reprezintă un pilon fundamental al pieței: în UE ele constituie 99,8% din totalul întreprinderilor, în SUA — 99,9%, în Japonia — 99,7%, iar în Moldova — 99,2%. Totodată, a fost identificat un decalaj semnificativ în domeniul inovării și digitalizării [17]: în Germania până la 56% din ÎMM implementează inovații, în Elveția circa 47%, în Japonia circa 41%, în timp ce în Moldova — doar circa 5%. Un decalaj similar există și în privința economiei circulare: indicatorul mediu pe UE constituie circa 47% față de aproximativ 12% în Moldova [10; 12; 26].

A fost realizată compararea a trei modele internaționale de dezvoltare durabilă a ÎMM (Tabelul 1):

Tabelul 1 — Compararea modelelor internaționale de dezvoltare durabilă a ÎMM

Modelul	Mecanismul-cheie	Instrumentul principal
European (UE)	Armonizare și coerență instituțională	Programe UE, CSRD, garanții financiare
American (SUA)	Flexibilitatea pieței, antreprenoriat	Programe SBA, capital de risc
Japonez	Coordonare sectorială pe termen lung	Rețele keiretsu, transfer tehnologic

Sursa: elaborat de autor în baza [12; 17; 26]

Pentru Republica Moldova, problema-cheie o constituie decalajul major dintre alinierea formală la standardele UE și capacitatea reală a ÎMM de a absorbi și utiliza instrumentele specifice dezvoltării durabile.

Modelul european este considerat cel mai relevant pentru Republica Moldova — nu pentru copiere directă, ci pentru că țara se află deja în proces de integrare europeană, clasificarea națională a ÎMM este apropiată de cea europeană, iar cerințele UE în domeniul sustenabilității exercită o influență tot mai mare prin export, parteneriate și lanțuri de aprovizionare.

Pe baza acestei analize, au fost stabilite următoarele priorități strategice pentru sectorul ÎMM din Republica Moldova: tranziția verde și implementarea principiilor economiei circulare; modernizarea digitală a ÎMM și tehnologizarea proceselor economice; integrarea activă în lanțurile europene de creare a valorii; dezvoltarea mecanismelor inovatoare de finanțare și garantare creditară; implementarea practică a criteriilor ESG la nivel de întreprindere și a economiei circulare.

§1.3. Fundamentarea strategiei de dezvoltare durabilă a ÎMM în condițiile contemporane

Primele două paragrafe au definit conceptul de dezvoltare durabilă și modul în care aceasta este asigurată la nivel internațional. Prezentul paragraf răspunde la o întrebare fundamentală: în ce mod o anumită întreprindere mică sau mijlocie își poate gestiona propria sustenabilitate și cum poate măsura riguros rezultatul obținut?

Triada clasică a dezvoltării durabile (economie — societate — mediu) descrie conținutul procesului, dar nu răspunde la întrebarea și explică cine și cum asigură coerența acestor trei direcții în interiorul întreprinderii. De aceea, la nivel de întreprindere a fost fundamentată o a patra dimensiune, cea organizațional-managerială, care include planificarea strategică, coordonarea resurselor și adaptarea la schimbările mediului și controlul atingerii obiectivelor. Ea îndeplinește rolul de mecanism intern

care pune în funcțiune celelalte trei dimensiuni, iar tocmai prezența ei deosebește întreprinderea care gestionează cu adevărat dezvoltarea durabilă de întreprinderea care doar declară obiectivele corespunzătoare.

Evaluarea cantitativă a poziției întreprinderii necesită un instrument capabil să reducă parametri eterogeni la o valoare unică. Ca fundament metodologic a fost utilizată logica modelului Balanced Scorecard (BSC), adaptată însă la obiectivele cercetării: perspectivele clasice ale BSC nu evidențiază direcțiile socială și ecologică ca piloni de sine stătători, de aceea principiul ponderării echilibrate a fost păstrat, iar conținutul perspectivelor reorientat spre cele patru dimensiuni ale dezvoltării durabile.

Rezultatul adaptării îl constituie formula proprie de evaluare a dezvoltării durabile a întreprinderii:

$$I_{DD} = I_{f-e} \cdot q1 + I_{o-m} \cdot q2 + I_{soc} \cdot q3 + I_{eco} \cdot q4 \quad (1)$$

unde I_{DD} — indicatorul integral al dezvoltării durabile a întreprinderii; I_{f-e} , I_{o-m} , I_{soc} , I_{eco} — indicatorii parțiali ai componentelor financiar-economică, organizatoric-managerială, socială și ecologică; $q1$ – $q4$ — coeficienții lor de pondere ($\Sigma q = 1$).

Fiecare dintre cei patru indicatori parțiali se calculează ca indicator agregat în baza KPI corespunzători. Componenta indicatorilor pe fiecare dimensiune este prezentată în Tabelul 2:

Tabelul 2 — Modelul evaluării integrale a nivelului de dezvoltare durabilă a ÎMM

Sustenabilitatea financiar-economică (I_{f-e})	Sustenabilitatea organizatoric-managerială (I_{o-m})	Sustenabilitatea socială (I_{soc})	Sustenabilitatea ecologică (I_{eco})
Lichiditatea; solvabilitatea; asigurarea cu mijloace proprii; capacitatea de plată; profitul net; veniturile; volumul producției fabricate; costurile de producție	Performanța managementului; pragul de rentabilitate	Disponibilizarea personalului; fondul de retribuire a muncii; plățile stimulatorii; fluctuația cadrelor; traumatismul în producție	Emisiile; consumul de energie; deșeurile; ponderea reciclării; intensitatea utilizării resurselor naturale

Sursa: elaborat de autor

Coeficienții de pondere au fost stabiliți la nivelul $q1 = 0,27$, $q2 = 0,07$, $q3 = 0,33$ și $q4 = 0,33$, în baza a trei principii metodologice fundamentate în teză: predominarea dimensiunilor care exprimă rezultatele nemijlocite ale dezvoltării durabile (ponderea lor cumulată — 0,93); evitarea dominanței criteriilor exclusiv financiar-economice, componentelor socială și ecologică fiindu-le atribuite ponderi egale; și caracterul transversal și instrumental al dimensiunii organizatoric-manageriale, ale cărei efecte se reflectă parțial în indicatorii celorlalte trei componente, ceea ce justifică ponderea sa directă mai redusă ($q2 = 0,07$).

Valoarea obținută a I_{DD} se interpretează după următoarea scală: de la 0 la 0,40 — nivel scăzut de dezvoltare durabilă; de la 0,41 la 0,70 — nivel mediu; de la 0,71 la 1 — nivel înalt.

Evaluarea cantitativă evidențiază situația curentă, însă nu explică cauzele acesteia și nu indică direcția de acțiune. În acest scop se aplică analiza SWOT, adaptată la specificul ÎMM din Republica Moldova: printre punctele forte se remarcă flexibilitatea

și apropierea de client; printre cele slabe — resursele limitate, activitatea inovativă redusă și formalizarea slabă a planificării; oportunitățile sunt legate de integrarea europeană, digitalizare și tranziția verde; amenințările — de instabilitatea economică, intensificarea concurenței, cerințele crescânde ale partenerilor, instabilitatea energetică și geopolitică, precum și de migrația forței de muncă calificate.

Evaluarea și diagnosticarea capătă sens practic doar atunci când se transformă într-o succesiune logică de acțiuni manageriale. De aceea strategia de dezvoltare durabilă este transpusă într-un ciclu managerial închis, format din patru etape: diagnosticarea stării curente (calculul valorii inițiale a I_{DD}), stabilirea obiectivelor (determinarea valorii-țintă), realizarea măsurilor planificate și monitorizarea cu ajustare. Esențial este caracterul închis al ciclului: monitorizarea nu încheie procesul, ci formează conexiunea inversă pentru o nouă diagnosticare.

Toate elementele examinate sunt reunite într-un model conceptual unitar de management al dezvoltării durabile a întreprinderii (Fig. 1), având o structură pe trei niveluri: condițiile de intrare (mediul extern și intern), procesul de management (diagnosticare SWOT → cele patru dimensiuni → calculul indicatorului integral I_{DD} → formarea și implementarea strategiei) și circuitul conexiunii inverse.

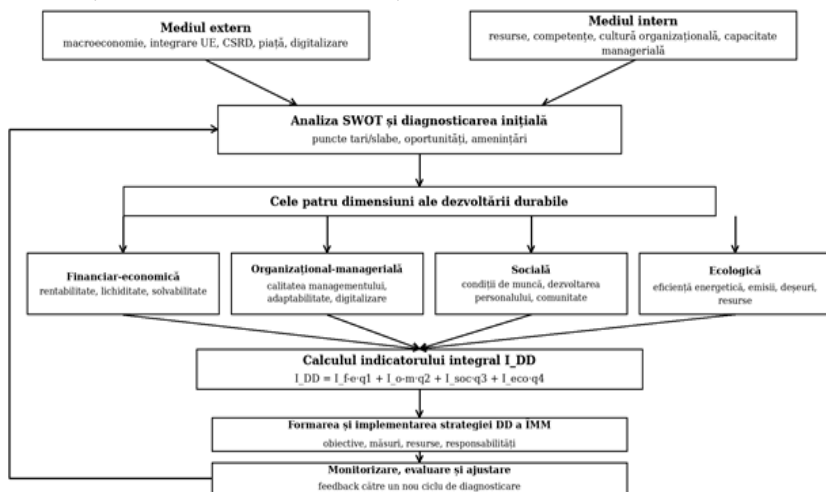


Fig. 1. — Modelul conceptual al dezvoltării durabile a întreprinderii

Sursa: elaborat de autor

Acest model constituie fundamentul metodologic al întregii lucrări: anume în baza lui, în capitolul 3, sunt construiți indicatorii K_{ps}^{int} și IED, iar formula 1 se corelează structural cu ESG — componenta ecologică (I_{eco}) corespunde dimensiunii Environmental, cea socială (I_{soc}) — Social, iar cea organizatoric-managerială (I_{o-m}) — Governance.

Rezultatele capitolului 1 fundamentează conceptual Ipoteza 1 a cercetării: dezvoltarea durabilă a IMM-urilor urmează a fi interpretată ca ansamblu al subsistemelor economic, social, ecologic și organizatoric-managerial, aflate simultan sub influența mediului intern și extern al antreprenoriatului. În această bază a fost elaborat modelul propriu de evaluare a dezvoltării durabile a întreprinderii prin intermediul formulei 1.

CAPITOLUL 2. CERCETAREA NIVELULUI DE ORIENTARE STRATEGICĂ SPRE DEZVOLTAREA DURABILĂ A ÎMM ÎN REPUBLICA MOLDOVA

Capitolul doi realizează trecerea de la baza teoretică la cercetarea condițiilor reale de formare a orientării strategice a ÎMM. În §2.1 este examinată concepția planificării strategice a dezvoltării durabile a ÎMM. În §2.2 este realizată cercetarea empirică și sunt verificați factorii de influență. În §2.3 se arată în ce mod orientarea strategică poate fi transformată în implementare practică — prin procese, modele și interacțiune în rețea. Astfel, capitolul 2 corelează fundamentele teoretice cu practica activității și funcționării ÎMM din Republica Moldova.

§2.1. Concepția planificării strategice a dezvoltării durabile a ÎMM în contextul tranziției spre sisteme de management preventive și adaptive: abordarea ierarhică

După elaborarea modelului la nivel de întreprindere, devine necesară definirea sistemului multidimensional în cadrul căruia aceasta funcționează. Planificarea strategică a dezvoltării durabile a ÎMM este examinată ca sistem cu patru niveluri (Fig. 2): micronivelul (întreprinderea), mezonivelul (regiunile, ramurile economice și clusterelor), macronivelul (statul, cadrul legislativ) și nivelul global (criteriile ESG, cerințele europene), cu legături verticale, orizontale și inverse.



Fig. 2. — Ierarhia nivelurilor planificării strategice a dezvoltării durabile a ÎMM

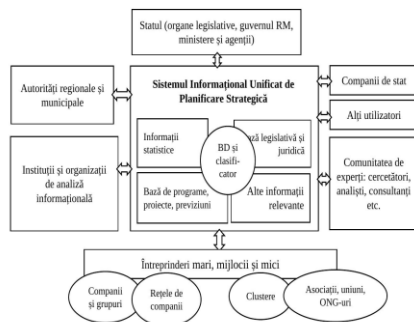


Fig. 3. — Participanții Sistemului Unic de Informare pentru Planificarea Strategică (SUIPS) și structura acestuia

Sursa: elaborat de autor

În condițiile Republicii Moldova, statul joacă un rol determinant în formarea regulilor, a infrastructurii și a programelor de care depinde tranziția ÎMM spre dezvoltarea durabilă. Totodată, în lucrare este subliniat decalajul dintre structura instituțională formală și eficiența ei reală: pentru ÎMM contează nu doar existența instituțiilor, ci și accesibilitatea și claritatea mecanismelor de suport. Chiar și acolo unde programele de suport există, ÎMM se confruntă frecvent cu problema fragmentării informaționale: datele privind legislația, finanțarea, statistica, prognozele și programele se află în surse diferite, ceea ce îngreunează atât construirea strategiei de către întreprinderi, cât și controlul implementării programelor din partea statului.

Pentru soluționarea acestei probleme se propune crearea SUIPS — Sistem Unic de Informare pentru Procesul de Planificare Strategică (Fig. 3) — un punct unic de acces la informația necesară planificării durabile a ÎMM. Sistemul reunește șapte categorii de părți interesate (statul, autoritățile locale, companiile de stat, întreprinderile,

comunitatea de experți, instituțiile informațional-analitice și societatea civilă), fiecare participant fiind concomitent furnizor și beneficiar de informație.

În cadrul sistemului se evidențiază patru blocuri informaționale principale: cadrul legislativ-normativ; informația statistică; programele, proiectele și prognozele; alte informații relevante. Funcționarea sistemului este fundamentată pe principiile transparenței, veridicității, accesibilității, exhaustivității, punctului unic de acces, actualizării operative și sustenabilității financiare.

Impactul implementării SUIPS generează efecte diferențiate în funcție de categoriile de participanți: pentru ÎMM — facilitarea accesului la programe, date statistice, prognoze și-suport metodologic; pentru stat — sporirea calității procesului de planificare strategică și controlului; pentru regiuni — asigurarea corelării programelor locale cu prioritățile naționale; pentru societate — creșterea transparenței guvernării; pentru partenerii internaționali — crearea unei bazei transparente de evaluare a progresului. SUIPS nu înlocuiește planificarea strategică, ci constituie infrastructura informațională pentru realizarea acesteia.

În condiții de instabilitate, în lucrare se fundamentează necesitatea trecerii de la prognoză clasică la foresight. Managementul preventiv presupune identificarea din timp a riscurilor, iar cel adaptiv — capacitatea de reconfigurare rapidă a acțiunilor în funcție de modificările mediului.

Pentru configurarea practică a variantelor de strategie se utilizează analiza morfologică [29]. Esența acestei metode constă în descompunerea strategiei în grupe de factori, pentru fiecare dintre care se determină un set de variante posibile, iar strategia concretă se formează ca o combinație a variantelor alese. Matricea generalizată a factorilor care influențează activitatea strategică a ÎMM din Republica Moldova este prezentată în Tabelul 3:

Tabelul 3 — Matricea factorilor care influențează activitatea strategică a ÎMM din Republica Moldova

Grupa de factori	Varianta 1	Varianta 2	Varianta 3	...	Varianta n
Obiective	O ₁	O ₂	O ₃	...	O _n
Surse de finanțare	F ₁	F ₂	F ₃	...	F _n
Consumatorii producției	C ₁	C ₂	C ₃	...	C _n
Produce	P ₁	P ₂	P ₃	...	P _n
Tipul producției	Tp ₁	Tp ₂	Tp ₃	...	Tp _n
Structura organizatorică	So ₁	So ₂	So ₃	...	So _n
Forma organizatorico-juridică	Fj ₁	Fj ₂	Fj ₃	...	Fj _n
Parteneri și coexecutanți	S ₁	S ₂	S ₃	...	S _n
Personalul organizației	M ₁	M ₂	M ₃	...	M _n
Indicatori de eficiență	E ₁	E ₂	E ₃	...	E _n
Infrastructura	I ₁	I ₂	I ₃	...	I _n
Forma de organizare a producției	Fo ₁	Fo ₂	Fo ₃	...	Fo _n

Sursa: elaborat de autor

Fiecare grup de factori se descompune în variante concrete, care configurează spațiul deciziilor strategice posibile ale ÎMM. Astfel, printre obiective se evidențiază: dezvoltarea durabilă, creșterea profitului, majorarea volumului de finanțare, extinderea sortimentului, sporirea ponderii producției inovaționale, extinderea pieței de desfacere

în interiorul țării, penetrarea piețelor externe, creșterea numărului de clienți, sporirea productivității muncii și reducerea costului de producție; printre sursele de finanțare: bugetul de stat, sectorul privat, fondurile de dezvoltare a antreprenoriatului, partenerii de afaceri din străinătate, profitul propriu și finanțarea mixtă.

Importanța practică a metodei constă în faptul că, în funcție de obiectivul specific al întreprinderii, se generează combinații principial diferite de factori: o strategie orientată spre creșterea rentabilității se va baza pe un alt set de variante decât o strategie de dezvoltare inovațională sau o strategie de ieșire pe piețele externe.

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

Cadrul conceptual stabilit în §2.1 este validat empiric prin răspunsul la întrebarea: care factori influențează în realitate orientarea strategică a IMM spre dezvoltarea durabilă? Este luată în calcul fragmentarea teritorială a Republicii Moldova, unde au fost identificate 898 de economii locale, care se deosebesc după specializare, cerere, resurse, infrastructură și nivelul activității antreprenoriale — ceea ce arată insuficiența unei strategii universale, aplicabile tuturor întreprinderilor, și necesitatea adaptării strategiei la condițiile economice locale.

Întrucât responsabilitatea socială corporativă riscă adesea să rămână la un nivel pur declarativ și decuplată de rezultate măsurabile, se propune trecerea metodologică la noțiunea de «orientare strategică a structurilor antreprenoriale spre dezvoltarea durabilă». Acest concept reflectă comportamentul real, asumat și cuantificabil al întreprinderii pe termen lung.

Odată definit obiectul evaluării, devine necesară stabilirea factorilor sub influența cărora se configurează această orientare.

Potrivit literaturii internaționale, orientarea spre dezvoltarea durabilă se formează sub influența a două tipuri de factori: **externi** — presiunea părților interesate, și **interni** — caracteristicile organizației înseși. Printre factorii interni, J. Galbraith evidențiază doi principali: planificarea strategică formală și cultura corporativă bazată pe valori umaniste. Anume acești doi factori interni au constituit baza modelului propriu de cercetare.

Analiza literaturii de profil a demonstrat că legăturile conceptuale dintre factorii interni ai organizației (planificarea strategică și cultura corporativă) și comportamentul responsabil în afaceri au fost extrem de rar supuse validării empirice — atât în Republica Moldova, cât și la nivel internațional. În mod tradițional, accentul a fost pus pe conținutul activității propriu-zise, în detrimentul studierii factorilor interni care o determină. Această lacună metodologică a configurat concepția părții empirice a cercetării, axată pe adaptarea modelului lui Galbraith la contextul autohton și pe verificarea acestor corelații pe baza unor date reale.

Pe această bază a fost elaborat un model conceptual integrat, structurat pe cinci constructe de bază: **părțile interesate externe** (presiunea din partea statului, a societății și a clienților); **competențele de planificare strategică** (capacitatea conducerii de a analiza mediul, de a formula obiective și de a aplica tehnici analitice); **umanizarea culturii organizaționale** (gradul de orientare a culturii spre om, conform tipologiei lui R. Cooke); **orientarea IMM spre dezvoltarea durabilă** (gradul de integrare a

principiilor sustenabilității în deciziile strategice); și **satisfacția față de rezultate** (evaluarea de către conducere a rezultatelor financiare și nefinanciare).

Primele trei constructe reprezintă factori determinanți ai orientării către dezvoltarea durabilă, care, la rândul ei, influențează percepția asupra rezultatelor activității; pentru verificarea acestor interdependențe au fost formulate șase ipoteze (I1–I6). Se validează nu doar legăturile pozitive presupuse, ci și absența unui efect direct pe termen scurt, care nu constituie o infirmare, ci un rezultat compatibil cu ipoteza teoretică formulată.

Baza empirică a cercetării o constituie ancheta conducătorilor a 50 de IMM din Republica Moldova, realizată în perioada anilor 2023–2024. Colectarea datelor s-a efectuat prin utilizarea unui chestionar structurat, iar procesarea lor — prin metoda modelării cu ecuații structurale (SEM). Această abordare permite evaluarea simultană a întregului sistem de interdependențe dintre variabile, unde coeficientul β indică forța influenței unei variabile asupra alteia — cu cât valoarea β este mai mare, cu atât influența este mai puternică. Ținând cont de volumul eșantionului ($N = 50$), modelarea prin ecuații structurale a fost aplicată în scopuri exploratorii, rezultatele exprimând tendințele și direcțiile legăturilor dintre constructe, și nu o confirmare statistică definitivă a modelului.

Rezultatele primare relevă că cea mai mare presiune în direcția dezvoltării durabile este exercitată de stat, urmat de organizațiile obștești și de clienți; IMM sunt orientate în mai mare măsură spre analiza mediului extern decât a celui intern; resursele financiare joacă un rol determinant, iar resursele pentru planificarea strategică sunt apreciate ca fiind nesemnificative; orientarea generală spre dezvoltarea durabilă se află la un nivel mediu — 2,99 din 5 — ceea ce arată că, deocamdată, dezvoltarea durabilă se formează mai degrabă sub influența cerințelor externe decât a maturității manageriale interne.

Rezultatele verificării celor șase ipoteze sunt generalizate în Tabelul 4:

Tabelul 4 — Rezultatele verificării ipotezelor privind orientarea IMM spre dezvoltarea durabilă

Ipo-te-za	Legătura verificată	β	Statutul
I1	Părțile interesate externe → orientarea spre DD	0,326***	Confirmată
I3	Umanizarea culturii organizaționale → orientarea spre DD	0,312**	Confirmată
I2	Competențele de planificare strategică → orientarea spre DD	0,225**	Confirmată
I5	Competențele de planificare strategică → satisfacția	0,263*	Confirmată
I4	Orientarea spre DD → satisfacția (legătură prezisă ca nesemnificativă)	0,017	Compatibilă cu predicția
I6	Umanizarea culturii → satisfacția (legătură prezisă ca nesemnificativă)	0,021	Compatibilă cu predicția

Sursa: calculat de autor în baza rezultatelor anchetei a 50 de IMM

*** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

Rezultatul central al modelării SEM indică faptul că cel mai puternic factor al orientării IMM-urilor spre dezvoltarea durabilă îl reprezintă constructul agregat al părților interesate externe ($\beta = 0,326$; $p < 0,001$). Totodată, potrivit rezultatelor anchetei cea mai intens percepută este presiunea statului — concluzie importantă pentru Republica Moldova, unde factorul principal nu este cererea consumatorilor, ci mediul

instituțional. Urmează umanizarea culturii organizaționale ($\beta = 0,312$) și competențele de planificare strategică ($\beta = 0,225$). Nu a fost identificat un efect direct semnificativ pe termen scurt asupra satisfacției față de rezultate (I4, $\beta = 0,017$, $p > 0,05$), rezultat care este compatibil cu ipoteza și susține caracterul investițional al orientării durabile.

§2.3. Metodologia modelării implementării procesului de planificare strategică și a metodelor de dezvoltare durabilă pentru IMM (perspectiva de rețea)

Paragraful §2.2 a evidențiat factorii care influențează orientarea IMM-urilor spre dezvoltarea durabilă. Însă identificarea factorilor este insuficientă: este necesar să se arate în ce mod orientarea strategică se transformă în acțiuni reale ale întreprinderii. De aceea, prezentul paragraf este consacrat mecanismului de implementare a strategiei — prin procese de afaceri, interacțiuni în rețea și acțiuni manageriale concrete.

Strategia de dezvoltare durabilă trebuie să fie nu o declarație, ci un sistem de acțiuni gestionabile — aspect cu atât mai important pentru IMM-uri, ale căror resurse sunt limitate. Ciclul de implementare propus cuprinde diagnosticarea, formularea obiectivelor, identificarea părților interesate, planificarea măsurilor, repartizarea resurselor, realizarea și monitorizarea, constituind un ciclu managerial închis, și ajustat permanent.

Din cauza finanțării limitate, a competențelor manageriale insuficiente și a accesului redus la inovații, IMM-urile nu pot realiza izolat o strategie durabilă. Perspectiva de rețea presupune examinarea IMM-ului ca participant la un sistem de legături economice și instituționale (statul, clienții, furnizorii, băncile, instituțiile de învățământ, consultanții), prin care întreprinderea obține cunoștințe, finanțare, tehnologii și acces la piețe.

Pe această bază a fost fundamentat modelul propriu valorico-rețelar de implementare a strategiei, a cărui idee centrală constă în faptul că strategia de dezvoltare durabilă trebuie integrată în rețeaua de creare a valorii a întreprinderii. Modelul include patru elemente: integrarea în lanțurile de parteneriat, managementul flexibil (abordarea holocratică), colaborarea cu părțile interesate și indicatorii de performanță (KPI), corelați cu responsabilitatea personalului asigurând astfel legătura dintre strategia, procesele de afaceri, părțile interesate și sistemul de control.

Capitolul 2 susține Ipoteza 2 a cercetării și fundamentează mecanismele prin care strategiile și metodele de dezvoltare durabilă pot constitui un instrument de aliniere a managementului IMM-urilor din Republica Moldova de la standardele Uniunii Europene. Orientarea strategică nu este echivalentă cu implementarea strategiei — implementarea necesită o abordare bazată pe procese, resurse alocate, responsabili și un sistem de control, iar IMM-urile autohtone nu pot acționa izolat, ci doar prin rețeaua de interacțiuni descrisă anterior.

CAPITOLUL 3. METODOLOGIA EVALUĂRII EFICIENȚEI IMPLEMENTĂRII MANAGEMENTULUI STRATEGIC ȘI A METODELOR DE DEZVOLTARE DURABILĂ A IMM ÎN REPUBLICA MOLDOVA

Acest capitol răspunde la întrebarea metodologică centrală: în ce mod poate fi măsurată și realizată practic dezvoltarea durabilă. În §3.1 este elaborat indicatorul K_{ps}^{int} pentru evaluarea eficienței managementului strategic al IMM-urilor. În §3.2 este

stabilită legătura dintre sustenabilitatea IMM-urilor și indicatorii naționali (ANS și IDU). În §3.3 este propus mecanismul ESG și indicatorul IED. Astfel, capitolul 3 reprezintă partea instrumentală a tezei.

§3.1. Fundamentarea abordării metodologice privind evaluarea eficienței managementului strategic al dezvoltării durabile a IMM

Capitolul 2 a evidențiat factorii care definesc orientarea strategică a IMM-urilor spre dezvoltarea durabilă și mecanismele prin care această orientare se transformă în acțiuni reale. Rămâne însă o întrebare esențială: cum poate fi măsurată, în mod obiectiv și comparabil, calitatea strategiei adoptate? Existența formală a unei strategii nu garantează faptul că întreprinderea se dezvoltă durabil — strategia are valoare doar atunci când este implementată și aduce rezultate măsurabile.

Răspunsul la această întrebare a necesitat apelarea la abordările consacrate în literatura de specialitate privind evaluarea strategiei. Analiza acestora a demonstrat că fiecare dintre cele patru abordări principale soluționează o parte a problemei, dar niciuna nu o soluționează integral — anume de aceea instrumentul elaborat este construit ca o sinteză a acestora.

Din școala clasică a managementului strategic (A. Thompson, A. Strickland) au fost preluate cele trei criterii ale strategiei optime — coerența cu mediul, avantajul competitiv și eficiența — fiind plasate la nivelul superior al ierarhiei. Din concepția Balanced Scorecard (R. Kaplan, D. Norton) a fost preluată logica îmbinării dimensiunilor financiare și nefinanciare, depășindu-se limitarea ei esențială: lipsa unui indicator prioritar unic. Indicatorii managementului bazat pe valoare (EBITDA, NOPAT, NCF, FCF, ROIC, WACC, MVA, EVA) au fost incluși la nivelurile inferioare, ea constituind baza cantitativă a blocului «Eficiență». Abordarea prin obiective, exprimată prin coeficientul performanței-țintă $k = (E/E_0 - 1) \times 100\%$ (formula 2), este necesară, dar insuficientă din cauza multitudinii obiectivelor întreprinderii.

Generalizarea acestor patru direcții a permis fundamentarea indicatorului integral al calității planificării strategice K_{ps}^{int} , care reunește indicatorii de coerență cu mediul extern și intern, indicatorii de asigurare a avantajului competitiv și indicatorii de eficiență. Parametrii de evaluare au fost structurați pe cinci niveluri: nivelul zero — indicatorul integral K_{psint} ; primul — trei grupe corespunzătoare criteriilor strategiei optime: corespunderea cu mediul (K_{cm}), avantajul competitiv (K_{avconc}) și eficiența (K_{ef}); al doilea — nouă blocuri de parametri; al treilea și al patrulea — subgrupe și indicatori concreți (Tabelul 5).

Tabelul 5 — Structura parametrilor de evaluare a planificării strategice (prezentare prescurtată)

Nivelul 1 (grupa)	Nivelul 2 (blocuri)	Exemple de indicatori ai nivelurilor inferioare
Coresponderea cu mediul (K_{cm})	Coresponderea cu mediul extern	Fiabilitatea furnizorilor; gradul de dependență de furnizori; asigurarea cu resurse
	Coresponderea cu mediul intern	Productivitatea muncii; asigurarea cu resurse de muncă; calificarea personalului
Avantajul competitiv (K_{avconc})	Concurența	Intensitatea luptei concurențiale; cota de piață; gradul de integrare a principalilor concurenți
	Forțele motrice ale ramurii	Globalizarea ramurii; tendințele economice ale ramurii; fuziunile și achizițiile; dezvoltarea tehnologică; modificările legislației; gradul de incertitudine și de risc
	Perspectivile de dezvoltare a ramurii	Etapa ciclului de viață al ramurii; atractivitatea generală a ramurii
	Caracteristicile produsului	Tehnologicitatea (costul de producție, cheltuielile de reparație și exploatare); securitatea (pericolul de explozie, pericolul de incendiu, securitatea materialelor);

Indicatorul integral se calculează în baza suprafeței profilului obținut, alegerea formulei de calcul depinzând de faptul dacă întreprinderea își consideră parametri echivalenți.

Dacă toți parametrii sunt recunoscuți ca fiind la fel de importanți, profilul se construiește din sectoare egale, iar indicatorul se determină ca valoare medie a pătratelor evaluărilor:

$$K_{ps}^{int} = \Sigma r_i^2 / n \quad (3)$$

În schimb, dacă întreprinderea stabilește prioritatea unor indicatori — ceea ce corespunde mai des practicii reale — prioritatea se stabilește prin majorarea unghiului interior al sectorului corespunzător: cu cât unghiul este mai mare, cu atât o suprafață mai mare a câmpului ocupă indicatorul și cu atât mai mare este contribuția lui la rezultatul final. În acest caz se aplică formula cu coeficienți de pondere:

$$K_{ps}^{int} = \Sigma r_i^2 \cdot j_i \quad (4)$$

unde j_i — coeficientul de pondere al parametrului i , cu condiția $\Sigma j_i = 1$. În ambele formule evaluarea r_i se ridică la pătrat: aceasta accentuează penalizarea valorilor reduse în valoarea integrală și permite localizarea exactă a zonelor slabe ale strategiei — proprietate esențială pentru destinația diagnostică a indicatorului.

Rezultatul obținut se interpretează după scala: 0–0,20 — nivel critic; 0,20–0,40 — strategie slabă; 0,40–0,60 — nivel mediu; 0,60–0,80 — nivel bun; 0,80–1 — echilibru strategic înalt.

Metodologia a fost testată în cadrul a două întreprinderi din ramuri diferite. Pentru SRL «Coherent Solutions» (TI) a fost obținută valoarea $K_{psint} = 0,595292$ — nivel mediu, cu puncte forte în digitalizare, competențe tehnice și orientare spre export. Pentru SRL «Diplomat Club» (servicii) — $K_{psint} = 0,2952$, nivel slab: la o sustenabilitate financiară înaltă ($r = 0,94$) și stabilitate a personalului ($r = 0,70$), zonele slabe sunt rentabilitatea activității de bază ($r = 0,31$) și digitalizarea ($r = 0,35$).

Contrastul dintre cele două rezultate (0,595292 față de 0,2952) confirmă principală valență practică a indicatorului: acesta permite diferențierea clară a întreprinderilor cu niveluri diferite de maturitate strategică în cadrul unui instrumentar metodologic unic și indică conducerii direcțiile concrete pentru îmbunătățire prioritară.

§3.2. Metodologia elaborării sistemului de indicatori ai dezvoltării durabile a structurilor antreprenoriale

Indicatorul K_{ps}^{int} , fundamentat în §3.1, funcționează la nivel microeconomic și permite evaluarea cantitativă a strategiei unei întreprinderi individuale. Însă, în practica internațională, dezvoltarea durabilă este evaluată nu doar la nivelul agenților economici individuali, ci și la macronivel — la nivelul statelor și regiunilor. De aici decurge obiectivul științific al prezentului paragraf: stabilirea legăturii metodologice dintre evaluarea microeconomică a managementului strategic al IMM-urilor individuale și indicatorii macroeconomici ai dezvoltării durabile a țării. Fără îndeplinirea acestui obiectiv, sistemul de evaluare rămâne fragmentat, iar contribuția potențială a sectorului IMM-urilor la sustenabilitatea națională nu capătă o expresie cantitativă.

Atingerea acestui obiectiv începe cu selectarea unui indicator macroeconomic adecvat. Dintre cele patru abordări conturate în practica mondială — integrală, bazată

pe sisteme de indicatori, pe indicatori specifici și sociologică — a fost aleasă abordarea integrală, singura care sintetizează evaluarea într-un indicator rezultativ unic și asigură comparabilitate.

Pentru scopurile prezentei cercetări, cea mai productivă este abordarea integrală: ea este concordantă din punct de vedere metodologic cu indicatorul K_{ps}^{int} , elaborat la nivel microeconomic, oferă posibilitatea realizării de comparații la nivel internațional și păstrează integritatea sistemului de indicatori pe tot parcursul analizei, de la întreprinderea individuală până la economia națională.

A fost analizată aplicabilitatea la condițiile Republicii Moldova a celor opt indicatori integrali fundamentați în practica mondială. PIB-ul ajustat ecologic, Indicele «Planeta Vie», Amprenta ecologică, Indicele progresului real și indicatorul prejudiciului adus sănătății prin poluare au fost respinse: aceștia fie nu se calculează pentru Republica Moldova din cauza lipsei bazei statistice, fie acoperă o singură dimensiune a dezvoltării durabile.

Spre deosebire de aceștia, Economiiile Nete Ajustate (ANS) și Indicele Dezvoltării Umane (IDU) integrează toate cele trei dimensiuni ale dezvoltării durabile, beneficiază de o metodologie publicată și au valori calculate anual pentru Republica Moldova, iar componentele lor corespund direct direcțiilor pe care IMM-urile le pot influența prin deciziile intermediul deciziilor strategice.

ANS se calculează după formula Băncii Mondiale:

$$ANS = GNS - CFC - DR + EE - PD \quad (5)$$

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

IDU se calculează, începând cu anul 2010, ca medie geometrică a trei indici:

$$IDU = \sqrt[3]{I_{venit} \cdot I_{educație} \cdot I_{sănătate}} \quad (6)$$

Utilizarea mediei geometrice se deosebește principal de media aritmetică aplicată anterior: aceasta nu admite substituibilitatea deplină a componentelor, fapt ce corespunde filozofiei dezvoltării durabile — valorile ridicate pe o dimensiune nu pot compensa integral valorile critic de scăzute pe alta dimensiune.

Potrivit datelor Băncii Mondiale, ANS al Republicii Moldova a constituit +6,7% din VNB în 2021. Valoarea pozitivă înseamnă că acumularea capitalului fizic și uman depășește pierderile, însă indică o rezervă limitată de sustenabilitate. Banca Mondială nu stabilește valori-prag oficiale, de aceea în cercetare se utilizează interpretarea de conținut a semnului și mărimii indicatorului. Comparația cu alte țări arată amploarea decalajului (Tabelul 6):

Tabelul 6 — Analiza comparativă a ANS pe țări (% din VNB, 2021)

Țara	ANS (2021)
Norvegia	+20,2%
Germania	+14,5%
Polonia	+10,8%
Moldova	+6,7%

Sursa: elaborat de autor în baza datelor Băncii Mondiale [27]

Este esențial de menționat că, pentru scopurile cercetării, importantă nu este recalcularea ANS oficial, ci identificarea acelor direcții de formare a lui asupra cărora pot acționa deciziile strategice ale întreprinderilor din sectorul ÎMM-urilor. Acestea includ creșterea sustenabilității financiare și a activității investiționale, dezvoltarea capitalului uman, sporirea eficienței utilizării resurselor, reducerea consumului de energie, a generării de deșeuri și a prejudiciului ecologic. Anume aceste direcții se corelează direct cu parametrii indicatorului K_{ps}^{int} , elaborat în §3.1.

Stabilirea legăturii dintre niveluri a început cu compararea parametrilor care formează K_{ps}^{int} , cu componentele indicatorilor macroeconomici ANS și IDU. Analiza acestor corespondențe a demonstrat că natura legăturilor este neomogenă: în unele cazuri influența este relativ directă — de exemplu, la reducerea consumului de resurse, a emisiilor și a generării de deșeuri; în altele — indirectă, de exemplu la influența rentabilității întreprinderii asupra economiilor naționale sau a instruirii corporative asupra formării capitalului uman.

Correspondența identificată a constituit baza conceptuală pentru construirea modelului cantitativ propriu de corelare a celor două niveluri. Totodată, K_{ps}^{int} este un indicator adimensional, normat în intervalul de la 0 la 1, în timp ce ANS oficial se exprimă în procente din VNB. De aceea formula propusă **nu constituie o înlocuire a metodologiei oficiale a Băncii Mondiale și nu stabilește o identitate econometrică directă** între K_{ps}^{int} și ANS — ea este destinată evaluării cantitative a influenței potențiale a calității planificării strategice a întreprinderii, ținând cont de amploarea economică și de relevanța sectorială a acesteia:

$$I_{macro} = \sum K_{ps,i}^{int} \cdot w_i \cdot \delta_i, \quad i = 1, \dots, N \quad (7)$$

unde I_{macro} — evaluarea integrală propusă de autor privind contribuția potențială a ansamblului de întreprinderi la formarea indicatorului macroeconomic corespunzător al dezvoltării durabile; $K_{ps,i}^{int}$ — indicatorul integral al planificării strategice a întreprinderii i , determinat după formula 3.5 sau 3.8; w_i — coeficientul convențional de pondere al amplitudinii economice a întreprinderii, calculat ca raport dintre cifra sa de afaceri anuală și venitul național brut (VNB) al Republicii Moldova pentru anul respectiv; δ_i — coeficientul relevanței sectoriale, care reflectă gradul de legătură a activității întreprinderii cu componentele indicatorului național corespunzător.

Valorile coeficientului δ_i au fost stabilite în baza evaluării analitice a consumului de resurse, a impactului asupra mediului și a importanței socio-economice a unor genuri de activitate (Tabelul 7):

Tabelul 7 — Coeficienții relevanței sectoriale δ_i pentru indicatorul ANS

Sectorul	δ_i	Argumentare
Industria grea	0,9	Consum ridicat de resurse și poluare semnificativă
Industria alimentară	0,8	Consum mediu de resurse, impact ecologic moderat
Agricultura	0,8	Impact direct asupra stării solurilor și a resurselor acvatice
Industria ușoară	0,7	Producție cu consum redus de resurse
Construcțiile	0,7	Utilizare semnificativă a capitalului fix și a materialelor
HoReCa	0,5	Consum de energie și apă, generare de deșeuri alimentare și menajere
Servicii (TI, finanțe)	0,5	Impact direct limitat asupra capitalului natural
Comerțul	0,4	Preponderent componentă economică, intensitate redusă a resurselor

Sursa: elaborat de autor în baza evaluării analitice a consumului de resurse, a impactului asupra mediului și a importanței socio-economice a activităților economice

Aplicarea formulei 7 este demonstrată pe date reale ale SRL «Coherent Solutions» (sectorul tehnologiilor informaționale). La valoarea $K_{ps}^{int} = 0,595292$, obținută în §3.1, la venituri din vânzări de 230 092 lei pentru anul 2025 și la un venit național brut al Republicii Moldova de 353,38 mlrd lei, coeficientul convențional de pondere al amplitudinii economice a întreprinderii constituie:

$$w = 230\,092 / 353\,380\,000\,000 \approx 0,00000065$$

Ținând cont de coeficientul relevanței sectoriale al sectorului serviciilor $\delta = 0,50$, evaluarea convențională a contribuției potențiale a întreprinderii la formarea ANS este egală cu:

$$I_{ANS,Coherent} = 0,595292 \cdot 0,00000065 \cdot 0,50 \approx 1,94 \cdot 10^{-7}$$

Mărima obținută caracterizează amploarea relativă a influenței potențiale a calității planificării strategice a întreprinderii asupra direcțiilor de formare a sustenabilității naționale, ținând cont de amploarea sa economică și de relevanța sectorială. Valoarea mică este firească: o întreprindere individuală exercită o influență limitată asupra indicatorilor naționali ai dezvoltării durabile.

Un calcul similar a fost efectuat pentru SRL «Diplomat Club», inclusiv calculul K_{ps}^{int} , evaluarea prognozată a efectului recomandărilor manageriale și evaluarea convențională a contribuției potențiale a întreprinderii la formarea ANS.

Pe lângă evaluarea unei întreprinderi individuale, formula 7 este aplicabilă și la nivelul sectorului în ansamblu. Calculul prognostic-scenaristic arată efectul cumulat pe care l-ar produce îmbunătățirea sistematică a planificării strategice în sectorul IMM. În scenariul în care valoarea medie a K_{ps}^{int} a sectorului crește cu 0,1 puncte ca urmare a implementării metodologiei propuse, la o pondere a sectorului IMM în VNB de 0,52 și la un coeficient mediu ponderat al relevanței sectoriale de 0,7, modificarea evaluării integrale constituie:

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

Rezultatul arată că sporirea calității planificării strategice la nivelul sectorului IMM poate amplifica influența potențială a acestuia asupra componentelor ANS. Mărima 0,0364 caracterizează însă modificarea evaluării autorului și nu constituie o prognoză de creștere a ANS oficial cu 3,64 puncte procentuale. Calculul scenaristic confirmă existența legăturii cantitative evaluative dintre calitatea planificării strategice, amploarea economică a sectorului și influența sa potențială asupra direcțiilor de formare a sustenabilității naționale.

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

Paragrafele 3.1 și 3.2 au creat baza metodologică de evaluare, dar nu răspund la întrebarea practică: în ce mod IMM din Republica Moldova își pot adapta strategiile la cerințele ESG în contextul integrării europene. Prezentul paragraf sistematizează tendințele internaționale, prezintă rezultatele cercetării sociologice proprii, elaborează metodologia de evaluare prin indicatorul IED, propune mecanismul managerial de implementare și formulează formula de legătură cu indicatorii naționali.

Deosebirea ESG față de responsabilitatea socială corporativă constă în caracterul integrat și strategic. Actualitatea ESG pentru întreprinderile moldovenești este determinată de directiva CSRD: deși cerințele obligatorii nu se extind, de regulă, asupra

ÎMM, companiile europene mari solicită date privind sustenabilitatea lanțurilor de aprovizionare. ÎMM care exportă în UE sau atrag finanțare externă se confruntă astfel cu cerințe indirecte privind datele ESG.

Experiența europeană relevă că o strategie ESG formalizată nu constituie o normă generală nici în economiile dezvoltate: ponderea ÎMM-urilor cu o strategie ESG complexă variază de la 11% în Ungaria până la 31% în Italia și Spania. Practicile separate sunt însă mult mai răspândite: reciclarea — 67–76%, îmbunătățirea condițiilor de muncă — 59–92%, eficiența energetică — 54–76%, iar 93% dintre ÎMM-urile din UE aplică cel puțin o măsură de ~~eficiență~~ eficientizare a resurselor. Din acest considerent, experiența Cehiei și Ungariei este deosebit de relevantă pentru Republica Moldova.

Practica internațională arată, de asemenea, ce anume determină întreprinderile să implementeze principiile ESG. Factorul principal se dovedește a fi viziunea și responsabilitatea proprietarului — acesta este indicat în 73% din cazuri. Urmează aspirația spre obținerea de avantaje organizatorice și competitive (65%) precum și cerințele legislației naționale și internaționale (64%). O influență sesizabilă, deși mai redusă, o exercită legătura socială cu comunitatea locală (58%) și factorii culturali (49%). De aici rezultă că ESG trebuie privit, în mod concomitant, ca o expresie a viziunii strategice a proprietarului, ca un răspuns la cerințele normative și ca un instrument de consolidare a competitivității întreprinderii.

Transferul direct al rezultatelor din străinătate în contextul moldovenesc necesită însă luarea în considerare a diferențelor specifice mediului instituțional, accesului la finanțare și nivelului competențelor manageriale. De aceea, pentru evaluarea stării reale și a potențialului de implementare a ESG în economia națională, a fost realizată o cercetare empirică proprie în rândul a 50 de întreprinderi mici și mijlocii din Republica Moldova, având profiluri economice diferite; din cadrul fiecăreia fiind chestionat câte un reprezentant. Ținând cont de dimensiunea eșantionului și de caracterul exploratoriu al cercetării, rezultatele sunt interpretate în raport cu întreprinderile participante și nu sunt extrapolate din punct de vedere statistic asupra întregului sector.

Cercetarea a vizat nivelul de informare privind conceptul și componentele ESG, percepția rolului ESG în dezvoltarea durabilă, efectele și riscurile estimate ale implementării, influența partenerilor de afaceri, practicile aplicate, măsurile de suport necesare și atitudinea față de dezvoltarea competențelor în acest domeniu. Rezultatele privind practicile aplicate sunt generalizate în Tabelul 8:

Tabelul 8 — Generalizarea rezultatelor anchetei privind implementarea ESG (N = 50)

Indicatorul	Valoarea
ÎMM-uri care realizează proiecte și inițiative cu impact social	36%
ÎMM-uri care aplică măsuri de reducere a impactului asupra mediului și de utilizare eficientă a resurselor	30%
ÎMM-uri care realizează instruirea și implicarea salariaților în realizarea ESG	24%
ÎMM-uri care aplică măsuri de transparență și de monitorizare a indicatorilor ESG	18%
ÎMM-uri care integrează criteriile ESG în relațiile cu furnizorii și partenerii	16%
Respondenți cu atitudine pozitivă față de dezvoltarea educației și a recalificării în domeniul ESG	68%

Sursa: elaborat de autor în baza rezultatelor anchetei a 50 de ÎMM-uri din Republica Moldova

Datele relevă două tendințe opuse. Pe de o parte, aplicarea practicilor ESG rămâne selectivă și fragmentară: cel mai frecvent, întreprinderile se limitează la inițiative sociale și la măsuri de reducere a impactului asupra mediului, în timp ce monitorizarea indicatorilor, aspectele de guvernanta și integrarea criteriilor ESG în relațiile cu partenerii sunt cuprinse considerabil mai redus. Pe de altă parte, se constată o disponibilitate clară pentru dezvoltare: 68% dintre respondenți au o atitudine pozitivă față de educația continuă și recalificarea în domeniul dezvoltării durabile.

Printre efectele pozitive așteptate, respondenții au menționat reducerea poluării și îmbunătățirea calității vieții consumatorilor, indicând drept risc principal — dificultățile de adaptare ale întreprinderilor care nu dispun de resurse suficiente. Presiunea externă rămâne neomogenă: cerințele ESG formulate de furnizori și clienți sunt percepute mai degrabă ca recomandări. Principalele impedimente țin de nivelul scăzut de informare și de constrângerile de resurse.

Compararea rezultatelor proprii cu experiența europeană relevă o particularitate importantă: IMM-urile moldovenești se confruntă, în mod concomitant, cu un nivel scăzut de familiarizare cu principiile ESG, cu resurse limitate și cu o presiune externă încă neuniformă. Anume de aceea mecanismele ESG pentru IMM-urilor trebuie să fie proporționale cu dimensiunea întreprinderii, simple în aplicare și orientate spre introducerea treptată a practicilor. Aceste concluzii empirice au și determinat conținutul metodologiei propuse în continuare — aceasta fiind menită să transpună problemele identificate (nivelul scăzut de informare, fragmentaritatea practicilor, constrângerile de resurse, deficitul de competențe) în parametri susceptibili de evaluare și de includere în planificarea strategică.

Pentru îndeplinirea acestui obiectiv, nu a fost necesară crearea unui instrument de la zero: parametrii ESG sunt deja integrați în ierarhia K_{ps}^{int} din §3.1 și pot fi extrași ca o submulțime specializată — dimensiunea ecologică, care este reflectată prin ecologicitatea producției și eficiența energetică, cea socială — prin securitatea, condițiile de muncă și calificarea personalului, cea de guvernanta — prin conformitatea cu legislația, standardizare și transparență. Aceasta permite definirea indicatorului integral al eficienței dezvoltării durabile (IED) ca aplicare a metodologiei K_{ps}^{int} la parametrii ESG. IED nu substituie indicatorul general, ci îl completează, calculul efectuându-se pe baza aceleași două formule:

$$IED = (1/n_{ESG}) \cdot \sum r_i^2 \quad (8) \quad \text{—} \quad IED = \sum (r_i^2 \cdot j_i) \quad (9)$$

unde n_{ESG} — numărul parametrilor ESG incluși în evaluare, iar j_i — coeficientul de pondere al parametrului i . Formulele 8 și 9 reprezintă o dezvoltare specializată a formulelor 3 și 4: prima se aplică la o semnificație egală a parametrilor, a doua — la prioritatea lor diferențiată. Ridicarea la pătrat a evaluării, ca și în cazul general, accentuează diferențierea dintre valorile reduse și cele ridicate în cadrul valorii integrale, astfel încât valorile reduse contribuie proporțional mai puțin la rezultatul final și permit evidențierea mai clară a zonelor problematice ale strategiei ESG.

Interpretarea valorilor este concordantă cu indicatorului K_{ps}^{int} : o valoare apropiată de unitate caracterizează un nivel înalt de dezvoltare a strategiei ESG, în timp ce o valoare apropiată de zero indică necesitatea îmbunătățirii substanțiale a acesteia. Metodologia a fost aplicată și validată pe baza datelor reale ale SRL «Diplomat Club».

Evaluarea realizată în funcție de doisprezece parametri ESG a evidențiat o valoare IED = 0,2513 — ceea ce corespunde unui nivel redus (nivel sub mediu). Structura rezultatului arată că direcția ecologică este cea mai vulnerabilă (0,33), în timp ce componenta socială (0,56) și de guvernanță (0,53) se află la un nivel mediu. Pentru o întreprindere din sectorul hotelier și de restaurante (HoReCa), parametrii ecologici sunt deosebit de importanți, astfel că lipsa evidenței deșeurilor, a indicatorilor-țintă de consum și a unui program de eficientizare energetică definește direcțiile prioritare de intervenție. Calculele de prognoză demonstrează că aplicarea măsurilor propuse poate spori valoarea IED până la 0,3163.

Evaluarea IED reflectă nivelul eficienței ESG, dar în sine nu generează transformări la nivelul întreprinderii. De aceea, pentru implementarea practică a strategiei ESG a fost propus un mecanism managerial, construit pe algoritmul dezvoltării durabile adaptat la resursele limitate ale IMM-urilor. Acesta cuprinde cinci etape consecutive, fiecare dintre ele fiind orientată spre un rezultat măsurabil, evaluat prin intermediul IED, ceea ce asigură procesul de implementare nu declarativ, ci controlabil (Fig. 5).

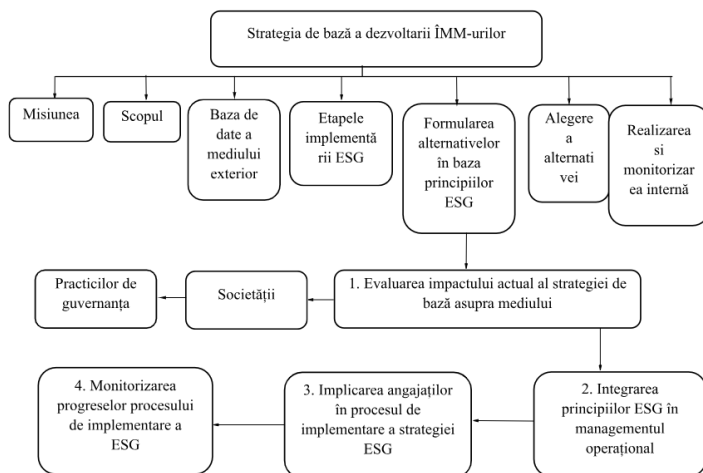


Fig. 5 — Mecanismul managerial de implementare a ESG în strategia de dezvoltare a IMM-urilor din Republica Moldova

Sursa: elaborat de autor

La prima etapă se formează misiunea, obiectivele și baza informațională a strategiei ESG: conducerea determină reperele pe termen lung, colectează date privind mediul extern (părțile interesate, cerințele legislative, condițiile de piață, tendințele sectoriale) și corelează strategia ESG cu strategia generală de dezvoltare a organizației. Rezultatul acestei etape îl constituie profilul inițial al întreprinderii, cu valoarea inițială a IED și lista direcțiilor prioritare.

A doua etapă vizează implementarea practicilor ESG, proces structurat în patru pași: realizarea auditului simplificat al impactului curent cu stabilirea unor obiective concrete; integrarea principiilor ESG în managementul operațional prin măsuri simple (utilizarea

surselor regenerabile, reducerea consumului de hârtie, colaborarea cu parteneri care respectă standarde etice); implicarea salariaților și partenerilor prin intermediul programelor de instruire; monitorizarea și raportarea privind progresul, cu ajutorul instrumentelor simple de urmărire.

A treia etapă presupune formularea mai multor alternative strategice în pe baza principiilor ESG, care se diferențiază prin priorități, volumul investițiilor, orizonturile temporale și repartizarea resurselor; fiecare alternativă este evaluată prin prisma unei valori prognozate a IED. La a patra etapă se alege alternativa optimă după criteriul valorii prognozate maxime a IED, în limitele constrângerilor de resurse ale întreprinderii. A cincea etapă este realizarea alternativei alese și monitorizarea continuă a atingerii valorilor-țintă prin recalcularea periodică a IED, ceea ce încheie ciclul managerial.

În sfârșit, pentru a exprima cantitativ influența potențială a eficienței ESG a întreprinderilor asupra direcțiilor de formare a indicatorilor naționali, a fost elaborată o formulă specializată, corelată cu formula 7 din §3.2:

$$I_{macro,ESG} = \sum IED_i \cdot w_i \cdot \delta_i \quad (10)$$

unde $I_{macro,ESG}$ — evaluarea integrală a autorului privind contribuția potențială a strategiilor ESG ale ansamblului de întreprinderi la direcțiile de formare a ANS; IED_i — indicatorul eficienței ESG al întreprinderii i ; w_i — coeficientul convențional de pondere al amplitudinii sale economice; δ_i — coeficientul relevanței sectoriale; N — numărul întreprinderilor incluse în calcul. Ca și formula 7, ea are un caracter evaluativ și este destinată exprimării direcției și amplitudinii relative a influenței potențiale a strategiilor ESG, și nu calculului direct al valorii oficiale a ANS, întrucât între IED adimensional și ANS, exprimat în procente din VNB, nu există o identitate econometrică strictă.

Formula a fost aplicată aceleiași întreprinderi — SRL «Diplomat Club». La valoarea curentă $IED = 0,2513$, la coeficientul de pondere al amplitudinii economice $w = 0,0000352$ (calculat după veniturile întreprinderii și venitul național brut al Moldovei pentru anul 2025) și la coeficientul relevanței sectoriale $\delta = 0,50$, evaluarea contribuției potențiale a strategiei ESG a întreprinderii constituie:

$$I_{macro,ESG} = 0,2513 \cdot 0,0000352 \cdot 0,50 \approx 4,43 \cdot 10^{-6}$$

La atingerea valorii prognozate $IED = 0,3163$, această evaluare crește până la $5,57 \cdot 10^{-6}$. Compararea celor două mărimi arată în ce măsură îmbunătățirea practicilor ESG ale unei întreprinderi individuale amplifică contribuția ei potențială la sustenabilitatea națională. Ca și în §3.2, valorile obținute sunt evaluări adimensionale ale autorului privind amploarea relativă a influenței și nu reprezintă o modificare directă a indicatorului oficial ANS.

Rezultatele capitolului 3 susțin Ipoteza 3 a cercetării și demonstrează, în cadrul metodologiei propuse, posibilitatea evaluării influenței potențiale a mecanismului de implementare a strategiilor și metodelor de dezvoltare durabilă a IMM-urilor, inclusiv prin prisma principiilor ESG, asupra direcțiilor de formare a indicatorilor dezvoltării economiei naționale. §3.1 a oferit instrumentul de evaluare a strategiei (K_{ps}^{int}), §3.2 a corelat activitatea IMM-urilor cu indicatorii naționali (ANS, IDU), iar §3.3 a definit mecanismul ESG și indicatorul aferent (IED).

CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI

Cercetarea a permis fundamentarea unei metodologii integrate și a unui mecanism managerial de evaluare și implementare a strategiilor de dezvoltare durabilă a IMM-urilor din Republica Moldova, reunind baza teoretică, verificarea empirică a factorilor, metodologia de evaluare a strategiei, indicatorii K_{ps}^{int} și IED, mecanismul ESG și legătura dintre nivelul microeconomic IMM-urilor și indicatorii naționali ANS și IDU. Rezultatele obținute fundamentează și susțin cele trei ipoteze ale cercetării, permițând formularea următoarelor concluzii generale:

1. **S-a demonstrat că provocările dezvoltării IMM-urilor din Republica Moldova au o natură duală.** Pe de o parte, se manifestă constrângerile externe: cererea insuficientă, presiunea fiscală, dificultățile de atragere a investițiilor, cadrul normativ incomplet și instabilitatea mediului extern. Pe de altă parte, intervin constrângerile interne: planificarea strategică insuficientă, resursele limitate, formalizarea insuficientă a proceselor de afaceri și imaturitatea managerială. Prin urmare, dezvoltarea durabilă nu poate fi asigurată exclusiv prin suport extern, fiind necesară transformarea internă a managementului.
2. **S-a confirmat faptul că experiența internațională relevă rolul activ al IMM-urilor în dezvoltarea durabilă.** Experiența internațională confirmă rolul activ al IMM-urilor în dezvoltarea durabilă: în economiile dezvoltate, IMM-urile participă la acest proces prin inovații, digitalizare, tehnologii ecologice, eficiență energetică și integrare în rețele strategice de creare a valorii. Pentru Republica Moldova, modelul European este cel mai relevant — nu ca șablon de copiere, ci ca direcție de aliniere treptată la standardele de sustenabilitate, transparență și digitalizare.
3. **Rezultatele cercetării fundamentează Ipoteza 1:** dezvoltarea durabilă a IMM-urilor reprezintă un sistem de subsisteme interconectate — economic, social, ecologic și organizatoric-managerial, aflate simultan sub influența mediului intern și extern. Pe această bază a fost elaborată metodologia proprie de evaluare a dezvoltării durabile a întreprinderii prin intermediul formulei 1, care a devenit fundamentul metodologic al calculelor ulterioare din teză.
4. **Cercetarea empirică, realizată în rândul a 50 de întreprinderi mici și mijlocii,** prin aplicarea modelării prin ecuații structurale, a confirmat rolul dominant al părților interesate externe: coeficientul $\beta = 0,326$ ($p < 0,001$) este mai mare decât cel al factorilor interni — umanizarea culturii organizaționale ($\beta = 0,312$) și competențele de planificare strategică ($\beta = 0,225$). Totodată, potrivit rezultatelor primare ale anchetei, în cadrul acestui bloc cea mai intens percepută este presiunea din partea statului, și nu cererea consumatorilor. Concomitent, nu a fost identificată o legătură directă semnificativă statistic pe termen scurt între orientarea spre dezvoltarea durabilă și satisfacția față de rezultate ($\beta = 0,017$, $p > 0,05$), rezultat compatibil cu ipoteza formulată și care susține caracterul investițional, pe termen lung, al unei astfel de orientări.
5. **S-a stabilit că modelul liniar tradițional de planificare este insuficient pentru un mediu instabil.** Republica Moldova se află la etapa inițială de aplicare a instrumentelor moderne de management strategic durabil. Este necesară trecerea de la managementul reactiv la cel preventiv și adaptiv, soluția propusă fiind crearea SUIPS — Sistem Unic de Informare pentru Procesul de Planificare Strategică, care asigură interconexiunea dintre nivelul național, regional, sectorial și micronivelul.

6. **A fost elaborat și fundamentat indicatorul integral K_{ps}^{int}** , care sintetizează patru direcții consacrate în literatura de specialitate privind evaluarea strategiei — criteriile clasice ale lui Thompson și Strickland, logica sistemului de indicatori echilibrați, indicatorii financiari ai managementului orientat spre valoare și abordarea prin obiective. Semnificația sa metodologică constă în faptul că transpune parametri eterogeni ai strategiei într-o valoare adimensională unică în intervalul $[0;1]$, permițând trecerea de la evaluarea descriptivă la diagnosticarea cantitativă. Funcționalitatea practică a indicatorului a fost confirmată la două întreprinderi din ramuri diferite: SRL «Coherent Solutions» (tehnologii informaționale) a obținut valoarea 0,595292, iar SRL «Diplomat Club» (sfera serviciilor) — 0,2952, ceea ce demonstrează capacitatea instrumentului de a diferenția clar nivelul de maturitate strategică a întreprinderilor.
7. **Cercetarea sociologică a evidențiat că aplicarea practicilor ESG de către IMM-urile moldovenești rămâne selectivă și fragmentară:** inițiative sociale realizează 36% dintre întreprinderi, măsuri de reducere a impactului asupra mediului — 30%, în timp ce monitorizarea indicatorilor ESG este prezentă doar la 18%, iar integrarea criteriilor ESG în relațiile cu partenerii — la 16%. Concomitent, 68% dintre respondenți au o atitudine pozitivă față de dezvoltarea competențelor în acest domeniu, ceea ce indică disponibilitatea sectorului pentru schimbări. În această bază a fost elaborat indicatorul IED, care reprezintă aplicarea metodologiei K_{ps}^{int} asupra submulțimea parametrilor ESG, și mecanismul managerial de implementare a ESG în cinci etape, proporțional cu resursele IMM-urilor. Aplicarea practică în cazul SRL «Diplomat Club» a indicat valoarea IED = 0,2513, dimensiunea ecologică (0,33) ca fiind cea mai vulnerabilă și cu prognoza creșterii până la 0,3163 după implementarea măsurilor propuse, fapt ce susține Ipoteza 3.
8. **A fost elaborată o relație evaluativă cantitativă între indicatorii microeconomici ai IMM-urilor și direcțiile de formare a indicatorilor naționali de sustenabilitate:** formula 7 corelează indicatorul K_{ps}^{int} cu indicatorii ANS și IDU, iar formula 9 extinde această logică asupra componentei ESG prin intermediul IED. Ambele formule au un caracter evaluativ — ele exprimă direcția și amploarea relativă a influenței potențiale, fără a substitui metodologia oficială a Băncii Mondiale. Aplicarea practică a demonstrat că evaluarea contribuției potențiale a SRL «Diplomat Club» la formarea ANS prin prisma strategiei ESG crește de la $4,43 \cdot 10^{-6}$ la $5,57 \cdot 10^{-6}$ în scenariul atingerii valorii prognozate a IED, iar calculul scenaristic la nivelul sectorului în ansamblu arată că sporirea valorii medii a indicatorului cu 0,1 puncte determină o modificare a evaluării integrale cu 0,0364.
- Noutatea științifică** a cercetării constă în: precizarea caracteristicilor IMM-urilor și ale mediului lor de funcționare în Republica Moldova; în fundamentarea trecerii de la modelele liniare de planificare la managementul preventiv și adaptiv; în elaborarea abordării ierarhice și a modelului valorico-rețelar de implementare a strategiei; în elaborarea indicatorilor integrali K_{ps}^{int} și IED; în propunerea formulelor de agregare a evaluărilor microeconomice în direcțiile de formare a indicatorilor naționali de sustenabilitate; și în elaborarea mecanismului managerial de integrare a ESG. Noutatea constă în reunirea teoriei, a verificării empirice și a instrumentarului cantitativ într-un contur metodologic unic, adus până la validarea prin aplicare practică la întreprinderi în funcțiune.

Recomandări la nivel național

1. **Accelerarea procesului de tranziție** de la planificarea liniară și programatică la sisteme preventive și adaptive de management strategic.
2. **Diminuarea poverii administrative** și de reglementare asupra IMM-urilor, precum și reducerea riscurilor asociate de concurență neloială, pentru eliberarea resurselor destinate investițiilor și strategiilor de dezvoltare durabilă.
3. **Dezvoltarea și implementarea** Sistemului Unic de Informare pentru Procesul de Planificare Strategică (SUIPS) la nivel național, regional, sectorial și microeconomic.
4. **Elaborarea unor programe accesibile** de suport metodologic și educațional pentru IMM-urile în domeniul ESG, al eficienței energetice și al digitalizării.

Recomandări la nivel regional și sectorial

5. Aplicarea metodologiei de modelare a planificării strategice, cu adaptarea instrumentelor la obiectivul concret, la specificul sectorial și la particularitățile teritoriale.
6. Utilizarea analizei morfologice la elaborarea strategiilor durabile ale IMM-urilor, inclusiv analiza activității, analiza SWOT, formularea obiectivelor, descompunerea factorilor și clasificarea variantelor strategice — ceea ce este deosebit de actual pentru Republica Moldova, ținând cont de fragmentarea ei teritorială.
7. Dezvoltarea rețelelor regionale de cooperare între IMM-uri, autoritățile publice, instituțiile de învățământ, consultanți și organizațiile financiare.

Recomandări la nivel de întreprindere

8. Perfecționarea competențelor manageriale prin trecerea de la paradigma managerială tradițională la logica modernă a strategiilor durabile, cu formalizarea proceselor de afaceri și dezvoltarea monitorizării strategiei.
9. Implementarea indicatorului K_{ps}^{int} pentru evaluarea calității planificării strategice și a indicatorului IED pentru componentele ESG, cu recalcularea periodică a valorilor și compararea rezultatelor efective cu cele scontate.
10. Integrarea principiilor ESG în strategia generală prin obiective măsurabile privind resursele, eficiența energetică, condițiile de muncă și transparența.
11. Realizarea periodică a diagnosticării mediului extern și intern și a auditului ESG în vederea ajustării la timp a strategiei

Rezultatul final al cercetării îl constituie o metodologie integrală de evaluare și implementare a strategiilor de dezvoltare durabilă a întreprinderilor mici și mijlocii din Republica Moldova, care acoperă întregul parcurs de la fundamentarea teoretică până la instrumentarul practic: modelul conceptual al dezvoltării durabile a întreprinderii cu patru dimensiuni și formula 1; structura verificată empiric a factorilor care formează orientarea strategică; indicatorul K_{ps}^{int} pentru diagnosticarea calității planificării strategice; indicatorul IED și mecanismul în cinci etape de implementare a ESG; precum și formulele 7,8,9 și 10 care corelează rezultatele întreprinderii individuale cu direcțiile de formare a indicatorilor naționali de sustenabilitate. Toate elementele metodologiei au fost aduse până la testarea practică la întreprinderi în funcțiune, ceea ce confirmă aplicabilitatea ei de către conducătorii IMM-urilor pentru autodiagnosticare strategică, de către autoritățile publice — pentru evaluarea stării sectorului și elaborarea programelor de suport, iar de către organizațiile educaționale și de consultanță — ca bază metodică de lucru cu întreprinderile în procesul de integrare europeană a Republicii Moldova.

BIBLIOGRAFIE

1. An SME Strategy for a Sustainable and Digital Europe [online]. European Commission. Brussels, 10 March 2020. COM (2020) 103 final. Disponibil: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52020DC0103>
2. ANSOFF, H. I. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York: McGraw-Hill, 1965. 241 p. ISBN 0-07-002111-2. Disponibil: <https://archive.org/details/corporatestrateg0000anso/page/n9/mode/2up>
3. Biroul Național de Statistică al Rep. Moldova [online]. Disponibil: <https://statistica.gov.md/>
4. BOFFO, R., PATALANO, R. ESG Investing: Practices, Progress and Challenges [online]. Paris: OECD Publishing, 2020. 88 p. DOI: 10.1787/b4f71091-en.
5. BRUNDTLAND, G.H. (coord.). Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development [online]. United Nations, 1987. UN Doc. A/42/427.
6. BUGAIAN, L., DIACONU, C. Circular Economy: Concepts and Principles. În: Journal of Social Sciences. 2020, vol. III, nr. 2, pp. 5–12. ISSN 2587-3490.
7. BURLACU, N., COJOCARU, V. Management. Chișinău: ASEM, 2000. 400 p.
8. CĂLUGĂREANU, I. Determination of the Local Development Index of the Republic of Moldova in the Context of the Creation of Innovative Hubs. În: Eurasian Journal of Social Sciences. 2020, vol. 8, nr. 3, pp. 111–122. ISSN 2148-0214.
9. CARROLL, A.B. Stakeholder Thinking in Three Models of Management Morality: A Perspective with Strategic Implications. În: NĂSI, J. (ed.). Understanding Stakeholder Thinking. Helsinki: LSR Publications, 1995, pp. 47–74.
10. CHAKRABORTY, A., DE, D., DEY, P.K. Circular Economy in Small and Medium-Sized Enterprises — Current Trends, Practical Challenges and Future Research Agenda. În: Systems. 2025, vol. 13, nr. 3, art. 200. DOI: 10.3390/systems13030200.
11. COJOCARU, I. Întreprinderile mici și mijlocii în Republica Moldova: Provocări și Perspective. În: Revista Economică, 2020, vol. 72, nr. 2, pp. 45–58. ISSN 1810-9136.
12. EUROPEAN COMMISSION. Flash Eurobarometer 549: SMEs, Resource Efficiency and Green Markets. Brussels: European Union, 2024. ISBN 978-92-68-21321-6.
13. EUROPEAN COMMISSION. User Guide to the SME Definition. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2016. 60 p. ISBN 978-92-79-45313-2.
14. FREEMAN, R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. 292 p. ISBN 978-0-521-15174-0.
15. KAPLAN, R.S., NORTON, D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322 p. ISBN 978-0-87584-651-4.

16. MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. New York: Free Press, 2005. 416 p. ISBN 978-0-7432-7057-1.
17. OECD. *OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2021*. Paris: OECD Publishing, 2021. 350 p. ISBN 978-92-64-71411-6.
18. POPESCU, M. *Modern Trends in Operational Management in Moldova*. Chișinău: ASEM, 2020. 180 p. ISBN 978-9975-67-028-7.
19. PORTĂRESCU, S. *Managementul strategic*. Chișinău: Economica, 2000. 245 p.
20. PORTER, M.E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980. 396 p. ISBN 978-0-684-84148-9.
21. QUINN, J.B. *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Homewood, Illinois: R.D. Irwin, 1980. 222 p. ISBN 0-256-02543-6.
22. SLIVCA, A. Responsabilitatea socială a businessului modern în Republica Moldova. În: *Lucrări științifice ale Simpozionului Științific al Tinerilor Cercetători*, ediția a XXI-a, 2023. Chișinău: ASEM, 2023, vol. 1, pp. 34–37. ISBN 978-9975-180-05-4.
23. SOLCAN, A. *Managementul întreprinderilor mici și mijlocii*. Chișinău: Editura ASEM, 2018. 300 p. ISBN 978-9975-64-187-0.
24. STRATAN, A. Opinia membrului corespondent Alexandru Stratan, Academia de Studii Economice din Moldova, cu privire la importanța științelor fundamentale pentru dezvoltarea durabilă [online]. Academia de Științe a Moldovei, 2023.
25. UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME. *Human Development Report 2025: A Matter of Choice: People and Possibilities in the Age of AI* [online]. New York: UNDP, 2025. ISBN 978-92-1-154263-9.
26. WITJES, S., LOZANO, R. Towards a more Circular Economy: Proposing a framework linking sustainable public procurement and sustainable business models. În: *Resources, Conservation and Recycling* [online]. 2016, vol. 112, pp. 37–44. DOI: 10.1016/j.resconrec. 2016.04.015.
27. WORLD BANK. *World Development Indicators 2024* [online]. Washington, DC: World Bank, 2024. Disponibil: <https://datacatalog.worldbank.org/>
28. WORLD ECONOMIC FORUM. *Stakeholder Capitalism Metrics Initiative* [online]. Geneva: World Economic Forum, 2022.
29. ZWICKY, F. *Discovery, Invention, Research Through the Morphological Approach*. New York: Macmillan, 1969. ix, 276 p. ISBN 0-02-633650-2.

LISTA PUBLICAȚIILOR AUTORULUI LA TEMA TEZEI

Articole în reviste științifice din străinătate:

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

Articole în reviste din Registrul Național al revistelor de profil:

2. VOLOSIUC, Anna. International models of SME sustainable development: a comparative analysis of the EU, the USA, Japan and Republic of Moldova. In: Eastern European Journal for Regional Studies (EEJRS), 2026, vol. 12, nr. 1, pp. 6–25. ISSN 2537-6179; e-ISSN 1857-436X (categoria B). DOI: <https://doi.org/10.53486/2537-6179.12-1.01>.
3. VOLOSIUC, Anna; LÎȘÎI, Aliona. Sustainable development: from early concepts to 21st century achievements. In: Eastern European Journal for Regional Studies (EEJRS), 2025, vol. 11, nr. 1, pp. 63–77. ISSN 2537-6179; e-ISSN 1857-436X (categoria B). DOI: <https://doi.org/10.53486/2537-6179.11-1.04>.
4. VOLOSIUC, Anna. Искусственный интеллект как ключевой фактор в достижении устойчивого развития бизнеса. In: Studia Universitatis Moldaviae. Seria Științe economice și ale comunicării, 2024, nr. 11(3), pp. 101–107. ISSN 2587-4446; e-ISSN 2587-4454 (categoria B). DOI: [https://doi.org/10.59295/sum11\(3\)2024_17](https://doi.org/10.59295/sum11(3)2024_17).
5. LÎȘÎI, Aliona; VOLOSIUC, Anna. A contemporary perspective on the role of education and training in preparing sustainable business models for small and medium enterprises. In: Vector European, 2024, nr. 2, pp. 157–161. ISSN 2345-1106; e-ISSN 2587-358X (categoria B). DOI: <https://doi.org/10.52507/2345-1106.2024-2.28>.

Articole în lucrările conferințelor științifice internaționale desfășurate în străinătate:

6. VOLOSIUC, Anna. Strategic Orientation of SMEs toward Sustainable Development in Fragmented Local Economies: Evidence from the Republic of Moldova. In: Proceedings of the 2nd International Scientific Jean Monnet Conference «Empowering Europe's Future through Education». Zagreb, Croatia: Faculty of Economics and Business, University of Zagreb, 2026, pp. 97–114. ISBN 978-953-346-257-8. DOI al volumului: <https://doi.org/10.22598/eusolis/Conf2026>.
7. VOLOSIUC, Anna; BUJOR, Oleg; LÎȘÎI, Aliona. Strategic Planning for SMEs: Key Factors and Applicable Complementary Models. In: Proceedings of the International Conference on Applied Research in Management, Business and Economics, 2025, vol. 2, issue 1, pp. 25–37. ISSN 3030-1149 (online). DOI: <https://doi.org/10.33422/icarbme.v2i1.1104>.

Articole în lucrările conferințelor științifice internaționale desfășurate în Republica Moldova:

8. VOLOSIUC, Anna. Internal and external balance as a mechanism for the sustainable development of SMEs in the Republic of Moldova. In: Paradigme moderne în dezvoltarea economiei naționale și mondiale: conferință științifică internațională, ediția

a 18-a, 23–24 octombrie 2025. Chișinău: Editura USM, 2026, pp. 716–724. ISBN 978-9975-77-497-0 (PDF). DOI: <https://doi.org/10.59295/dnwe2025.87>.

9. SOCOLOVA, Ana; VOLOSIUC, Ana. Concept and world experience of adapting survival strategies as a factor of sustainable development. In: Modern Paradigms in the Development of the National and World Economy: International Scientific Conference, 17th Edition, 24–29 October 2024. Chișinău: CEP USM, 2024, pp. 222–229. ISBN 978-9975-62-826-6 (PDF). DOI: <https://doi.org/10.59295/mpdnwe2024.29>.

Articole în lucrările conferințelor științifice naționale cu participare internațională:

10. VOLOSIUC, Anna. Состояние и перспективы развития технологии блокчейн в системе образования в контексте обеспечения устойчивого развития. In: Проблемы и вызовы экономики региона в условиях глобализации: материалы X Национальной научно-практической конференции, 10 февраля 2024. Комрат: Комратский государственный университет, 2024, сс. 268–272. ISBN 978-5-86654-223-9. Disponibil: <https://kdu.md/images/Files/x-natsionalnaya-nauchno-prakticheskaya-konferentsiya-problemy-i-vyzovy-ekonomiki-regiona-v-usloviyakh-globalizatsii-2024.pdf>

Teze ale comunicărilor la conferințe științifice internaționale (Republica Moldova):

11. VOLOSIUC, Anna. Artificial intelligence as a key factor in achieving sustainable business development. In: Paradigme moderne în dezvoltarea economiei naționale și mondiale: conferință științifică internațională, 6–7 octombrie 2023. Chișinău: Universitatea de Stat din Moldova, 2023, p. 55. Disponibil: https://economie.usm.md/wp-content/uploads/2024/12/PROGRAM_book-OF-ABSTRACT_USM.6-7.10.2023-1-1-1.pdf

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

1. VOLOSIUC, Anna; LÎȘÎ, Aliona. Metodologia elaborării unui sistem de indicatori pentru dezvoltarea durabilă a structurilor antreprenoriale. Adeverință privind înscrierea obiectelor dreptului de autor și ale drepturilor conexe, seria OȘ nr. 8143 din 25.02.2025. Chișinău: AGEPI, 2025.
2. VOLOSIUC, Anna; LÎȘÎ, Aliona. Strategia ESG ca element-cheie de dezvoltare durabilă a întreprinderilor mici și mijlocii în condiții contemporane. Adeverință privind înscrierea obiectelor dreptului de autor și ale drepturilor conexe, seria OȘ nr. 8144 din 25.02.2025. Chișinău: AGEPI, 2025.

În plus, rezultatele au fost implementate în activitatea a 2 ÎMM-uri din Republica Moldova, fapt confirmat prin 2 certificate de implementare și 2 adeverințe privind înscrierea obiectelor dreptului de autor și ale drepturilor conexe (seria OȘ nr. 8143 și nr. 8144 din 25.02.2025).

ADNOTARE

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

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

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

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

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

Noutatea și originalitatea științifică: evaluarea nivelului de competențe ale managementului IMM în planificarea strategică durabilă; elaborarea indicatorului integral K_{ps}^{int} ; fundamentarea indicatorului IED pentru componenta ESG; dezvoltarea abordărilor preventive, adaptive, ierarhice și valorico-rețelare; formularea relațiilor evaluative (7), (8) (9) și (10) privind influența potențială a IMM asupra direcțiilor de formare a ANS și IDU; elaborarea mecanismului managerial de implementare a ESG.

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

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

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

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

ANNOTATION

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

Thesis structure: introduction, 3 chapters, general conclusions and recommendations, 163 bibliographic titles and 9 anexes; 130 pages of main text, 23 figures and 41 tables. The research results are reflected in 11 scientific works.

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

The purpose of the research: to validate and elaborate the methodological principles and the managerial mechanism for the assessment and implementation of strategies and methods for the sustainable development of SMEs in the Republic of Moldova.

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

Scientific novelty and originality: assessment of the level of SME management competences in sustainable strategic planning; elaboration of the integral indicator K_{ps}^{int} ; substantiation of the IED indicator for the ESG component; development of the preventive, adaptive, hierarchical and value-network approaches; formulation of the evaluative relationships (7), (8), (9) and (10) regarding the potential influence of SMEs on the formation directions of ANS and HDI; elaboration of the managerial mechanism for ESG implementation.

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

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

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

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

АННОТАЦИЯ

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

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

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

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

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

Научная новизна и оригинальность: оценка уровня компетенций менеджмента МСП в области устойчивого стратегического планирования; разработка интегрального показателя K_{ps}^{int} ; обоснование показателя IED для ESG-составляющей; развитие превентивного, адаптивного, иерархического и ценностно-сетевого подходов; формулирование оценочных зависимостей (7), (8), (9) и (10) о потенциальном влиянии МСП на направления формирования ANS и ИЧР; разработка управленческого механизма внедрения ESG.

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

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

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

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

VOLOSIUC ANNA

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

**SPECIALITATEA 521.03 — ECONOMIE ȘI MANAGEMENT ÎN
DOMENIUL DE ACTIVITATE**

Autoreferatul tezei de doctor în științe economice

Aprobat spre tipar: 11.09.2026

Hârtie ofset. Tipar ofset.

Coli de tipar: 2,3

Formatul hârtiei 60×84 1/16

Tiraj 30 ex.

Comanda nr. 84/26

Centrul Editorial-Poligrafic al USM
str. Al. Mateevici, 60, Chișinău, MD-2009
e-mail: cep1usm@mail.ru