



INSTITUTUL NAȚIONAL  
DE CERCETĂRI ECONOMICE

Viorica POPA



# MANAGEMENTUL STRATEGIC AL INSTITUȚIILOR DE MICROFINANȚARE ÎN CONTEXTUL DEZVOLTĂRII DURABILE

CHIȘINĂU, 2022

**INSTITUTUL NAȚIONAL DE CERCETĂRI ECONOMICE**

**Viorica POPA**

**MANAGEMENTUL STRATEGIC AL INSTITUȚIILOR  
DE MICROFINANȚARE ÎN CONTEXTUL  
DEZVOLTĂRII DURABILE**

**CHIȘINĂU, 2022**

CZU 336.717

P 79

**Monografia a fost recomandată pentru publicare de către Consiliul Științific al INCE la ședința din 8 aprilie 2022 (proces verbal nr. 2).**

**Recenzenți:**

**Alexandru Stratan**, mem.cor.al AȘM, dr. hab., prof., INCE

**Dragoș Cimpoeș**, dr.hab., prof. univ., UASM

**Redactor științific:**

**Rodica Perciun**, dr.hab., prof. univ., INCE

**Autor:**

**Vioria Popa**, dr.

*Prezenta lucrare a fost realizată în cadrul Programului de Stat 20.80009.0807.22 „Dezvoltarea mecanismului de formare a economiei circulare în Republica Moldova”.*

**DESCRIEREA CIP A CAMEREI NAȚIONALE A CĂRȚII**

**Popa, Viorica. Managementul strategic al instituțiilor de microfinanțare în contextul dezvoltării durabile / Viorica Popa ; redactor științific: Rodica Perciun. – Chișinău : INCE, 2022. – 183 p. : fig., tab. Bibliogr.: p. 147-160 (198 tit.). – 100 ex.**

**ISBN 978-9975-3530-1-4.**

**336.717**

**P 79**

**ISBN 978-9975-3530-1-4.**

**DOI** <https://doi.org/10.36004/nier.2022.978-9975-3530-1-4>

©Institutul Național de Cercetări Economice, 2022, [www.ince.md](http://www.ince.md)

**MOTTO:**

*”Oricine are nevoie de o casă în care să trăiască, dar o familie care te sprijină clădește cu adevărat un cămin.”*

*Anthony Liccione*

**Dedicație:**

*Dedic această carte familiei mele, părinților mei care mi-au dăruit această viață, șansa de a-mi învăța lecțiile și a realiza visele, în special mamei mele, Elena, și tatălui meu, Victor. Aș vrea, de asemenea, să-i mulțumesc soțului meu, Nicolae, care crede în muncă și dragoste.*

*Copiilor mei, Victoria și Vlad, care vor trăi să vadă lucrurile la care noi doar putem visa.*

*Și, în cele din urmă, dedic această carte ție, cititorului, și multora ca tine.*

**Autoarea**

## CUPRINS

|                                                                                                                                                                                 |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>LISTA ABREVIERILOR .....</b>                                                                                                                                                 | <b>5</b>   |
| <b>INTRODUCERE.....</b>                                                                                                                                                         | <b>6</b>   |
| <b>1. ABORDĂRI TEORETICO-METODOLOGICE ALE MANAGEMENTULUI STRATEGIC ÎN CADRUL INSTITUȚIILOR DE MICROFINANȚARE.....</b>                                                           | <b>9</b>   |
| 1.1. Aspecte conceptuale ale dezvoltării viziunii contemporane a strategiei și a managementului strategic .....                                                                 | 9          |
| 1.2. Particularitățile modelelor de management strategic în cadrul instituțiilor de microfinanțare.....                                                                         | 20         |
| 1.3. Fundamentarea conceptului de microfinanțare prin prisma modelelor strategice în contextul dezvoltării durabile.....                                                        | 31         |
| <b>2. MANAGEMENTUL STRATEGIC – PREMISĂ STRATEGICĂ DE DEZVOLTARE A INSTITUȚIILOR DE MICROFINANȚARE LA NIVEL NAȚIONAL ȘI INTERNAȚIONAL ÎN CONTEXTUL DEZVOLTĂRII DURABILE.....</b> | <b>40</b>  |
| 2.1. Analiza experienței internaționale privind modelele de management strategic utilizate în sectorul de microfinanțare în contextul dezvoltării durabile.....                 | 40         |
| 2.2. Impactul crizei COVID-19 asupra instituțiilor de microfinanțare la nivel mondial .....                                                                                     | 60         |
| 2.3. Diagnosticarea strategică a sectorului de microfinanțare din Republica Moldova bazată pe analiza performanței strategice .....                                             | 69         |
| 2.4. Configurarea strategică a organizațiilor de microfinanțare din Republica Moldova prin prisma managementului strategic .....                                                | 95         |
| <b>3. PERFEȚIONAREA STRATEGIILOR MANAGERIALE DE DEZVOLTARE ÎN ACTIVITATEA INSTITUȚIILOR DE MICROFINANȚARE DIN REPUBLICA MOLDOVA.....</b>                                        | <b>108</b> |
| 3.1. Îmbunătățirea direcțiilor strategice de dezvoltare a sectorului de microfinanțare prin conformarea cadrului legal de reglementare .....                                    | 108        |
| 3.2. Recomandări privind metodologia implementării unui model modern de management strategic în cadrul instituțiilor de microfinanțare în contextul dezvoltării durabile .....  | 115        |
| 3.3. Evaluarea și consolidarea procesului de dezvoltare a instituțiilor de microfinanțare în baza unui model de management strategic .....                                      | 121        |
| <b>CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI.....</b>                                                                                                                                   | <b>144</b> |
| <b>BIBLIOGRAFIE.....</b>                                                                                                                                                        | <b>147</b> |
| <b>ANEXE.....</b>                                                                                                                                                               | <b>160</b> |

## LISTA ABREVIERILOR

|                  |                                                                                                 |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ACEI</b>      | – Asociații Centrale de Economii și Împrumut                                                    |
| <b>ADL</b>       | – matricea Arthur D. Little                                                                     |
| <b>ADL-LC</b>    | – Arthur D. Little Life Cycle                                                                   |
| <b>AEI</b>       | – Asociații de Economii și Împrumut                                                             |
| <b>AEÎC</b>      | – Federația Națională a Asociațiilor de Economii și Împrumut                                    |
| <b>AELS</b>      | – Asociația Europeană a Liberului Schimb                                                        |
| <b>AIPPIMM</b>   | – Agenția pentru Implementarea Proiectelor și Programelor pentru Întreprinderi Mici și Mijlocii |
| <b>APC</b>       | – Agenția pentru Protecția Consumatorilor                                                       |
| <b>BNR</b>       | – Banca Națională a României                                                                    |
| <b>BPR</b>       | – Banca Perkreditan Rakyat                                                                      |
| <b>BRAC</b>      | – Building Resources Across Communities                                                         |
| <b>BSC</b>       | – Balanced Scorecard                                                                            |
| <b>CDFI</b>      | – Instituții financiare de dezvoltare a comunității                                             |
| <b>CDR</b>       | – Centrul pentru Dezvoltare Rurală                                                              |
| <b>CE</b>        | – Comisia Europeană                                                                             |
| <b>CEE</b>       | – Comunitatea Economică Europeană                                                               |
| <b>CFR</b>       | – Corporația de Finanțare Rurală SA                                                             |
| <b>CGAP</b>      | – the Consultative Group to Assist the Poor                                                     |
| <b>CNFA</b>      | – Cultivating New Frontiers in Agriculture                                                      |
| <b>CNPF</b>      | – Comisia Națională a Pieței Financiare                                                         |
| <b>CR</b>        | – Rata de concentrare a pieței                                                                  |
| <b>DAE</b>       | – dobânzii anuale efective                                                                      |
| <b>DFID</b>      | – Departamentul Marii Britanii pentru Dezvoltare Internațională                                 |
| <b>DMI</b>       | – Deutsche Mikrifinanzinstitut (Germania)                                                       |
| <b>EFSE</b>      | – European Fund for Southeast Europe                                                            |
| <b>EUR</b>       | – Euro                                                                                          |
| <b>EURES</b>     | – The European Job Mobility Portal                                                              |
| <b>EWMI</b>      | – East-West Management Institute                                                                |
| <b>FIDES</b>     | – Finanțe și Investiții pentru Dezvoltarea Socială                                              |
| <b>FNAEÎ</b>     | – Federația Națională a Asociațiilor de Economii și Împrumut ale Cetățenilor din Republica      |
| Moldova          |                                                                                                 |
| <b>GSMA</b>      | – Global System for Mobile Communications                                                       |
| <b>GTZ</b>       | – Societatea Germană pentru Cooperare Tehnică                                                   |
| <b>HHI</b>       | – Indicele Herfindahl-Hirschman                                                                 |
| <b>IMF</b>       | – Instituții de finanțare în microfinanțare                                                     |
| <b>IMM</b>       | – Întreprinderile mici și mijlocii                                                              |
| <b>JASMINE</b>   | – Joint Action to Support Micro-Finance Institutions in Europe                                  |
| <b>KPI</b>       | – Indicatori de performanță                                                                     |
| <b>LCAG</b>      | – modelul lui A.Learned, N.Christensen, J.Andrews, S.Guth.                                      |
| <b>MBO</b>       | – Management by Objectives                                                                      |
| <b>MDL</b>       | – Leu Moldovenesc                                                                               |
| <b>MEC</b>       | – Micro Enterprise Credit Moldova SA                                                            |
| <b>MFC</b>       | – Microfinance Centre for Central and Eastern Europe and Newly Independent States               |
| <b>EMN</b>       | – Rețeaua Europeana de Microfinanțare                                                           |
| <b>O.C.N.</b>    | – Organizației de creditare nebancară                                                           |
| <b>OMF</b>       | – Organizație de microfinanțare                                                                 |
| <b>ONG</b>       | – Organizație neguvernamentală                                                                  |
| <b>OSI</b>       | – Institutul pentru o Societate Deschisă                                                        |
| <b>p.p.</b>      | – puncte procentuale                                                                            |
| <b>PESTLE</b>    | – politic, juridic, economic, socioculturali, tehnologic, ecologici sau de mediu                |
| <b>PIB</b>       | – produs intern brut                                                                            |
| <b>RISP</b>      | – Proiectul de Investiții și Servicii Rurale                                                    |
| <b>S.A.</b>      | – Societate pe Acțiuni                                                                          |
| <b>SEE</b>       | – European Economic Area                                                                        |
| <b>SEWA Bank</b> | – Shri Mahila SEWA Sahakari Bank Ltd.                                                           |
| <b>SRL</b>       | – Societate cu răspundere limitată                                                              |
| <b>SUA</b>       | – Statele Unite ale Americii                                                                    |
| <b>SWOT</b>      | – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats                                                 |
| <b>UE</b>        | – Uniunea Europeană                                                                             |
| <b>USD</b>       | – Dolar American                                                                                |

## INTRODUCERE

Microfinanțarea 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 nebancar, microfinanțarea 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 microfinanțare reprezintă o componentă a sistemului financiar și, conform obiectivului de bază, aceasta are menirea de a asigura intermedierea și transparența financiară. Sectorul de creditare nebancară (sectorul de microfinanțare) este încă insuficient de dezvoltat, reprezentând cca 5,12% (2020) din totalul activelor raportate la PIB, iar 57,4% din populația economică activă din Republica Moldova beneficiază de împrumuturile sectorului de microfinanțare, reprezentat de asociațiile de economii și împrumut și organizațiile de microfinanțare. Pe parcursul ultimilor ani, finanțarea, acordată prin intermediul organizațiilor de microfinanțare, a crescut considerabil, ceea ce denotă că o bună parte din cererea de credit se orientează spre piața financiară nebancară. Situația se datorează mai multor factori, cum ar fi: atractivitatea sectorului pentru consumatorii de credite nebancare, avantajele creditării de natură procedurală, dar și din cauza evenimentelor ce au avut loc în toamna anului 2014 în sectorul bancar și efectele negative provocate de criza pandemică COVID-19. În acest fel, studiarea sectorului de microfinanțare este important pentru mediul de afaceri și populație.

Reieșind din problemele privind stabilitatea financiară a sectorului bancar, semnificația și rolul sectorului de microfinanțare devin tot mai iminente în Republica Moldova. Importanța și rolul acestui sector rezultă din faptul că instituțiile financiare bancare nu sunt dispuse să acorde împrumuturi microîntreprinderilor și întreprinderilor mici din cauza riscurilor și factorilor prudențiali care frânează expansiunea creditării. Astfel, diminuarea intermedierei bancare generează migrarea cererii de credite către sectorul de microfinanțare, asigurând accesul la finanțare adecvată 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 15 mii. MDL (2019). Prin urmare, microfinanțarea devine un instrument strategic major pentru creșterea și dezvoltarea economiei statului. De aceea, în prezent, este important ca instituțiile de microfinanțare să aibă un management strategic eficient, care să permită dezvoltarea sectorului și funcționarea acestuia la capacități maxime. În situația creată, constatăm că instituțiile de microfinanțare 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.

Microfinanțarea este un sector mai puțin studiat de cercetători, având o importanță semnificativă pentru factorii de decizie din economiile bazate pe cunoaștere. Astfel, oamenii de știință din străinătate au demonstrat că accesul la microfinanțare poate reduce sărăcia și contribui la creșterea economică și la generarea locurilor de muncă. Drept urmare, practicile de acordare a microcreditelor în Uniunea Europeană variază considerabil în funcție de tipul de instituție care oferă microcreditul, 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 împrumuturilor cu scopul satisfacerii unor nevoi financiare ale antreprenorilor, crearea locurilor noi de muncă sau sprijinirea unor noi idei de afaceri și start-up-uri.

În Republica Moldova, dezvoltarea sectorului de microfinanțare este o prioritate prevăzută în

„Strategiei de dezvoltare a pieței financiare nebankare pe anii 2018-2022 și a Planului de acțiuni”, obiectivul autorităților reprezentând „1.5. Consolidarea dezvoltării sectorului de creditare nebankară”. În acest context, tema de cercetare este de mare interes în societatea contemporană pentru Republica Moldova. Așadar, constatăm că, reieșind din literatura de specialitate, subiectului cercetat nu este abordat în întreaga lui complexitate.

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

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

Monografia are drept subiect de cercetare instituțiile de microfinanțare ca parte componentă a pieței financiare nebankare. Obiectul de studiu îl constituie managementul strategic în cadrul instituțiilor de microfinanțare, perfecționarea modelului de management strategic.

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

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

- ✓ Cercetarea conceptelor teoretice și metodologice ale strategiei și managementului strategic, identificând utilitatea acestuia pentru instituțiile de microfinanțare.
- ✓ Studiarea conținutului și a particularităților instrumentelor modelelor de management strategic care pot contribui la dezvoltarea sectorului de microfinanțare.
- ✓ Analiza aspectelor metodologice privind elaborarea unui model de management strategic în cadrul organizațiilor de microfinanțare în contextul dezvoltării durabile.
- ✓ Cercetarea abordărilor conceptuale ale microfinanțării prin analiza evoluției modelelor de microfinanțare.
- ✓ Studiarea strategiilor de dezvoltare a instituțiilor de microfinanțare la nivel internațional în contextul dezvoltării durabile.
- ✓ Impactul pandemiei COVID-19 asupra instituțiilor de microfinanțare la nivel mondial.
- ✓ 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 2010-2020.
- ✓ 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 călăuză 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 economiști români și ruși: Nicolescu O., Verbonco I., Istocescu A., Tanțău A.D., Popa I., Romanov A.P. și Jarikov I.A., Marcova V.D., Kuznețova S.A., Liukshnov A.N. etc. și autohtoni: Stratan A., Catan P., Perciun R., Fuior E., Mîrzac M., Erhan L., Oleiniuc M., Cotelnic A. etc. Totodată, pentru diagnosticarea sectorului au fost cercetate strategiile și practicile naționale: „Strategia de dezvoltare a pieței financiare 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 Băncii Mondiale, Băncii Naționale a României, Băncii Centrale a Federației Rusă, Comisiei Europene (CE), Rețelei Europene de Microfinanțare (EMN), Centrului de microfinanțare (MFC) etc.

Pentru atingerea obiectivelor propuse în cadrul lucrării, au fost utilizate următoarele metode și instrumente de cercetare științifică: *metoda documentară*, bazată pe accesarea și studierea bibliografiei generale și de specialitate; *metoda sintezei*, aplicată pentru a stabili conexiunile dintre fenomenele cercetate; *metoda analizei sistemice*, prin intermediul căreia au fost cercetate componentele principale ale managementului strategic și etapele managementului strategic; *metoda analizei cantitative și calitative*, aplicată 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*, aplicată pentru compararea informațiilor/datelor obținute de la diferite organizații de microfinanțare; *metoda chestionării-interviu* – pentru a evalua și identifica utilizarea managementului strategic în cadrul organizațiilor de microfinanțare din Republica Moldova (OMF/OCN); *metoda BSC*.

În rezultatul cercetării științifice abordate, au fost reflectate următoarele elemente de noutate 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 organizațiilor de microfinanțare în contextul dezvoltării durabile.
- 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 Rurală) 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.).

Lucrarea dată conține o bază metodologică bogată care permite fundamentarea conceptului de microfinanțare în contextul dezvoltării durabile. Totodată, aceasta reflectă diagnosticarea sectorului de microfinanțare prin prisma managementului strategic.

## Capitolul 1.

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

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

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

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

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

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

În evul mediu renascentist (secolele XV-XVI), Niccollo Machiavelli și Andrea Montecuccoli au folosit acest termen în operele literare cu scopul evidențierii pregătirilor pentru planificarea și realizarea planurilor unora dintre personajele lor. Școala franceză a preluat în mod creator acest concept și l-a dezvoltat, strategia redevenind preocuparea pentru reușita unei acțiuni militare ofensive (Maurice de Saxe, Puysegur, Turpin de Crisse, Mazeroy, Conte de Guibert). În acest context, îl menționăm pe strategul bine cunoscut al lui Napoleon Bonaparte – Karl von Clausewitz [171, p.17].

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

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

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

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

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

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

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

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

Astfel, constatăm că strategia realizează armonizarea mediului intern al organizației cu mediul înconjurător. Dacă „poziția” implică și ideea preselectării și a tendinței de ocupare a acesteia în condițiile unui mediu competițional, cu posibilitatea confruntării sau cooperării într-o formă oarecare, atunci strategia, în termeni specifici, poate fi percepută ca „teoria jocurilor”. Noțiunea este definită: de către militari – „mare strategie”, de către antropologi – „cultură” și de către sociologi – „ideologie”. Teoreticienii managementului fixează noțiunea în termeni ca „teoria afacerii” sau „forța conducătoare” (în engleză *driving force*). Definiția pune accent pe ideea unei valori a organizației, generate de suma membrilor acesteia, și nu de către o persoană anume sau de către un lider cu o personalitate deosebită [8, p.16-17].

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

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

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

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

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

„Strategor”, consideră strategia ca fiind „sistemul de scopuri și obiective, de politici și de planuri pentru atingerea acestor obiective, exprimate într-o manieră care să contribuie la definirea sectorului de activitate în care se află organizația sau în care acceptă să intre, ca și a tipului de organizație care dorește să devină” [36, p.2].

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

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

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

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

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

- ✓ precedă situația căreia i se aplică;
- ✓ este dezvoltată conștient și cu un anumit scop.

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

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

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

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

În rezultatul studierii a 1495 de lucrări științifice, consacrate strategiei, Henry Mintzberg a identificat 10 școli de gândire managerială. În tabelul 1.2 sunt prezentate în mod sintetic școlile și trăsăturile lor definitorii, ce se referă la strategie, drept cel mai important element din punctul de vedere al practicii manageriale.

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

| Nr. crt. | Denumirea școlii strategice și fondatorul                             | Elaborarea strategiei tratate ca un proces |
|----------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| 1        | <i>Proiectare</i> (Newman W., 1951)                                   | <b>Conceptualizat</b>                      |
| 2        | <i>Planificare</i> (Ansoff I., 1965)                                  | <b>Formalizat</b>                          |
| 3        | <i>Poziționare</i><br>(Chandler A., Hatten K., 1970, Porter M., 1980) | <b>Analitic</b>                            |
| 4        | <i>Întreprenorială</i> (Shumpeter I., 1950, Kowl A., 1959)            | <b>Vizionar</b>                            |
| 5        | <i>Cognitivă</i> (Saimon G., 1947, March J., 1958)                    | <b>Mental</b>                              |
| 6        | <i>Învățare</i> (March J., 1963)                                      | <b>Emergent (conturat în timp)</b>         |
| 7        | <i>Politică</i> (Allison G., 1971)                                    | <b>Bază de putere</b>                      |
| 8        | <i>Culturală</i> (Renman E., Norman P., 1960)                         | <b>Ideologic</b>                           |
| 9        | <i>Environmentală (Mediul)</i> (Hanna M., Friman J., 1977)            | <b>Pasiv</b>                               |
| 10       | <i>Configurativă</i> (Chandler A., 1962)                              | <b>Secvențial</b>                          |

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

În urma analizei informației expuse în tabelul 1.2 rezultă o mare varietate a abordărilor strategice, reflectate în lucrările „Strategy Formation” de H. Mintzberg și „Perspectives on Strategic Management” de W. Fridericson [72, p.34].

Totuși, există și opinii contradictorii. Astfel, grupul STRATEGOR (1995) nu definește strategia ca termen, ci se referă la elaborarea strategiei organizației ca fiind „*alegerea acelor domenii de activitate în care organizația reușește să fie prezentă, precum și alocarea resurselor, astfel încât să-și mențină poziția dobândită sau chiar să și-o consolideze*” [170, p.117].

Bruce Henderson, fondatorul firmei Boston Consulting Group, consideră că strategia reprezintă „*abilitatea de infiltrare în sistemul competitivității libere, astfel încât modificările induse de la echilibrul competițional să fie valorificate de întreprindere*”. Gândirea strategică trebuie să se distanțeze în mod radical de ideea competitivității libere și de echilibrul forțelor pe piață. În acest sens, dominarea competitorilor reprezintă un obiectiv strategic [110, p.34].

Din galeria contribuțiilor majore la definirea strategiei nu poate, firește, să lipsească specialistul mondial cu renume în strategii în perioada actuală Michael Porter, cu lucrarea Competitive Advantage of Nations. Folosind termenul de „strategie generică”, Michael Porter arată că „*specificarea abordării fundamentale pentru obținerea avantajului competitiv urmărit de firmă ce funcționează în contextul acțiunilor de întreprins în fiecare domeniu funcțional*” [72, p.37].

Din analiza literaturii teoreticienilor din România atestăm o abordare complexă și multilaterală a conceptului de strategie. Profesorii **O. Nicolescu și Ion Verbonco** (2007), în cartea „Management”, consideră că strategia poate fi definită ca „*ansamblul obiectivelor majore ale organizației pe termen lung, principalele modalități de realizare împreună cu resursele alocate în vederea obținerii avantajului competitiv potrivit misiunii organizației*” [46, p.4].

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

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

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

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

Totuși, expresia de „managementul strategic” și-a făcut intrarea oficială în vocabularul managementului în anul 1973, la conferința *„The First International Conference of Strategic Management”*, inițiată de teoreticianul american **Igor Ansoff** în cadrul Universității Vanderbilt (SUA) [8, p.15]. Din analiza conceptului de management strategic, abordat de cei mai renumiți savanți occidentali, deducem că managementul strategic nu se mai prezintă ca un proces de formare a strategiei suprapus sistemului de gestiune existent în organizație, ci ca *un mod particular de gestiune a acesteia, vizând asigurarea unei „cuplări” strânse între strategia globală și politicile operaționale*.

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

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

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

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

factorilor de mediu.

- *Abordarea voluntaristă* a managementului, anticipativă, pro-activă, manifestată mai ales la nivelul conducerii superioare.

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

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

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

- Managementul strategic adaptează organizația la mediul de afaceri;
- Managementul strategic este complex. Schimbarea creează combinații noi de circumstanțe care necesită răspunsuri nestructurate non-repetitive;
- Managementul strategic influențează întreaga organizație prin furnizarea unei direcții;
- Managementul strategic presupune atât elaborarea strategiei, cât și implementarea strategiei;
- Managementul strategic înseamnă parțial planificare și parțial neplanificare;
- Managementul strategic funcționează pe mai multe niveluri: strategie globală și strategiile individuale de afaceri;
- Managementul strategic implică atât procese conceptuale, cât și analitice [115, p.89].

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

- ✓ Decizia strategică este luată de managementul de vârf. Participarea managementului de vârf la luarea deciziilor este obligatorie. Numai la acest nivel sunt înțelese efectele luării deciziilor;

- ✓ Decizia strategică presupune că o parte importantă a resurselor organizației este valorificată. Astfel, mai multe activități au nevoie de resurse umane și financiare pentru o perioadă mai lungă de timp;

- ✓ Decizia strategică are o influență importantă asupra obiectivelor organizației pe termen lung. Ea influențează mediul organizației pentru o perioadă lungă de timp;

- ✓ Decizia strategică este orientată spre viitor și se bazează mai mult pe previziuni manageriale, decât pe propriile cunoștințe;

- ✓ Decizia strategică, în general, are o varietate de efecte și influențează atât competitivitatea organizației, cât și structura organizației și relațiile dintre clienți;

- ✓ Decizia strategică oferă o altă orientare a factorilor caracteristici mediului înconjurător extern. O organizație, care dorește să dețină o poziție avantajoasă pe piața concurențială, trebuie să ia în considerare toți factorii semnificativi ai mediului înconjurător (concurență, clienți, furnizori, guvern etc.) [110, p.13].

Instrumentul principal al managementului strategic este planificarea strategică. Conținutul planului strategic cuprinde proiectarea domeniilor de bază pentru afaceri, a

programelor de acțiuni, care ajută la atingerea obiectivelor propuse, luând în considerare mediul întreprinderii. Într-o accepțiune simplificată, managementul strategic este procesul managerial de formulare și implementare a unei strategii. *Sarcinile managementului strategic* sunt următoarele:

- Stabilirea sistemului de obiective ale întreprinderii;
- Planificarea mediului de afaceri;
- Planificarea organizației;
- Planificarea sistemului de conducere.

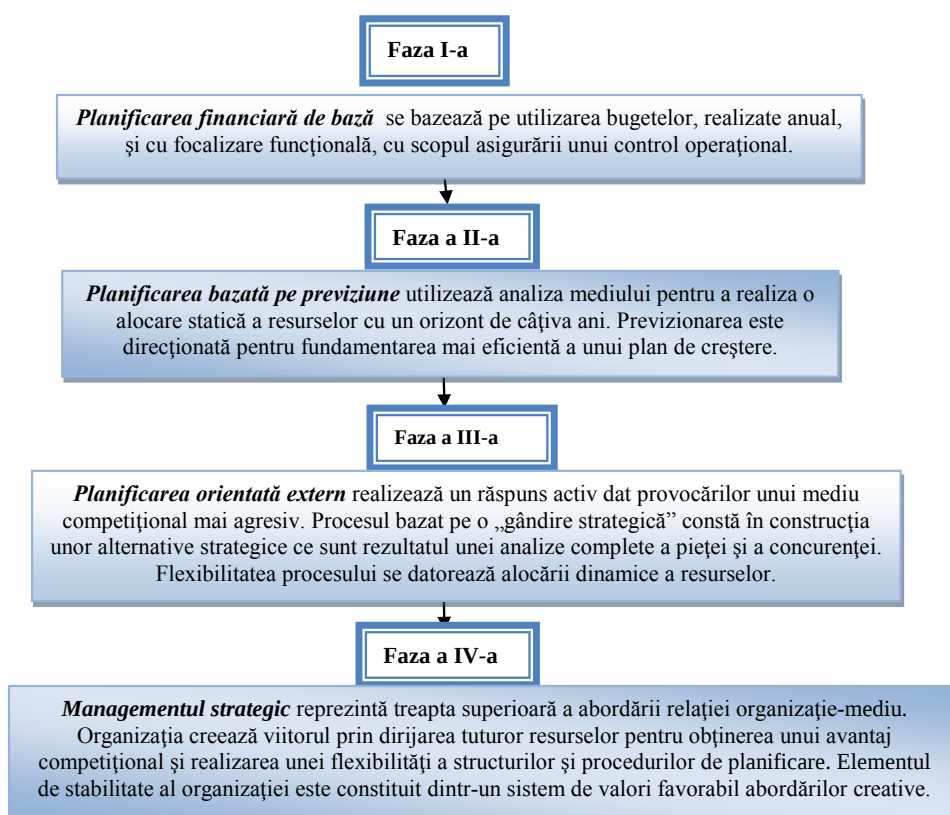
Managementul strategic este orientat spre identificarea și valorificarea potențialelor de succes, care este baza dezvoltării competențelor proprii ale organizației [110, p.14].

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

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

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

Astfel, în lucrarea „*Strategic management for competitive advantage*”, autorii căreia sunt **Glueck, Kaufman și Wallek** [134, p.154], evoluția managementului strategic începe cu dezvoltarea unei baze operaționale și evoluează în patru faze spre un instrument de construcție pe termen lung (**Fig.1.1.1**).



**Fig. 1.1. Fazele evoluției managementului strategic după Glueck, Kaufman și Wallek**  
Sursa: Elaborată de autor în baza [8, p.19, 134, p.154-161].

Saltul calitativ, ce se face de la planificarea strategică la managementul strategic, este un rezultat și, în același timp, un răspuns la creșterea gradului de incertitudine și complexitate în care operează la momentul actual organizația. Acestui aspect i se adaugă tendințele globale ale economiei, fapt ce face să crească rapid numărul interdependențelor cu efecte importate în lumea managementului. Astfel, organizația luptă în permanență cu *schimbarea*, folosind managementul strategic. În acest context, există câteva argumente majore pentru utilizarea acestui proces managerial:

- ✓ permite adaptarea organizației la modificări rapide ale mediului, anticiparea acestora sau chiar generarea lor;
- ✓ permite o corelare consistentă și coerentă a tuturor activităților organizației pentru realizarea unui țel fixat;
- ✓ conferă avantaje în competiție într-un mediu cu un grad înalt de risc;
- ✓ organizația capătă o identitate proprie și devine mai eficientă [8, p.19-20].

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

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

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

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

Deci, avantajele managementului strategic au o influență benefică asupra performanțelor organizațiilor, care contribuie la îmbunătățirea calității actului managerial și la creșterea competitivității organizației. În **Anexa 3** sunt prezentate cele mai importante avantaje și dezavantaje ale managementului strategic [46, p.10-12].

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Efectuând o analiză critică a mai multor teorii am propus o nouă definiție a **managementului strategii în cadrul organizațiilor de microfinanțare**: „*reprezintă totalitatea instrumentelor manageriale, folosite în cadrul organizației, bazate pe anticiparea schimbărilor mediului extern și evaluarea potențialului intern, prin realizarea misiunii și obiectivelor stabilite pentru asigurarea supraviețuirii organizației de microfinanțare pe piață*”.

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

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

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

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

**Tabelul 1.4. Sinteza modelelor strategice clasice pentru organizație**

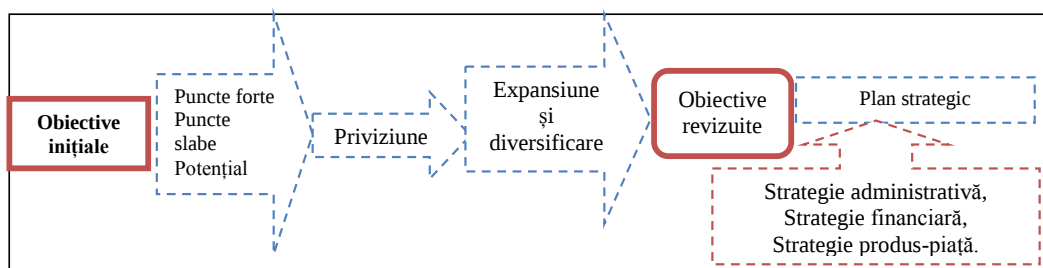
| Modelul (autorul)                                                                          | Trăsăturile definitorii ale modelului                                                                                                                                                                       | Strategii utilizate                                                                  | Tipuri de organizații                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Igor Ansoff</b>                                                                         | <i>Conceperea unui plan strategic, care să conțină strategia globală a organizației, exprimată sub forma unor obiective a căror proveniență este multiplă.</i>                                              | Strategia administrativă, financiară și bazată pe produse-piețe.                     | Organizații complexe                                                                |
| <b>G. Hofer și D. Schendel</b>                                                             | <i>Formularea strategiei se realizează prin trei etape clasice, la nivelul fiecărei subdiviziuni organizatorice, fie integrate în funcționarea de ansamblu a organizației, fie funcționând independent.</i> | 3 tipuri de strategii: a firmei, economică și funcțională.                           | Societățile comerciale și companii de mari dimensiuni                               |
| <b>Modelul LCAG (A.Learned, N.Christensen, J.Andrews, S.Guth), al școlii de la Harvard</b> | <i>Bazată pe analiză SWOT (analiza internă și externă a firmei)</i>                                                                                                                                         | 3 tipuri de strategii: globală, pe domenii (activități), operațională (funcțională). | Organizațiilor mari care sunt bine cunoscute determinanții culturii organizaționale |

|                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                             |                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>R. Daft</b>                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                             | Toate tipurile de organizații                                                                                                                                                          |
| <b>K. Andrews</b>                       | <i>În formularea în prealabil a scopurilor generale, în identificarea problemelor strategice majore, în alegerea celei mai bune soluții și punerea în practică a acesteia.</i>                                                                                                                                                                                                   | formularea mai multor strategii alternative | Toate tipurile de organizații                                                                                                                                                          |
| <b>M. J. Stahl și D.W. Grisgby</b>      | <i>Existența unei situații-stimul, care poate determina schimbări profunde de management pentru perioada ulterioară. Percepția managerială a fenomenelor economice cu care se confruntă organizațiile și interpretarea acestora se realizează prin intermediul luării în considerare a valorilor culturale ale organizației și a elementelor de factură cognitivă existente.</i> | formularea mai multor strategii alternative | Organizații mici, mijlocii și mari                                                                                                                                                     |
| <b>J. Carles</b>                        | <i>Orientarea managerului, care propune strategia, este condiționată de mediul extern și intern al organizației, care stau la baza realizării diagnosticului strategic, pe baza diferitelor metodologii.</i>                                                                                                                                                                     | formularea mai multor strategii alternative | Toate tipurile de organizații                                                                                                                                                          |
| <b>B. Gluck, W. Kaufman, A. Walleck</b> | <i>Corelează fazele din evoluția organizației cu sistemele de valori specifice. Asigură sinteza planificărilor realizate în domeniul funcțional și comercial al organizației ca pe un aspect de noutate.</i>                                                                                                                                                                     | formularea mai multor strategii alternative | Util în practicarea managementul strategic al organizației indiferent de gradul lor de mărime sau domeniu.                                                                             |
| <b>P. G. Holland și L. W. Rue</b>       | <i>Elaborarea unui model de management strategic în baza a 12 etape clasice, elaborarea, aplicarea și evaluare a strategiei.</i>                                                                                                                                                                                                                                                 | Strategii funcționale                       | organizațiilor mari în care fiecare funcție (uneori chiar activitate) are un loc bine precizat și o relevanță distinctă în atingerea obiectivelor stabilite prin strategia de ansamblu |

Sursa: Adaptat de autor în baza [46, 110, 72, p.42].

Cercetarea efectuată permite structurarea modelelor de management strategic în două categorii: modele clasice și moderne. În acest context, în tabelul 1.4 sunt delimitate trăsăturile definitorii ale modelelor strategice clasice. Din analiza, expusă în tabelul 1.4, deducem că în toate modelele clasice sunt reflectate etapele fundamentale de elaborare a unui model strategic pentru organizație: formularea strategiei, stabilirea misiunii, obiectivele, diagnosticarea externă și internă, stabilirea opțiunilor strategice, modul de organizare și de funcționare a strategiei, evaluarea strategică și control.

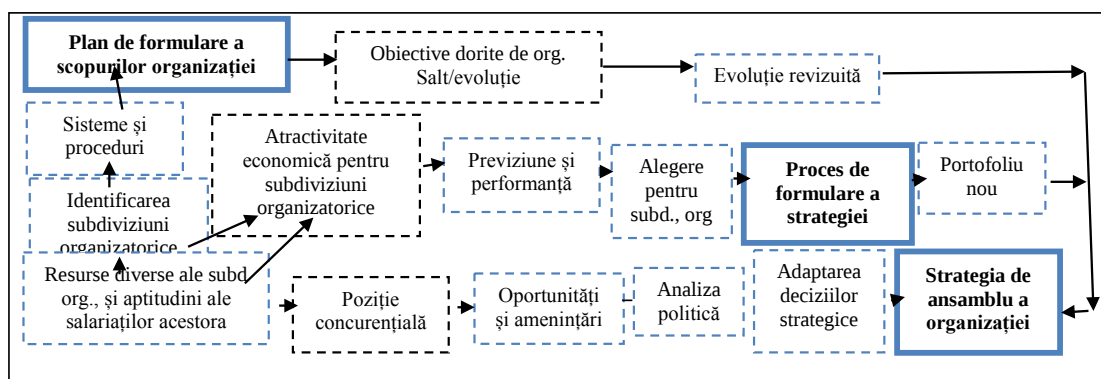
Primul **model de management strategic clasic** a apărut în deceniul șapte al secolului XX și a fost propus de Igor Ansoff, unul dintre pionierii planificării de management strategic. Conform ipotezei lui Igor Ansoff, întreprinderile trebuie să crească puternic pentru a-și putea îmbunătăți poziția în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



**Fig. 1.2. Model strategic (adaptat după Igor Ansoff)**

Sursa: Adaptată de autor în baza [46].

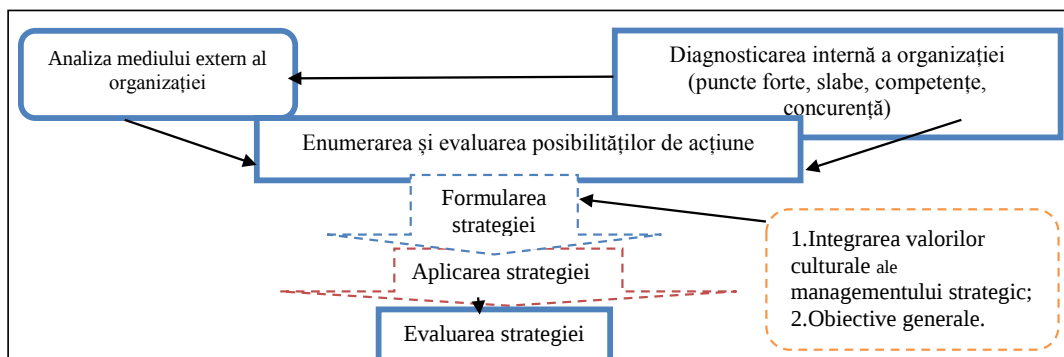
Un alt model strategic este propus de **G. Hofer și D. Schendel**, care conține trei etape importante: procesul de formulare a scopurilor organizației, procesul de formulare a strategiei și strategia de ansamblu a organizației care delimitează 3 tipuri de strategii: a firmei, economică și funcțională. Toate aceste etape sunt elucidate de autor în figura 1.3 [72 p.42, 88]. Autorii definesc un astfel de model de strategie drept strategie de ansamblu a organizației, care ține cont de influența complementară a factorilor endogeni și exogeni ai mediului ambiant asupra organizațiilor. Acest tip de model poate fi folosit în cadrul companiilor naționale de mari dimensiuni din Republica Moldova și România, cât și în cadrul societăților comerciale, mai dificil pot fi cuantificate la nivelul organizațiilor de dimensiune mică sau mijlocie [66].



**Fig. 1.3. Structura modelului strategic (adaptat după de G. Hofer și D. Schendel)**

Sursa: Adaptată de autor în baza [46].

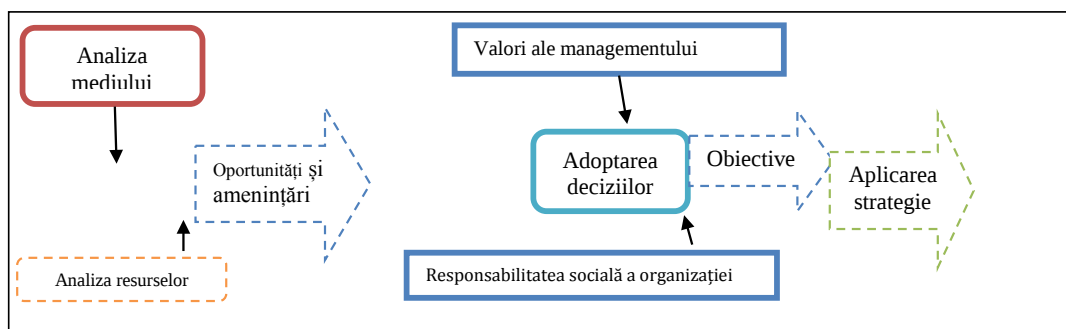
**Modelul LCAG (A.Learned, N.Christensen, J.Andrews, S.Guth)** al școlii de la Harvard surprinde prin analiza internă și externă a firmei, cunoscut sub numele de analiză SWOT. Rezultatele analizei mediului și ale diagnosticului intern determină posibilitatea enumerării și evaluării modalităților de acțiune posibile, ținând cont de avantajele și dezavantajele fiecăruia. Acest model, pentru prima dată, surprinde rolul complet al culturii în procesul de fundamantare, elaborare, implementare și evaluare a strategiei unei organizații precum și responsabilitatea socială a acesteia. Este recomandat spre utilizarea organizațiilor mari care sunt bine cunoscute determinanții culturii organizaționale și conturate formele concrete de manifestare a acesteia.



**Fig. 1.4. Structura modelului strategic LCAG**

Sursa: Elaborată de autor în baza [46].

Asemănător modelului LCAG, explicat mai sus, vine un alt model, prezentat de **Andrews K.**, care presupune că luarea deciziilor strategice constă în formularea în prealabil a scopurilor generale, în identificarea problemelor strategice majore, în alegerea celei mai bune soluții și punerea în practică a acesteia. Modelul propune formularea mai multor strategii alternative dezirabile, ceea ce poate reprezenta un avantaj în comparație cu alte modele care nu oferă această posibilitate de alegere. Acest tip de model poate fi utilizat în procesele strategice de către toate tipurile de organizații din România și Republica Moldova.



**Fig. 1.5. Structura modelului strategic Andrews K.**

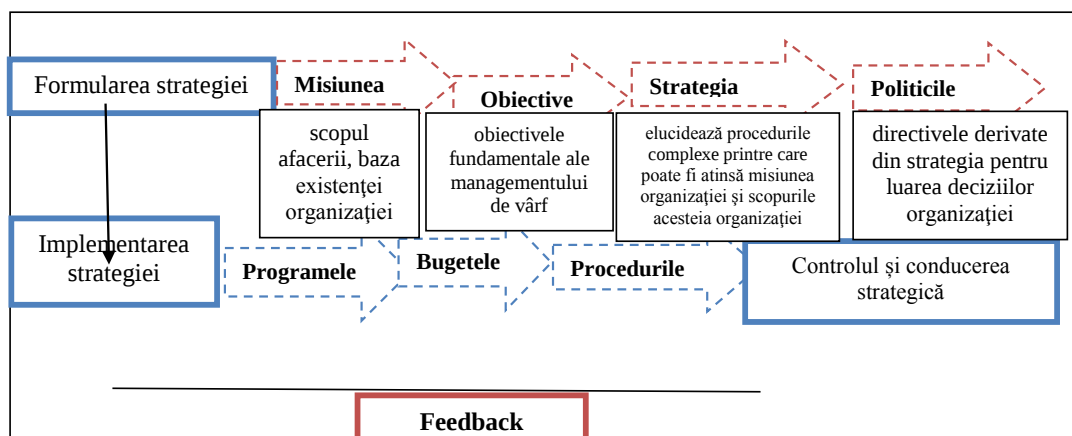
Sursa: Elaborată de autor în baza [46].

Un alt model, din categoria celor clasice, care respectă etapele și componentele procesului managementului strategic este propus de R. Daft. **Modelul de R. Daft** este bazat pe analiza SWOT, are ca element central redefinirea misiunii organizației și a scopurilor acesteia, pe baza identificării atuurilor, slăbiciunilor, amenințărilor și oportunităților care vin din mediul intern și extern. Analiza SWOT este o consecință a existenței și evaluării curente a organizației prin prisma misiunii, a țelurilor și a strategiilor anterioare. Noua misiune și noile scopuri contribuie la formularea de către managementul superior a celor trei tipuri de strategii: strategia de ansamblu a organizației, strategia pe domenii de activitate (subdiviziuni organizatorice) și strategia funcțională. Modelul se încheie cu etapa de implementare, care potrivit autorilor, necesită, în ordine: leadership, structură, resurse umane, control sistematic, tehnologii, sistem informațional.

Modelului lui **J. Carles** elucidează simplitatea și claritatea etapelor propuse în practica managementului strategic. Astfel, modelul propus de J. Carles pornește de la premisa că orientarea managerului, care propune strategia, este condiționată de mediul extern și intern al organizației,

care stau la baza realizării diagnosticului strategic, pe baza diferitelor metodologii. Programele corespund unor orientări pe termen scurt, care asigură flexibilitatea demersului strategic, fiind influențat de mediul intern, adică de condițiile create în organizație. Etapa de pilotare (îndrumare) presupune stabilirea unor instrumente și a unor indicatori de gestiune și control, mai ales bugetar. Ea nu se confundă cu leadership-ul, deja presupus în etapa de programare. Modelul se încheie cu etapa de evaluare, care adesea, conduce la modificarea viziunii managerului pentru problemele strategice ulterioare. Acest model poate fi propus pentru organizațiile de tip mare, mijlocii și mici, precum și celor care nu acționează în sfera comercială, dar au nevoie de un management performant [46].

Unul dintre cele mai relevante **modele strategice moderne**, în opinia noastră, cunoscute și utilizate de către conducătorii organizației, invocat de diferiți autori, este modelul lui **Wheelen și Hunger**. Conform acestora, formularea strategiei reprezintă procesul de transmitere a unor indicații valabile pe termen lung, care, în baza oportunităților și riscurilor asociate mediului extern, permit dezvoltarea companiei. Procesul este distribuit în patru faze și cuprinde următoarele elemente: Misiunea (Mission), Obiectivele (Objectives), Strategia (Strategy) și Politicile (Policies). Structura modelului managementului strategic este relatată în figura 1.6.



**Fig. 1.6. Structura modelului de management strategic, adaptat după Wheelen și Hunger, 2004**

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

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

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

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

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

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

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

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



**Fig. 1.7. Elementele modelului procesului de decizie strategică – modelul lui S. Oreal**  
 Sursa: Adaptată de autor în baza [46].

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

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

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

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

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

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

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

În tabelul 1.5 este prezentată, sintetic, necesitatea utilizării modelelor strategice, recomandate pentru organizații, în funcție de dimensiunea acestora (mici și mijlocii, respectiv mari), de modul de constituire (societăți comerciale) sau de domeniul în care acționează (comercial sau non-profit).

**Tabelul 1.5. Sinteza necesității utilizării modelelor strategice pentru organizații, în funcție de dimensiunea și tipul acestora**

| Modelul<br><br>Tipul de organizații         | Organizații<br>mici | Organizații<br>mijlocii | Organizații mari        |                            |
|---------------------------------------------|---------------------|-------------------------|-------------------------|----------------------------|
|                                             |                     |                         | Societăți<br>comerciale | Organizații non-<br>profit |
| Modele procesului de decizie strategică     |                     |                         |                         |                            |
| S. Oreal                                    |                     |                         | X                       | X                          |
| A. Desremaux                                | X                   | X                       | X                       | X                          |
| O. Nicolescu                                | X                   | X                       | X                       | X                          |
| Modele procesului de planificare strategică |                     |                         |                         |                            |
| A. Desremaux                                |                     |                         |                         | X                          |
| M. Marchesnay                               | X                   | X                       |                         |                            |
| G. A. Cole                                  |                     |                         |                         | X                          |
| H. Mintzberg                                |                     |                         | X                       | X                          |

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

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

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

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

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

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

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

*A. Premisele modelului strategic:*

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

- asigurarea continuității și asigurarea flexibilității procesului strategic.

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

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

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

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

c. **Precizarea modalităților de realizare a obiectivelor.** Un element important este *formularea modalităților (opțiunilor) strategice* care reprezintă analiza punctelor slabe și forte ale firmei, oportunitățile și pericolele în dezvoltarea acesteia, analiza cauzelor care determină ocuparea unui anumit loc în cadrul mediului ambiant. Astfel, managementul firmei este pus în situații de combinare a mai multor opțiuni strategice. Pentru a facilita alegeri raționale, se apelează, din ce în ce mai frecvent, la utilizarea matricelor. Modalitatea de implementare a acestor opțiuni strategice: se recomandă să ia în considerare principalele variabile exogene ce influențează comportamentul economic, comercial și managerial al firmei, intensitatea manifestării lor, precum și capacitatea de adaptare prin schimbare a întreprinderii.

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

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

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

- ✓ realitatea unui cost redus al produselor sau serviciilor (sub media costurilor din

ramura respectivă), care să conducă la un preț atractiv pentru cumpărători.

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

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

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

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

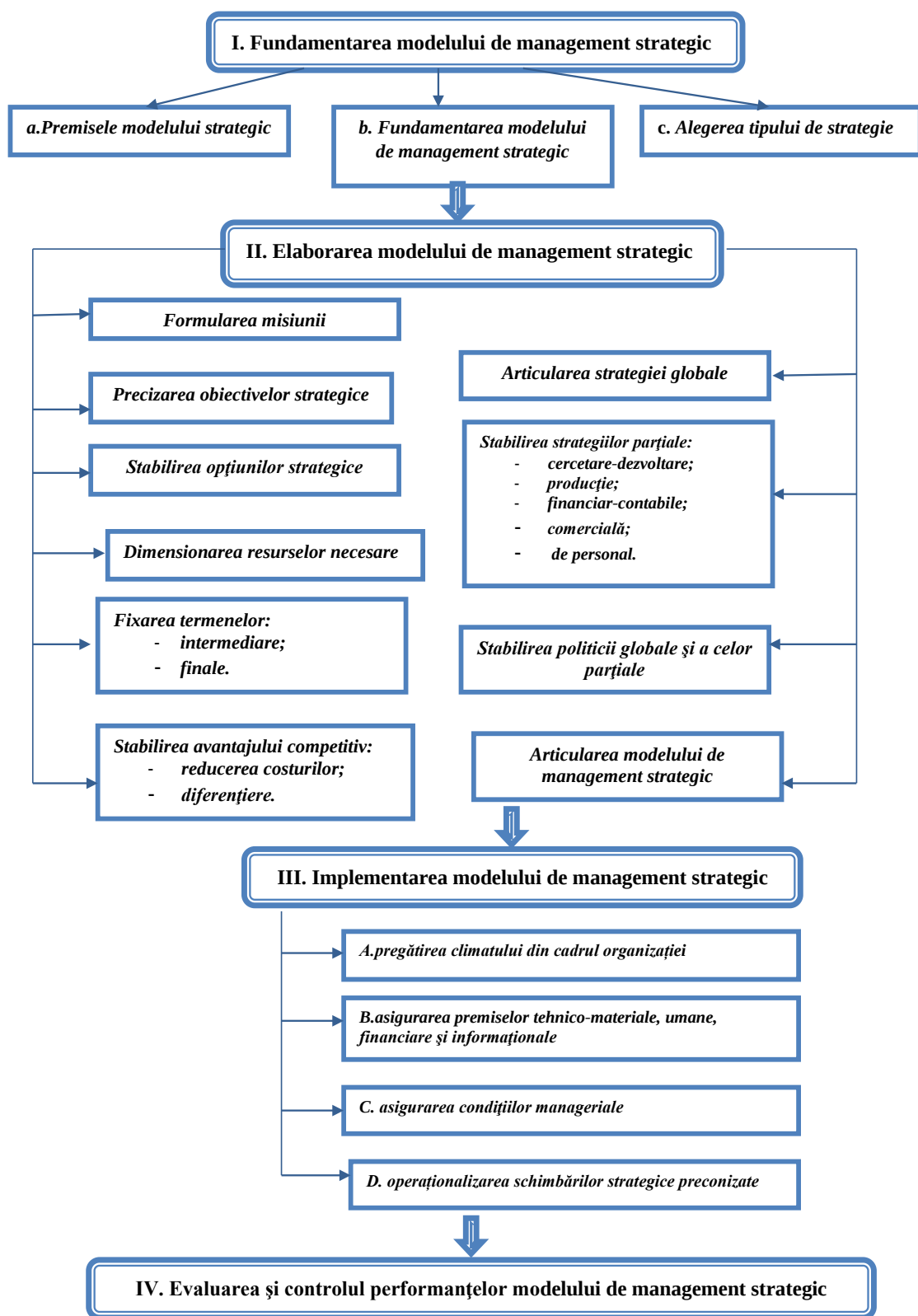
Astfel, în literatura de specialitate sunt regăsite următoarele tipuri de strategii stabilite pe domenii (în **Anexa 4** sunt descrise mai detaliat): Strategia de cercetare-dezvoltare; Strategiile funcționale de producție; Strategiile funcționale financiar-contabile; Strategiile de marketing; Strategiile funcționale de resurse umane [81, p.24, 99, p.271].

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

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

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

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



**Fig. 1.8. Etapele modelului de management strategic în cadrul organizațiilor**  
 Sursa: Elaborată de autor în baza [110, 81].

Formularea modelului de management strategic (Figura 1.8) constituie actul final indispensabil al procesului managementului strategic, care incumbă o înaltă responsabilitate și dă măsura capacității manageriale a factorilor de decizie strategică. Formularea modelului strategic reflectă, nemijlocit, claritatea concepției managementului de vârf al firmei cu privire la coordonatele majore ale activității și la performanțele care trebuie atinse.

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

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

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

### **1.3. Fundamentarea conceptului de microfinanțare prin prisma modelelor strategice în contextul dezvoltării durabile**

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

Literatura de specialitate reflectă o multitudine de definiții ale conceptului privind microfinanțarea. Noțiunea de microfinanțare a existat din tipurile străvechi și s-a dezvoltat de-a lungul mai multor secole în Asia, Africa și America, sub diferite forme de împrumuturi sau microcredite neoficiale. Din evul mediu și până în prezent conceptul de *microfinanțare* a cunoscut o evoluție la fel de bine ilustrată ca și termenul „strategie”.

În viziunea noastră, în tabelul 1.6 am sistematizat principalele etape ale evoluției conceptului de microfinanțare clasică. Astfel, analiza evoluției microfinanțării „clasice” permite să identificăm perioada de apariție a conceptului de microfinanțare, care coincide cu modelul și tipul de instituții de microfinanțare. Autorii analizează istoric formarea conceptului de microfinanțare în timp, de la individ sau grup de locuitori – la organizații de microcreditare, bănci de credite sau cooperative de credite – la organizații de microfinanțare bine structurate sub aspectul managementului strategic.

Conform datărilor istorice, modelul de microcreditare a fost înființat din cele mai vechi timpuri, având ca obiectiv principal acordarea de credite de mici dimensiuni: **microcredit** – *instrument de suport pentru persoanele sau grupurile sărace din mediul rural, sub forma unui împrumut de mică*

valoare, fără garanții pentru perioade mici de timp pentru a dezvolta o activitate economică.

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

**Tabelul 1.6. Evoluția microfinanțării „clasice” pe plan mondial**

| Perioada                           | Țara de origine / Modelul                                                     | Tipuri de grupuri/instituții                                                                                                                        | Tipuri de microcredite oferite                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Evol mediu                         | <b>India Africa de Vest, America de Nord, Indonezia</b>                       | Comercianți, Grupurile de economisire și creditare din localități mici (sate).                                                                      | "chit funds" (rotating savings and credit association) India, "fondurilor de chit" (asociația de economii și creditare rotative), "susus" din Ghana, și "pasanaku" din Bolivia, "tontines" în Africa de Vest, "tandas" din Mexic, "cheetu" în Sri Lanka sau "arisan" în Indonezia, precum și numeroase cluburi de economii și societăți de înmormântare. Oferă un împrumut sau credite mici pentru persoanele sărace din mediul rural fără garanții. |
|                                    | <b>1462 – Italia</b>                                                          | Călugăr italian, Barnabé de Terni, Monte di Pietà                                                                                                   | A fost creat primul magazin de amaneturi oficiale pentru a contracara practicile de împrumut.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                    | <b>1515 - Italia</b>                                                          |                                                                                                                                                     | Papa Leon X, a autorizat magazinele de amanet să perceapă dobânzi pentru acoperirea costurilor de operare.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Secolul al XVIII-lea și al XIX-lea | <b>(1700-1840) Irlanda, Modelul lui Jonathan Swift, (tatăl Gulliver-ului)</b> | Sistemul de Irlandez de fonduri (cele mai longevive organizații de microcredite)                                                                    | Oferă împrumuturi mici fermierilor săraci care nu au garanți. Ideea lui Swift a început încet, dar până în anii 1840 a devenit o instituție larg răspândită de aproximativ 300 de fonduri în toată Irlanda. Scopul lor principal era de a oferi mici împrumuturi cu dobândă mică pe un termen scurt. Sistemul oferea anual 20% de împrumuturi din totalul gospodăriilor irlandeze.                                                                   |
|                                    | <b>1864 – Germania, Modelul lui Friedrich Wilhelm Raiffeisen</b>              | Conceptul de uniune de credit a fost dezvoltat de Friedrich Wilhelm Raiffeisen, prima bancă cooperatistă de credit pentru fermieri.                 | Oferă credite și împrumuturi pentru fermieri din mediul rural care nu au acces la credite.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                    | <b>1865- Europa (Germania), America de Nord</b>                               | Diferite tipuri de instituții de microfinanțare cunoscute sub denumirea de Bănci Populare, Uniuni de Credit și Cooperative de Economii și Împrumut. | Oferă credite și împrumuturi pentru săracii din mediul rural și urban. (Mișcarea de cooperare se extinde rapid în țările din Europa).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                                    | <b>1880</b>                                                                   | În Franța, părintele Ludovic de Besse înființează uniunile de credit pentru oameni. (People's Credit Unions)                                        | În anii care urmează, statul francez lansează Crédit Agricole, bazat pe modelul Raiffeisen, ca o încercare de a reorganiza și sprijini sectorul agricol.                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                    | <b>1895- Indonezia</b>                                                        | Băncile de credite populare din Indonezia (the Indonesian People's Credit Banks (BPR) or The Bank Perkreditan Rakyat) – sistem de microfinanțare    | Oferă credite și împrumuturi pentru săracii din mediul rural și urban.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

Sursa: Elaborat de autor în baza [162].

Informația generalizată în tabelul 1.6 reflectă tangențele de abordare existente între diverse forme sau tipuri de microcredite. În secolul XIX, în Europa apare un număr diversificat de instituții de creditare și economisire, cunoscute sub denumirea de Bănci ale Poporului, Cooperative de credite și economisire. Toate aceste instituții erau atribuite, cu precădere, populației din mediul rural și persoanelor sărace din mediul urban [76, p.78].

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

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

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

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

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

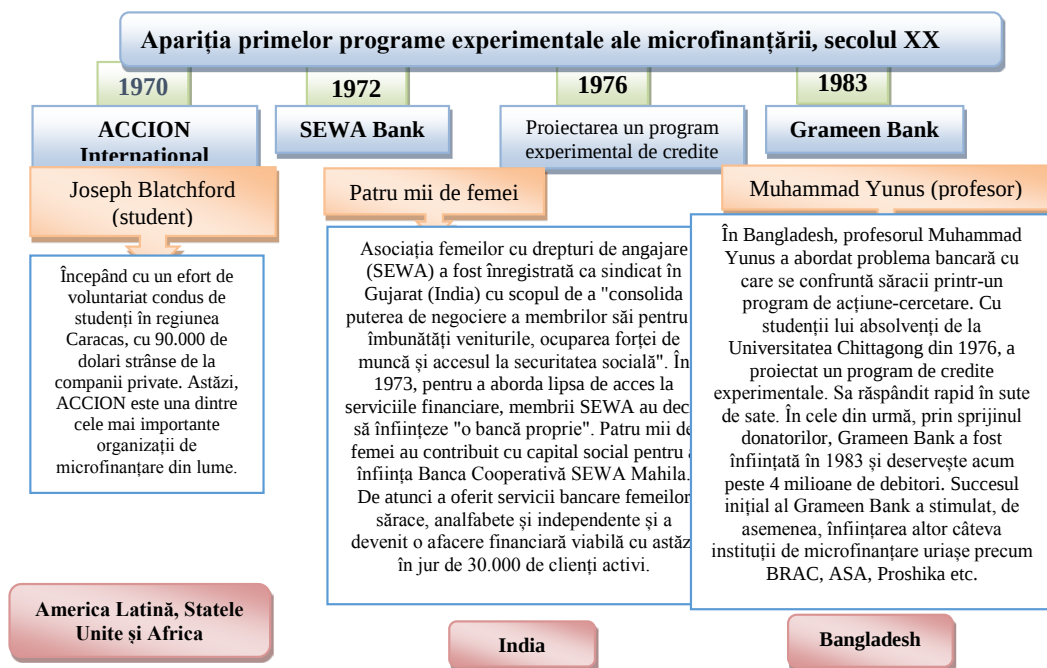
Din cele expuse anterior, modelul de microfinanțare „clasică” abordează foarte simplu activitatea de finanțare, care s-a dovedit eficientă în ajutarea oamenilor foarte săraci din întreaga lume pentru a-și îmbunătăți situația. Oamenii care trăiesc în sărăcie au nevoie de o gamă diversă de servicii financiare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

În urma cercetării desfășurate s-a constatat, *că pentru orice om sărac sau țară din lume subdezvoltată, principala sursă de finanțare exogenă a activității lor este microfinanțarea prin acordarea de microcredite. Din acest motiv, am considerat că abordarea modelului „clasic” al microfinanțării din antichitate până în secolul XIX evidențiază bunele practici privind creditarea oamenilor săraci de către diferite forme de microfinanțare (Bănci Populare, Uniuni de Credit și Cooperative de Economii și Împrumut) și analiza serviciilor financiare, oferite de către acestea, prezintă utilitate în demersul nostru științific.*

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

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

În urma acestui model, nu doar în Bangladesh, dar și în Brazilia și în alte țări au apărut mai multe programe experimentale de sprijinire a microfinanțării pentru grupuri mici de femei sărace în dezvoltarea unor micro-afaceri. Această formă de microfinanțare s-a bazat pe grupuri de credite solidare, fiecare membru al grupului garantează rambursarea creditului pentru toți ceilalți membri. Bineînțeles, aceste microîmprumuturi s-au concentrat exclusiv pe activități de finanțare care generează venituri [177] (în unele cazuri au fost însoțite de scheme de economisire) și se adresau persoanelor foarte sărace (adesea, se adresau femeilor) [76]. Primele programe experimentale ale microfinanțării, apărute la începutul sec. XX, au pus baza sistemului complex de activitate a microfinanțării. Perfecționate în timp, aceste programe activează cu succes și în prezent cu denumirea de bănci sau organizații de microfinanțare: **Banca Cooperativă SEWA**, **Banca Grameen** și **Organizația de microfinanțare ACCION**. Prezentarea primelor programe experimentale ale microfinanțării sunt redată și sintetizate în figura 1.9.



**Fig. 1.9. Primele programe experimentale ale microfinanțării “moderne”, sec. al XX-lea**  
Sursa: Elaborată de autor în baza [177].

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

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

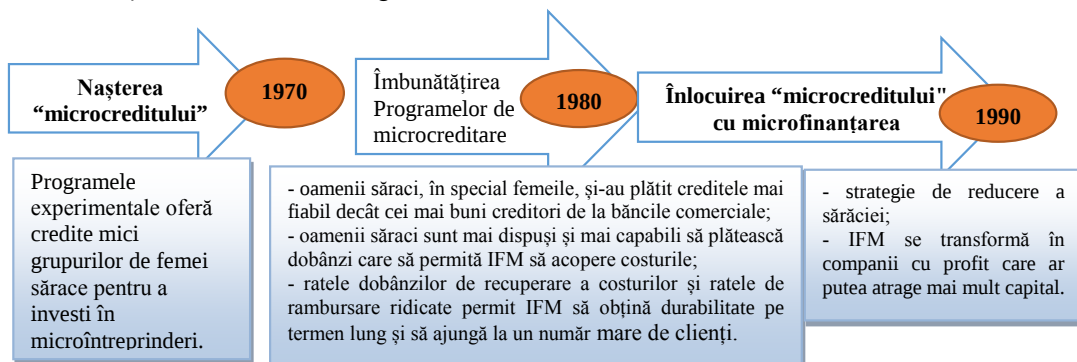
În perioada 1970-1980, politicile de creditare rurală au devenit nerentabile datorită productivității scăzute a muncii în gospodăriile din mediul rural și urban, cât și a nivelului scăzut de rambursare a împrumuturilor și costurilor administrative ridicate. Banca pentru Dezvoltare Agricolă a început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

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

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

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

Din cele expuse mai sus, evidențiem principalele premise de dezvoltare a instituțiilor de microfinanțare, sistematizate în figura 1.10.



**Fig. 1.10. Evoluția microcreditului și microfinanțării în perioada 1970-1990**

Sursa: Elaborată de autor în baza [177].

Trecând în revistă modelele conceptuale de microfinanțare și bazându-se pe ideile promovate, 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.

La nivel european, există diferite modele de microcreditare, sector care a început să se dezvolte din anul 2000 în partea occidentală, iar din anii 1990 – în partea centrală și estică. În partea occidentală – din cauza cadrului de reglementare strict, care permite doar băncilor să acorde credite, prevalează **modelul linkage**: organizații care susțin clienții și cooperează cu băncile la tragerea creditelor. Modelul linkage are anumite avantaje certe: în timp ce băncile obțin informații specifice pe segmentul de clienți și pot fi externalizate o parte din anumite costuri de operare, organizațiile nonprofit sprijină grupul-țintă inițial cu o gamă extinsă de produse în paralel cu învățarea tehnicilor bancare de scoring și de evaluare a clienților.

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

Prin urmare, în anii 1990-2000, evoluția modelelor de microfinanțare a fost rezultatul creșterii cererii de microcredite/împrumuturi din partea instituțiilor de microfinanțare, care a condus la dezvoltarea unui sector durabil. În baza acestei idei, experții CGAP (*Grupul Consultativ pentru a Asista Săracii*, grup în cadrul Băncii Mondiale, care reprezintă un centru de politici și cercetare, menit să promoveze accesul la finanțe pentru păturile social vulnerabile din lume) reflectă câteva principii care sintetizează un secol și jumătate de practică a microfinanțării. Acestea, în anul 2004, au fost enunțate de CGAP și adoptate de liderii G8 la Summitul G8, din 10 iunie 2004:

- Oamenii săraci au nevoie nu doar de împrumuturi, ci și de modalități de economisire, asigurări și servicii de transfer de bani;
- Microfinanțarea trebuie să fie utilă pentru gospodăriile sărace, ajutându-le să-și crească veniturile, să achiziționeze bunuri și/sau să se poată amortiza împotriva șocurilor externe;
- Microfinanțarea înseamnă integrarea nevoilor financiare ale persoanelor sărace în sistemul financiar central al unei țări;

- d. Donatorii trebuie să se concentreze pe consolidarea capacităților;
- e. Microfinanțarea ar trebui să măsoare și să-și prezinte performanțele atât financiare, cât și cele sociale [140, p. 60].

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

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

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

Sinteza abordărilor moderne ale microfinanțării, din perspectiva activității instituțiilor de microfinanțare strategică, este prezentată în tabelul 1.7.

**Tabelul 1.7. Sinteza abordărilor moderne ale „microfinanțării”**

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

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

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

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

Conform, comunicatului UE COM (2011) 609 Bruxelles, 6.10.2011 – Propunere de Regulament al parlamentului european și al Uniunii Europene pentru schimbări sociale și inovare socială, „întreprindere socială” este definită ca o întreprindere al cărei obiectiv principal este să producă mai degrabă un impact social decât un profit general pentru proprietarii și acționarii săi. Aceasta operează pe piață producând bunuri și servicii într-un mod antreprenorial și inovator și folosește surplusurile în principal pentru atingerea unor scopuri sociale. Este administrată într-un mod responsabil și transparent, implicându-i pe lucrători, clienți și părțile interesate vizate de activitățile sale economice. Prin urmare, „microcredit” este un împrumut în valoare de până la 25 000 EUR, iar „microîntreprinderea” este o întreprindere care angajează mai puțin de 10 persoane, inclusiv persoane care îndeplinesc activități independente, și a cărei cifră de afaceri și/sau bilanț anual total nu depășește 2 milioane EUR, în conformitate cu Recomandarea Comisiei 2003/361/CE din 6 mai 2003 privind definirea microîntreprinderilor și a întreprinderilor mici și mijlocii. Totuși, noțiunea de „microfinanțarea” include garanții, contragarantii, microcredite, capital propriu și cvasi capital acordate persoanelor și microîntreprinderilor [189].

Astfel, în UE, microcreditul este definit de către Comisia Europeană ca un împrumut rambursabil, cu o valoare de până la 25.000 euro, destinat dezvoltării antreprenoriatului și microîntreprinderilor (întreprindere cu mai puțin de 10 angajați și cifra anuală de afaceri sau bilanțul total anual nu depășește 2 milioane euro), persoanelor inactive sau șomerilor care doresc să înceapă o activitate economică pe cont propriu și care nu au acces la un împrumut bancar.

Impactul acestui tip de împrumut trebuie să fie dublu:

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

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

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

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

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

La 13 noiembrie 2007, Comisia Europeană a lansat o platformă de dezvoltare a sectorului de microfinanțare: "O inițiativă europeană de dezvoltare a microcreditelor în sprijinul creșterii și

ocupării", COM (2007) 708, care stabilește ca elemente definitorii ale microcreditului:

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

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

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

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

Prin urmare, Comisia Europeană definește **microcreditele** ca "extinderea de împrumuturi foarte mici (micro-credite), pentru întreprinderile din economia socială, pentru angajații, care doresc să devină lucrători independenți, pentru persoanele care lucrează în economia informală, șomeri și alții care trăiesc în sărăcie, și nu sunt considerați bancabili. Microfinanțarea contribuie la inițiativa economică și antreprenorială, la crearea de locuri de muncă și de auto-ocuparea forței de muncă, la dezvoltarea competențelor și incluziunii active a persoanelor, care suferă dezavantaje" [21].

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

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

- în primul rând, *microfinanțarea este sursa de servicii financiare pentru 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:

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

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

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

**Capitolul 2.**  
**MANAGEMENTUL STRATEGIC – PREMISĂ STRATEGICĂ DE DEZVOLTARE**  
**A INSTITUȚIILOR DE MICROFINANȚARE LA NIVEL NAȚIONAL ȘI**  
**INTERNAȚIONAL ÎN CONTEXTUL DEZVOLTĂRII DURABILE**

**2.1. Analiza experienței internaționale privind modelele de management strategic utilizate în sectorul de microfinanțare în contextul dezvoltării durabile**

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

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

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

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

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

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

combaterea excluziunii sociale. În tabelul 2.2 prezentăm pe scurt principalele diferențe dintre Europa de "Est" și "Vest".

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

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

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

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

La nivel european, criza economică a redus în mod considerabil volumul creditelor bancare, fapt ce a agravat problemele structurale cu care se confruntă grupurile defavorizate atunci, când încearcă să obțină acces la serviciile bancare. Deci, una dintre soluții o reprezintă microfinanțarea prin acordarea de microcredite, și anume împrumuturile sub 25000 EUR. Înainte de criză, în UE, cererea potențială de microcredite pe termen scurt era estimată la peste 700000 de împrumuturi noi, reprezentând aproximativ 6296 milioane EUR [93, p.4].

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

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

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

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

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

Comisia Europeană (Direcția Generală Politica Regională) în cooperare cu grupul Băncii Europene de Investiții și alte instituții financiare, în perioada de 2007-2014, inițiază acțiuni de sprijinire a instituțiilor de microfinanțare, de ocuparea forței de muncă și de incluziune socială. Aceste acțiuni se referă la promovarea instrumentelor strategice de microfinanțare, precum „Jasmine” (instrument de asistență tehnică), „Progress” și „EaSI Program”.

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

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

2. *Un alt instrument strategic de microfinanțare este Progress* – instituit prin Decizia nr. 1672/2006/CE care a fost lansat în martie 2010, în conformitate cu Decizia nr. 283/2010 a Parlamentului European și a Consiliului, pentru a facilita accesul întreprinderilor mici la microcredite (împrumuturi mai mici de 25000 de euro).

Instrumentul nu oferă fonduri direct antreprenorilor, ci sprijină furnizorii de microcredite, selecțai la nivelul UE, oferindu-le garanții, reducând, astfel, riscul unor eventuale pierderi și finanțare,

pentru a mări volumul de microcredite. Furnizorii de microcredite pot fi băncile publice sau private, instituțiile nebancare și organizațiile non-profit, care acordă microfinanțare.

De la crearea sa, programul Progress a contribuit la furnizarea de răspunsuri politice eficiente. Cadrul politic consolidat în conformitate cu noua strategie Europa 2020 implică o nevoie și mai mare pentru elaborarea unor politici bazate pe dovezi, astfel încât politicile și legislația Uniunii să se adapteze la provocările socio-economice. Succesorul programului Progress va sprijini Comisia în punerea în aplicare a sarcinilor sale:

- stabilirea faptelor și strângerea dovezilor referitoare la evoluțiile politice relevante;
- monitorizarea și raportarea cu privire la progresele înregistrate de statele membre în ceea ce privește prioritățile și obiectivele comune ale Uniunii;
- asigurarea aplicării eficiente și uniforme a legislației Uniunii;
- modernizarea legislației Uniunii privind condițiile de muncă, în conformitate cu principiile reglementării inteligente [189, p.3].

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

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

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

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

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

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

| Instrument de microfinanțare                   | % din bugetul total* | Obiectivul                                                                                                                                                                                                                                   | Participanții                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>PROGRESS</b>                                | 60                   | Modernizarea politicilor sociale și de ocupare a forței de muncă. (din care cel puțin 17% se alocă pentru promovarea experimentării sociale ca metodă de testare și pentru evaluarea soluțiilor inovatoare în vederea dezvoltării acestora.) | Țările UE, țările SEE, în conformitate cu Acordul SEE și țările AELS, țările candidate și potențial candidate la aderarea la UE, în baza acordurilor-cadru încheiate cu acestea.                                |
| <b>EURES</b>                                   | 15                   | Promovarea mobilității profesionale.                                                                                                                                                                                                         | Autoritățile naționale, regionale și locale, serviciile de ocupare a forței de muncă, organizațiile sociale partenere și alte părți interesate din țările UE și din țările SEE, în conformitate cu acordul SEE. |
| <b>Microfinanțare și antreprenoriat social</b> | 20                   | Facilitarea accesului la microfinanțare și încurajarea antreprenoriatului social.                                                                                                                                                            | Țările UE, țările SEE, în conformitate cu Acordul SEE și țările AELS, țările candidate și potențial candidate la UE, în conformitate cu acordurile-cadru încheiate cu acestea.                                  |

Restul de 5% din buget\* vor fi împărțiți între axe în fiecare an în funcție de prioritățile politice.

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

Conform, comunicatului UE, COM(2011)609 Bruxelles, 6.10.2011, prevăzute la articolul 4, cele mai importante obiective ale **axei EURES** sunt:

- să se asigure că ofertele și cererile de locuri de muncă și toate informațiile aferente sunt transparente pentru potențialii solicitanți și angajatori; acest lucru se realizează prin schimbul și difuzarea acestor informații la nivel transnațional, interregional și transfrontalier, utilizând formulare standard de interoperabilitate;
- să creeze servicii pentru recrutarea și plasarea lucrătorilor în câmpul muncii prin compensarea ofertelor și cererilor de locuri de muncă la nivel european; acest obiectiv acoperă toate etapele plasării, de la pregătirea în faza anterioară recrutării până la asistența ulterioară recrutării în vederea integrării cu succes a solicitantului pe piața muncii; aceste servicii includ programe specifice de mobilitate, destinate să ocupe posturile acolo unde au fost identificate lipsuri pe piața muncii și/sau să ajute anumite grupuri de lucrători cum sunt tinerii.

Astfel, țările care pot participa la axa EURES sunt statele membre ale UE și țările membre ale AELS și SEE. Accesul la axa EURES este deschis tuturor organismelor, actorilor și instituțiilor publice și private, desemnate de un stat membru sau de Comisie, care îndeplinesc condițiile de participare la rețeaua EURES, în conformitate cu Decizia 2003/8/CE a Comisiei. Aceste organisme și organizații includ în special: autorități naționale, regionale și locale; servicii de ocupare a forței de muncă; organizații sociale partenere și alte părți interesate [189, p.23].

Ca și în cazurile precedente, axa – **Microfinanțare și antreprenoriat social** are accesul deschis la finanțare organismelor publice și private înființate la nivel național, regional sau local în țările membre ale AELS și SEE, țările candidate și potențial candidate, care acordă în țările respective: microfinanțări pentru persoane și microîntreprinderi și finanțări pentru întreprinderile sociale. Cu excepția acțiunilor comune, creditele financiare alocate axei Microfinanțare și antreprenoriat social acoperă costul întreg al acțiunilor implementate prin intermediul instrumentelor financiare, inclusiv plata obligațiilor către intermediarii financiari, cum sunt

pierderile din garanții, comisioanele de gestionare ale instituțiilor financiare internaționale care gestionează contribuția Uniunii, precum și orice alte costuri eligibile.

Uniunea Europeană (UE) sprijină furnizorii de microcredite prin programul Ocuparea forței de muncă și inovare socială (EaSI), precum și prin Fondul social european (FSE). Pentru următorul cadru multianual (2021-2027), se preconizează că angajamentul UE față de sectorul microfinanțării va continua prin programele InvestEU și FSE +.

O nouă definiție, care va influența implementarea noilor instrumente UE pentru sprijinirea sectorului (de exemplu, InvestEU), poate fi găsită în regulamentul FSE + astfel, microfinanțarea include garanții, microcredite, capitaluri proprii și cvasi-echitate, însoțite de serviciile de dezvoltare a afacerilor însoțitoare: cum ar fi sub formă de consiliere individuală, instruire și îndrumare, extinsă pentru persoane și microîntreprinderi care întâmpină dificultăți în accesarea creditului în scopul activităților profesionale și / sau generatoare de venituri [190].

Anterior, microcreditele erau limitate la împrumuturi de până la 25.000 EURO, dar noua definiție propusă de asociațiile europene de microfinanțare EMN și MFC în cadrul Fondului Social European Plus (FSE+), care va continua programele curente de microfinanțare în perioada următoare de programare, 2020-2027, face referire la o valoare maximă a împrumutului de până la 50.000 EURO. Astfel, valoare medie a împrumutului de până la 150% din Venitul Național Brut per locuitor, acompaniată de servicii de educație financiară și/sau de dezvoltare a afacerii, este considerată în general ca microîmprumut cu impact notabil în incluziunea socială și financiară a beneficiarilor. Din definiție se pot distinge două tipuri principale de microcredite:

- (1) microcreditul pentru uz personal, care vizează îmbunătățirea capacității de angajare a împrumutatului, destinat pentru finanțarea serviciilor de educație, îmbunătățirea condițiilor de locuit, acces la servicii medicale etc.
- (2) microcreditul de afaceri, care finanțează activitățile generatoare de venituri, utilizat pentru crearea și/sau extinderea activităților generatoare de venit ale întreprinzătorilor individuali și ale micilor fermieri sau ale microîntreprinderilor, respectiv finanțarea investițiilor în active productive și/sau capital de lucru, precum și pentru auto angajare și/sau creare de locuri de muncă.

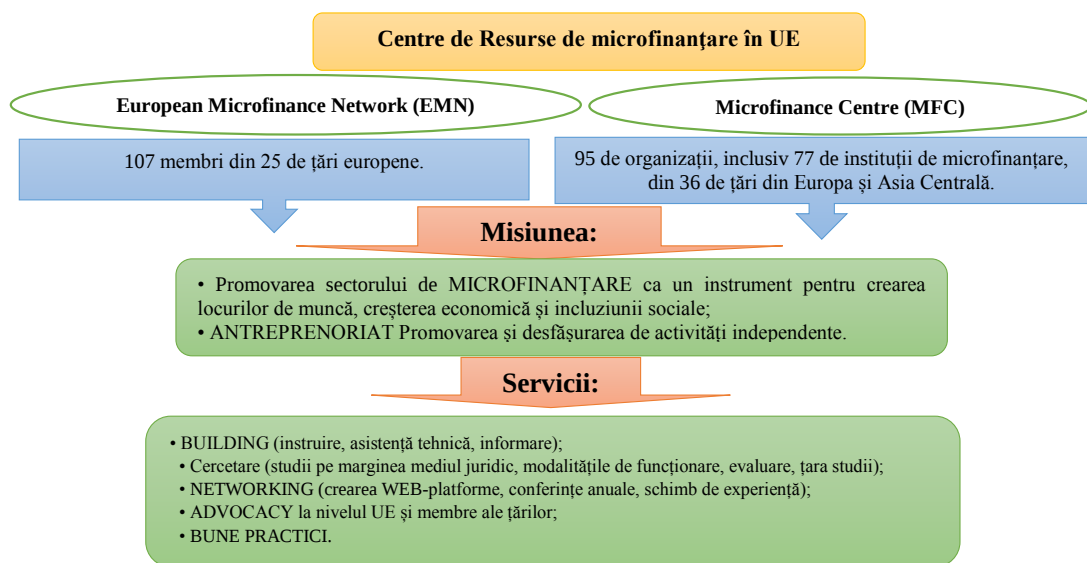
În categoria microcreditelor pentru finanțarea investițiilor în active productive sunt incluse și produsele financiare de leasing, iar în cea a microcreditelor pentru finanțarea capitalului de lucru, produsele financiare de factoring și scontare [191].

Astfel, **Fondul Social European+ (FSE+)** își propune să sprijine statele membre să: abordarea crizei cauzate de pandemia de coronavirus; atinge niveluri ridicate de ocupare a forței de muncă și protecție socială echitabilă; să promoveze o forță de muncă calificată și rezistentă, pregătită pentru tranziția către o economie verde și digitală. Acest program, FSE+ finanțează punerea în aplicare a principiilor pilonului european pentru drepturile sociale prin acțiuni în domeniul ocupării forței de muncă, educației și competențelor și incluziunii sociale [192].

*Conform regulamentului (UE) 2021/1057 al Parlamentului European și al Consiliului din 24 iunie 2021 de instituire a Fondului social european Plus (FSE+), obiectivul general al programului este sprijinirea dezvoltării sistemelor adecvate de protecție socială și a politicilor pieței muncii, promovarea mobilității geografice și creșterea oportunităților de angajare prin dezvoltarea unei piețe a muncii deschise, creșterea disponibilității și accesibilității microfinanțării pentru grupurile vulnerabile și microîntreprinderi și creșterea accesului la finanțare pentru întreprinderile sociale [193].*

Această interpretare stabilește domeniul de aplicare al sprijinului acordat de UE pentru microcredit. În schimb, nu există o reglementare armonizată privind microcreditul la nivelul statului membru, deoarece aceasta este lăsată la inițiativa legiuitorului național sau la practica actuală a pieței.

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 Europeană de Microfinanțare – European Microfinance Network-EMN*. În figura 2.1 este ilustrată structura și caracteristica centrelor de resurse de microfinanțare din UE.



**Fig. 2.1. Structura și caracteristica centrelor de resurse de microfinanțare din UE**

Sursa: Elaborată de autor în baza [160, 127, 144].

Prin urmare, Centrul de microfinanțare (MFC) este un centru și o rețea de resurse de microfinanțare regionale, înființat în Polonia în anul 1998. Conform raportului de activitate al MFC din anul 2021, centrul reunește 95 de organizații, inclusiv 77 de instituții de microfinanțare (dintre care și Republica Moldova reprezentată de OCN Microinvest și OCN Smart Credit), din 36 de țări din Europa și Asia Centrală. Prin urmare, centrul MFC oferă servicii de microfinanțare la peste un milion de clienți cu venituri reduse. Până în anul 2019, misiunea centrului era de a contribui la reducerea sărăciei și dezvoltarea potențialului uman prin promovarea unui sector de microfinanțare orientat social și durabil, care oferă servicii financiare și non-financiare adecvate prin cercetare strategică și bunele practici ale sectorului [144]. Iar din anul 2021 misiunea centrului are ca obiectiv împuternicirea populației și comunitățile prin finanțare socială durabilă.

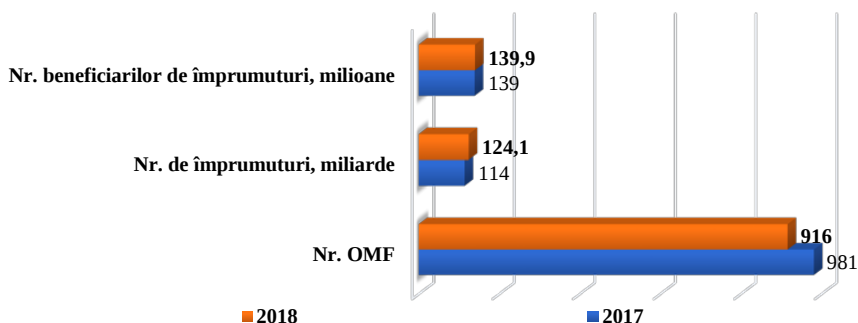
Rețeaua de microfinanțare europeană – *European Microfinance Network (EMN)* este organizație non-guvernamentală cu sediul la Bruxelles și are drept scop: promovarea instrumentului de microfinanțare ca instrument de combatere a excluziunii sociale și financiare în Europa prin activități independente și crearea microîntreprinderilor. Conform rapoartelor de activitate ale EMN, la sfârșitul anului 2019, rețeaua a avut un total 107 membri din 25 de țări europene. În anul 2021, membrii rețelei de microfinanțare s-a redus până la 92 de membri din 25 de țări din UE.

În decembrie 2020, în cadrul rețelei EMN a fost înregistrată Asociația Română de Microfinanțare (RMFA), la inițiativa a 14 instituții de microfinanțare românești cu sprijinul proiectului MFC „Rețele de ONG-uri la nivel UE active în promovarea incluziunii sociale și reducerea sărăciei sau microfinanțare și finanțare a întreprinderilor social” [191].

Activitatea rețelei este sprijinită și de partenerii și membrii corporativi, organizații precum; rețelele naționale, mediul academic, furnizorii de servicii din acest sector sau băncile implicate în problemele europene de microfinanțare și care sprijină dezvoltarea microfinanțării în Europa [127].

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

Conform datelor prezentate de Rețeaua de microfinanțare europeană în Barometrul anului 2018 și 2019 (Figura 2.2), observăm că peisajul global al sectorului de microfinanțare se caracterizează printr-o tendință de creștere la sfârșitul anului 2018 comparativ cu anul 2017. Astfel, OMF au atins un număr estimat de 139,9 mil. de clienți cu venituri mici, dintre care 80% sunt împrumuturi destinate pentru femei și 65% bărbați. Portofoliu de împrumuturi acordate a atins valoarea de 124,1 mlrd. USD în anul 2018, în creștere cu 9% față de 2017, iar numărul de instituții de microfinanțare a scăzut de la 981 de instituții la 916 în anul 2018.



**Fig. 2.2. Structura sectorului de microfinanțare global, în perioada 2017-2018, USD**

*Sursa: Elaborată de autor în baza [143].*

În ultimul deceniu, instituțiilor de finanțare în microfinanțare (OMF) la nivel global, și-au îmbunătățit indicatorii de eficiență. În pofida unui deceniu marcat de o creștere accentuată a costului de împrumuturi, care au înregistrat de la 68,4 miliarde USD în 2009 la 106,7 miliarde USD în 2018 (cu o creștere de 56%), rata cheltuielilor operaționale a scăzut cu 2,7 p.p. în 2018. În perioada 2009 - 2018, OMF au înregistrat, de asemenea, o creștere a profiturilor din active cu 1,3 p.p. și capitaluri proprii cu 2,9 p.p.

În anul 2017, portofoliul total de împrumuturi rămâne concentrat în cadrul instituțiilor lider globale la fel ca în anii precedenți. Cele mai mari 100 de instituții OMF (clasate după portofoliul de împrumuturi acordate de către OMF) reprezintă 76% atât din partea beneficiarilor, cât și din portofoliul de împrumuturi (similar anului 2016), ajungând la 87 mlrd. USD în împrumuturi pentru 108 milioane de debitori. În pofida acestei încetiniri în ceea ce privește

atragera de noi clienți, unele OMF profită de o bază de utilizatori digitali cu bani mobili, aflată în creștere. În anul 2017, un sondaj MIX al Instituțiilor de finanțare în microfinanțare (IFM) a arătat, că 61% au implementat canale alternative de livrare pentru a ajunge la clienți, începând cu agenți și bancomate și terminând cu telefoane mobile. Din total, 40% de IFM au dezvoltat deja canale de bani mobili, iar alte 20% au fost testate în mod pilot. În plus, în conformitate cu GSMA din 2017 și raportul privind starea industriei banilor mobili, accesul și utilizarea banilor mobili au crescut la rate de două cifre [143].

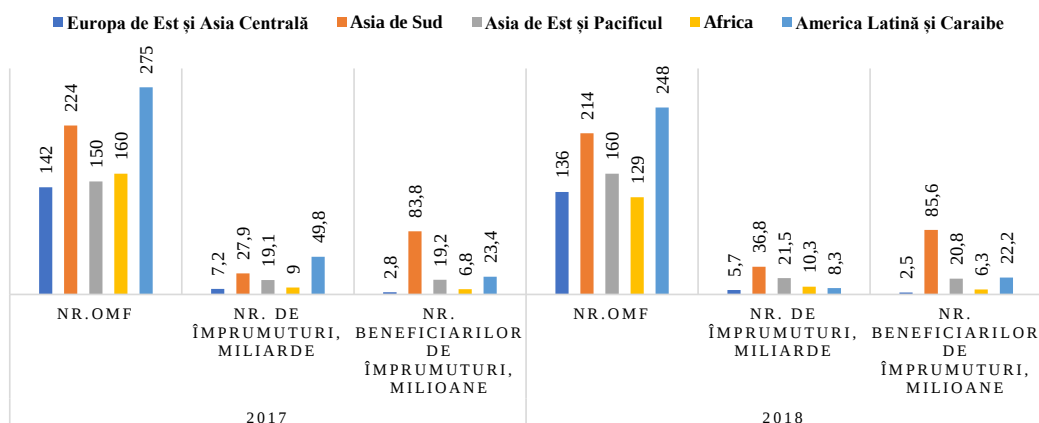
**Tabelul 2.5. Topul 10 țări din lume după numărul de beneficiari și împrumuturi OMF, anul 2017**

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

Sursa: Elaborat de autor în baza [143].

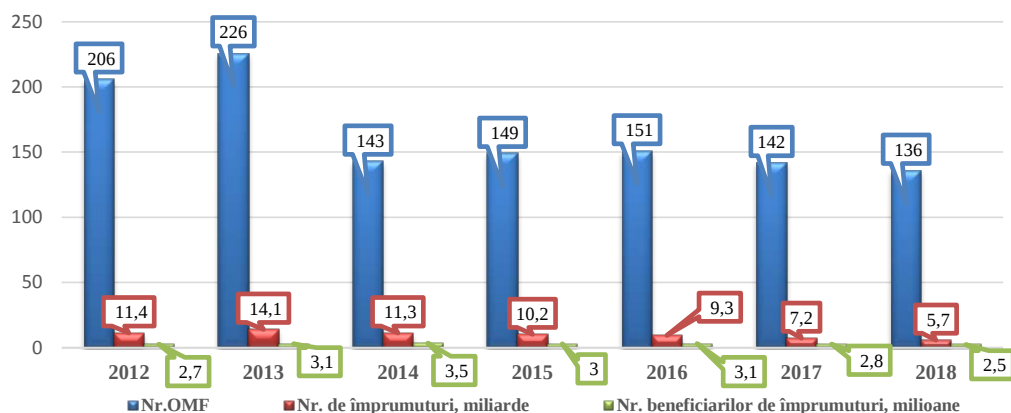
În anul 2018, la nivel regional (Figura 2.3), Asia de Sud continuă să domine microfinanțarea globală cu cele trei țări de top din lume după numărul de beneficiari și împrumuturi: India, Bangladesh și Vietnam. Astfel, numărul de beneficiari de împrumuturi a însumat 85,6 miliarde USD, acest număr a crescut mai rapid decât în alte regiuni cu 13,8% în 2018 față de 2017, dintre care 89% de beneficiari sunt de sex feminin. Deși reprezintă aproape două treimi din debitorii globali, Asia de Sud este doar a doua în ceea ce privește portofoliul de credit, cu o sumă restantă estimativă de 36,8 miliarde USD în 2018.

Prin urmare, regiunea America Latină și Caraibe reprezintă doar 44% din totalul portofoliului sectorului de microfinanțare la nivel global, cu 48,3 miliarde USD de împrumuturi și 248 de instituții de microfinanțare. Această regiune este a doua cu cea mai mare din punct de vedere al numărului de beneficiari de împrumuturi, cu o valoare de 22,2 milioane de clienți în 2018, în descreștere cu 0,3% față de 2017. America Latină și Caraibe continuă să fie caracterizată de o rată scăzută de penetrare în zonele rurale. Astfel, în 2018 instituțiile de microfinanțare din regiune sunt cele mai puțin orientate spre mediul rural, reprezentând doar 23% din clienții lor.



**Fig. 2.3. Structura sectorului de microfinanțare pe regiuni, în perioada 2017-2018, USD**  
 Sursa: Elaborată de autor în baza [143].

În anul 2018, țările din Europa de Est și Asia Centrală s-au confruntat cu încă un an dificil după anii de criză 2015-2016. Totuși, după un an de contracție (în anul 2016 -11,1% față de anul precedent), în anul 2018, portofoliul de împrumuturi a scăzut cu 39%, și numărul beneficiarilor de împrumuturi a prezentat o tendință de descreștere cu 19,3% față de 2016. Aceste descreșteri se datorează, în mare parte, normelor mai stricte de reglementare, aplicate în anul 2016 în Azerbaidjan și Tadjikistan, care au dus la revocarea anumitor licențe ale OMF pentru a diminua mobilizarea în anul 2017. Tadjikistanul, în această perioadă, a înregistrat o creștere mică a debitorilor (+2,8%), iar baza debitorilor din Azerbaidjan a scăzut cu peste un sfert, dar portofoliul de credite cu -15% în 2017.



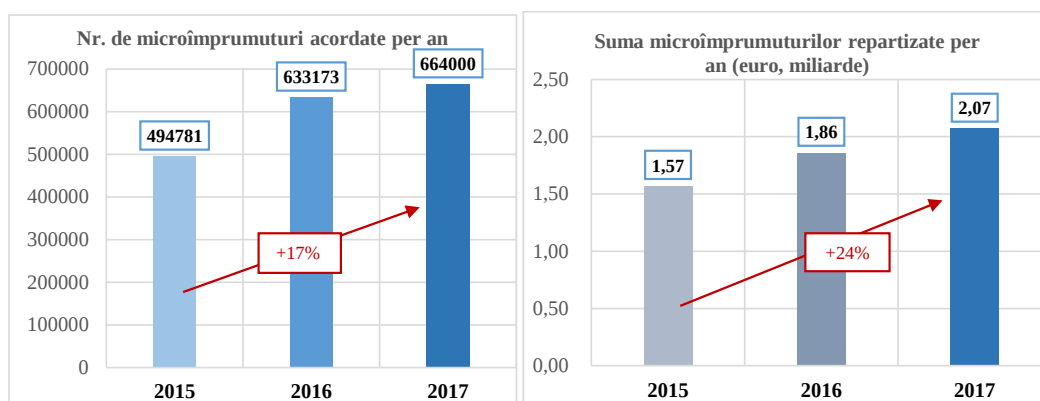
**Fig. 2.4. Structura sectorului de microfinanțare din Europa de Est și Asia Centrală, în perioada 2012-2018, EURO**

Sursa: Elaborată de autor în baza [143].

Sectorul de microfinanțare din Europa este caracterizat drept un sector relativ tânăr și eterogen, cu o tendință de creștere ai principalilor indicatori de activitate. Conform studiului realizat, în anul 2017, de Rețeaua Europeană de Microfinanțare (EMN) și Centrul de Microfinanțare (MFC), cererea pentru microîmprumuturile pentru afaceri în UE-28 a constituit 2,7

milioane euro și a fost evaluat cu un potențial total de piață pentru microcreditul de afaceri de 2,7 milioane de cereri de împrumut în UE-28, rezultând un volum total de 17,4 miliarde de euro a cererii potențiale de microcreditare în anul 2016. Acest fapt denotă necesitatea unor împrumuturi accesibile pentru întreprinderile mici de la actorii din sectorul bancar și nebancar, inclusiv și de la furnizorii de finanțare alternativă.

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



**Fig. 2.5. Tendința microîmprumuturilor în Europa, în perioada 2015-2017, EURO**

*Sursa: Elaborată de autor în baza [143].*

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

În urma analizei efectuate, concluzionăm că OMF din Europa încă mai au nevoie de sprijin public și privat adecvat pentru a asigura o extindere mai largă a celor deserviți, îmbunătățirea constantă a capacității instituționale și menținerea în prim-plan a inovării sociale și tehnologice. Pentru a-și îndeplini mandatul de 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.

Piața de microcredit și mediul de reglementare în care operează OMF-uri nebancare este extrem de eterogenă în țările europene. În ultimii 20 de ani, șapte țări au decis - cu diferite modalități - să adopte legea privind microcreditul: patru state membre ale UE, o țară candidată și două țări

potențiale candidate. Cea mai veche reglementare privind microcreditul a fost introdusă în Franța în anul 2001, urmată de Bosnia și Herțegovina (2006) și Kosovo (2008). Italia și Portugalia au adoptat o lege în anul 2010, deși Italia a aplicat regulile patru ani mai târziu. Cea mai recentă reglementare a fost adoptată în Muntenegru în anul 2017.

Reglementarea privind microcreditul a fost adoptată cu abordări diferite în aceste țări. În Franța, Italia, Kosovo, Bosnia și Herțegovina și Portugalia, legislația stabilește domeniul de aplicare și regulile pentru furnizarea de microcredite și introduce o categorie distinctă pentru OMF-uri nebancare. Aceștia sunt furnizori specializați de microcredite care pot funcționa numai în anumite condiții stabilite de lege.

Prin urmare, în cazul Franței, Italiei și Kosovo, reglementarea privind microcreditele este încorporată în legea instituțiilor financiare-bancare. În Bosnia și Herțegovina și Portugalia, reglementarea instituțiilor de microfinanțare constă fie într-o singură lege sau decret care acoperă furnizarea de microcredite în țară. În schimb, România și Muntenegru: OMF-urile pot oferi o gamă largă de produse financiare, printre care se menționează în mod explicit microcreditul. Un element comun în aceste cadre de reglementare este că supraveghetorul OMF-urilor nebancare este Banca Națională. Informațiile privind punerea în aplicare a legislației sunt prezentate în tabelul 2.6.

**Tabelul 2.6. Reglementarea specifică pentru furnizorii de microcredite în UE**

| Țara                                | Acte legislative                                                                                                                                                   | Anul | Autoritatea de supraveghere                                                                     | Tipuri de microcredite acordate/ suma/ termenul                                                                                                                     |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b><i>Franța</i></b>                | Codul monetar și financiar                                                                                                                                         | 2001 | Banca Centrală (ACPR, 'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution')                       | 1. Microcredit profesional 12.000 EUR – pe 5 ani;<br>2. Microcredit personal 5.000 EUR - 5 ani                                                                      |
| <b><i>Italia</i></b>                | Legea consolidată a băncilor                                                                                                                                       | 2010 | Banca Italiei                                                                                   | 1. Microcredit antreprenorial 25.000 EUR (+ 10.000 EUR în cazuri speciale) 7 ani (sau 10 ani);<br>2. Microcredit social 10.000 EUR - 5 ani                          |
| <b><i>Portugalia</i></b>            | Decretul legislativ nr. 12/2010 și Ordonanța nr. 1315/2010                                                                                                         | 2010 | Banca Portugaliei                                                                               | Microcredit de afaceri 25.000 EUR Nu este definit în lege termenul                                                                                                  |
| <b><i>România</i></b>               | Legea privind instituțiile financiare nebancare (nr. 93/2009) Regulamentul nr. 5/2012                                                                              | 2009 | Banca Națională a României                                                                      | Microcredit - Nu este definit în lege suma și termenul                                                                                                              |
| <b><i>Muntenegru</i></b>            | Legea cu privire la leasing financiar, factoring, cumpărare de creanțe, micro-creditare și operațiuni de garantare a creditului                                    | 2017 | Banca Centrală a Muntenegrului                                                                  | 1. Microcredit de afaceri: 30.000 EUR pentru microcredit pentru antreprenori și 50.000 EUR pentru microcredit către IMM-uri.<br>2. Microcredit personal -20.000 EUR |
| <b><i>Bosnia și Herțegovina</i></b> | Legea privind Federația Organizațiilor de Microcredit Bosnia și Herțegovina (nr. 59/06) și Legea privind organizațiile de microcredit Republica Srpska (nr. 59/06) | 2006 | Agencia bancară a Federației din Bosnia și Herțegovina; și Agenția bancară din Republica Srpska | 1. Fundația Microcredit: 5.106 EUR (10.000 KM)<br>2. Firma Microcredit: 25.532 EUR (50.000 KM)                                                                      |
| <b><i>Kosovo</i></b>                | Legea cu privire la bănci, instituții de microfinanțare și instituții financiare nebancare (nr. 04 / L-093                                                         | 2008 | Banca Centrală a Kosovo                                                                         | 25.000 EUR                                                                                                                                                          |

Sursa: Elaborată de autor în baza [42].

În Franța, Italia și Muntenegru, legiuitorul a definit două produse cu condiții și obiective unice: microcredite de afaceri și personale. Legislația italiană și franceză sunt foarte specifice atât în condițiile produselor microcreditare (în ceea ce privește valoarea și termenul împrumutului, plafonul dobânzii), cât și obiectivele politicii lor (scopul împrumutului și al beneficiarilor săi). În schimb, legea din Muntenegru este mai puțin prescriptivă și își limitează domeniul de aplicare la definirea sumelor maxime de împrumut pentru microcreditele de afaceri și personale.

Dimensiunea maximă atât pentru microcreditul de afaceri cât și pentru cel personal este mai mică în Franța, comparativ cu Italia (jumătate din dimensiune) și Muntenegru (o pătrime din dimensiune). Având în vedere profilul clienților de microcredit din Franța, scopul împrumuturilor și natura organizațiilor care pot oferi microcredit, abordarea franceză pare deosebit de concentrată pe nevoile celor mai vulnerabili clienți. Mărimea medie a unui împrumut onorific în Franța variază între 9.700 și 30.000 EUR, conform instituției emitente. Aceasta compensează dimensiunea relativ mică a microcreditului în Franța, care este limitată la 12.000 EUR. În Muntenegru, luând în considerare dimensiunea maximă a microcreditului și puterea de cumpărare mai mică în comparație cu Italia și Franța, legislația permite OMF-urilor să răspundă unui spectru mai larg de clienți, care include IMM-uri cu împrumuturi de afaceri până la 50.000 EUR și persoane fizice cu împrumuturi personale până la 20.000 EUR. Abordarea italiană este mai aproape de cazul francez decât de mediul muntenegrean. De fapt, deși pragurile de microcredit sunt mai mari în Italia decât în Franța, segmentul principal vizat în dreptul italian este populația vulnerabilă (întreprinzători mici și persoane excluse din punct de vedere social și financiar), iar OMF încearcă să echilibreze obiective sociale și durabile [42].

În urma relatării de mai sus venim cu concluzii cu privire la reglementarea instituțiilor financiare nebancare (specializate în creditare) în Franța, nu beneficiază de o reglementare distinctă în dreptul francez. Însă, în categoria mai largă a instituțiilor de credit există o subcategorie ce cuprinde entități numite „societăți financiare” – acestea neavând capacitatea de a accepta depozite cu o scadență mai mică de doi ani. Includerea societăților financiare în clasa instituțiilor de credit are ca efect aplicarea unui cadru de reglementare mult mai strict, specific instituțiilor ce acceptă depozite sau alte fonduri rambursabile de la public. Ca rezultat, apreciem că reglementarea franceză nu prezintă gradul de flexibilitate necesar pentru dezvoltarea cât mai amplă a sectorului activităților de creditare desfășurate cu titlu profesional. Iar conceptul de instituții financiare specializată în creditare este recunoscut și reglementat de dreptul italian, care denumeste aceste entități – intermediari financiari. Acestea nu fac parte din categoria instituțiilor de credit, fiind totuși reglementate strict sub numeroase aspecte. Apreciam acest tip de reglementare nu corespunde riscurilor pe care le presupunem o entitate fiind însă preluată și de legiuitorul român [8, p.163].

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

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

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

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

**Modelul de management strategic al sectorului de microfinanțare francez.** *Asociația pour le Droit à l'Inițiativa Economique (ADIE)* a fost creată în anul 1989, în Franța. Sursa de inspirație a fost „Băncile pentru săraci”, care au crescut în țările în curs de dezvoltare în anii șaptezeci, în special Banca Grameen din Bangladesh. ADIE este o asociație non-profit care vizează persoanele aflate în șomaj sau persoanele care beneficiază de alocații sociale în Franța. Cu 22 de birouri regionale și 112 birouri locale și 380 de puncte de contact, ADIE a plătit (la 31 decembrie 2006) 43747 de credite și a contribuit la crearea a 37349 de întreprinderi, începând cu anul 1989. Rata de pierdere la sfârșitul anului 2006 este de 2,97%, iar 64% din întreprinderi continuau să lucreze după doi ani. Datorită informațiilor rapide despre ratele neplătite, monitorizarea riscurilor a fost redusă de la 10-60 de zile până la două zile. ADIE a fost în măsură să-și extindă parteneriatele cu băncile comerciale. În plus, personalul ADIE și voluntarii oferă consultanță de afaceri post-împrumut microantreprenorilor în domeniul managementului afacerilor, formalități administrative, de marketing și consultanță juridică [128, 167].

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

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

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

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

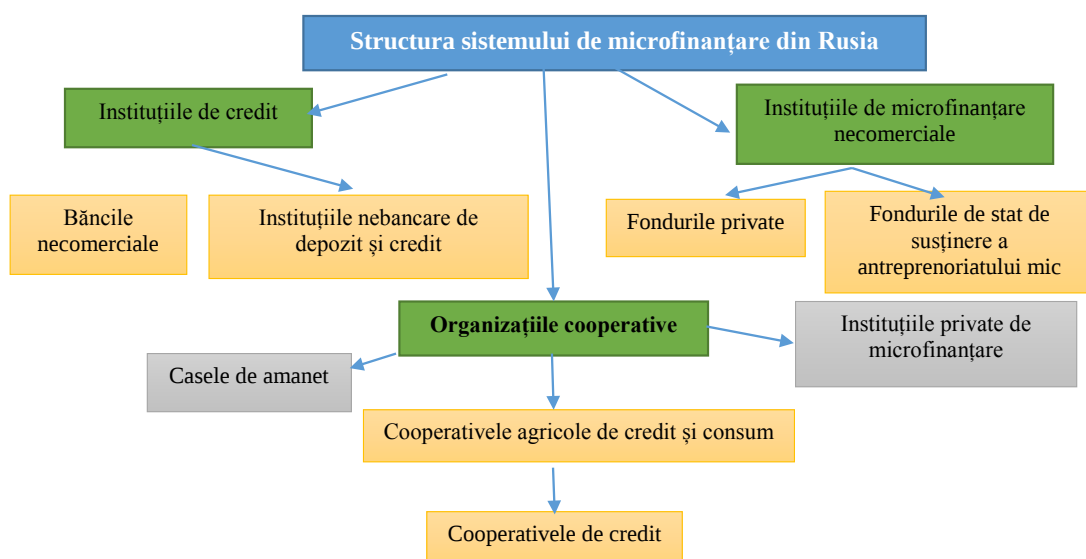
Activitățile de acordare a creditelor țin exclusiv de domeniul băncilor comerciale, Sparkassen și Volksbanken und Raiffeisenbanken, compania de stat Förderbank KfW, precum și băncile de promovare regionale ale diferitelor state federale. Aceste instituții bancare furnizează, fie direct, fie indirect, credite întreprinderilor mijlocii prin instituții de microfinanțare.

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

#### **Modelul de management strategic al sectorului de microfinanțare din Federația Rusă:**

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

În conformitate cu art. 2 al Legii Federale „Cu privire la activitatea de microfinanțare și instituțiile de microfinanțare”, prin noțiunea de *instituție de microfinanțare* se subînțelege „persoană juridică înregistrată ca fond, organizație autonomă non-profit (cu excepția instituțiilor bugetare), parteneriat non-profit, comunitate economică sau parteneriat, care desfășoară activitate de microfinanțare și este inclusă în registrul de stat al instituțiilor de microfinanțare”. Înainte de adoptarea Legii privind activitatea de microfinanțare și organizațiile de microfinanțare (de asemenea, cunoscută sub numele de Legea microfinanțării) în anul 2010, aproximativ 280 de organizații non-bancare s-au identificat ca fiind implicate în microfinanțare; mai mult de jumătate au fost guvernamentale și fonduri municipale, iar marea majoritate a celor rămase au fost înregistrate ca ONG-uri. În calitate de instituție de microfinanțare pot fi: instituțiile de credit, cooperativele de credit, casele de amanet, cooperativele locative non capitale și alte persoane juridice. Structura sistemului de microfinanțare din Federația Rusă este prezentată în figura 2.6.



**Fig. 2.6. Structura sistemului de microfinanțare din Federația Rusă**

*Sursa: Elaborată de autor în baza [181].*

Dezvoltarea microfinanțării în Federația Rusă a contribuit la elaborarea și îmbunătățirea metodologiei sale. Activitatea de microfinanțare poate fi desfășurată de către instituțiile de credit, cooperativele de credit, casele de amanet, cooperativele locative noncapitale și alte persoane juridice. În tabelul 2.7 este prezentată o clasificare mai detaliată a instituțiilor de microfinanțare din Federația Rusă.

**Tabelul 2.7. Caracteristica instituțiilor de microfinanțare în Federația Rusă**

| Indicatorul de clasificare           | Tipul instituției de microfinanțare                                                                                                                 |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Forma de proprietate</b>          | De stat                                                                                                                                             |
|                                      | Privată                                                                                                                                             |
| <b>Forma organizațional-juridică</b> | Fond, organizație autonomă nonprofit, instituție (cu excepția instituțiilor bugetare), parteneriat non-profit, comunitate economică sau parteneriat |
| <b>Scopul creditului emis</b>        | Microcreditarea de consum și microcreditarea businessului mic și mijlociu                                                                           |
| <b>Tipul creditului emis</b>         | Credite până la salariu                                                                                                                             |
|                                      | Credite pe o oră                                                                                                                                    |
|                                      | Microîmprumuturi de consum pentru persoane fizice                                                                                                   |
|                                      | Microîmprumuturi pentru persoane juridice                                                                                                           |
| <b>Gradul de reglementare</b>        | Reglementare legală                                                                                                                                 |
|                                      | Reglementarea de stat în afara zonei                                                                                                                |
|                                      | Reglementarea de stat în afara zonei                                                                                                                |
| <b>Localizarea geografică</b>        | Localizare în orașele mari                                                                                                                          |
|                                      | Localizare în orașele medii și mici                                                                                                                 |
|                                      | Localizare în mediul rural                                                                                                                          |

*Sursa: Elaborat de autor în baza [181].*

Actualmente, în Registrul de Stat din Federația Rusă sunt înregistrate 4945 de instituții de microfinanțare. Valoarea pieței de microfinanțare, conform datelor totale ale anului 2014, a constituit 180 mlrd. ruble, iar în anul 2015 – 300 mlrd. ruble, adică, ritmurile preconizate de creștere depășesc, în mod substanțial, ritmurile de creștere din sectorul bancar. Drept produse ale pieței de microfinanțare sunt creditele cu termenul de creditare de la 2 luni până la 2 ani, din care 80% sunt pe termen scurt.

Totodată, s-a constatat că dezvoltarea instituțională a pieței de microfinanțare în Federația Rusă este condiționată de: creșterea cerințelor față de capitalizarea instituțiilor de credite în conformitate cu legea în vigoare (din 1 ianuarie 2015, valoarea minimă a capitalului social trebuie să constituie cel puțin 300 de milioane de ruble, care corespunde, începând cu 1 ianuarie 2012, doar la 60% din băncile comerciale ale FR); globalizarea mediului financiar, care impune noi provocări în ceea ce privește dezvoltarea relațiilor competitive ale operațiilor bancare și de microfinanțare, reglementate de Ministerul Finanțelor, Serviciul Federal privind Piețele Financiare (SFPF) al Rusiei și Banca Centrală a Rusiei; și integrarea activă pe piața intermediarilor financiari străini în legătură cu aderarea la Organizația Mondială a Comerțului [181, 182].

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

**Modelul de management strategic al sectorului de microfinanțare din România.** În perioada 1990-2006, cadrul de reglementare pentru instituțiile financiare nebankare a urmat ritmul rapid al schimbărilor înregistrate de sector, în principal datorită eforturilor de lobby de succes ale furnizorilor de servicii financiare și ale programelor de ajutor internațional, ale finanțatorilor și ale investitorilor sociali.

Noțiunea de instituții financiare nebankare în România are mai multe semnificații. În sens larg, acest concept se referă la toți prestatorii de servicii financiare care nu sunt instituții de credit, de exemplu, firmele de investiții, organismele de plasament colectiv, instituțiile specializate de creditare etc.). Deci, instituția financiară este acea entitate, care poate presta activități de creditare, servicii de investiții, servicii de plată și altele, cu excluderea activității de acceptare de depozite sau alte fonduri rambursabile de la public, care circumstanțiază de altfel „monopolul bancar”.

Activitățile de microfinanțare din România au început în urmă cu mai bine de douăzeci și cinci de ani (1992-1995), când primele instituții internaționale de microfinanțare (IMF) au lansat programe care vizau sprijinirea dezvoltării sectorului privat prin finanțarea înființării și dezvoltării firmelor și a întreprinderilor micro și mici din România. Sectorul de microfinanțare românesc a evoluat rapid și a devenit mai productiv și mai eficient în realizarea misiunii sale de a furniza produse financiare și servicii de dezvoltare a afacerilor fermierilor și antreprenorilor cu acces limitat la servicii financiare, adaptate nevoilor lor de dezvoltare și capacității lor de rambursare, precum și credite pentru îmbunătățirea condițiilor de locuire, acces la servicii de sănătate și educație persoanelor cu acces limitat la servicii financiare [191].

Aceste organizații au apărut odată cu dezvoltarea sectorului micilor afaceri care aveau nevoie, pe lângă sprijin financiar, de instruire specifică și consultanță. Există trei categorii principale de actori pe piața serviciilor de microcreditare:

- prima categorie se referă la actorii de inspirație cooperativistă: specificitatea acestui tip de sistem constă în construirea instituțiilor de microcreditare, plecând de la membrii organizației. Una dintre cele mai cunoscute forme în acest sens este reprezentată de către cooperativa de creditare;
- a doua categorie se referă la organizațiile neguvernamentale cu obiectivul de a realiza o

activitate de intermediere financiară;

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

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

Pentru unificarea cadrului juridic specific creat în perioada 2002-2006, Ministerul Finanțelor și Banca Națională a României au creat un cadru juridic complet, care reglementează toate instituțiile financiare nebankare și activitățile lor financiare, fapt care a accelerat dezvoltarea, dar și comercializarea sectorului financiar nebankar în România [191].

În anul 2006, guvernul României a aprobat Ordonanța Guvernului nr.28 din 26 ianuarie 2006 privind reglementarea unor măsuri financiar-fiscale, care cuprinde norme de reglementare a sectorului de activitate al instituțiilor financiare nebankare și condițiile de acces la activitatea de creditare.

Potrivit acestei Ordonanțe, drept instituție financiară nebankară este: „persoana juridică constituită cu scopul de a desfășura, cu titlu profesional, activități de creditare:

a) acordare de credite, incluzând, fără a se limita: credite de consum, credite ipotecare, credite imobiliare, microcredite, finanțarea tranzacțiilor comerciale, operațiuni de factoring, scontare, forfetare;

b) leasing financiar;

c) emitere de garanții și asumare de angajamente, inclusiv garantarea creditului;

d) acordare de credite cu primire de bunuri spre păstrare, respectiv amanetare prin case de amanet;

e) acordare de credite către membrii unor asociații fără scop patrimonial, organizate pe baza liberului consimțământ al salariaților/pensionarilor, în vederea sprijinirii prin împrumuturi financiare a membrilor lor, respectiv case de ajutor reciproc;

f) alte forme de finanțare de natura creditului, ale căror surse de finanțare provin din resurse proprii sau împrumutate de la instituțiile de credit, de la alte instituții financiare sau, după caz, din alte surse prevăzute de reglementările legale în vigoare; se asimilează instituțiilor financiare nebankare persoane juridice fără scop patrimonial – entități constituite în baza Ordonanței Guvernului nr.26/2000 cu privire la asociații și fundații, cu modificările și completările ulterioare sau în baza unor legi speciale care acordă credite din fonduri publice sau puse la dispoziție în baza unor acorduri interguvernamentale, cu caracter rambursabil/nerambursabil” [74].

Legea Instituțiilor Financiare Nebancare (IFN) nr. 93/2009, adoptată de Parlamentul României în mai 2009, alături de legislația secundară emisă de Banca Națională a României constituie cadrul legal actual pentru toate activitățile financiare de leasing, credit ipotecar, credit de consum, factoring și microfinanțare, desfășurate de Instituțiile Financiare Nebancare în România.

Banca Națională a României este autoritatea de reglementare și supraveghere a tuturor IFN. Cadrul de reglementare este în mare parte liberal, spre exemplu, nu se limitează la extinderea geografică sau investițiile străine, nu se impun plafoane de dobândă, dar nu este autorizată constituirea de depozite, se impun transparență în stabilirea costurilor și măsuri specifice de protecție a clienților etc. Cerințele de capital minim pentru înființarea IFN de microcreditare sunt de 200.000 EURO [191, p.6].

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

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

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

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

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

Analiza structurii sistemului financiar din România cu privire la numărul de instituții, în decursul ultimului deceniu, relevă o dominare a sectorului financiar nebancar (Tabelul 2.8).

**Tabelul 2.8. Structura sistemului financiar din România (nr. de instituții)**

| Anii                                                    | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| <b>Instituții de credit</b>                             | 42   | 43   | 42   | 42   | 41   | 40   | 40   | 40   | 36   | 37   | 35   | 34   | 34   | 34   |
| <b>Sectorul financiar nebancar:</b>                     | 4502 | 4751 | 4742 | 5253 | 5489 | 5607 | 5767 | 5822 | 5915 | 5945 | 5947 | 5935 | 5945 | 5935 |
| •IFN - general                                          | 218  | 238  | 228  | 210  | 203  | 187  | 173  | 170  | 172  | 177  | 183  | 180  | 182  | 177  |
| •IFN - inventarul                                       | 4284 | 4513 | 4514 | 5043 | 5286 | 5420 | 5594 | 5652 | 5743 | 5768 | 5800 | 5845 | 5768 | 5893 |
| <b>Fondurile de investiții</b>                          | 50   | 71   | 64   | 77   | 86   | 87   | 92   | 103  | 104  | 101  | 98   | 100  | 102  | 98   |
| <b>Societățile de asigurări</b>                         | 42   | 44   | 45   | 43   | 41   | 39   | 38   | 37   | 35   | 31   | 28   | 28   | 30   | 30   |
| <b>Fondurile de pensii private</b>                      | 25   | 23   | 25   | 22   | 20   | 20   | 18   | 17   | 17   | 17   | 17   | 17   | 17   | 17   |
| <b>Societățile de investiții financiare</b>             | 5    | 5    | 5    | 6    | 6    | 6    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    |
| <b>Societățile de servicii de investiții financiare</b> | 73   | 66   | 68   | 55   | 52   | 46   | 41   | 31   | 40   | 38   | 37   | 38   | 36   | 37   |
| <b>Brokerei de asigurare</b>                            | 382  | 459  | 510  | 567  | 584  | 584  | 594  | 595  | 603  | 327  | 396  | 385  | 374  | 364  |

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

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

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

În decembrie 2020, pentru prima dată în România, a fost înregistrată Asociației Române de MicroFinanțare (AMF), în cadrul rețelei europene Microfinance Centre (MFC), cu asistență și sprijin din partea proiectului "Rețelele ONG-urilor la nivel european active în promovarea socială incluziunea și reducerea sărăciei sau microfinanțarea și finanțarea întreprinderilor sociale".

Principalele obiective ale Asociației Române de MicroFinanțare (AMF) sunt reprezentarea intereselor comune ale instituțiilor românești de microfinanțare în raport cu părțile interesate cheie ale sectorului – și anume autoritățile de control și supraveghere la nivel local, regional, național, dar și la nivel internațional (în special instituțiile UE) - pentru a sprijini dezvoltarea serviciilor de microfinanțare furnizate de membrii săi și promovarea impactului lor de incluziune financiară și socială, recomandând cele mai bune practici și cele mai înalte standarde de comportament și etică profesională, precum și pentru a contribui la educarea și dezvoltarea comunității de afaceri și a publicului în domeniul microfinanțării.

Conform Rapoartelor prezentate de Asociația de Microfinanțare din România, valoarea portofoliului brut de microcredite al membrilor asociației la sfârșitul anului 2020 era de 1,9 miliarde Lei, cu o creștere de 9,75% față de decembrie 2019, și un numărul de 104 mii de clienți activi. În 2020, în contextul socio-economic afectat de pandemia COVID-19, numărul împrumuturilor acordate de către instituțiile de microfinanțare participante la studiu a fost de 68,3 mii cu o valoare totală de 1,4 miliarde lei cu o valoare medie a microcreditului acordat în 2020 de 19,938 Ron.

Astfel, până în mai 2021, 10 instituții de microfinanțare și 6 bănci pentru IMM-uri românești au accesat resurse financiare din cadrul componentei financiare a programului Employment and Social Innovation (EaSI) făcând disponibile 475 Milioane Euro, pentru beneficiarii finali ai serviciilor de microfinanțare și de dezvoltare de afaceri: firme nou înființate, fermieri și persoane fizice autorizate/întreprinderi individuale și asociații familiale, microîntreprinderi.

În acest context, furnizorii români de microcredite sunt printre principalii beneficiari ai programelor europene de asistență financiară și tehnică: *JASMINE*, *Progress și EaSI*, *EFSI*, *COSME* și reprezintă 37,5% din totalitatea IMF-urilor europene certificate ca fiind conforme cu standardul european de calitate în microfinanțare, conform: Codul european de bună conduită pentru furnizarea de microcredite.

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

Cadrul legal actual permite implementarea strategiilor de modernizare a instituțiilor de microfinanțare. Se încurajează astfel parteneriatul și cooperarea între instituțiile financiare de microfinanțare și băncile pentru IMM, transferul clienților bancabili sau nebankabili între instituțiile financiare nebankare și băncile partenere, dar și disponibilizarea resurselor financiare pentru a finanța portofoliul tot mai mare de întreprinzători unici începători, agricultori și microîntreprinderi al instituțiilor financiare nebankare.

Începând cu anul 2023, IFN-urile înscrise în registrul special al BNR vor întocmi raportările financiare în format Internațional Financial Reporting Standards (IFRS) [191].

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

Cercetările efectuate au permis identificarea a două modele de microfinanțare existente la

nivel european. Primul model de microfinanțare, existent în Europa Centrală și de Est, este mai dezvoltat și are ca scop major susținerea microcreditelor și creșterea incluziunii financiare. Al doilea model de microfinanțare, existent în Europa de Vest pe piața nebancaară, este mai tânără, în schimb sectorul bancar este mai dezvoltat, oferind deja finanțe pentru majoritatea populației, inclusiv pentru cererile de microcredite non-riscante cu accent pe combaterea excluziunii sociale.

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

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

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

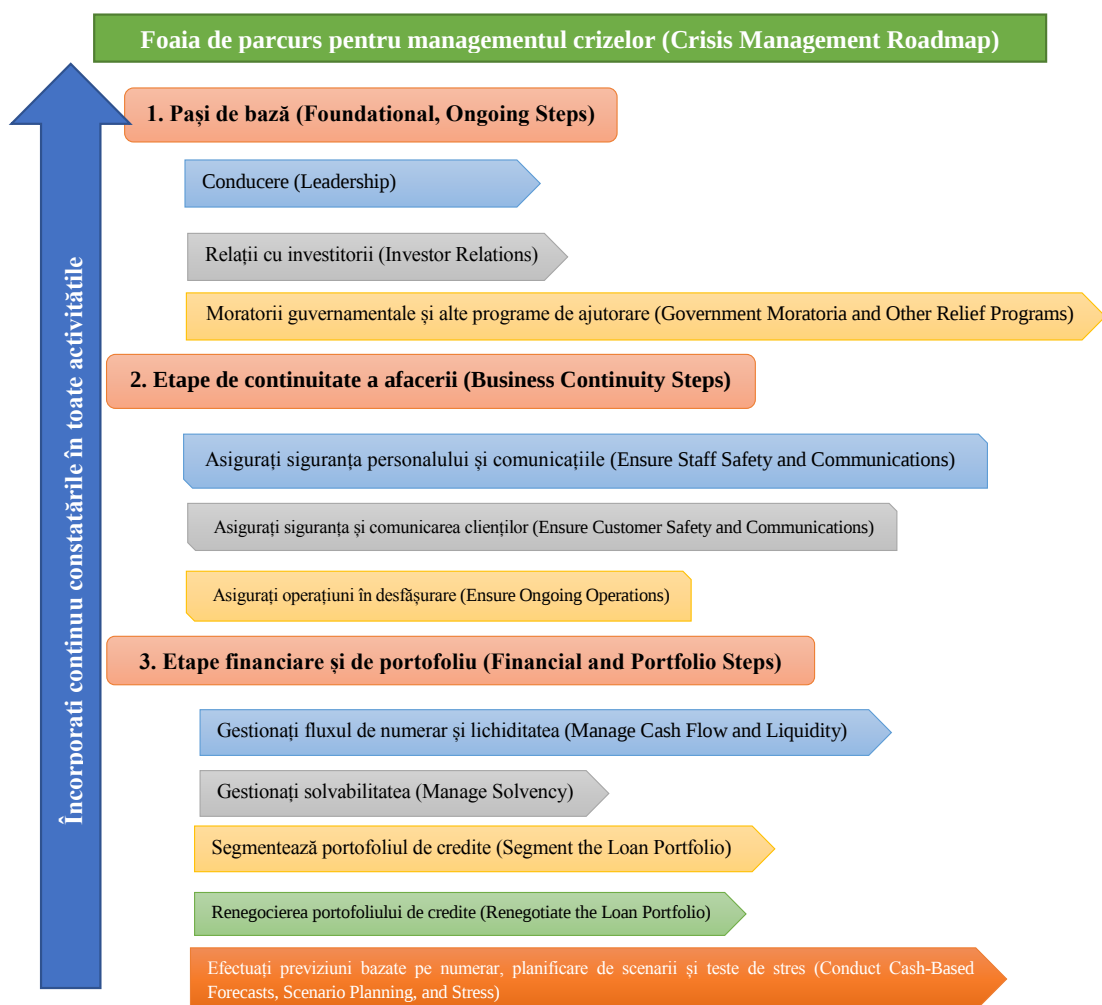
## 2.2. Impactul crizei COVID-19 asupra instituțiilor de microfinanțare la nivel mondial

Pandemia COVID-19 este una din cele mai severe crize care s-au confruntat și se confruntă toate instituțiile financiare la nivel mondial, de la criza financiară globală din anul 2007 până la focarele de Ebola din Africa de Vest și revoltele politice și economice din ultimele decenii. Toate aceste evenimente globale au dat lecții importante în timp, despre cum să reacționăm la crize, cum să ne pregătim și să gestionăm corect o criză, implementând cele mai bune practici. Totuși, COVID-19 este o provocare de o amploare fără precedent, o criză a sănătății umane care subminează crunt vieți omenești.

Prin urmare, instituțiile de microfinanțare la nivel mondial au avut și ele de suferit, în cadrul sectorului de microfinanțare a avut perturbări severe, influențând negativ traiectoria afacerilor mici și mijlocii ale populației. Totuși, profunzimea, amploarea și durata acestor efecte negative nu sunt încă pe deplin cunoscute, sunt analizate în continuu de experți. Pandemia COVID-19 este o criză în curs de desfășurare, cu provocări atât operaționale (inclusiv de sănătate), cât și economice.

În urma celor expuse, în anul 2020, cei mai mari lideri de investiție în sectorul de microfinanțare: CGAP și Symbiotics s-au asociat pentru a analiza datele privind performanța celor peste 300 de instituții de microfinanțare (IMF) la nivel mondial și de a colecta date disponibile despre impactul COVID-19 asupra sectorului de microfinanțare. Aceste două instituții și-au propus realizarea unei foi de parcurs, ca răspuns la criza COVID-19, pentru a propune instituțiile de microfinanțare recomandări și de a institui pași concreți de ieșire din criză. Această foaie de parcurs de răspuns la criză este concepută pentru a ajuta instituțiile de microfinanțare să treacă prin pandemia COVID-19 mai ușor, stabilind o serie de îndrumări cu privire la practicile recomandate care sunt relevante astăzi și pentru crizele viitoare. Pornind din experiențele industriei cu crizele anterioare, această foaie de parcurs ghidează IMF printr-o serie de pași practici pentru a construi reziliența instituțională și include liste de verificare și etape pentru a ajuta utilizatorii să-și măsoare progresul.

În urma celor expuse mai sus, prezentăm mai jos, etapele importante ale foii de parcurs pentru managementul crizelor recomandate instituțiilor de microfinanțare la nivel mondial.



**Fig. 2.7. Etapele foii de parcurs pentru managementul crizelor recomandate instituțiilor de microfinanțare**

Sursa: Elaborat de autor în baza [194].

Printre măsurile importante inițiale și în curs de desfășurare care trebuie luate la declanșarea unei crize se numără componentele unui plan de continuitate a afacerii (BCP – business continuity plan), care se concentrează pe rolul consiliului de administrație și pe responsabilitățile conducerii superioare. Astfel, conform definiției, oferite de Comitetul de la Basel pentru Supravegherea Bancară, *planificarea continuității afacerii (BCP)* este „o componentă a managementului continuității afacerii. Un plan de continuitate a afacerii este un plan de acțiune scris cuprinzător care stabilește procedurile și sistemele necesare pentru a continua sau a restabili funcționarea unei organizații în cazul unei întreruperi.” Planul asigură că personalul și activele sunt protejate și sunt capabile să funcționeze rapid în cazul unui dezastru [195]. Astfel, BCP-urile trebuie adaptate și extinse pentru mediul COVID-19, atât în ceea ce privește sănătatea, cât și impactul economic.

**1. Pași de bază (Foundational, Ongoing Steps).** În prima etapă a planului de acțiuni cel mai mare rol îl are **conducerea**. Astfel, conducerea pe tot parcursul crizei este cheia și este esențială pentru a asigura un răspuns rapid și poate face diferența între un răspuns eficient și unul ineficient.

Personalul poate fi împuternicit să-și asume mai multe responsabilități. Este posibil să fie nevoiți să-și asume o autonomie sporită în relațiile cu clienții, deoarece lucrează virtual și cu o supraveghere mai puțin imediată. Aceasta poate fi strategia intenționată a instituțiilor de microfinanțare. Cele mai importante recomandări pentru conducerea unei instituții de microfinanțare ca răspuns la criză sunt prezentate mai jos:

1. Comunicare. Managementul unei IMF – personal, consiliu, clienți, furnizori, oficiali guvernamentali, comunitate, membri ai rețelelor locale și internaționale și investitori – trebuie să știe ce face instituția și cum gestionează criza. Consiliul de administrație al IMF, conducerea și personalul pot comunica cu alte părți interesate atât în moduri strategice, cât și personale, care pot fi adaptate pentru a aborda impactul crizei COVID-19, care va varia în funcție de aria geografică și sectoarele pe care IMF le deservește.
2. Transparența. Transparența IMF este citată ca un factor cheie de către clienți, investitori și alții pentru crearea încrederii și ca fundament al unei relații puternice, pe termen lung. Aceasta include comunicarea sinceră și transparentă atât cu privire la veștile bune, cât și la cele rele relevante. Acest lucru va beneficia instituția pe termen scurt, mediu și lung. Transparența include, de asemenea, să fii sincer cu privire la ceea ce se știe și ce nu se știe și să afirmi clar când părțile interesate se pot aștepta la actualizări de informații. O IMF nu trebuie să aibă toate răspunsurile, în special pentru că aceasta este o criză fără precedent condusă de o pandemie în evoluție, care provoacă consecințe legate de sănătate și economice, dar este vital să ofere cât mai multe informații și îndrumări posibile.
3. Relația dintre clienți și angajați. Ar fi necesar de evitat ca conducerea unei instituții de microfinanțare să profite de situația pandemică pentru a implementa idei preconcepuate precum reducerea forței de muncă, reducerea salariilor și [alte] astfel de acțiuni (care provoacă dureri suplimentare personalului).
4. Împuternicirea personalului să ia decizii de primă linie. Includerea personalului în discuțiile și deciziile de a lucra cu clienții în timpul crizei, autorizarea și împuternicirea personalului cât mai mult posibil. În mod ideal, personalul va avea mult mai multă flexibilitate decât în mod normal - bazat pe orientări și criterii clare furnizate de IMF specifice crizei - pentru a adapta un produs, pentru a recomanda moratorie de rambursare a dobânzii și a principalului, a programa rambursările și a renegocia împrumuturile pentru a răspunde situațiilor clienților într-un set bine articulat.
5. Satisfacerea nevoilor clienților. Accentul pe ascultarea, înțelegerea și satisfacerea nevoilor clienților va contribui la maximizarea beneficiilor clienților și a impactului pozitiv de către IMF, chiar mai important în timpul COVID-19 sau în orice criză. Unele IMF au adăugat servicii și inițiative utile pentru clienții lor în timpul crizei COVID-19.
6. Așteptări realiste de la IMF. Lucrurile se vor îmbunătăți în timp. Părțile interesate, în special angajații, clienții și investitorii, doresc să audă o voce de speranță bazată pe fapte și optimism pe termen lung [195].

Conducerea instituției de microfinanțare trebui să ia următoarele acțiuni importante strategice pe termen lung în perioada de criză:

✓ Evaluarea noilor acțiuni întreprinse pentru abordarea crizei ce trebui să fie permanent încorporate în strategia, tactica și operațiunea.

✓ Acțiunile actorilor cheie care afectează afacerile IMF. Aceasta include autoritatea de reglementare (pentru IMF reglementate), concurenții majori ai IMF și importanți jucători de piață.

✓ Elaborarea unui ghid de conducere care va ghida stilul de conducere, abordarea și angajamentul față de angajații profesioniști, asigurându-i un sprijin în timpul crizei și nu numai, etc.

**Investitorii** pot fi numiți creditori sau de capital. Investitorii creditori pot include bănci locale și internaționale care furnizează capital de împrumut IMF pentru reîmprumut. Investitorii de acțiuni includ fonduri, precum și investitori individuali sau instituționali care au investit în IMF-uri private. Organizațiile nonprofit sau cooperativele nu au investitori externi. Cele mai importante acțiuni strategice pe termen lung pentru investitorii instituțiilor de microfinanțare sunt:

✓ Dezvoltarea unei politici de relații cu investitorii, dacă nu există. Aceasta poate include un manifest privind relațiile cu investitorii despre modul în care IMF dorește să comunice cu investitorii săi în timpul crizei.

✓ Documentarea pe scurt a acțiunilor întreprinse în privința investitorilor pe parcursul crizei pe măsură ce acestea se produc, pe cât posibil. Efectuarea un briefing cu privire la lecțiile învățate despre relațiile cu investitorii după ce criza legată de pandemie s-a încheiat sau s-a diminuat.

La capitolul **moratorii guvernamentale și alte programe de ajutorare**. IMF ar trebui să țină la curent cu orice împrumut guvernamental moratorie pe tot parcursul crizei COVID-19 sau în timpul oricărei criză în care guvernul întreprinde astfel de măsuri. Acțiuni strategice pe termen lung:

✓ Asigurarea monitorizării acțiunilor de reglementare guvernamentale relevante pentru o instituție de microfinanțare este un rol permanent și continuu, nu numai în perioadele de criză.

✓ Dacă se dorește, o instituție, împreună cu alte IMF din țară, poate pleda pentru politici financiare responsabile și centrate pe client.

Este important ca în perioadă de criză, cel puțin un membru al personalului să fie desemnat să țină instituția de microfinanțare la curent cu toate anunțurile și politicile guvernamentale de reglementare care o afectează, inclusiv moratoriile de împrumut, orice modificare ale cerințelor prudențiale și de reglementare și orice modificări care afectează IMF-urile care acceptă depozite.

**II. Etape de continuitate a afacerii (Business Continuity Steps). Asigurarea siguranței personalului.** Un pas inițial cheie după declanșarea crizei este evaluarea și asigurarea cât mai mult posibil a sănătății, siguranței și bunăstării fiecărui membru al personalului. Este posibil ca birourile IMF să fi fost închise, iar personalul să fi fost dispersat geografic și să fie de așteptat să lucreze de la distanță în viitorul apropiat. Dacă birourile nu au fost închise sau sunt parțial închise, este posibil să fie nevoie să fie reorganizate amenajările birourilor pentru a menține distanțarea fizică. Modul în care se face acest lucru va varia în funcție de faptul dacă biroul sau sucursala IMF este sau nu deschisă clienților.

Cele mai importante măsuri de prevenirea clienților instituțiilor de microfinanțare cu virusul COVID-19 sunt următoarele:

✓ Comunicați personalului cele mai bune practici actuale cu privire la măsurile de sănătate și siguranță COVID-19 recomandate de guvernul național și de Organizația Mondială a Sănătății.

✓ Asigurați-vă că IMF oferă un mediu de lucru sigur pentru cei cărora li se cere să se afle fizic la birou, cum ar fi personalul din tehnologia informației. Acest lucru poate implica reconfigurarea mobilierului de birou pentru a permite distanțarea socială și adăugarea de bariere fizice din plexiglas, acril sau alt material. Ea presupune stabilirea și implementarea protocoalelor de curățare și igienizare. De asemenea, poate necesita dezvoltarea programelor de lucru eșalonate, astfel încât mai puține persoane să fie în birou în același timp.

✓ Dacă membrii personalului efectuează vizite la clienți, asigurați-vă că li se furnizează toate echipamentele de protecție personală de care au nevoie, cum ar fi măști, dezinfectant pentru mâini și mănuși și că respectă toate recomandările de distanțare socială. Pentru personalul care face vizite față în față la clienți, fiți conștienți de transportul (autobuze, metrouri, taxiuri sau alte forme de partajare a călătoriei) ca o posibilă sursă de contagiune.

***Siguranța și comunicarea clienților.*** Acțiuni strategice pe termen mai lung:

✓ Includeți verificări la intervale programate regulat ale tuturor informațiilor de contact ale clienților și ale contactelor de urgență, ca parte a comunicării axate pe împrumut. Asigurați-vă că membrii personalului relevanți au întotdeauna acces virtual la aceste informații.

✓ Upgrade la cea mai utilă și adecvată formă de management al relațiilor cu clienții și canale de comunicare.

***3. Etape financiare și de portofoliu (Financial and Portfolio Steps).*** În cadrul acestei etape un rol important este sub etapă de ***gestionarea fluxul de numerar și lichiditate***. Această secțiune oferă îndrumări pentru o estimare rapidă, inițială a numerarului și a lichidității, urmată de monitorizarea fluxului de numerar pe o bază mai frecventă și continuă. Prin urmare, exercițiul de estimare a lichidității se concentrează pe fondurile primite și ieșite din conturile bancare ale IFM, pe depozitele clienților deținute și retrase din IFM și pe orice alte dețineri, toate pe bază de numerar. Factorii suplimentari bazați pe numerar pentru instituțiile care iau depozite includ cerințele privind rezervele de numerar, soldurile așteptate ale depozitelor și retragerile anticipate, dobânda plătită deținătorilor de depozite sunt deponenții, adică cât de probabil sunt să-și păstreze depozitele la IMF.

Elementele rând enumerate mai jos ar trebui incluse în orice numerar curent și în calculele soldului de numerar proiectat numai atunci când se așteaptă să fie primite sau plătite pe bază de numerar. De exemplu, în timpul unui moratoriu, veniturile din dobânzi și comisioane nu ar fi primite, așa că nu ar fi incluse în numerarul așteptat cât timp era în vigoare. În timpul unui acord de suspendare a creditorului sau a unei amânări, este posibil ca IFM să nu plătească dobânda.

***Veniturile:***

- Venituri din dobânzi și comisioane din portofoliul de credite (excludeți în lunile în care împrumutul este în moratoriu, sau dacă clientul are restanțe și nu plătește dobândă la credit),
- Venituri din dobânzi din fondurile IFM deținute în depozit în conturi bancare,
- Venituri din investiții,
- Taxe plătite de deponenți,
- Alte venituri din servicii financiare furnizate clienților,
- Alte venituri din exploatare,
- Venituri neexploatare pe bază de numerar.

***Cheltuieli:***

- Cheltuieli financiare: dobânzi și comisioane pentru depozitele clienților (pentru IFM care acceptă depozite),
- Cheltuieli financiare: dobânzi și comisioane pentru fondurile împrumutate sau liniile de credit (s-ar putea să nu fie datorate imediat în numerar, în funcție de frecvența plăților sau dacă există un acord de amânare a plății sau de suspendare),
- Alte cheltuieli financiare,
- Toate cheltuielile de exploatare (personal, administrare, chirie sau leasing, securitate, bonusuri),
- Toate cheltuielile administrative pe bază de numerar,
- Cheltuieli cu impozitul pe venit,
- Cheltuieli neoperaționale pe bază de numerar,

#### *Rata de lichiditate:*

*Totalul activelor lichide/Totalul activelor* este un raport de lichiditate util atât pentru instituțiile financiare care iau depozite, cât și pentru cele care nu iau depozite, în timpul COVID-19 sau în alte scenarii de criză sau stres. Rețineți că conturile de încasat sunt considerate active lichide. Cu toate acestea, orice conturi de încasat bazate pe rambursări ale împrumuturilor clienților IFM care nu sunt în prezent rambursate (adică, nu au ca rezultat numerar suplimentar pentru IMF, cum ar fi în timpul unei perioade de grație sau a moratorului de plată) ar trebui excluse din activele lichide ale creanțelor din conturile de încasat. numărător al raportului.

*Rata rapidă*, numită și *Rata numerar*, este o măsură comună de lichiditate. Datorită includerii creanțelor constând în micro împrumuturi ne lichide acordate clienților, este o măsură de lichiditate mai puțin utilă în timpul COVID-19 sau în orice criză care are un impact puternic asupra rambursării la timp a împrumuturilor clienților.

*Rata de acoperire a lichidității și Rata de finanțare stabilă netă* sunt două măsuri de lichiditate utilizate (în Basel III) pentru instituțiile financiare. Deși aceste rate sunt utilizate de obicei de instituțiile financiare mai mari ca măsurători de lichiditate, ele necesită o înțelegere și o analiză suplimentară, cum ar fi ceea ce sunt considerate „active de înaltă calitate” și „active stabile” și, prin urmare, nu sunt la fel de rapid și ușor de calculat ca cele de mai sus. Ca atare, ele sunt prezentate în scopuri informative și pot fi mai sofisticate decât este necesar, cu excepția cazului în care un organism de reglementare solicită IMF să le calculeze sau IFM dorește să urmărească acești indicatori financiari.

*Rata de acoperire a lichidității* reflectă capacitatea unei instituții de a converti activele lichide de înaltă calitate, negrevate în numerar, pentru a compensa fluxurile de numerar proiectate pe o perioadă de 30 de zile calendaristice. Este legat de cantitatea de active lichide disponibile pe care o instituție le are pentru a compensa suma estimată a ieșirilor pe perioada de treizeci de zile.

*Rata de acoperire a lichidității:* Active lichide de înaltă calitate /Suma totală lunară a ieșirii nete de numerar în următoarele 30 de zile calendaristice.

**RAPORTUL NET DE FINANȚARE STABILĂ.** Băncilor li se cere să mențină o finanțare suficientă stabilă pentru a acoperi potențiala utilizare a fondurilor pe o perioadă de un an. Rata de finanțare stabilă netă se referă la suma de finanțare stabilă de care o instituție are nevoie pentru a finanța lichiditatea activelor finanțate pe o perioadă de un an.

• Rata de finanțare stabilă netă = Suma disponibilă de finanțare stabilă/Suma necesară de finanțare stabilă  $\geq 100\%$ .

#### *Indicatorii de lichiditate pentru instituțiile de depozitare.*

Ratele de lichiditate instituțională pentru preluarea de depozite sunt relevante pentru o IFM care acceptă depozite. IFM reglementate și/sau care acceptă depozite au, de asemenea, cerințe de lichiditate de supraveghere specifice fiecărei țări. Mai jos sunt descrise patru rate cheie de lichiditate axate pe depozit.

- Total active lichide/Total active (definite mai sus),
- Raportul depozitelor în numerar = (Numerar minus trei luni de cheltuieli de exploatare)/Depozite,
- Rata de lichiditate a economiilor = (rezerve deținute împotriva depozitelor solicitate de autoritățile de reglementare + numerar nerestricționat)/Depozite,
- Raportul credit/depozite = portofoliu brut de credite/depozite.

Acțiuni strategice pe termen mai lung:

- ✓ Stabiliți un obiectiv de rezervă de numerar. Cea mai bună practică este minim 3-6 luni de numerar; într-un scenariu de stres prelungit, mai mult este optim. Este important să se pună în aplicare măsuri pentru a atinge în cele din urmă acest obiectiv în mod continuu, pentru a face față cel mai bine unor crize precum cea actuală.
- ✓ Stabiliți și măsurați indicatori de avertizare timpurie a portofoliului de credite pentru clienți, cum ar fi plățile nepreluate, pentru a identifica profilurile de risc și pentru a pregăti pașii de acțiune care urmează.
- ✓ Utilizați analiza împrumuturilor pentru a urmări împrumuturile segmentate după data de începere.
- ✓ Dezvoltați în continuare planuri de strategii pentru creșterea veniturilor IFM, rămânând în același timp sensibile la limitările clienților într-o criză prelungită. Implementează planuri pentru noi segmente de clienți și noi produse.

**Gestionarea solvabilității.** Deși soldul de numerar și lichiditatea sunt preocupări imediate în orice criză, este, de asemenea, vital pentru instituție să-și măsoare și să urmărească solvabilitatea. IFM reglementate au cerințe privind pragul minim de solvabilitate sau de adecvare a capitalului. O așteptare că IFM va rămâne solvabilă este, de asemenea, importantă pentru investitorii actuali în datorii care evaluează dacă să își restructurați împrumuturile către IFM. Investitorii în datorii au de obicei acorduri de solvabilitate asociate cu împrumuturile acordate instituției. Mai jos sunt trei rate de solvabilitate utilizate în mod obișnuit.

- Raportul datorie/capital (leverage):  $\text{Total pasive} / \text{Total capital}$ ,
- Rata capitaluri proprii/Active:  $\text{Capitaluri proprii} / \text{Active totale}$ ,
- Raportul de adecvare a capitalului:  $(\text{capital de nivel 1} + \text{capital de nivel 2 restricționat}) / (\text{Active ponderate la risc})$ .

Următorul raport, atunci când este combinat cu rata de adecvare a capitalului de mai sus, oferă informații suplimentare despre suficiența capitalului:

- Rata capitalului neacoperit (numită și Rata expunerii neacoperite):  $\text{PAR30 - depreciere pentru pierderi din depreciere} / \text{Capital total}$ .

Acțiuni strategice pe termen lung:

✓ Monitorizați îndeaproape impactul actual și previzionat al performanței financiare asupra solvabilității actuale și în evoluție a IFM în raport cu nivelul de solvabilitate dorit.

✓ Monitorizați orice adecvare a capitalului de reglementare obligatoriu sau niveluri de solvabilitate, precum și obligațiile de solvabilitate ale investitorilor.

✓ Dezvoltați strategii de rezistență la criză pentru a vă asigura că este atinsă solvabilitatea dorită. Raportați măsurile care trebuie adoptate atât autorităților de reglementare, pentru a se conforma cerințelor, cât și investitorilor [195].

**Segmentarea portofoliul de credite.** O instituție poate presupune că debitorii săi vor fi afectați diferit de criză, cu mult mai mult decât înainte de a se produce. Situația fiecărui împrumutat va depinde de modul în care afacerea sau sectorul se descurcă la nivel local în criză. În schimb, întreprinderile esențiale, furnizorii întreprinderilor esențiale sau entitățile care au evoluat pentru a satisface cererea în criza COVID-19 pot avea afaceri stabile sau chiar crescute și pot continua să își plătească integral împrumuturile. Ei pot chiar să încerce împrumutați capital suplimentar pentru că afacerea lor este în creștere. Caseta 9 oferă un exemplu de produs comercial nou oferit de o IFM. Împrumutații IMF pot avea, de asemenea, noi oferte de produse sau servicii de lansat, care se aflau doar în etapa de planificare înainte de pandemie sau sunt idei complet noi care decurg din contextul economic unic al pandemiei.

Acțiuni strategice pe termen lung:

✓ Continuați monitorizarea și rafinarea segmentării portofoliului bazate pe sectoare active în timpul crizei.

✓ Identificați ce lipsuri de finanțare au clienții pe segment de afaceri activ și dezvoltați noi produse sau servicii care se adresează cel mai bine acestor segmente. Luați în considerare dacă și cum aceste produse pot fi livrate digital.

✓ Căutați segmente mari sau în creștere care pot ajuta la creșterea portofoliului de credite și capacitățile de a servi mai bine nevoile clienților și de a oferi un impact ridicat.

**Renegocierea portofoliului de credite.** În urma segmentării creditelor din secțiunea anterioară, va fi mai clar care segmente de portofoliu sunt afectate negativ de criză. Acest lucru permite IFM să ofere scutiri de rambursare direcționate segmentelor afectate negativ. O strategie de segmentare a clienților este de preferat decât oferirea de scutiri generale de rambursare unilaterală tuturor debitorilor. Acesta permite IMF să aplice un cadru pentru a lua decizii privind furnizarea de capital de creștere întreprinderilor sănătoase și oferirea de scutire a datoriei clienților care se confruntă cu dificultăți mai mari de rambursare a împrumutului. Acest lucru necesită mai mult efort și analiză din partea IFM, dar are avantajul de a oferi o strategie eficientă de rambursare a împrumuturilor și de portofoliu nuanțate.

#### ACȚIUNI STRATEGICE PE TERMEN MAI LUNG

✓ Utilizați abordarea portofoliului de credite renegociat segmentat.

✓ Actualizați politica de împrumut renegociată după cum este necesar.

✓ Revizuiți și revizuiți politicile de previzionare și anulare, în special atunci când sunt afectate de orice politici de împrumut renegociate.

✓ Analizați performanța IMF folosind Evaluarea Crizei.

**Previziuni bazate pe numerar, planificare de scenarii și teste de stres.** Această secțiune se concentrează pe prognoza strategică și sistemică a fluxului de numerar și pe planificarea scenariilor în timp, precum și pe testele de stres. Aceste instrumente sunt utile în timpul pandemiei de COVID-19, precum și pentru orice criză pe care o trece o IMF. Această secțiune se bazează pe toți pașii anteriori ai foii de parcurs, inclusiv exercițiile de flux de numerar și lichiditate pe termen scurt descrise în Secțiunea 7. Se presupune că toți pașii și etapele de referință din secțiunile anterioare au fost finalizate.

**Prognoza financiară bazată pe numerar.** Deși este obișnuit să pregătiți bugete și previziuni financiare, este mai puțin obișnuit să pregătiți o prognoză financiară bazată pe numerar. Conceptul este același, dar rezultatul final oferă soldul de numerar proiectat la sfârșitul fiecărei perioade. O prognoză bazată pe numerar este crucială pentru a gestiona instituția în timpul crizei și este de neprețuit pentru analizele financiare continue ale IMF. Crearea prognozei bazate pe numerar ca pas cheie de acțiune în timpul crizei poate să nu corespundă cu ciclul tradițional de calendar al IMF pentru planul său strategic, planul anual și procesul de bugetare. Ar trebui să presupunem că majoritatea, dacă nu toate, ipotezele de prognoză pre-COVID-19 s-au schimbat dramatic.

**Planificarea scenariului.** Planificarea scenariilor oferă versiuni alternative ale prognozei menționate mai sus. Pot fi dezvoltate scenarii care clasifică rezultatele potențiale ale performanței financiare, cum ar fi: Cel mai bun, cel mai rău și cel mai mediu sau, alternativ, pur și simplu un scenariu cel mai bun și cel mai rău.

**Testele de stres.** Testarea de stres este un instrument deosebit de util atât înainte, cât și în timpul unei crize, pentru a planifica mai bine impactul financiar potențial rezultat în urma crizei.

Acesta examinează modul în care șocuri potențiale din condițiile nefavorabile ale pieței ar putea submina profiturile și pierderile, lichiditatea și poziția de capital ale unei instituții.

Rezultatele testelor de stres sunt un instrument important de luare a deciziilor strategice pentru a se pregăti pentru scenariile nedorite înainte ca acestea să apară și pentru a planifica în consecință. O IMF poate folosi rezultatele testelor de stres pentru a fi bine pregătită atunci când se confruntă cu un stres neașteptat și imediat, cum ar fi criza actuală COVID-19. Scenariile de stres trebuie să fie realiste și ar trebui să ia în considerare mai mulți factori de stres simultan.

Două beneficii ale rezultatelor prognozei, planificării scenariilor și testării de stres sunt:

1. Să urmărească dacă și în cele din urmă să se asigure că IMF rămâne o „întreprindere în funcțiune” chiar și în perioadele de stres financiar. Atât lichiditatea, cât și solvabilitatea sunt esențiale pentru a rămâne o continuitate în funcțiune.

2. Odată ce previziunile și scenariile au fost elaborate, informațiile pot fi utilizate ca instrument instituțional strategic de luare a deciziilor pentru consiliu și conducerea superioară.

Trebuie remarcat faptul că capacitatea unei IFM de a efectua aceste exerciții de analiză financiară va varia în funcție de situația sa financiară; s-ar putea să aibă o pernă de numerar și să dorească să planifice din timp, sau s-ar putea să fie aproape fără numerar și să aibă nevoie de un exercițiu financiar de urgență. Dacă o IMF nu are personal bine versat în aceste analize financiare sau cu suficient timp pentru a face acest lucru, poate fi angajat un contractant extern. Ideal, instituția își dezvoltă propriul model financiar de prognoză, planificare de scenarii și testare a stresului pentru a răspunde în mod optim nevoilor sale instituționale. Cu toate acestea, există o serie de modele financiare gratuite cu capacitate de prognoză disponibile care se concentrează pe IMF, care sunt enumerate în secțiunea Resurse suplimentare de la sfârșitul foii de parcurs.

Acțiuni strategice pe termen lung:

✓ Dezvoltați un instrument de prognoză a scenariilor financiare, de planificare a scenariilor și de testare a stresului, dinamic, bazat pe numerar, care este structurat pentru a permite actualizări ușoare ale variabilelor cheie și factorilor de stres și care încorporează cele mai recente rezultate reale de performanță financiară în mod continuu.

✓ Revizuiți structura modelului (nu doar intrările) la fiecare trei luni în timpul crizei și la fiecare șase sau douăsprezece luni după recuperare sau specificați un alt program de actualizare.

✓ Utilizați cele de mai sus pentru luarea deciziilor strategice și financiare la nivel de consiliu și operațional.

Pentru să-și mențină o stabilitate pe piața de microfinanțare, este benefic ca instituțiile de microfinanțare să respecte și să consulte toate aceste etape ale foii de parcurs atât în perioada de criză cât și de după criză.

Astfel, la sfârșitul anului 2020, instituțiile de microfinanțare (IMF), încep să se redreseze, la nivel mondial în special în Africa, iar unele instituții din regiuni au gestionat criza mai bine decât se așteptau până acum. Cu toate acestea, recuperarea rămâne fragilă. Există o presiune asupra calității activelor și rămân întrebări cu privire la modul în care portofoliile restructurate vor afecta solvabilitatea pe termen lung a IFM. Problemele structurale la nivel macro și național, împreună cu lansarea lentă a vaccinurilor în multe regiuni, contribuie la fragilitate.

Sectorul de microfinanțare rămâne rezistent și pe drumul către o redresare prudentă și treptată, dar ritmul depinde de tipul de instituție, regiune și rezerve de capital. Portofoliul expus riscului și împrumuturile supuse moratorului au continuat să scadă la sfârșitul anului 2020. Portofoliile au crescut, dar creșterea debitorilor stagnează sau este în scădere. Un sondaj din America Latină dezvăluie că IFM-urile de acolo se pot confrunta cu impacturi semnificative dacă

împrumuturile restructurate au performanțe slabe.

Din octombrie 2020, IFM-urile rămân rezistente și au reușit să oprească tendințele negative raportate în prima jumătate a anului 2020. Cu toate acestea, nivelurile de profitabilitate s-ar putea slăbi și mai mult, în funcție de capacitatea IFM de a-și recupera portofoliile restructurate și de a gestiona potențialele provocări de solvabilitate. CGAP și Symbiotics au efectuat un simplu test de stres presupunând că 20% din portofoliul cu probleme au dus la pierderi. În acest scenariu, pierderea totală de capitaluri proprii ajunge la 4 miliarde de dolari [196].

Portofoliile de microfinanțare au început să crească din nou în mod constant în ultimul trimestru din 2020. În primul trimestru din 2021, acestea au accelerat ritmul și arată cifre solide în toate regiunile, în special în Africa și Asia. Portofoliul general de Symbiotics arată cifre de creștere medie de aproape 7%, confirmând rezistența și redresarea IMF-urilor după pandemie. În tandem cu această creștere a portofoliului, creșterea debitorilor a crescut semnificativ și în primul trimestru al anului 2021, în special în Africa și Asia. Creșterea este mai lentă în America Latină și Europa de Est și Asia Centrală. IFM-urile din aceste regiuni pot adopta o abordare mai conservatoare a creditării, concentrându-se posibil pe clienții existenți și pe mărimi mai mari ale creditelor. Cu toate acestea, performanța portofoliilor restructurate și a calității activelor ar trebui monitorizate îndeaproape, în special pentru IFM mai mici și mai vulnerabile din regiunile în care situația macroeconomică se pot înrăutăți, deoarece restructurările pot masca riscul de credit [195].

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

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

**1. Evoluția și cadrul normativ al sectorului de microfinanțare.** Modelele strategice de microfinanțare în Basarabia își au origine din timpurile străvechi sub diverse forme, ce cuprindeau numeroase segmente ale economiei potrivit nevoilor, condițiilor și necesităților populației. Primele modele de microfinanțare încep să se formeze în secolul al XIX-lea, fiind răspândite pe larg diverse forme de cooperare financiară, ca: tovărășii de credit și păstrare, tovărășii de împrumut, tovărășii de credit mărunț și alte instituții cu diverse denumiri, care aveau ca funcție de bază păstrarea economiilor bănești și acordarea împrumuturilor membrilor săi. Aceste modele de microfinanțare din Basarabia aveau formă cooperatiste și au fost inspirate după primul model de asociație cooperatistă a lui Rochdale, constituit în 1844 în Anglia. În tabelul 2.9 am structurat modelele de microfinanțare existente în secolul al XIX-lea, în Regatul României, Basarabia, Bucovina și Transilvania [110].

**Tabelul 2.9. Structura modelelor de microfinanțare în secolul al XIX-lea**

| Zona                   | Anul apariției | Formele de microfinanțare                                                                                       | Structura, principiile de funcționare                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Regatul România</b> | Sec. XIX       | <i>Bănci populare</i> (din mediul urban s-au transformat, în decursul anilor, în societăți de credit comercial) | 1907 – 90,8% din numărul cooperativelor de toate categoriile era deținut de Regat.<br>1912 – 11 federale, 1917 – 35 federale. Sarcina federațiilor a fost de a procura, membrilor lor, mijloace financiare în vederea creditării agricultorilor. |
| <b>Basarabia</b>       | 1860           | <i>Tovărășii de credit și păstrare, tovarășii de împrumut, tovarășii de credit mărunț.</i>                      | 1914 – 349 de tovarășii de credit, 313771 de membri. Mijloacele financiare au fost orientate spre finanțarea operațiunilor cu caracter pur comercial în dauna creditării țăranilor.                                                              |

|                     |      |                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Transilvania</b> | 1868 | <i>Societăți de ajutor reciproc, societăți de păstrare și împrumut, de depuneri și împrumut, case de păstrare sau reuniuni.</i> | 1915 – 108 cooperative românești cu 11112 membri cu 1323470 de coroane capital cu 852570 de coroane rezervă, cu 6333000 de coroane depuneri spre fortificare și cu 1607920 de coroane credite distribuite țăranilor. |
| <b>Bucovina</b>     | 1875 | <i>Însoțiri de credit și însoțiri agricole pentru cumpărare și vânzare.</i>                                                     | 1914 – 175 de însoțiri. O bună parte din ele s-au condus la început de principiile cooperăției Herman Schulze-Delitsch, altele de normele stabilite de Frederich Wilhelm Raiffeisen.                                 |

Sursa: Elaborat de autor în baza [104].

Prima tovărășie de credit și păstrare este înregistrată în istorie din anul 1840, care a fost creată în comuna Căușeni a județului Tighina. Respectiv, în același an funcționau 398 de tovărășii de credit și economie, 5 case de credit și Uniunea Cooperativelor Basarabene de Credit și Păstrare. În prezent, Arhiva de Stat a Moldovei păstrează numeroase și importante documente, care certifică prezența, la acel timp, a unei rețele foarte dezvoltate de instituții primare de ajutor financiar reciproc. Există materiale care confirmă organizarea unor Congrese anuale de nivel național cu reprezentanții acestor instituții, precum și materiale care dovedesc prezența unui sistem de reglementare și supraveghere din partea statului (Tabelul 2.10) [100, p.6].

**Tabelul 2.10. Evoluția modelelor de microfinanțare în Basarabia în sec. XIX-XX**

| Anul apariției      | Forme de microfinanțare                                                                                                  | Principiile de funcționare                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1840</b>         | Prima tovărășie de credit și păstrare                                                                                    | funcționau 398 tovărășii de credit și economie, 5 case de credit și Uniunea Cooperativelor Basarabene de Credit și Păstrare                                                                                                                                                   |
| <b>1882</b>         | asociațiile țărănești                                                                                                    | au organizat un congres la Chișinău, sătenii au acuzat pe conducătorii cooperativelor de lipsă de deosebită, iar, ca urmare a plângerilor lor, tovărășiile au fost puse în lichidare sau obligate să fuzioneze                                                                |
| <b>1895</b>         | a elaborat o nouă lege pentru încurajarea sistemului de cooperăției                                                      | guvernul imperial a elaborat o nouă lege pentru încurajarea sistemului de cooperăției, care își propunea să contribuie efectiv la satisfacerea cererilor de credit agricol și care adopta denumirea de bănci rurale pentru toate asociațiile țărănești existente.             |
| <b>1900</b>         | a apărut o nouă categorie de asociații „tovărășiilor de credit”                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>1915</b>         | prima federală județeană a tovărășiilor de împrumut și păstrare, „Codrul”                                                | s-a înființat în localitatea Călărași din județul Lăpușna.                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>1918</b>         | Uniunea Basarabeană de Credit și Păstrare                                                                                | avea patru filiale județene și 149 de unități asociate, activau 23 de uniuni ale tovărășiilor de credit și păstrare, caselor de credit mărunț ale zemstvelor și cooperativelor de consum.                                                                                     |
| <b>1 iulie 1918</b> | 23 de uniuni ale tovărășiilor de credit și păstrare, caselor de credit mărunț ale zemstvelor și cooperativelor de consum | toate acestea s-au unit în Centrala Uniunilor de Cooperative din Basarabia, care a funcționat, cu începere din septembrie 1918, ca centrală a societăților de credit și de consum și care a fost lichidată în temeiul legii pentru unificarea cooperăției din 15 martie 1923. |

Sursa: Elaborat de autor în baza [104].

Conform datărilor istorice, la începutul sec. XX, sub influența propagandei oficiale, a apărut o nouă categorie de asociații ale „tovărășiilor de credit”. Din punct de vedere juridic și administrativ, nu existau diferențe între tovărășiile de împrumut și păstrare și cele de credit. Singura deosebire consta în faptul, că tovărășiile de împrumut aveau capital propriu, format din

părți sociale, pe când tovarășiile de credit nu posedau asemenea capital, fondurile lor fiind alocate de către stat. De cele mai multe ori, tovarășiile de credit mărunț și adesea și cele de împrumut și păstrare s-au constituit cu fonduri împrumutate de la Banca Statului, iar mai târziu de la Casa Zemstvelor, obținute pe termen de 13 ani, cu obligația pentru cooperativele debitoare de a achita în fiecare an, începând cu al cincilea an de la primirea creditului, cota stabilită inițial pentru rambursarea datoriei [104].

Per ansamblu, evoluția organizațiilor cooperatiste de credit în Basarabia nu au 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. Din păcate, buna tradiție a instituțiilor de ajutor reciproc a fost lichidată de guvernarea din 1940. Respectiv, în decursul anilor 1940-1989 ajutorarea financiară reciprocă a existat neformal în cadrul colectivelor de muncă a întreprinderilor, dar, deoarece erau organizate neoficial, nu au avut proporțiile și amploarea unui fenomen economico-financiar important.

Activitatea sectorului de microfinanțare în Republica Moldova începe la sfârșitul anului 1996. Apariția acestui sector a fost condiționată de necesitatea activității de microfinanțare a sectorului rural, cât și creată pentru susținerea financiară a business-ului mic și mijlociu, anume a activității antreprenoriale în sfera de producție, comerț și prestarea serviciilor.

Prin urmare, la sfârșitul anului 1996, în scopul susținerii sectorului agricol privat, în Republica Moldova a fost lansat *Proiectul de Finanțare Rurală*, aprobat de către Guvernul Republicii Moldova și Banca Mondială. Acest proiect era orientat, în primul rând, spre populația rurală cu venituri medii și mici, care au primit sau trebuiau să-și primească cota de teren agricol și cea valorică. Scopul proiectului a fost dezvoltarea și testarea unor forme de cooperare bancară a cetățenilor în scopul întraajutorării financiare reciproce.

Fenomenul microfinanțării în Republica Moldova este considerat unul tânăr, iar perioada de creare a început în anul 1997, odată cu constituirea primelor Asociații de Economii și Împrumut (AEÎ) 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. Un alt eveniment important este crearea, în anul 1997, a organizației obștești Alianța de Microfinanțare Moldova. Prin urmare, în anul 1998 a fost fondată Federația Națională a AEÎ și Serviciul Supravegherii de Stat. În continuare, s-au înființat următoarele organizații de microfinanțare: Corporația de Finanțare Rurală (anul 1997), ProCredit (anul 1999) și Microinvest (anul 2003) [49].

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

Prin urmare, anul 2005 a fost proclamat Anul Internațional al Microcreditului, cu inițiativa Organizației Națiunilor Unite (ONU), statele membre, organizațiile non-guvernamentale, sectorul privat și societatea civilă având ca scop impulsionează programelor de microcreditare și contribuind la creșterea gradului de cunoaștere de către societate a rolului microfinanțării în soluționarea problemelor social-economice [68, p.6]. În tabelul 2.11 sunt descrise principalele evenimente din sectorul de microfinanțare în anii 1997-2019.

**Tabelul 2.11. Principalele evenimente din sectorul de creditare nebanară (sectorul de microfinanțare) din Republica Moldova**

| Anul | Evenimentul                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1997 | Proiectul de Finanțare Rurală, aprobat de către Guvernul Republicii Moldova și Banca Mondială                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|      | Fondarea Corporației de Finanțare Rurală                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|      | Înființarea Alianței Microfinanțare din Moldova                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 1998 | Adoptarea Legii nr.1505-XII privind Asociațiile de economii și împrumut                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|      | Fondarea Federației Naționale a AEIC și a Serviciului supravegherii de stat a activității asociațiilor de economii și împrumut ale cetățenilor pe lângă Ministerul Finanțelor                                                                                                                                                                                                                                          |
| 1999 | Fondarea MEC-Moldova (începând cu iulie 2004 activează cu noua denumire ProCredit)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 2003 | Aprobarea de către Guvernul Republicii Moldova a Planului de măsuri privind pregătirea pentru Anul Internațional al Microcreditului – 2005 (Hotărârea Guvernului Republicii Moldova nr.723)                                                                                                                                                                                                                            |
|      | Înființarea companiei de microfinanțare: OMF Microinvest SRL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 2004 | Adoptarea Legii nr.280-XV cu privire la organizațiile de microfinanțare                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 2005 | Proclamarea anului 2015 – Anul Internațional al Microcreditului, cu inițiativa Organizației Națiunilor Unite (ONU), Programului național de mediatizare a obiectivelor                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 2007 | Comisia Națională a Valorilor Mobiliare, subdiviziune de pe lângă Ministerul Finanțelor – Inspectoratul de Stat pentru supravegherea asigurărilor și fondurilor nestatate de pensii; Serviciul supravegherii de stat a activității asociațiilor de economii și împrumut ale cetățenilor – prin absorbție, s-a instituționalizat Megaregulatorul pieței financiare non-bancare – Comisia Națională a Pieței Financiare. |
| 2017 | STRATEGIA de dezvoltare a pieței financiare nebanancare pe anii 2018–2022 și Planul de acțiuni pentru implementarea acesteia                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 2018 | Adoptarea Legii nr. 1 din 16.03.2018 cu privire la organizațiile de creditare nebanară                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 2019 | Sectorul de creditare nebanară – segment supravegheat de către CNPF din aprilie 2019.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

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

Pe parcursul perioadei 1997-2019 s-a format *Cadrul normativ-juridic*, ce reglementează activitatea instituțiilor de microfinanțare. Cadrul de reglementare a sectorului de microfinanțare a fost perfectat cu un șir de legi și acte normative (regulamente, instrucțiuni, decizii, hotărârri), care vizează activitatea organizațiilor de microfinanțare și a asociațiilor de economii și împrumut din Republica Moldova. Activitatea de elaborare a reglementărilor în vederea creării și/sau completării cadrului legal pentru desfășurarea în mod corespunzător a activității entităților sectorului de creditare nebanară, reglementate și supravegheate de CNPF, a generat, în perioada 2004-2017, un șir de rezultate pe care le-am relatat în **Anexa 5**.

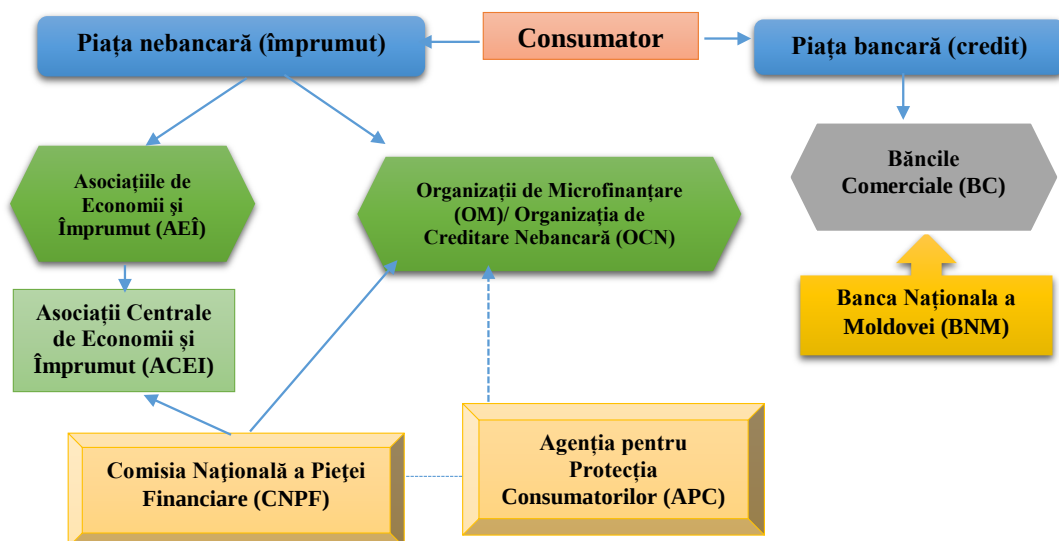
Cadrul juridic al activității sectorului de microfinanțare, în anii 2004-2017, este reglementat de Legea nr. 280-XV din 22.07.2004 privind organizațiile de microfinanțare și Legea Asociațiilor de Economii și Împrumut nr.139-XVI din 21.06.2007 [54, 59]. La începutul anului 2018 a fost aprobată o nouă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

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

**II. Structura sectorului de creditare nebanară (microfinanțare) din Republica Moldova** cuprinde organizațiile, care oferă microfinanțare pe piața nebanară, și anume: Asociațiile de Economii și Împrumut, Asociația Centrală și Organizațiile de Microfinanțare. Respectiv, sectorul

de microfinanțare este supravegheat și reglementat de către organul de stat Comisia Națională a Pieței Financiare (CNPF). Prin urmare, „CNPF este autoritate autonomă a administrației publice centrale, responsabilă față de Parlament, care autorizează și reglementează activitatea participanților pe piața financiară nebanclară, precum și supraveghează respectarea legislației de către ei...” [57, 58].

CNPF definește **microfinanțarea** ca o sursă suplimentară de finanțare pentru persoanele fizice și juridice care doresc să obțină resurse financiare. Această sursă de finanțare oferă anumite avantaje consumatorului față de creditele bancare tradiționale, cum ar fi: perioadă mai mică de acordare, cât și ușurința cu care pot fi accesate, însă poate presupune dobânzi mai mari [25]. Astfel, funcționarea sectorului de microfinanțare încurajează dezvoltarea activității de microcreditare prin acordarea de împrumuturi de bani pentru demararea unei afaceri, preponderent din zonele rurale, facilitând, în acest mod, accesul la resurse financiare ieftine și stimulând inițiativa privată. În acest context, în figura 2.8 am arătat legătura și funcționarea sectorului bancar și nebanclar și participanții acestuia.



**Fig. 2.8. Structura pieței nebanclare și bancare din Republica Moldova**

Sursa: Elaborată de autor în baza [25].

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

- *Organizațiile de Microfinanțare (OM)*, societăți pe acțiuni sau cu răspundere limitată, care oferă împrumuturi în baza unui contract cu sau fără dobândă, ce urmează a fi restituite la scadență, conform contractului.
- *Asociațiile de Economii și Împrumut (AEI)*, organizații necomerciale constituite benevol de

persoane fizice și juridice, asociate pe principii comune, care acceptă de la membrii săi depuneri de economii, le acordă acestora împrumuturi, precum și alte servicii financiare, în conformitate cu categoria licenței pe care o dețin.

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

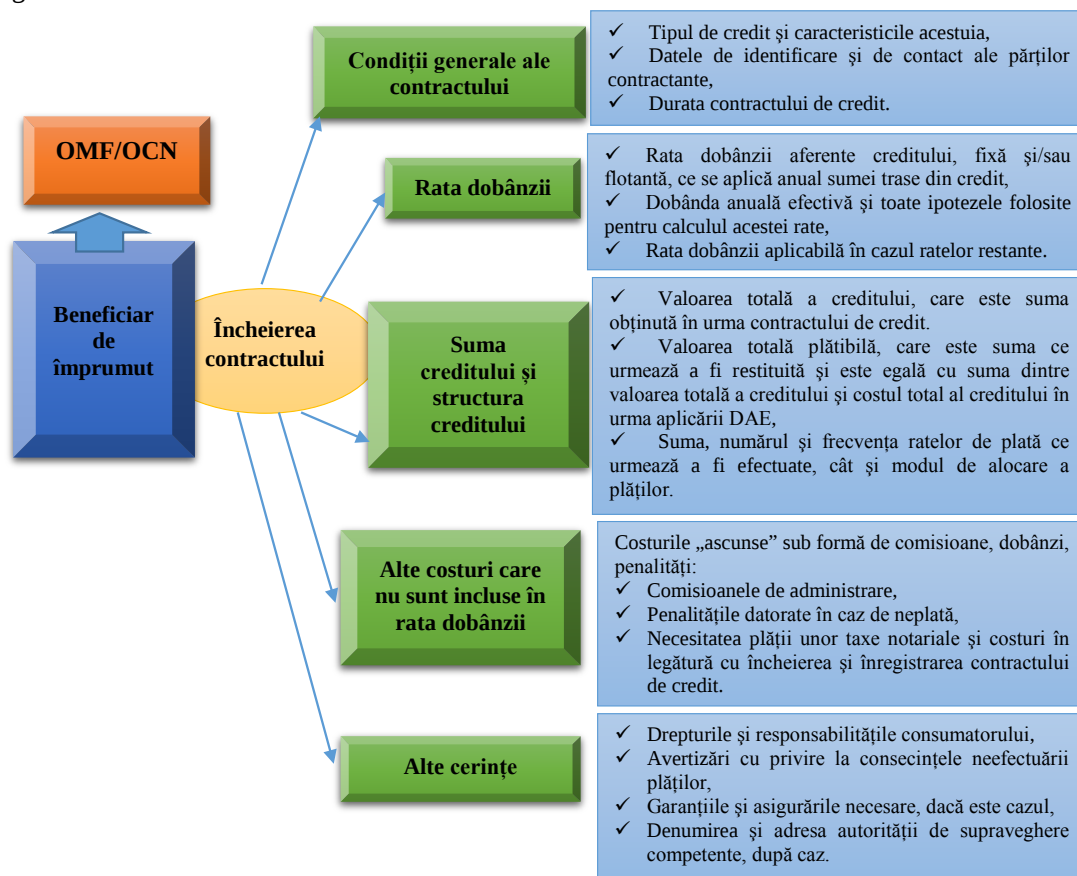
Principala deosebire dintre organizațiile de microfinanțare și asociațiile de economii și împrumut constă în faptul că organizațiile de microfinanțare sunt categorii de entități care desfășoară activități de creditare cu titlu profesional și nu atrag depozite sau alte fonduri rambursabile de public (membri).

Activitatea instituțiilor nebancare este complementară celei a instituțiilor bancare, conform noua Lege cu privire la organizațiile de creditare nebancară, nivelul de reglementare (prudențială) la care sunt expuse entitățile din sectorul financiar corelează cu gradul de risc pentru stabilitatea macrofinanciară. Astfel, băncile comerciale și asociațiile de economii și împrumut pot să atragă depozite și să investească la discreție proprie unde statul asigură protecție deponenților, ceea ce nu întâlnim la OCN dar avem o situație inversă. Organizațiile de creditare nebancare finanțează activitatea sa din contul fondatorilor, pe riscul OCN, iar fondurile rambursabile sunt atrase de la participanții profesioniști pe piața financiară, unde statul nu asigură protecția creditorilor astfel sunt predispuși la risc.

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

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

consumatorul/beneficiarul va trebui să obțină statutul de membru prin plata unei taxe de membru. Schematic, procesul de acordare a unui împrumut de către OMF/OCN este ilustrat de autor în figura 2.9.

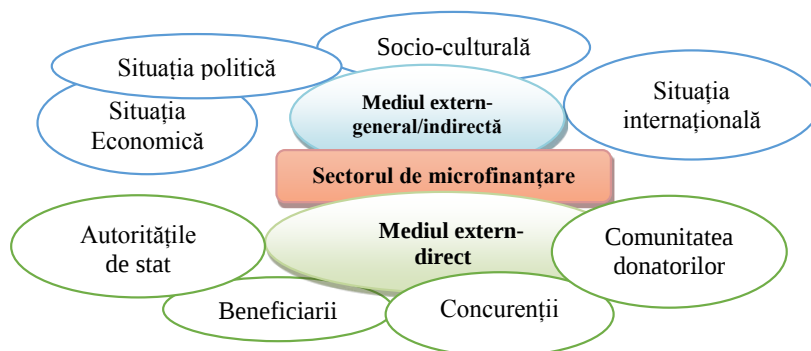


**Fig. 2.9. Structura contractului de împrumut acordat de către OMF/OCN**

*Sursa: Elaborată de autor în baza [25].*

În această ordine de idei, am accentuat importanța încheierii contractului de împrumut între consumator și OMF, prin stabilirea cerințelor obligatorii pe care OMF trebuie să le respecte în redactarea contractului de împrumut conform Legii 202 din 12.07.2013 privind contractele de credit pentru consumatori. Prin urmare, Legea nr. 202 din 12.07.2013 privind contractele de credit pentru consumatori creează cadrul legal necesar pentru aplicarea prevederilor Directivei 2008/48/CE a Parlamentului European și a Consiliului UE din 23 aprilie 2008 privind contractele de credit pentru consumatori și de abrogare a Directivei 87/102/CEE a Consiliului UE.

Activitatea instituțiilor de microfinanțare din Republica Moldova, dar și din alte țări, depinde, în mare parte, de mediul extern al organizației. Pentru o funcționare mai eficientă a organizației necesită cunoașterea de către manageri a tuturor variabilelor endogene și exogene care influențează activitatea organizației de microfinanțare. Astfel, succesul OMF depinde, în mare măsură, de gradul în care organizația reușește să se acomodeze și să controleze influența factorilor din mediul exterior. Factorii din exteriorul organizației, care acționează într-o formă sau alta asupra acesteia, reprezintă contextul în care organizația există. Din cercetarea efectuată am identificat principalii factori care influențează activitatea instituțiilor de microfinanțare (figura 2.10).



**Fig. 2.10. Structura mediului extern al instituțiilor de microfinanțare din Republica Moldova**

*Sursa: Elaborată de autor.*

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

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

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

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

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

Republica Moldova obține sprijin financiar de la diferite instituții financiare internaționale, fiind numite **donatori sau creditori**, care oferă, printr-un șir de programe, acces larg de resurse financiare sectorului IMM-urilor și sectorului de microfinanțare, mai detaliat reflectăm în **Anexa 6**.

În componența **comunității donatorilor** intră organizații care oferă asistență tehnică și/sau financiară sectorului de microfinanțare și, uneori, clienților acestui sector. La acest capitol pot fi incluse astfel de organizații internaționale, cum ar fi: Banca Mondială (BM), Departamentul pentru Dezvoltare Internațională (DFID) din Marea Britanie, Fundația SOROS-Moldova, Deutsche Gesellschaft fur

Technische Zusammenarbeit (GTZ), Agenția SUA pentru Dezvoltare Internațională (USAID) etc. Guvernul Republicii Moldova susține financiar, din 1997 până în prezent, microfinanțarea prin garantarea creditelor acordate de către Banca Mondială și Fondul Internațional pentru Dezvoltarea Agriculturii (IFAD) în vederea finanțării micului business din mediul rural [100].

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

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

Prin urmare, indicatorii de performanță trebuie să respecte un context strategic, tactic și operațional. În acest sens, prin indicatorii de performanță managerii măsoară și evaluează performanța activității organizațiilor de microfinanțare pe termen mediu și lung, asigurând comparabilitatea între diverse organizații, în dinamică. Astfel, indicatorii cheie de performanță pot fi strategici, manageriali sau operaționali, măsurând trei elemente – activitatea, profitabilitatea și productivitatea – și răspunzând la următoarele întrebări, precum: „Unde suntem?”, „Unde vrem să ajungem?”, „Cum facem asta?”.

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

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

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

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

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

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

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

În tabelul 2.12, autorul caracterizează cadrul metodologic al sistemului de indicatori de performanță, destinat evaluării performanței strategice a sectorului de creditare nebancaară îndeosebi organizațiilor de microfinanțare din Republica Moldova. Sistemul, propus de autor, conține 9

indicatori de performanță strategică, care prezintă cele mai importante rezultate ale principalelor componente ale managementului strategic. Prin urmare, autorul își propune în continuare să analizeze sectorul de microfinanțare prin prisma acestor indicatori de performanță strategică.

**Tabelul 2.12. Sistemul de indicatorii de evaluare a performanței strategice a sectorului de creditare nebancaară (sectorul de microfinanțare) din Republica Moldova**

| Descrierea indicatorului                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Metoda de calculare și valorile                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>I. Evaluarea indicatorilor de activitate ai sectorului de creditare nebancaară din Republica Moldova</b>                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>1.A. Rata de penetrare</b> , diferența între numărul beneficiarilor de împrumuturi și populația activă, %                                                                                                                                                                                                                         | $1.A. = \text{Nr. beneficiari de împr.} / \text{populația activă} * 100\%$                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>2.A. Rata de mobilitate în sector</b> reprezintă evoluția numărului de organizații în sector, furnizează informații cu privire la barierele de intrare existente și la nivelul presiunii concurențiale existente în sector.                                                                                                       | $2.A. = \text{Nr. de OMF 2018} - \text{Nr. OMF 2019} / \text{Nr. de OMF 2018}, \%$                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>3.A. Adecvarea capitalului.</b> Raportul de solvabilitate este un indice de evaluare a datoriilor care poate fi aplicat oricărui tip de organizație pentru a evalua cât de bine poate acoperi atât riscurile financiare pe termen scurt, cât și pe termen lung.                                                                   | $\text{Efectul de pârghie} = \text{Total active} / \text{total capital};$<br>$\text{Solvabilitatea} = \text{Total active} / \text{Împrumuturi primite};$<br>$\text{Rata generală a îndatorării (levierul financiar)} = \text{Împrumuturi primite} / \text{total capital}.$                                                    |
| <b>4.A. Rentabilitatea activelor – ROA</b> este unul dintre indicatorii principali de rentabilitate ai unei organizații ce măsoară eficiența utilizării activelor din punctul de vedere al profitului obținut și arată câți lei aduce sub forma de profit un leu investit în active.                                                 | $4.A. = \text{Profit} / \text{Active} * 100\%$                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>5.A. Rentabilitatea capitalului – ROE</b> reflecta eficiența utilizării capitalurilor acționarilor și se determină ca raport între profitul net obținut și capitalul propriu.                                                                                                                                                     | $5.A. = \text{Profit net} / \text{Capital propriu} * 100\%$                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>II. Impactul indicatorilor financiari asupra PIB-ului</b>                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>2.B. Gradul de intermediere financiară</b> arată mărimea sectorului în raport cu activitatea economică (trebuie să aibă o valoare cât mai mare).                                                                                                                                                                                  | $2.B. = \text{Total active} / \text{PIB} * 100\%;$<br>$2.B. = \text{Împrumuturi acordate} / \text{PIB} * 100\%;$<br>$2.B. = \text{Capital propriu} / \text{PIB} * 100\%;$<br>$2.B. = \text{Credite bancare și împrumuturi primite} / \text{PIB} * 100\%;$<br>$2.B. = \text{Profit net} / \text{PIB} * 100\%.$                 |
| <b>III. Conexiunea dintre indicatorii financiari a sectorului bancar și nebancaară</b>                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>3.C. Indicele Herfindahl-Hirschman (HHI)</b> , puncte, măsoară gradul de concentrare a pieței.                                                                                                                                                                                                                                    | Valori: Piață slab concentrată: $\text{HHI} < 800.$<br>Piață moderat concentrată: $800 < \text{HHI} < 1800.$<br>Piață excesiv concentrată: $1800 < \text{HHI} < 10000.$<br>$\text{HHI} > 1400$ – este necesară o verificare suplimentară.                                                                                     |
| <b>4.C. Rata de concentrare a pieței (CR-4)</b> , %, reprezintă suma cotelor de piață ale celor mai mari k jucători de pe piață. În general, cuprinde un număr restrâns de organizații pentru a pune în evidență eventualul caracter de oligopol al pieței (un număr mic de organizații controlează o parte semnificativă a pieței). | Valori: Piață slab concentrată: $\text{CR-4} < 35\%;$<br>Piață moderat concentrată: $35\% < \text{CR-4} < 70\%;$<br>Piață excesiv concentrată: $70\% < \text{CR-4} < 100\%.$                                                                                                                                                  |
| <b>IV. Conexiunea OMF cu mediul online</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>4.D. Indicatorul de performanță KPI</b> este un instrument de evaluare a performanței care ilustrează gradul de atingere a unui parametru dorit.                                                                                                                                                                                  | ➤ Nr.de sesiuni/vizite – cât trafic provine și din ce surse;<br>➤ afișările pe pagină;<br>➤ durata medie a sesiunii per site/pagină – timpul mediu petrecut pe site de un utilizator – pentru a vedea dacă a captat atenția/interesul vizitatorilor.<br>➤ acțiuni sociale unice – Twitter, Facebook, Google Plus și LinkedIn. |

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

Pe parcursul perioadei 2006-2020, indicatorii, ce caracterizează sectorul activității de creditare nebancaară din Republica Moldova, au cunoscut o dezvoltare mai accentuată, înregistrându-se o tendință ascendentă la toți indicatorii de activitate. Totuși, atât evoluțiile

economiei nefaste din anii 2008 și 2014, cat și problemele din sectorul bancar, încorporate de tranzacțiile dubioase ale unor bănci comerciale și de situația precară a acestora, nu au generat probleme semnificative în sectorul microfinanțării (creditare nebancară) autohton. Chiar, dimpotrivă, asistăm la o redresare modestă a sectorului nebancar în ultimii ani. Odată cu intrarea în vigoare a noii *Legi privind organizațiile de creditare nebancară* (nr.1/2018), a fost lansate și schimbări structurale în cadrul acestui sector care a generat o evoluția pozitivă a sectorului contribuind la redresarea pieței muncii locale moldovenești.

Însă, începând cu martie 2020 și până în prezent, pandemia COVID-19 a generat o criză economică și socială mai radicală decât criza financiară din 2008-2014, deoarece are un efect brusc și se răspândește foarte repede, scoțând economia reală din acțiune, afectând imediat și simultan piața, oferta și cererea. În contextul decretului din martie 2020, care a instituit starea de urgență pe întreg teritoriul țării și al legislației privind suspendarea rambursării creditelor până la finalul lui 2020, mulți agenți economici, inclusiv clienții organizațiilor de creditare nebancară (OCN), și-au suspendat sau și-au închis activitățile economice, fapt ce a afectat semnificativ veniturile firmelor și ale angajaților acestora. Acest lucru a afectat instituțiile de microfinanțare, care s-au confruntat cu propriile provocări interne pentru a-și menține activitățile de creditare.

În anul 2020, în perioada pandemică 57,4% din populația economică activă din Republica Moldova a beneficiat de împrumuturile sectorului de microfinanțare, reprezentat de asociațiile de economii și împrumut (AEI) și organizațiile de microfinanțare (OMF/OCN), în scădere cu 1,05 p.p. față de anul 2019, iar față de anul 2010 s-a înregistrat creștere de 52,3 p.p. Respectiv, 35345 de persoane au fost beneficiarii de împrumuturi ai asociațiilor de economii și împrumut pe parcursul anului 2020 cu 6,5% mai puțin față de anul 2010, iar 462821 de persoane au beneficiat de împrumuturi de la organizațiile de microfinanțare, în creștere de 18,4 ori față de anul 2010.

**Tabelul 2.13. Evoluția principalilor indicatori de activitate a sectorului de microfinanțare din Republica Moldova, în perioada 2010-2020**

| Indicatori                                        | 2010    | 2011    | 2012    | 2013    | 2014    | 2015    | 2016    | 2017    | 2018    | 2019   | 2020   |
|---------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|--------|
| <b>Populația activă</b>                           | 1235400 | 1257500 | 1214500 | 1235900 | 1232400 | 1265600 | 1272800 | 1259100 | 1290700 | 919300 | 867300 |
| <b>OMF/OCN</b>                                    |         |         |         |         |         |         |         |         |         |        |        |
| <b>Nr. beneficiarilor de împrumuturi/persoane</b> | 25145   | 43975   | 64856   | 94871   | 143753  | 163701  | 213187  | 303280  | 454088  | 496700 | 462821 |
| <b>Rata de penetrare, %</b>                       | 2,04    | 3,5     | 5,3     | 7,7     | 11,6    | 12,9    | 16,7    | 24,09   | 35,18   | 54,03  | 53,4   |
| <b>AEI</b>                                        |         |         |         |         |         |         |         |         |         |        |        |
| <b>Nr. beneficiarilor de împrumuturi/persoane</b> | 37824   | 34874   | 34192   | 36525   | 40318   | 38603   | 38044   | 40658   | 42408   | 40650  | 35345  |
| <b>Rata de penetrare, %</b>                       | 3,06    | 2,8     | 2,8     | 3       | 3,3     | 3,1     | 3,0     | 3,23    | 3,29    | 4,42   | 4,07   |
| <b>Total sector de microfinanțare</b>             |         |         |         |         |         |         |         |         |         |        |        |
| <b>Nr. beneficiarilor de împrumuturi/persoane</b> | 62969   | 78849   | 99048   | 131396  | 184071  | 202304  | 251231  | 343938  | 496496  | 537350 | 498166 |
| <b>Rata de penetrare, %</b>                       | 5,10    | 6,30    | 8,10    | 10,70   | 14,9    | 16,0    | 19,7    | 27,32   | 38,47   | 58,45  | 57,4   |

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

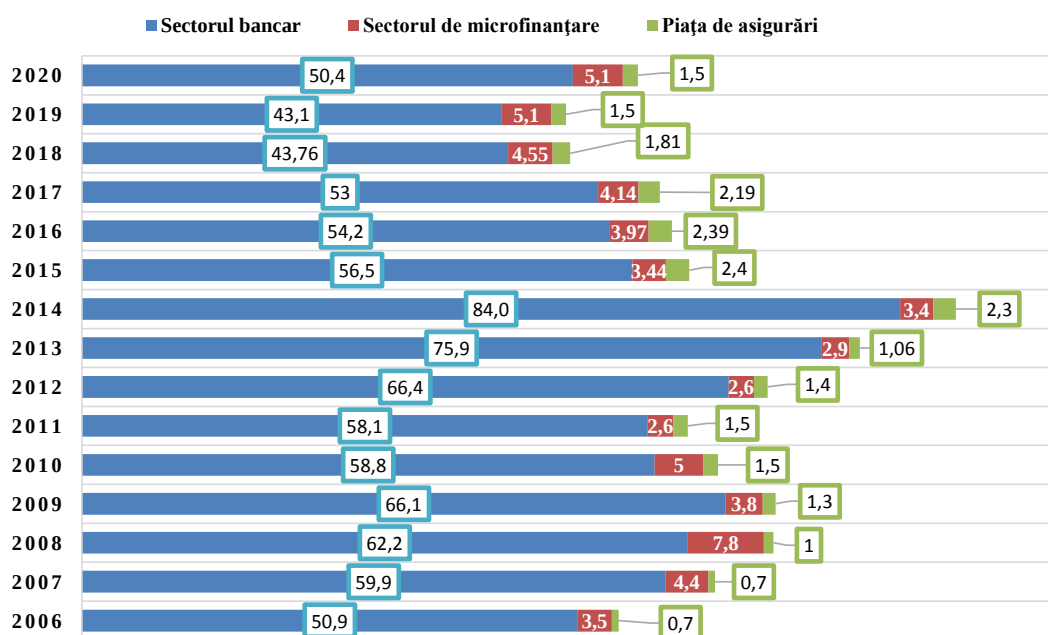
Evoluția numărului participanților profesioniști pe piața microfinanțării pe parcursul perioadei 2006-2020 este în scădere. Astfel, în anul 2020, s-au înregistrat în total 395 de participanți profesioniști pe piața financiară nebancară din Republica Moldova, dintre care: 166 de organizații de creditare nebancară care au prezentat rapoarte de activitate, mai mult cu 6 unități față de anul 2019, o asociație centrale și 228 de AEÎ, care au deținut licență și au desfășurat activitate. Astfel, din cele 228 de asociații de economii și împrumut, au obținut licență de categoria B - 64 asociații și licență de categoria A – 164, în anul 2020. Trendul descendent al numărului de participanți pe piața de microfinanțare înregistrat la finele anului 2020, se datorează în mare măsură de noile reglementări ce sunt impuse atât OCN cât și AEÎ.

**Tabelul 2.14. Evoluția numărului participanților profesioniști pe piața financiară nebancaară a sectorului microfinanțării din Republica Moldova, în perioada 2006-2020**

| Entități supravegheate            | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|-----------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Asociația centrală                | 0    | 0    | 0    | 1    | 1    | 1    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 1    |
| Asociații de economii și împrumut | 485  | 456  | 422  | 394  | 398  | 376  | 359  | 338  | 303  | 297  | 288  | 281  | 270  | 234  | 228  |
| OMF/OCN                           | 11   | 13   | 24   | 35   | 43   | 59   | 73   | 85   | 101  | 119  | 132  | 167  | 176  | 160  | 166  |
| Total - Sectorul microfinanțare   | 496  | 469  | 446  | 430  | 442  | 440  | 431  | 425  | 406  | 418  | 422  | 450  | 448  | 396  | 395  |

Sursa: Elaborat de autor în baza [26].

Alternativa sectorului bancar din Republica Moldova este activitatea sectorului nebancaar incorporat cu organizațiile de microfinanțare (OCN). În această ordine de idei, analizăm gradul de intermediere financiară, evaluat din perspectiva *ponderii activelor sistemului financiar în PIB*. În ultimii ani, poziția dominantă a sectorului nebancaar în cadrul sistemului financiar s-a accentuat ușor, în timp ce ponderea instituțiilor financiare bancare a înregistrat tendințe de descreștere în 2017. Totuși, ponderea dominantă în cadrul sistemului financiar în perioada 2006-2020 este deținută de sectorul bancar în raport cu PIB, cu o ușoară abatere în anii 2011 și 2019, urmat de sectorul de microfinanțare, precum și sectorul de asigurări. Activele bancare în raport cu PIB au scăzut de la 58,8% în anul 2010 la 50,4% în anul 2020. Iar pentru sectorul de microfinanțare se înregistrează evoluții de creștere în raport cu PIB în perioada 2006-2020.

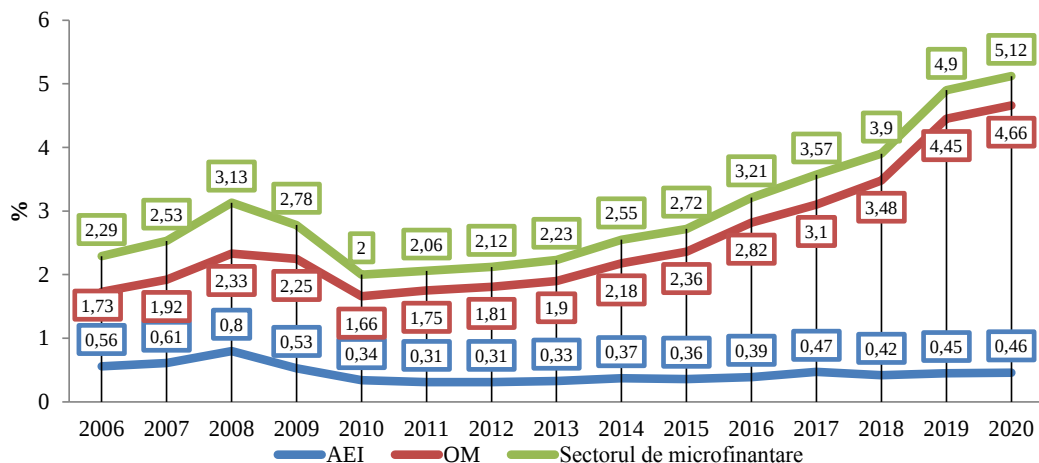


**Fig. 2.11. Structura sistemului financiar (active raportate la PIB), %**

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

Un alt indicator important pentru instituțiile de microfinanțare este analiza *gradului de intermediere financiară prin prisma portofoliului de împrumuturi*, acordate de către entitățile de microfinanțare în perioada 2006-2020. Prin urmare, se atestă o creștere a sectorului microfinanțării din Republicii Moldova în raport cu PIB, cu o ușoară abatere în anul 2010. Pe parcursul anului 2020, sectorul microfinanțării a înregistrat o pondere de circa 5,12% din PIB, dintre care AEÎ – 0,46%, iar

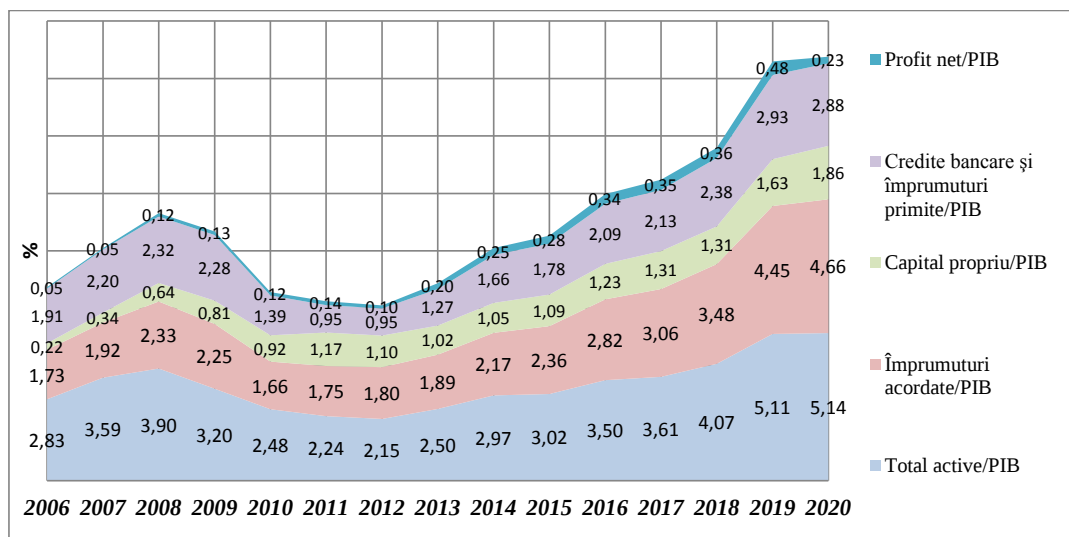
OM – 4,66%. Acest indicator este în creștere cu 2,83 p.p. în anul 2020 față de 2006, fiind influențat de evoluția pozitivă a indicatorilor de performanță a entităților de microfinanțare prin sprijinirea procesului de acordare a împrumuturilor cu maximizarea cifrei de afaceri a acestora.



**Fig. 2.12. Gradul de intermediere financiară a sectorului de microfinanțare (portofoliul de împrumuturi în raport cu PIB), în perioada 2006-2020, %**

Sursa: Elaborată de autor în baza [26].

Evoluții similare au fost înregistrate și pentru active, credite bancare și împrumuturi în raport cu PIB. Activele în raport cu PIB au crescut de la 2,83%, în anul 2006, la 3,90%, în anul 2008, iar din anul 2009 până în 2014 se observă o descreștere a acestui indicator. Astfel, în 2020 a atins un nivel de 5,14%, mai mult cu 1,24 p.p. față de 2008, înregistrând 3,90%. Creditele bancare și împrumutul în raport cu PIB a crescut de la 1,91%, în anul 2006, până la 2,32%, în anul 2008, iar în anul 2012, perioada de criză, acest indicator s-a redus până la 1,28%, apoi în anul 2020 acest indicator a avansat până la 4,66% (figura 2.13).



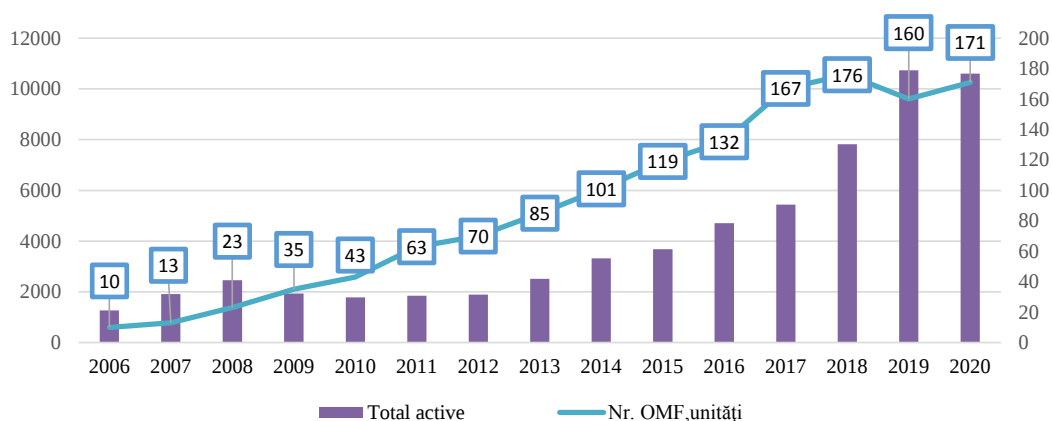
**Fig. 2.13. Dinamica principalilor indicatori ai organizațiilor de microfinanțare în raport cu PIB, în perioada 2006-2020, %**

Sursa: Elaborată de autor în baza [26].

Valoarea consolidată a *activelor organizațiilor de microfinanțare*, după cum rezultă din datele reflectate în tabelul 2.15, în anul 2015, au constituit 3677,5 mil. MDL, fiind în creștere cu 11% sau cu 358,6 mil. MDL față de finele anului precedent. Însă, în anul 2010 s-au înregistrat scăderi a activelor cu 7,7% în raport cu anul 2009. Proces similar a fost înregistrat și în anul 2009, când s-a înregistrat o scădere a activelor cu 21,2% în raport cu anul 2008, în mare parte din cauza influenței crizei economico-financiare mondiale.

O creștere stabilă a activelor, în perioada 2011-2017, este datorată, preponderent, din contul împrumuturilor acordate clienților, înregistrând o majorare, în medie, de 3 ori, valoarea maximă a activelor a constituit 5435,58 mil. MDL în anul 2017. Creșterea stabilă a activelor indicată în perioada 2017-2019, se datorează, preponderent, din contul împrumuturilor acordate clienților, înregistrând o majorare, în medie, de 3 ori, valoarea maximă a activelor a constituit 10737,09 mil. lei în anul 2019.

Iar, în anul 2020, impactul pandemiei COVID-19, a lăsat amprentă supra activității sectorului de microfinanțare. Astfel, sectorul de microfinanțare, în anul 2020 a continuat finanțarea economiei naționale prin intermediul organizațiilor de creditare nebancară, înregistrând o ușoară descreștere anuală a activelor sectorului cu 1,3% față de anul precedent, înregistrând 10597,6 mil. MDL din total active.



**Fig. 2.14. Dinamica activității OMF, în perioada 2006-2020**

Sursa: Elaborat de autor în baza [26].

În pofida tabloului, general reliefat prin optica *capitalului propriu*, OMF, înregistrând o creștere de circa 20 ori în perioada anilor 2006-2017, au prezentat la finele anului 2017 suma de 1975,01 mil. MDL sau o creștere de 1,6 ori față de anul 2014. Astfel, observăm, că capitalul propriu s-a majorat de la 99,1 mil. MDL, în anul 2006, la 184,0 mil. lei, în anul 2007, sau cu 85,7%, după care a urmat o creștere de la 184,0 mil. MDL, în anul 2008, până la 970,7 mil. MDL, în 2012. Creșterea s-a datorat, în special, bazei de resurse de finanțare de care dispun acestea. Accesul la resursele internaționale ieftine și pe termen lung este condiționat de performanțele, reputația impecabilă și legăturile instituțiilor financiare.

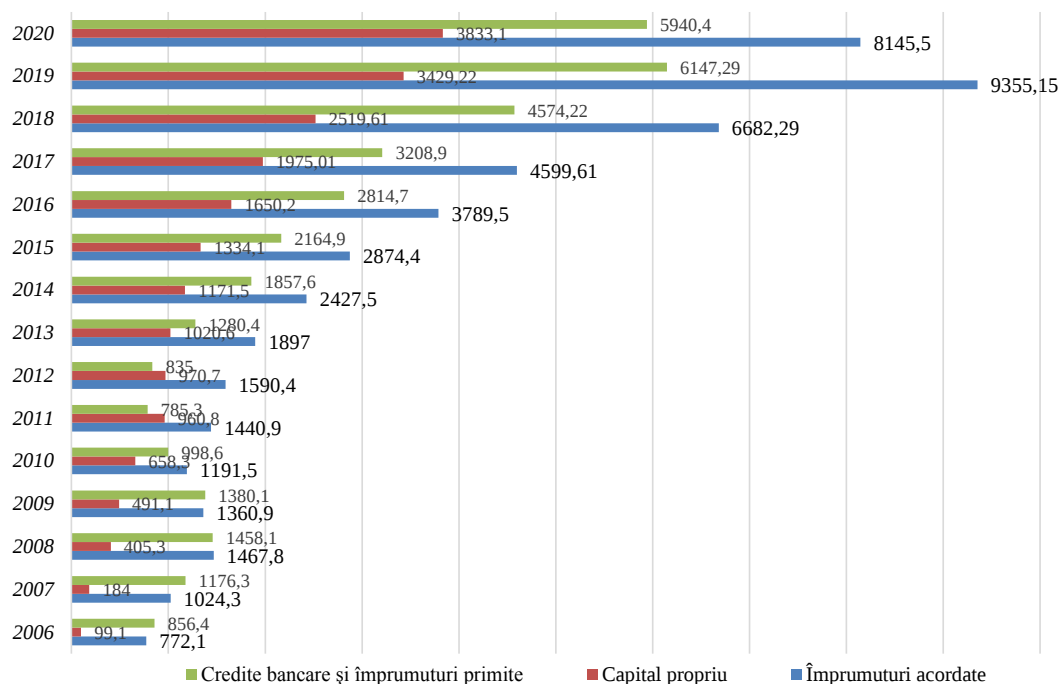
În anul 2020, odată cu intrarea în vigoare a noilor prevederi legale privind clasificarea activelor de către OCN în vederea calculării mărimii minime a provizioanelor pentru acoperirea pierderilor în scop de supraveghere (Regulamentul cu privire la clasificarea activelor de către organizațiile de creditare nebancară, (nr. 60/4 din 16.12.2019)), structura capitalului propriu al OCN a suportat schimbări calitative.

Astfel, în perioada pandemică, capitalul propriu al instituțiilor de microfinanțare (OCN) a menținut o tendință de ascensiune, majorându-se cu 11,78% în 2020, fiind totodată afectat de o

diminuare esențială a profitului net cu circa 47,7% față de 2019 (condiționată de constituirea regulamentară a provizioanelor pentru pierderi la active), schimbări negative, care de altfel, au fost asimilate de majorarea capitalului social minim cu circa 35% față de anul precedent (cerințe prevăzute de noul cadru legal).

În context, majorarea capitalului propriu joacă un rol esențial în condițiile în care unica alternativă de desfășurare a activității sale reprezintă creditele/împrumuturile la care OCN sunt obligate să apeleze.

Astfel, sursele de creditare pentru OCN sunt dispersate în formă de împrumuturi primite de circa 56 % și capital – peste 36 %. Majorarea continuă a acestui indicator relevă, cu certitudine, creșterea stabilității financiare a întregului sector de microfinanțare.



**Fig. 2.15. Dinamica activității OCN, în perioada 2006-2020, mil. MDL**

Sursa: Elaborat de autor în baza [26].

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

În anul 2019, se înregistrează o accelerare a creditelor bancare și împrumuturile primite, ajungând la suma de 6147,59 mil. MDL, în creștere de 6 ori față de 2010. Începând cu perioada pandemică a anului 2020, se observă o descreștere cu 3,4% față de anul 2019.

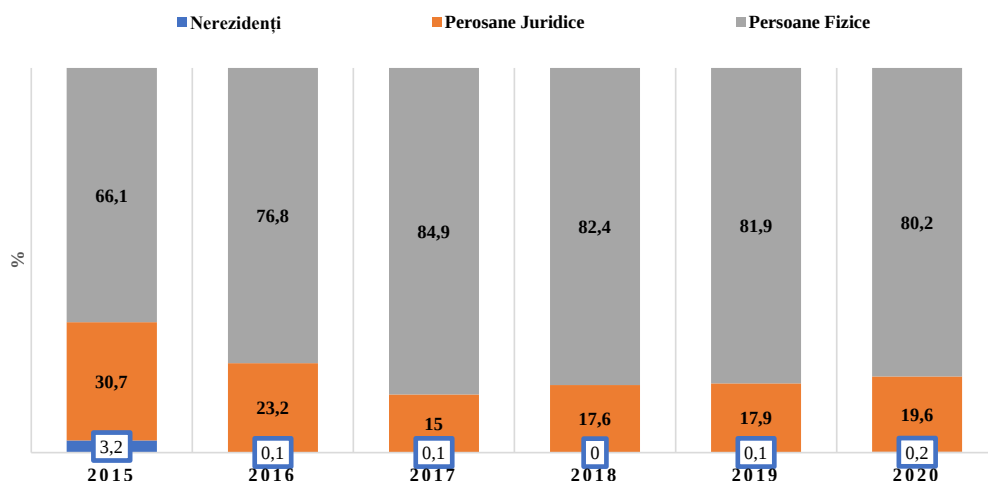
Structural, în anul 2020, creditele primite spre refinanțare de către OCN sunt alimentate prioritar de către nerezidenți cu peste 65% și circa 24% din partea instituțiilor financiare locale. Societățile nefinanciare și mediul financiar nebancau au o pondere nesemnificativă.

**Tabelul 2.15. Structura surselor de creditare ale OCN per sectoare în perioada 2019-2020**

| Indicatori                                       | 2019     |       | 2020     |       |
|--------------------------------------------------|----------|-------|----------|-------|
|                                                  | mil. MDL | %     | mil. MDL | %     |
| <b>Împrumuturi și credite primite, inclusiv:</b> | 6147,29  | 100   | 5940,43  | 100   |
| Bănci și alte instituții financiare              | 1522,17  | 24,76 | 1241,02  | 20,89 |
| Mediul financiar nebancar                        | 107,50   | 1,75  | 194,11   | 3,27  |
| Societăți nefinanciare                           | 432,20   | 7,03  | 285,29   | 4,80  |
| Alte sectoare rezidente                          | 345,00   | 5,61  | 308,47   | 5,19  |
| Nerezidenți                                      | 3740,42  | 60,85 | 3911,53  | 65,85 |

Sursa: elaborat de autor în baza datelor [30].

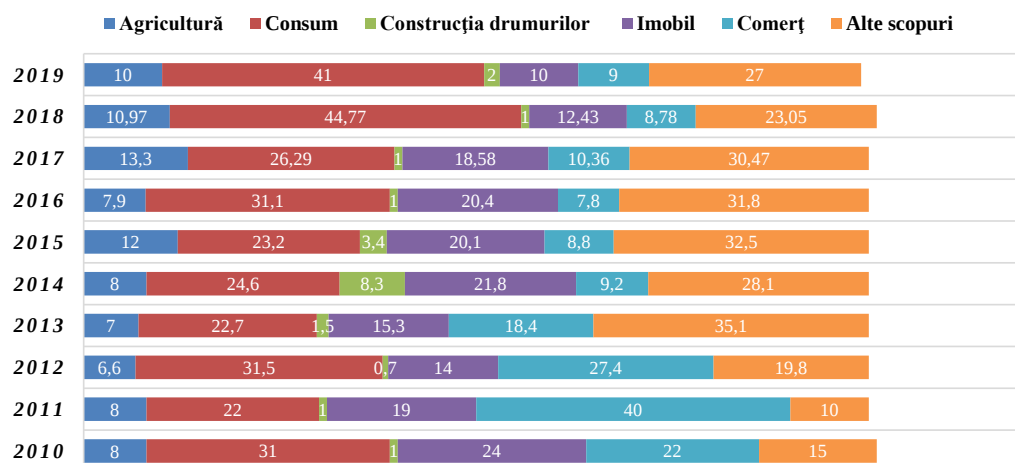
În acest context, sursele nerezidente sunt reprezentate de societățile financiare internaționale și alte persoane juridice nefinanciare. Stocul de credite sunt acordate de către OCN preponderent persoanelor fizice este peste 80%, în defavoarea persoanelor juridice care constituie o pondere de 20%. În ultimi cinci ani, acest trend devine tot mai evident, fiind în creștere cu peste 20%, implicând o monitorizare atentă, având în vedere că riscul de credit este mai ridicat, asociat împrumuturilor de consum.



**Fig. 2.16. Structura împrumuturilor acordate și leasing financiar de către OCN**

Sursa: elaborat de autor în baza datelor [30].

O caracteristică importantă, evidențiată în ultimii ani, este dispersarea relativ proporțională a împrumuturilor acordate de către OMF pe întregul spectru al domeniilor economiei naționale. În anul 2019 ponderea cea mai mare de circa 41%, revine împrumuturilor acordate pentru consum și a înregistrat o descreștere cu 3,7 p.p. față de anul 2018. Împrumuturile acordate pentru procurarea sau construcția imobilelor au constituit circa 10%, ponderea semnificativă a cărora se datorează valorilor mari ale împrumuturilor pentru procurarea locuințelor, față de numărul relativ mic de beneficiari ai unor asemenea credite. Respectiv, 10% din împrumuturi au fost acordate pentru sectorul agricultură, iar 9% constituie împrumuturile acordate pentru comerț, prioritar întreprinderilor micro, mici și mijlocii. Un sfert din soldul creditelor au un termen de scadență de până la 1 an, din care mai mult de jumătate din acestea nu sunt acoperite cu gaj.



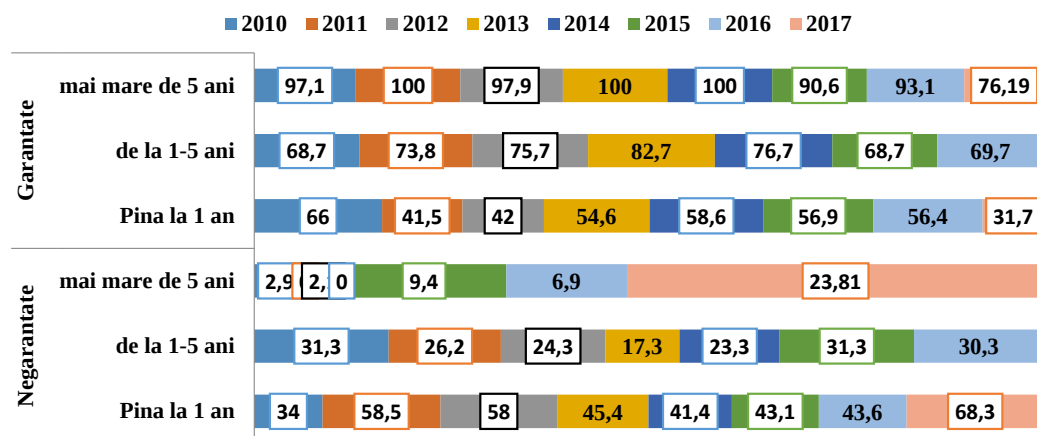
**Fig. 2.17. Clasificarea împrumuturilor acordate de către OCN pe direcții de utilizare, în perioada 2010-2019, %**

Sursa: Elaborată de autor în baza [26].

În anul 2020, peste 44% din credite acordate sunt îndreptate spre consum, împrumuturile imobiliare – circa 10%, iar în agricultură – 12,53%. Prin urmare, 27,8% din soldul creditelor au un termen de scadență de până la 1 an, din care mai mult de jumătate nu sunt acoperite cu gaj.

La rândul său, sub influența crizei economico-financiare mondiale, în anul 2009 se observă o scădere la valoarea împrumuturilor acordate cu 7,2% față de anul 2008. Respectiv, este vizibilă o scădere de 12,4% la împrumuturile acordate de către organizațiile de microfinanțare în anul 2010 față de anul 2009. Totuși, anii 2016 și 2019 pot fi considerați ani de revigorare pentru organizațiile de microfinanțare, înregistrându-se o creștere a împrumuturilor acordate de 3 ori și de 6 ori față de 2010.

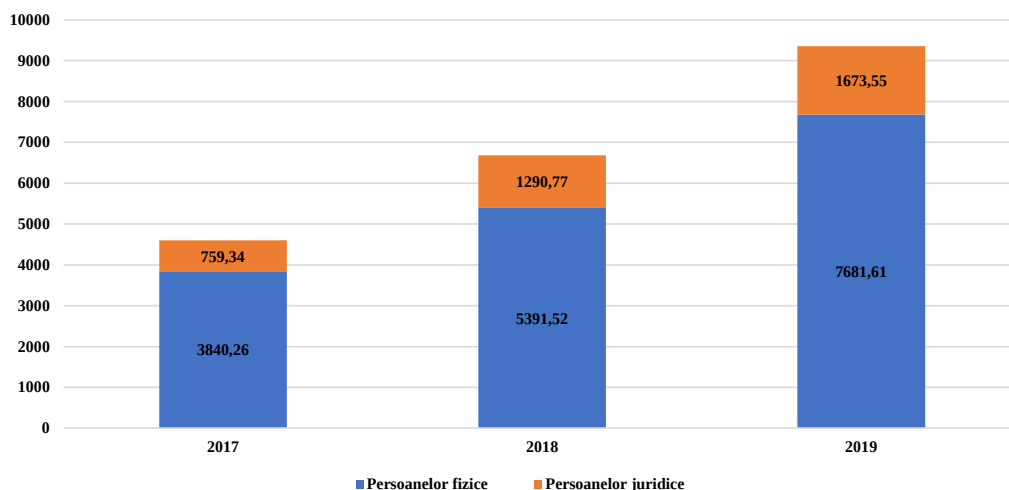
Respectiv, în anul 2016, referitor la poziția dominantă în structura portofoliului de împrumuturi acordate menționăm, că cea mai mare pondere de 44,4% revine împrumuturilor acordate de OMF pe un termen mediu de la 1 an până la 5 ani, 69,7% din care reprezintă împrumuturi garantate. Astfel, 37,8% din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



**Fig. 2.18. Structura împrumuturilor acordate de către OMF/OCN, %**

Sursa: Elaborată de autor în baza [26].

În anul 2017, ponderea cea mai mare în structura portofoliului de împrumuturi acordate revine persoanelor fizice, cu un volum de 3840,26 mil. lei sau 83,49%, din care 59,26% constituie împrumuturi garantate și 40,74% reprezintă negarantate. La 31.12.2017 împrumuturile acordate persoanelor juridice au înregistrat valoarea de 759,34 mil. MDL, acestea, la rândul lor, fiind divizate în împrumuturi garantate în valoare de 636,09 mil. MDL (83,77%) și împrumuturi negarantate –123,26 mil. MDL (16,23%).



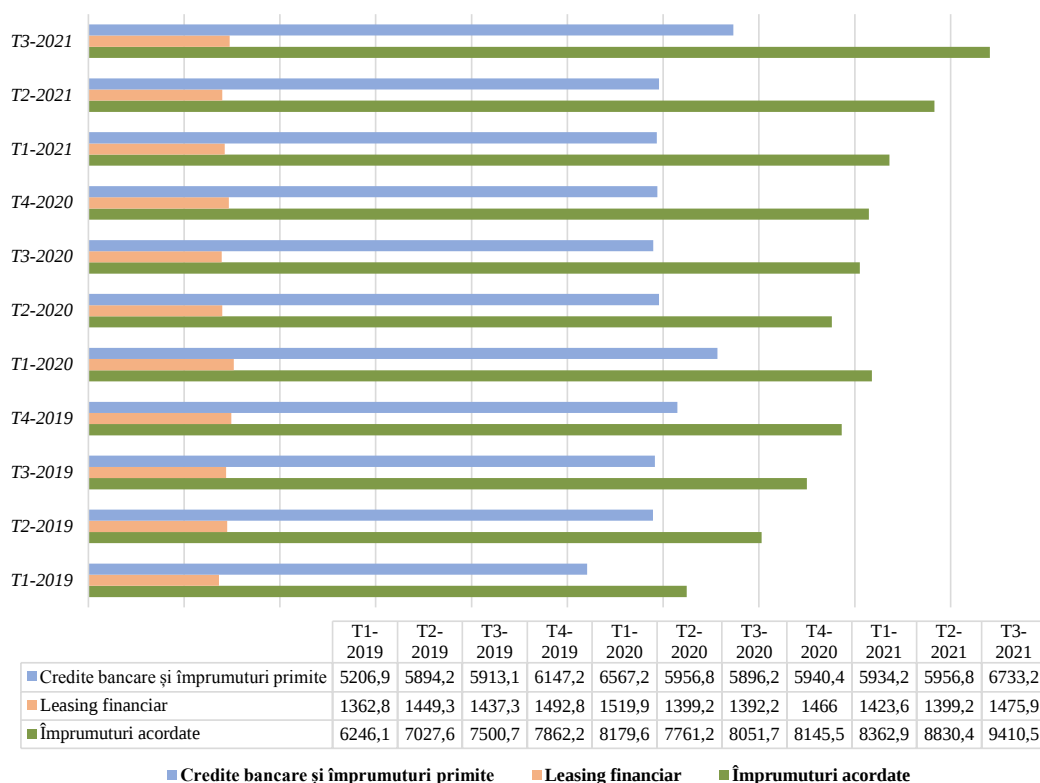
**Fig. 2.19. Împrumuturi acordate și leasing financiar de către OCN**

*Sursa: elaborat de autor în baza datelor [30].*

Analizând sectorul de microfinanțare în anul 2019, se observă o creștere a împrumuturilor acordate de sector în sumă de 10294,2 mil. MDL sau cu 2801,44 MDL mai mult față de anul 2018. Creșterea numărului de împrumuturi acordate de către OM și AEÎ este generat și de accesul la finanțare a tuturor categoriilor de populație îndeosebi și din mediul rural. Astfel, poziția dominantă în structura portofoliului de împrumuturi acordate în anul 2019, revine persoanelor fizice cu un volum de 7681,61 mil. MDL, iar împrumuturile acordate persoanelor juridice au înregistrat valoarea de 1673,55 mil. MDL, acestea la rândul său fiind divizate în împrumuturi garantate în valoare 70%.

În pofida pandemiei COVID-19, împrumuturile acordate de sector în anul 2020 au înregistrat creșteri cu 3,6% sau mai mult cu 283,3 mil. MDL față de anul 2019. Analizând trimestrial indicatorii structurali ai sectorului, se observă tendințe de revigorare începând cu finele anul 2021. Astfel, împrumuturile acordate au crescut de la 8179,6 mil. MDL în trimestru I al anului 2020 până la 9410,5 mil. MDL în trimestru III al anului 2021. În acest context, se constată că OMF aplică o politică mai prudentă de gestiune a portofoliului de împrumuturi, asigurându-și riscurile de nerambursare a împrumuturilor acordate pe măsura creșterii termenului de scadență a acestora.

Prin urmare, accesul la finanțe reprezintă o verigă indispensabilă în catalizarea dezvoltării economiei țării, o vulnerabilitate asociată sectorului de creditare nebancaară este riscul iminent de supra-împovărare a populației cu împrumuturi preponderent de consum, care nu generează venit debitorului, în vederea onorării obligațiilor asumate.



**Fig. 2.20. Evoluția indicatorilor structurali ai sectorului de microfinanțare, trimestrial 2019-2021, mil.lei**

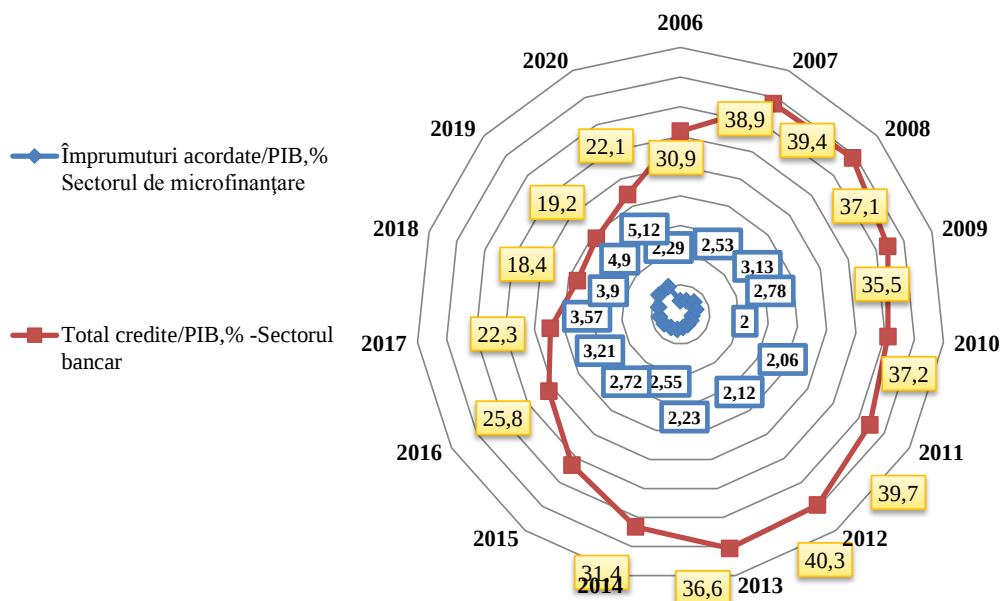
Sursa: elaborat de autor în baza datelor [30].

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

În anul 2020, în condițiile scăderii substanțiale a valorii PIB-lui la nivel național, ponderea stocului de credite acordate de către sector în PIB a înregistrat o creștere cu 0,22 p.p., atingând valoarea de 5,12%, înregistrând unul din cele mai înalte ritmuri de creștere în ultimii 5 ani.

Totuși, pe fonul 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 rămâne a fi o alternativă viabilă sau o soluție care ar putea relansa piața de creditare din Moldova. Prin urmare, în anul 2020, instituțiile de microfinanțare, ca sursă de finanțare alternativă la creditele bancare,

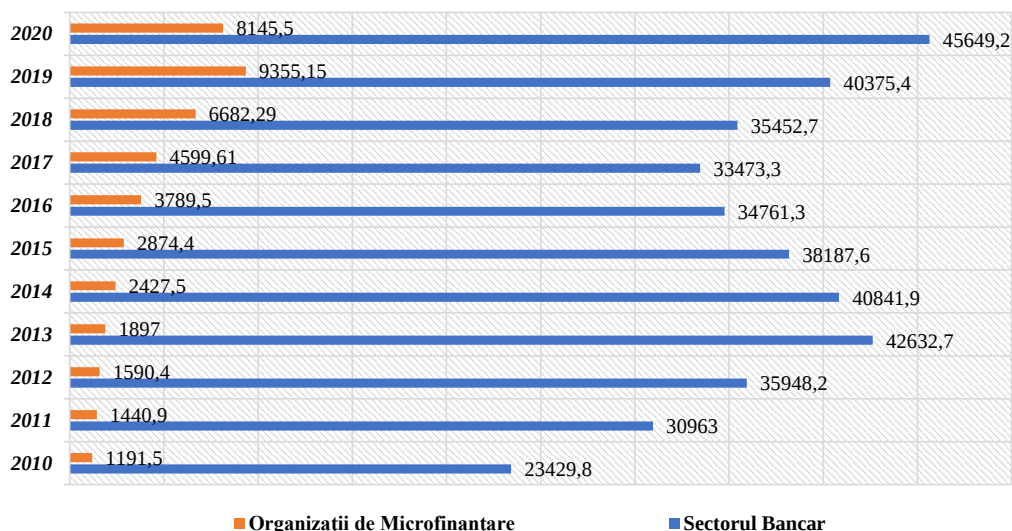
au acordat cele mai multe împrumuturi din perioada analizată 2015-2020 (de 3 ori mai mult în anul 2020 față de anul 2015, iar sectorul bancar a acordat de 1,2 ori mai mult).



**Fig. 2.21. Pondere resurselor financiare acordate de către instituțiile bancare și nebancare (OCN AEI), %**

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

Astfel, implementarea măsurilor de atenuare a efectelor pandemice asupra populației, recomandate de autoritatea de supraveghere, cum ar fi suspendarea/prorogarea plății ratelor de credit, instituțiile de microfinanțare au ținut piept tuturor provocărilor și au continuat activitatea indicând tendințe de creștere, iar modificările cadrului de reglementare a determinat OCN la o creditare mai limitată și prudentă, poziționând sectorul în o paradigmă de sustenabilitate și reziliență sporită.

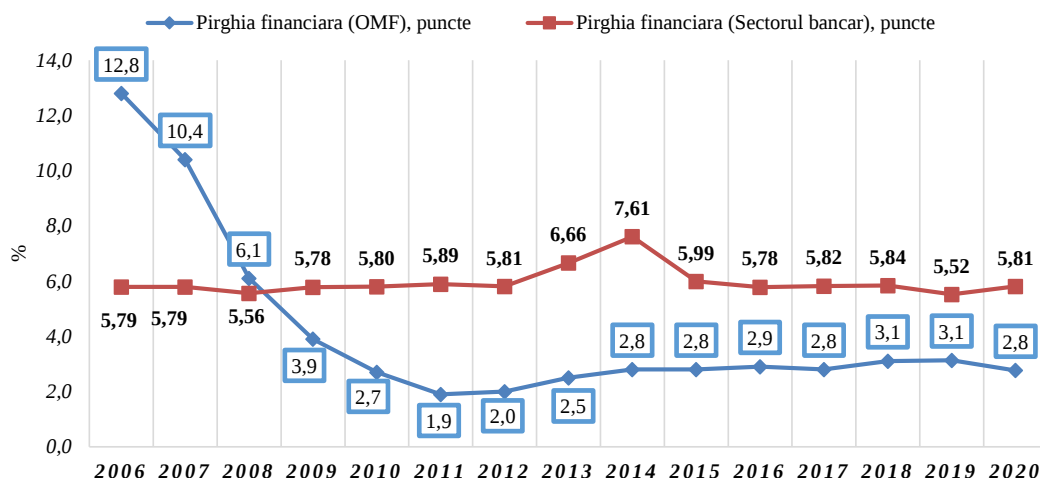


**Fig. 2.22. Dinamica resurselor financiare acordate (credite/împrumuturi) de către instituțiile bancare și nebancare (OCN), mil. MDL**

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

Pe parcursul ultimilor ani, conform datelor din figura 2.22, se observă o creștere a numărului și volumului creditelor acordate de sectorul bancar, respectiv și întreprinderile micului business continuă să întâmpine dificultăți în accesul la finanțe. Totodată, este necesar de a evidenția că majoritatea creditelor acordate subiecților micului business sunt din resursele instituțiilor financiare internaționale, care acordă linii de credit băncilor comerciale autohtone, acestea din urmă acordând resurse financiare întreprinderilor din sector. Cel mai mare risc pentru sectorul nebancar (microfinanțare) ar fi declinul unor ramuri care ar putea influența negativ activitatea instituțiilor nebancare în anii viitori. Respectiv, OMF nu sunt pe măsura să creeze situații de criză în sistemul financiar, deoarece nu atrag bani de la deponenți, iar în cazul în care se finanțează din banii proprii sau atrase prin împrumuturi nebancare, OMF nu creează riscuri pentru sistemul financiar.

Un indicator important, calculat de autor, este randamentul fondurilor proprii, legat de randamentul activelor prin *multiplicatorul capitalului* (*EM – Equity Multiplier*) sau *Efectul de pârghie*, calculat pentru băncile comerciale și organizațiile de microfinanțare. Multiplicatorul fondurilor EM compară activele cu capitalul băncii sau al OMF, astfel că o valoare mare a acestui indicator arată un grad mare de îndatorare financiară. Indicatorul reprezintă atât o măsură a profitului, cât și a riscului.



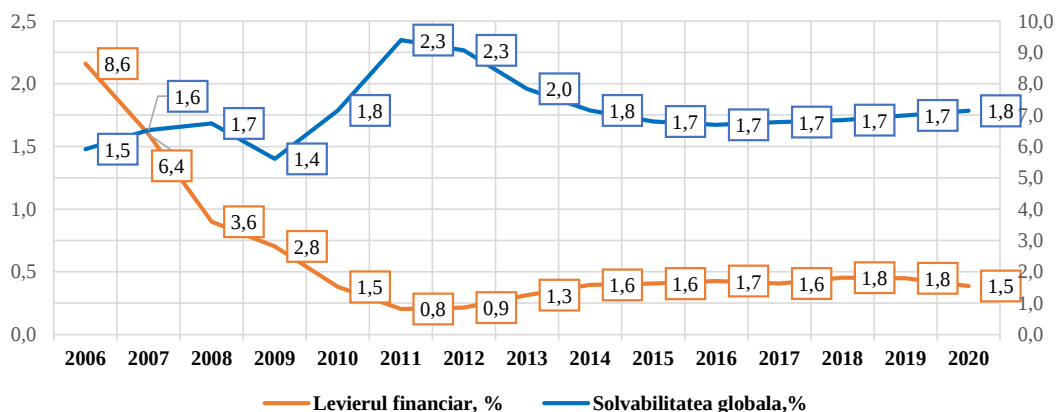
**Fig. 2.23. Dinamica multiplicatorului capitalului sectorului bancar și OCN, în anii 2006-2020**

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

În acest context, indicatorul pentru OMF prezintă o diminuare de la 12,8%, în anul 2006, la 1,9%, în anul 2011, iar în anii 2014-2020 a rămas constant. Evoluția acestui indicator reprezintă rezultatul creșterii mai puternice a activelor la valoarea medie comparativ cu cel al capitalului propriu. Efectul de pârghie reflectă gradul în care utilizarea unor resurse suplimentare servește creșterii rentabilității capitalului propriu (a rentabilității financiare). Cu cât ponderea capitalului propriu este mai mare, cu atât riscul și efectul de pârghie este mai mic, respectiv o pondere mai mică a capitalului propriu semnifică un risc și un efect de pârghie mai mare. Prin urmare, efectul de pârghie compară activele cu fondurile proprii ca fiind o valoare mare a acestui indicator, indicând un grad mare de îndatorare. Valoarea indicatorului se situează între 2,5 și 1,66 la organizațiile cu grad de îndatorare acceptabil și peste 5 la organizațiile ce sunt subcapitalizate. Nivelul de la 2% până la 2,5% este considerat bun, abordările cu privire la nivelul minim acceptat fiind, însă, diferite. De exemplu, în Statele Unite, un nivel de peste 5,5% este considerat adecvat, în timp ce în Austria acest nivel trebuie

să fie peste 6%. Analiza eficienței și a rentabilității presupune evaluarea performanțelor actuale ale băncii, constituind primul pas necesar în planificarea pe termen scurt, mediu și lung. Astfel, atestăm că indicatorul dat pentru băncile autohtone se află în limitele accesibile pe parcursul anilor 2006-2020, abateri prezintă doar în anul 2014 (7,61 puncte), ceea ce se explică din cauza situației creată de managementul defectuos la trei bănci comerciale. În anul 2015, indicatorul de pârghie (6 puncte) revine în limite normale, după lichidarea băncilor problematice din sector.

Un indicator esențial pentru OMF este *solvabilitatea*, fiind calculat de autor ca raportul dintre total active și împrumuturi, a înregistrat 1,8 puncte în anul 2020 (criza pandemică COVID-19) mai mult cu 0,4 față de anul 2009 (în perioada de criză). Indicatorul trebuie să fie supraunitar, cât mai aproape de 2. Astfel, exprimat prin datoriile în anul 2009 reprezintă 71,4% din total active, iar în anul 2020 acest indicator a constituit 56,1%, fiind mai puțin cu 15,3 p.p. față de 2009.



**Fig. 2.24. Evoluția gradului de îndatorare a organizațiilor de microfinanțare, în perioada 2006-2020, %**

Sursa: Elaborată de autor în baza [26].

Un alt indicator, calculat de autor, este *rata generală a îndatorării (levierul financiar)*, care exprimă îndatorarea totală (pe termen scurt, mediu și lung) a organizației în raport cu capitalul propriu. Astfel, în 2020, acest indicator a scăzut cu 1,3 p.p. mai puțin decât în anul 2009 (2,8%). Nivelul de 1,5% este considerat bun pentru organizațiile de microfinanțare din Republica Moldova. Nivelul indicatorul *levierul financiar* nu trebuie să depășească 2,33, ceea ce exprimă un grad foarte ridicat de îndatorare, deoarece dacă rezultatul depășește de câteva ori pragul de 2,33, organizațiile pot atinge stadiul de faliment.

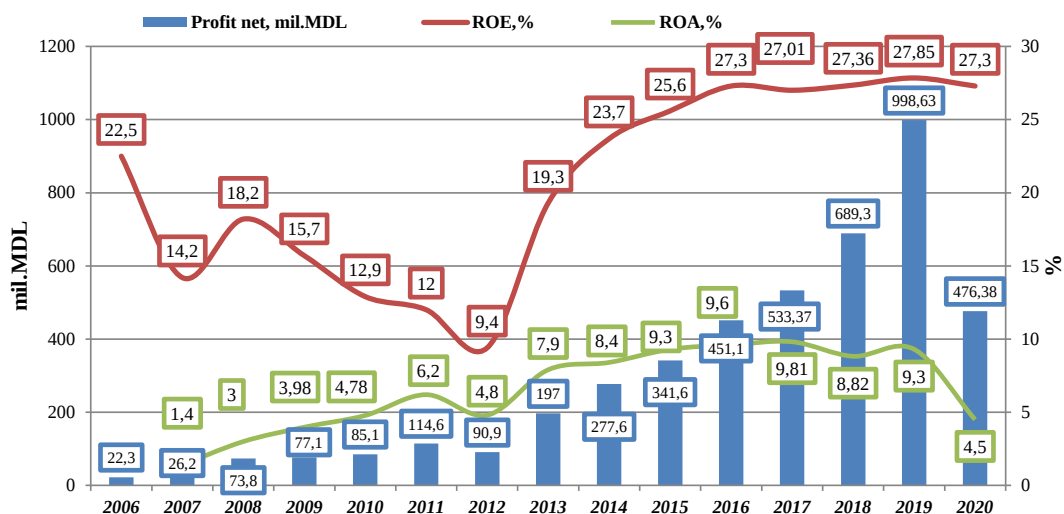
**Indicatorul de profitabilitate** este factorul determinant care condiționează evoluția viitoare, dezvoltarea și consolidarea poziției OMF în cadrul sistemului financiar. În acest context, trendul aferent acestui indicator este în continuă ascensiune în perioada 2006-2020. Astfel, în 2020 comparativ cu 2006, valoarea profitului net a crescut de 21 de ori: de la 22,3 mil. MDL, în 2006, la 476,38 mil. MDL, în 2020. Ultimii ani (2015-2019) pot fi considerați cei mai profitabili ani pentru sectorul de microfinanțare. Gradul înalt de capitalizare s-a datorat creșterii valorii profitului net, acumulat, preponderent, din activitatea de acordare a împrumuturilor de circa 3 ori în ultimii 7 ani. Valorile principalilor indicatori de profitabilitate a OMF sunt caracterizate de: *rata rentabilității activelor (ROA)* și *rata rentabilității capitalului (ROE)*.

Analizând indicatorul *rata rentabilității activelor (ROA – Return Of Assets)* în perioada 2005-2020, atestăm o scădere bruscă până la nivelul de 4,8% în anul 2012, fapt ce se explică prin influența crizei financiare, fiind în descreștere cu 1,4 p.p. față de valoarea înregistrată la finele anului 2011

(6,2%). Diminuarea acestui indicator a fost condiționată de micșorarea profitului net cu 20,7% față de anul 2011, în raport cu valoarea relativ constantă a activelor înregistrate. În anul 2015, ROA a constituit 9,3%, fiind în creștere cu 4,5 p.p. față de valoarea înregistrată la finele anului 2012 (4,8%). Prin urmare, tendință de scădere a indicatorului *rentabilitatea activelor* apare din cauza problemelor OMF legate de venituri, iar cea de creștere fiind o activitate pozitivă sau o asumare excesivă de risc.

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

Pe parcursul anului 2020, se atestă o scădere drastică a indicatorului cu 4,8 p.p. față de anul 2019 (ROA – 4,5%), această micșorare este condiționată și de consecințele economice, sociale și financiare negative declanșate de criza pandemică COVID-19.



**Fig. 2.25. Evoluția profitabilității și rentabilității OCN, în perioada 2006-2020**

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

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

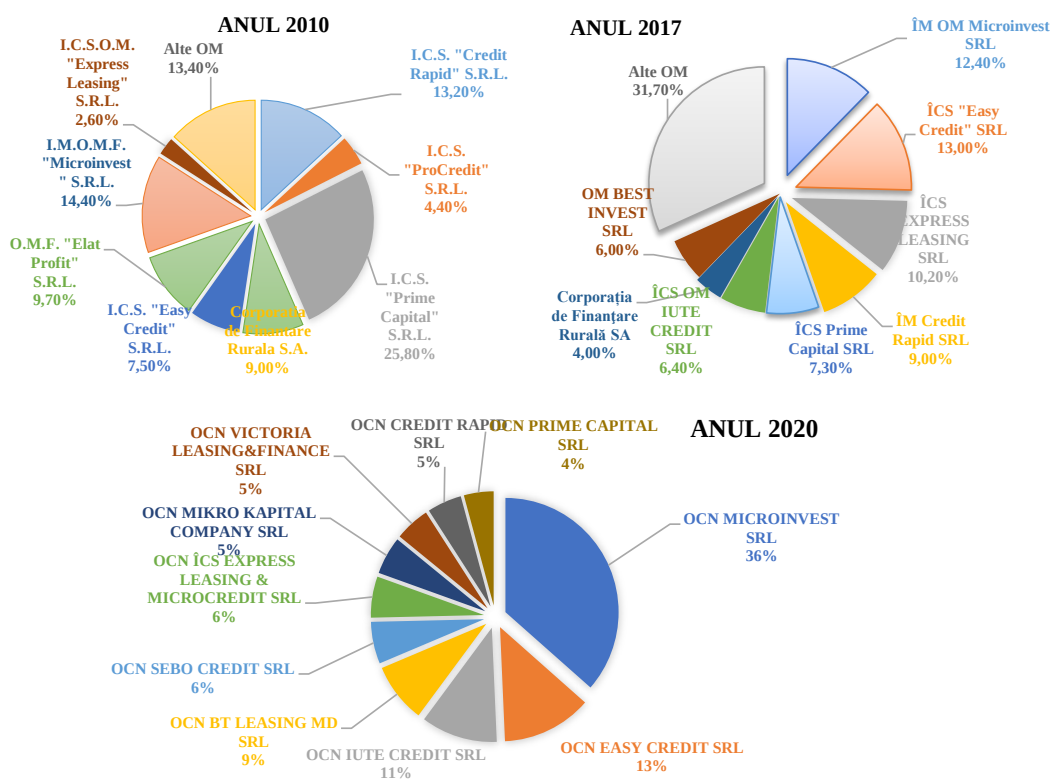
Conform analizei efectuate, constatăm, că majorarea continuă a capitalului propriu relevă o creștere sigură a stabilității financiare a OMF, care determină și un trend ascendent al rentabilității financiare în anul 2020, ajungând la 27,3%. Prin urmare, un indicator ROE care este prea mare poate indica că baza de capital al OMF este prea mică, iar capacitatea sa de a se împrumuta este limitată.

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

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

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

Sectorul organizațiilor de microfinanțare prezintă un grad sporit de concentrare a pieței, astfel, 10 entități dețin 66% și 67% din volumul total al activelor pieței, în anul 2019 și 2020. Pe piața de microfinanțare activează 166 de OCN, deci, atestăm apariția a mai multor companii de microfinanțare și o piață diversificată. Astfel, cele mai mari cote, în anul 2020, sunt deținute de primele 4 companii de microfinanțare (Microinvest, Easy Credit, Iute Credit și BT Leasing MD), cota cumulativă a acestora constituind 41% după active.



**Fig. 2.26. Cotele de piață deținute de OCN, conform valorii împrumuturilor acordate în perioada 2010-2020, %**

Sursa: Elaborată de autor în baza [26].

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

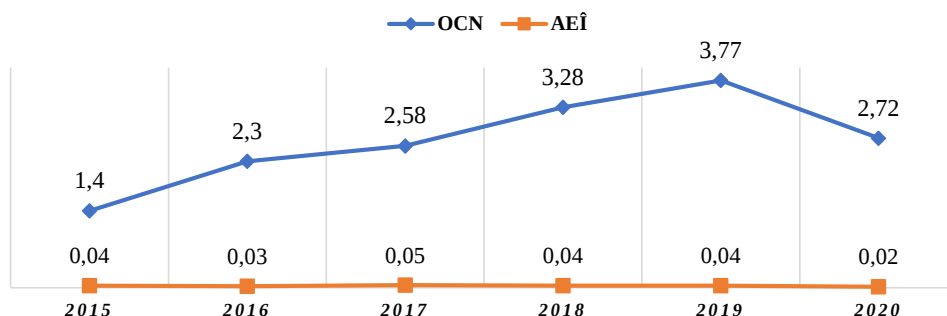
**Tabelul 2.16. Indicatorii de concentrare a pieței bancare și nebancare după valoarea creditelor și împrumuturilor acordate, în anii 2007-2020**

| Nr.                                   | Indicatorii | 2007 | 2008 | 2009 | 2010   | 2011   | 2012   | 2013   | 2014   | 2015   | 2016 | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   |
|---------------------------------------|-------------|------|------|------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|------|--------|--------|--------|--------|
| Piața de microfinanțare (împrumuturi) |             |      |      |      |        |        |        |        |        |        |      |        |        |        |        |
| 1                                     | CR-4, %     | 93   | 85   | 70   | 63     | 65     | 58     | 54     | 47     | 46     | 43   | 45     | 42     | 52     | 46     |
| 2                                     | HHI, puncte | 2693 | 1853 | 1418 | 1344   | 1248   | 1132   | 1014   | 849    | 789    | 730  | 716    | 658    | 954    | 11061  |
| Piața bancară (credite)               |             |      |      |      |        |        |        |        |        |        |      |        |        |        |        |
| 1                                     | CR-4, %     | -    | -    | -    | 61     | 68,3   | 69     | 66     | 71     | 80     | 76,4 | 78     | 79,7   | 79,6   | 79,1   |
| 2                                     | HHI, puncte | -    | -    | -    | 1218,2 | 1264,0 | 1309,8 | 1385,3 | 1562,9 | 1918,7 | 1811 | 1868,3 | 2007,8 | 2015,4 | 1961,8 |

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

Indicatorul ce reflectă nivelul concentrării în sectorul bancar după valoarea creditelor, de ex., indicele Herfindahl-Hirschman (HHI), a urcat de la 1218,2 puncte, în 2010, la 1961,8 puncte, în 2020. La prezența acestui nivel, sectorul bancar se încadrează în limitele unei piețe bancare cu un grad excesiv de concentrare. Indicii de concentrare a pieței cu grad moderat de concentrare trebuie să se încadreze în intervalele:  $35\% < CR-4 < 70\%$ ;  $800 < HHI < 1800$ . În acest sens, menționăm ponderea înaltă pe care o dețin primele patru bănci pe piață (CR-4), care este de 79% din totalul creditelor acordate, crescând cu 18 p.p. în 2020 față de 2010.

Așadar, calculând *indicatorii de concentrare* pentru sectorul de microfinanțare (CR-4 și HHI-Indicele Herfindahl-Hirschman), constatăm că, până în anul 2015, piața este caracterizată printr-un grad moderat de concentrare, iar în 2016 - 2018 este slab concentrată, date reflectate în tabelul 2.16. În anul 2020, indicatorul HHI-Indicele Herfindahl-Hirschman a constituit 11061 puncte, fiind cu 9813 puncte mai mare față de 2010, iar indicatorul CR-4 în 2020 prezenta 46%, reducându-se cu 17 p.p. față de anul 2010. Aceasta se explică prin faptul, că în anul 2010 au activat 43 companii de microfinanțare, iar majoritatea cotei era deținută de compania Prime Capital (cu 26%), iar în anul 2020 au activat 166 de companii, majoritatea cotei fiind deținută de compania OCN Microinvest SRL (24,4%). Deci, atestăm apariția a mai multor companii de microfinanțare și o piață diversificată. Astfel, cele mai mari cote, în anul 2020, sunt deținute de primele 4 companii de microfinanțare (OCN Microinvest, OCN Easy Credit, OCN Iute Credit și OCN BT Leasing MD SRL), cota cumulativă a acestora constituind 46% după împrumuturi acordate. Un astfel de nivel al indicatorului (11061), înregistrat în anul 2020, produce neliniște, deoarece piața este considerată înalt concentrată.



**Fig. 2.27. Rata de contagiune sectorială financiară, %**

Sursa: Elaborată de autor în baza [26].

Conform Rapoartelor prezentate de Comisia Națională a Pieței Financiare, interdependența sectoarelor financiare de creditare determinate de efectele finanțării co-sectoriale accentuează importanța monitorizării riscului de contagiune financiară. Astfel, rata de contagiune sectorială financiară exprimă: raportul dintre credite primite de OCN (OMF) și AEÎ de la bănci și portofoliul creditelor acordate de bănci. Prin urmare, expunerea băncilor în raport cu entitățile de creditare nebancară se cifrează la 2,7% din stocul total al creditelor bancare, ceea ce reprezintă o cotă mică, astfel, impactul în materie de stabilitate financiară fiind unul nesemnificativ.

Așadar, conform analizelor, circa 21% din toate sursele atrase de sectorul OCN aparțin creditelor primite de la băncile locale sau 12,9% raportate la portofoliul de împrumuturi. Spre comparație, expunerea băncilor față de domeniul AEÎ este minimă – de până la 0,1%, consemnând un trend mult mai temperat.

În urma analizei efectuate de autor, constatăm că alternativa creditelor acordate de către băncile comerciale constituie, în prezent, produsele oferite de organizațiile de microfinanțare, care au menirea de a credita afacerile mici, preponderent din zonele rurale, facilitând accesul la resurse financiare ieftine, precum și de a stimula inițiativa privată. Instituțiile de microfinanțare deservește clienții care nu prezintă suficiente garanții pentru a obține finanțare de la bănci sau trăiesc în zonele cu servicii bancare indisponibile.

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

1. Grupul-țintă al serviciilor financiare și, în mod special, al creditelor acordate este segmental format din microîntreprinderi și întreprinderi mici din zonele rurale și urbane.
2. Acordarea creditelor solicitanților fără o istorie de creditare anterioară.
3. Amplasarea oficiilor de creditare mai aproape de clienți (Microinvest dețin reprezentanțe în majoritatea centrelor raionale).
4. Solicitantul de microcredit prezintă un dosar minim de documente, ce reduce esențial timpul cheltuit pentru pregătirea documentelor de către potențialul beneficiar de credit și costurile suplimentare pentru autentificarea diverselor documente.
5. Sporirea vitezei de debursare a împrumutului prin examinarea cu maximă operativitate a documentelor solicitantului (nu mai mult de 2-3 zile).
6. Acordarea microcreditelor neasigurate, fără acoperire materială.
7. Abordarea individuală a fiecărui client (în special se referă la creditele acordate în cadrul AEÎC și grupurilor neformale de creditare, care cunosc foarte bine activitatea și situația financiară a membrilor, bazându-se pe principiul „responsabilități ii mutuale colective”).

8. Analiza solicitărilor de credit se efectuează prin consolidarea pozițiilor financiare ale firmei cu activele proprii ale întreprinzătorului privit ca persoană fizică, în majoritatea cazurilor. Instituțiile de microfinanțare conceptualizează legătura indisolubilă între microîntreprinzător, ca persoană fizică, și firma pe care o conduce acesta în calitate de manager.

9. Instituțiile de microfinanțare operează în conformitate cu principiile întreprinderilor private și vor fi interesate să atragă cât mai mulți clienți, să plaseze cât mai mult capital cu o viteză de rotație cât mai ridicată, în condiții de maximă prudențialitate.

10. Abordarea individuală a fiecărui client, bazându-se pe „relația de încredere”, prin cunoașterea foarte bine a activității și situației financiare.

11. Asigurarea cu garanții ce pot fi utilizate în garantarea creditelor acordate micilor antreprenori de băncile comerciale și acordarea Capitalului de Risc.

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

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

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

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

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

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

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

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

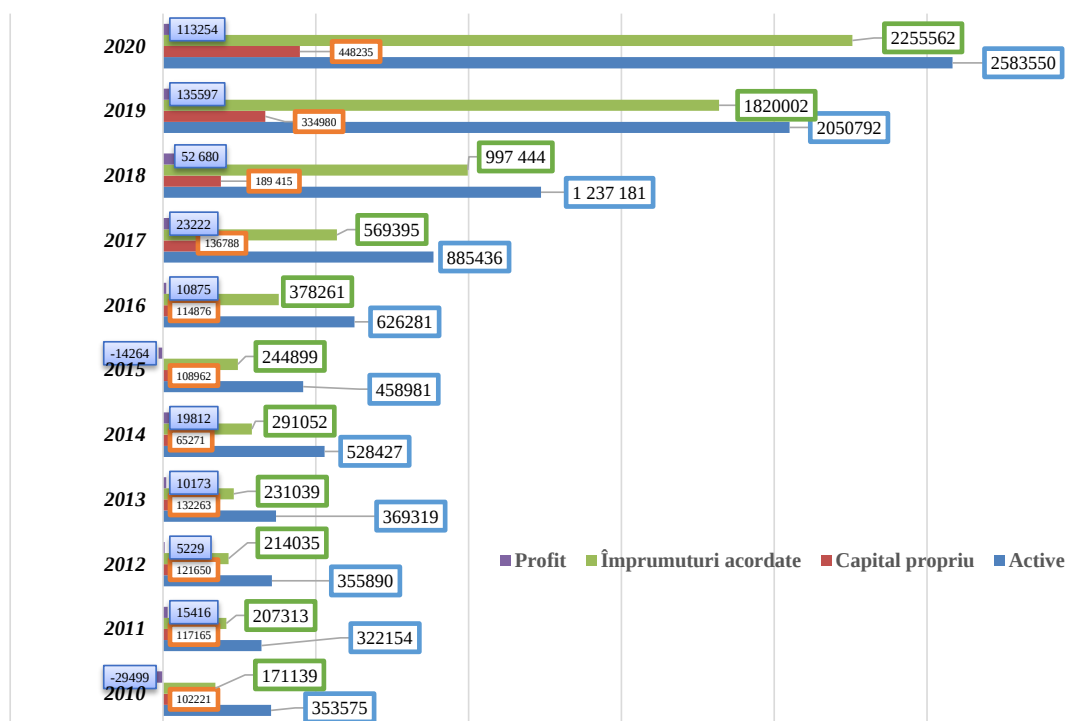
**OCN/OMF Microinvest SRL** este prima organizație de microfinanțare, pe care o vom analiza sub aspectul managementului strategic. Pe parcursul perioadei 2007-2020, indicatorii de activitate (rentabilitate, împrumuturi acordare, credite bancare primite, profit, etc.) au înregistrat tendințe pozitive de dezvoltare. OCN/OMF Microinvest SRL a apărut pe piața financiar-nebancară în aprilie 2003, fiind fondată prin subscrierea majoritară a Fundației Soros Moldova, care deține o cotă de aproximativ 89,5% din valoarea capitalului social. Apartenența la acest fond indică posibilitățile și potențialul ridicat de

dezvoltare, posedate de către compania Microinvest.

Societatea franceză Solidarite Internationale Pour Le Developpement Et L'investissement (SIDI) este al doilea acționar. În anul 2007, capitalul companiei constituia 4,237 mil. USD, din care *Companie privată cu Răspundere Limitată BFSE HOLDING B.V.* deține 61,2%, Fundația Soros Moldova – 31,56%, SIDI – 3,72%, echipa managerială MICROINVEST – 3,52%. În decembrie 2010, a fost majorat Capitalul Social al companiei, atingând cifra de 107,48 mil. lei. Majorarea se datorează mai multor asociați, însă contribuția majora, de cca 24,5 mil. lei, a fost adusă de „BFSE Holding B.V.”, care, astfel, a intrat în posesia unei cote decisive de 50,1% din capitalul social al OCN/OMF MICROINVEST [67].

În anul 2020, OCN Microinvest deține o poziție solidă pe piață și s-a poziționat ca o companie lider în segmentul microfinanțării în Republica Moldova, activând cu o rețea de 14 birouri secundare în întreaga țară, deservind astfel peste 36,900 de clienți. Compania finanțează sectorul întreprinderilor mici și mijlocii din Republica Moldova, sectorul agricol și persoanele fizice, oferind finanțare pentru capitalul circulant, investiții în mijloace fixe, îmbunătățirea condițiilor de trai și alte necesități ale populației. Pe piața concurențială, OCN Microinvest se remarcă ca un creditor responsabil, prudent și transparent, fiind unica instituție financiară din Moldova certificată SMART (certificare internațională privind respectarea principiilor de protecție a clienților în domeniul financiar) [197].

Pe parcursul perioadei 2010-2020, activitatea organizației OCN **Microinvest SRL** este caracterizată de o tendință de creștere a principalilor indicatori, sistematizați în figura 2.21. Astfel, valoarea activelor a crescut de la 353,5 mil. MDL, în 2010, până la 2583,5 mil. MDL, în 2020, cu o creștere de 7,3 ori. O ascensiune vizibilă se observă la indicatorul capitalul propriu, trendul aferent acestui indicator, care este în creștere de 4,4 ori în perioada 2010-2020. Astfel, capitalul propriu a crescut de la 102,2 mil. MDL, în 2010, la 448 mil. MDL, în 2010.



**Fig. 2.28. Evoluția principalilor indicatori de activitate ai OCN Microinvest SRL, în perioada 2010-2020**

Sursa: Elaborată de autor în baza [26].

Conform informației conținute în figura 2.21, urmărim o creștere a profitului net: de la 15,42 mil. MDL, în 2011, până la 113 mil. MDL, în 2020, sau de 7,5 ori mai mult față de 2011. Deși, în anul 2010, se înregistrează pierderea netă în sumă de 29,50 mil. MDL, acest fapt nu s-a reflectat asupra activității organizației în continuu, deoarece în 2014 și 2017 s-a înregistrat cel mai mare profit din istoria organizației – în sumă de 15,42 mil. MDL și, respectiv, 23,22 mil. MDL. Totodată, pe parcursul anilor 2012-2013, profitul organizației a înregistrat o scădere de 34% sau cu 5,25 mil. MDL mai puțin față de anul 2011. Gradul înalt de capitalizare s-a datorat creșterii valorii profitului net, acumulat, preponderent, din activitatea de acordare a împrumuturilor, de circa 51% pe parcursul ultimilor 10 ani.

Un alt indicator important în activitatea OCN Microinvest SRL sunt împrumuturile acordate de către aceasta. Spre exemplu, în anul 2020 au fost acordate împrumuturi în sumă de 2255,5 mil. MDL, de 13 ori mai multe față de 2010. Specificăm, că, din anul 2012, portofoliu de produse s-a diversificat, astfel organizația acordă trei tipuri de împrumuturi: pentru afaceri, pentru consum și pentru procurarea automobilelor. În 2016, au fost acordate 277 de mii de împrumuturi business, cu o creștere de 73,7% mai mult față de 2012, respectiv și împrumuturi pentru consum s-au acordat în sumă de 100,7 mii, mai mult cu 86% față de 2012. Organizația OCN Microinvest, în 2016, a finanțat peste 13 mii de clienți, dintre care 2 mii au fost clienți de afaceri.

**Tabelul 2.17. Evoluția principalilor indicatori de activitate a OCN Microinvest SRL, %**

| Indicatori | 2017  | 2018 | 2019 | 2020 |
|------------|-------|------|------|------|
| <b>ROA</b> | 3,07  | 5,0  | 7,0  | 4,7  |
| <b>ROE</b> | 18,40 | 34,4 | 47,9 | 30,1 |
| <b>CIR</b> | 59,86 | 43,1 | 32,2 | 27,5 |

Sursa: Elaborat de autor în baza datelor [53, 197].

Scopul companiei este de a menține standardele internaționale de calitate, crearea unui mediu confortabil pentru afaceri și dezvoltarea continuă a personalului au avut efecte pozitive asupra indicatorilor financiari de performanță. În anul 2020, ROE a constituit 30,1% iar ROA a constituit 4,7%. Profitul organizației a constituit la finele anului 2020 – 133,2 mil. lei.

Pe parcursul anului 2020, Microinvest a reușit să înregistreze venituri din dobânzi cu 36,5% mai mult față de anul 2019, pentru asigurarea creșterii semnificative a portofoliului cu 23,9%. Pe de altă parte, una dintre principalele provocări ale perioadei a fost atragerea fondurilor în valută națională la prețuri acceptabile, pentru a asigura creșterea portofoliului, și de a menține un nivel suficient de lichiditate și stabilitate financiară. Luând în considerare caracterul global al pandemiei COVID-19, toți creditorii și-au arătat disponibilitatea de a susține compania în această perioadă dificilă. Cheltuielile administrative au fost gestionate eficient, fapt care a contribuit la diminuarea CIR până la nivelul de 27,5%.

Pentru anul 2021, compania va continua să majoreze valoarea activelor durabile și cu nivel de risc redus, analizând minuțios originea fiecărui risc, asigurând monitorizarea sistemică a portofoliului de împrumuturi, îmbunătățind nivelul de acoperire a riscurilor de credit. Principalele priorități aferente riscului de credit pentru 2021 rămân a fi menținerea calității portofoliului de împrumuturi la nivel înalt, luând în considerare pandemia de COVID-19, impactul economic al secetei extreme, incertitudinea în prognoza creșterii portofoliului, creșterea riscului pieței și intensificarea concurenței [197].

Potrivit, Regulamentului privind prestarea serviciilor în cadrul OCN “Microinvest” SRL, clasificarea clienților poate avea loc după tipuri de venit, categoria clienților, tipuri de produse și

tehnologia de analiză. Potențialul financiar al clienților poate fi determinat după suma solicitată, limita de credit și expunerea creditară în cadrul companiei. Astfel, se deosebește două modalități de calcul a dobânzii:

- Dobânda se calculează zilnic, din soldul împrumutului, începând cu data următoare datei eliberării împrumutului până la inclusiv ziua achitării integrale a acestuia, reieșind din baza de calcul – anul cu 365/366 zile și numărul efectiv de zile de utilizare a părții respective din împrumut.
- Dobânda, stabilită conform contractului, se calculează începând cu data semnării contractului de la suma inițială reieșind dintr-un an de 365/366 zile.

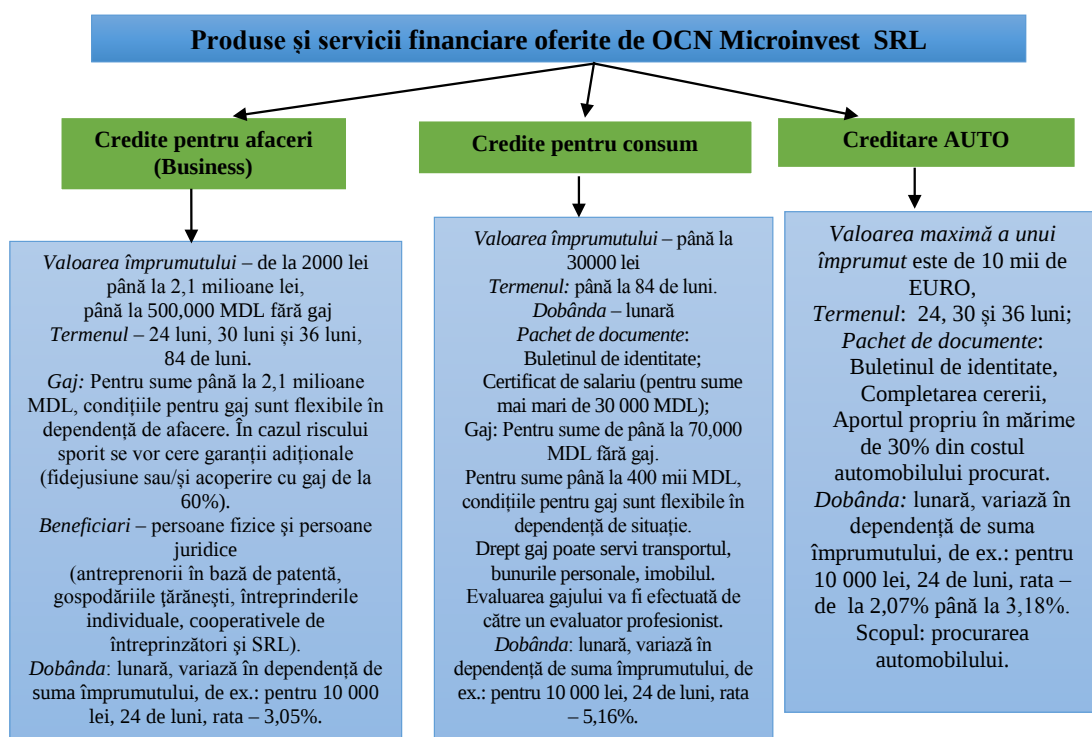
Conform Regulamentului OCN Microinvest, Modificarea dobânzii poate avea loc în funcție de factorii de risc, costul în timp a resurselor financiare. Compania mai ia în considerare și factori externi, precum rata de refinanțare a Băncii Naționale a Moldovei, rata inflației, evoluția pieței financiare. OCN utilizează instrumente de stimulare a clientului, pentru achitare în termen a ratelor împrumutului și micșorarea riscului de credit, aplicând penalitate pentru suma restanta pentru fiecare zi de întârziere. În dependență de produs, compania abordează două tipuri de clauze penale: fixă și cotă procentuală din rata scadentă [54].

Prin urmare, misiunea organizației OCN Microinvest rezidă în oferirea serviciilor de consultanță și instrumente financiare pentru a crea și dezvolta întreprinderi micro și mici și cooperative în scopul stimulării inițiativelor private, sporirii potențialului socio-economic al țării și ridicării nivelului de trai al populației. Reieșind din misiunea înaintată, menționăm principalele obiective ale organizației: promovarea noilor produse și servicii pe piața autohtonă financiară nebankară; afirmarea și consolidarea poziției pe piața nebankară prin elaborarea produselor după necesitatea clienților. Activitatea OCN Microinvest SRL are ca **scop** dezvoltarea antreprenoriatului prin prestarea mai multor categorii de produse financiare competitive micului business și persoanelor fizice [53].

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

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

În continuare, elucidăm segmentarea strategică a ansamblului activităților organizației OCN Microinvest SRL, care presupune enumerarea categoriilor de produse financiare, oferite de către OCN Microinvest SRL, după valoare, termen, beneficiari și perioada de grație, redate în figura 2.29.



**Fig. 2.29. Produsele și serviciile financiare oferite de către OM/OCN Microinvest SRL**  
Sursa: Elaborată de autor în baza [67].

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

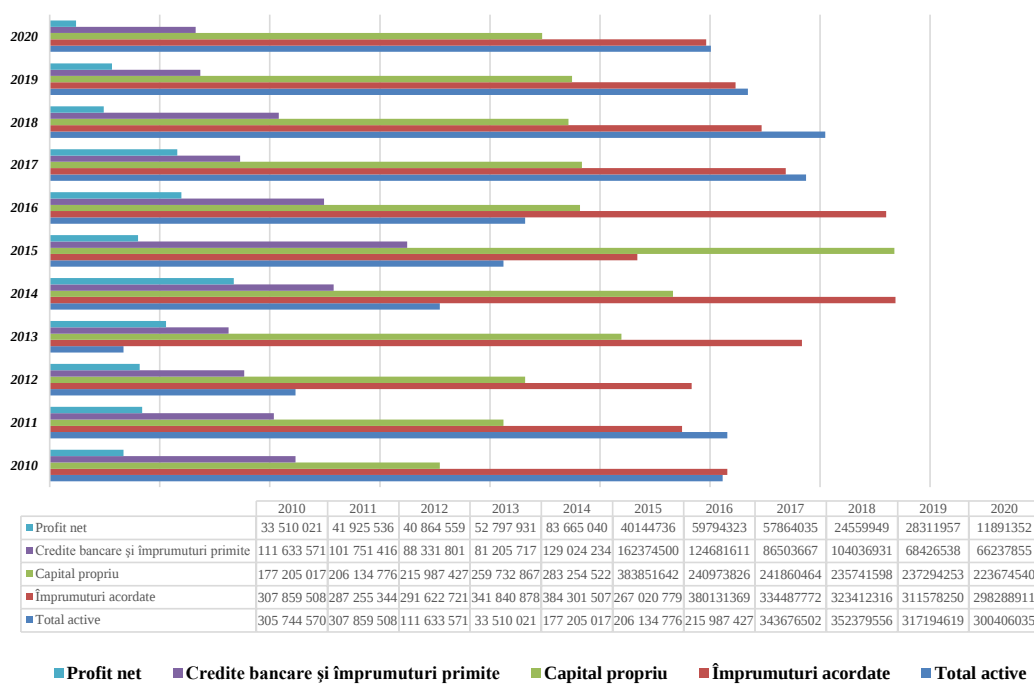
În elaborarea strategiilor de lungă durată și efectuarea activităților de zi cu zi, compania se bazează pe următoarele principii cheie: construirea unei guvernante corporative puternice și transparente, dezvoltarea unui model de afaceri durabil și profitabil, promovarea unei abordări conservative a managementului riscului de credit concomitent cu respectarea și abordarea personală a clienților și dezvoltarea personalului [197].

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

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

În perioada 2007-2020, organizația OCN Prime Capital SRL este una dintre liderii pieței de microfinanțare conform indicilor de acordare de produse și a indicatorilor financiari. Valoarea consolidată a activelor organizației OCN Prime Capital SRL, la 31.12.2020, după cum rezultă din datele figurii 2.30, a înregistrat un nivel de 300,4 mil. MDL, fiind în descreștere cu 2% față de

finele anului 2010. La rândul ei, valoarea portofoliului împrumuturilor acordate în anul 2020 este de 298,2 mil. MDL, fiind în descreștere cu 2,5% față de anul 2010. Astfel, observăm, că ritmul de descreștere a valorii portofoliului de împrumuturi este mai lent decât cel al valorii activelor, cauza fiind descreșterea valorii altor componente ale activelor.



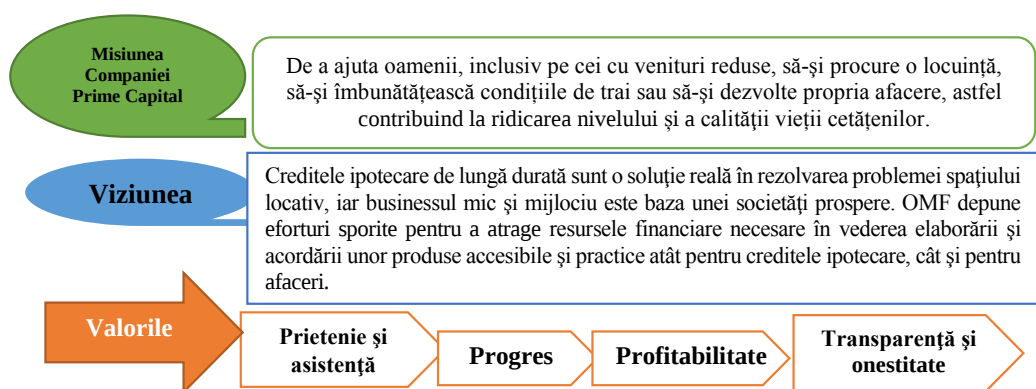
**Fig. 2.30. Evoluția principalilor indicatori ai activității OCN Prime Capital SRL, în perioada 2010-2020**

Sursa: Elaborată de autor în baza [26].

Creditele bancare și împrumuturile primite de către organizația de microfinanțare prezintă o vizibilă descreștere în anul 2020, atestându-se o scădere de 78% față de 2010. Pe parcursul activității sale, **Prime Capital** a creditat peste 1 400 de clienți și a fost eliberat împrumuturi în sumă de circa 116 mil. USD. Capitalul propriu s-a majorat de la 117,2 mil. MDL, în anul 2010, până la 223,6 mil. MDL, în anul 2020, respectiv de 1,2 ori sau 27%. Pe parcursul perioadei 2010-2020 se atestă creșterea indicatorului profitului net, înregistrând, în anul 2020, valoarea de 11,8 mil. MDL, iar anul 2014 a fost cel mai profitabil an – cu 83,66 mil. MDL, fiind în creștere de 2,5 de ori față de 2010.

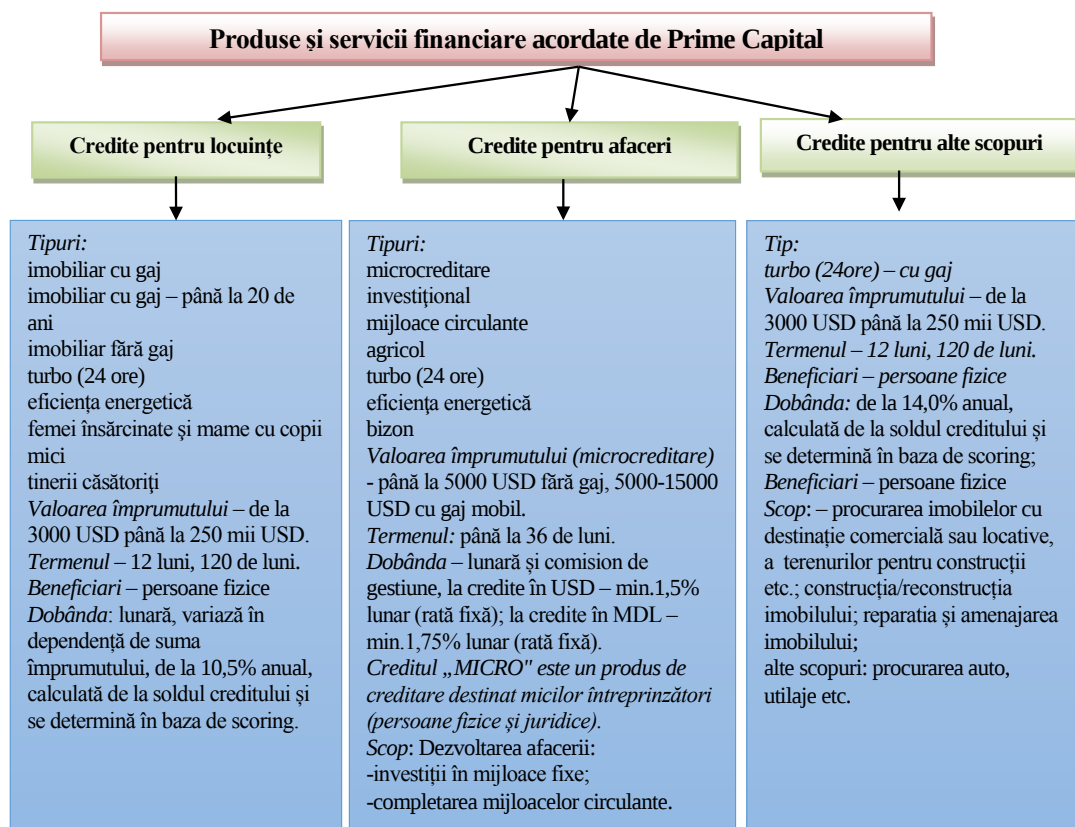
Aprecierea evoluției principalilor indicatori de activitate la Prime Capital oferă o imagine de ansamblu asupra sănătății financiare a OCN și, într-o anumită măsură, asupra potențialului și a capacității sale competitive actuale și de perspectivă. Astfel, flexibilitatea strategică presupune flexibilitatea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

În continuare, autorul va elucida principalele elemente ale managementului strategic, implementare de către Prime Capital la prima etapă de execuție a strategiei organizației, adică definirea misiunii și a structurii strategice, sintetizată de autor în figura 2.31.



**Fig. 2.31. Etapele execuției procesului de management strategic în cadrul Prime Capital**  
Sursa: Elaborată de autor în baza [91].

Activitatea Prime Capital are ca **scop** oferirea împrumuturilor ipotecare, împrumuturilor pentru business și corporative pe termen lung. În continuare, autorul sistematizează, în figura 2.32, segmentarea strategică a categoriile de produse și servicii financiare, oferite de către Prime Capital în anul 2017-2019, după tipul de împrumut, valoare, termen, beneficiari și perioada de grație.

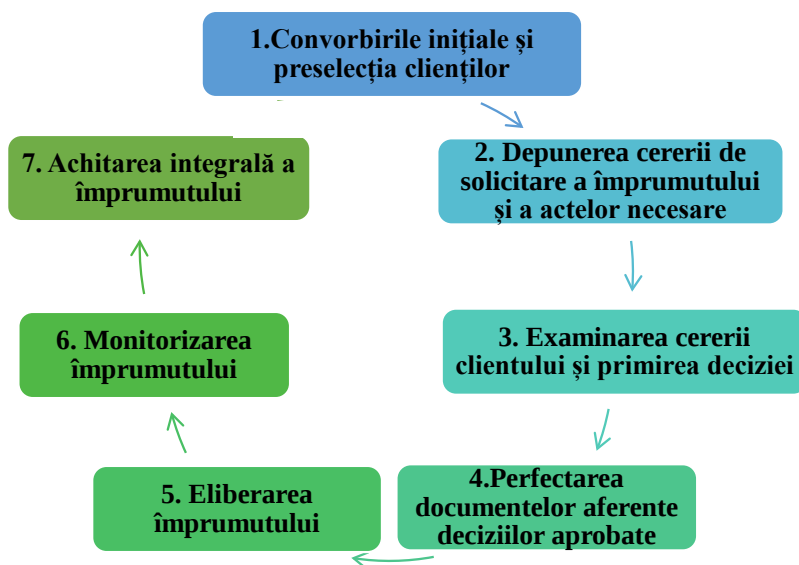


**Fig. 2.32. Segmentarea strategică a produselor și serviciilor financiare oferite de către Prime Capital**

Sursa: Elaborată de autor în baza [91].

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

La etapa actuală, analiza empirică a organizării procesului de creditare în cadrul Prime Capital arată, că, în linii generale, procesul de acordare și rambursare a unui împrumut se desfășoară în 7 etape strategice, descrise în figura 2.33.



**Fig. 2.33. Etapele procesului strategic de acordare și rambursare a împrumuturilor oferite de Prime Capital**

*Sursa: Elaborată de autor în baza [95].*

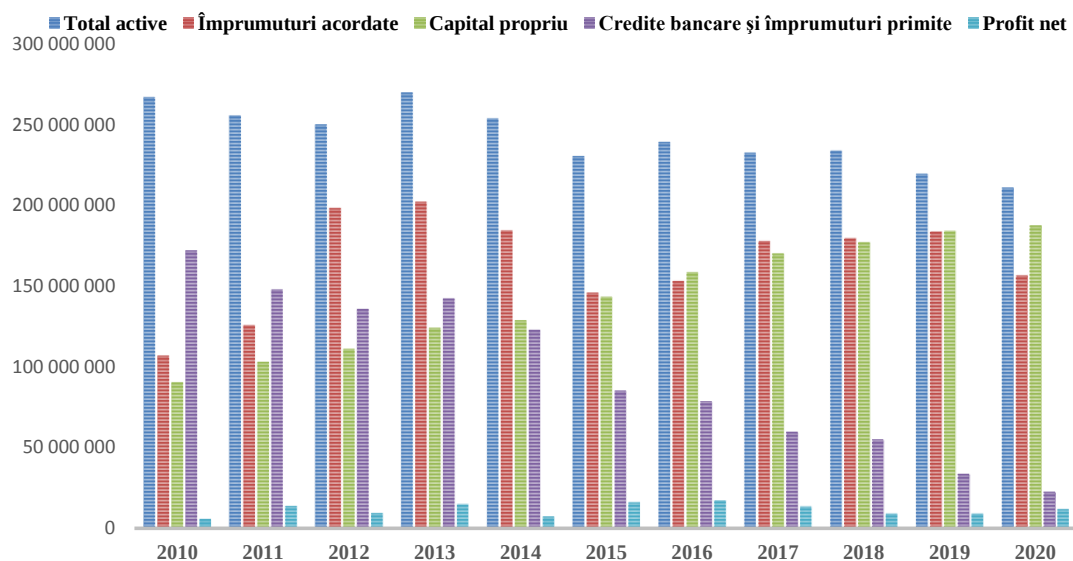
**OCN Corporația de Finanțare Rurală** este instituție de microfinanțare, creată în 1997 de către primele asociații de economii și împrumut din Moldova. Corporația de Finanțare Rurală este o societate pe acțiuni, în care 100% de acțiuni cu drept de vot aparțin asociațiilor de economii și împrumut. Activitatea de bază a Corporației este acordarea creditelor, în special AEÎ, persoanelor juridice cu capital integral privat, persoanelor fizice care desfășoară activități de întreprinzător și persoanelor fizice pentru necesități personale. Corporația finanțează majorarea capitalului circulant, investiții în mijloace fixe, acordă credite pentru îmbunătățirea condițiilor de trai și alte necesități ale populației. Partenerii sunt organizații internaționale bine cunoscute, ca: Banca Mondială și CGAP, fondul Internațional pentru Dezvoltare Agricolă (IFAD), Agenția SUA pentru Dezvoltare Internațională (USAID), EFSE, OIKO Credit, dar și partenerii locali, precum: Moldindconbank, Garantinvest, ACEI, Autoplanet etc. [28].

O.C.N. "Corporația de Finanțare Rurală" S.A. este o companie privată, care își desfășoară activitatea în scopul obținerii profitului în favoarea acționarilor săi, în temeiul Legii privind organizațiile de creditare nebankară, altor acte normative, statut și a regulamentelor interne. Pentru atingerea scopului, Corporația practică următoarele activități:

- a) acordarea creditelor;
- b) leasingul financiar;
- c) prestarea serviciilor aferente creditelor acordate;
- d) acordarea serviciilor de intermediere în asigurări în calitate de agent banc assurance.

Structura acționarilor, pe parcursul anului 2020, a suferit o schimbare esențială. În baza unor prevederi legale și a unei hotărâri aprobate la adunarea generală extraordinară a Asociației Naționale Centrale a Asociațiilor de Economii și Împrumut (în continuare ANCAEÎ), care a avut loc la 20 decembrie 2019, a fost efectuată oficializarea participării ANCAEÎ în capitalul social al Corporației prin achiziționarea valorilor mobiliare de la AEÎ. În așa fel, ANCAEÎ a achiziționat un număr de 54 665 acțiuni, ce constituie 92,67% din acțiunile nominative ordinare cu drept de vot, devenind acționar majoritar [198].

Pe parcursul perioadei 2010-2020, Corporația a continuat principiul prudenței în activitate, atât în creditarea AEÎ, cât și în creditarea întreprinderilor micro și mici și a persoanelor fizice. Portofoliul de împrumuturi, acordat de Corporație clienților, în prima jumătate a anului 2019 a înregistrat o tendință sezonieră tipică de creștere, iar spre sfârșitul anului – de reducere, ca și în anii precedenți. Sezonalitatea a fost cauzată de ponderea mare a împrumuturilor acordate pe termen scurt pentru asociațiile de economii și împrumut, acordate înainte de începerea sezonului agricol și rambursate la sfârșit de an la închiderea sezonului agricol.



**Fig. 2.34. Dinamica principalilor indicatori de activitate a OCN Corporația de Finanțare Rurală, în perioada 2010-2020, mil. MDL**

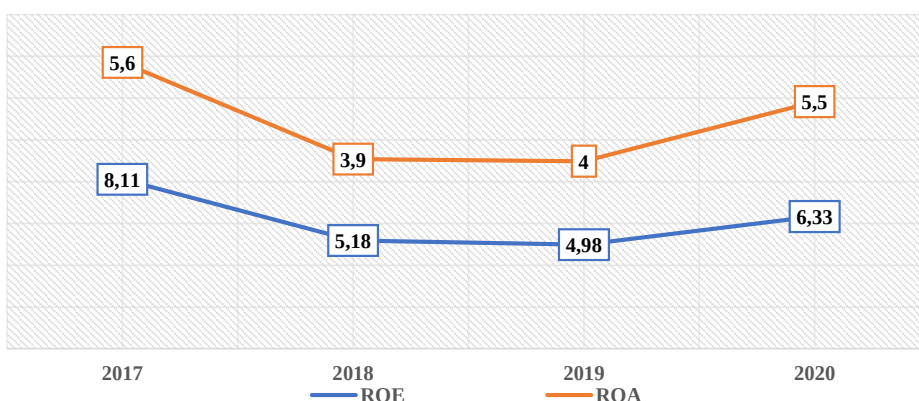
Sursa: Elaborată de autor în baza [26].

În pofida crizei economice, provocate de pandemia COVID-19 care a avut impact esențial asupra domeniului de activitate și a influențat în mod negativ asupra veniturilor. Astfel, profitul net înregistrat de Corporație în anul 2020 a constituit 11,7 mil. MDL, de 2 ori mai mult față de 2010, sau cu 31% mai mult față de anul 2019. Prin urmare, cea mai mare creștere a profitului s-a înregistrat în anul 2008, constituind 21,11 mil. MDL, iar în anul 2016 – un profit de 16,9 mil. MDL. Venitul din activitatea operațională de bază, în anul 2020, a constituit 29,1 mil. MDL, cu 7,06% mai puțin

comparativ cu anul 2019. Micșorarea venitului se datorează scăderii esențiale a portofoliului de credite acordate, în special în segmentul creditelor acordate AEÎ. Componentele de bază în structura venitului brut constituie dobânzile de la acordarea creditelor, dobânzile de la depozite, și VMS, comisioane, penalități, venituri din recuperarea creanțelor înregistrate la extrabilanț. În anul 2020, s-a obținut venituri din dobânzi 24 mil. MDL, din care 9 mil. MDL (32%) de la credite acordate la credite AEÎ și 14 mil MDL (51%) de la credite acordate altor tipuri de clienți. Capitalul propriu al Corporației a atins valoarea de 170,2 mil. MDL la sfârșitul anului 2017, ceea ce constituie o creștere cu 88% față de nivelul anului 2010.

Un alt indicator la fel de important în activitatea OCN Corporația de Finanțare Rurală sunt activele, trendul aferent acestui indicator este în scădere de la 267,2 mil. MDL, în 2010, la 211,1 mil. MDL, în 2020, cu o reducere de 21% față de anul 2010.

Indicatorii de rentabilitate pentru anul 2020 reflectă o creștere, comparativ cu anii precedenți. Astfel, la sfârșitul anului 2020, rentabilitatea capitalului (ROE) și activelor (ROA) au constituit 6,33% și 5,50%.



**Fig. 2.35. Indicatorii de rentabilitate a OCN Corporația de Finanțare Rurală, %**

*Sursa: Elaborată de autor în baza [26,198].*

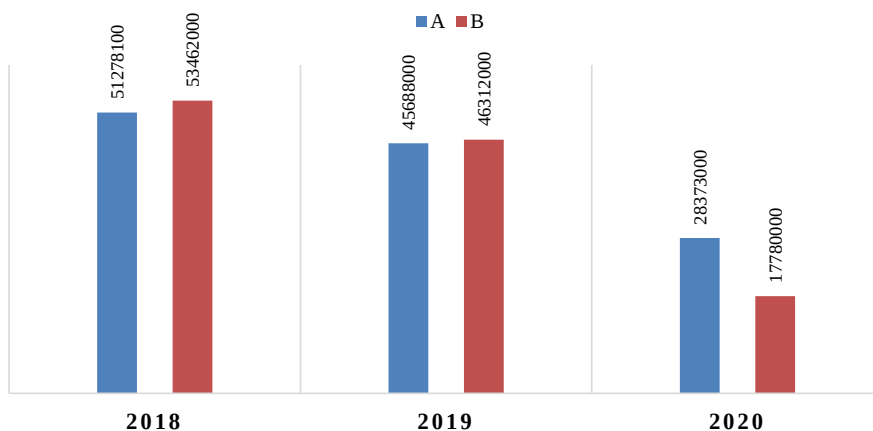
În anul 2020, portofoliul de credite acordate a înregistrat o scădere considerabilă. Prin urmare, la sfârșitul anului 2020, portofoliul de credite constituia 156,5 mil. MDL, cu 15% mai puțin comparativ cu anul 2019. Volumul creditelor acordate în anul 2020, la fel, a suferit o scădere majoră de 33% comparative cu anul 2019. Suma totală a creditelor eliberate a constituit 107,6 mil. MDL. Această reducere poate fi determinat de următorii factori:

- ✓ Lipsa solicitărilor de creditare din partea unor AEÎ și a solicitărilor de creditare în volum redus din partea altor AEÎ;
- ✓ Stoparea temporară activității pe durata instalării carantinei și izolarea personalului din oficiile companiei;
- ✓ Lipsa obiectivelor strategice și alegerea nerezonabilă a priorităților în activitatea de bază pe termen mediu.

Indicatorul calității portofoliului PAR>30 zile, pentru anul 2020, constituie 2,83 și demonstrează încadrarea în normele stabilite, după ascensiunea rapidă a indicatorului în perioada declanșării stării excepționale în Republica Moldova și perioada post-carantină [198].

Conform Rapoartelor de activitate a OCN Corporația de Finanțare Rurală, la data de 31.12.2020, doar 9 clienți din 78 au avut restanță mai mare de 30 zile, suma totală a soldurilor

constituind 798,8 mii MDL, ce reprezintă 8% din suma totală restructurată. Astfel, pe parcursul anului 2020, înregistrarea creditelor compromise în contul extrabilanțier nu s-a efectuat, din contra, a fost restabilită suma creanței de 615 mii MDL, din care 77, 926 MDL au fost recuperate din restanțele formate de către AEÎ, iar 537,803 MDL din restanțele formate de către alte tipuri de clienți.

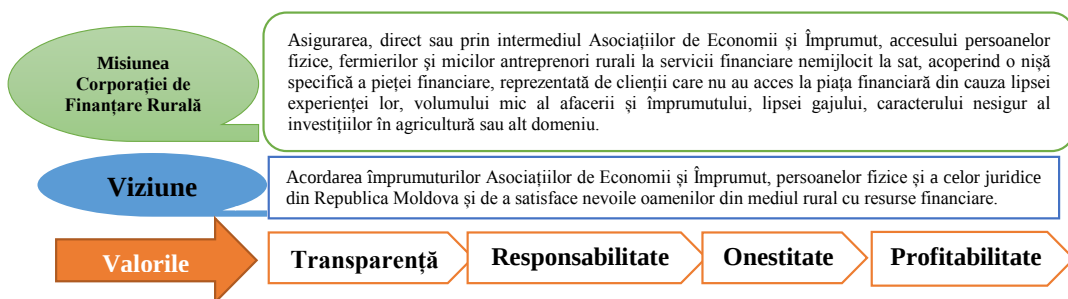


**Fig. 2.36. Volumul de credite acordate AEÎ, licența B și A, MDL**

Sursa: Elaborată de autor în baza [26].

În dependență de tipul licenței AEÎ, volumele de credite acordate sunt următoarele: posesorii de licență tip B au primit în 2020 credite în volum de 17,780 mii. MDL, cu 62% mai puțin comparativ cu volumul de credite primit în anul 2019, iar posesori de licență de tip A au primit în 2020 credite în volum de 28,373 mii. MDL, cu 38% mai puțin comparativ cu volumul de credite primit în anul 2019 [198].

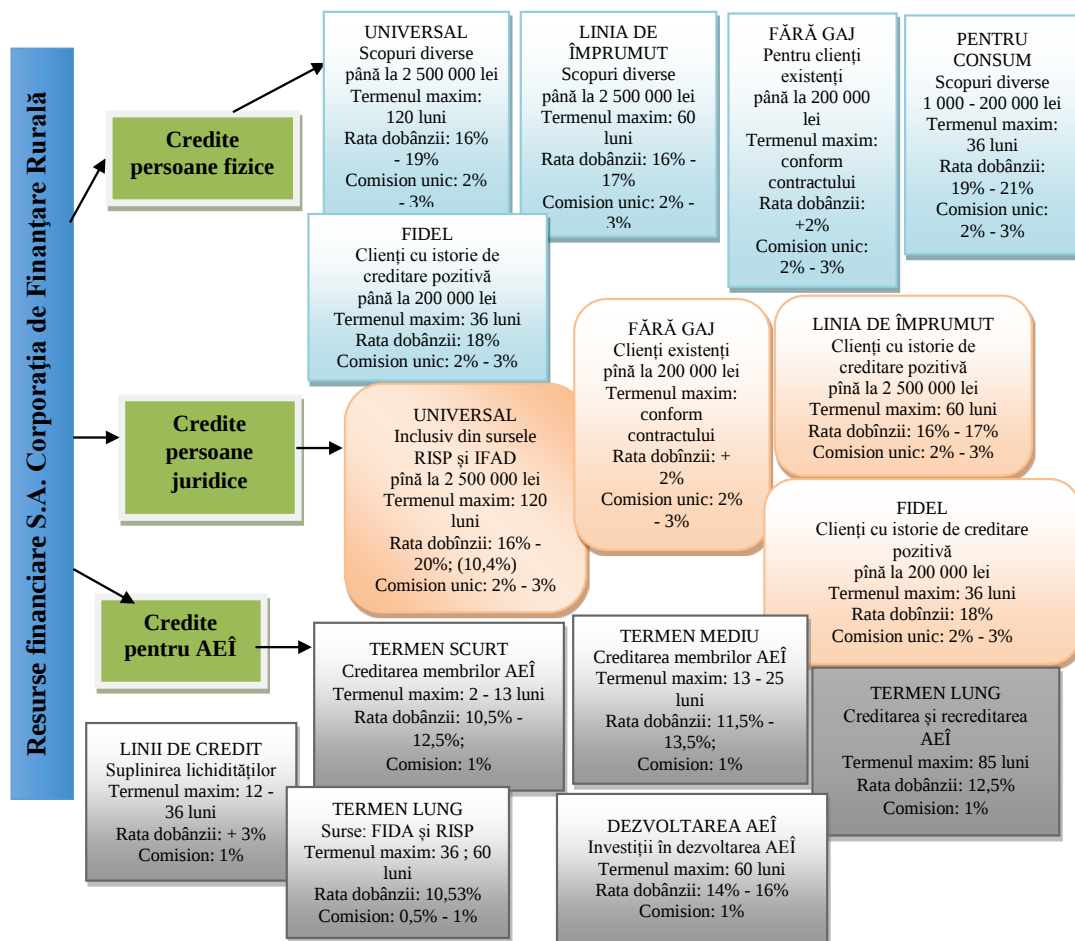
Succesul pe termen lung al Corporației este formularea strategiei realiste și bine definită chiar de la începutul activității sale. În acest sens, importanța descrierii analizei situației curente a Corporației de către autor este deosebit de binevenită și necesară în ansamblul procesului de formulare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



**Fig. 2.37. Etapele execuției procesului managementului strategic în cadrul SA Corporația de Finanțare Rurală**

Sursa: Elaborată de autor în baza [28].

Următoarea etapă importantă este definirea misiunii, viziunii și a valorilor Corporației, elucidate de autor în figura 2.37. Prin misiunea Corporației se înțelege care este motivul existenței organizației ca microfinanțare și se identifică obiectul de activitate. În esență, dacă misiunea descrie de ce există organizația, strategia indică ce anume trebuie să facă ea pentru a-și îndeplini misiunea iar aceasta, de fapt, este deosebirea dintre misiune și strategie.



**Fig. 2.38. Segmentarea strategică a resurselor financiare oferite de către OCN Corporația de Finanțare Rurală**

Sursa: Elaborată de autor în baza [28].

În continuare, autorul sistematizează, în figura 2.38, segmentarea strategică a categoriile de resurse financiare oferite de către SA Corporația de Finanțare Rurală, în anul 2017-2019, după tipul de împrumut, scop, valoare, termen, beneficiari, comision și rata dobânzii. Astfel, menționăm, că este important să stabilim obiectivele pe termen mediu și lung pentru Strategia de dezvoltare a Corporației, prin prisma următoarelor puncte-cheie:

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

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

➤ management – introducerea și aplicarea celor mai bune practici internaționale de administrare corporativă și evaluare a oportunităților de reorganizare instituțională;

➤ serviciul clienți – vizează modul cel mai eficient în care poate fi intensificată orientarea spre client a Corporației, obținând, astfel, un grad sporit de satisfacție a clientului și, în consecință, o mai mare competitivitate, o rată mai bună de acordare a împrumuturilor. Estimările privind cererea și aspectele contractuale, precum și o bună poziționare a imaginii Corporației constituie componentele de importanță majoră ale acestei strategii;

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

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

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

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

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

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

### **Capitolul 3.**

## **PERFECTIONAREA STRATEGIILOR MANAGERIALE DE DEZVOLTARE ÎN ACTIVITATEA INSTITUȚIILOR DE MICROFINANȚARE DIN REPUBLICA MOLDOVA**

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

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

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

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

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

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

**1. Implementarea noii Strategii de dezvoltare a pieței financiare nebankare pe anii 2018-2022 și a Planului de acțiuni aferent implementării acesteia.** În acest context, ținând cont de prevederile Legii nr.192-XIV din 12 noiembrie 1998 „Privind Comisia Națională a Pieței Financiare”, Strategia națională de dezvoltare „Moldova 2020”, precum și Planul național de acțiuni pentru implementarea Acordului de Asociere RM-UE în perioada 2014-2016, dar și de Strategia de dezvoltare a pieței financiare nebankare pe anii 2011-2014 și a Planului de acțiuni pentru implementarea Strategiei de dezvoltare a pieței financiare nebankare pe anii 2011-2014, nr. 35 din 03.03.2011, care au ca obiect dezvoltarea pieței financiare nebankare, CNPF vine, la începutul anului 2018, cu un nou proiect de Strategie de dezvoltare a pieței financiare nebankare pe anii 2018-2022, aprobat de către legislativul RM la 13 iulie 2018.

Strategia de dezvoltare a pieței financiare nebankare pe anii 2018-2022 este necesară și beneficiază pentru a fortifica semnificativ rezistența sistemului financiar nebankar la șocurile generate de

crizele economico-financiare. Necesitatea oportună a acestei Strategii constă în stabilirea unui cadru adecvat de reglementare, dar și a unor norme de conduită prudențială, care va contribui la consolidarea și dezvoltarea pieței financiare nebankare din Republica Moldova în următorii ani.

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

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

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

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

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

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

- ✓ consolidarea sistemului de reglementare și supraveghere;
- ✓ armonizarea acestuia cu standardele internaționale;
- ✓ asigurarea stabilității și sustenabilității financiare prin implementarea instrumentelor adiționale supravegherii prudențiale și non-prudențiale;
- ✓ asigurarea protecției drepturilor și intereselor participanților la piața financiară nebankară;
- ✓ consolidarea capacităților instituționale și operaționale ale CNPF [52].

Autorul a participat la avizarea Strategiei de dezvoltare a pieței financiare nebankare pe anii 2016-2020 și a Planului de acțiuni pentru implementarea Strategiei de dezvoltare a pieței financiare nebankare pe anii 2016-2020 în redacția nouă, respectiv a expus recomandări.

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

- *Evaluarea anuală a gradului de intensitate a concurenței pe piața de microfinanțare;*
- *Instruirea și dezvoltarea capacității sectorului de microfinanțare prin lansarea unor programe de comunicare, educație financiară și pregătire profesională;*
- *Punerea în aplicare a cerințelor minime prudențiale în scopul asigurării stabilității financiare a sectorului de microfinanțare (ex., cerința minimă de capital, limitarea concentrării sectoriale a portofoliului de împrumuturi etc.).*
- *Îmbunătățirea calității și diversificării serviciilor nebankare printr-un grad sporit de transparență și prin elaborarea unui ghid de bună conduită pentru acordarea de microcredite în Republica Moldova (ex.: Codul european de bună conduită, 2013).*
- *Asigurarea bunei funcționări a birourilor istoriilor de credit și impunerea cerințelor*

față de instituțiile de microfinanțare de a prezenta informații despre clienți (lipsa de informații despre istoria de creditare a beneficiarilor duce la sporirea riscurilor pentru creditori) [77, p.367].

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

Mai specificăm, că în noua Strategie pe anii 2018-2022, revigorarea reglementării și supravegherii sectorului de creditare nebankară cuprinde *măsuri* importante privind:

- aplicarea setului de reguli și proceduri ce derivă din prevederile noii Legi privind OCN;
- standardizarea sistemului de raportări și de analiză, verificarea și identificarea slăbiciunilor, implementarea sistemului de avertizare timpurie pe baza indicatorilor prudențiali;
- implementarea mecanismelor aferente stabilizării AEÎ, inclusiv prin administrare specială. Constituirea Fondului de garantare a depunerilor de economii;
- extinderea institutului de autorizare asupra caselor de amanet [52].

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

**Tabelul 3.1. Deosebirile cadrului de reglementare „nouă” cu cea „veche” al sectorului de microfinanțare**

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

Sursa: Elaborat de autor [54, 53].

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

- ✓ lipsa restricționării exprese de atragere a resurselor rambursabile de la populație;

- ✓ lipsa prevederilor ce permit entităților să cumuleze liber diferite genuri de activitate, precum: leasing financiar și creditare;
- ✓ inexistența unui mecanism de autorizare și evidență a entităților de microfinanțare;
- ✓ absența unor prevederi unice comune pentru constituirea provizioanelor pentru acoperirea potențialelor pierderi legate de nerambursarea împrumuturilor;
- ✓ inexistența cerințelor în materie de guvernanța corporativă;
- ✓ exigențe față de administratori și fondatori [18].

Conform noii Legi cu privire la Organizațiile de Creditare Nebancară nr.1 din 16.03.2018, organizațiile de creditare nebanară au menirea să asigure dezvoltarea domeniului de creditare nebanară, 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 nebanară reprezintă o societate pe acțiuni sau o societate cu răspundere limitată, care desfășoară cu titlu profesional doar activitățile de creditare nebanară, și anume: acordarea de credite nebanare și leasingul financiar. În același timp, statutul de OCN permite extinderea listei de servicii financiare furnizate, precum și sporirea transparenței întregului sector. Astfel, principalele prevederi noi de bază ale legii se axează pe:

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

Pentru un cadru instituțional, normativ și juridic inteligent, capabil să genereze acel cadru responsabil de reglementarea activității de dezvoltare a sectorului nebanar prin crearea premiselor de poziționare strategică favorabilă, autorul propune elucidarea unor *avantaje* strategice de dezvoltare a instituțiilor nebanare (sectorul de microfinanțare).

#### *Avantajele competitive ale instituțiilor financiare nebanare:*

- 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 economică activă din Republica Moldova a beneficiat de împrumuturile sectorului de creditare nebanară (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 bucura de un succes tot mai mare în mediul rural;

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

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

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

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

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

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

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

2. Punerea în aplicare a cerințelor minime prudențiale întru asigurarea stabilității financiare

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

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

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

5. O bună funcționare a birourilor istoriilor de credit și impunerea cerințelor față de instituțiile de microfinanțare de a prezenta informații despre clienți (lipsa de informații despre istoria de creditare a beneficiarilor duce la sporirea riscurilor pentru creditori). În ultima perioadă, se atestă o extindere rapidă a volumului deservicii financiare către persoanele fizice, materializate în special prin credite de consum sau cele ipotecare, dar fără o creștere a nivelului de protecție. În aceste condiții, fără careva intervenții din partea autorităților de stat, numărul consumatorilor expuși la abuzuri din partea prestatorilor de servicii ar putea crește. Din acest motiv, este important ca autoritățile cu atribuții de supraveghere a sistemului financiar și cele cu atribuții de protecție a consumatorilor să delimiteze clar competențele.

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

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

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

9. Gestionarea corectă (plafonarea) a dobânzilor nebankare.

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

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

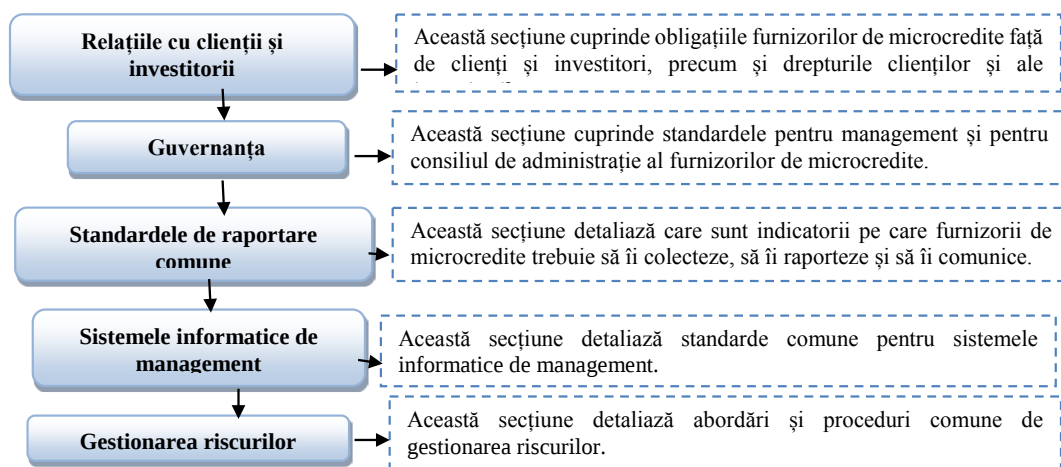
În viziunea autorului, pentru o funcționalitate eficientă a OMF este necesar ca sectorul să facă față provocărilor reprezentate de accesul la finanțare pe un termen mai lung, să mențină și să crească calitatea serviciilor sau produselor oferite prin tendințe de creștere spre sustenabilitate.

Din punct de vedere strategic, pentru realizarea unui model clar de management strategic pentru OMF, propunem implementarea celor mai bune practici de activitate a OMF din UE, dar și din alte regiuni ale lumii pentru formularea unui model coerent, adaptat la realitatea Republicii

Moldova. Pentru elaborarea unui astfel de model ca exemplu a fost luat instrumentul: Codul european de bună conduită și bunele practici al organizațiilor de microfinanțare din Marea Britanie.

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

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



**Fig. 3.1. Principalele ipoteze ale codului european de bună conduită**

*Sursa: Elaborată de autor în baza [23].*

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

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

În baza instrumentului strategic de mai sus descriem, în **Anexa 7**, un model managerial pentru o organizație de microfinanțare din Marea Britanie.

În contextul celor expuse mai sus, conchidem, că continuarea aplicării unor principii prudențiale sănătoase rămâne deosebit de importantă atât în contextul financiar actual, cât și pentru îmbunătățirea managementului de performanță în cadrul fiecărei instituții de microfinanțare cu scopul de a asigura un mediu economic stabil și transparent. CNPF trebuie să monitorizeze cu atenție evoluțiile mediului economic și financiar pe plan național și posibilele riscuri la adresa sectorului financiar nebancar, acționând în vederea menținerii indicatorilor prudențiali la nivel adecvat.

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

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

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

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

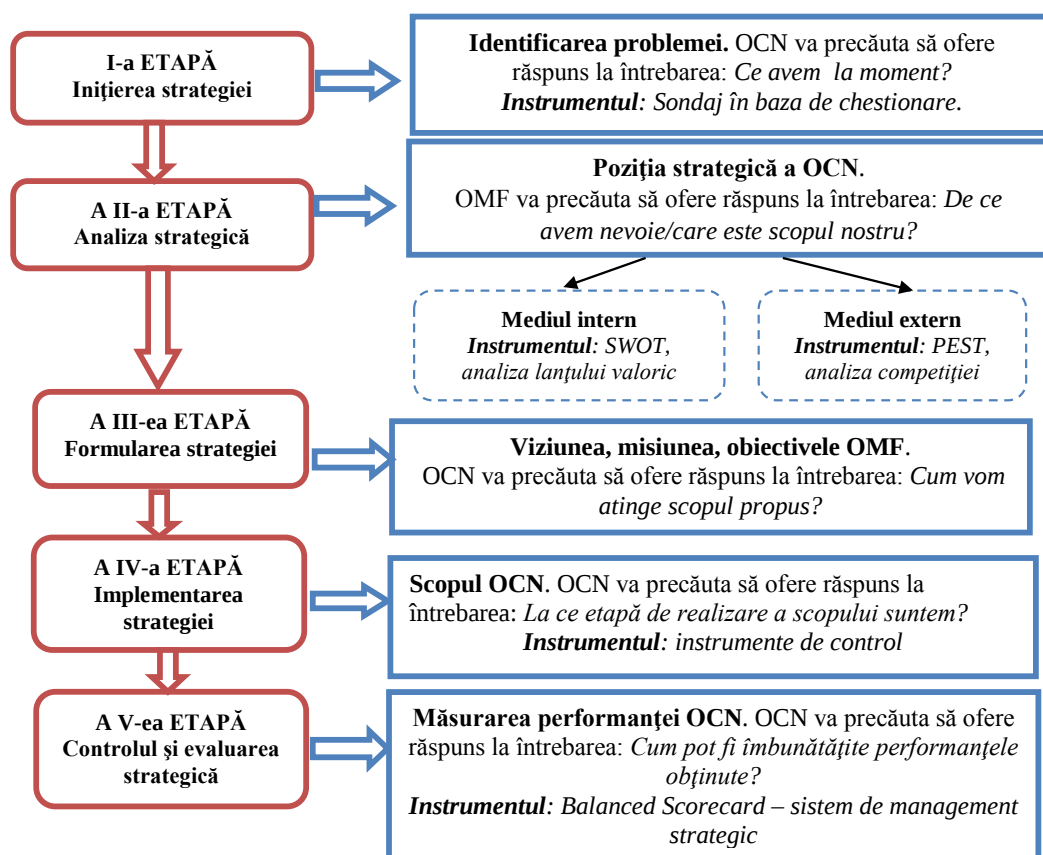
2. Analiza strategică, ce include câteva etape de analiză internă (variabilele mediului intern: scopul, sarcina, structura, tehnologia, oamenii și cultura organizațională) și externă (influența directă și indirectă a elementelor sale), determinând poziția strategică a OCN pe piață.

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

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

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

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



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

Sursa: Elaborată de autor.

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

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

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

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

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

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

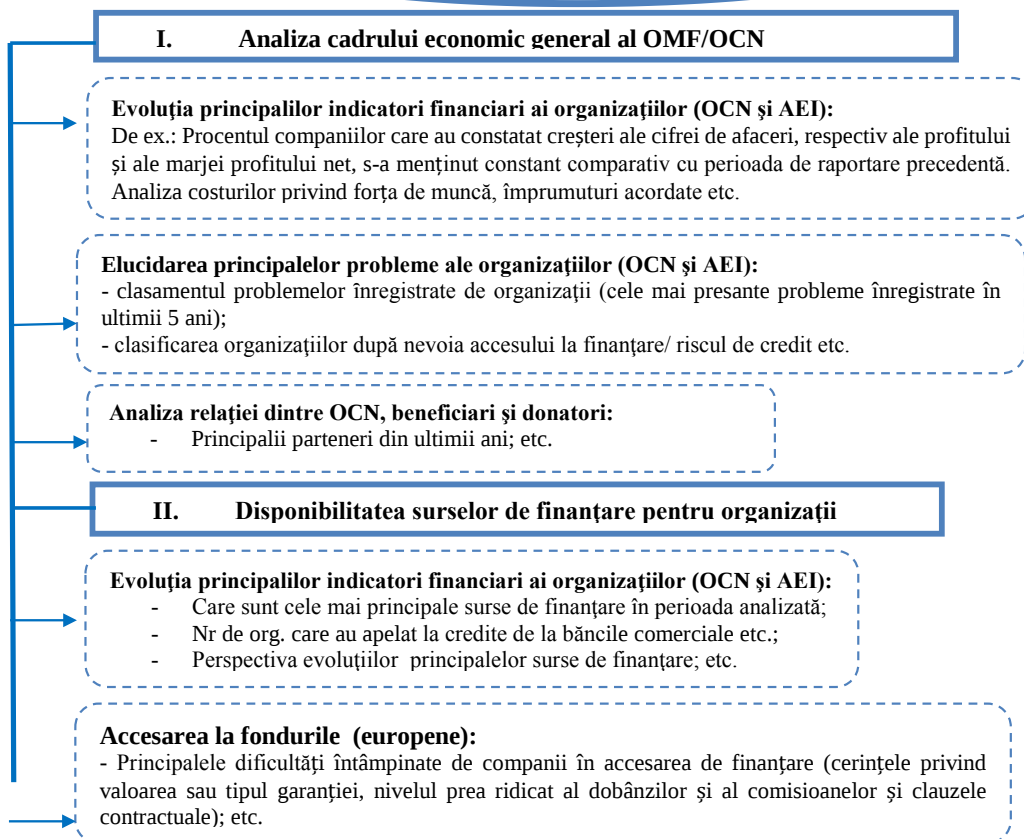
**Tabelul 3.3. Planul strategic în cadrul OCN**

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

Sursa: Elaborat de autor în baza [23].

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

## Sondajul privind sectorul de microfinanțare din Republica Moldova



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

*Sursa: Elaborată de autor în baza [5].*

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

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

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

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

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

După ce s-a efectuat analiza inițială și au fost identificate problemele strategice într-un mod relevant, analistul responsabil include problemele într-un tabel cu patru rubrici (puncte forte, puncte slabe, oportunități și amenințări), care permite identificarea strategiilor ce urmează a fi formulate. Astfel, pentru a putea avea rezultatele scontate privitor la analiza SWOT, mediul intern și mediul extern trebuie împărțite astfel: pentru analiza mediului intern se vor identifica și analiza punctele tari și punctele slabe ale organizației, iar, pentru analiza mediului extern se vor identifica și analiza oportunitățile și amenințările, care sunt expuse în **Anexa 8** și tabelul 3.4. [62, p.22 ].

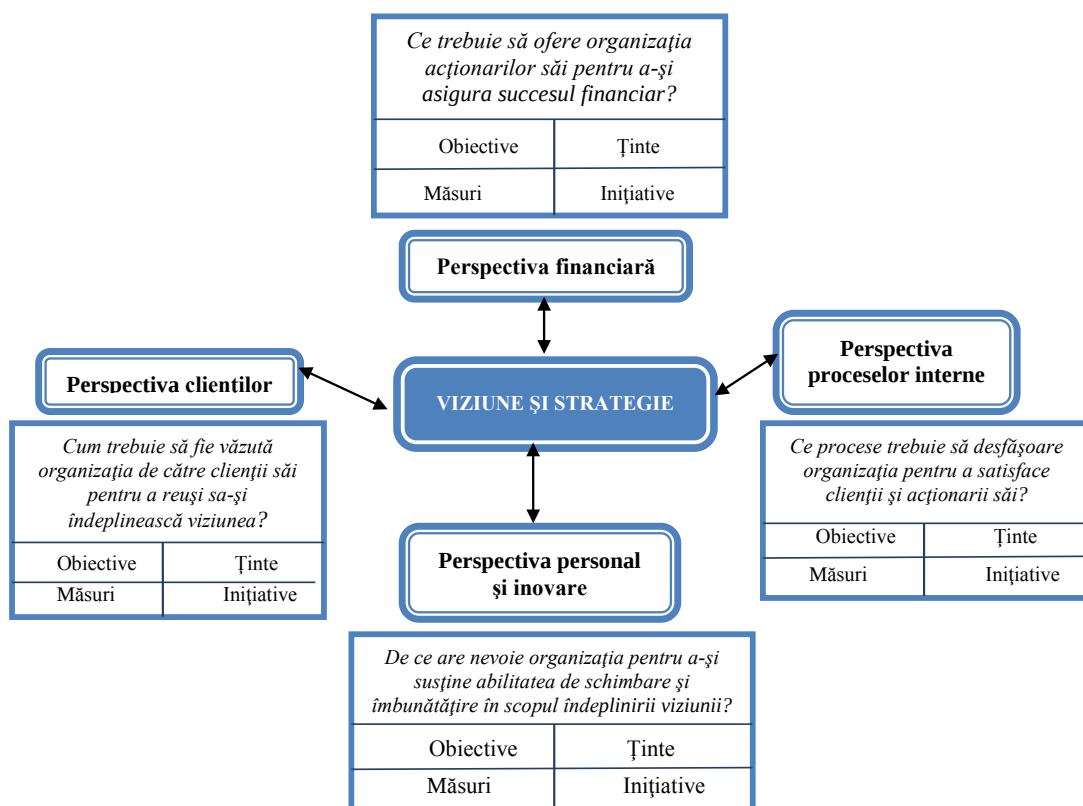
**Tabelul 3.4. Model de analiza SWOT a organizației de microfinanțare**

| Mediul intern                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Puncte forte/tari                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Puncte slabe                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Calificarea și aptitudini specifice ale organizației;</li> <li>- Cunoștința și experiențe unice;</li> <li>- Flexibilitatea crescută privind profilul de activitate;</li> <li>- Dotarea cu echipamente esențiale;</li> <li>- Infrastructura;</li> <li>- Existența unui sistem eficient și eficace de planificare strategică;</li> <li>- Viteza de reacție decizională la modificările produse în mediul intern sau extern;</li> <li>- Calitatea culturii organizaționale din organizație sau din componentele instituționale, etc.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Insuficiențe ale calificărilor și aptitudinilor organizației;</li> <li>- Managementul unipersonal realizat de patron-manager;</li> <li>- Ceea ce nu se știe despre afacerea sau clienții acesteia;</li> <li>- Puterea de a influența piața;</li> <li>- Probabilitatea ridicată de a da faliment în cazul unor schimbări strategice pe piață;</li> <li>- O cotă scăzută pe piață în domeniul serviciilor acordate;</li> <li>- Insuficiența resurselor financiare, materiale și umane,</li> <li>- Inexistența unor direcții strategice clare;</li> <li>- Deteriorarea continuă a imaginii competitive pe piață; etc.</li> </ul> |
| Mediul extern                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Macromediul, care include modificările generale ale economiei, tehnologiei, politici și societății;</li> <li>- Mediul concurențial;</li> <li>- Mediul clientelei, include profile ale clienților și o analiză a comportamentului și preferințelor acestora, etc.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Oportunități                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Amenințări                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Considerarea a doi – trei factori semnificativi ai afacerii, acordându-se atenție piețelor potențiale și tendințelor potențiale.</li> <li>- oferta de cursuri în țară și străinătate pentru personalul angajat;</li> <li>- aspectele financiare legate de personalul angajat;</li> <li>- experiența pozitivă ce poate fi valorificată.</li> </ul>                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Noi competitori;</li> <li>- reglementarea legislativă;</li> <li>- Mărimea economică;</li> <li>- Pierderi de personal (demotivare, etc.);</li> <li>- ratele dobânzii;</li> <li>- riscurile de rambursare a împrumuturilor; etc.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

Sursa: Elaborat de autor în baza [62, p.17-20, 185].

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

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



**Fig. 3.4. Componentele principale ale Balanced Scorecard sau tabloul de bord echilibrat**

Sursa: Elaborată de autor în baza [108, p.15, 79, p.87].

La această etapă se poate folosi instrumentul **Balanced Scorecard (BSC)**. **Conceptual Balanced Scorecard (BSC)** transpune misiunea și strategia unei organizații într-un set de indicatori de performanță care asigură un model pentru un sistem de măsură strategic și managerial. Potrivit lui Chow et al. (2007), procesul de concepere și implementare a sistemului de management al performanței, bazat pe BSC, poate dura doi ani sau mai mulți ani. Astfel, în cazul de implementare, descris de Dr.Kaplan și Dr.Norton, este necesar de ținut cont de faptul că introducerea BSC a fost gândită pentru o organizație complexă cu mai multe structuri de management. Acest instrument a fost creat în 1992 de către Kaplan & Norton la Harvard Business School și a cunoscut un proces revoluționar de îmbunătățire, de la cadru de măsurare a performanței (1990-1996) la instrument de managementul performanței (1996-2000), pentru a deveni cea mai bună practică de management strategic recunoscută la nivel mondial.

Componentele esențiale ale Balanced Scorecard (BSC) sunt structurate în 4 perspective,

legate prin relații de tip cauză-efect: financiară; clienți; procese interne; personal și inovare.

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

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

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

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

**Etapa finală**, cea de **CONTROL ȘI EVALUARE**, va face referire la procesul realizat după implementarea strategiei, observându-se rezultatul și impactul generat de aceasta, se va identifica motivul din care activitățile desfășurate au fost cu succes sau au eșuat. În cadrul aceleiași etape se va precăuta răspunsul la întrebarea: *Cum pot fi îmbunătățite performanțele financiare deja obținute, ca urmare a implementării strategiei?* [35, p.133].

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

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

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

Managementul strategic în cadrul organizațiilor de microfinanțare din Republica Moldova este un proces complex și dinamic, care vizează previziunea și realizarea, prin decizii strategice, a schimbărilor viitoare în activitatea organizațiilor din sector. La elaborarea strategiei de dezvoltare a unei organizații de microfinanțare s-a luat în considerație analiza sectorului de microfinanțare

din Republica Moldova, inclusiv analiza serviciilor, situația clară și consistentă a cadrului instituțional și normativ, cât și problemele care pot fi soluționate cu eforturile comune ale statului și ale unui cerc larg de organizații implicate în microfinanțare.

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

1. *Coerența* dată de calitatea reprezentării de a surprinde legături compatibile între diferitele componente și etape ale procesului reprezentat.

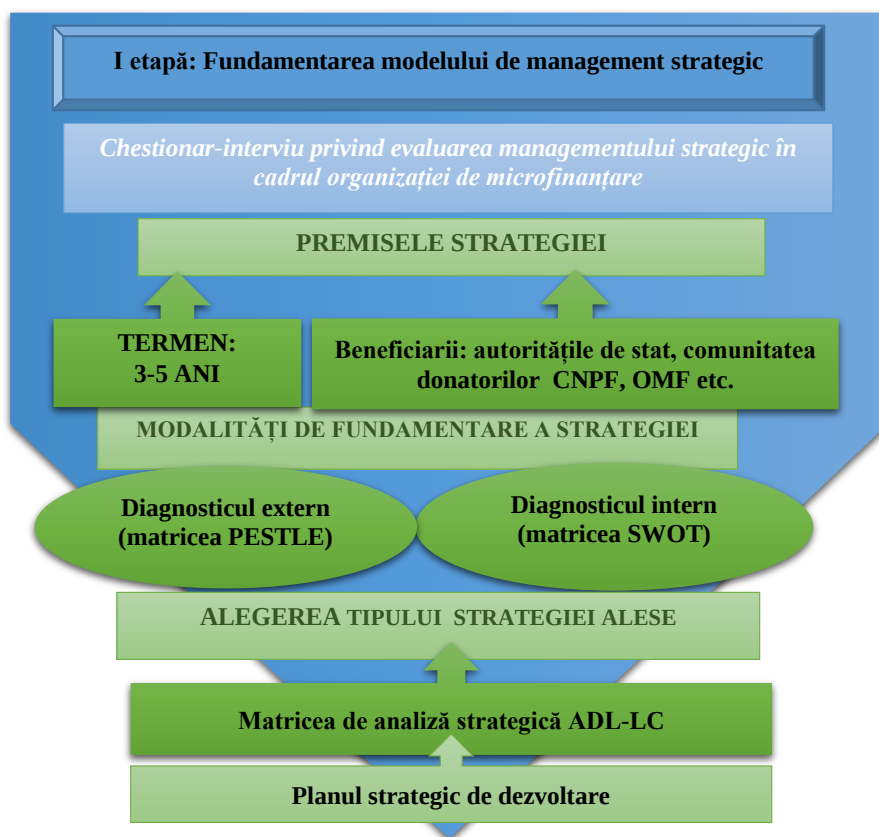
2. *Corectitudinea* reflectată în capacitatea modelului de a nu deforma caracterul real al relațiilor prezentate.

3. *Consistența și completitudinea* apreciate prin măsura în care sunt reprezentate elementele componente ale procesului modelat și relațiile dintre ele.

4. *Eficiența și fiabilitatea* date de calitatea modelului de a rezolva problemele la un cost acceptabil cu un efort de instruire și utilizare în raport cu efectele obținute [81].

În continuare, propunem elaborarea unui model de management strategic pentru OCN din Republica Moldova conform aspectelor metodologice, elucidate în capitolul 1, fig. 1.8. Procesul de management strategic al organizației de microfinanțare poate fi reprezentat sinoptic sub forma unui model, având patru etape strategice: *fundamentarea strategiei, formularea strategiei, implementarea strategiei și evaluare și control.*

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



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

Pentru evaluarea situației actuale a unei organizații de microfinanțare, autorul propune în această etapă formularea unui sondaj în baza unui **chestionar-interviu privind evaluarea managementului strategic în cadrul organizației de microfinanțare (Anexa 9)**.

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

**Scopul sondajului** este studierea utilizării managementului strategic în cadrul organizațiilor de microfinanțare din Republica Moldova. Chestionarul a fost transmis unui eșantion de aproximativ 50 de OCN, care urmează să identifice specificul utilizării strategiei și să scoată în evidență problemele cu care se confruntă OCN în implementarea strategiilor de dezvoltare și a politicilor organizaționale.

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

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

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

**Stratificarea/criteriile de stratificare** acoperă regiunea Centru a Republicii Moldova (municipiul Chișinău, Ungheni, Orhei). Datele au fost colectate în perioada 2017-2019.

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

**Obiectivele sondajului:**

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

**Premisele strategiei:** Propunem elaborarea strategiei pentru OCN care să determine prioritățile și modalitățile de dezvoltare a OMF în următorii 3-5 ani, luând în considerare, cel

puțin, lărgirea gamei de servicii, reducerea riscului de nerambursare, creșterea eficienței managementului (studii calitative și pregătire profesională). În acest context, deoarece multe OCN chestionate se află în faza de maturitate a ciclului său de viață, considerăm că un nou impuls dat activității OCN pentru evitarea declinului poate fi asigurat numai prin realizarea unor strategii parțiale alături de cea generală.

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

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

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

În tabelul 3.5 sunt relațiați factorii mediului extern pentru organizațiile de microfinanțare prin instrumentul strategic PESTLE. Cei mai mulți factori elucidați au o influență puternică asupra proiectării strategiei organizației de microfinanțare.

Imaginea de sinteză a analizei matricei PESTLE arată faptul că cea mai mare influență asupra mediului extern al organizațiilor de microfinanțare o posedă factorii economici și juridici, deoarece cel mai important lucru este asigurarea funcționalității eficiente a economiei și creșterea competitivității organizațiilor prin facilitarea condițiilor legale pentru dezvoltarea sectorului de microfinanțare. Totuși, lipsa încrederii societății în sectorul financiar nebanca și existența unui mediu economic instabil și netransparent (economia tenebră) din Republica Moldova stagnează, în mare parte, dezvoltarea sectorului. Mediul exterior al OCN este afectat de factorii manageriali, cauza fiind managementul slab de performanță al guvernantei corporative în cadrul unor instituții financiare nebanca și lipsa unor modele de strategii eficiente din cadrul OCN.

**Tabelul 3.5. Matricea PESTLE pentru OCN din Republica Moldova**

| Categoria de factori din mediu extern | Factori de mediu specific                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Influența asupra domeniului de microfinanțare (foarte puternică, puternică, medie, mică)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Factori politici</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ politica economică;</li> <li>➤ stabilitatea politică;</li> <li>➤ politica învățământului.</li> </ul>                                                                                                                                                                                       | <p>PUTERNICĂ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ nivelul veniturilor persoanelor fizice sau juridice care au primit sau vor primi împrumuturi sau alte servicii de microfinanțare;</li> <li>✓ consecințele deciziilor guvernamentale privind politica economică și se instalează prin legi și reglementări oficiale;</li> <li>✓ pregătire de specialiști cu studii superioare (economisti, manageri) care vor lucra în acest domeniu de activitate.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Factori economici</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pârghiile economico-financiare;</li> <li>➤ costurile “ascunse”;</li> <li>➤ Investiții;</li> <li>➤ Situația financiară și evoluția PIB;</li> <li>➤ Rata inflației;</li> <li>➤ Oscilațiile cursului valutar și monedei naționale;</li> <li>➤ Prezența forței de muncă calificate.</li> </ul> | <p>FOARTE PUTERNICĂ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ asigurarea funcționării economice eficiente a sectorului;</li> <li>✓ salarii, impozite, taxe;</li> <li>✓ Comisiunile de administrare, Penalități datorate în caz de neplată, Necesitatea plății unor taxe notariale și costuri în legătură cu încheierea și înregistrarea contractului de credit;</li> <li>✓ reutilizarea cu echipamente performante pentru realizarea site-ului OMF, prezentarea rapoartelor financiare a OMF, etc.;</li> <li>✓ ridicarea competitivității sectorului.</li> </ul>                                                                                                                                |
| <b>Factori socio-culturali</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Schimbări demografice;</li> <li>➤ Schimbările stilului de viață;</li> <li>➤ Activitatea sindicatelor.</li> </ul>                                                                                                                                                                           | <p>PUTERNICĂ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Structura socială a populației: potențialii clienți care solicită un împrumut, mai des din mediul rural;</li> <li>✓ Mentalitatea populației, cultura generală, valorile etice, tradițiile și obiceiurile locale.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Factori tehnici și tehnologici</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tendințe noi în cercetare-dezvoltare;</li> <li>➤ Crearea unor servicii sau produse noi de împrumuturi;</li> <li>➤ Dezvoltarea tehnologiilor OMF performante;</li> </ul>                                                                                                                    | <p>PUTERNICĂ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Creșterea capacității inovativă a specialiștilor din OMF;</li> <li>✓ Modernizarea Tehnologiilor IT;</li> <li>✓ Îmbunătățirea nivelului tehnic al utilajelor moderne folosit de OMF.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Factori legali sau juridici</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reglementările legale privind funcționarea OMF;</li> <li>➤ Schimbările în legislație ce se referă la OMF;</li> <li>➤ Activitatea eficientă a CNPF, Guvernului și a Parlamentului RM.</li> </ul>                                                                                            | <p>FOARTE PUTERNICĂ</p> <p>1. Buna funcționare a Reglementărilor juridice în domeniul de activitate a OMF/OCN:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Legea nr.280 - din 22 iulie 2004 privind organizațiile de microfinanțare;</li> <li>- Legea nr.202 din 12.07.2013 privind contractele de credit pentru consumatori;</li> <li>- Legea nr.105-XV din 13.03.2003 privind protecția consumatorilor;</li> <li>- Legea nr. 256 din 09.12.2011 privind clauzele abuzive în contractele încheiate cu consumatorii;</li> <li>- Legea nr. 122 din 29.05.2008 privind birourile istoriilor de credit.</li> </ul> <p>2. Buna conlucrare între autoritățile de stat (CNPF, Guvern și Parlament).</p> |
| <b>Factori de management</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Asigurarea cu Strategia OMF globală cât și cea parțială pentru departament.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                     | <p>PUTERNICĂ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Buna funcționare a Mecanismelor manageriale: sisteme de management utilizate prin: bugete, delegare, ședințe.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Factori de mediu</b>               | Deșeuri                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <p>MICĂ</p> <p>Sectorul are o influență mică asupra mediului ecologic.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

Sursa: Elaborat de autor în baza chestionarului OMF.

**Diagnosticul intern:** În urma elucidării factorilor din mediul extern al OCN, un alt pas important în elaborarea modelului strategic reprezintă sistematizarea mediului intern al OCN prin utilizarea instrumentului strategic, ca analiza SWOT, care presupune analiza părților tari și slabe ale mediului intern al OCN, precum și oportunitățile și pericolele ce sunt caracteristice mediului extern al organizației sau sectorului de microfinanțare. În tabelul 3.6 autorul prezintă matricea SWOT pentru sectorul de microfinanțare din Republica Moldova.

**Tabelul 3.6. Matricea SWOT pentru OCN din Republica Moldova**

| Mediul intern                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Puncte forte/tari                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Puncte slabe                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>amplasare geografică favorabilă a OMF în mediul rural și urban;</i></li> <li>➤ <i>Sectorul de microfinanțare este stabilă;</i></li> <li>➤ <i>Numărul de împrumuturi acordate de către OMF este în creștere în ultimii ani;</i></li> <li>➤ <i>Situația financiară a sectorului este satisfăcătoare, majoritatea OMF sunt profitabile;</i></li> <li>➤ <i>existența unui cadru legislativ conformat în mare parte la standardele europene și internaționale;</i></li> <li>➤ <i>semnarea Acordului de asociere RM-UE și a Acordului ZLSAC;</i></li> <li>➤ <i>asistența acordată de instituțiile financiare internaționale pentru implementarea bunelor practici în domeniul reglementării și supravegherii pieței financiare nebankare;</i></li> <li>➤ <i>existența unei strategii globale în cadrul OMF.</i></li> <li>➤ <i>Parteneri de afaceri responsabili;</i></li> <li>➤ <i>Existența unui management cu experiența în domeniul microfinanțării;</i></li> <li>➤ <i>existența unor direcții strategice clare;</i></li> <li>➤ <i>Flexibilitatea crescută privind profilul de activitate;</i></li> <li>➤ <i>Dotarea cu echipamente esențiale.</i></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>nivel redus al veniturilor pe cap de locuitor;</i></li> <li>✓ <i>ratingul de țară relativ redus determină o atitudine prudențială din partea investitorilor străini;</i></li> <li>✓ <i>lipsa încrederii societății în sectorul financiar nebankar;</i></li> <li>✓ <i>informarea neadecvată a consumatorilor;</i></li> <li>✓ <i>guvernanța corporativă subperformanță;</i></li> <li>✓ <i>tehnologii informaționale slab dezvoltate;</i></li> <li>✓ <i>Probabilitatea ridicată de a da faliment în cazul unor schimbări strategice pe piață;</i></li> <li>✓ <i>Pondere mică a sectorului raportat la PIB în sectorul financiar (anul 2020- 5,2% din PIB);</i></li> <li>✓ <i>inexistența unui sistem eficient și eficace de planificare strategică;</i></li> <li>✓ <i>lipsa unei viziuni pe termen lung al strategiei;</i></li> <li>✓ <i>lipsa unor obiective strategice ale organizației;</i></li> <li>✓ <i>insuficiența resurselor umane;</i></li> <li>✓ <i>lipsa unor metode și tehnici de management care să fie aplicate la nivel organizațional.</i></li> </ul> |
| Mediul extern                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Oportunități                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Amenințări                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>premisele legale pentru apariția noilor instrumente financiare;</i></li> <li>✓ <i>existența condițiilor pentru dezvoltarea sectoarelor pieței financiare nebankare;</i></li> <li>✓ <i>oferta de cursuri în țară și străinătate pentru personalul angajat.</i></li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>economia țării este, în mare măsură, dependentă de remitențe, ceea ce influențează negativ performanțele pieței financiare nebankare;</i></li> <li>➤ <i>existența unui mediu economic instabil și netransparent (economia tenebră);</i></li> <li>➤ <i>lipsa cadrelor tinere specializate în domeniu;</i></li> <li>➤ <i>gestionarea slabă a riscurilor;</i></li> <li>➤ <i>implicarea redusă a participanților profesioniști la programele de educație profesională (pregătirea profesională continuă);</i></li> <li>➤ <i>lipsa coordonării între diferite politici sectoriale (în deosebi politica fiscală);</i></li> <li>➤ <i>managementul slab de performanță (guvernanța corporativă) în cadrul unor instituții financiare nebankare;</i></li> <li>➤ <i>ratele dobânzii înalte;</i></li> <li>➤ <i>riscurile de rambursare a împrumuturilor.</i></li> </ul>                                                                                                                                                                                                       |

Sursa: Elaborat de autor în baza [52] și Chestionarelor OMF.

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

**Alegerea tipului de strategie:** Pentru alegerea tipurilor de strategii potrivite în condițiile actuale de dezvoltare a sectorului de microfinanțare pot fi utilizate mai multe instrumente strategice, ca: matricea Boston Consulting Group (BCG), matricea Arthur D. Little (ADL) și matricea McKinsey – General Electric. Autorul, pentru selectarea tipului de strategie, a ales utilizarea matricei de analiza strategică ADL-LC de la denumirea firmei de consultanță Arthur D. Little și Life Cycle – Ciclul de viață. Matricea reprezintă un model multifactorial pentru diagnosticarea strategică a organizațiilor unui domeniu, precum și un instrument de analiză strategică care argumentează luarea deciziilor referitor la strategiile

unei organizații [73, p.112]. Cabinetul de consultanță Arthur D. Little propune aprecierea poziției strategice a organizației pe baza a două variabile: poziția concurențială (atuurile organizației) și maturitatea sectorului (atracțiile sectorului).

*Poziția concurențială* se identifică în baza poziției organizației raportate la factorii-cheie ai succesului în domeniile strategice de activitate. Nominalizând factorii ce definesc poziția concurențială se poate determina poziția organizației într-una din următoarele categorii: dominantă, puternică, favorabilă, defavorabilă și marginală. Autorul, elucidează în tabelul 3.7. poziția concurențială, reieșind din calculele absolute ale cotelor de piață, precum și indicele HHI și CR4, analizate în subcapitolul 2.2.

**Tabelul 3.7. Caracteristicile poziției concurențiale pentru OCN din Republica Moldova potrivit matricei ADL**

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

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

Tabloul de analiză strategică, reflectat de autori în tabelul 3.4, folosind ca dimensiune competența OCN/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%.

*Maturitatea sectorului* este un indicator sintetic, care permite aprecierea atracției sectorului prin transpunerea conceptului de ciclu de viață al produsului la nivel de sector, considerând că, în timp, și un sector poate parcurge patru faze: debut, creștere, maturitate și îmbătrânire, fiecare fază fiind caracterizată printr-un comportament și o valoare specifică a indicatorilor relevanți, prezentați sintetic în tabelul 3.8.

**Tabelul 3.8. Indicatorii maturității sectorului de OCN potrivit matricea ADL**

| Indicatori                              | Debut                                                      | Creștere                                       | Maturitate                          | Declin                                    |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------------|
| <b>Rata de creștere</b>                 | <i>Mult mai rapidă ca PIB</i>                              | <i>Mai rapidă ca PIB, mai mare ca 10%</i>      | <i>Egală/ inferioară PIB, 0-10%</i> | <i>Nulă sau în declin, mic 0%</i>         |
| <b>Potențial de creștere</b>            | <i>Nesatisfăcător<br/>Relativ necunoscut</i>               | <i>Penetrare pe piață<br/>Relativ cunoscut</i> | <i>Expansiune geografică</i>        | <i>Retragere</i>                          |
| <b>Gama de produse</b>                  | <i>Îngustă;<br/>Varietate mică</i>                         | <i>Largă. Proliferare</i>                      | <i>Largă.<br/>Raționalizare</i>     | <i>Stabile</i>                            |
| <b>Numărul de concurenți</b>            | <i>Fără regulă generală,<br/>Deseori în creștere</i>       | <i>Maxim, apoi în scădere</i>                  | <i>Stabil sau în scădere</i>        | <i>Minim</i>                              |
| <b>Distribuția segmentelor de piață</b> | <i>Fără reguli generale<br/>Deseori foarte fragmentate</i> | <i>Concentrare progresivă</i>                  | <i>Stabilă</i>                      | <i>Concentrată<br/>Foarte fragmentată</i> |
| <b>Stabilitatea cotelor de piață</b>    | <i>Instabilă</i>                                           | <i>Progresiv stabilă</i>                       | <i>Destul de stabilă</i>            | <i>Foarte stabilă</i>                     |
| <b>Stabilitatea clientelei</b>          | <i>Instabilă</i>                                           | <i>Progresiv stabilă</i>                       | <i>Stabilă</i>                      | <i>Foarte stabilă</i>                     |
| <b>Bariere de intrare în sector</b>     | <i>Ușoare</i>                                              | <i>Dificile</i>                                | <i>Foarte dificile</i>              | <i>Puțin atrăgătoare</i>                  |
| <b>Tehnologia</b>                       | <i>Evoluție rapidă.<br/>Tehnologie mai puțin cunoscută</i> | <i>Schimbătoare</i>                            | <i>Cunoscută.<br/>Acces ușor</i>    | <i>Cunoscută. Acces ușor</i>              |
| <b>Profit</b>                           | <i>Pierderi</i>                                            | <i>În creștere</i>                             | <i>În scădere</i>                   | <i>Pierdere</i>                           |

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

Conform indicatorilor maturității sectorului, prezentați în tabelul 3.8, conchidem că sectorul de microfinanțare din Republica Moldova este un sector care se încadrează în nivelul: MATUR. Deci, sectorul este considerat în fază de maturitate, argumentele fiind următoarele:

➤ *Rata de creștere, în ultimii ani, a sectorului de microfinanțare este inferioară similar cu evoluția PIB-ului din Republica Moldova, în anul 2017 a înregistrat o pondere de circa 3,51% din PIB, dintre care sectorul AEÎ – 0,44%, iar al OMF – 3,07%. Acest indicator este în creștere cu 1,22 p.p. în anul 2017 față de 2006, fiind influențat de o evoluție pozitivă a indicatorilor de performanță a entităților de microfinanțare prin sprijinirea procesului de acordare a împrumuturilor cu maximizarea cifrei de afaceri a acestora;*

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

➤ *În ultimi ani, se observă o tendință de creștere a numărului de OCN/OMF, acest fapt se explică prin atractivitatea sectorului și creșterea numărului de beneficiarilor de împrumuturi pentru agricultură și consum, în anul 2017, s-au înregistrat în total 448 de participanți profesioniști pe piața financiară nebanară din Republica Moldova, dintre care: 167 de organizații de microfinanțare, mai mult cu 156 de unități față de anul 2010, două asociații centrale și 279 de AEÎ, care au deținut licență și au desfășurat activitate.*

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

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

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

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

➤ OMF folosesc tehnologii clasice de dezvoltare;

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

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

| Maturitatea sectorului de microfinanțare |            |                     |                         |                      |         |
|------------------------------------------|------------|---------------------|-------------------------|----------------------|---------|
| Poziția concurențială                    |            | Demaraj sau Lansare | Dezvoltare sau Creștere | Maturitate           | Declin  |
|                                          | Dominantă  |                     |                         |                      |         |
|                                          | Puternică  | Dezvoltare naturală |                         |                      |         |
|                                          | Favorabilă |                     |                         | Dezvoltare selectivă |         |
|                                          | Slabă      |                     |                         |                      |         |
|                                          | Marginală  |                     |                         |                      | Abandon |

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

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

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

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

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

➤ *Abandonul* este preferabil pentru activitățile cu o slabă poziție concurențială și cu un

randament slab, OMF care nu rezistă la concurența intensă pe piață și dau faliment.

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

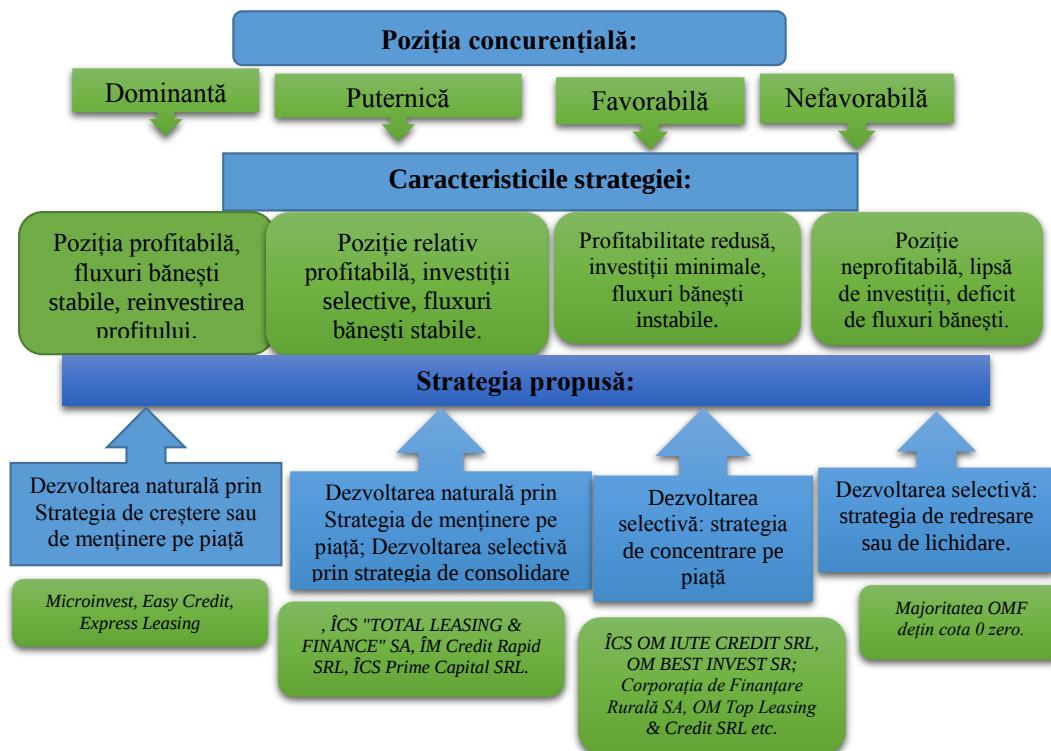


Fig. 3.7. Strategiile globale pe termen mediu recomandate pentru OMF /OCN din Republica Moldova

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

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

Astfel, aplicarea strategiei globale a unei organizații de microfinanțare presupune acțiuni coordonate ale acestora în direcții al căror ansamblu trebuie să asigure realizarea obiectivelor strategice. În scopul coordonării eficace a acțiunilor din diferitele domenii de activitate ale organizației, al asigurării coerenței acestora și al orientărilor lor permanente către realizarea obiectivelor strategice, specialiștii strategici stabilesc ghiduri de acțiune sub forma politicilor. Autorul, desemnează mai detaliat în **Anexa 4**, tipologia strategiilor manageriale care pot fi aplicate de organizație.

În continuare, vom propune modelul **Planului strategic de dezvoltare** pentru o organizație de microfinanțare din Republica Moldova, în care sunt formulate componentele strategiei: obiectivele strategice, opțiunile strategice, termenele, resursele, avantajele competitive și persoanele responsabile (**Anexa 10**). Prin urmare, la realizarea Planului strategic al OMF, se propune formularea obiectivului strategic principal pentru organizație: *Consolidarea pozițiilor pe piața financiară nebancaară, bazate pe politica adaptivă față de mediul intern și extern, creșterea calitativă a serviciilor cu scopul principal de majorare a eficienței activității OMF.*

Prin urmare, propunem 5 *obiective strategice* globale pentru OMF:

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

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

**Tabelul 3.9. Stabilirea obiectivelor strategice în cadrul OMF/OCN Prime Capital**

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

*Sursa: Elaborat de autor în baza [95].*

Exemplu prezentat în tabelul 3.9 ilustrează modul în care, pornind de la misiune, obiectivele și strategia pe termen lung a Prime Capital se detaliază elementele specifice managementului strategic în cadrul unui proces complex, a cărui reușită este condiționată de respectarea procedurilor și succesiunii acțiunilor pe care le presupune. O asemenea structură, prezentată succint de autor, este și trebuie adoptată în majoritatea organizațiilor de microfinanțare care practica managementul strategic.

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

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



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

Sursa: Elaborată de autor în baza [81].

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

- a) Analiza misiunilor, a valorilor firmei și verificarea concordanței lor cu trendurile sectorului de activitate și cu influențele mediului economic al firmei;
- b) Consultarea tuturor partenerilor organizației respective cu privire la direcțiile pe care trebuie să le urmeze compania;
- c) Omogenizarea eventualelor opinii diferite care pot apărea din partea acționarilor, a salariaților, a directorilor organizației;
- d) Descrierea valorilor pe care organizația le recunoaște, a domeniilor de activitate, a salariaților;
- e) Aducerea la cunoștința celor implicați în existența entității organizațională în cauză, a misiunii propuse și efectuarea eventualelor corecții;
- f) Informarea membrilor organizației cu privire la misiunea aleasă, precum și la influența pe care aceasta o are asupra opțiunii strategice a firmei [110, p.27].

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

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

- ✓ orientarea spre calitate și inovare;
- ✓ comportament etic, integritate și respect față de clienți;
- ✓ corectitudine și loialitate față de parteneri și angajați;
- ✓ implicarea responsabilă în viața societății.

**Tabelul 3.10. Valorile OCN „SMART CREDIT”**

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

Sursa: Elaborat de autor în baza [186].

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

- ✓ accesul avantajos al clienților organizației la mijloacele ei de credit nebankar;
- ✓ menținerea unor relații excelente cu creditorii organizației;
- ✓ deservirea rapidă și eficientă a clienților organizației;
- ✓ minimalizarea riscurilor organizației;
- ✓ acordarea permanentă a creditelor nebankare și acceptarea creditelor de la creditorii conform politicii de gestiune a creditelor nebankare [186].

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

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

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

În crearea BSC-ului pentru OM „Prime Capital”, ordinea perspectivelor este alta: perspectiva clienți/utilizatori, perspectiva proceselor interne, perspectiva personal și inovare, perspectiva financiară. În tabelul 3.11 vom face o analiză mai detaliată a modelului dat.

**Tabelul 3.11. Modelul BSC: Harta strategică a sectorului de microfinanțare  
(ex.: Prime Capital)**

| Domeniile                                       | Măsurile:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Indicatorul:                                                   | Obiectivul planificat/<br>ținta |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| <b>Perspectiva<br/>Clienților:</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sporirea și consolidarea încrederii în OMF a beneficiarilor de împrumuturi/credite:</li> <li>➤ Acordarea nișei de produse accesibile după necesitatea pieței;</li> <li>➤ Promovarea și implementarea unui set de măsuri și acțiuni coerente și vederea promovării culturii de microfinanțare.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Ritmul de creștere a vânzărilor, %                             | Cât mai mare                    |
|                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Cota de piață, %                                               | Cât mai mare                    |
|                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Număr de clienți noi                                           | Cât mai mare                    |
|                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creșterea la nivel comparabil cu alte OMF din țară și de peste hotare:</li> <li>➤ Introducerea și monitorizarea managementului calității în activitatea organizației;</li> <li>➤ Monitorizarea creditelor ipotecare etc.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Număr de împrumuturi acordate                                  | Cât mai mare                    |
| <b>Perspectiva<br/>proceselor<br/>interne:</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Educarea pieței financiare prin oferirea trainingurilor, seminare, etc;</li> <li>- Menținerea unei relații de bună colaborare și participare pro-activă a furnizorilor beneficiarilor de microcredite (credite ipotecare) etc.</li> <li>- Participarea activă la dezvoltarea sectorului de microfinanțare prin intermediul seminarelor organizate de către organul suprem CNPF;</li> <li>- Transmiterea cu regularitate a rapoartelor financiare, informația statistică către CNPF;</li> <li>- Includerea sondajelor anuale de către organizație pentru facilitarea produselor.</li> </ul> | Număr de seminare, traininguri etc                             | Cât mai mare                    |
| <b>Perspectiva<br/>personal și<br/>inovare:</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizarea și dezvoltarea resurselor umane în cadrul organizației:</li> <li>➤ Utilizarea optimă a forței de muncă și a resurselor materiale și financiare;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Coeficientul de fluctuație a personalului                      | Cât mai mic                     |
|                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Ritmul de creștere a salariului mediu lunar, %                 | Cât mai mare                    |
|                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Ritmul de creștere a productivității muncii, %                 | Cât mai mare                    |
|                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Întărirea infrastructurii tehnologice:</li> <li>➤ Modernizarea tehnologiilor și softurilor.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Nr. de inovații implementate                                   | Cât mai mare                    |
| <b>Perspectiva<br/>financiară:</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Creșterea profiturilor companiei;</li> <li>➤ Creșterea numărului de beneficiari de credite/împrumuturi ipotecare etc.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Creșterea profitului net, %                                    | Cât mai mare                    |
|                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Rentabilitatea financiară, %                                   | 20-25%                          |
|                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Numărului de beneficiari de credite/împrumuturi ipotecare etc. | Cât mai mare                    |

Sursa: Elaborat de autor.

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

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

1. Poziția pe piață – indicarea procentajului dorit din piață și a segmentelor de interes.

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

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

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

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

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

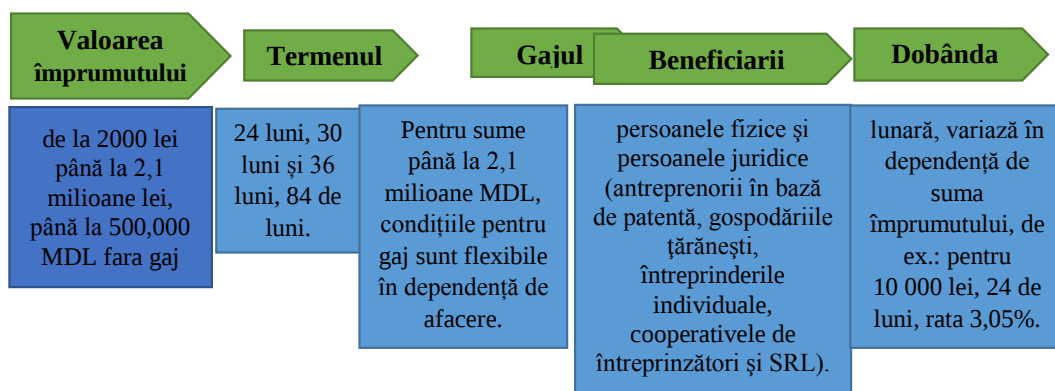
Metoda de analiză este utilizată mai des în cazul organizațiilor de producere pentru a putea identifica contribuția la valoarea nou creată. În cazul organizațiilor de microfinanțare, metoda de analiză a lanțului valoric poate fi folosită pentru a căuta căile de reducere a costurilor și de îmbunătățire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

Astfel, pentru a obține un avantaj concurențial este necesar să se analizeze toate aspectele organizației de microfinanțare, fiind necesară o abordare sistemică, apelând la două tehnici: lanțul valoric și sistemul valoric. În realitate, pentru o organizație de microfinanțare nu este dificil să determine costurile fiecărei operațiuni din lanțul logistic, ci valoarea sa adăugată.

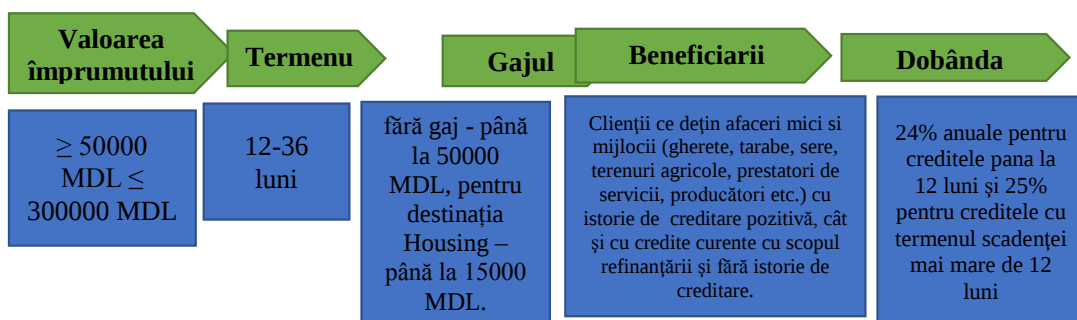
Astfel, fiecare organizație este formată din activități care se întrepătrund pentru a consolida valoarea organizației: aprovizionarea, producția, distribuția și marketingul bunurilor și serviciilor sale. Toate aceste activități reunite formează lanțul valoric al organizației. Când organizațiile se aprovizionează,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

În această ordine de idei, pentru implementarea principiilor și formularea direcțiilor strategice de dezvoltare a organizațiilor de microfinanțare din Republica Moldova, poate fi efectuată analiza

lanțului valoric pentru produsele și serviciile financiare oferite de OMF, în dependență de valoarea adăugată sau profitul generat de fiecare participant al lanțului valoric.



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



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

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

Sursa: Elaborată de autor.

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

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

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

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

- Analiza detaliată a activității-costuri și urmărirea formării costurilor organizației pe baza însumării activităților delimitate reprezintă calea cea mai eficace de identificare a surselor de cheltuieli, de evidențiere a cheltuielilor neraționale și de stabilire, pe această bază, a soluțiilor de reducere a costurilor și de creare a avantajului competitiv prin costuri.

În practica internațională, conceptul de lanț valoric este larg răspândit pentru a analiza și elabora strategia organizației. În funcție de condiții, domeniul de aplicație și scopurile propuse, se determină lanțul valoric concret, care poate fi format din mai multe verigi [99, p.210].

Organizațiile, care au dobândit competitivitate strategică, nu trebuie să manifeste rigiditate. Schimbările rapide care se produc fac ca organizațiile să nu poată folosi permanent aceleași competențe. În competiția actuală, sursele tradiționale ale avantajului concurențial (forța de muncă și dotarea tehnică) devin inefficiente. Organizația trebuie privită ca pe un ansamblu de resurse eterogene, posibilități și competențe-cheie, care sunt folosite pentru a dobândi o poziție pe piață. Resursele constituie surse ale competențelor, unele fiind chiar competențe-cheie. Folosind aceste competențe, organizațiile pot desfășura activități pe care concurenții nu le pot copia [187, p.3].

**Etapă a III-a a modelului este Implementarea modelului de management strategic.** Implementarea strategiei OMF este un important element al procesului de management strategic. Astfel, o strategie bine argumentată și formulată generează valori durabile dacă este implementată cu succes, deoarece implementarea eficientă are un impact enorm asupra succesului unei organizații. Pentru implementarea cu succes a modelului strategic pentru OMF este necesară parcurgerea următoarelor etape:

- a. *pregătirea climatului din cadrul OMF*, principalele direcții de acțiune fiind:
  - creșterea receptivității salariaților față de elementele inovatoare;
  - diminuarea rezistenței la schimbare;
  - modificarea culturii organizații.
- b. *asigurarea premiselor tehnico-materiale, umane, financiare și informaționale*;
- c. *asigurarea condițiilor manageriale*, acționându-se în direcția perfecționării componentelor sistemului de management (prin introducerea unui post nou numit manager strategic);
- d. *operaționalizarea schimbărilor strategice preconizate*. Această ultimă fază, împreună cu asigurarea condițiilor manageriale, precum și politicile globale și pe domenii, determină performanțele economice și manageriale ale organizații [81].



**Fig. 3.10. Etapa de aplicare sau implementare a strategiei în cadrul OMF/OCN**  
Sursa: Elaborată de autor în baza [81].

În funcție de intensitatea acțiunilor enumerate anterior, în cadrul etapei a III-a, vom analiza *asigurarea condițiilor manageriale*. Pentru OMF din Republica Moldova, orientate spre o dezvoltare stabilă pe piață, creșterea profiturilor și îmbunătățirea performanțelor economice, se recomandă introducerea postului de manager strategic sau consilier. Managerul strategic trebuie să îndeplinească următoarele funcții esențiale:

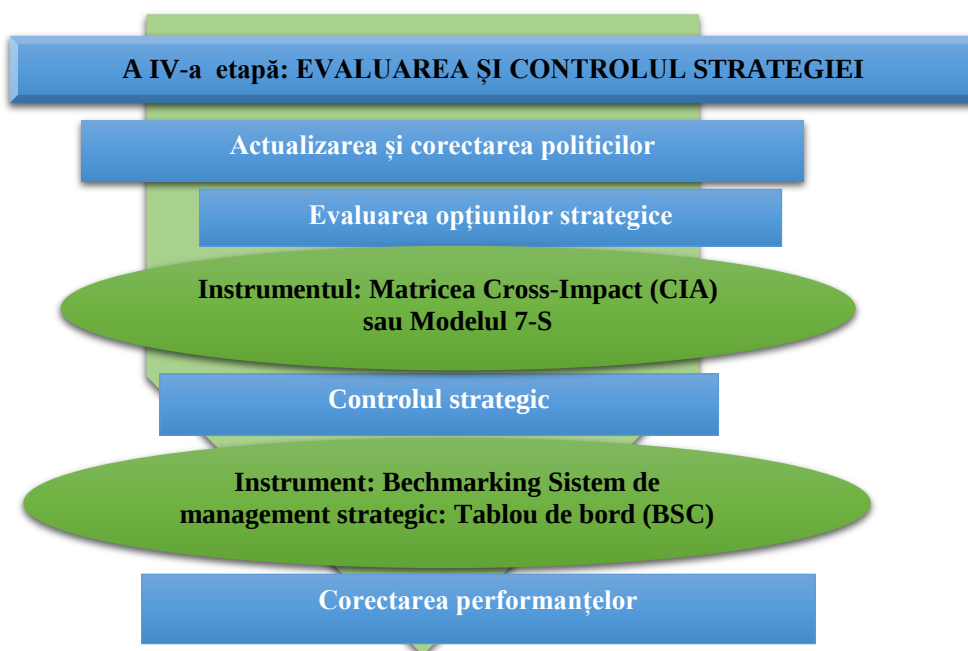
- Elaborarea unui model coerent și eficient al managementului strategic ca subsistem al managementului organizației;
  - Diagnosticarea strategică a organizației prin implementarea instrumentelor manageriale strategice, după o metodologie;
  - Formularea strategiei globale a OMF prin stabilirea strategiilor parțiale;
  - Asigurarea implementării eficiente a strategiei în conformitate cu Planul de acțiuni al organizației;
  - Determinarea performanțelor economice și manageriale ale strategiei aprobate;
  - Evaluarea controlling-ului strategic și formularea recomandărilor sau propunerilor de îmbunătățire a strategiei aprobate;
  - Conlucrarea cu fiecare departament sau subdiviziune a organizației prin comunicarea despre strategia adoptată și rezultatele implementării acesteia în cadrul organizației pentru dezvoltarea unei culturi organizaționale care să contribuie la implementarea eficientă a strategiei;
  - Elaborarea documentației privind dezvoltarea strategică a organizației etc. [99, p.230].
- Activitatea de manager strategic este necesară în cadrul OMF și considerăm că trebuie să fie subordonată direct Directorului Executiv sau Director General al OMF.

Etapa procesului de implementare a strategiei are sarcina de implicare a angajaților și capacitatea de efort colectiv, fiind unul din factorii determinanți ai succesului sau eșecului procesului de implementare. În acest context, toate organizațiile posedă un set de valori culturale. Unele dintre aceste valori evoluează în timp pe măsură ce compania crește și își desfășoară activitatea, iar modelele de comportament ce o ajută să se dezvolte sunt mai bine înțelese. Elemente design-ului organizației, precum: stilul, leadership-ul, aptitudinile, se combină pentru a oferi capabilitatea organizațională. Este deosebit de important ca cei ce stabilesc structura organizației să țină cont de intenția strategică și astfel se va realiza exploatarea la maximum a capabilității organizaționale [38].

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

În faza de evaluare este testată *plauzibilitatea și posibilitatea de realizare a strategiei*:

- ✓ Prin *plauzibilitatea strategiei* se înțelege dacă ipotezele referitoare la efectele diferitelor obținui sunt reale. Testarea se face în funcție de comparație cu alte organizații sau cu o situație din trecut.
- ✓ *Fezabilitatea strategiei* se referă la faza de implementare. După această analiză se știe dacă o organizație este în măsură să implementeze o anumită strategie. Principala analiză utilizată în practică este analiza fluxului de capital, care indică dacă OMF are mijloace financiare suficiente pentru implementarea strategiei.



**Fig. 3.11. Etapa de evaluare și controlul strategiei în cadrul OMF/OCN**

Sursa: Elaborată de autor în baza [81].

În cadrul acestei etape, multe organizații folosesc *analiza Cross-Impact (CIA)* clasică, care este un instrument de prognoză și servește la cercetarea dependențelor între mărimile efective, pentru determinarea interdependențelor între evenimente și activități. Utilizarea acestei matrice de evaluare este pentru prezentarea în paralel a modificărilor din mediul organizației și a strategiilor. Compararea rezultatelor relative ale fiecărei strategii se numește screening. Pentru OMF poate fi folosită un astfel de instrument în mai multe faze:

Faza I: sunt elucidate câmpurile de afaceri, sortimentele de produse sau servicii relevante sau strategiile;

Fază II: sunt definiți factorii relevanți, ca: legi, tehnică, clienți etc. și sunt descrise evoluțiile așteptate ale acestora;

Fază III: elaborarea matricei rețelei care pune față-n față câmpurile de strategii și factorii.

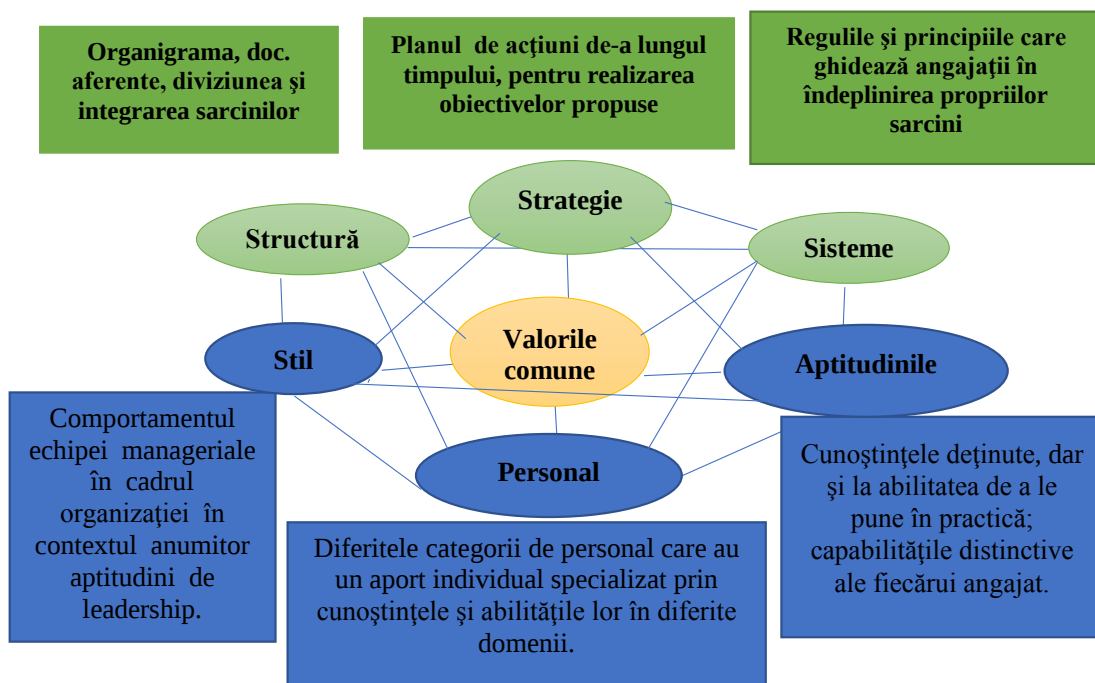
Utilizarea acestei matrice de evaluare este pentru prezentarea în paralel a modificărilor din mediul organizației și a strategiilor organizațiilor.

Potrivit modelului managementului strategic, elaborat de autor în figura 3.11, este propus un alt model de evaluare a strategiei, bazat pe ipoteza *șapte variabile (7-S)*, propus de firma internațională de consultanță Mc Kinsey. Prin urmare, cultura organizației este văzută ca o funcție de șapte variabile (7-S), care trebuie să fie compatibile între ele și să se armonizeze cu strategia organizației. Modelul 7-S poate fi folosit într-o gamă largă de situații în cadrul unei organizații, de exemplu:

- Îmbunătățirea performanței organizației.
- Examinarea posibilelor efecte ale viitoarelor schimbări din interiorul organizației.
- Alinierea departamentelor și procesele în timpul unei fuziuni sau unei achiziții.
- Determinarea celui mai bun mod de a pune în aplicare un proiect de strategie.

În figura 3.12 este prezentat schematic Modelul 7-S (Mc Kinsey) pentru evaluarea strategiei în cadrul OMF.

Pentru instruirea modelului Mc Kinsey 7-S în cadrul organizațiilor de microfinanțare din Republica Moldova este necesar de acordat mai mult timp și efort pentru a înțelege elementele critice care generează abilitatea organizațională, care pot fi structurate în elementele-Hard (culoarea verde) și elemente Soft (culoare albastră). Prin urmare, elementele-Hard sunt mai ușor de identificat de managementul strategic și pot influența în mod direct: acestea sunt strategii de rapoarte; grafice de organizare și linii de raportare; procese formale și sisteme IT. Elementele Soft, pe de altă parte, pot fi mult mai dificil de descris, fiind mai puțin tangibile și mai mult influențate de cultura. Cu toate acestea, elementele soft sunt la fel de importante ca elementele hard în cazul în care organizația este pe punctul de a avea succes [188].



**Fig. 3.12. Modelul 7-S (Mc Kinsey) pentru evaluarea strategiei în cadrul OMF/OCN**

Sursa: Adaptat de autor în baza [110, p.47].

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

Acest instrument l-am utilizat la etapa a doua de evaluare a modelului. BSC transpune misiunea și strategia unei organizații într-un set comprehensiv de indicatori de performanță care asigură un model pentru sistemul de măsură strategic și managerial. BSC completează indicatorii financiari ai performanțelor din trecut cu factorii determinanți ai performanțelor viitoare. Indicatorii și obiectivele acestui sistem derivă din viziunea și strategia organizației. Balanced Scorecard elimină lipsa unui proces sistematic pentru implementarea și obținerea feedback-ului în

ceea ce privește strategia. Procesele manageriale construite în jurul unui Balanced Scorecard permit alinierea și concentrarea acțiunii asupra strategiei pe termen lung.

Evaluarea performanțelor implică măsurarea rezultatelor acțiunilor întreprinse, iar controlul apare ca o comparație între rezultatele dorite și cele obținute. În același timp, modelul de management strategic recomandă organizațiilor să fie unice. Există un real și puternic pericol de standardizare strategică și operațională. O strategie bună determină concomitent diferențierea organizațiilor și optimizarea activității lor [81].

Controlul implementării strategiei implică evaluarea unor aspecte calitative. Prin urmare, în acest scop poate fi folosit modelul de evaluare dezvoltat de Seymour Tilles, ce se axează pe următoarele întrebări pe care trebuie să le pună cel care implementează strategia:

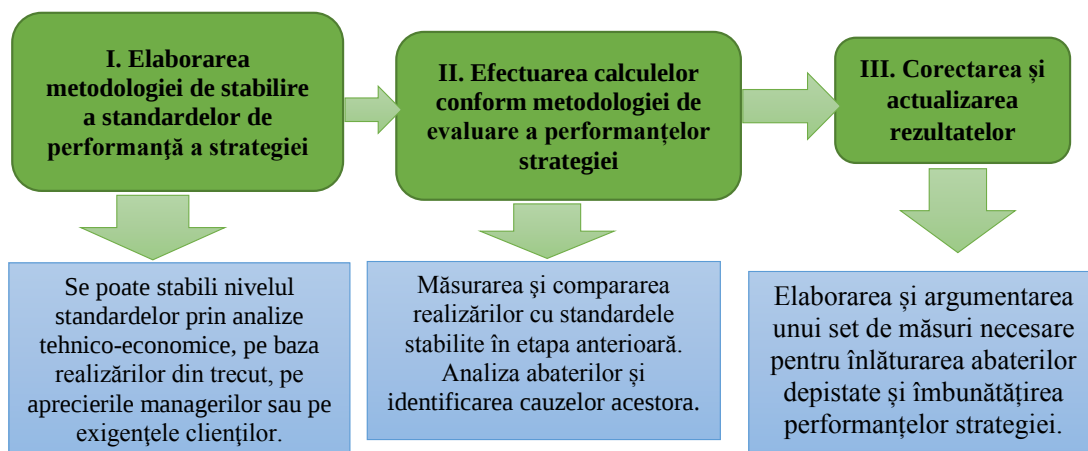
1. Este strategia aleasă consistentă?
2. Există concordanță între strategia aleasă și mediul înconjurător?
3. Există resurse disponibile pentru susținerea strategiei?
4. Este acceptabil riscul asumat?
5. Este corespunzător orizontul de timp al strategiei?
6. Este realizabilă strategia aleasă?
7. Este strategia în concordanță cu sistemul de valori al celor ce o formează?
8. Este o strategie responsabilă social? [8, p.224].

Controlul strategic este o etapă a procesului de management strategic în cadrul căreia se urmărește ca strategia organizației, care se aplică, să identifice problemele apărute și cele potențiale, se fac corecțiile necesare pentru a asigura conformitatea performanțelor realizate cu standardele stabilite. Procesul de control strategic în cadrul OMF presupune două faze:

- faza de măsurare și comparație prin care se determină gradul de corespundere a performanței actuale sau reale cu standardul performanței. Managerii trebuie să precizeze abaterile acceptabile, iar dacă din comparație rezultă abateri inacceptabile este necesar să se ia măsuri de redresare a situației;

- faza de actualizare și corectare implică două momente decizionale, și anume: modelarea performanței și modificarea planurilor strategice și a standardelor de performanță [99, p.236].

În figura 3.13 este prezentat schematic procesul de control strategic pentru organizațiile de microfinanțare din Republica Moldova.



**Fig. 3.13. Schema procesului de control strategic pentru OCN din Republica Moldova**

Sursa: Elaborată de autor în baza [99, p.237].

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

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

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

Importanța strategică de dezvoltare a sectorului de microfinanțare trebuie să fie percepută îndeosebi de către managerii instituțiilor OMF. Pentru a demonstra importanța dezvoltării managementului strategic în cadrul OMF, obiectivul principal al cercetării a fost elaborarea unui model de perfecționare a managementului strategic în cadrul OMF.

Cercetările demonstrează că procesul desfășurării managementului strategic în cadrul OMF din Republica Moldova nu este dificil de executat, iar managerii organizației nu respectă întotdeauna etapele procesului de management strategic. Astfel, modelul presupune abordarea coerentă a analizei mediului extern și intern al organizației, formularea alternativelor strategice, evaluarea situației etc., respectiv tot ce se bazează pe utilizarea și calitatea informațiilor necesare. Deci, elaborarea modelului de management strategic pentru OMF a fost parcurs sub spectrul instrumentarului de management strategic:

➤ Pentru evaluarea situației actuale a unei organizații de microfinanțare, autorul a propus formularea unui interviu-sondaj în baza unui *chestionar privind evaluarea managementului strategic în cadrul organizației de microfinanțare*;

➤ Pentru identificarea modelului de analiză a mediului înconjurător vine în ajutor instrumentul managementului strategic – modelul PESTLE, pentru identificarea factorilor ce parvin din mediul înconjurător;

➤ Pentru sistematizarea mediului intern al OMF s-a utilizat instrumentul strategic analiza SWOT, care presupune analiza părților tari și slabe ale mediului intern al OMF, precum și a oportunităților și pericolelor, caracteristice mediului extern al organizației sau sectorului de microfinanțare;

➤ Pentru alegerea tipurilor de strategii potrivite în condițiile actuale de dezvoltare a sectorului de microfinanțare s-au utilizat mai multe instrumente strategice, ca: matricea Boston Consulting Group (BCG) și matricea Arthur D. Little (ADL).

➤ A fost elaborat un model de Plan strategic de dezvoltare pentru o organizație de microfinanțare din Republica Moldova, în care se formulează componentele strategiei: obiectivele strategice, opțiunile strategice, termenele, resursele, avantajele competitive și persoanele responsabile.

➤ Se propune implementarea modelului BSC în cadrul OMF, ca exemplu de implementare OMF „Prime Capital”. Această abordare modernă este deja implementată în diverse instituții de microfinanțare sau nebankare din Uniunea Europeană. Astfel, autorul propune ca un astfel de model de management modern, printre care și strategic, să fie implementat pentru toate

organizațiile de microfinanțare din Republica Moldova.

➤ A fost efectuată analiza lanțului valoric pentru produsele și serviciile financiare oferite de OMF, în dependență de valoarea adăugată sau profitul generat de fiecare participant al lanțului valoric.

➤ A fost propus un alt model de evaluare a strategiei bazată pe ipoteza șapte variabile Modelul 7-S al lui Mc Kinsey, acest model aduce în prim plan șapte factori care sunt foarte importanți pentru succesul unei organizații.

Evaluarea modelului de management strategic pentru organizațiile de microfinanțare din Republica Moldova necesită nu doar stabilirea poziției pe piață, dar și stabilirea poziției în care își propune să ajungă în viitor. Astfel, rezultatele obținute pot fi utilizate de managerii organizației de microfinanțare în cadrul fiecărui OMF din Republica Moldova pentru a atinge nivelul dorit de performanță economică pe un termen de 3-5 ani. Noile modele manageriale strategice ale microfinanțării pot avea impact multiplu în direcția dezvoltării durabile a mediului rural și mediului de afaceri din Republica Moldova.

## CONCLUZII GENERALE 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 monografie 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 OCN, în mod cert, a condiționat studierea conținutului și particularitățile instrumentelor modelelor de management strategic, cât și a practicilor internaționale în cadrul OCN. 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 OCN 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), evidențiind etapele, componentele și caracteristicile esențiale și prezentarea argumentărilor 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, Anexa 5) și moderne ale managementului strategic (§1.2), delimitând formele de strategii, principiile de funcționalitate ale modelelor strategice (modele strategice clasice: I. Ansoff, G. Hofer și D. Shendel, R. Daft, K. Andrews, J. Carles; modele strategice moderne: Wheelen și Hunger, Pearce și Robinson, modelul 7-S al lui Mc Kinsey) etc., aducând, prin aceasta, o direcție nouă și o contribuție importantă la îmbogățirea limbajului economic de specialitate.

3. Dezvoltarea noțiunii de microfinanțare și fundamentarea conceptului de microfinanțare clasică (§1.3, Anexa 8) și modernă (§1.3) 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).

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

- Evoluțiile mediului economic autohton asupra sectorului de microfinanțare în perioada de criza 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 (§2.2);

- Pentru a soluționa problema accesului la finanțare în Republica Moldova (în mare parte, dominată de sectorul bancar), autorul a considerat, de asemenea, oportună 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 nebancare;
- 3) evaluarea multiplicatorului capitalului (EM – Equity Multiplier) sau Efectul de pârghie;
- 4) indicatorii solvabilității organizațiilor de microfinanțare și a băncilor;
- 5) rata generală a îndatorării (levierul financiar);
- 6) indicatorii profitabilității;
- 7) gradul de concentrare pe piața bancară și nebancară (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).

- În vederea perfecționării procesului de management strategic în cadrul OCN, 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 Rurală) (§2.3).

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

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 OCN 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 bunele practici* al organizațiilor de microfinanțare din Marea Britanie (§3.1, 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 contextul dezvoltării durabile. 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).

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

## BIBLIOGRAFIE

### În limba română

1. Allaire Yvan. Management strategic: strategiile succesului în afaceri. București: Editura Economică, 1998. 557 p.
2. Arpinte D. Microcreditarea ca instrument pentru incluziune socială. In: Calitatea Vieții. Anul XXVI, 2015, nr. 2, p. 155-166. [Accesat 23 octombrie 2018]. Disponibil: <http://www.revistacalitateavietii.ro/2015/CV-2-2015/06.pdf>
3. Asociația Societăților Financiare - Alb Români. Piața Instituțiilor Financiare Nebancare din România = The Non-Banking Financial Institutions Market in Romania. 2012. [Accesat 13 octombrie 2018]. Disponibil: [http://www.alb-leasing.ro/Documents/publicatii/catalog\\_alb\\_2012.pdf](http://www.alb-leasing.ro/Documents/publicatii/catalog_alb_2012.pdf)
4. Banca Națională a Moldovei. Titlul articolului. [Accesat 23 octombrie 2018]. Disponibil: [www.bnm.md](http://www.bnm.md)
5. Banca Națională a României. [Accesat 22 octombrie 2018]. Disponibil: <http://www.bnr.ro/PublicationDocuments.aspx?icid=15748>
6. Banca Națională a României. Raport anual 2017, [Accesat 26 octombrie 2018]. Disponibil: [https://www.bnr.ro/Publicatii-periodice-204.aspx#ctl00\\_ctl00\\_CPH1\\_CPH1\\_3043\\_panelBox\\_Title](https://www.bnr.ro/Publicatii-periodice-204.aspx#ctl00_ctl00_CPH1_CPH1_3043_panelBox_Title)
7. Banca Națională a României. Sondaj privind accesul la finanțare al companiilor nefinanciare din România. [Accesat 21 noiembrie 2017]. Disponibil: <http://www.bnr.ro/PublicationDocuments.aspx?icid=15748>
8. Băcanu Bogdan. Managementul Strategic. București: Teora, 1999. 295 p.
9. Băcanu Bogdan. Practici de management strategic: metode și studii de caz. Iași: Polirom, 2006. 328 p.
10. Biroul Național de Statistică al Republicii Moldova. [Accesat 18 octombrie 2018]. Disponibil: [www.statistica.md](http://www.statistica.md)
11. Bușmachiu E. Managementul activității financiare a băncilor comerciale în perioada de tranziție: teza de doctor. Academia de Studii Economice din Moldova. Chișinău, 1999. 135 p.
12. Catan P., Bețivu A. Practica planificării strategice. In: Lucrări științifice: Economia de piață la etapa actuală: realizări și perspective. Chișinău: UASM, 2001, partea II, p. 146-149.
13. Catan P., Popa V. Evaluarea stabilității financiare a sectorului de microfinanțare din Republica Moldova = Financial stability review of the microfinance sector in Moldova. In: Economie și Sociologie = Economy and Sociology. 2013, nr. 3, p. 89-95.
14. Catan P., Popa V. Reglementarea instituțiilor financiare nebancare. In: Mecanismul asigurării competitivității și calității creșterii economice în condițiile modernizării economiei: materialele conferinței internaționale științifico-practice, ediția a V-a, 20-21 noiembrie, 2014. Universitatea Slavonă. Chișinău, 2014. [Accesat 22 septembrie 2018]. Disponibil: [http://www.surm.md/images/2014/11\\_2014/progr%20confer%20us%202014\\_site.pdf](http://www.surm.md/images/2014/11_2014/progr%20confer%20us%202014_site.pdf)
15. Catan P., Popa V. Stabilitatea financiară a instituțiilor financiare nebancare din Republica Moldova In: Creșterea economică în condițiile globalizării = Economic growth in conditions of globalization: conferința internațională științifico-practică, ediția a IX-a, 16-17 octombrie 2014. Institutul Național de Cercetări Economice. Chișinău: Complexul Editorial INCE, 2014, vol. II, p. 92-97.
16. Catan P., Șeptelici V. Dezvoltarea sectorului de microfinanțare din Republica Moldova:

- evoluții și provocări. In: Creșterea economică în condițiile globalizării = Economic growth in conditions of globalization: conferință internațională științifico-practică, ediția a VII-a, 18-19 octombrie 2012. Institutul de Economie Finanțe și Statistică. Chișinău: Complexul Editorial al IEFS, 2012, vol. II, p. 270-277
17. Catan P., Șeptelici, V. Rolul managementului strategic în activitatea instituțiilor bancare din republica moldova = The role of strategic management in the activity of bank institutions in Moldova. In: Economie și Sociologie = Economy and Sociology. 2012, nr. 2, p. 99-105.
  18. Cebotariov Alina. Noul cadru normativ va spori capacitățile organizațiilor de creditare nebanară de a rezista la diferiți factori de risc. [Accesat 27 octombrie 2018]. Disponibil: <https://capital.market.md/ro/content/alina-cebotariov-noul-cadru-normativ-va-spori-capacitatile-organizatiilor-de-creditare>
  19. Cimpoeș D. Relevanța pieței financiare nebanare în dezvoltarea economiei Republicii Moldova. In: Potențialul de finanțare al pieței financiare nebanare și perspectivele dezvoltării acesteia : conferința științifică internațională, 27-28 noiembrie 2015. Academia de Studii Economice a Moldovei. Chișinău: ASEM, 2015, p. 19-25.
  20. Ciobanu Ioan. Management strategic. Iași: Editura Polirom, 1998. 328 p.
  21. Comisia Comunităților Europene. O inițiativă europeană de dezvoltare a microcreditelor în sprijinul creșterii și ocupării forței de muncă: comunicarea Comisiei către Consiliu, Parlamentul European, Comitetul Economic și Social European și Comitetul Regiunilor. COM 708 final. Bruxelles, 2007. [Accesat 25 octombrie 2018]. Disponibil: <http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2007/RO/1-2007-708-RO-F1-1.Pdf>
  22. Comisia Europeană. Ce este instrumentul de microfinanțare Progress? [Accesat 23 octombrie 2018]. Disponibil: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=836&langId=ro>
  23. Comisia Europeană. Direcția Generală Politică Regională. Codul european de bună conduită pentru acordarea de microcredite. [Accesat 30 octombrie 2018]. Disponibil: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/thefunds/doc/code\\_bonne\\_conduite\\_ro.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/thefunds/doc/code_bonne_conduite_ro.pdf)
  24. Comisia Europeană. Instrumente speciale de sprijin. [Accesat 24 octombrie 2018]. Disponibil: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/ro/funding/special-support-instruments/](http://ec.europa.eu/regional_policy/ro/funding/special-support-instruments/)
  25. Comisia Națională a Pieței Financiare. Ghidul protecției consumatorului pe piața financiară nebanară din Republica Moldova. Chișinău, 2017. [Accesat 13 septembrie 2018]. Disponibil: <http://www.cnpf.md/file/spoturi/Ghid%20protectie%20consumator%20modificat%2023.01.2017.pdf>
  26. Comisia Națională a Pieței Financiare. Rapoarte anuale 2010-2017. [Accesat 11 septembrie 2018]. Disponibil: [http://www.cnpf.md/file/Publicatii/Raport\\_Anual\\_2017.pdf](http://www.cnpf.md/file/Publicatii/Raport_Anual_2017.pdf), [https://www.cnpf.md/storage/old\\_site\\_files/file/Publicatii/Raport\\_Anual\\_2017.pdf](https://www.cnpf.md/storage/old_site_files/file/Publicatii/Raport_Anual_2017.pdf)
  27. Consiliu Concurenței. Evoluția concurenței în sectoarele cheie: sectorul energiei electrice, sectorul transporturilor feroviare de marfă, sectorul telecomunicațiilor, sectorul de retail alimentar, sectorul asigurărilor, sectorul bancar. București, 2012. 83 p. [Accesat 13 octombrie 2018]. Disponibil: [http://www.consiliulconcurentei.ro/uploads/docs/items/bucket8/id8081/consiliul\\_concurentei\\_raport.pdf](http://www.consiliulconcurentei.ro/uploads/docs/items/bucket8/id8081/consiliul_concurentei_raport.pdf)
  28. Corporația de Finanțare Rurală. [Accesat 14 octombrie 2018]. Disponibil: <http://www.rfc.md/date.php>
  29. Crețu Daniela. Perfecționarea managementului utilizând planificarea strategic de tip Balanced Scorecard. In: Revista Finanțe Publice și Contabilitate. 2014, nr. 7-8, p. 87.

30. 6 CARuri, membre UNCAR, au trecut de evaluarea Fondului European de Investiții ca instituții de microfinanțare. [Accesat 30 octombrie 2018]. Disponibil: <http://www.ies.org.ro/info-stiri/vrs/IDstire/925/t/6-caruri-membre-uncar-au-trecut-de-eva>
31. Diacunu, R. Instituțiile financiare nebankare. București: Editura C.H.Beck, 2011. 367 p.
32. Dinu E. Analiza economică și financiară a firmei. București: Editura ASE, 2001. 166 p.
33. Doga Valeriu, Șeptelici V. Managementul strategic - prin prisma abordărilor teoretice. In: Buletinul științific al Universității de Stat „Bogdan Petriceicu Hasdeu” din Cahul, Seria Științe Economice. 2010, nr. 1 (3), p. 84-96. [Accesat 22 septembrie 2018]. Disponibil: [http://usch.md/wp-content/uploads/2015/11/2010\\_BULETINUL\\_STIINTIFIC\\_13.pdf](http://usch.md/wp-content/uploads/2015/11/2010_BULETINUL_STIINTIFIC_13.pdf)
34. Doga-Mîrzac M, Șeptelici V. Analiza funcționării și organizării pieței financiare nebankare din Republica Moldova. In: Buletinul științific al Universității de Stat „Bogdan Petriceicu Hasdeu” din Cahul. Seria Științe Economice. 2011, nr. 2 (6), p. 38-47. [Accesat 10 septembrie 2018]. Disponibil: [http://usch.md/wp-content/uploads/2015/11/2011\\_BULETINUL\\_STIINTIFIC\\_26.pdf](http://usch.md/wp-content/uploads/2015/11/2011_BULETINUL_STIINTIFIC_26.pdf)
35. Erhan L. Strategii financiare de dezvoltare a întreprinderilor mici și mijlocii prin prisma asigurării unei economii de piață funcționale: teza de doctor. Chișinău, 2013. 219 p.
36. Finanțare Etică și Microcreditate: sesiune formare. Timișoara, 2012, 20 martie. [Accesat 22 septembrie 2018]. Disponibil: [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:V8eFS-qvpOsJ:www.apivs.ro/despre%2520noi/2012/societal/formare\\_martie/Finantare%2520Etica%2520si%2520Microcreditate.ppt+%&cd=2&hl=ru&ct=clnk](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:V8eFS-qvpOsJ:www.apivs.ro/despre%2520noi/2012/societal/formare_martie/Finantare%2520Etica%2520si%2520Microcreditate.ppt+%&cd=2&hl=ru&ct=clnk)
37. Fordos Geza. Managementul strategic: Analiza SWOT. In: Tribuna Economică. 2005, nr. 10, p. 17-20.
38. Gică O. A. Procesul managementului strategic în întreprinderile mici și mijlocii: teza de doctor. Cluj-Napoca, 2011. 303 p. [Accesat 03 septembrie 2018]. Disponibil: [https://doctorat.ubbcluj.ro/sustinerea\\_publica/rezumat/2011/management/Rezumat\\_Ro%20-%20Oana%20Adriana%20Gica.pdf](https://doctorat.ubbcluj.ro/sustinerea_publica/rezumat/2011/management/Rezumat_Ro%20-%20Oana%20Adriana%20Gica.pdf)
39. Glosar de termeni de incluziune financiară. [Accesat 23 septembrie 2018]. Disponibil: <http://www.microcreditate.ro/stiri/4067/GLOSAR-DE-TERMENI-DE-INCLUZIUNE-FINANCIAR%C4%82>
40. Hîncu Vasile. Fundamentele evaluării performanței bugetare la nivelul administrației publice centrale: teza de doctor. Chișinău, 2016. 212 p.
41. Hotărârea **Comisiei Naționale a Pieței Financiare** cu privire la aprobarea Regulamentului cu privire la clasificarea împrumuturilor acordate și dobânzilor calculate de organizațiile de microfinanțare: nr. 11/1 din 14.03.2012. In: Monitorul Oficial al Republicii Moldova. 2012, nr. 60-62, p. 81-82. [Accesat 24 octombrie 2018]. Disponibil: <http://lex.justice.md/index.php?action=view&view=doc&lang=1&id=342619>
42. Hotărârea **Comisiei Naționale a Pieței Financiare** privind aprobarea Instrucțiunii cu privire la raportarea organizațiilor de microfinanțare: nr. 52/6 din 24.09.2015. In: Monitorul Oficial al Republicii Moldova. 2016, nr. 184-192, p. 204-217. [Accesat 26 octombrie 2018]. Disponibil: <http://lex.justice.md/index.php?action=view&view=doc&lang=1&id=365620>
43. Hotărârea **Comisiei Naționale a Pieței Financiare** cu privire la aprobarea unor Regulamente. Regulamentul cu privire la modul de avizare și înregistrare a organizațiilor de creditare nebankară în Registrul organizațiilor de creditare nebankare autorizate. Regulamentul cu privire la transparența structurii de proprietate a organizației de creditare

- nebankare: nr. 41/4 din 17.09.2018. In: Monitorul Oficial al Republicii Moldova. 2018, nr. 366-376, p. 273-278. [Accesat 23 octombrie 2018]. Disponibil: <http://lex.justice.md/index.php?action=view&view=doc&lang=1&id=377436>
44. Hotărârea Guvernului Republicii Moldova despre aprobarea Planului de măsuri privind pregătirea pentru Anul Internațional al Microcreditului-2005: nr. 723 din 13.06.2003. In: Monitorul Oficial al Republicii Moldova. 2003, nr. 123-125, p. 64-66. [Accesat 26 octombrie 2018]. Disponibil: <http://lex.justice.md/index.php?action=view&view=doc&lang=1&id=304252>
  45. Iftimoaie C., Porojan D. Dezvoltarea locală durabilă în contextul globalizării. București: Irecson, 2008.
  46. Istocescu Amedeo. Strategia și managementul strategic al organizației. Concepte fundamentale. Aplicații manageriale. București: ASE 2005. 212 p. [Accesat 12 iunie 2018]. Disponibil: <http://www.biblioteca-digitala.ase.ro/biblioteca/carte2.asp?id=258&idb>
  47. Istudor N., Popescu G. Probleme de politică agrară. Asocierea și cooperarea în agricultură. București: Editura ASE, 2017, 71 p. [Accesat 11 octombrie 2018]. Disponibil: <http://www.rndr.ro/documente/brosuri/Asocierea-si-cooperarea-in-agricultura.pdf>
  48. Ivorschi R. Analiza SWOT - instrument managerial pentru eficientizarea activității. Academia de Studii Economice din București. In: Romanian Statistical Review. 2012, nr. 5, p. 58-65. [Accesat 13 octombrie 2018]. Disponibil: [http://www.revistadestatistica.ro/wp-content/uploads/2014/02/RRS\\_5\\_2012\\_A6\\_ro.pdf](http://www.revistadestatistica.ro/wp-content/uploads/2014/02/RRS_5_2012_A6_ro.pdf)
  49. Kenichi Ohmae. Inteligența strategului. Arta afacerilor în Japonia. Trad. Cosmin Crișan. București: Editura Teora, 1998. 248 p.
  50. Kotler Philip, Caslione John A. Chaotics: management și marketing în era turbulențelor. București: Editura Publica, 2009. 248 p.
  51. Kubinschi M. Sectorul financiar nebankar și stabilitatea financiară. National Bank of Romania. 2015. [Accesat 29 octombrie 2018]. Disponibil: <http://www.alb-romania.ro/Documents/2015/Matei%20Kubinschi%20Plenara.pdf>
  52. Lege pentru aprobarea Strategiei de dezvoltare a pieței financiare nebankare pe anii 2018–2022 și a Planului de acțiuni pentru implementarea acesteia: nr. 129 din 13.07.2018. In: Monitorul Oficial al Republicii Moldova. 2018, nr. 321-332, p. 14-29. [Accesat 02 octombrie 2018]. Disponibil: <http://lex.justice.md/index.php?action=view&view=doc&lang=1&id=376871>
  53. Lege cu privire la organizațiile de creditare nebankară: nr. 1 din 16.03.2018. In: Monitorul Oficial al Republicii Moldova. 2018, nr. 108-112, p. 7-12. [Accesat 02 octombrie 2018]. Disponibil: <http://lex.justice.md/index.php?action=view&view=doc&lang=1&id=374785>
  54. Lege cu privire la organizațiile de microfinanțare: nr. 280-XV din 22.07.2004. In: Monitorul Oficial al Republicii Moldova. 2004, nr. 138-146, p. 7-9. [Accesat 24 octombrie 2018]. Disponibil: <http://lex.justice.md/index.php?action=view&view=doc&lang=1&id=313073>
  55. Lege pentru aprobarea Strategiei de dezvoltare a pieței financiare nebankare pe anii 2011–2014: nr. 35 din 03.03.2011. In: Monitorul Oficial al Republicii Moldova. 2011, nr. 70-73, p. 9-23. [Accesat 14 noiembrie 2017]. Disponibil: <http://lex.justice.md/index.php?action=view&view=doc&lang=1&id=338267>
  56. Lege pentru aprobarea Strategiei naționale de dezvoltare „Moldova 2020”: nr. 166 din 11.07.2012. In: Monitorul Oficial al Republicii Moldova. 2012, nr. 245-247, p. 5-28.

- [Accesat 02 octombrie 2018]. Disponibil:  
<http://lex.justice.md/index.php?action=view&view=doc&id=345635>
57. Lege pentru modificarea și completarea Legii nr. 192-XIV din 12 noiembrie 1998 privind Comisia Națională a Valorilor Mobiliare: 129-XVI din 07.06.2007. In: Monitorul Oficial al Republicii Moldova. 2007, nr. 94-97, p. 12-15.
  58. Lege privind Comisia Națională a Valorilor Mobiliare: nr. 192-XIV din 12.11.1998. In: Monitorul Oficial al Republicii Moldova. 1999, nr. 22-23, p. 4-7.
  59. Legea asociațiilor de economii și împrumut: nr. 139-XVI din 21.06.2007. In: Monitorul Oficial al Republicii Moldova. 2007, nr. 112-116, p. 11-20. [Accesat 12 octombrie 2018]. Disponibil: <http://lex.justice.md/md/324779/>
  60. Legea privind instituțiile financiare nebankare: nr. 93 din 8 aprilie 2009. In: Monitorul Oficial al României. Partea I. 2009.  
[Accesat 22 octombrie 2018]. Disponibil:  
<http://www.bnr.ro/apage.aspx?pid=404&actId=322427>
  61. Management strategic și planificare strategică în instituțiile publice. 2015, 33 p. [Accesat 12 octombrie 2018]. Disponibil:  
<http://www.anfp.gov.ro/R/Doc/2015/Proiecte/Incheiate/MAPN/7.%20Materiale%20de%20formare%20Planificare%20strategica.pdf>
  62. Managementul strategic: Analiza SWOT. In: Tribuna Economică. 2004, nr. 9, p. 19-20. ISSN 1018-0451, Scholtz Bela. Programarea strategică a microîntreprinderilor. In: Tribuna economică. 2004, nr. 9, p. 19-20. ISSN 1018-0451.
  63. Marchiș M., Petean F. Managementul Strategic al resurselor umane - o perspectivă românească. Centrul de Dezvoltare Managerială. Cluj-Napoca, 2000. 131 p.
  64. Microfinanțarea - o soluție alternativă. In: Tribuna Economică. 2009, nr. 38, 23 septembrie, p. 80.
  65. Microfinanțarea - o soluție viabilă pentru spațiul rural. In: Economistul. 2015, nr. 47-48 (247-248), 30 noiembrie, p. 16.
  66. Microfinanțarea, o soluție pentru firmele excluse din sistemul bancar. [Accesat 28 septembrie 2018]. Disponibil: <http://www.esimplu.ro/articole/finantare/6563-microfinantarea-o-solutie-pentru-firmele-excluse-din-sistemul-bancar>
  67. Microinvest - finanțarea afacerilor micro și mici: raport anual. 2004, 31 decembrie. 16 p. [Accesat 13 octombrie 2018]. Disponibil: [http://microinvest.md/wp-content/uploads/2016/03/MI\\_Annual-Report\\_2004.pdf](http://microinvest.md/wp-content/uploads/2016/03/MI_Annual-Report_2004.pdf)
  68. Ministerul Economiei al Republicii Moldova. Oportunități de finanțare a antreprenoriatului în RM: ghid informativ. Chișinău, 2005. 96 p
  69. Mîrzac Viorica. Particularitățile implementării mecanismelor financiare în instituțiile de microfinanțare din Republica Moldova: teza de doctor. Chișinău, 2010. 230 p.
  70. Muscă D. Forme de asociere agricole în UE. București: Editura Miron, 2000.
  71. Naneș Marcela. Managementul Strategic al întreprinderii și provocările tranziției. București: All Beck 2000. 334 p.
  72. Nicolescu Ovidiu. Strategii manageriale de firmă. București: Editura Econmica, 1998. 576 p.
  73. Oleiniuc Maria. Implementarea principiilor strategiilor de management la întreprinderile din complexul agroalimentar: teză de doctor, Chișinău, 2011. 199 p.
  74. Ordonanța Guvernului privind reglementarea unor măsuri financiar-fiscale: nr. 28 din 03 februarie 2006. In: Monitorul Oficial al României. 2006, nr. 89 [Accesat 12 octombrie 2018].

Disponibil: [http://www.clr.ro/rep\\_htm/OG28\\_2006.htm](http://www.clr.ro/rep_htm/OG28_2006.htm)

75. Parlamentul European, Consiliul Uniunii Europene. Decizia de instituire a unui instrument european de microfinanțare Progress pentru ocuparea forței de muncă și incluziune socială: nr. 283 din 25 martie 2010. In: Jurnalul Oficial al Uniunii Europene. 2010, 7 aprilie, p. 1-5. ISSN 1830-3625. [Accesat 14 noiembrie 2018]. Disponibil: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2010:087:0001:0005:RO:PDF>
76. Pepenel, Valentin, Alexiu Mircea, Kearns John, Rus Călin, Saad Haroon, Vețan Mihaela. Antreprenorialul social o șansă pentru comunitățile de romi. 2012, septembrie. [Accesat 27 octombrie 2018]. Disponibil: [http://www.ies.org.ro/library/files/raport\\_final\\_antreprenoriat\\_social\\_.pdf](http://www.ies.org.ro/library/files/raport_final_antreprenoriat_social_.pdf)
77. Perciun R., Cuhai R., Clichici D., Timofei O., Popa V., Petrova T. Stabilitatea financiară a economiei în tranziție. Institutul Național de Cercetări Economice. Chișinău: INCE, 2015. 416 p.
78. Perciun R., Popa V. Strategiile de dezvoltare a instituțiilor de microfinanțare la nivel internațional. In: Regional sustainable development - through competitiveness, innovation and human capital : international conference regional, 29-30 october 2015. Satu Mare, Romania, 2015, p. De concretizat pagina
79. Perfecționarea managementului utilizând planificarea strategică de tip balanced scorecard. În: Revista Finanțe Publice și Contabilitate. Serie nouă anul XXV, NR.7-8/ iulie-august 2014, ISSN 1582-9772, 88 p.
80. Peter F. Drucker. Managementul viitorului. București: Editura ASAB, 2004. 304 p.
81. Popa Ion. Management strategic. București: Editura ASEM, 2011. 126 p.
82. Popa V. Dezvoltarea instituțiilor de microfinanțare din Republica Moldova prin implementarea celor mai bune practici de activitatea a organizațiilor de microfinanțarea din Uniunea Europeană. In: Creșterea economică în condițiile globalizării: modele de dezvoltare durabilă = Economic growth in conditions of globalization: sustainable development models: conferință internațională științifico-practică, ediția a XII-a, 12-13 octombrie 2017. Institutul Național de Cercetări Economice. Chișinău: Complexul Editorial INCE, 2017, vol. II, p. 153-156.
83. Popa V. Dimensiunea conceptuală a microfinanțării - modele strategice de dezvoltare = Conceptual dimension of microfinance - strategic development models. In: Creșterea economică în condițiile globalizării: competitivitate, inovativitate, sustenabilitate = Economic growth in conditions of globalization: competitiveness, innovation, sustainability: conferința internațională științifico-practică, ediția a XIII-a, 11-12 octombrie 2018. Institutul Național de Cercetări Economice. Chișinău: Complexul Editorial INCE, 2018, vol. II, p. 103-107.
84. Popa V. Impactul sectorului de microfinanțare asupra mediului economic din Republica Moldova. In: Creșterea economică în condițiile globalizării = Economic growth in conditions of globalization: conferință internațională științifico-practică, ediția a XI-a, 13-14 octombrie 2016. Institutul Național de Cercetări Economice. Chișinău: Complexul Editorial INCE, 2016, vol II, p. 163-168.
85. Popa V. Microfinanțarea – veriga importantă de dezvoltare a sectorului financiar nebanca din Republica Moldova. In: Analele Institutului National de Cercetări Economice. Chișinău: Complexul Editorial INCE, 2015, ediția a V-a, nr. 1, p. 68-74. [Accesat 13 octombrie 2018]. Disponibil: <http://ince.md/ro/complexul-editorial/publicatii-periodice/reviste-tiinifice/anale-ince/540-analele-institutului-national-de-cercetari-economice-ediia-a-v-anr-1-2015.html>
86. Popa V. Piața financiară a Republicii Moldova prin prisma analizei comparative: sectorul bancar vs organizațiile de microfinanțare : constatări și soluții. Institutul Național de Cercetări

- Economice. 2014, 8 p. [Accesat 15 octombrie 2018]. Disponibil: [http://www.asm.md/?go=noutati\\_detalii&n=6011&new\\_language=0](http://www.asm.md/?go=noutati_detalii&n=6011&new_language=0) și <http://ince.md/ro/activitatea-ince/publicatii/376-piaa-financiar-a-republicii-moldova-prin-prisma-analizei-comparative-sectorul-bancar-vs-organizaiile-de-microfinanare.html>
87. Popa V. Sectorul de microfinanțare, activ și stabil: [interviu cu șeful secției Politici financiare și monetare INCE, Rodica Perciun și Viorica Popa cercetător științific]. In: CAPITAL Market. 2015, nr. 21 (591), 27 mai, p. 5. [Accesat 18 octombrie 2018]. Disponibil: <http://capital.market.md/ro/content/sectorul-de-microfinantare-activ-si-stabil>, <http://capital.market.md/ru/content/sector-mikrofinansirovaniya-aktivni-i-stabilen>
  88. Popa V. Studiu: La moment, sectorul nebancaar dispune de stabilitate financiară. In: CAPITAL Market. 2014, nr. 13 (533), 9 aprilie. [Accesat 18 octombrie 2018]. Disponibil: <http://capital.market.md/ro/content/studiu-la-moment-sectorul-nebancaar-dispune-de-stabilitate-financiara>
  89. Popa V. Tendințele de dezvoltare a sectorul de microfinanțare din Republica Moldova. In: Tendințe contemporane ale dezvoltării științei: viziuni ale tinerilor cercetători : teze: conferința științifică internațională a doctoranzilor, 10 martie 2014. Chișinău: UAȘM, 2014, 107 p. [Accesat 22 septembrie 2018]. Disponibil: [http://edu.asm.md/tc\\_userfiles/Culegere%20teze%20conferinta%20internationala%20a%20doctoranzilor%2010%20martie%202014%20cu%20coperta.pdf](http://edu.asm.md/tc_userfiles/Culegere%20teze%20conferinta%20internationala%20a%20doctoranzilor%2010%20martie%202014%20cu%20coperta.pdf)
  90. Popa V., Popa N. Analiza funcționării și organizării sectorului de microfinanțare prin prisma indicatorilor de stabilitate financiară. In: Economie Financiară și Monetară –EFM 2013 : conferința internațională anuală, 25 octombrie 2013. Academia Română, Institutul Național de Cercetări Economice „Costin C. Kirițescu” Centrul de Cercetări Financiare și Monetare „Victor Slăvescu”. București, România, 2013, p. 149-158. [Accesat 14 septembrie 2018]. Disponibil: <http://www.icfm.ro/LucrarileConferinteiEFM-2013.pdf>
  91. Prime Capital. [Accesat 25 octombrie 2018]. Disponibil: <https://www.primecapital.md/?go=page&p=1>
  92. Programul european pentru ocuparea forței de muncă și inovare socială (EaSI). [Accesat 28 octombrie 2018]. Disponibil: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1081&langId=ro>
  93. Raport al comisiei către parlamentul european, consiliu, comitetul economic și social european și comitetul regiunilor. COM 195 final. Bruxelles, 2011. [Accesat 22 septembrie 2018]. Disponibil: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0195&from=EN>
  94. Raportul anual 2013 OM Microinvest. [Accesat 18 octombrie 2018]. Disponibil: <http://file.microfinance.md/rfc/Annual-Report-2013-ro.eng.pdf>
  95. Reguli generale de lucru cu clienții. 2018. [Accesat 14 noiembrie 2018]. Disponibil: [https://primecapital.md/doc/files/Reguli\\_generale.pdf](https://primecapital.md/doc/files/Reguli_generale.pdf)
  96. Russu C. Management. București: Editura Expert, 1999. p.
  97. Rusu C. Management strategic. București: ALL BECK, 1999. 404 p.
  98. Sălceanu C. Managementul strategic al întreprinderii. Iași, 1994. 199 p.
  99. Stratan A., Perciun R., Oleniuc M. Management strategic (în baza întreprinderilor de panificație). Red. ști. T. Bajura. Institutul de Economie, Finanțe și Statistică Chișinău: Complexul Editorial al IEFS, 2012. 310 p.
  100. Strategia dezvoltării microfinanțării în RM: proiect. USAID BIZPRO/Moldova. Chișinău, 2003. 58 p.

- 101.Strategie – definiție și paradigmă. [Accesat 13 octombrie 2018]. Disponibil: [www.dexonline.ro/definitie/strategie](http://www.dexonline.ro/definitie/strategie)
- 102.Studiul de evaluare a pieței de micro-finanțare în Republica Moldova [Accesat 26 octombrie 2017]. Disponibil: <http://www.bis.md/pdf/Analiza%20generală%20a%20sectorului%20de%20microfinanțare%20în%20anul%202007.pdf>
- 103.Sverdluc V., Dragnev V., Crețu I. Strategia dezvoltării industriei vinicole din Republica Moldova. Universitatea Tehnică a Moldovei. Chișinău: Tehnica-Info, 2006. 200 p.
- 104.Șandru D. Cooperația românească de credit până la marea unire. [Accesat 16 septembrie 2018]. Disponibil: [http://www.umk.ro/images/documente/publicatii/Buletin16/8\\_cooperatia\\_romaneasca.pdf](http://www.umk.ro/images/documente/publicatii/Buletin16/8_cooperatia_romaneasca.pdf)
- 105.Șeptelici V. Abordări conceptuale ale managementului strategic. In: Progrese în teoria deciziilor economice în condiții de risc și incertitudine. Iași: Tehnopress, 2010, vol. XII, p. 9-13.
- 106.Șeptelici V. Procesul managementului strategic în cadrul organizației. In: Creșterea economică în condițiile internaționalizării = Economic growth in conditions of internationalization: conferință internațională științifico-practică, ediția a VI-a, 20-21 octombrie 2011. Institutul de Economie, Finanțe și Statistică. Chișinău: Complexul Editorial al IEFS, 2011, vol II, p. 538-542.
- 107.Șeptelici V., Munteanu-Burlac L. Conținutul și particularitățile modelelor de management strategic în cadrul organizațiilor. In: I. Talabă, M. Doncean, Ș. Susai, T. Păduraru, coord. Rolul Euroregiunilor în dezvoltarea durabilă în contextul crizei mondiale. Euroregiunea Siret-Prut-Nistru: conferința științifică internațională, ediția a VIII-a, 7 iulie 2012. Institutul de Cercetări Economice și Sociale „Gh. Zane”. Iași: Ed. Tehnopress, 2012, vol. XIII, p. 22-28.
- 108.Ștefănescu Daniela, Silivestru Maria. Balanced Scorecard – instrument de planificare strategică. In: Revista Română de Statistică. 2012, nr. 2, p. 6-23.
- 109.Tanase Ioana. Ce trebuie să știi despre indicatorii de performanță KPI. [Accesat 13 octombrie 2018]. – Disponibil: <https://www.iagency.ro/seo/ce-trebuie-sa-stii-despre-indicatorii-de-performanta-kpi>.
- 110.Tanău Adrian Dumitru. Managementul strategic – de la teorie la practică. Ediția a III-a. București: Editura C. H. Beck, 2011. 240 p.

#### **În limbă engleză:**

- 111.Acharya V. V., Khandwala H., Öncü T. S. The Growth of a Shadow Banking System in Emerging Markets: Evidence from India. In: Journal of International Money and Finance. 2013, vol. 39, p. 207-230.
- 112.Amza, A. Shadow Banking and Financial Stability. In: National Bank of Romania. Sinaia, Romania, 2012, november. [Accesat 28 octombrie 2018]. Disponibil: <http://www.bnro.ro/New-Challenges-for-the-Central-Banks-in-Conducting-Financial-Stability-Policies-9972.aspx>
- 113.Apostoaie, C.M. (2017), “The shadow banking sector in Romania”. In Tofan, M., Roman, A., Bilan, I. (edit.), The Proceedings of the International Conference on European Financial Regulation, ISBN: 978-606-714-383-6, pp. 141-161. Editura Universității „Al. I. Cuza”, Iași.
- 114.Bernanke Chairman Ben S. Some Reflections on the Crisis and the Policy Response. Russell Sage Foundation, The Century Foundation Conference on "Rethinking Finance". New York, 2013, 13 april. [Accesat 29 octombrie 2018]. Disponibil: <https://www.federalreserve.gov/newsevents/speech/bernanke20120413a.htm>

115. Chaffee E. Three models of strategy. In: The Academy of Management Review. 1985, vol. 10, no 1, p. 89-98.
116. Daft R. Management. New York: The Dryden Press, 1992. 180 p.
117. Deardorff's Glossary of International Economics. [Accesat 27 octombrie 2018]. Disponibil: <http://www-personal.umich.edu/~alandear/glossary/m.html#microfinance>
118. Definition & Evolution of Microfinance. Fiji National Microfinance. Medium Term Strategy for Financial Inclusion in Fiji, 4-5 november 2009. Novotel, Lami, 2009. [Accesat 13 octombrie 2018]. Disponibil: <http://www.pfip.org/wp-content/uploads/2009/11/Definition-and-Evolution-of-Microfinance.pdf>
119. Definition of microfinance. [Accesat 27 septembrie 2018]. Disponibil: <http://lexicon.ft.com/Term?term=microfinance>
120. Does Microfinance Still Hold Promise for Reaching the Poor? [Accesat 28 noiembrie 2018]. Disponibil: <http://www.worldbank.org/en/news/feature/2015/03/30/does-microfinance-still-hold-promise-for-reaching-the-poor>
121. Doga-Mîrzac M. Microfinance-an effective tool for economic growth in the Republic of Moldova. In: Economic Engineering in Agriculture and Rural Developmen. Bucureşti, 2010, vol. 10 (2), p. 67-69.
122. Doga-Mîrzac M. The development of small and medium business through programmes to support young entrepreneurs. В: Аграрний Вісник Причорномор'я Економічні Науки. Одеса, 2015, выпуск 78, № 2, с. 37-48.
123. Drucker Peter. The Practice of Management. New York: Harper and Row, 1954. 404 p.
124. English Dictionary. [Accesat 19 septembrie 2018]. Disponibil: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/microfinance>
125. European Commission. Employment, Social Affair & Inclusion. Brussels: EC, 2014. [Accesat 19 noiembrie 2018]. Disponibil: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=751>
126. European Commission. The European Platform against Poverty and Social Exclusion: A European framework for social and territorial cohesion. COM 758 final. Brussels: EC, 16 december 2010. [Accesat 19 octombrie 2018]. Disponibil: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0758:FIN:EN:PDF>
127. European Microfinance Network. The voice of European microfinance. Brussels. [Accesat 19 septembrie 2018]. Disponibil: <http://www.european-microfinance.org/index.php>
128. FINAL WORKSHOP REPORT on "MICROFINANCE FOR SMEs IN THE BLACK SEA ECONOMIC COOPERATION REGION", organized by ORGANIZATION OF THE BLACK SEA ECONOMIC COOPERATION (BSEC) and KONRAD- ADENAUER-STIFTUNG (KAS), 12-15 November 2014, Bucharest, Romania, Edited by Dr. Antal Szabo.
129. Financial Stability Board. Global Shadow Banking Monitoring: report. 2013, 14 november [Accesat 29 noiembrie 2018]. Disponibil: [http://www.fsb.org/wp-content/uploads/r\\_131114.pdf?page\\_moved=1](http://www.fsb.org/wp-content/uploads/r_131114.pdf?page_moved=1)
130. Frequently Asked Questions about Financial Inclusion. [Accesat 12 septembrie 2018]. Disponibil: <http://www.cgap.org/about/faq/what-microfinance-how-does-it-relate-financial-inclusion-0>
131. Fundusz Mikro. "O nas, O Funduszu" 2014, <http://www.funduszmikro.pl/o-nas>
132. Ghiţă-Mîtrescu S., Duhnea C., Antohi I., Moraru A.-D. Non-bank Financial Institutions - Actors in the Shadow Banking System. In: Annals of the University of Oradea. Economic Science Series. Oradea, România, 2016, vol. 25, no. 1, p. 763-771.
133. Girasa R. Shadow Banking. The Rise, Risks, and Rewards of Non-Bank Financial Services. New York: Palgrave Macmillan, 2016, 195 p.
134. Gluck F.W., Kaufman S.P., Walleck A. S. Strategic management for competitive advantage. In: Harvard Business Review. 1980, p. 154-161.
135. He rise and fall of muhammad yunus and the microcredit mode. 2014, january. [Accesat 12 septembrie 2018]. Disponibil: <http://www.microfinancegateway.org/sites/default/files/mfg-en-paper-the-rise-and-fall-of-muhammad-yunus-and-the-microcredit-model-jan-2014.pdf>
136. Helmut Kraemer-Eis, Conforti Alessio. Microfinance in Europe: A Market Overview In :

- Working Paper. European Investment Fund Research & Market Analysis. 2009, nr 001, november. [Accesat 11 noiembrie 2018]. Disponibil: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/176631/1/eif-wp-01.pdf>
137. Integra Foundation, Bratislava, Slovakia, <http://www.integra.sk/en/>
  138. Kodres L. What is Shadow Banking? In: Finance & Development. 2013, vol. 5, no. 2, p. 42-43.
  139. Kritikos Alexander, Kneiding Christoph. Microcredit: Is there Demand for this Type of Loan in Germany? German Institute for Economic Research. In: Weekly Report. 2010, vol. 6, no. 14, p. 105-110. [Accesat 13 octombrie 2018]. Disponibil: [https://www.researchgate.net/publication/46568442\\_Microlending\\_Is\\_There\\_Demand\\_for\\_Such\\_Loans\\_in\\_Germany](https://www.researchgate.net/publication/46568442_Microlending_Is_There_Demand_for_Such_Loans_in_Germany)
  140. Manta O. Epistemological Aspects of the Microfinance Process. In: The Journal Contemporary Economy = Revista Economia Contemporană. 2017, vol. 2, nr. 3, p. 54-66. [Accesat 13 octombrie 2018]. Disponibil: [http://www.revec.ro/images/images\\_site/articole/article\\_656f1cf157ff34093b63f0f58cfcac1b.pdf](http://www.revec.ro/images/images_site/articole/article_656f1cf157ff34093b63f0f58cfcac1b.pdf)
  141. Markiewicz, M. Shadow Banking - Definitions, Determinants and Risk for a Financial System. In: Trends in the World Economy. 2015, vol. 7, p. 89-106. [Accesat 19 octombrie 2018]. Disponibil: <http://bazekon.icm.edu.pl/bazekon/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171461486>
  142. McCulley P. Teton Reflections. 2007. [Accesat 19 octombrie 2018]. Disponibil: <http://www.pimco.com/en/insights/pages/gcbf%20august-%20september%202007.aspx>
  143. Microfinance Barometer. 2018. [Accesat 22 septembrie 2018]. Disponibil: [https://www.european-microfinance.org/sites/default/files/document/file/BMF\\_2018\\_EN\\_VFINALE-2.pdf](https://www.european-microfinance.org/sites/default/files/document/file/BMF_2018_EN_VFINALE-2.pdf)
  144. Microfinance centre. Titlul articolului. Anul, data. [Accesat 22 octombrie 2018]. Disponibil: <http://mfc.org.pl/>
  145. Mintzberg Henry, Bruce Ahlstrand, Lampel Joseph. Strategy Safari. A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management. Free Pres, 2005.
  146. Munteanu B. Shadow Banking - Developments in Times of Financial Crisis. In: Ovidius University Annals. Series Economic Sciences. Constanța, România, 2016, vol. 16, no. 2, p. 42-48.
  147. NetMBA. [Accesat 22 septembrie 2018]. Disponibil: [www.netmba.com/strategy/](http://www.netmba.com/strategy/)
  148. Perciun R., Popa V. Strategies and mechanisms for the operation of the microfinance sector at the international level. In: The Journal Contemporary Economy = Revista Economia Contemporană. 2016, vol. 1, nr. 4, p. 5-14.
  149. PerMicro. "Il microcredito in Italia", <http://www.permicro.it>
  150. Popa V. Operation of the microfinance sector from the Republic of Moldova in terms of strategic management. In: Financial and monetary economics - FME 2018: annual international scientific conference, 19th, october 2018. "Victor Slăvescu" Centre for Financial and Monetary Research of the Romanian Academy. Bucharest, 2018. [Accesat 22 septembrie 2018]. Disponibil: <http://www.icfm.ro/efm/SITE-pag.EFM.pdf>
  151. Popa V. Strategies and mechanisms for the development of microfinance institutions in the Republic of Moldova. In: Economie și Sociologie = Economy and Sociology. 2017, nr. 4, p. 62-70. [Accesat 22 octombrie 2018]. Disponibil: [https://ince.md/uploads/files/1525770738\\_economie-si-sociologie-4-2017.pdf](https://ince.md/uploads/files/1525770738_economie-si-sociologie-4-2017.pdf)
  152. Popa V. The framework for regulating microfinance institutions: the experience of EU. In: Creșterea economică în condițiile globalizării = Economic growth in conditions of globalization: conferința internațională științifico-practică, ediția a X-a, 15-16 octombrie 2015. Institutul Național de Cercetări Economice. Chișinău: Complexul Editorial INCE, 2015, vol. II, p.158-164.
  153. Popa V., Munteanu L. The trends and characteristics of development of associations of loan and savings in Moldova. In: Journal of Financial and Monetary Economics. România, București, 2014, no. 1, p. 131-137.
  154. Popa, V. The access to finance in Moldova - banking vs microfinance organizations. In: Financial

- studies. România, București, 2013, volume 17, issue 4, p. 22-34. [Accesat 30 septembrie 2018]. Disponibil: <http://fs.icfm.ro/vol17i4p22-34.pdf>
155. Porter Michael E. What is Strategy ? In: Harvard Business Review. 1996, november-december, p. 61-78.
  156. Quinn, B., Mintzberg, H., James, M. R. The Strategy Process. New York, Prentice Hall, 1988. 126 p.
  157. Schwarcz S. L. Regulating Shadow Banking. In: Review of Banking & Financial Law. 2012, vol. 31, p. 619-642. [Accesat 12 octombrie 2018]. Disponibil: [https://scholarship.law.duke.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3121&context=faculty\\_scholarship](https://scholarship.law.duke.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3121&context=faculty_scholarship)
  158. Schwarcz S. L., Markell B. A., Broome, L. L. Securitization, Structured Finance and Capital Markets. Lexis Nexis. 2001. 717 p.
  159. Story of microcredit ! Microcredit was born way before M. Yunus. 2010, 12 ianuarie. [Accesat 12 octombrie 2018]. Disponibil: <https://www.microworld.org/en/news-from-the-field/article/story-microcredit>
  160. Szabó Antal. Microcredit Institutions in the European Union. In: Microfinance for SMEs in the black sea Economic Cooperation Region: final workshop report, 12-15 november 2014. Bucharest, Romania, 2014. p. 12-24. [Accesat 22 septembrie 2018]. Disponibil: <http://www.erenet.org/country/Microfinance%20in%20BSEC%20region.pdf>
  161. The European Commission. Evaluation of Jasmine Technical Assistance Pilot Phase: final report. 2014, november, 93 p. [Accesat 23 septembrie 2018]. Disponibil: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/thefunds/doc/instruments/jasmine/jasmine\\_evaluati\\_on\\_final\\_report.pdf](https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/thefunds/doc/instruments/jasmine/jasmine_evaluati_on_final_report.pdf)
  162. The History of Microfinance. Contributed by CGAP. Prepared for CGAP UNCDF Donor Training, "The New Vision of Microfinance: Financial Services for the Poor." 8 p. [Accesat 02 septembrie 2018]. Disponibil: <https://www.microworld.org/en/news-from-the-field/article/story-microcredit>
  163. Ulian G., Doga-Mîrzac M. Ways to overcome the constraints through strategic development of support system for financing small and medium business. In: Economie și Sociologie = Economy and Sociology. 2015, nr. 1, p. 61-68.
  164. Ursu S. Shadow Banking and Repo Markets in Europe and the United States: A Comparative Analysis. In: Review of Economic and Business Studies. 2013, vol. 6, no. 1, p. 27-43. [Accesat 19 octombrie 2018]. Disponibil: <http://www.rebs.ro/issues/pdfs/11.pdf>
  165. World Bank Group. Microfinance: A Critical Literature Survey. In: IEG Working paper. 2015, no. 4. 41 p. [Accesat 22 septembrie 2018]. Disponibil: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/23546/Microfinance000a10literat ure0survey.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
  166. Yunus Muhammad. Expanding Microcredit Outreach to Reach the Millennium Development Goals. In: International Seminar on Attacking Poverty with Microcredit, ianuary 2003. Dhaka, Bangladesh, 2003. [Accesat 13 octombrie 2018]. Disponibil: <http://www.microfinanceinfo.com/the-definition-of-microfinance/>

### **În limba franceză**

167. ADIE. "Microfinance in France", <http://www.adie.org/microfinance-in-france>
168. Ansoff I. Strategie et developpement de l entreprise. Paris: Les Editions d'Organisation, 1996. 116 p.
169. Chandler A. Strategie, structure, decision, identite. In Strategor. Paris: Edition Dunod, 1993. P. 63.
170. Dictionnaire de français. [Accesat 15 noiembrie 2018]. Disponibil: <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/strat%C3%A9gie/74818>
171. Hofer G., Schendel, D. In: Strategor op.cit., 1993, p.101. De concretizat titlul, anul, disponibilul
172. Le Roy Frederic. Doctrines militaires et management strategique des entreprises: teza de doctor. Universite Montpellier. 1994. p.100

173. Mintzberg Henry. *Grandeur et décadence de la planification stratégique*. Paris: Edition Dunod, 1996. 456 p.
174. Oreal, S. *Management strategique de l'entreprise*. Paris: Editura Economica, 1995.

### În limba rusă

175. Блэк Дж. Экономика. Толковый словарь. Общая редакция: И.М. Осадчая. М.: ИНФРА-М, Весь Мир, 2000. 848 с. [Accesat 22 septembrie 2018]. Disponibil: [https://dic.academic.ru/dic.nsf/econ\\_dict/19736](https://dic.academic.ru/dic.nsf/econ_dict/19736)
176. Воронцова Л.В., Евсеев Г.В. Микрофинансирование как инструмент финансово-кредитной системы: опыт, проблемы и перспективы развития в России. В: *Актуальные проблемы экономики и права*. 2012, № 1, с. 179-180.
177. Всемирная история микрофинансирования: базис и эволюция. [Accesat 25 septembrie 2018]. Disponibil: <http://zaimstore.ru/articles/vsemirnaya-istoriya-mikrofinansirovaniya-bazis-i-evolyuciya>
178. Кручереску К., Чилочь Р., Цуркан Р. Аспекты развития молодёжного предпринимательства в Молдове в контексте европейской интеграции. In: *Messenger of Armenian State University of Economics*. 2018, nr. 3, p. 121-134.
179. Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь. 1949-1992. [Accesat 18 septembrie 2018]. Disponibil: <http://enc-dic.com/ozhegov/Strategija-34309.html>
180. Теляк О.А. Совершенствование системы микрофинансирования в стране с переходной экономикой. 2001, с. 120-126. [Accesat 22 septembrie 2018]. Disponibil: [http://www.polessu.by/sites/default/files/sites/default/files/02per/03document/13.\\_1.pdf](http://www.polessu.by/sites/default/files/sites/default/files/02per/03document/13._1.pdf)
181. Федеральный закон о банках и банковской деятельности № 395-1 от 02.12.1990. В: *Ведомости съезда народных депутатов РСФСР*. 1990, № 27, 6 декабря, с. 357.
182. Центральный банк Российской Федерации. Группировка действующих кредитных организаций в соответствии с величиной зарегистрированного уставного капитала в 2012 году. [Accesat 22 octombrie 2018]. Disponibil: <http://www.cbr.ru/statistics/print.a>
183. Шептелич В., Дога В. Организации микрофинансирования в Республике Молдова в условиях финансово экономического кризиса. В: *Економіка АПК. Ucraina, Kiev*, 2011, nr. 2 (196), с. 125-129.
184. Шептелич В., Дога-Мырзак, М. Анализ функционирования и организации небанковского финансового рынка Республики Молдова. В: *Институциональні засади трансформацій в аграрній сфері: всеукраїнський тринадцятий конгрес учених економістів-аграрників, 20-21 юнія 2011. Національна Академія Аграрних Наук України, Академія Економічних Наук України, Національний Науковий Центр*. 2011, с. 301-313.
185. Bune practici ale organizațiilor de microfinanțare din Marea Britanie. [Accesat 22 octombrie 2018]. Disponibil: [http://www.ies.org.ro/library/files/icar\\_scotcash\\_ro.pdf](http://www.ies.org.ro/library/files/icar_scotcash_ro.pdf)
186. OCN Smart Credit, [Accesat 1 mai 2019]. Disponibil: <https://smartcredit.md/despre-noi/>
187. Popa, Marina, Rolul lanțurilor valorice industriale în sporirea creșterii economice naționale. [Accesat 22 iunie 2019]. Disponibil: [https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/41899/ssoar-studeuropene-2014-2-poparolul\\_lanturilor\\_valorice\\_industriale\\_in.pdf?sequence=1&isAllowed=y&lnkname=ssoar-studeuropene-2014-2-poparolul\\_lanturilor\\_valorice\\_industriale\\_in.pdf](https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/41899/ssoar-studeuropene-2014-2-poparolul_lanturilor_valorice_industriale_in.pdf?sequence=1&isAllowed=y&lnkname=ssoar-studeuropene-2014-2-poparolul_lanturilor_valorice_industriale_in.pdf)
188. Oana Adriana Gică, Procesul managementului strategic în întreprinderile mici și mijlocii. [Accesat 1 iulie 2019]. Disponibil: <http://www.editura.ubbcluj.ro/bd/ebooks/pdf/1826.pdf>
189. European Commission. Proposal for a REGULATION OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL on a European Union Programme for Social Change and Innovation, COM/2011/0609 final - 2011/0270 (COD). [Accesat 19 februarie 2022]. Disponibil: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX%3A52011PC0609>

190. European Microfinance. Microcredit regulation in Europe: An overview. Ianuarie 2020. [Accesat 10 februarie 2022]. Disponibil: [https://www.european-microfinance.org/sites/default/files/document/file/Microcredit\\_regulation\\_in\\_Europe\\_An\\_overview\\_2020\\_FINAL.pdf](https://www.european-microfinance.org/sites/default/files/document/file/Microcredit_regulation_in_Europe_An_overview_2020_FINAL.pdf)
191. Studiu de evaluare comparativă a sectorului de microfinanțare din România 2019-2020. Raport al Asociației de MicroFinanțare din România. [Accesat 19 februarie 2022]. Disponibil: [https://www.microfin.ro/\\_files/ugd/15ea9a\\_3f10a522d3304503b49e0ad6d1bc110c.pdf?index=true](https://www.microfin.ro/_files/ugd/15ea9a_3f10a522d3304503b49e0ad6d1bc110c.pdf?index=true)
192. Comisia Europeană. Fondul social european+. [Accesat 21 februarie 2022]. Disponibil: [https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes/european-social-fund\\_ro](https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes/european-social-fund_ro)
193. Comisia Europeană. Regulamentul (UE) 2021/1057 al parlamentului european și al consiliului din 24 iunie 2021 de instituire a Fondului social european Plus (FSE+) și de abrogare a Regulamentului (UE) nr. 1296/2013. [Accesat 21 februarie 2022]. Disponibil: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/PDF/?uri=CELEX:32021R1057&from=EN>
194. Julie Abrams. Crisis roadmap for microfinance institutions covid-19 and beyond. CGAP/World Bank, 2021. [Accesat 16 februarie 2022]. Disponibil: [https://www.cgap.org/sites/default/files/publications/2021\\_02\\_Crisis\\_Roadmap\\_for\\_MFIs\\_Technical\\_Guide.pdf](https://www.cgap.org/sites/default/files/publications/2021_02_Crisis_Roadmap_for_MFIs_Technical_Guide.pdf)
195. Basel Committee on Banking Supervision. The Joint Forum High-level principles for business continuity. August 2006. Bank for International Settlements. [Accesat 16 februarie 2022]. Disponibil: <https://www.bis.org/publ/joint17.pdf>
196. Snapshots: MFIs During the COVID-19 Crisis. July 2021. [Accesat 8 februarie 2022]. Disponibil: <https://www.cgap.org/research/data/snapshots-mfis-during-covid-19-crisis>
197. Raportul Conducerii OCN Microinvest SRL. [Accesat 8 martie 2022]. Disponibil: [https://microinvest.md/wp-content/uploads/2021/05/RO\\_Raportul-Conducerii-2020.pdf](https://microinvest.md/wp-content/uploads/2021/05/RO_Raportul-Conducerii-2020.pdf)
198. Raportul conducerii 2020. organul executiv O.C.N. „CORPORAȚIA DE FINANȚARE RURALĂ” S.A. [Accesat 8 martie 2022]. Disponibil: [https://www.rfc.md/files/raportul\\_conducerii\\_2020.pdf](https://www.rfc.md/files/raportul_conducerii_2020.pdf)

# ANEXE

**Tabelul A.1.1. Principalele trăsături definitorii ale noțiunii de „strategie”  
după Ovidiu Nicolescu**

| Trăsăturile definitorii                                                                                                                                                                                            | Caracteristicile                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| a) realizarea unor scopuri bine precizate specificate sub formă de misiune și obiective.                                                                                                                           | Obiectivele reprezintă fundamentul motivațional al strategiei, calitatea lor fiind determinată pentru performanțele viitoare ale organizației.                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| b) Strategia vizează perioade viitoare din viață firmei, cel mai adesea 3-5 ani.                                                                                                                                   | gradul ridicat de risc și incertitudine ce-i este asociat, cu toată gama consecințelor în procesul operaționalizării                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| c) Sfera de cuprindere a strategiei este organizația în ansamblul său – cel mai adesea – sau părți importante ale acestora.                                                                                        | Chiar și atunci când se referă direct doar la anumite domenii – tehnic sau comercial, de exemplu – ea are la bază, de regulă, luarea în considerare a problemelor de ansamblu ale firmei.                                                                                                                                                                                                                                        |
| d) Conținutul strategiei se rezumă la elementele esențiale.                                                                                                                                                        | concentrându-se asupra evoluțiilor majore ale firmei, indiferent că acestea reprezintă sau nu schimbări față de perioada anterioară.                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| e) Strategia se bazează pe abordare corelativă a organizației și mediului în care își desfășoară activitatea.                                                                                                      | Prevederile strategice au în vedere, în bună măsură realizarea unei interfețe cât mai eficiente între firmă și mediu, reflectată în performanțele organizației                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| f) Indiferent dacă managerii ce o elaborează sun conștienți sau nu, strategia reflectă, într-o anumită măsură, interesele cel puțin ale unei părți a stakeholderilor.                                              | Volens-nolens, conținutul strategiei exprimă interesele proprietarului, managerilor, salariaților, clienților sau furnizorilor. Cu cât această reflectare este mai cuprinzătoare și mai puternică, cu atât șansele de operaționalizare cu succes ale strategiei sunt mai mari.                                                                                                                                                   |
| g) Prin strategie, se are în vedere prefigurarea unui comportament competitiv pentru organizație, pe termen lung, ținând cont atât de cultura firmei, cât și de evoluțiile contextuale.                            | Cultura organizației se exprimă prin atitudinile, comportamentale, sistemului de convingeri, atașamentele, aspirațiile și valorile executanților și managerilor, manifestate în procesele de muncă.                                                                                                                                                                                                                              |
| h) modul cum este concepută strategia este necesar să aibă în vedere și să favorizeze desfășurarea unui intens proces de învățare organizațională                                                                  | Prin aceasta, se desemnează nu numai însușirea de noi cunoștințe de către salariații unei organizații, dar și transformarea lor în noi abilități care se reflectă în comportamentele și acțiunile lor. Învățarea organizațională are în vedere – aspecte esențiale în planul implementării strategiei – capacitatea organizației de a sesiza schimbările în mediu în care operează și de a răspunde lor.                         |
| i) La baza abordării strategiei de află principiul echifinalității.                                                                                                                                                | Potrivit acestuia există mai multe modalități sau combinații de resurse și acțiuni, prin care se poate asigura atingerea unui anumit obiectiv. În consecință, atât în elaborarea, cât și în implementarea strategiei, nu trebuie absolutizată o singură combinație. În funcție de variabile endogene și exogene implicate, se poate folosi una din mai multe combinații eficiente, prin care se realizează avantajul competitiv. |
| j) Strategia este un rezultat al negocierii explicite sau implicite a stakeholderilor.                                                                                                                             | Se recomandă o negociere distributivă, bazată pe descoperirea de multe dimensiuni, care să nu fie complet opuse, ca urmare, se abandonează negocierea de tip câștig – pierdere, generatoare de conflicte închise sau deschise și se trece la negocierea de tip câștig în care ambele părți implicate câștigă câte ceva.                                                                                                          |
| k) În firmele contemporane, chiar și cele de mici dimensiuni, strategia are, de regulă, un caracter formalizat, îmbrăcând forma unui plan.                                                                         | Frecvent, aceasta este un „business plan” mai ales în întreprinderile mici. În schimb în marile corporații strategiile au de regulă forma unor planuri sau programe pe termen lung ale căror componente proceduri și mecanisme de elaborare și implementare sunt bine precizate.                                                                                                                                                 |
| l) Obținerea avantajului competitiv, referitor esențialmente la costul sau calitatea produsului, constituie scopul principal al elaborării strategiei și criteriul cel mai important de evaluare a calității sale. | O strategie, care nu vizează și asigură obținerea avantajului competitiv nu prezintă în fapt utilitate pentru organizația respectivă.                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

Sursa: Elaborat de autor în baza [72, p.37].

**Tabelul A.2.1. Trăsăturile definitorii ale managementului strategic comparativ cu planificarea strategică**

| <i>Managementul strategic</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <i>Planificarea strategică</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>- un proces continuu, dinamic și iterativ, de revizuire, actualizare și adaptare permanentă a deciziilor strategice în funcție de diferitele elemente importante ce apar pe parcurs, cuprinde:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ formularea strategiei de bază;</li> <li>➤ Analizei mediului intern și extern al firmei;</li> <li>➤ Identificării alternativelor de răspuns;</li> <li>➤ Alegerii strategice (cele mai potrivite alternative);</li> <li>➤ Aplicarea strategiei;</li> <li>➤ Evaluarea strategiei.</li> </ul> | <p>- descrie activitățile periodice desfășurate de întreprindere pentru a face față schimbărilor din mediu său;</p> <p>- are un caracter secvențial,</p> <p>Proces analitic complex care cuprinde:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Analiza situației existente;</li> <li>➤ Stabilirea obiectivelor activității viitoare;</li> <li>➤ Precizarea căilor și mijloacelor de acțiune.</li> </ul> |
| - reflectă atât comportamentul întreprinderii în mediul său exterior, cât și procesele, structura și deciziile sale interne.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | - un eveniment neprevăzut ce survine în afara unei faze a reflecției strategice nefiind luat în considerație decât în faza următoare,                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Se realizează pe baza elementelor luate în considerare în planificarea strategică, la care se adaugă altele de natură politică, legislativ-normativă, sociologică, psihologică, de psihosociologie organizațională, ecologică.                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Se realizează pe baza armonizării elementelor de natură umană, comercială, tehnologică și economică, specifice activității și firmei.                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| - dezvoltarea aptitudinilor și competențelor capabile să confere întreprinderii flexibilitate necesară adaptării la noile situații, să-i asigure funcționarea eficientă și integrarea optimă în mediul din care face parte.                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | - se limitează la relațiile întreprinderii cu mediul său înconjurător (strategiile externe).                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| - constă într-o serie de decizii strategice și acțiuni, într-u nou comportament strategic care presupune transformarea organizației însăși în vederea armonizării sale cu mediul extern.;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | - produsul planificării strategice este un plan care nu schimbă cultura întreprinderii, organizarea, comportamentele etc.                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| - include și controlul strategic, ce constă în asigurarea că strategia aleasă este implementată corespunzător și aduce rezultate dorite, respectiv în analiza diferențelor și efectuarea modificărilor necesare atunci când ele apar.                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <p>- presupune formularea și evaluarea alternativelor strategice.</p> <p>-alegerea strategiei și întocmirea de planuri detaliate pentru punerea sa în aplicare.</p>                                                                                                                                                                                                                                      |
| Se finalizează utilizând o gamă largă de metode noi (analiza SWOT, analiza competiției, analiza portofoliului firmei etc.).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Se finalizează în planuri pe baza cărora se detaliază programele de acțiune.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Reprezintă o formă de management prin rezultate, care urmărește dobândirea avantajelor competitive pentru firmă.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Reprezintă o formă de management pe bază de plan, care urmărește adoptarea unor decizii strategice optime privind activitatea viitoare a firmei.                                                                                                                                                                                                                                                         |

Sursa: Elaborat de autor în baza [8, p.45]

Tabelul A.3.1. Avantajele și dezavantajele managementului strategic

|                                                         | Avantaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Dezavantaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Avantajele managementului strategic de natură economică | Asigurarea profitabilității, ca obiectiv esențial al organizației. Afacerile sunt creatoare de valoare, iar aceasta este distribuită între deținătorii de interese, în funcție de contribuția fiecăruia. Acționând în spiritul realizării intereselor acestora, organizația reprezintă un sistem coordonat de către echipa managerială. Astfel, definirea obiectivelor organizației, mai ales a celor economice – iar dintre acestea, în primul rând obținerea profitului – are ca premisă recunoașterea faptului că orice organizație „promovează” interesele acestor deținători de interese                  | O primă posibilă consecință negativă o reprezintă faptul că procesul managementului strategic este costisitor din punctul de vedere al timpului alocat. Managerii trebuie să-și programeze sarcinile obișnuite lăsând timpul necesar activităților cu caracter strategic și evitând impactul negativ al responsabilităților lor de natură operațională, curentă.                                                                                                                                                                                             |
|                                                         | Stabilirea direcției de acțiune a organizației. Pentru a se ajunge la performanță trebuie să se cunoască cu certitudine situația economico – financiară a organizației, ceea ce se dorește (obiectivele, misiunea, avantajul competitiv) dar și modul în care se poate ajunge la performanțe (opțiunile strategice, resursele, termenele). Precizarea direcției este esențială, iar deciziile tactice și curente, prin consecvența lor, vor asigura realizarea acesteia. Eforturile și entuziasmul managerilor și salariaților pot fi astfel convergente, concentrându-se pe termen lung, într-un anumit scop. | A doua posibilă consecință negativă constă în efectele nefavorabile care pot apărea în cazul în care persoanele care formulează strategia nu sunt implicate și în implementarea acesteia, fiind dificil să se atribuie responsabilități individuale altor persoane neimplicate în proces. Ca atare, managerii trebuie să fie atenți la promisiunile în materie de performanță a organizației, care ar putea rezulta din aplicarea strategiei, în condițiile în care factorii perturbatori ai mediului sunt încă importanți și pot influența întregul proces. |
|                                                         | Concentrarea eforturilor salariaților în scopul realizării obiectivelor. Aceasta presupune orientarea atenției spre realizarea acelor produse, lucrări și servicii care pot fi obținute, corespunzător strategiei stabilite și prin practicarea managementului strategic. Acordul membrilor organizației este mai ușor de obținut dacă sunt clare și cunoscute componentele strategiei, iar salariații se simt motivați pentru participarea la realizarea acestora.                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                                         | Consecvența acțiunilor managementului și a celorlalți salariați ai organizației în vederea realizării strategiei propuse. Modificarea direcției de acțiune, a deciziilor cu mari implicații asupra organizației, salariaților sau asupra deținătorilor de interese stakeholderilor nu mai sunt posibile dacă se practică în mod conștient, asumat și responsabil, managementul strategic.                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                                         | Asigurarea flexibilității organizaționale, pentru a valorifica toate oportunitățile mediului exogen dar și punctele forte interne. Echifinalitatea creează posibilitatea de a realiza obiectivele chiar și în situații dificile, prin acționarea alternativă asupra opțiunilor strategice conturate în procesul de formulare a strategiei.                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

Sursa: Elaborat de autor în baza [1, p.10-13, 8, p.54-56].

**Tabelul A.3.2. Avantajele și dezavantajele managementului strategic**

|                                                                                   | Avantaje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Dezavantaje |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| <i>Avantajele la nivel comportamental ale utilizării managementului strategic</i> | Cele mai bune decizii pentru organizație sunt cele care rezultă din practicarea consecventă a managementului strategic, din două motive: întâi, deoarece generarea alternativelor strategice este facilitată de interacțiunile dintre membrii grupului și al doilea, întrucât alegerea opțiunilor este îmbunătățită, deoarece membrii grupului oferă previziuni bazate pe perspectivele specializării lor.                                                                   |             |
|                                                                                   | Motivarea personalului de management și de execuție este strâns corelată cu nivelul de participare a acestuia la stabilirea obiectivelor organizației și la realizarea lor. Când salariații sau reprezentanții lor participă la procesul de formulare a strategiei, se înțeleg mai bine prioritățile organizației și principiile sistemului de motivare.                                                                                                                     |             |
|                                                                                   | Golurile și suprapunerile în activități între diverși membri ai grupului sau între grupuri pot fi reduse în cadrul participării la procesul de formulare a strategiei prin clarificarea diferențierii rolurilor. Întâlnirile de grup, caracteristice multor stadii ale procesului de formulare a strategiei și utilizarea managementului participativ în toate etapele fundamentării, elaborării, implementării și evaluării strategiei asigură succesul strategiei propuse. |             |
|                                                                                   | Rezistența la schimbare se poate reduce. Solicitarea ajutorului din partea participanților la elaborarea strategiei elimină incertitudinea asociată cu schimbarea, care este sursa celor mai multe rezistențe.                                                                                                                                                                                                                                                               |             |
|                                                                                   | Anticiparea de către managementul organizației și minimizarea posibilelor consecințe negative ale nerespectării termenelor stabilite pentru realizarea unor obiective cuprinse în strategie.                                                                                                                                                                                                                                                                                 |             |

Sursa: Elaborat de autor în baza [1, p.10-13, 8, p.54-56].

Tabelul A.4.1. Tipologia strategiilor manageriale

| Criteriul de clasificare                                   | Tipuri de strategii și politici | Principalele caracteristici                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Sfera de cuprindere</b>                              | -Globale                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- se referă nemijlocit la ansamblul activităților organizației</li> <li>- se caracterizează prin complexitate ridicată și implicare de resurse apreciabile</li> <li>- se concretizează în planuri sau programe vizând organizația în ansamblu sau</li> </ul>                                                                                                                                                                                                            |
|                                                            | -Parțiale (funcționale)         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- se referă la unele activități ale organizației</li> <li>- se caracterizează prin concentrarea cu prioritate asupra celor mai bune sau mai deficitare componente ale firmei, folosind resurse relativ limitate</li> <li>- se concretizează de obicei în programe sau planuri pe domenii</li> <li>- se aprobă fie la nivelul managementului participativ, fie de către conducerea superioară executivă a firmei (manager general)</li> </ul>                            |
| <b>2. Gradul de participare a firmei la elaborare</b>      | - Integrare                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- se elaborează de managerii organizației împreună cu reprezentanții suprasistemelor din care fac parte – situează pe primul plan corelarea activităților cu obiectivele supra sistemelor din care fac parte – este specifică întreprinderilor de stat sau publice, mai ales din economiile de tip comunist, supracentralizate</li> <li>- se folosește și la nivel de regii naționale și filiale autonome ale marilor societăți internaționale sau naționale</li> </ul> |
|                                                            | - Independente                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- se elaborează independent de către managementul superior al firmei</li> <li>- pe primul plan se situează maximizarea profiturilor organizației sau supraviețuirea acesteia</li> <li>- este specifică firmelor private</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>3. Dinamica Principalelor Obiective încorporate</b>     | - Redresare (restrângere)       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- stabilește obiectivele cantitative la nivelul celor realizate cu câțiva ani în urmă, superioare obiectivelor din perioada precedentă</li> <li>- se axează pe eliminarea deficiențelor înregistrate în trecutul apropiat</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                                            | - Consolidare (neutrală)        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- stabilește obiectivele cantitative identice sau apropiate celor din perioada precedentă</li> <li>- se axează asupra perfecționării laturilor calitative ale activităților întreprinderii</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                            | - Dezvoltare (creștere)         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- stabilește obiective sensibil superioare cantitativ și calitativ celor din perioada precedentă</li> <li>- se bazează pe o solidă situație economică, dublată de un apreciabil potențial tehnic și comercial</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                |
|                                                            | - De combinație                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- se aplică de către firmă, în diferitele sale unități, unele strategii diverse din cele prezentate, potrivit cerinței de a adecva strategiile aplicate diverselor medii de acțiune ( de exemplu aplicarea în unele unități a strategiilor de creștere și în altele – de restrângere etc.)</li> </ul>                                                                                                                                                                   |
| <b>4. Portofoliul de afaceri</b>                           | - Concentrare                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- se focalizează pe un singur produs/serviciu sau pe o gamă restrânsă de produse legate între ele</li> <li>- se pune accent pe satisfacerea nevoilor specifice ale unor grupuri de clienți și/sau a unui segment de piață bine definit</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                            | - Integrare verticală           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- direcționarea extinderii operațiunilor unei firme în domenii de afaceri conexe, exploatate până atunci de furnizorii sau clienții firmei</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                            | - Strategia de diversificare    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- are în vedere extinderea pătrunderii firmei în arii conexe sau clar delimitate de afacerile curente oportunităților financiare ivite, ele adăugându-se activităților tradiționale</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>5. Modalitățile de variație ale volumului activelor</b> | - Creșterea internă             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- un proces relativ lent de creare a noi facilități de producție, precum și încadrarea cu personalul necesar utilizării echipamentelor</li> <li>- are în vedere o rată scăzută de noi active la patrimoniul curent</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                            | - Achiziția și fuziune          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- achiziția este cumpărarea unei firme de către altă firmă și absorbirea ei ca parte operațională a acesteia din urmă</li> <li>- fuziune este o tranzacție ce implică două sau mai multe firme în urma căreia rezultă o singură firmă</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                        |
|                                                            | - Joint-venture                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- formarea, uneori temporară, a unei noi entități organizaționale în scopul obținerii unui efect sinergic, partenerii păstrându-și independența juridică</li> <li>- apare atunci când firmele doresc să-și mențină independența și nu vor să fuzioneze sau când acest lucru nu este posibil din punct de vedere legal</li> </ul>                                                                                                                                        |
|                                                            | - Alianțe strategice            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- asocieri pe termen lung între mai multe concurente sau potențial concurente, care aleg să realizeze împreună un obiectiv specific, un proiect, coordonându-și competențele, mijloacele și resursele necesare, mai degrabă decât să se procedeze la cesiuni sau achiziții de activități</li> </ul>                                                                                                                                                                     |

**Tabelul A.4.2. Tipologia strategiilor manageriale**

| Criteriul de clasificare                                              | Tipuri de strategii și politici   | Principalele caracteristici                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>6. Tipul obiectivelor și natura abordărilor</b>                    | - Restructurare                   | - se axează asupra reorientării și/sau redimensionării parțiale sau integrale a activilor firmei în vederea asigurării premiselor supraviețuirii și rentabilității sale<br>- implică schimbări de esență în activitățile de producție și manageriale, adesea dificil de realizat și de suportat de către salariați                                                                                                                                 |
|                                                                       | - Managerială                     | - constă în remodelarea de fond a caracteristicilor structurale și funcționale (decizionale, informaționale, organizatorice, metodologico-manageriale) ale sistemului de management al organizației<br>- implică o reproiectare managerială deosebit de laborioasă și echipă managerială competentă și fermă în acțiuni                                                                                                                            |
|                                                                       | - Joint-venture (societate mixtă) | - are în vedere asocierea unui partener străin permanent, care devine coproprietar<br>- vizează obținerea de avantaj competitiv, prin absorbție de resurse suplimentare, execuție de noi produse și servicii, acces la noi piețe                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                       | - Inovaționale                    | - se axează pe promovarea rapidă a progresului științifico-tehnic, sub formă de produse noi și modernizate, tehnologii perfecționate, noi sisteme de organizare etc.<br>- se bazează pe un ridicat potențial de cercetate-dezvoltare și producție                                                                                                                                                                                                  |
|                                                                       | - Ofensive                        | - situează pe primul plan pătrunderea pe noi piețe și îmbunătățirea poziției deținute pe piețele actuale<br>- se bazează pe un ridicat potențial de producție și financiar al organizației                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>7. Modul de obținere a avantajului competitiv (după M. Porter)</b> | - Dominare prin costuri           | - atingerea în mod durabil a unui cost unitar mai mic decât cel al concurenților, oferind, în același timp, o calitate apropiată de cea a mediei de pe piață, pentru o largă țintă strategică<br>- impune o serie de măsuri de eficientizare a cheltuielilor, dimensionare optimă a volumului de producție, controlul riguros al costurilor și permanenta lor reducere                                                                             |
|                                                                       | - Strategia de diferențiere       | - are în vedere obținerea unui avantaj competițional prin crearea unui produs ce este perceput de către consumatori ca fiind unic, fapt ce justifică un preț mai mare decât cel al produselor concurenților                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                                                       | - Strategia de focalizare         | - specializarea firmei pe un segment (grup de clienți, un tip de produs, o zonă de geografică) și ocupare pe acel segment a unei poziții de neînlocuit, fie ca urmare a unei situații favorabile a costurilor (dominare prin costuri), fie ca caracterului puternic diferențiat al produselor sau serviciilor oferite (dominare prin calitate)                                                                                                     |
| <b>8. Natura viziunii obiectelor și mijloacelor încorporate</b>       | - Economice                       | - se bazează predominant pe studierea și luarea în considerare a cerințelor pieței – obiectivele și principalele mijloace de realizat preconizate sunt de natură economică și stabilite de criterii economice<br>- obiectivul și criteriul fundamental implicat este profitul<br>- utilizată în cadrul firmelor private                                                                                                                            |
|                                                                       | - Administrativ - economice       | - un rol major în stabilirea lor îl au factorii decizionali externi organizației, care impun anumite obiective, opțiuni strategice etc. Sau restricții privitoare la acestea<br>- cerințele pieței nu au rol determinat în stabilirea conținutului acestora<br>- o parte din obiectivele și criteriile de evaluare implicate nu sunt de natură economică<br>- utilizate numai în firmele de stat, de regulă, cele din țările cu economie comunistă |

Sursa: Elaborat de autor în baza [99].

**Tabelul A.5.1. Reglementări în sectorul de creditare nebanară  
(sectorul de microfinanțare) din Republica Moldova**

| Anul | Actul legislativ/ normativ și conținutul succint                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2004 | <b>Legea cu privire la organizațiile de microfinanțare nr. 280-XV din 22.07.2004.</b> Monitorul Oficial al R. Moldova nr.138146/737 din 13.08.2004.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 2007 | Activitatea AEI este reglementată de <b>Legea Asociațiilor de Economii și Împrumut nr. 139-XVI din 21.06.2007</b> publicată în Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. -166/381 din 30.06.2007, conform căreia asociația de economii și împrumut este organizația necomercială cu statut juridic special, care primește ca depuneri economiile personale ale membrilor săi și acordă împrumuturi cu destinație specială, nu are ca scop obținerea de profit (venit) și nu-l repartizează între membri, dacă este obținut, ci îl îndreaptă spre dezvoltarea sa.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 2008 | Pentru punerea în aplicare a prevederilor <b>Legii nr.139-XVI din 21.06.2007</b> au fost elaborate și aprobate:<br>- <b>Regulamentul cu privire la modul de evaluare și aprobare a business-planului asociațiilor de economii și împrumut, aprobat prin Hotărârea CNPF nr.5/6 din 31.01.2008</b> , care stabilește cerințe specifice pentru asociațiile ce intenționează să obțină licență de a desfășura activitate în domeniu, reglementează delimitarea efectivă a asociațiilor în dependență de categoria de licență solicitată, impune cerințe minime față de încăperi, dotare tehnică și echipament cu conectare la rețeaua Internet, software destinat ținerii evidenței contabile, adaptat necesităților asociațiilor, cu posibilități de întocmire a rapoartelor financiare și speciale, de generalizare (consolidare) a informației financiare și de analiză a acesteia;<br>- <b>Regulamentul cu privire la eliberarea avizului pentru înregistrarea de stat a asociațiilor de economii și împrumut, aprobat prin Hotărârea CNPF nr.15/11 din 17.04.2008</b> , care reglementează procedura de solicitare a avizului pentru înregistrarea de stat a asociațiilor;<br>- <b>Normele de prudență financiară a asociațiilor de economii și împrumut, aprobate prin Hotărârea CNPF nr.17/8 din 30.04.2008</b> , care reglementează cerințe prudențiale ce condiționează și determină desfășurarea de către asociațiile de economii și împrumut a unei activități vigilente, cu un grad de risc redus. Normele de prudență financiară actuale stabilesc limite la efectuarea investițiilor în active materiale pe termen lung, în capital și/sau în alte valori mobiliare corporative, cerințe față de tranzacțiile cu persoane afiliate, limite privind activele obținute de către asociații în schimbul rambursării împrumuturilor și prevederi speciale privind dezvoltarea informațiilor. |
| 2009 | În vederea aplicării <b>Legii nr.139-XVI din 21.06.2007</b> , CNPF a elaborat următoarele acte normative orientate spre consolidarea și asigurarea unei dezvoltări durabile a sistemului asociațiilor de economii și împrumut:<br>- <b>Regulamentul privind reorganizarea asociațiilor de economii și împrumut, aprobat prin Hotărârea CNPF nr.17/8 din 03.04.2009</b> , care are drept scop stabilirea regulilor, cerințelor și procedurilor specifice de reorganizare a asociațiilor de economii și împrumut licențiate, inclusiv a asociațiilor centrale, având în vedere că reorganizarea asociațiilor poate fi efectuată doar cu acordul prealabil al CNPF. Regulamentul expune cazurile permise pentru reorganizarea asociațiilor în dependență de categoria licenței deținute, documentele aferente eliberării avizului prealabil de către CNPF, deciziile și acțiunile specifice ce urmează a fi realizate de către adunarea generală a membrilor asociațiilor și CNPF, precum și procedura de obținere a acordului prealabil de reorganizare;<br>- <b>Hotărârea CNPF nr.21/5 din 16.04.2009 „Cu privire la stabilirea calificărilor față de societatea de audit pentru efectuarea auditului asociațiilor de economii și împrumut”</b> , fiind stabilite calificările pentru societatea de audit care acordă dreptul de a efectua auditul asociațiilor de economii și împrumut. Conform art.45 din Legea nr.139-XVI din 21.06.2007, 4 asociații de economii și împrumut ce dețin licența de categoria B și al căror total al bilanțului contabil a depășit 10 mil. lei au fost impuse să efectueze auditul obligatoriu al rapoartelor financiare și specializate anuale.                                                                                                                                                                                                                  |
| 2010 | Pentru punerea în aplicare a legislației în domeniul <b>asociațiilor de economii și împrumut</b> au fost elaborate și aprobate următoarele reglementări:<br>- <b>Regulamentul privind fondul de stabilizare a asociațiilor de economii și împrumut, aprobat prin Hotărârea CNPF nr. 24/16 din 25.06.2010</b> , care stabilește modul de constituire, gestionare și utilizare a fondului de stabilizare a asociațiilor de economii și împrumut și se aplică asociațiilor de economii și împrumut care dețin licență de categoria B și C. Fondul de stabilizare are drept obiectiv acordarea de asistență asociațiilor de economii și împrumut în scopul micșorării riscului de instabilitate financiară prin aplicarea măsurilor de stabilizare.<br>- <b>Regulamentul privind fondul de lichidități al asociațiilor de economii și împrumut, aprobat prin Hotărârea CNPF nr.13/11 din 01.04.2010</b> , prin care au fost stabilite reguli, cerințe și proceduri de constituire, administrare și utilizare a fondului de lichidități al asociațiilor de economii și împrumut, instituit în scopul asigurării centralizate a asociațiilor cu lichidități. Reieșind din reglementările nominalizate, asociațiile de economii și împrumut care dețin licență de categoria B și C sunt obligate să mențină mărimea minimă a lichidităților stabilite prin Normele de prudență financiară a asociațiilor de economii și împrumut, aprobate prin Hotărârea CNPF nr.17/8 din 30.04.2008, în fondul de lichidități și pot investi normativul prudențial al rezervei instituționale în fondul de lichidități.                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

Sursa: Elaborat de autor în baza [26].

**Tabelul A.5.2. Reglementări în sectorul de creditare nebancaară  
(sectorul de microfinanțare) din Republica Moldova**

| Anul | Actul legislativ/ normativ și conținutul succint                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2012 | <p>În vederea asigurării unei dezvoltări durabile a <b>activității asociațiilor de economii și împrumut, prin Legea nr. 95 din 03.05.2012</b> au fost operate modificări și completări la Legea asociațiilor de economii și împrumut nr. 139-XVI din 21.06.2007 care se referă la:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- stabilirea exhaustivă în lege a condițiilor și cerințelor de licențiere în dependență de categoria de licență a asociațiilor de economii și împrumut, precum și față de filialele și reprezentanțele acestora;</li> <li>- simplificarea modului de desfășurare a adunărilor generale ale membrilor asociațiilor de economii și împrumut ca rezultat al micșorării cvorumului necesar desfășurării adunărilor generale;</li> <li>- introducerea procedurii simplificate de radieră din oficiu a asociațiilor de economii și împrumut din Registrul de stat al persoanelor juridice;</li> <li>- permiterea persoanelor care sunt funcționari în alte autorități publice de a exercita funcție de administrator în cadrul asociației de economii și împrumut, cu excepțiile prevăzute de alte acte legislative/normative;</li> <li>- permiterea cumulării funcției de administrator al asociației cu exercitarea atribuției de membru în comitetul de creditare.</li> </ul> <p>În scopul conformării prevederilor art. 31 alin. (4) din Codul Fiscal al RM, pentru stabilirea volumului permis de deduceri în scopuri fiscale a provizioanelor destinate acoperirii eventualelor pierderi ce țin de nerambursarea împrumuturilor și a dobânzilor aferente, a fost elaborat <b>Regulamentul cu privire la clasificarea împrumuturilor acordate și dobânzilor calculate de organizațiile de microfinanțare, aprobat prin Hotărârea C.N.P.F. nr.11/1 din 14.03.2012</b>. Regulamentul în cauză stabilește un sistem unic de clasificare a împrumuturilor de către organizațiile de microfinanțare și de constituire de către acestea a provizioanelor aferente.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 2013 | <p>În scopul dezvoltării cadrului legal necesar pentru asigurarea protecției intereselor economice ale consumatorilor prin crearea de condiții echitabile pentru obținerea creditelor de consum, precum și prin stabilirea unor norme de comportament responsabil al creditorilor în acordarea creditelor pentru consumatori, CNPF, în colaborare cu Ministerul Economiei și alte instituții interesate, a participat în grupul de lucru privind elaborarea și aprobarea <b>Legii nr. 202 din 12.07.2013 „Privind contractele de credit pentru consumatori” (Monitorul Oficial, 2013, nr. 191-197, art. 619)</b>.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 2014 | <p>Având ca scop prioritar susținerea atât a debitorilor, cât și a asociațiilor de economii și împrumut, ca urmare a restricțiilor impuse de Federația Rusă la importul produselor vitivinicole și alimentare din Republica Moldova, a fost aprobată <b>Hotărârea CNPF nr. 44/3 din 05.09.2014 cu privire la unele măsuri provizorii privind clasificarea de către asociațiile de economii și împrumut a 32 împrumuturilor acordate unor categorii de debitori din domeniul agricol</b>. Hotărârea în cauză vine să asigure dezvoltarea durabilă a sectorului asociațiilor de economii și împrumut, prin extinderea perioadei de întârziere a recuperării plăților pentru restanțele debitorilor, activitatea de bază a căroră constituie lucrările agricole. Mai mult ca atât, norma în cauză este una de o importanță majoră, în condițiile în care circa 47,0 la sută din portofoliul asociațiilor de economii și împrumut constă din împrumuturi acordate în agricultură.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 2015 | <p><b>-Hotărârea CNPF nr.10/17 din 27.02.2015 cu privire la aprobarea Regulamentului privind eliberarea avizului pentru înregistrarea de stat a asociațiilor de economii și împrumut</b>. Proiectul a fost elaborat ca rezultat al modificărilor introduse în Legea privind înregistrarea de stat a persoanelor juridice nr. 220-XVI din 19.10.2007 și Legea asociațiilor de economii și împrumut nr. 139-XVI din 21.06.2007, și lacunelor constatate odată cu aplicarea în timp a Regulamentului cu privire la eliberarea avizului pentru înregistrarea de stat a asociațiilor de economii și împrumut, aprobat prin Hotărârea CNPF nr. 15/11 din 17.04.2008. Astfel, au fost corelate cu prevederile Legii nr. 220-XVI din 19.10.2007 cazurile de eliberarea avizului pentru înregistrarea de stat, fiind introdusă procedura de eliberare a avizului în cazul radierii din Registrul de stat al persoanelor juridice în rezultatul lichidării.</p> <p><b>-Hotărârea CNPF nr.16/3 din 27.03.2015 cu privire la aprobarea Regulamentului privind fondul de lichidități al asociațiilor de economii și împrumut</b> în redacție nouă, având drept scop completarea acestuia cu prevederi privind asigurarea centralizată a sectorului cu mijloace financiare (în formă de împrumuturi) plasate în fondul de lichidități în calitate de investiții din partea asociațiilor care dețin mijloace financiare disponibile în acest sens.</p> <p><b>-Hotărârea CNPF nr. 36/13 din 26.06.2015 cu privire la modificarea și completarea unor acte normative ale Comisiei Naționale a Pieței Financiare</b>, și anume:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Regulamentul cu privire la exigențele față de administratorii asociațiilor de economii și împrumut, aprobat prin Hotărârea CNPF nr.63/6 din 25.12.2007</i>, prevederile căruia au fost ajustate la noile cerințe ale Legii nr. 139-XVI din 21.06.2007, cum ar fi schimbarea termenului de confirmare în funcție de administratori de către CNPF, introducerea cerinței potrivit căreia directorul executiv și/sau contabilul-șef pot fi ale și în calitate de membri ai comisiei de creditare, stabilirea exigențelor față de lichidatorul asociației. De asemenea, au fost simplificate cerințele pentru conducătorii de filiale/reprezentanțe;</li> <li>✓ <i>Regulamentul cu privire la eliberarea avizului pentru efectuarea investițiilor în valori mobiliare corporative de către asociațiile de economii și împrumut, aprobat prin Hotărârea CNPF nr.50/13 din 17.10.2008</i>. În Regulament au fost operate modificări ce țin de data întocmirii situațiilor financiare/raportului specializat, fiind propusă prezentarea raportului întocmit la ultima dată de gestiune (și nu prezentarea unui raport intermediar, veridicitatea datelor din acesta ne fiind posibilă de a fi confirmată, și care implică în prezent costuri suplimentare). Totodată au fost excluse anumite temeuri nejustificate de respingere a cererii de eliberare a avizului corespunzător;</li> </ul> |

Sursa: Elaborat de autor în baza [26].

**Tabelul A.5.3. Reglementări în sectorul de creditare nebancaară (sectorul de microfinanțare) din Republica Moldova**

| Anul | Actul legislativ/ normativ și conținutul succint                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2015 | Abrogarea <i>Regulamentului cu privire la modul de evaluare și aprobare a business-planului asociațiilor de economii și împrumut, aprobat prin Hotărârea CNPF nr.5/6 din 31.01.2008</i> , ținând cont de faptul că prin modificările la Legea nr. 139-XVI din 21.06.2007 din 2012 au fost introduse cerințe și condiții de licențiere a asociațiilor de economii și împrumut, inclusiv modul de întocmire, conținutul precum și cazurile de prezentare a business –planului AEÎ.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 2016 | Modificarea și completarea Normelor de prudență financiară a asociațiilor de economii și împrumut, Hotărârea CNPF nr. 48/11 din 23.09.2016: A fost asigurată corelarea indicatorilor cu recomandările WOCCU, totodată au fost introduse prevederi ce țin de: interzicerea acceptării depunerilor de economii, în condițiile în care datoriile depășesc activele asociației, diminuate cu imobilizări corporale și necorporale, decontarea creanței compromise aferentă împrumutului acordat și/sau dobânzii și altor plăți aferente calculate din contul provizioanelor constituite și înregistrarea acestora în componența activelor extrabilanțiere sub supraveghere numai dacă va dispune de o certitudine întemeiată, justificată documentar, că creanța în cauză nu va fi rambursată, modificarea plasamentelor privind lichiditățile obligatorii din „active lichide” în „investiții în fondul de lichidități”.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 2017 | <p><b>1. Legea pentru modificarea și completarea Legii asociațiilor de economii și împrumut (nr.216 din 23.11.2017):</b> Legea presupune dezvoltarea sistemului asociațiilor de economii și împrumut (AEÎ) prin promovarea celor mai bune practici în domeniu pentru a răspunde provocărilor generate de accesul la finanțare pe termen lung, protejarea depunătorilor de economii, asigurarea stabilității sistemului în ansamblul său, precum și sporirea calității serviciilor. Legea prevede simplificarea procedurii de desfășurare a adunărilor generale ale membrilor AEÎ, micșorarea pragului minim al cvorumului necesar, completarea atribuțiilor consiliului AEÎ și substituirea fondului de stabilizare cu fondul de garantare a depunerilor de economii pentru compensarea persoanelor fizice în cazul lichidării silite sau insolabilității AEÎ.</p> <p><b>2. Legea cu privire la organizațiile de creditare nebancaară (nr.1 din 16.03.2018):</b> Legea dată prevede stabilirea unui cadru de reglementare și supraveghere comun pentru entitățile care desfășoară activități de creditare nebancaară și are drept scop asigurarea dezvoltării durabile a sectorului organizațiilor de creditare nebancaară, prin diminuarea riscurilor sistemice și protecția drepturilor consumatorilor de servicii.</p> <p><b>3. Legea pentru modificarea și completarea unor acte legislative (Legea privind Comisia Națională a Pieței Financiare, Legea cu privire la leasing)(nr.35 din 16.03.2018):</b> Legea are drept scop ajustarea cadrului juridic aferent organizării și funcționării CNPF și derivă din necesitatea creării condițiilor adecvate supravegherii sectorului de creditare nebancaară.</p> <p><b>4. Legea pentru modificarea și completarea unor acte legislative (Legea cu privire la BNM, Codul penal al Republicii Moldova, Legea privind birourile istoriilor de credit) (nr.149 din 14.07.2017):</b> Legea prevede consolidarea cadrului legal național în ceea ce privește formarea, prelucrarea, stocarea și prezentarea de către birourile istoriilor de credit a informației ce caracterizează respectarea de către debitor a obligațiilor asumate prin contractele de credit; atribuirea CNPF și BNM a împuternicirilor de supraveghere a surselor de formare a istoriilor de credit, în special în ceea ce privește calitatea și plenitudinea datelor prezentate la birourile istoriilor de credit, modul de utilizare a raportului de credit, precum și măsurile de sancționare în cazul încălcărilor constatate.</p> <p><b>5. Modificarea Regulamentului privind fondul de lichidități al asociațiilor de economii și împrumut (Hotărârea nr. 11/7 din 17.03.2017):</b> Regulamentul are drept scop operarea unor modificări la exigențele Fondului de Lichidități al AEÎ în scopul extinderii arealului de plasare a mijloacelor financiare ale Fondului Depunerilor de Economii și facilitarea condițiilor de obținere și valorificare de către AEÎ a împrumuturilor din Fondul Rezervei Instituționale și/sau Fondul Excesului de Lichidități.</p> <p><b>6. Instrucțiunea cu privire la raportarea asociațiilor de economii și împrumut (Hotărârea nr.54/3 din 11.12.2017):</b> Instrucțiunea are drept scop adaptarea termenilor și noțiunilor în toate formularele de raportare în conformitate cu noile Standarde Naționale de Contabilitate și Indicațiile metodice privind particularitățile contabilității și prezentării informațiilor în situațiile financiare ale AEÎ aprobate de Ministerul Finanțelor, precum și introducerea tuturor rapoartelor cu caracter prudențial.</p> <p><b>7. Modificarea și completarea Instrucțiunii cu privire la raportarea organizațiilor de microfinanțare (Hotărârea nr.54/4 din 11.12.2017):</b> Modificările și completările date au drept scop adaptarea termenilor și noțiunilor în toate formularele de raportare în conformitate cu noile Standardele Naționale de Contabilitate, prezentarea unor rapoarte trimestriale suplimentare și extinderea termenului de prezentare a rapoartelor trimestriale.</p> |

Sursa: Elaborat de autor în baza [26].

**Tabelul A.6.1. Donatorii sectorului de microfinanțare din Republica Moldova**

| <b>Donatorii</b>        | <b>Anul</b>                        | <b>Activitatea</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Banca Mondială</b>   | <b>începând cu 1997</b>            | a elaborat și a implementat, primul proiect de finanțare rurală. A acordat, sub garanția statului, un credit de 5 mil. dolari SUA. Creditul este acordat către CFR pentru reîmprumutarea AEÎ. BM a elaborat și implementează programul RISP. Resursele financiare sânt acordate, de asemenea, sub garanția statului, pentru creditarea afacerilor în mediul rural. OSI și Fundația Soros-Moldova au susținut financiar, prin AMM, crearea și dezvoltarea AEÎ din 1997 și până în prezent. Din 2003, OSI/Economic and Business Development Fund acordă asistență tehnică și financiară MicroInvest-ului. |
| <b>GTZ</b>              | <b>susține financiar, din 1997</b> | FIDES la elaborarea conceptului de AEÎ. În particular, FIDES a consultat AMM în vederea dezvoltării rețelei de AEÎ, a asistat la elaborarea legii privind AEÎ și a standardului național de contabilitate pentru AEÎ. Totodată, FIDES consultă actualmente FNAEÎ în elaborarea planului strategic de dezvoltarea a acestei federații și a rețelei AEÎ.                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Guvernul Olandei</b> | <b>1997</b>                        | a acordat un grant pentru creditarea primelor AEÎ. În 1997 și 1998 a finanțat World Women Banking care a acordat asistență AMM în crearea și dezvoltarea rețelei de AEÎ.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>DFID</b>             | <b>din 1999 și până în prezent</b> | acordă asistență tehnică și financiară CDR în crearea și dezvoltarea AEÎ în zona de nord și în unitatea teritorial-administrativă Găgăuzia. Cu ajutorul consultanților, au fost editate manuale pentru specialiștii din AEÎ.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>USAID</b>            | <b>1999</b>                        | Oferă asistență pentru dezvoltarea AEÎ. USAID, prin subcontractorii săi (BIZPRO, EWMI, CNFA etc.), susține CDR, AMM și FNAEÎ. Din 2001, USAID, prin BIZPRO, oferă instruire și băncilor care doresc să se implice activ în finanțarea micului business.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>IFAD</b>             | <b>2000</b>                        | activitatea în Republica Moldova. A oferit, sub garanția statului, un credit care va fi debursat prin bănci, pentru crearea și dezvoltarea întreprinderilor mici și mijlocii din mediul rural. Pe de altă parte, IFAD oferă granturi ONG-urilor de dezvoltare care pregătesc planuri de agrobusiness.                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

Sursa: Elaborat de autor în baza [100].

**Tabelul A.7.1. Model managerial pentru organizație de microfinanțare din  
Marea Britanie**

| 1.Date de identitate:                        | Numele organizației, Adresa/pagina web                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Descrierea                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                              | Declarația de misiune și descrierea                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <i>Eforturi pentru a educa în mod continuu atât proprii angajații, cât și pe ceilalți. Interacționează cu o populație diversă, creând oportunități și o șansă pentru auto-îmbunătățire. Serviciile oferite de OMF sunt menite să ajute persoanele cele mai defavorizate de servicii financiare de masă, pentru a avea acces la credite accesibile, conturi bancare, conturi de economii și consiliere financiară.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>2.Buna practică a organizației:</b>       | Aspecte care recomandă organizația ca bună practică în: Responsabilitate față de membri-<br>Împrumuturi în scopul dezvoltării unei afaceri / Microfinanțare<br>-Incluziunea financiară a persoanelor nebankabile<br>-Educație financiară / Dezvoltarea capacității financiare a membrilor<br>-Împrumuturi<br>-Servicii financiare pentru membri din grupuri dezavantajate sau aflați în dificultate/ organizații non-profit, etc | <i>Incluziunea financiară a persoanelor defavorizate, nebankabile și slab servite de serviciile bancare – care nu pot accesa în mod normal servicii bancare de masă -Educarea în domeniul financiar/Dezvoltarea capacității financiare a clienților săi<br/>-Credite/Împrumuturi<br/>-Servicii bancare etice din punct de vedere social<br/>-OMF a fost creat pentru a ajuta la a oferi o poarta de acces la serviciile financiare pentru cei care, fie din cauza unor situații trecute sau actuale, au fost în imposibilitatea de a le accesa. Organizația oferă o gamă largă de servicii și produse, cum ar fi: credite accesibile, conturi de economii, pachete de uz casnic, conturi bancare de bază și consultanță financiară.</i> |
| <b>3.Context</b>                             | Anul înregistrării                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | -                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                              | Profilul membrilor fondatori și motivația economică și socială.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | -                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                              | Care sunt principalele servicii ale organizației?<br>Ca de ex: Economii<br>- Împrumuturi<br>- Ipotece<br>- Micro-credite<br>- Conturi curente<br>- Carduri de credit<br>- Acces online la servicii / online banking<br>- Alte servicii.                                                                                                                                                                                          | <i>Principalele servicii ale OMF sunt:</i><br>- Credite de nevoi personale începând de la doar 50 £;<br>- Conturi bancare de bază-deschiderea de conturi bancare în parteneriat cu Banca Regală;<br>- Conturi de economii,<br>- Pachete de uz casnic: oferă clienților săi oferte avantajoase pentru o gamă largă de produse casnice<br>- Serviciu de consultanță financiară -pentru clienți săi și nu numai;<br>- PayPlan, etc.                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                              | Serviciile OMF sunt oferite într-o anumită zonă geografică sau pentru anumite categorii socio-profesionale?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>4.Structura de proprietate și membrii</b> | Care este structura de proprietate a organizației?<br>Vă rugăm să vă referiți la: profilul membrilor, număr de membri din fiecare tip și fond social deținut (pe intervale 1-5000 lei, 5001–20000, peste 20000)?                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                              | Descrieți în câteva cuvinte participarea membrilor la decizii în cadrul organizației.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <i>Fondatorii se întâlnesc în ședințe de board –fiecare are câte un vot.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                              | Înscrierea ca membru este deschisă sau închisă?<br>Este necesară exclusivitatea?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <i>Calitatea de membru este deschisă în principiu. Fără exclusivitate.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

Sursa: Elaborat de autor în baza [185].

**Tabelul A.7.2. Model managerial pentru organizație de microfinanțare din Marea Britanie**

| Indicatori                                      | Numele organizației, Adresa/pagina web,                                                                                                                                                                                                                                                                       | Descrierea                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>5. Guvernanță- Conducere și administrare</b> | Descrieți structurile de conducere, administrare și control ale organizației (adunare generală, consiliu director, comitete etc.), management-conducere executivă, numărul de membri al acestora și metodele de selecție (aleși sau numiți, și de către cine), durata mandatelor, criteriile de reprezentare. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                                 | Care sunt principalele responsabilități și roluri ale diverselor organe de conducere și administrare?                                                                                                                                                                                                         | <i>Rolurile și responsabilitățile echipei de management.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                 | Organizația se supune unui audit extern? Vă rugăm să descrieți procedura                                                                                                                                                                                                                                      | <i>OMF este auditată în fiecare an de către un auditor independent, al cărui raport este publicat în raportul anual al organizației</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                 | Organizația are membri externi în Consiliul Director?                                                                                                                                                                                                                                                         | <i>UNUL</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                                 | Descrieți politicile salariale/de compensare pentru membri consiliului director, conducerea executivă și cum sunt acestea stabilite.                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>6. Servicii și produse</b>                   | Vă rugăm să descrieți detaliat fiecare dintre serviciile și beneficiile oferite membrilor/ne-membrilor.                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                                 | Cum este stabilită dobânda pentru împrumuturi, micro-credite și fonduri de economii? Vă rugăm să descrieți procedura pentru fiecare tip.                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                                 | OMF face trimitere la rata procentuală anuală a dobânzii, în scopul de a furniza clienților cel mai bun indicator în decizia lor de a face un împrumut. Rata procentuală anuală a dobânzii este de 121,5% pentru creditele de 32 de săptămâni.                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>7. Relații cu membrii</b>                    | Vă rugăm să descrieți pe scurt metodele de comunicare și informare a membrilor clienților.                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                                 | Descrieți pe scurt politicile și procedurile de distribuție a profitului/ surplusului/ beneficiilor.                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                                 | Descrieți strategia utilizată pentru atragerea de noi membri.                                                                                                                                                                                                                                                 | <i>Anunțuri în ziarele locale, partenerii pot promova de asemenea serviciile OMF pe website-urile lor</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>8. Strategie</b>                             | Descrieți pe scurt strategia de afaceri, referindu-vă la aspecte precum: principalele produse/servicii, nișa de piață, cota de piață, calitatea și prețul/costul și principalele schimbări în timp.                                                                                                           | <i>OMF funcționează pe baza unui plan de afaceri pe patru ani, care stabilește obiective provocatoare în jurul a patru teme strategice, pe care sunt stabilite obiective și indicatori cheie de performanță. <b>Sustenabilitate:</b> Reducerea dependenței de finanțarea din granturi. Diversificarea fluxurilor de venituri. Creșterea eficienței și a productivității. Furnizarea de produse la prețuri accesibile clienților, menținând în același timp costurile OMF la un nivel minim. <b>Produse și servicii financiare:</b> menite să îmbunătățească accesul și gama de produse financiare cheie disponibile pentru gospodării slab deservite. OMF trebuie să fie capabili să se auto-susțină, furnizând în același timp produse la prețuri accesibile. Diversificarea punctelor de acces pentru clienți (de exemplu, telefonic și online). Creșterea posibilităților de a alege între produsele financiare. Dezvoltarea de programe noi pentru a satisface nevoile identificate. Furnizarea la un nivel ridicat de satisfacție clienților. <b>Parteneriate și colaborare:</b> Construirea și menținerea de parteneriate puternice, care vizează îmbunătățirea și promovarea incluziunii financiare. Consolidarea parteneriatelor existente. Căutarea de noi parteneriate de încredere. Promovarea înțelegerii conceptului de finanțare comunitară în cadrul structurilor de servicii de asistență locale. <b>Influența politică:</b> Creșterea gradului de conștientizare asupra fenomenului de excluziune financiară și încercarea de a influența în bine acest fenomen. Susținerea de discuții pe teme precum excluziunea financiară și creditarea agresivă. Căutarea de sprijin la nivel de guvern local și național pentru inițiativele de incluziune financiară și comunicarea impactului lor social. Sprijinirea cercetării care vizează înțelegerea tendințelor economice, politice și sociale.</i> |

Sursa: Elaborat de autor în baza [185].

**Tabelul A.7.3. Model managerial pentru organizație de microfinanțare din  
Marea Britanie**

| Indicatori                       | Numele organizației, Adresa/pagina web,                                                                                                                                                                                | Descrierea                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                  | Descrieți pe scurt relația dintre strategia de afaceri și misiunea socială a organizației.                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                                  | Cum sunt implicați membri în definirea strategiei și activității organizației?                                                                                                                                         | <i>OMF implică clienții săi prin intermediul sondajelor anuale -concluziile acestora fiind fost folosite pentru a proiecta noi servicii.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                  | Vă rugăm descrieți pe scurt partenerii sau alianțele strategice ale organizației, dacă există.                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>9.Resurse umane</b>           | Resurse umane-personal;<br>-Nr. de angajați (după gen, etnie, angajați vulnerabili);<br>-Nr. de voluntari(după tip, dacă este cazul).                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                                  | Vă rugăm să descrieți politicile de angajare ale organizației. Organizația are anumite beneficii doar pentru angajați?                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>10.Măsurarea performanței</b> | Ce indicatori și proceduri folosește organizația pentru măsurarea performanței sociale și economice/de afaceri?                                                                                                        | <i>Număr de anchete; Număr de împrumuturi și cât însumează; Sumele economisite pentru clienții (prin comparație cu principalii creditori de pe piață); Număr de conturi bancare de bază deschise de clienți; Număr de clienți ajutați la deschiderea unui cont de economii printr-o uniune de credit; Număr de clienți care au primit consiliere financiară și legată de datorii; Sumele generate în câștiguri financiare.</i> |
| <b>11.Indicatori</b>             | Active;<br>Capital;<br>Cifra de afaceri;<br>Profit/Pierdere;<br>Cuantum total de împrumuturi oferite;<br>Valoarea medie a împrumuturilor;<br>Nr. persoanelor care au solicitat un împrumut;<br>Costuri de operare (%). |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

Sursa: Elaborat de autor în baza [185].

Tabelul A.8.1. Model de analiză a punctelor forte și slabe ale unei OMF/OCN

| Domenii analizate                                 | Efect asupra companiei |        |              | Influența asupra performanței |        |
|---------------------------------------------------|------------------------|--------|--------------|-------------------------------|--------|
|                                                   | Puncte forte           | Neutru | Puncte slabe | Puternică                     | Redusă |
| <b>1. Marketing</b>                               |                        |        |              |                               |        |
| Imaginea companiei                                |                        |        |              |                               |        |
| Abilitățile în domeniu                            |                        |        |              |                               |        |
| Reputația companiei pentru calitate               |                        |        |              |                               |        |
| Reputația companiei pentru service                |                        |        |              |                               |        |
| Accesibilitatea la resurse materiale              |                        |        |              |                               |        |
| Disponibilitatea informației                      |                        |        |              |                               |        |
| Familiarizarea cu piața                           |                        |        |              |                               |        |
| Cota de piață a companiei                         |                        |        |              |                               |        |
| Dimensiunea pieței                                |                        |        |              |                               |        |
| Ritmul de creștere a pieței proprii               |                        |        |              |                               |        |
| <b>Preț:</b> Politica de prețuri                  |                        |        |              |                               |        |
| <b>Produs:</b> Creșterea și dezvoltarea           |                        |        |              |                               |        |
| Noi idei de produse                               |                        |        |              |                               |        |
| <b>Distribuție:</b> Poziționarea                  |                        |        |              |                               |        |
| Strategia de distribuție pentru intern            |                        |        |              |                               |        |
| Strategia de distribuție pentru export            |                        |        |              |                               |        |
| Ușurința de intrare pe piață                      |                        |        |              |                               |        |
| Proximitatea geografică                           |                        |        |              |                               |        |
| <b>Promovarea:</b> Forțele de vânzare             |                        |        |              |                               |        |
| Promotii și publicitate                           |                        |        |              |                               |        |
| <b>2. Financiar</b>                               |                        |        |              |                               |        |
| Cost al capitalului                               |                        |        |              |                               |        |
| Stabilitatea financiară                           |                        |        |              |                               |        |
| Profitabilitatea                                  |                        |        |              |                               |        |
| Rentabilitatea capitalului propriu                |                        |        |              |                               |        |
| Rata de îndatorare                                |                        |        |              |                               |        |
| <b>3. Producție</b>                               |                        |        |              |                               |        |
| Facilități de producție                           |                        |        |              |                               |        |
| Economii de scală                                 |                        |        |              |                               |        |
| Capacitatea de a crește producția                 |                        |        |              |                               |        |
| Abilitatea de a livra la termene prevăzute        |                        |        |              |                               |        |
| Abilități tehnice și de producție                 |                        |        |              |                               |        |
| Costul de producție                               |                        |        |              |                               |        |
| <b>4. Organizațional</b>                          |                        |        |              |                               |        |
| Leadershipul în cadrul companiei                  |                        |        |              |                               |        |
| Aspirațiile managementului de nivel superior      |                        |        |              |                               |        |
| Dedicația și abilitățile angajaților              |                        |        |              |                               |        |
| Orientarea antreprenorială                        |                        |        |              |                               |        |
| Flexibilitatea și adaptabilitatea                 |                        |        |              |                               |        |
| Abilitățile de conducere ale managerilor          |                        |        |              |                               |        |
| Capacitatea de a răspunde la schimbările mediului |                        |        |              |                               |        |
| Relațiile dintre conducere și angajați            |                        |        |              |                               |        |
| Abilitățile în domeniul limbilor străine/         |                        |        |              |                               |        |
| Calificările profesionale                         |                        |        |              |                               |        |
| Cunoștințele de marketing                         |                        |        |              |                               |        |
| Utilizarea managementului informației             |                        |        |              |                               |        |
| <b>5. Demografic</b>                              |                        |        |              |                               |        |
| Trendul populației                                |                        |        |              |                               |        |
| Distribuția pe grupe de vârstă                    |                        |        |              |                               |        |
| Rata căsătoriilor, deceselor și a nașterilor      |                        |        |              |                               |        |
| Tendențe în nivelul de trai al populației         |                        |        |              |                               |        |
| Tendențe ale mobilității populației               |                        |        |              |                               |        |
| Nivelul de educație al populației                 |                        |        |              |                               |        |
| Schimbări în modelul de consum al familiilor      |                        |        |              |                               |        |

Sursa: Elaborat de autor în baza [62, p.17-20].

**Tabelul A.8.2. Model de analiză a punctelor forte și slabe ale unei OMF/OCN**

| Domenii analizate                                            | Efect asupra companiei |        |              | Influența asupra performanței |        |
|--------------------------------------------------------------|------------------------|--------|--------------|-------------------------------|--------|
|                                                              | Puncte forte           | Neutru | Puncte slabe | Puternică                     | Redusă |
| <b>6. Economic</b>                                           |                        |        |              |                               |        |
| Creșterea economică                                          |                        |        |              |                               |        |
| Dimensiunea pieței și rata de creștere                       |                        |        |              |                               |        |
| Stabilitatea și convertibilitatea monedei naționale          |                        |        |              |                               |        |
| Venitul pe locuitor, rata de creștere                        |                        |        |              |                               |        |
| Distribuția venitului                                        |                        |        |              |                               |        |
| Balanța economică                                            |                        |        |              |                               |        |
| Rata inflației                                               |                        |        |              |                               |        |
| <b>7. Politic/Legal</b>                                      |                        |        |              |                               |        |
| Stabilitatea guvernării                                      |                        |        |              |                               |        |
| Taxe practicate                                              |                        |        |              |                               |        |
| Reglementarea concurenței                                    |                        |        |              |                               |        |
| Condiții de ambalare și etichetare a produselor              |                        |        |              |                               |        |
| Condițiile privind informarea consumatorilor                 |                        |        |              |                               |        |
| Standardele produselor                                       |                        |        |              |                               |        |
| Controlul guvernamental și legislația în domeniul afacerilor |                        |        |              |                               |        |
| Bariere nontarifare                                          |                        |        |              |                               |        |
| <b>8. Social și cultural</b>                                 |                        |        |              |                               |        |
| Tendențe în stilul de viață                                  |                        |        |              |                               |        |
| Etnicitatea populației                                       |                        |        |              |                               |        |
| Schimbări ale preferințelor consumatorilor                   |                        |        |              |                               |        |
| Etica în afaceri                                             |                        |        |              |                               |        |
| Factori sociali în afaceri                                   |                        |        |              |                               |        |
| Alte tendințe                                                |                        |        |              |                               |        |
| Schimbări în valorile culturale                              |                        |        |              |                               |        |
| <b>9. Mediul ambiant și tehnologic</b>                       |                        |        |              |                               |        |
| Importanța aspectelor de mediu                               |                        |        |              |                               |        |
| Ritmul schimbărilor tehnologice                              |                        |        |              |                               |        |
| Oportunități inovatoare                                      |                        |        |              |                               |        |
| <b>10. Concurența</b>                                        |                        |        |              |                               |        |
| Numărul de concurenți                                        |                        |        |              |                               |        |
| Capacitatea de producție                                     |                        |        |              |                               |        |
| Existența unor concurenți dominanți                          |                        |        |              |                               |        |
| <b>11. Cercetare și dezvoltare</b>                           |                        |        |              |                               |        |
| Avantaje și dezavantaje ale prețului                         |                        |        |              |                               |        |
| Avantaje și dezavantaje ale distribuției                     |                        |        |              |                               |        |
| Segmentarea pieței                                           |                        |        |              |                               |        |
| Calitatea produselor                                         |                        |        |              |                               |        |
| Poziționarea produselor                                      |                        |        |              |                               |        |
| Puterea furnizorilor                                         |                        |        |              |                               |        |
| Puterea consumatorilor                                       |                        |        |              |                               |        |
| Amenințarea produselor de substituție                        |                        |        |              |                               |        |
| Amenințarea din partea “noilor intrați”                      |                        |        |              |                               |        |
| Intensitatea rivalității cu alte industrii                   |                        |        |              |                               |        |
| <b>12. Mediul extern</b>                                     |                        |        |              |                               |        |
| Disponibilitatea și costul transportului                     |                        |        |              |                               |        |
| Distribuția în cadrul pieței                                 |                        |        |              |                               |        |
| Extinderea și fiabilitatea sistemului de poștă și telefonie  |                        |        |              |                               |        |

Sursa: Elaborat de autor în baza [62, p.17-20].

## CHESTIONAR PRIVIND EVALUAREA MANAGEMENTULLUI STRATEGIC ÎN CADRUL ORGANIZAȚIEI DE MICROFINANȚARE (OMF/OCN)

**Scopul chestionarului:** Chestionarul de față își propune drept scop studierea utilizării managementului strategic în cadrul organizațiilor de microfinanțare din Republica Moldova (OMF). Chestionarul urmează să identifice specificul utilizării strategiei și să scoată în evidență problemele cu care se confruntă OMF în implementarea strategiilor de dezvoltare și politicilor organizaționale. Rezultatele chestionării vor fi utilizate pentru elaborarea recomandărilor și îmbunătățirea activității OMF din Republica Moldova. *Răspunsurile Dvs nu vor fi divulgate, iar informația obținută va fi utilizată exclusiv în scopuri științifice.*

Denumirea Organizației de Microfinanțare (OMF) \_\_\_\_\_

Datele de contact: tel/mob. \_\_\_\_\_ tel/fix \_\_\_\_\_ E-mail \_\_\_\_\_

Localitatea în care activează: \_\_\_\_\_

Vârsta Respondentului : \_\_\_\_\_ ani Sexul: ☐ Feminin ☐ Masculin

**1. Cum apreciați managementul organizației Dvs?**

- a) performant
- b) de nivel mediu, ca performanță
- c) neperformant, amatorist

**2. În cadrul OMF Dvs, există serviciu sau specialist de management care se ocupă cu activitatea de management strategic?**

- a) Da, serviciu de management
- b) Da, specialist de management
- c) Da, specialist de management strategic
- d) Nu există, dar apelează la o companie specializată
- e) Nu există

**3. Dacă Da, ce funcție îndeplinește specialistul în structura organizatorică a organizației Dvs?**

\_\_\_\_\_

**4. Care este misiunea organizației Dvs?**

- a) Credite pentru afaceri
- b) Credite pentru consum
- c) Credite pentru AUTO
- d) Credite pentru locuințe
- e) Credite pentru alte scopuri \_\_\_\_\_

**5. Cum apreciați situația economico-financiară a organizației Dvs?**

- a) foarte bună
- b) bună
- c) satisfăcătoare
- d) nesatisfăcătoare

**6. Ce instrumente manageriale se utilizează în cadrul organizației Dvs?**

- a) managementul prin obiective
- b) managementul prin bugete
- c) managementul prin proiecte
- d) managementul prin excepții
- e) delegarea
- f) diagnosticarea
- g) tabloul de bord
- h) ședința
- i) altele (vă rugăm să le enumerați) \_\_\_\_\_

**7. La nivel de instituție (OMF) există o strategie globală?**

- a) da
- b) nu

**8. Dacă răspunsul este afirmativ, îi cunoașteți conținutul?**

- a) deplin

- b) în mare măsură
- c) în mică măsură
- d) deloc

**10. Vă rugăm menționați în ce măsură conținutul strategiei este clar formulat și pe înțeles?**

- a) Foarte clar și ușor de înțeles
- b) Destul de clar
- c) Mai degrabă neclar
- d) Deloc nu este clar și este foarte greu de înțeles

**11. Ce tipuri de strategii folosesc managerii organizației Dvs. în cadrul strategiei globale?**

- a) Strategii de dezvoltare (creștere)
- b) Strategii de stabilitate
- c) Strategii de financiar-contabile
- d) Strategii de concentrare
- e) Strategii de diversificare
- f) Strategii de cercetare
- g) Strategii de marketing
- h) altele (vă rugăm să le enumerați) \_\_\_\_\_

**12. Vă rugăm să indicați ce rol au avut fiecare dintre următoarele categorii de persoane pe parcursul elaborării și implementării strategiei:**

| Categorii de actor          | Rolul pe care l-au avut în procesul elaborării și implementării strategiei |                                                            |                                                                                           |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
|                             | Strategii (generează și proiectează strategia)                             | Implementatori (au luat parte la implementarea strategiei) | Receptori (au fost direcți afectați de obiectivele fundamentale stabilite prin strategie) |
| Managerii de nivel superior |                                                                            |                                                            |                                                                                           |
| Managerii de nivel mediu    |                                                                            |                                                            |                                                                                           |
| Managerii de nivel inferior |                                                                            |                                                            |                                                                                           |
| Angajații organizației OMF  |                                                                            |                                                            |                                                                                           |
| Consultanții externi        |                                                                            |                                                            |                                                                                           |

**13. Vă rugăm să indicați cu ce este asociată strategia de către personalul organizației:**

| Asociere                                  | Categorii de salariați      |                          |                             |                         |
|-------------------------------------------|-----------------------------|--------------------------|-----------------------------|-------------------------|
|                                           | Managerii de nivel superior | Managerii de nivel mediu | Managerii de nivel inferior | Salariații organizației |
| Pericol (mai multe aspecte negative)      |                             |                          |                             |                         |
| Oportunitate (mai multe aspecte pozitive) |                             |                          |                             |                         |

**14. Precizați care sunt obiectivele fundamentale ale organizației?**

---



---

**15. Pe ce orizont de timp sunt stabilite obiectivele?**

- a) Pe termen lung (3-5 ani)
- b) Pe termen mediu (1-2 ani)
- c) Pe termen scurt (câteva luni)
- d) Pe termen foarte scurt (câteva săptămâni)

**16. Organizația dispune de resursele (umane, materiale, informaționale, financiare) necesare pentru realizarea obiectivelor strategice?**

- a) Da
- b) Nu
- c) Nu știu

**17. Care considerați că sunt principalele avantaje concurențiale ale organizației în care va desfășurați activitatea:**

- a) calitatea produselor/serviciilor oferite
- b) calitatea angajaților
- c) relațiile în mediul politic și economic
- d) calitatea managementului practicat

- e) noua legislație
- f) reputația instituției
- g) altele, specificați care: \_\_\_\_\_

**18. Care sunt în opinia Dvs. principalele cinci elemente care ar trebui îmbunătățite la nivelul organizației, din punctul de vedere al managementului strategic?**

- a) .... lipsa unei viziuni pe termen lung
- b) .... lipsa unor obiective strategice
- c) .... insuficiența resurselor
- d) .... lipsa și/sau nerespectarea termenelor de realizare a obiectivelor
- e) .... necunoașterea mediului extern al organizației
- f) .... organizarea internă defectuoasă
- g) .... stilul de conducere al managerilor
- h) .... lipsa unor metode și tehnici de management care să fie aplicate la nivel organizațional
- i) .... sistemul decizional ineficient
- j) .... comunicarea la nivelul organizației este defectuoasă

**19. Care sunt, în opinia Dvs., principalele cinci direcții strategice de acțiune pe care organizația Dvs. ar trebui să se orienteze în viitor?**

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....

**20. Cunoscând situația reală din organizația Dvs și folosind cunoștințele de management pe care le aveți, precizați care ar fi principalele trei schimbări pe care le-ați implementa la nivel organizațional:**

- 1.....
- 2.....
- 3.....

**21. Sunteți informat/a privind calendarul de implementare al opțiunilor strategice?**

- a) da
- b) nu

**22. Dacă răspunsul este da, sunteți de acord cu etapele de implementare a acestora?**

- a) Acord total
- b) Acord parțial
- c) Dezacord parțial
- d) Dezacord total

**23. Dacă NU, de ce nu sunteți de acord?** \_\_\_\_\_

**24. Care credeți care sunt riscurile pentru implementarea strategiei organizaționale în cadrul organizației (OMF) Dvs.?**

**23. Cât de realiste sunt stipulările strategiei privind etapele, perioada de implementare și mecanismul de monitorizare a acesteia?**

|                                   | Foarte<br>realiste și<br>realizabile | Realiste și<br>realizabile | Mai degrabă<br>nu sunt<br>realiste și<br>realizabile | Deloc nu<br>sunt realiste<br>și<br>realizabile | Nu mă pot<br>pronunța,<br>deoarece nu<br>înțeleg |
|-----------------------------------|--------------------------------------|----------------------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| <b>Etapele de implementare</b>    | 1                                    | 2                          | 3                                                    | 4                                              | 6                                                |
| <b>Perioada de implementare</b>   | 1                                    | 2                          | 3                                                    | 4                                              | 6                                                |
| <b>Mecanismul de monitorizare</b> | 1                                    | 2                          | 3                                                    | 4                                              | 6                                                |

**24. Care sunt cele mai stringente probleme care le întâmpină organizația D-vastră?**

**25. Evidențiați principalele puncte forte, economice și manageriale, ale organizației Dvs, pentru perioada 2016-2018**

**26. Vă rugăm să indicați măsura în care, după părerea Dumneavoastră, factorii mediului contextual influențează strategia organizației:**

| Factorii mediului contextual | Nivelul de influență asupra strategiei organizației |       |       |
|------------------------------|-----------------------------------------------------|-------|-------|
|                              | ridicat                                             | mediu | reduc |
| Economici                    |                                                     |       |       |
| Manageriali                  |                                                     |       |       |
| Tehnici și tehnologici       |                                                     |       |       |
| Juridici                     |                                                     |       |       |
| Politici                     |                                                     |       |       |
| Socio-culturali              |                                                     |       |       |

27. Vă rugăm să indicați măsura în care factorii mediului intern de activitate al organizației influențează fundamentarea și implementarea strategiei:

| Factorii mediului intern                   | Apar ca determinanți ai schimbării |         |        |            |           |
|--------------------------------------------|------------------------------------|---------|--------|------------|-----------|
|                                            | foarte des                         | deseori | uneori | foarte rar | niciodată |
| Managementul de nivel superior             |                                    |         |        |            |           |
| Dimensiunea organizației                   |                                    |         |        |            |           |
| Complexitatea organizației                 |                                    |         |        |            |           |
| Înzestrarea tehnică și tehnologiile        |                                    |         |        |            |           |
| Dispersia teritorială a subdiviziunilor    |                                    |         |        |            |           |
| Potențialul uman                           |                                    |         |        |            |           |
| Cultura organizațională                    |                                    |         |        |            |           |
| Starea economică a organizației            |                                    |         |        |            |           |
| Potențialul informațional și de cunoștințe |                                    |         |        |            |           |

28. Vă rugăm să indicați, etapele procesului de elaborare a strategiei organizației Dvs? În funcție de prioritatea acordată. Locul 1 pentru cea mai prioritară etapă, locul 7 pentru cea mai puțină prioritară etapă.

- Inițierea strategiei
- Analiza strategică
- Formularea strategiei (viziunea, misiunea, obiectivele)
- Stabilirea strategiilor pe domenii
- Implementarea strategiei
- Controlul strategiei
- Evaluarea strategică

29. Ați beneficiat de instruire (cursuri sau traininguri de management strategic sau planificarea strategică)? De câte ori pe an? Cine a fost organizatorul?

Data completării formularului: \_\_\_\_\_. 2018

Vă mulțumim!!! Realizări fructuoase în activitatea Dvs!

Tabelul A.10.1. Planul strategic în cadrul OMF/OCN

| Obiective strategice globale                                                              | Opțiuni strategice                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Resurse financiare                                                             | Termen              | Avantaje competitive                                                                                                    | Responsabili                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| <b>Consolidarea și menținerea pozițiilor pe piața serviciilor de microfinanțare</b>       | Elaborarea unei strategii de dezvoltare de către o firmă specializată.<br>Evaluarea satisfacției clienților prin chestionarea/sondaj.<br>Implementarea managementului strategic.                                                                                                                                                         | Costuri= Strategie +studiu de piață + chestionare a/sondaj.                    | Anual               | Strategie bine definită.<br>Întărirea poziției concurențiale pe piața de microfinanțare.<br>Creșterea competitivității. | Top managementul, Departamentul strategic.                           |
| <b>Dezvoltarea și asigurarea competitivității produselor și serviciilor OMF</b>           | Diversificarea produselor pentru businessul mic și mijlociu.<br>Lansarea pe piața a 2-3 produse noi.<br>Dezvoltarea managementului pe relații cu clienții prin apropierea de necesitățile și cerințele individuale.<br>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. |
| <b>Dezvoltarea canalelor de distribuție a produselor și serviciilor de microfinanțare</b> | Deschiderea unor filiale în teritoriul Republicii Moldova după cerere.<br>Monitorizarea și eficientizarea activității subdiviziunilor existente ale OMF.<br>Dezvoltarea tehnologiilor de deservire a clienților la distanță.                                                                                                             | Costuri= deschiderea filialei/subdiviziuni+ procurarea unor tehnologii moderne | Anual, trimestrial. |                                                                                                                         | Top managementul, Departamentul strategic.                           |

Sursa: Elaborat de autor.

**Tabelul A.10.2. Plan strategic în cadrul OMF/OCN**

| Obiective strategice globale                    | Opțiuni strategice                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Resurse financiare                                                                                                                                                          | Termenul            | Avantajele competitive                                                                                                           | Responsabilii                                                   |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| <b>Dezvoltarea tehnologiilor informaționale</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Modernizarea permanentă a tehnologiilor informaționale,</li> <li>✓ Majorarea gradului de asigurare a activității OMF cu echipament necesar modern și tehnică de calcul.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                           | Costuri= procurare a echipamentului și tehnică de calcul                                                                                                                    | Anual               |                                                                                                                                  | Top managementul .                                              |
| <b>Stimularea politicii resurselor umane</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Orientarea managementului resurselor umane în OMF spre majorarea productivității muncii angajaților,</li> <li>✓ Motivarea personalului în funcție de rezultatele obținute.</li> <li>✓ Repartizarea corespunzătoare a funcțiilor și responsabilităților între angajați,</li> <li>✓ Instruirea personalului în domeniul tehnicilor de vânzări și deservire calitativă a clienților.</li> <li>✓ Dezvoltarea spiritului corporativ în colectivul OMF.</li> </ul> | Majorarea salariului, prime, diplome, certificate de onoare, etc. + organizarea cel puțin 2 instruirii în domeniul managementului pentru managerii de la diferite niveluri. | Lunar sau anual.    | Management profesionist și eficient.<br>Crearea culturii organizaționale competitive.<br>Îmbunătățirea comunicării și motivării. | Top managementul ,<br>Departamentul strategic, șefii secțiilor. |
| <b>Total</b>                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                             | Pe parcursul anului | Menținerea pe piață și consolidarea poziției concurențiale                                                                       | Managerul pe dezvoltare strategică                              |

Sursa: Elaborat de autor.

Echipa redacțională a Serviciului Editorial:  
Redactor-principal: Cătălina Grapă, machetare  
Specialist cat. I-a: Alexandru Sandulescu, design copertă

Bun de tipar: 10.05.2022, Tirajul 100 ex.  
Coli de tipar 8,1, Coli editoriale 9,0, Com.16  
Complexul-Editorial al INCE, 2022

Complexul Editorial, INCE, 2022  
MD 2068. Chișinău, str. Ion Creanga, 45.  
fax. (+37322) 74-37-94, tel.: (+37322) 50-11-30  
[www.ince.md](http://www.ince.md), [catalina.grapa@ince.md](mailto:catalina.grapa@ince.md)



## **VIORICA POPA**

*doctor în științe economice*

*(24 aprilie 1985, or. Nisporeni, Republica Moldova)*

Deține titlul de doctor în economie, obținut în cadrul studiilor de doctorat la Universitatea Academiei de Științe a Moldovei și Institutului de Economie, Finanțe și Statistică, în domeniul economie, la specialitatea 521.03 Economie și management (în domeniul de activitate), cu lucrarea "Perfecționarea managementului strategic în cadrul instituțiilor de microfinanțare din Republica Moldova". A absolvit facultatea Administrarea Afacerilor la Academia de Studii Economice din Moldova (studii de masterat) și facultatea Bănci și Burse de Valori la Academiei de Studii Economice din Republica Moldova (studii de licență). A început activitatea științifică în anul 2007, în funcție de cercetător științific coordonator în cadrul Secției "Cercetări financiare și monetare" a Institutului Național de Cercetări Economice.

Popa Viorica pe parcursul mai multor ani se ocupă cu cercetări în domeniul financiar bancar și nebanca, inclusiv ale organizațiilor de creditare nebanca, asociațiile de economii și împrumut și cercetări în domeniul finanțelor publice, precum: implementarea managementului strategic în cadrul organizațiilor și dezvoltarea durabilă.

Este autor a peste 45 de lucrări științifice (autor sau coautor) în domeniul economiei, inclusiv o monografie colectivă, articolelor în enciclopedii, articolelor științifice de sinteză, articolelor științifice recenzate în reviste naționale și reviste editate în străinătate, șapte strategii de dezvoltare socio-economică, un buletin trimestrial (44 ediții). A participat în cadrul manifestărilor științifice organizate în țară și în străinătate.

Pe parcursul anilor 2007-2021, a participat la mai multe proiecte de cercetare științifice, câștigate prin concurs:

1. Programul de stat 20.80009.0807.22 Dezvoltarea mecanismului de formare a economiei circulare în Republica Moldova, 2020-2023, INCE.
2. Proiect de cercetare științifică instituțional aplicativ 15.817.06.02A, Elaborarea instrumentarului de măsurare a stabilității financiare a statului (2015-2018), INCE, AȘM.
3. Proiectul de cercetare științifică fundamentală "Elaborarea instrumentarului de analiză a influenței sistemului financiar-monetar asupra economiei reale" codul 06.411.071F (anul 2008-2010); IFFS, AȘM.
4. Proiectul de cercetare științifică fundamentală 11.817.08.26F, (2010-2014), „Mecanismele eficientizării managementului finanțelor publice în contextul integrării RM în UE”, elaborat în cadrul INCE, AȘM.
5. Proiect de cercetare coordonat cu direcția "Analiză și prognozare macroeconomică" Ministerul Economiei al R.M. (anul 2010): "Aspecte cantitative în trioul: variabile monetare, inflație, creștere economică".
6. Proiect de cercetare științifică instituțional 08.817.08.013A (anul 2010): „Analiza spațiului concurențial în R.M.”, elaborat în cadrul IEFS, AȘM și ANPC.
7. Proiectul de cercetare științifică aplicativă 11.817.08.34A „Elaborarea politicilor anticriză pentru asigurarea securității financiare a statului în conformitate cu standardele UE”, elaborat în cadrul INCE.

În activitatea sa, a primit și diferite premii, mai exact diplomă de onoare din partea Ministerului Educației și Cercetării al Republicii Moldova în anul 2021. Diplomă pentru rezultate performante, precum și cu prilejul aniversării a 70-a de la crearea primelor institute de cercetare și a 55-a de la fondarea Academia de Științe a Moldovei în anul 2016. Premiul Academiei de Științe a Moldovei în anul 2014 (Tânărul Savant), pentru ciclul de lucrări: Caracterizarea tendințelor și provocărilor în funcționalitatea pieței financiare naționale, și a obținut premiul Institutului Național de Cercetări Economice al Academiei de Științe din Moldova, în anii 2015, 2013 și 2011, pentru realizări științifice ale tinerilor cercetători (Tânărul Savant).