

INSTITUTUL NAȚIONAL DE CERCETĂRI ECONOMICE

Cu titlu de manuscris
CZU: 336.717.061(478)

POPA VIORICA

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

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

Rezumatul tezei de doctor în științe economice

CHIȘINĂU, 2019

Teza a fost elaborat în cadrul Secției Cercet ri Financiare i Monetare
a Institutului Național de Cercet ri Economice

Conduc tor științific:

CATAN Petru, doctor habilitat în științe economice, profesor universitar

Referen i oficiali:

CIMPOIE Drago , doctor habilitat în științe economice, conferențiar universitar

FUIOR Elena, doctor în științe economice, profesor universitar

Componen a consiliului tiin ific specializat:

STRATAN Alexandru, pre edinte, doctor habilitat în științe economice, profesor universitar, m.c. al A M

TIMU Angela, secretar științific, doctor în științe economice, conferențiar cercet tor

BUGAIAN Larisa, doctor habilitat în științe economice, profesor universitar

DOGA-MÎRZAC Mariana, doctor habilitat în științe economice, conferențiar universitar

CILOCI Rafael, doctor în științe economice, conferențiar universitar

STIHI Liudmila, doctor în științe economice, conferențiar universitar

Sus inerea va avea loc la 23 octombrie 2019, ora 14.00 în ședința Consiliului științific specializat D 521.03-43 din cadrul Institutului Național de Cercet ri Economice, pe adresa MD-2064, mun. Chi in u, str. Ion Creang , 45, bir. 209.

Teza de doctor i rezumatul pot fi consultate la Biblioteca Republican Tehnico-Științific i pe pagina web a ANACEC (www.cnaa.md).

Rezumatul a fost expediat la 23 septembrie 2019.

Secretar tiin ific al Consiliului tiin ific specializat,

TIMU Angela, doctor în economie, conferențiar cercet tor



Conduc tor tiin ific,

CATAN Petru,

doctor habilitat în științe economice, profesor universitar



Autor

POPA Viorica



© Popa Viorica, 2019

CUPRINS

I. Repere conceptuale ale cercetării.....	4
II. Conținutul tezei.....	9
III. Concluzii generale și recomandări.....	28
IV. Bibliografie.....	32
V. Lista publicațiilor autorului la tema tezei.....	34
VI. Adnotare (în română, rusă și engleză).....	36

I. REPERELE CONCEPTUALE ALE CERCETĂRII

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

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

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

Descrierea situației în domeniul de cercetare și identificarea problemelor de cercetare. Microfinanarea este un sector mai puțin studiat de cercetători, având o importanță semnificativă pentru factorii de decizie din economiile bazate pe cunoaștere. Astfel, oamenii de știință din străinătate au demonstrat că accesul la microfinanare poate reduce sărăcia și poate contribui la creșterea economică și la generarea locurilor de muncă. Drept urmare, practicile de acordare a microcreditelor în Uniunea Europeană variază considerabil în funcție de tipul de instituție care oferă

microcreditele, de statutul juridic al ei, de mediul în care funcționează și de propria sa capacitate de a aplica proceduri de management judicios și eficient. Deci, principiul ce sta la baza microfinanțării la nivel global este acordarea de împrumuturi cu scopul satisfacerii unor nevoi financiare ale antreprenorilor, crearea de noi locuri de muncă sau sprijinirea unor noi idei de afaceri și start-up-uri.

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

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

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

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

Ipoteza de cercetare. Perfecționarea managementului strategic în cadrul instituțiilor de microfinanțări din Republica Moldova contribuie la dezvoltarea sistemului financiar nebancaire, asigurând accesul la finanțări adecvate.

Obiectul și subiectul cercetării. Lucrarea are drept subiect de cercetare instituțiile de microfinanțări ca parte componentă a pieței financiare nebancaire. Obiectul de studiu îl constituie managementul strategic în cadrul instituțiilor de microfinanțări și perfecționarea modelului de management strategic.

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

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

✓ Cercetarea conceptelor teoretice și metodologice ale strategiei și managementului strategic, identificând utilitatea acestuia pentru instituțiile de microfinanțări;

✓ Studiarea conținutului și a particularităților instrumentelor modelelor de management strategic care pot contribui la dezvoltarea sectorului de microfinanțări;

✓ Analiza aspectelor metodologice privind elaborarea unui model de management strategic în cadrul organizațiilor de microfinanțări;

- ✓ Cercetarea abordărilor conceptuale ale microfinanțării prin analiza evoluției modelelor de microfinanțare;
- ✓ Studiarea strategiilor de dezvoltare a instituțiilor de microfinanțare la nivel internațional;
- ✓ Diagnosticarea strategică a sectorului de microfinanțare din Republica Moldova în scopul determinării gradului de importanță a acestuia pe piața financiară a Republicii Moldova;
- ✓ Analiza procesului de management strategic în cadrul organizațiilor de microfinanțare (Microinvest, Prime Capital și S.A. Corporația de Finanțare Rurală) în perioada 2010-2018;
- ✓ Analiza cadrului și a direcțiilor strategice ale sectorului de microfinanțare din Republica Moldova;
- ✓ Perfecționarea modelului de management strategic în cadrul organizațiilor de microfinanțare din Republica Moldova.

Suportul metodologic și informațional al cercetării se bazează pe abordarea sistemică a obiectului de cercetare. Drept utilizatori a prezentului studiu sunt lucrările științifice ale renumiților economiști, precum: Ansoff I., Hofer G. și Shendel D., Daft R., Andrews K., Carles J., Wheelen și Hunger. Un aport important în studierea temei au constituit lucrările cercetătorilor economici români și ruși: Nicolescu O., Verbonco I., Istocescu A., Tanțu A.D., Popa I., Romanov A.P. și Jarikov I.A., Marcova V.D., Kuznețova S.A., Liukshnov A.N. etc. și autohtoni: Stratian A., Catan P., Perciun R., Fuior E., Mîrzac M., Erhan L., Oleiniuc M., Cotelnic A. etc. Totodată, pentru diagnosticarea sectorului au fost cercetate strategiile și practicile naționale: „Strategia de dezvoltare a pieței financiare nebankare pe anii 2018-2022 și a Planului de acțiuni”, Strategia națională de dezvoltare „Moldova 2020” și „Strategia de dezvoltare a sectorului întreprinderilor mici și mijlocii pentru anii 2012-2020”, unde sunt prezentate rezultatele obținute, însoțite de indicatori cantitativi și calitativi, precum și gradul de realizare a acțiunilor planificate. În domeniul respectiv, au fost efectuate cercetări în cadrul Secției „Cercetări financiare și monetare” a Institutului Național de Cercetări Economice. Ca **suport informațional** autorul a utilizat actele legislative și normative în domeniul microfinanțării, rapoartele și publicațiile CNPF. De asemenea, cercetarea s-a bazat pe datele statistice colectate de la BNM și CNPF. Importante studii metodologice au fost elaborate în cadrul Bncii Mondiale, Bncii Naționale a României, Bncii Centrale a Federației Ruse, Comisiei Europene (CE), Rețelei Europene de Microfinanțare (EMN), Centrului de microfinanțare (MFC) etc.

Metodologia cercetării științifice. Pentru atingerea obiectivelor propuse în cadrul lucrării, au fost utilizate următoarele metode și instrumente de cercetare științific: *metoda documentară*, bazată pe accesarea și studierea bibliografiei generale și de specialitate; *metoda sintezei*, aplicat pentru a stabili conexiunile dintre fenomenele cercetate; *metoda analizei sistemice*, prin intermediul creia au fost cercetate componentele principale ale managementului strategic și etapele managementului strategic; *metoda analizei cantitative și calitative*, aplicat la analiza și interpretarea indicatorilor de activitate ai organizațiilor de microfinanțare; *metoda grafică* pentru reprezentarea datelor; *metoda analizei SWOT* – pentru identificarea punctelor forte și slabe ale sectorului de microfinanțare; *metoda analizei comparative*, aplicat pentru

compararea informațiilor/datelor obținute de la diferite organizații de microfinanțare; *metoda chestion rii-interviu* – pentru a evalua și identifica utilizarea managementului strategic în cadrul organizațiilor de microfinanțare din Republica Moldova (OMF); *metoda BSC*.

În rezultatul cercet rii științifice abordate, au fost reflectate urm toarele elemente de **noutate și originalitate științific** :

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

Rezultatele științifice principale înaintate spre susținere:

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

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

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

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

Aprobarea rezultatelor științifice. Abordările teoretice, elaborările metodologice și recomandările prezentate în lucrare au fost expuse în lucrările științifice publicate în 22 de reviste științifice recenzate din Republica Moldova și din străinătate, cu un volum de 11,44 coli de autor, inclusiv 13 conferințe și simpozioane științifice naționale și internaționale, organizate în cadrul Institutului Național de Cercetări Economice și Centrului de Cercetări Financiare și Monetare „Victor Slăvescu”, București, România; Institutului de Cercetări Economice și Sociale „Gh. Zane” din Iași, România;

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

1. 15.817.06.02A „Elaborarea instrumentarului de măsurare a stabilității financiare a statului”, 2015-2018.
2. 11.817.08.26F „Mecanismele eficientizării managementului finanțelor publice în contextul integrării Republicii Moldova în Uniunea Europeană”, 2010-2014.
3. 11.817.08.34A „Elaborarea politicilor anticriză pentru asigurarea securității financiare a statului în conformitate cu standardele UE”, 2011.
4. 08.817.08.013A „Analiza spațiului concurențial în Republica Moldova”, 2009.
5. 06.411.071F „Elaborarea instrumentarului de analiză a influenței sistemului financiar-monetar asupra economiei reale”, 2008-2010.

Volumul și structura tezei: Teza cuprinde adnotare, introducere, trei capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografie din 188 de titluri și 27 de anexe. Conținutul este expus pe 149 pagini text de bază, conține 25 de tabele, 48 de figuri. Rezultatele obținute sunt publicate în 22 lucrări științifice și o monografie colectivă.

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

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

II. CONȚINUTUL TEZEI

În Capitolul 1 „**Abordări teoretico-metodologice ale managementului strategic în cadrul instituțiilor de microfinanțare**” este prezentat sinteza aspectelor conceptuale ale strategiei și managementului strategic, în special au fost identificate particularitățile modelelor de management strategic în cadrul instituțiilor de microfinanțare, precum și fundamentarea conceptului de microfinanțare prin prisma modelelor strategice.

Cercetarea și-a luat temei începând cu definirea strategiei încă din antichitate, evul mediu și perioada urmată de o caracteristică a viziunilor renumiților economiști asupra strategiei: I. Ansoff, G. Hofer și D. Schendel, R. Daft, K. Andrews, J. Carles, Wheelen și Hunger etc. De asemenea, cercetarea a continuat cu definirea strategiei prin intermediul enciclopediilor, dicționarelor și cu ajutorul noțiunilor oferite de către savanții naționali și internaționali.

Analizând principalele direcții ale evoluției termenului de strategie și examinând trăsăturile sale definitorii, concluzionăm că *strategia* este o parte componentă esențială a managementului și reprezintă totalitatea unor scopuri bine precizate ale organizației, specificate sub forma de misiune și obiective pe termen lung, mediu și cel de realizare a lor în vederea obținerii rezultatelor competitive așteptate. Prin urmare, elaborarea strategiei de dezvoltare a organizației înseamnă stabilirea performanțelor viitoare ale acesteia. Strategia este reacția organizației la condițiile obiective externe și interne, cel mai adesea, prin strategie prevăzându-se schimbări de ordin organizațional, tehnologic, economico-financiar, comercial, managerial etc., menite să asigure supraviețuirea și dezvoltarea organizației în viitor.

Conform evoluției strategiei, am efectuat o analiză critică a mai multor teorii, oferind viziunea proprie și am propus o nouă definiție a *managementului strategic*: *un concept cu multiple conotații, atât economice, cât și social-politice, ale cărui conținut și esență, pentru a fi mai bine conturate, necesită punerea în evidență a trăsăturilor sale specifice care îl fac să se deosebească de alte forme de management, precum și de alte concepte cu care se confruntă*. Prin urmare, sunt prezentate opiniile cercetătorilor economiști privind aspectele managementului strategic și planificarea în cadrul organizațiilor, efectuând o analiză de sinteză comparativă. Au fost identificate cele mai importante avantaje și dezavantaje ale managementului strategic în cadrul organizației.

Pornind de la ideea, că modelul de management strategic este un proces prin care managerul asigură organizației să folosească o strategie adecvată, este necesar de a formula și implementa strategia organizației printr-un model strategic bine definit [24, p.43]. În literatura de specialitate, consacrată modelelor de management strategic, nu există o abordare unitară cu privire la succesiunea acțiunilor care dau conținut procesului respectiv. Astfel, în urma cercetării mai multor opinii ale savanților, am determinat structura modelelor de management strategic în două categorii: *modele clasice* (G. Hofer și D. Schendel, K. Andrews, R. Daft etc.) și *moderne* (Wheelen și Hunger, Pearce și Robinson, Vancil și Lorange, Modelul 7-S al lui Mc Kinsey, S.Oreal, O. Nicolescu, A. Desremaux, M. Marchesnay, H. Mintzberg) [10,25, 17].

În baza analizei efectuate, am delimitat trăsăturile definitorii ale modelelor strategice clasice și moderne și am determinat aspectele metodologice de elaborare a unui model strategic eficient pentru instituțiile de microfinanțare. Actualmente, în literatura de specialitate și în activitatea practică se folosesc patru etape în procesul de management strategic al organizației: fundamentarea strategiei, elaborarea și formularea strategiei,

implementarea strategiei și evaluare și control. Astfel, ținând cont de etapele și componentele managementului strategic, procesul de management strategic poate fi reprezentat sinoptic sub forma unui model, ce pune în evidență înțelegerea logică a etapelor de formulare și implementare a strategiei, prezentate în figura 1.

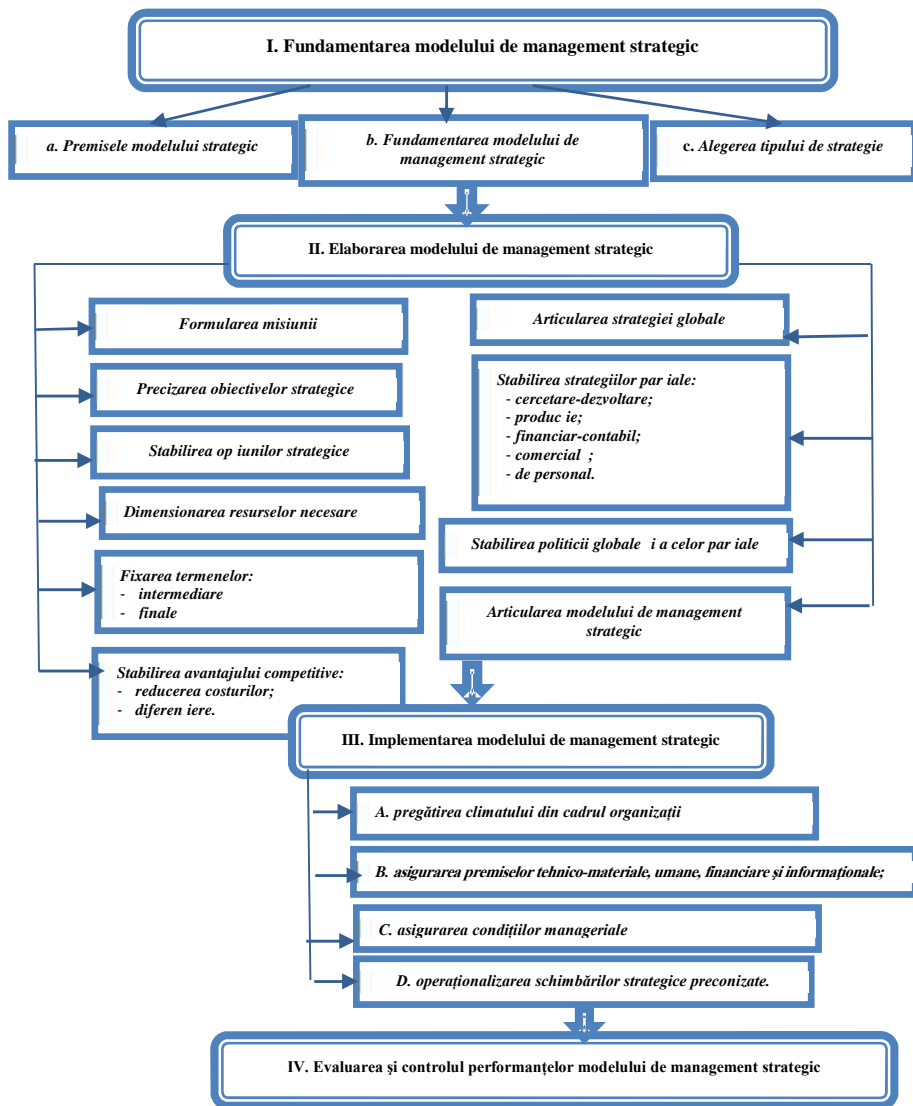


Fig. 1. Etapele modelului de management strategic în cadrul organizațiilor
 Sursa: Elaborat de autor în baza [25, 21].

Drept urmare a cercetărilor efectuate cu privire la aspectele teoretice și metodologice ale microfinanțării, autorii și-au propus sistematizarea principalelor etape ale evoluției conceptului de microfinanțare clasice și moderne. Studierea modelelor conceptuale de microfinanțare a permis să conchidem că microfinanțarea este considerată un instrument pentru dezvoltarea socio-economică a unei țări subdezvoltate (pentru a oferi împrumuturi grupurilor cu venituri mici din zonele rurale) și contribuie, în prezent, la politica de incluziune financiară și socială la nivel internațional. Prin urmare, evidențiem principalele premise de dezvoltare a instituțiilor de microfinanțare, care sunt sistematizate în figura 2.

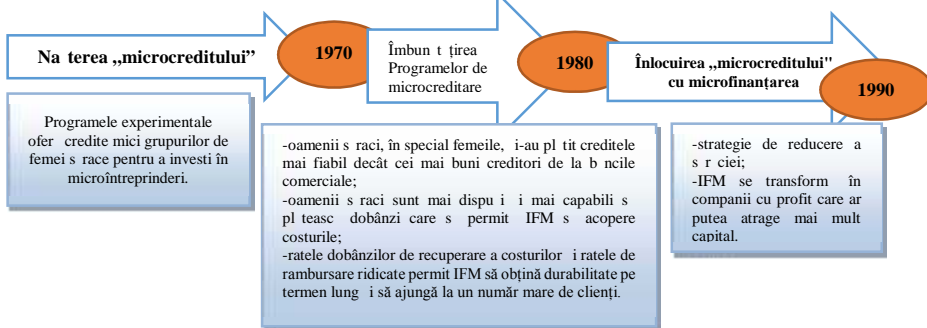


Fig. 2. Evoluția microcreditului și microfinanțării în perioada 1970-1990

Sursa: Elaborat de autor în baza [26].

În urma cercetărilor efectuate și în baza definițiilor propuse de alți autori, propunem o abordare nouă a microfinanțării: *un instrument pentru omeri sau persoane excluse din sistemul bancar tradițional, care doresc să înceapă propria afacere, îndeosebi în zona rurală, contribuind semnificativ la auto-ocuparea forței de muncă și crearea locurilor de muncă*. Astfel, trebuie menționate câteva aspecte importante:

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

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

În al doilea rând, microfinanțarea este un instrument prin care se realizează incluziunea socială a oamenilor săraci.

În al treilea rând, este o modalitate de a promova dezvoltarea economică, ocuparea forței de muncă și creșterea economică prin sprijinirea spiritului antreprenorial și a întreprinderilor mici [14].

În capitolul 2, **„Managementul strategic – premisi strategice de dezvoltare a instituțiilor de microfinanțare la nivel național și internațional”** este reflectată sinteza analizei experienței internaționale în aplicarea modelelor de management strategic de dezvoltare în sectorul de microfinanțare și diagnosticarea acestui sector în Republica Moldova pentru identificarea bunelor practici ce pot fi utilizate la noi în țară. Analiza sectorului de microfinanțare din Republica Moldova include evaluarea performanței managementului strategic a unor organizații de microfinanțare, și anume:

Prime Capital, MicroInvest și Corporația de Finanțare Rural și configurarea profilului de management strategic pentru acestea.

Studiul prezentat denotă că piața internațională a microfinanțării a cunoscut o promovare puternică la nivel global și regional (Europa de Vest și de Est). Microcreditarea este un instrument relativ recent utilizat, mai întâi, în statele europene, folosit de instituțiile internaționale sau instituțiile bancare specializate în microcreditare pentru inițiative de reducere a sărăciei, mai târziu, pentru dezvoltarea antreprenorialului. Totuși, modelele de microcredite din UE sunt diferite de cele aplicate la nivel global.

Astfel, în Europa Centrală și de Est, scopul major al microcreditelor este susținerea și creșterea incluziunii financiare. În Europa de Vest, piața financiară este foarte dezvoltată și bancherii oferă deja finanțe pentru majoritatea populației, inclusiv pentru cererile de microcredite non-riscante. În tabelul 1 sintetizăm caracteristicile distinctive ale microcreditelor în țările în curs de dezvoltare, emergente și industrializate.

Tabelul 1. Caracteristica sectorului de microfinanțare (microcreditului) global

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

Sursa: Elaborat de autor în baza [12, p.106].

Din analiza efectuată în acest capitol, conchidem că microfinanțarea este recunoscută de Uniunea Europeană ca instrument de sprijinire a antreprenorialului, a competitivității și incluziunii sociale. Astfel, Comisia Europeană, începând cu anul 2007, a promovat o serie de inițiative și programe de promovare a instrumentului de microfinanțare și a microcreditului [1, p.4, 4]. Comisia Europeană (Direcția Generală Politică Regională) în cooperare cu grupul Banca Europeană de Investiții și alte instituții financiare, în perioada 2007-2014, a inițiat acțiuni de sprijinire a instituțiilor de microfinanțare, de ocupare a forței de muncă și incluziune socială. Aceste acțiuni se referă la promovarea instrumentelor strategice de microfinanțare, precum „Jasmine” (instrument de asistență tehnică), „Progress” și „EaSI Program”.

Industria de microfinanțare din UE este sprijinită de două centre strategice care au drept scop promovarea sectorului de microfinanțare. Primul centru se numește: Centrul de microfinanțare – *Microfinance Centre-MFC*, iar al doilea este *Rețeaua de European de Microfinanțare – European Microfinance Network-EMN*. În figura 3 am ilustrat structura și caracteristica centrelor de resurse de microfinanțare din UE.

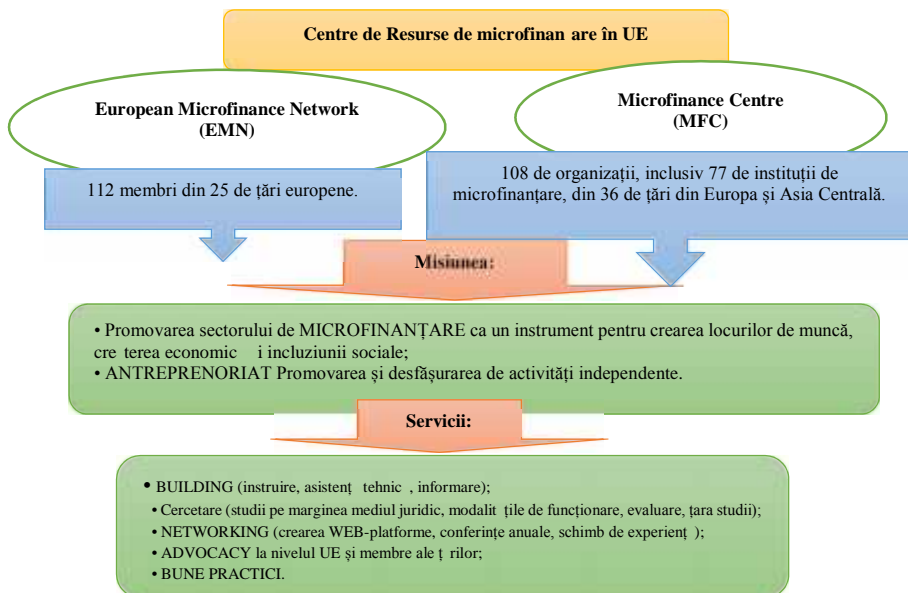


Fig. 3. Structura și caracteristica centrelor de resurse de microfinanțare din UE

Sursa: Elaborat de autor în baza [23, 9, 16].

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

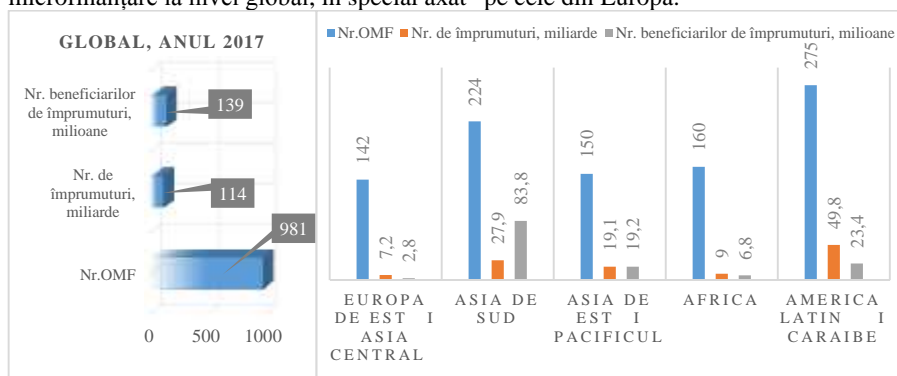


Fig. 4. Structura sectorului de microfinanțare global și pe regiuni, în anul 2017, USD

Sursa: Elaborat de autor în baza [15].

Conform datelor prezentate de Rețeaua de microfinanțare European în Barometrul anului 2018 (figura 4), observăm că peisajul global al sectorului de microfinanțare se caracterizează printr-o tendință de creștere la sfârșitul anului 2017 comparativ cu anul 2016. Astfel, OMF au atins un număr estimat de 139 mil. de clienți cu venituri mici și cu împrumuturi în valoare totală de 114 mlrd. USD. Acești indicatori au reprezentat o creștere de 5,6% în totalul beneficiarilor de împrumuturi și 15,6% în portofoliul de împrumuturi acordate față de 2016.

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

Analizând în parte, practicile și modelele de microfinanțare în țările UE, menționăm că acestea prezintă anumite particularități și diferențe. Totuși, scopul comun al instrumentului de microfinanțare rămâne a fi lupta împotriva sărăciei, împotriva excluziunii sociale și financiare.

Studiul empiric realizat are la bază analiza situației sectorului de microfinanțare în Republica Moldova, axată pe următoarele elemente: evoluția, cadrul normativ, structura acestuia și analiza sectorului de microfinanțare prin prisma indicatorilor de performanță strategică.

În cadrul studierii elementului ***I Evoluția și cadrul normativ al sectorului de microfinanțare*** sunt relatate modelele strategice de microfinanțare în Basarabia, Transilvania, Bucovina din prima jumătate a sec. XIX-lea, sub diverse forme de cooperare financiară (tovărie de credit și prestare, tovărie de împrumut, tovărie de credit mărunt și alte instituții cu diverse denumiri), care cuprindeau numeroase segmente ale economiei, potrivit nevoilor, condițiilor și necesităților populației [25]. Totuși, evoluția organizațiilor cooperatiste de credit în Basarabia nu a avut efecte atât de însemnate. Aceste instituții nu au evoluat, deoarece lipseau condițiile economice necesare și, respectiv, nici populația nu cunoștea perfect angajamentul și modul de organizare a acestora.

Prin urmare, activitatea sectorului de microfinanțare în Republica Moldova începe la sfârșitul anului 1996. Apariția acestui sector a fost cauzată de necesitatea activității de microfinanțare a sectorului rural, cât și susținerea financiară a businessului mic și mijlociu, anume a activității antreprenoriale în sfera de producție, comerț și prestarea serviciilor. Fenomenul microfinanțării în Republica Moldova este considerat unul tânăr, iar perioada de creștere a început în anul 1997, odată cu constituirea primelor Asociații de Economii și Împrumut (AEI) în cadrul Proiectului de Finanțare Rurală, finanțat de Banca Mondială, când băncile comerciale din Republica Moldova nu acordau împrumut pentru toate segmentele de populație, iar procedura de acordare a unui credit era prea complicată, în special pentru cei din mediul rural [11].

II. Structura sectorului de creditare nebanca (microfinanțare) din Republica Moldova cuprinde organizațiile, care oferă microfinanțare pe piața nebanca, și anume: Asociațiile de Economii și Împrumut, Asociația Centrală și Organizațiile de Microfinanțare. Respectiv, sectorul de microfinanțare este supravegheat și reglementat de către organul de stat Comisia Națională a Pieței Financiare (C.N.P.F.). În acest context, în figura 5 reflectăm evoluția și funcționarea sectorului banca și nebanca și participanții acestuia.

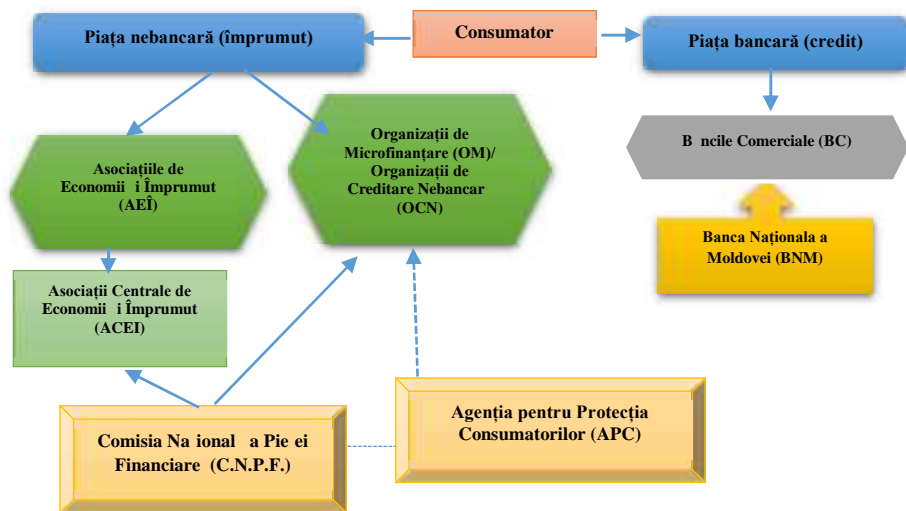


Fig. 5. Structura pieței nebancaare și bancare din Republica Moldova

Sursa: Elaborat de autor în baza [6].

Menționăm că consumatorul are două opțiuni: de a solicita un credit de pe piața bancară sau un împrumut pe piața nebancaară. Consumatorul pe piața de microfinanțare are opțiunea de a solicita împrumuturi de la Organizațiile de Microfinanțare sau de la Asociațiile de Economii și Împrumut (în cadrul AEÎ are opțiunea de a depune economii). În acest context, am caracterizat funcționalitatea fiecărui participant al sectorului de microfinanțare din Republica Moldova, regăsit în cadrul Ghidului protecției consumatorului pe piața financiar nebancaară din Republica Moldova [6].

În urma cercetărilor efectuate, autorul a constatat că principala deosebire dintre organizațiile de microfinanțare și asociațiile de economii și împrumut constă în faptul că organizațiile de microfinanțare sunt categorii de entități care desfășoară activități de creditare cu titlu profesional și nu atrag depozite sau alte fonduri rambursabile de public (membrii).

În opinia noastră, pentru elaborarea și implementarea unei strategii de management strategic adecvat și eficient pentru organizațiile de microfinanțare, am propus folosirea metodelor cantitative ce măsoară performanța strategică a organizațiilor de microfinanțare folosind un sistem de indicatori de performanță.

De asemenea, am sistematizat și argumentat un sistem de indicatori care ar măsura performanța strategică a organizațiilor de microfinanțare. Sistemul de indicatori este prezentat în tabelul 2 și conține cadrul metodologic al sistemului de indicatori de performanță destinat evaluării performanței strategice a sectorului de creditare nebancaară, în deosebi organizațiilor de microfinanțare din Republica Moldova. Sistemul, propus de autori conține, 9 indicatori de performanță strategică, care reflectă principalele componente ale managementului strategic. Prin urmare, autorii îi propun în continuare să analizeze sectorul de microfinanțare prin prisma acestui sistem de indicatori de performanță strategică.

Tabelul 2. Sistemul de indicatori de evaluare a performanței strategice a sectorului de creditare nebanca (sectorul de microfinanțare) din Republica Moldova

Descrierea indicatorului	Metoda de calculare i valorile
I. Evaluarea indicatorilor de activitate ai sectorului de creditare nebanca din Republica Moldova	
1.A. Rata de penetrare , diferența între num rul beneficiarilor de împrumuturi și populația activ , %	$1.A. = \text{Nr. beneficiari de împr.} / \text{populația activ} * 100\%$
2.A. Rata de mobilitate în sector reprezint evoluția num rului de organizații în sector, furnizeaz informații cu privire la barierele de intrare existente i la nivelul presiunii concurențiale existente în sector.	$2.A. = \text{Nr. de OMF 2016} - \text{Nr. OMF 2017} / \text{Nr. de OMF 2016}, \%$
3.A. Adecvarea capitalului. Raportul de solvabilitate este un indice de evaluare a datorilor care poate fi aplicat oric rui tip de organizație pentru a evalua cât de bine poate acoperi atât riscurile financiare pe termen scurt, cât i pe termen lung.	$\text{Efectul de pârghie} = \text{Total active} / \text{total capital};$ $\text{Solvabilitatea} = \text{Total active} / \text{Împrumuturi primite};$ $\text{Rata general a îndator rii (levierul financiar)} = \text{Împrumuturi primite} / \text{total capital}.$
4.A. Rentabilitatea activelor – ROA este unul dintre indicatorii principali de rentabilitate ai unei organizații ce m soar eficiența utiliz rii activelor din punctul de vedere al profitului obținut și arat câți lei aduce sub forma de profit un leu investit în active.	$4.A. = \text{Profit} / \text{Active} * 100\%$
5.A. Rentabilitatea capitalului – ROE reflecta eficiența utiliz rii capitalurilor acționarilor și se determin ca raport între profitul net obținut și capitalul propriu.	$5.A. = \text{Profit net} / \text{Capital propriu} * 100\%$
II. Impactul indicatorilor financiari asupra PIB-ului	
2.B. Gradul de intermediere financiar arat m rimea sectorului în raport cu activitatea economică (trebuie s aib o valoarea cât mai mare).	$2.B. = \text{Total active} / \text{PIB} * 100\%;$ $2.B. = \text{Împrumuturi acordate} / \text{PIB} * 100\%;$ $2.B. = \text{Capital propriu} / \text{PIB} * 100\%;$ $2.B. = \text{Credite bancare} / \text{împrumuturi primite} / \text{PIB} * 100\%;$ $2.B. = \text{Profit net} / \text{PIB} * 100\%.$
III. Conexiunea dintre indicatorii financiari a sectorului banca i nebanca	
3.C. Indicele Herfindahl-Hirschman (HHI) , puncte, m soar gradul de concentrare a pieței.	Valori: Piaț slab concentrat : $HHI < 800.$ Piaț moderat concentrat : $800 < HHI < 1800.$ Piaț excesiv concentrat : $1800 < HHI < 10000.$ $HHI > 1400 - \text{este necesar o verificare suplimentar} .$
4.C. Rata de concentrare a pieței (CR-4) , %, reprezint suma cotelor de piaț ale celor mai mari k juc tori de pe piaț . În general, cuprinde un num r restrâns de organizații pentru a pune în evidenț eventualul caracter de oligopol al pieței (un num r mic de organizații controleaz o parte semnificativ a pieței).	Valori: Piaț slab concentrat : $CR-4 < 35\%;$ Piaț moderat concentrat : $35\% < CR-4 < 70\%;$ Piaț excesiv concentrat : $70\% < CR-4 < 100\%.$
IV. Conexiunea OMF cu mediul online	
4.D. Indicatorul de performanța KPI este un instrument de evaluare a performanței care ilustreaz gradul de atingere a unui parametru dorit.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nr. de sesiuni/vizite – cât trafic provine i din ce surse;</i> ➤ <i>ați rile pe pagin ;</i> ➤ <i>durata medie a sesiunii per site/pagin – timpul mediu petrecut pe site de un utilizator – pentru a vedea dac a captat atenția/interesul vizitatorilor.</i> ➤ <i>ațiuni sociale unice – Twitter, Facebook, Google Plus si LinkedIn.</i>

Sursa: Elaborat de autor în baza [24, 8, 20].

Principalii indicatorii, ce caracterizeaz sectorul de creditare nebanca din Republica Moldova, au cunoscut o dezvoltare mai accentuat , înregistrându-se o tendinț ascendent la to i indicatorii de activitate. Totu i, atât evoluțiile economiei nefaste din anii 2008 i 2014, cât i problemele din sectorul banca, încorporate de tranzacțiile dubioase ale unor b nci comerciale i de situația precar a acestora, nu au generat probleme semnificative în sectorul microfinan rii. Chiar, dimpotriv , asist m la o redresare modest a sectorului nebanca în ultimii ani.

Tabelul 3. Evoluția indicatorilor de activitate a sectorului de microfinan are din Republica Moldova, în perioada 2010-2017

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

Sursa: Elaborat de autor în baza [7, 3].

Prin urmare, observăm că evoluția pozitivă a sectorului autohton de microfinan are a contribuit la redresarea pieței muncii locale moldovenești. În anul 2018, 38,5% din populația economic activ din Republica Moldova a beneficiat de împrumuturile sectorului de microfinan are, reprezentat de asociațiile de economii și împrumut (AEI) și organizațiile de microfinan are (OMF). De asemenea, la finele anului 2018, s-a majorat semnificativ și portofoliul de împrumuturi și leasing financiar, care a înregistrat peste 6,4 miliarde lei, având o creștere de 40% față de anul 2017, iar valoarea medie a unui împrumut a constituit 14,2 mii lei.

În continuare, analizăm gradul de intermediere financiară, evaluat din perspectiva ponderii activelor sistemului financiar în PIB. În ultimii ani, poziția dominantă a sectorului nebanca în cadrul sistemului financiar s-a accentuat și or, în timp ce ponderea instituțiilor financiare bancare a înregistrat tendințe de descreștere în 2017. Totuși, ponderea dominantă în cadrul sistemului financiar, în perioada 2006-2017, este deținută de sectorul bancar în raport cu PIB, cu o ușoară abatere în anii 2011 și 2015, urmat de sectorul de microfinan are, precum și sectorul de asigurări (Figura 6).

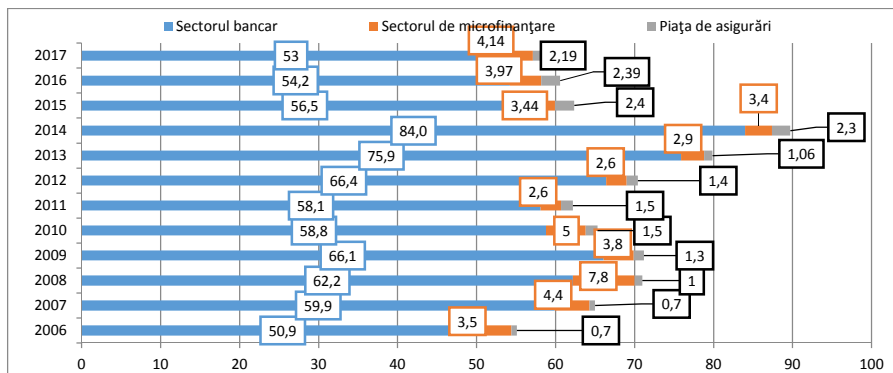


Fig. 6. Structura sistemului financiar (active raportate la PIB), %

Sursa: Elaborat de autor în baza [7, 2].

Un alt indicator important pentru instituțiile de microfinanțare este analiza *gradului de intermediere financiar prin prisma portofoliului de împrumuturi*, acordate de către entitățile de microfinanțare în perioada 2006-2017. Prin urmare, se atestă o creștere a sectorului microfinanțării în Republica Moldova în raport cu PIB, cu o ușoară abatere în anul 2010. Pe parcursul anului 2017 sectorul microfinanțării a înregistrat o pondere de circa 3,51% din PIB, dintre care sectorul AEÎ – 0,44%, iar OM – 3,07%. Acest indicator este în creștere cu 1,22 p.p. în anul 2017 față de 2006, fiind influențat de evoluția pozitivă a indicatorilor de performanță a entităților de microfinanțare prin sprijinirea procesului de acordare a împrumuturilor cu maximizarea cifrei de afaceri a acestora.

În paralel, elucidăm configurarea comparativă a sectorului financiar bancar și nebanca prin indicatorii esențiali: *creditele și împrumuturile acordate de către instituțiile financiare bancare și nebanca*. În acest sens, stabilitatea sectorului bancar în ultimii ani 2014-2016 a fost perturbată de unele efecte negative, care au declanșat deteriorări la principalii indicatori prudențiali, în special la acordarea creditelor (Figura 7).

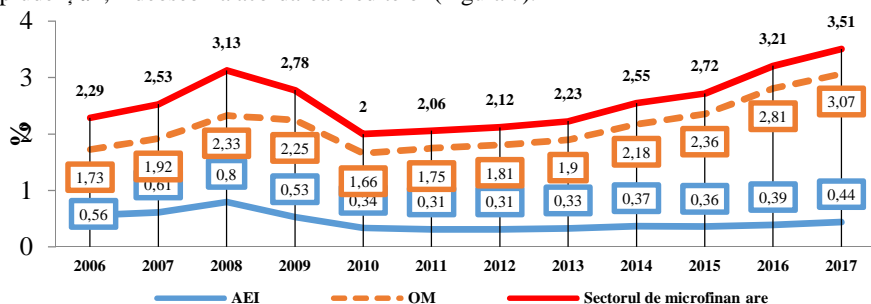


Fig. 7. Gradul de intermediere financiar a sectorului de microfinanțare (portofoliului de împrumuturi în raport cu PIB), în perioada 2006-2017, %

Sursa: Elaborat de autor în baza [7].

Problemele din sectorul bancar au fost încorporate de tranzacțiile dubioase ale unor bănci comerciale, cât și de situația precară a acestora, ce a influențat negativ gradul de intermediere financiar, calculat ca ponderea în PIB a creditelor acordate de către bănci, acesta înregistrând o valoare de 22,3% la finele anului 2017, în scădere cu 18 p.p. față de finele anului 2013. Pentru sectorul de microfinanțare situația este una favorabilă, se observă tendința de creștere a gradului de intermediere financiar (ponderea în PIB a împrumuturilor acordate de către OMF), înregistrând o valoare de 3,51% la finele anului 2017, în creștere cu 1,28 p.p. față de finele anului 2013. Totuși, pe fondul unei crize a creditelor care se resimte tot mai mult pentru mediul de afaceri din Republica Moldova, sectorul de microfinanțare este considerat unul stabil și o alternativă viabilă sau o soluție care ar putea relansa piața de creditare din Moldova. Prin urmare, în anul 2017 instituțiile de microfinanțare, ca surse de finanțare alternativă la creditele bancare, au acordat cele mai multe împrumuturi din perioada analizată 2010-2017 (de 4 ori mai mult în anul 2017 față de anul 2010, iar sectorul bancar a acordat de 1,4 ori mai mult) (Figura 8).

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

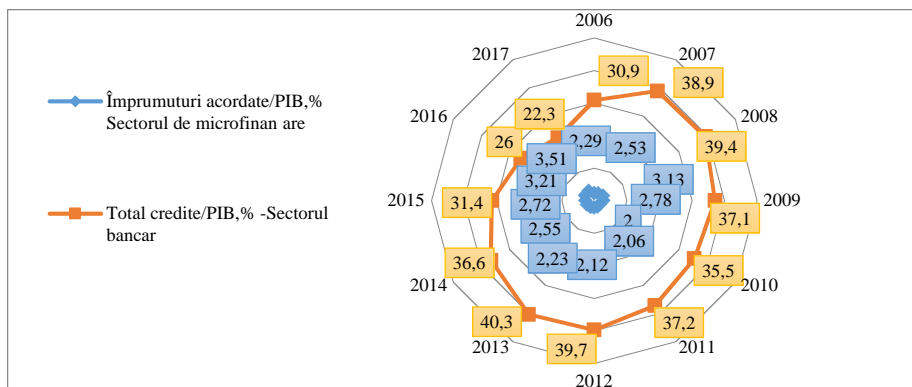


Fig. 8. Ponderele resurselor financiare acordate de către instituțiile bancare și nebancare (OM, AEI), %

Sursa: Elaborat de autor în baza [7, 2].

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

- Rapiditatea de procesare a dosarului, accesibilitatea serviciilor prin reducerea numărului de acte și flexibilitatea graficului de rambursare cu un suport logistic mai puternic și asumarea, într-o măsură mai mare, a riscurilor;
- Deservirea persoanelor care desfășoară activitatea de antreprenoriat la început de cale, cât și a persoanelor auto-angajate, clienți fără certificate de salariu [20, p.366].

Analiza efectuată în acest compartiment a permis să deducem că evoluția sectorului de microfinanșare demonstrează că deține proporții reduse în economia țării în comparație cu sectorul bancar, raza lui de cuprindere este vastă, oferind servicii de creditare complementare celor din sectorul bancar, disponibile întreprinderilor mici și mijlocii pe întreg teritoriul țării.

În capitolul 3. „Perfecționarea strategiilor manageriale de dezvoltare în activitatea instituțiilor de microfinanșare din Republica Moldova” este prezentată o analiză a politicilor prioritare și a problemelor din sectorul de microfinanșare, respectiv propunem îmbunătățirea direcțiilor strategice de dezvoltare a sectorului de microfinanșare prin conformarea cadrului legal de reglementare. De asemenea, sunt propuse recomandări privind metodologia de implementare a unui model de management strategic, reflectat prin instrumentele manageriale și este elaborat și prezentat un model de management strategic pentru OMF din Republica Moldova.

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

În acest context, perfecționarea managementului strategic în cadrul fiecărei instituții financiare nebancaare contribuie substanțial la dezvoltarea pieței în următorii ani, direcționat

spre îmbunătățirea condițiilor de activitate pentru operatorii pieței, cât și furnizarea transparentă a informațiilor necesare pentru consumatorii de servicii financiare nebancale.

Prin urmare, identificarea direcțiilor strategice de dezvoltare a sectorului de creditare nebancale (OMF și AEF) din Republica Moldova se bazează pe necesitatea asigurării continuității procesului de implementare a politicilor pentru sectorul nebancale, în particular sectorul de microfinanțare:

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

Conform noii Legi cu privire la Organizațiile de Creditare Nebancale nr.1 din 16.03.2018, organizațiile de creditare nebancale au menirea să asigure dezvoltarea domeniului de creditare nebancale, inclusiv prin prevenirea riscurilor excesive în sistem, precum și sporirea accesului persoanelor fizice și juridice la resursele financiare. Prin urmare, potrivit prevederilor legii noi, organizația de creditare nebancale reprezintă o societate pe acțiuni sau o societate cu răspundere limitată, care desfășoară cu titlu profesional doar activitățile de creditare nebancale, și anume: acordarea de credite nebancale și a leasingului financiar [13].

Cercetările, efectuate în cadrul acestei teze, au permis să stabilim că pentru un cadru instituțional, normativ și juridic inteligent, capabil să genereze acel cadru responsabil de reglementare activității de dezvoltare a sectorului nebancale prin crearea premiselor de poziționare strategică favorabilă. În opinia noastră, propunem elucidarea unor avantaje strategice de dezvoltare a instituțiilor nebancale (sectorul de microfinanțare):

- posibilitatea de a fi orientate spre anumite sectoare de activitate ori spre grupuri de clienți care beneficiază de o reglementare mai flexibilă, iar, uneori, și de anumite stimulente fiscale;
- dezvoltarea sectorului de microfinanțare contribuie la redresarea pieței muncii. Conform datelor BNS, în anul 2018, 38,47% din populația economic activă din Republica Moldova a beneficiat de împrumuturile sectorului de creditare nebancale (microfinanțare), reprezentate de asociațiile de economii și împrumut și organizațiile de microfinanțare, acestea înregistrând o creștere de 11,15 p.p. comparativ cu anul 2017;
- reprezentanții sectorului de microfinanțare vorbesc despre o sustenabilitate a microfinanțării consolidate pe viitor pe piața locală în contextul în care serviciile de microfinanțare se bucură de un succes tot mai mare în mediul rural;
- ofer servicii de creditare complementare celor din sectorul bancar, disponibile întreprinderilor mici și mijlocii pe întreg teritoriul;
- OMF nu sunt capabile să creeze situații de criză în sistemul financiar, deoarece nu atrag bani de la depozitanți;
- în cazul în care OMF se finanțează din banii proprii sau atrage prin împrumuturi nebancale, ele nu creează riscuri pentru sistemul financiar.

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

În viziunea noastră, pentru o funcționalitate eficientă a OMF este necesar ca sectorul să facă față provocărilor reprezentate de accesul la finanțare pe un termen mai lung, să mențină și să crească calitatea serviciilor sau produselor oferite prin tendințe de creștere spre sustenabilitate. Din punct de vedere strategic, pentru realizarea unui model optim de management strategic pentru OMF, propunem implementarea celor mai bune practici de activitate ale OMF din UE, cât și din alte regiuni ale lumii pentru a construi un model coerent adaptat la realitatea Republicii Moldova. Pentru elaborarea unui astfel de model s-a luat ca bază instrumentul: Codul european de bună conduită și bunele practici ale organizațiilor de microfinanțare din Marea Britanie [23].

La elaborarea strategiei de dezvoltare a unei organizații de microfinanțare s-a luat în considerare analiza sectorului de microfinanțare din Republica Moldova, inclusiv situația clară și consistentă a cadrului instituțional și normativ, cât și problemele care pot fi soluționate cu eforturile comune ale statului și ale unui cerc larg de organizații implicate în microfinanțare. În prima etapă **Fundamentarea modelului de management strategic**, autorii elucidează două categorii de aspecte: *Premisele modelului strategic și modalitățile de fundamentare a strategiei*, redate în figura 9.

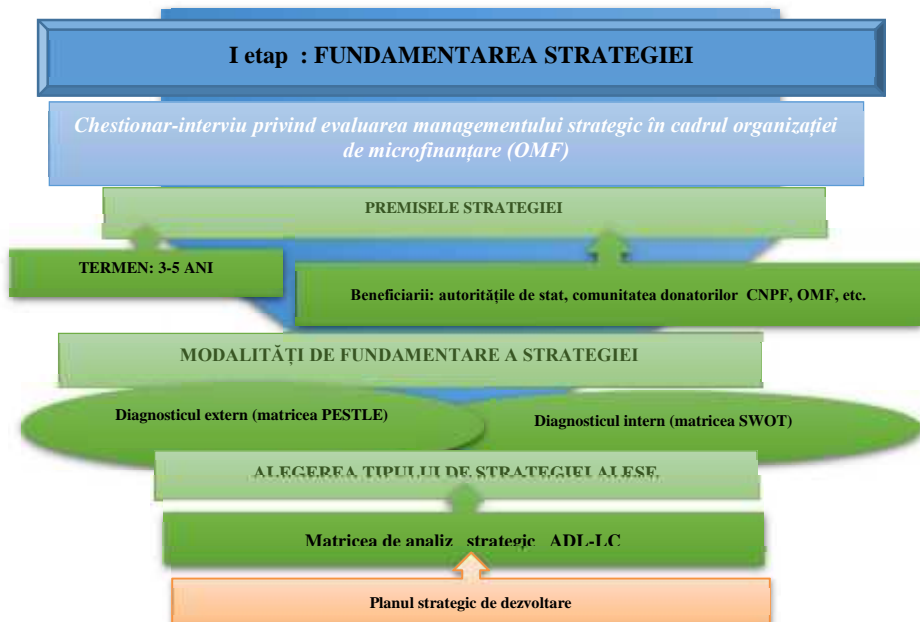


Fig. 9. Etapa de fundamentare a modelului de management strategic în cadrul OMF

Sursa: Elaborat de autor în baza [21].

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

Punctul de pornire în fundamentarea modelului de management strategic îl reprezintă diagnosticarea viabilității economico-financiare și manageriale a organizației. Alt moment important reprezintă analiza mediului concurențial, care trebuie să furnizeze informații

pertinente referitor la cota absolut și relativ de pia a de inut de organiza ie [21]. Ca urmare, propunem elaborarea strategiei pentru OMF care s determine priorit țile și modalit țile de dezvoltare a OMF în urm torii 3-5 ani, luând în considerare, cel puțin, l rgirea gamei de produse, reducerea riscului de nerambursare, creșterea eficiența managementului (studii calitative și preg tire profesional) .

Propunem elaborarea analizei diagnosticului extern și intern al organizației de microfinanțare prin analiza matricei PESTLE și analiza SWOT.

În tabelul 4 sunt relațai factorii mediului extern pentru organizațiile de microfinanțare prin instrumentul strategic PESTLE. Cei mai mulți factori elucidați au o influenț puternic asupra proiect rii strategiei organizației de microfinanțare.

Tabelul 4. Matricea PESTLE pentru OMF din Republica Moldova

Categoria de factori din mediul extern	Factori de mediu specific	Influența asupra domeniului de microfinanțare (foarte puternic , puternic , medic , mic)
Factori politici	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>politica economic ;</i> ➤ <i>stabilitatea politic ;</i> ➤ <i>politici în ț mântului.</i> 	<p>PUTERNIC</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ nivelul veniturilor persoanelor fizice sau juridice care au primit sau vor primi împrumuturi sau alte servicii de microfinanțare; ✓ consecințele deciziilor guvernamentale privind politica economic și se instalează prin legi și reglement ri oficiale; ✓ preg tire de speciali ti cu studii superioare (economi ti, manageri) care vor lucra în acest domeniu de activitate.
Factori economici	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Pârghiile economico-financiare;</i> ➤ <i>costurile "ascunse";</i> ➤ <i>Investiții;</i> ➤ <i>Situația financiar și evoluția PIB;</i> ➤ <i>Rata inflației;</i> ➤ <i>Oscilațiile cursului valutar și monedei naționale;</i> ➤ <i>Prezența forței de munc calificate.</i> 	<p>FOARTE PUTERNIC</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ asigurarea funcțion rii economice eficiente a sectorului; ✓ salarii, impozite, taxe; ✓ Comisioanele de administrare, Penalități datorate în caz de neplat , Necesitatea plă ții unor taxe notariale și costuri în leg tur cu încheierea și înregistrarea contractului de credit; ✓ reutilizarea cu echipamente performante pentru realizarea site-ului OMF, prezentarea rapoartelor financiare a OMF, etc.; ✓ ridicarea competitivității sectorului.
Factori socio-culturali	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Schimb ri demografice;</i> ➤ <i>Schimb rile stilului de viață ;</i> ➤ <i>Activitatea sindicatelor.</i> 	<p>PUTERNIC</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Structura social a populației: potențialii clienți care solicit un împrumut, mai des din mediul rural; ✓ Mentalitatea populației, cultura general , valorile etice, tradițiile și obiceiurile locale.
Factori tehnici și tehnologici	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Tendențe noi în cercetare-dezvoltare;</i> ➤ <i>Crearea unor servicii sau produse noi de împrumuturi;</i> ➤ <i>Dezvoltarea tehnologiilor OMF performante;</i> 	<p>PUTERNIC</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cre țerea capacit ții inovativ a speciali tilor din OMF; ✓ Modernizarea Tehnologiilor IT; ✓ Îmbun t țirea nivelului tehnic al utilajelor moderne folosite de OMF.
Factori legali sau juridici	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Reglement rile legale privind funcționarea OMF;</i> ➤ <i>Schimb rile în legislație ce se refer la OMF;</i> ➤ <i>Activitatea eficient a CNPF, Guvernului și a Parlamentului RM.</i> 	<p>FOARTE PUTERNIC</p> <p>1. Buna funcționare a Reglement rilor juridice în domeniul de activitate a OMF:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Legea nr.280 - din 22 iulie 2004 privind organizațiile de microfinanțare; - Legea nr.202 din 12.07.2013 privind contractele de credit pentru consumatori; - Legea nr.105-XV din 13.03.2003 privind protecția consumatorilor; - Legea nr. 256 din 09.12.2011 privind clauzele abuzive în contractele încheiate cu consumatorii; - Legea nr. 122 din 29.05.2008 privind birourile istoriilor de credit. <p>2. Buna conlucrare între autorit țile de stat (CNPF, Guvern și Parlament).</p>
Factori de management	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Asigurarea cu Strategia OMF global cât și cea parțial pentru departament.</i> 	<p>PUTERNIC</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Buna funcționare a Mecanismelor manageriale: sisteme de management utilizate prin: bugete, delegare, ședințe.
Factori de mediu	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>De euri</i> 	<p>MIC</p> <p>Sectorul are o influenț mic asupra mediului ecologic.</p>

Sursa: Elaborat de autor în baza chestionarului OMF.

Pentru alegerea tipurilor de strategii potrivite în condițiile actuale de dezvoltare a sectorului de microfinanțare pot fi utilizate mai multe instrumente strategice, ca: matricea Boston Consulting Group (BCG), matricea Arthur D. Little (ADL) și matricea McKinsey - General Electric. În acest context, autorul a ales utilizarea matricei de analiză strategică ADL-LC de la denumirea firmei de consultanță Arthur D. Little și Life Cycle – Ciclul de viață [19, p.106].

Tablel 5. Caracteristicile poziției concurențiale pentru OMF din Republica Moldova potrivit matricei ADL

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

Sursa: Elaborat de autor în baza [21, 22, p.223].

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

În continuare, vom propune modelul *Planului strategic de dezvoltare* pentru o organizație de microfinanțare din Republica Moldova, în care sunt formulate componentele strategiei: obiectivele strategice, opțiunile strategice, termenele, resursele, avantajele competitive și persoanele responsabile (**Tablel 6**).

Tabelul 6. Planul strategic în cadrul OMF

Obiective strategice globale	Opțiuni strategice	Resurse financiare	Termen	Avantaje competitive	Responsabili
Consolidarea și menținerea pozițiilor pe piața serviciilor de microfinanțare	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborarea unei strategii de dezvoltare de către o firmă specializată. ✓ Evaluarea satisfacției clienților prin chestionarea/sondaj. ✓ Implementarea managementului strategic. 	Costuri= Strategie + studiu de piață + chestionarea/sondaj.	Anual	Strategie bine definită. Întărirea poziției concurențiale pe piața de microfinanțare. Creșterea competitivității.	Top managementul, Departamentul strategic.
Dezvoltarea și asigurarea competitivității produselor și serviciilor OMF	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diversificarea produselor pentru businessul mic și mijlociu. ✓ Lansarea pe piață a 2-3 produse noi. ✓ Dezvoltarea managementului pe relații cu clienții prin apropierea de necesitățile și cerințele individuale. ✓ Utilizarea celor mai moderne și eficiente instrumente de promovare a produselor și serviciilor de microfinanțare. 	Costuri+= promovarea produselor+ instrumente și servicii moderne.	Anual		Top managementul, Departamentul pe vânzări, Departamentul strategic.
Dezvoltarea canalelor de distribuție a produselor și serviciilor de microfinanțare	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Deschiderea unor filiale în teritoriul Republicii Moldova după cerere. ✓ Monitorizarea și eficientizarea activității subdiviziunilor existente ale OMF. ✓ Dezvoltarea tehnologiilor de deservire a clienților la distanță. 	Costuri= deschiderea filialei/subdiviziunii+ procurarea unor tehnologii moderne	Anual, trimestrial.		Top managementul, Departamentul strategic.
Dezvoltarea tehnologiilor informaționale	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Modernizarea permanentă a tehnologiilor informaționale. ✓ Majorarea gradului de asigurare a activității OMF cu echipament necesar modern și tehnic de calcul. 	Costuri= procurarea echipamentului și tehnic de calcul	Anual		Top managementul.
Stimularea politicii resurselor umane	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Orientarea managementului resurselor umane în OMF spre majorarea productivității muncii angajaților. ✓ Motivarea personalului în funcție de rezultatele obținute. ✓ Repartizarea corespunzătoare a funcțiilor și responsabilităților între angajați. ✓ Instruirea personalului în domeniul tehnicilor de vânzări și deservire calitativă a clienților. ✓ Dezvoltarea spiritului corporativ în colectivul OMF. 	Majorarea salariului, prime, diplome, certificate de onoare, etc. + organizarea cel puțin 2 instruirii în domeniul managementului și pentru managerii de la diferite niveluri.	Lunar sau anual.	Management profesionist și eficient. Crearea culturii organizaționale competitive. Îmbunătățirea comunicării și motivării.	Top managementul, Departamentul strategic, efii secțiilor.
TOTAL			Pe parcursul anului	Menținerea pe piață și consolidarea poziției concurențiale	Managerul pe dezvoltare strategică

Sursa: Elaborat de autor.

Etapa a II-a a procesului de elaborare a modelului strategic constituie **formularea și elaborarea modelului strategic**. Considerăm că o strategie poate deveni un component-cheie în dezvoltarea sectorului de microfinanțare dacă aceasta este elaborată în baza unei metodologii eficiente. Astfel, elaborarea strategiei include: *definirea misiunii sectorului de microfinanțare, a obiectului strategiei, precum și metodele de fundamentare a acesteia.*



Fig. 10. Etapa de formulare i elaborare a strategiei în cadrul OMF

Sursa: Elaborat de autor în baza [21].

În urma celor prezentate, formul m componente strategiei recomandate pentru OMF din Republica Moldova, elaborând „harta strategic ” pentru institu iile de microfinan are. La crearea BSC-ului pentru OM „Prime Capital”, ordinea perspectivelor este alta: perspectiva clienți/utilizatori, perspectiva proceselor interne, perspectiva personal și inovare, perspectiva financiar . În tabelul 7 vom face o analiza mai detaliat a modelului dat.

Tabelul 7. Modelul BSC: Harta strategic a sectorului de microfinan are (ex.: Prime Capital)

Domeniile	M suri:	Indicatorul:	Obiectivul planificat/ ținta
Perspectiva Clientilor:	- Sporirea i consolidarea încrederii în OMF a beneficiarilor de împrumuturi/credite;	Ritmul de cre tere a vânz rilor, %	<i>Cât mai mare</i>
	➢ Acordarea ni ei de produse accesibile dup necesitatea pieței;	Cota de piaț , %	<i>Cât mai mare</i>
	➢ Promovarea i implementarea unui set de m suri i acțiuni coerente și vederea promov rii culturii de microfina are.	Num r de clienți noi	<i>Cât mai mare</i>
	- Cre terea la nivel comparabil cu alte OMF din ar i de peste hotare:	Num r de împrumuturi acordate	<i>Cât mai mare</i>
	➢ Introducerea i monitorizarea managementului calit ții în activitatea organizației;		
	➢ Monitorizarea creditelor ipotecare etc.		
Perspectiva proceselor interne:	- Educarea pieței financiare prin oferirea trainingurilor, seminare, etc;	Num r de seminare, traininguri etc	<i>Cât mai mare</i>
	- Menținerea unei relații de bun colaborare i participare pro-activ a fumizorilor beneficiarilor de microcredite (credite ipotecare) etc.		
	- Participarea activ la dezvoltarea sectorului de microfinan are prin intermediul seminarelor organizate de c tre organul suprem CNPF;		
	- Transmiterea cu regularitate a rapoartelor financiare, informația statistic c tre CNPF;		
	- Includerea sondajelor anuale de c tre organizație pentru facilitarea produselor.		
Perspectiva personal i inovare:	- Organizarea i dezvoltarea resurselor umane în cadrul organizației;	Coefficientul de fluctuație a personalului	<i>Cât mai mic</i>
	➢ Utilizarea optim a forței de munc i a resurselor materiale i financiare;	Ritmul de cre tere a salariului mediu lunar, %	<i>Cât mai mare</i>
		Ritmul de cre tere a productivității muncii, %	<i>Cât mai mare</i>
		Nr. de inovații implementate	<i>Cât mai mare</i>
	- Înt rirea infrastructurii tehnologice;		
	➢ Modernizarea tehnologiilor i softurilor.		
Perspectiva financiar :	➢ Cre terea profitului companiei;	Cre terea profitului net, %	<i>Cât mai mare</i>
	➢ Cre terea num rului de beneficiari de credite/împrumuturi ipotecare etc.	Rentabilitatea financiar -%	<i>20-25%</i>
		Num rului de beneficiari de credite/împrumuturi ipotecare etc.	<i>Cât mai mare</i>

Sursa: Elaborat de autor.

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

Etapa a III-a a modelului este Implementarea modelului de management strategic.

Implementarea strategiei OMF este un important element al procesului de management strategic. Astfel, o strategie bine argumentată și formulată generează valori durabile dacă este implementată cu succes, deoarece implementarea eficientă are un impact enorm asupra succesului unei organizații. Pentru OMF din Republica Moldova, orientate spre o dezvoltare stabilă pe piață, spre creșterea profiturilor și îmbunătățirea performanțelor economice, se recomandă introducerea postului de manager strategic sau consilier. Managerul strategic trebuie să îndeplinească următoarele funcții esențiale:

- ✓ Elaborarea unui model coerent și eficient al managementului strategic ca subsistem al managementului organizației;
- ✓ Diagnosticarea strategică a organizației prin implementarea instrumentelor manageriale strategice, după o metodologie;
- ✓ Formularea strategiei globale a OMF prin stabilirea strategiilor parțiale;
- ✓ Asigurarea implementării eficiente a strategiei în conformitate cu Planul de acțiuni al organizației;
- ✓ Determinarea performanțelor economice și manageriale ale strategiei aprobate;
- ✓ Evaluarea controlling-ului strategic și formularea recomandărilor sau propunerilor de îmbunătățire a strategiei aprobate;
- ✓ Conlucrarea cu fiecare departament sau subdiviziune a organizației prin comunicarea despre strategia adoptată și rezultatele implementării acesteia în cadrul organizației pentru dezvoltarea unei culturi organizaționale care să contribuie la implementarea eficientă a strategiei;
- ✓ Elaborarea documentației privind dezvoltarea strategică a organizației etc. [22, p.230].

Activitatea de manager strategic este necesară în cadrul OMF și considerăm că trebuie să fie subordonată direct Directorului Executiv sau Director General al OMF.



Fig. 11. Etapa de aplicare sau implementare a strategiei în cadrul OMF

Sursa: Elaborat de autor în baza [21].

Etapa a IV-a a modelului cuprinde: Evaluarea și controlul performanțelor modelului de management strategic. Obiectivul general al evaluării strategiei este de a stabili în ce măsură aceasta corespunde misiunii organizației și obiectivelor ei strategice, resurselor disponibile, schimbărilor produse în mediul intern și în cel exterior.



Fig. 12. Etapa de evaluare și controlul strategiei în cadrul OMF

Sursa: Elaborat de autor în baza [21].

În cadrul acestei etape, multe organizații folosesc *analiza Cross-Impact (CIA)* clasic, care este un instrument de prognoză și servește la cercetarea dependențelor între mrimile efective, pentru determinarea interdependențelor între evenimente și activități. Potrivit modelului managementului strategic, este propus un alt model de evaluare a strategiei, bazat pe ipoteza *apte variabile (7-S)*, propus de firma internațională de consultanță Mc Kinsey.

O altă sub-etapă este *activitatea de control strategic*, care are rolul de a asigura realizarea obiectivelor OMF în condiții de eficiență. Controlul este necesar pentru a anticipa problemele ce pot să apară, pentru a readapta programele la cerințele de realizare a obiectivelor organizației, pentru a corecta sau reactualiza programele atunci când este necesar. Un instrument de management este *Balanced Scorecard*, care aduce o îmbunătățire față de sistemul managerial tradițional de planificare și control prin faptul că încorporează și alte instrumente decât cele financiare. În figura 13 este prezentat schematic procesul de control strategic pentru organizațiile de microfinanțare din Republica Moldova.

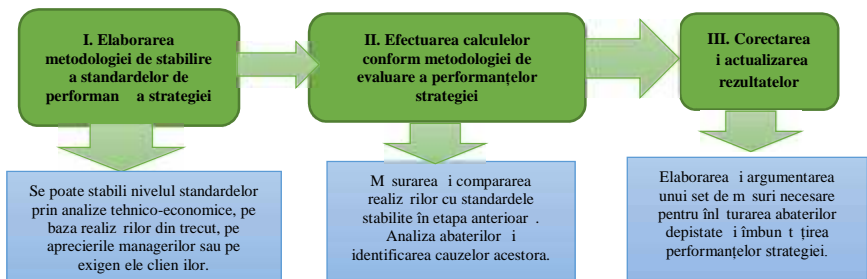


Fig. 13. Schema procesului de control strategic pentru OMF din Republica Moldova

Sursa: Elaborat de autor în baza [22, p.237].

Evaluarea modelului de management strategic pentru OMF din Republica Moldova necesită nu doar stabilirea poziției pe piață, dar și stabilirea poziției în care își propune să ajungă în viitor. Astfel, în viziunea noastră, factorii prioritari pentru un bun model strategic sunt:

- ✓ Implicarea tuturor salariaților organizației în procesele strategice;
- ✓ Cunoașterea concurenților. Ideile bune ale concurenței trebuie să fie preluate și cultivate ținând cont de condițiile specifice;
- ✓ Acceptarea repetirii unui exercițiu strategic timp de mai mulți ani, pentru a deveni pe deplin competitiv și eficient. Practica internațională arată că, de regulă, sunt necesari 3-4 ani pentru elaborarea și aplicarea unei strategii optime. Este important ca OMF să sesizeze de la început această și să procedeze în consecință.

Deci, transparența strategiei și a managementului în general este fundamentul funcționării competitive, care, în prezent, se bazează pe conlucrarea în organizații și pe contacte strânse cu clienții și organizațiile de microfinanțare.

III. CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI

În rezultatul cercetărilor efectuate, autorul a constatat că aspectele specifice privind perfecționarea procesului de management strategic în domeniul microfinanțării din Republica Moldova au fost cercetate în baza lucrărilor autorilor autohtoni și străini. În acest context, în teză a fost realizată abordarea complexă privind fundamentarea teoretică și metodologică a managementului strategic din cadrul organizațiilor de microfinanțare prin identificarea modelului de management strategic existent în vederea elaborării recomandărilor de perfecționare a acestuia prin utilizarea indicatorilor de performanță strategică.

În urma analizei privind situația sectorului de microfinanțare din Republica Moldova, s-a constatat și s-a precizat existența problemei cu privire la perfecționarea managementului strategic în cadrul organizațiilor de microfinanțare. Prin urmare, pentru formularea unei viziuni moderne cu privire la perfecționarea managementului strategic în cadrul OMF, în mod cert, a condiționat studierea conținutului și particularitățile instrumentelor modelelor de management strategic, cât și a practicilor internaționale în cadrul OMF. Cercetarea s-a axat pe studierea strategiilor de dezvoltare a instituțiilor de microfinanțare la nivel internațional. Un rol important este diagnosticarea strategică a sectorului de microfinanțare din Republica Moldova prin formularea metodologică a setului de indicatori de evaluare a gradului strategic în cadrul OMF din țară, care ar impulsiona dezvoltarea sectorului.

Atingerea obiectivelor menționate ce vizează realizarea cercetărilor teoretice, metodologice și aplicative referitoare la tema abordată permit prezentarea următoarelor **rezultate**:

1. Studiarea abordărilor conceptuale ale strategiei și ale managementului strategic, în cadrul organizației de microfinanțare, care a permis autorului elaborarea schemei modelului de management strategic în cadrul organizațiilor de microfinanțare (§1.2, p.39), evidențiind etapele, componentele și caracteristicile esențiale și prezentarea argumentelor de rigoare privind necesitatea introducerii în circulație a conceptului de management strategic în cadrul organizațiilor de microfinanțare.

2. Definirea particularităților manageriale în domeniul organizațiilor, în realizarea unei cercetări ample asupra modelelor clasice (§1.2, p.30, Anexa 5) și

moderne ale managementului strategic (§1.2, p.31), delimitând formele de strategii, principiile de funcționalitate ale modelelor strategice (modele strategice clasice: I. Anosoff, G. Hofer i D. Shendel, R. Daft, K.Andrews, J. Carles; modele strategice moderne: Wheelen i Hunger, Pearce i Robinson, modelul 7-S al lui Mc Kinsez) etc., aducând, prin aceasta, o direcție nouă și o contribuție importantă la îmbogățirea limbajului economic de specialitate.

3. Dezvoltarea noțiunii de microfinanțare și fundamentarea conceptului de microfinanțare clasic (§1.3, p.40 Anexa 8) și modern (§1.3, p.47) prin identificarea trăsăturilor definitorii ale modelului de microfinanțare, la nivel internațional. Autorul a realizat o investigație aparte cu privire la analiza comparativă a strategiilor de dezvoltare a instituțiilor de microfinanțare la nivel internațional, ca exemplu s-a luat practica europeană, România și Rusia (§2.1, p.61).

4. Diagnosticarea strategică a sectorului de microfinanțare din Republica Moldova a favorizat decizia autorului de a elabora metodologia de evaluare a performanței strategice a OMF prin prisma unui sistem de indicatori (§2.2, p.68). Potrivit rezultatelor obținute, autorul a formulat următoarele **concluzii**:

- Evoluțiile mediului economic autohton asupra sectorului de microfinanțare în perioada de criză și post criză economică și financiară au permis să constatăm că sectorul de microfinanțare este considerat unul stabil și rămâne a fi o alternativă viabilă sau o soluție care ar putea relansa piața de creditare din Moldova. Totuși, pe fondul unei crize a creditelor care se resimte tot mai mult pentru mediul de afaceri din Republica Moldova, în anul 2017, instituțiile de microfinanțare, ca sursă de finanțare alternativă la creditele bancare, au acordat cele mai multe împrumuturi din perioada analizată 2010-2017 (de 4 ori mai mult în anul 2017 față de anul 2010, iar sectorul bancar au acordat de 1,4 ori mai mult) (§2.2, p.78-79);

- Se înregistrează creșterea stabilității financiare a sectorului de creditare nebancaar în anul 2018, datorită sporirii continue a capitalului propriu, a constituit 2,4 mldr. lei. De asemenea, la finele anului 2018, s-a majorat semnificativ și portofoliul de împrumuturi și leasing financiar, care a înregistrat peste 6,4 miliarde lei, având o creștere de 40% față de 2017, iar valoarea medie a unui împrumut a constituit 14,2 mii lei.

- Pentru a soluționa problema accesului la finanțare în Republica Moldova (în mare parte, dominat de sectorul bancar), autorul a considerat, de asemenea, oportun realizarea unei analize comparative a sectorului de microfinanțare cu sectorul bancar prin prisma indicatorilor de performanță strategică, având la bază următorii indicatori: 1) gradul de intermediere financiară, 2) analiza creditelor și împrumuturilor acordate de către instituțiile financiare bancare și nebancaare; 3) evaluarea multiplicatorului capitalului (EM – Equity Multiplier) sau Efectul de pârghie; 4) indicatorii solvabilității organizațiilor de microfinanțare și a bancilor; 5) rata generală a îndatoririi (levierul financiar); 6) indicatorii profitabilității; 7) gradul de concentrare pe piața bancară și nebancaară (CR-4 și HHI). În acest context, o contribuție importantă a autorului s-a reflectat prin elaborarea unor caracteristici definitorii cu privire la deosebirea activității de microfinanțare de cea bancară (§2.2, p.91).

- În vederea perfecționării procesului de management strategic în cadrul OMF, autorul a identificat principalele etape ale procesului de management strategic la trei lideri ai pieței de microfinanțare (Micorinvest, Prime Capital și S.A. Corporația de Finanțare Rural) (§2.3, p.92).

- Ca urmare a investigațiilor realizate de către autor, influența factorilor sub aspect general (situația economică, politică, social-economică și sub aspect internațional) asupra sectorului de microfinanțare prezintă oportunități și principale pentru IMM-uri în oferirea accesului de servicii financiare, crearea noilor locuri de muncă, construind un instrument important în dezvoltarea antreprenoriatului și creșterea indicatorilor macroeconomici ai țării (§2.2, p.74).

5. Din punct de vedere strategic, pentru realizarea unui model de management strategic pentru OMF, autorul propune implementarea celor mai bune practici de activitate a OMF atât din UE, cât și din alte regiuni ale lumii pentru formularea unui model coerent adaptat la standardele Republicii Moldova. Pentru elaborarea unui astfel de model s-a luat ca exemplu instrumentul *codul european de bună conduită și bune practici* al organizațiilor de microfinanțare din Marea Britanie (§3.1, p.112, Anexa 17);

6. O atenție importantă în lucrare a vizat și faptul că autorul a pus accentul pe caracterul dezvoltării și al menținerii instituțiilor de microfinanțare pe piață în condițiile actuale, în funcție de strategia și tactica managerială. De aceea, ca elemente importante ale managementului strategic, autorul a determinat prin analiza instrumentarului managerial strategic, *procesul de management strategic* în cadrul organizațiilor de microfinanțare din Republica Moldova. În această direcție, autorul a delimitat câteva etape de cercetare pentru formularea strategiei în cadrul organizației de microfinanțare, și anume: 1) inițierea strategiei (Sondaj în baza de interviu-chestionare); 2) analiza strategiei (analiza SWOT, PEST, analiza competiției etc.); 3) formularea strategiei (instrumente de cercetare-dezvoltare); 4) implementarea strategiei (instrumente de control); 5) controlul și evaluarea strategiei (Balanced Scorecard) (§3.2, p.114).

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

Soluționarea problemei majore subscrise temei cercetării a permis autorului formularea următoarelor recomandări, care se pot integra în politica statului de dezvoltare a economiei, în Strategia Națională de Dezvoltare „Moldova 2020”, în Strategia de dezvoltare a pieței financiare nebancale pe anii 2018-2022 și în Planul de acțiuni, fiind în concordanță cu prevederile Acordului de Asociere Republica Moldova – Uniunea Europeană :

1. CNPF trebuie să țină cont de evoluțiile în sectorul de microfinanțare autohton, în particular, cele care vizează gradul de concentrare și funcționalitatea globală a relațiilor de piață nebancale. Totodată, în vederea creșterii competitivității sectorului de microfinanțare autohton, CNPF trebuie să faciliteze, în continuare, atât dezvoltarea infrastructurii nebancale, cât și aplicarea în activitatea OMF a prevederilor normelor prudențiale și ale standardelor internaționale. De asemenea, CNPF trebuie să acorde o atenție sporită managementului strategic din cadrul fiecărei organizații și să încurajeze

OMF în acest proces. Pentru o dezvoltare continuă, recomandăm OMF utilizarea metodologiei noi, propuse de autor, cu privire la perfecționarea modelului de management strategic la nivel de organizație (§3.3, p.120).

2. Propunem includerea unui nou instrument de microfinanțare, numit *micro garantarea*, acest instrument s-a dezvoltat mult atât în Europa, cât și în România, situându-se pe locul al doilea în volumul garanțiilor acordate de IMM-uri. Astfel, *micro garantarea*, în situații de criză economică, reprezintă o importantă sursă de atragere a fondurilor bănești, în deosebi pentru întreprinderile mici și mijlocii. În acest context, Comisia Europeană a creat instrumentul de microfinanțare EaSi cu orientare directă spre microgarantare (§2.1, p.56).

3. Propunem realizarea procesului de management strategic în cadrul organizațiilor de microfinanțare din Republica Moldova sub forma unui model strategic care să cuprindă următoarele etape importante: *inițierea strategiei, fundamentarea strategiei, formularea strategiei, elaborarea strategiei, implementarea strategiei, evaluarea și controlul* prin corelarea instrumentelor managementului strategic (SWOT, PESTLE, ADL-LC, Balanced Scorecard sau tabloul de bord echilibrat, Modelul 7-S, etc.), (§3.3, p.121).

4. Pentru implementarea eficientă a strategiilor recomandate pentru OMF, se propune introducerea *postului de manager strategic* în cadrul OMF (§3.3, p.137).

5. Propunem buna *funcționarea a birourilor istoriilor de credit* și impunerea cerințelor față de instituțiile de microfinanțare de a prezenta informații despre clienți (lipsa de informații despre istoria de creditare a beneficiarilor duce la sporirea riscurilor pentru creditori) (§3.1, p.110).

6. Asigurarea transparenței în activitatea de microfinanțare și respectarea principiului concurenței loiale prin calcularea anuală a indicatorilor de concentrare a acestui segment de piață (CR-4 și HHI-Indicele Herfindahl-Hirschman) (§2.2, p.89-90).

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

8. Îmbunătățirea educației financiare nebancaare în rândul populației prin dezvoltarea unor programe de educație financiară a populației în vederea sporirii gradului de înțelegere a angajamentelor asumate în cadrul contractelor de credit nebancaar/împrumut.

În contextul ultimelor evenimente din domeniul sectorului financiar nebancaar, autoritățile Republicii Moldova trebuie să stimuleze concurența pe întreg sistemul financiar autohton pentru ca băncile comerciale, companiile de leasing, instituțiile de microfinanțare etc. să se dezvolte în paralel și să concureze loial pe piața financiară. Implementarea recomandărilor și propunerilor, elaborate de autor, vor permite instituțiilor de microfinanțare să devină o concurență reală a sistemului bancar și să asigure o dezvoltare continuă a pieței financiare prin orientarea acestora spre perfecționarea managementului strategic.

IV. BIBLIOGRAFIE

1. ARPINTE, D. Microcreditarea ca instrument pentru incluziune ARPINTE, D. Microcreditarea ca instrument pentru incluziune social In: Calitatea Vie ii [on-line]. Anul XXVI, 2015, nr. 2, p. 155-166 [citat 23.10.2018]. Disponibil: <http://www.revistacalitateavietii.ro/2015/CV-2-2015/06.pdf>
2. BANCA NA IONAL A MOLDOVEI. Raport: Informa ie privind activitatea economic-financiar a b ncilor din RM [on-line]. 2019 [citat 23.10.2018]. Disponibil: <http://www.bnm.md/bdi/pages/reports/drsb/DRSB1.xhtml?id=0&lang=ro>
3. BIROUL NA IONAL DE STATISTIC AL REPUBLICII MOLDOVA. Popula ia i procesele demografice [on-line]. [citat 18.10.2018]. Disponibil: <http://statistica.gov.md/category.php?l=ro&idc=103&>
4. COMISIA COMUNIT ILOR EUROPENE. O ini iativ european de dezvoltare a microcreditelor în sprijinul cre terii i ocup rii for ei de munc : comunicarea Comisiei c tre Consiliu, Parlamentul European, Comitetul Economic i Social European i Comitetul Regiunilor [on-line]. COM 708 final. Bruxelles, 2007 [citat 25.10.2018]. Disponibil: <http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2007/RO/1-2007-708-RO-F1-1.Pdf>
5. COMISIA EUROPEAN . Codul european de bun conduit pentru acordarea de microcredite [on-line]. [citat 30.10.2018]. Disponibil: http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/thefunds/doc/code_bonne_conduite_ro.pdf
6. COMISIA NA IONAL A PIE EI FINANCIARE. Ghidul protec iei consumatorului pe pia a financiar nebanca r din Republica Moldova [on-line]. Chi in u, 2017 [citat 13.09.2018]. Disponibil: <http://www.cnpf.md/file/spoturi/Ghid%20protectie%20consumator%20modificat%2023.01.2017.pdf>
7. COMISIA NA IONAL A PIE EI FINANCIARE. Rapoarte anuale 2010-2017 [on-line]. Chi in u, 2018 [citat 11.09.2018]. Disponibil: https://www.cnpf.md/storage/old_site_files/file/Publicatii/Raport_Anual_2017.pdf
8. CONSILIUL CONCUREN EI. Evolu ia concuren ei în sectoarele cheie: sectorul energiei electrice, sectorul transporturilor feroviare de marf , sectorul telecomunica iilor, sectorul de retail alimentar, sectorul asigur rilor, sectorul banca r [on-line]. Bucure ti, 2012. 83 p. [citat 13.10.2018]. Disponibil: http://www.consiliulconcurentei.ro/uploads/docs/items/bucket8/id8081/consiliul_concurentei_raport.pdf
9. EUROPEAN MICROFINANCE NETWORK. The voice of European microfinance [on-line]. Brussels [citat 19.09.2018]. Disponibil: <http://www.european-microfinance.org/index.php>
10. ISTOCESCU, Amedeo. Strategia i managementul strategic al organiza iei. Concepte fundamentale. Aplica ii manageriale [on-line]. Bucure ti: ASE 2005. 212 p. [citat 12.07.2018]. Disponibil: <http://www.biblioteca-digitala.ase.ro/biblioteca/carte2.asp?id=258&idb>
11. KENICHI, Ohmae. Inteligen a strategului. Arta afacerilor în Japonia. Trad. Cosmin CRI AN. Bucure ti: Editura Teora, 1998. 248 p.

12. KRITIKOS, Alexander, KNEIDING, Christoph. Microcredit: Is there Demand for this Type of Loan in Germany? German Institute for Economic Research. In: Weekly Report [on-line]. 2010, vol. 6, no. 14, p. 105-110 [citat 13.10.2018]. Disponibil: https://www.researchgate.net/publication/46568442_Microlending_Is_There_Demand_for_Such_Loans_in_Germany
13. Lege cu privire la organiza iile de creditare nebanca re : nr. 1 din 16.03.2018. In: Monitorul Oficial al Republicii Moldova [on-line]. 2018, nr. 108-112, p. 7-12 [citat 02.10.2018]. Disponibil: <http://lex.justice.md/index.php?action=view&view=doc&lang=1&id=374785>
14. MANTA, O. Epistemological Aspects of the Microfinance Process. In: The Journal Contemporary Economy = Revista Economica Contemporan [on-line]. 2017, vol. 2, nr. 3, p. 54-66 [citat 13.10.2018]. Disponibil: http://www.revec.ro/images/images_site/articole/article_656f1cf157ff34093b63f0f58fcac1b.pdf
15. Microfinance and profitabilities [on-line]. 2018 [citat 22.09.2018]. Disponibil: https://www.european-microfinance.org/sites/default/files/document/file/BMF_2018_EN_VFINALE-2.pdf
16. Microfinance centre, ©2018 [citat 22.10.2018]. Disponibil: <http://mfc.org.pl/>
17. NICOLESCU, Ovidiu. Strategii manageriale de firm . Bucure ti: Editura Economica, 1998. 576 p.
18. GIC , Oana Adriana. Procesul managementului strategic în întreprinderile mici i mijlocii [on-line]. [citat 01.07.2019]. Disponibil: <http://www.editura.ubbcluj.ro/bd/ebooks/pdf/1826.pdf>
19. OLENIUC, Maria. Implementarea principiilor strategiilor de management la întreprinderile din complexul agroalimentar: tez de doctor, Chi in u, 2011. 199 p.
20. PERCIUN, R., CUHAL, R., CLICHICI, D., TIMOFEI, O., POPA, V., PETROVA, T. Stabilitatea financiar a economiei în tranzi ie. Institutul Na ional de Cercet ri Economice. Chi in u: INCE, 2015. 416 p.
21. POPA, Ion. Management strategic. Bucure ti: Editura ASEM, 2011. 126 p.
22. STRATAN, A., PERCIUN, R., OLENIUC, M. Management strategic (în baza întreprinderilor de panifica ie). Red. ti. T. BAJURA. Institutul de Economie, Finan e i Statistic . Chi in u: Complexul Editorial al IEFS, 2012. 310 p.
23. SZABÓ, Antal. Microcredit Institutions in the European Union. In: Microfinance for SMEs in the black sea Economic Cooperation Region: final workshop report, 12-15 november 2014 [on-line]. Bucharest, 2014. p. 12-24 [citat 22.09.2018]. Disponibil: <http://www.erenet.org/country/Microfinance%20in%20BSEC%20region.pdf>
24. TANASE, Ioana. Ce trebuie s tii despre indicatorii de performan KPI [on-line]. 2017 [citat 13.10.2018]. Disponibil: <https://www.iagency.ro/seo/ce-trebuie-sa-stii-despre-indicatorii-de-performanta-kpi>
25. TAN U, Adrian Dumitru. Managementul strategic – de la teorie la practic . Edi ia a III-a. Bucure ti: Editura C. H. Beck, 2011. 240 p.
26. : [on-line] [citat 25.09.2018]. Disponibil: <http://zaimstore.ru/articles/vsemirnaya-istoriya-mikrofinansirovaniya-bazis-i-evolyuciya>

Categoria C

11. **POPA, V.** Microfinan area – veriga important de dezvoltare a sectorului financiar nebanca din Republica Moldova. *Analele Institutului National de Cercet ri Economice*, edi ia a V-a/nr 1, Ch.: INCE, 2015, p 68-74. ISSN 1857-3630, ISBN 978-9975-4326-6-5. Disponibil pe: <http://ince.md/ro/complexul-editorial/publicatii-periodice/reviste-tiinifice/anale-ince/540-analele-institutului-national-de-cercetari-economice-ediia-a-v-anr-1-2015.html> – 0,47 c.a.

Articole în culegeri științifice:

în lucr rile conferin elor tîn ifice interna ionale (peste hotare):

12. PERCIUN, R., **POPA, V.** Strategiile de dezvoltare a instituțiilor de microfinan are la nivel interna ional, International conference regional sustainable development – THROUGH COMPETITIVENESS, INNOVATION AND HUMAN CAPITAL - 29-30 October 2015, SATU MARE, ROMANIA. Disponibil: <https://www.uvvg.ro/econfsm/2015/> – 0,77 c.a.
13. **POPA, V., POPA, N.** Analiza func ion rii i organiz rii sectorului de microfinan are prin prisma indicatorilor de stabilitate financiar i Conferin a Interna ional Economie Financiar i Monetara – EFM 2013, Bucure ti, România, p.149-158. ISSN 2344-3642– 0,49 c.a
- 3.2. în lucr rile conferin elor tîn ifice interna ionale (Republica Moldova):
14. **POPA, V.** Impactul sectorului de microfinan are asupra mediului economic din Republica Moldova. Materialele Conferin ei tîn ifice interna ionale edi ia XI-a „Cre terea economic în condi iile interna ionaliz rii”, 13-14 octombrie 2016, INCE, p.163-169 ISBN 978-9975-4000-6-0. – 0,58 c.a.
15. **POPA, V.** The framework for regulating microfinance institutions: the experience of EU. Materialele Conferin ei Interna ionale tîn ifico-Practic , Edi ia a X-a, Vol. II, Ch.: Complexul Editorial al INCE, Republica Moldova, 2015, p.159-165 , ISBN 978-9975-4185-1-5. – 0,64 c.a.
16. CATAN, P., **POPA, V.** Stabilitatea financiar a institu iilor financiare nebanca din Republica Moldova. În: Materialele Conferin ei Interna ionale tîn ifico-Practice „Cre terea economic în condi iile globaliz rii: edi ia IX-a”. Ch: Complexul Editorial INCE, 2014. Vol II. p.92-97. ISBN 978-9975-4185-2-2– 0,58 c.a.
17. CATAN, P., **POPA, V.** Reglementarea instituțiilor financiare nebanca. În: Materialele Conferin ei Interna ionale tîn ifico-Practice “Mecanismul asigur rii competitiv itii i calit ii cre terii economice în condi iile moderniz rii economiei: edi ia V-a”. Chi in u, 20-21 noiembrie, 2014, Universitatea Slavon . Disponibil pe: http://www.surm.md/images/2014/11_2014/progr%20confer%20us%202014_site.pdf– 0,73 c.a.
18. CATAN, P.; **EPTELICI, V.** Dezvoltarea sectorului de microfinan are din Republica Moldova: evolu ii i provoc rii Conferin a tîn ific interna ional edi ia VII-a „Cre terea economic în condi iile interna ionaliz rii”, Vol. II, Chi in u 2012, IEFS– 0,45 c.a.
19. **EPTELICI, V.** Procesul managementului strategic în cadrul organiza iei. În: Materialele Conferin ei Interna ionale tîn ifico-Practice „Cre terea economic în condi iile interna ionaliz rii”: edi ia a VI-a, vol. II, Ch: Complexul Editorial al IEFS, 2011, pag. 538-542. ISBN 978-9975-4176-7-9. – 0,45 c.a. *în alte culegeri de lucr ri tîn ifice editate în Republica Moldova:*
20. **EPTELICI, V., Doga-Mîrzac, M.** Analiza func ion rii i organiz rii pieței financiare nebanca din Republica Moldova, In: *Buletinul științific al Universit ții de Stat Bogdan Petriceicu Hajdeu din Cahul*, Ediție semestrial , Seria Științe Economice, 2(6), 2011, p.38-47. ISSN 1875-2723– 0,45 c.a.
21. **EPTELICI, V., Doga, V.** Managementul strategic – prin prisma abord rilor teoretice. In: *Buletinul tîn ific al Universit ții de Stat Bogdan Petriceicu Hajdeu din Cahul*, Ediție semestrial , Seria Științe Economice, 2010, p.84-96. ISSN 1875-2723 disponibil pe: http://usch.md/wp-content/uploads/2015/11/2010_BULETINUL_STIINTIFIC_13.pdf – 0,77 c.a. *Teze editate în Republica Moldova:*
22. **POPA, V.** Tendin ele de dezvoltare a sectorului de microfinan are din Republica Moldova. In: Tendin e contemporane ale dezvolt rii tîn ei: viziuni ale tinerilor cercet tori, TEZE - Conferin a tîn ific interna ional a doctoranzilor UA M-10 martie 2014, p.107. ISBN: 978-9975-4257-2-8. Disponibil pe: http://edu.asm.md/tc_userfiles/Culegere%20teze%20conferinta%20internationala%20a%20doctoranzilor%2010%20martie%202014%20cu%20coperta.pdf– 0,45 c.a. – 0,05 c.a.

ADNOTARE

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

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

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

Domeniul de studii: managementul strategic, economie.

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

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

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

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

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

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

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

A

: «

»,

: 521.03

, 2019.

: 188

, 27

, 149
22

, 25

11,44 , 48

),

(

:

:

:

:

;

;

;

:

;

;

;

,

;

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

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

ANNOTATION

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

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

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

Field of study: strategic management, economy.

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

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

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

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

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

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

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

POPA VIORICA

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

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

Rezumatul tezei de doctor în științe economice

Aprobat spre tipar: 20.09.2019	Formatul hârtiei 60x84 1/16
Hârtie ofset. Tipar ofset.	Tiraj 50 ex.
Coli de tipar.: 2	Comanda nr. 10

Complexul Editorial, INCE,
mun. Chișinău, MD-2064, str. Ion Creangă, nr. 45,
www.ince.md, tel. + 373 22 501 130; fax. +373 22 743 794