

DEZVOLTAREA COOPERĂȚIEI DE CONSUM DIN REPUBLICA MOLDOVA DIN PERSPECTIVA INTEGRĂRII EUROPENE

Larisa ȘAVGA, doctor habilitat în economie,
Universitatea Cooperatist-Comercială din Moldova,
Universitatea Dunărea de Jos din Galați, România

E-mail: savga.larisa@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9691-7475>

DOI: <https://doi.org/10.36004/nier.cecg.III.2024.18.02>

Abstract. *Cooperatives play a vital role in contemporary society due to their significant impact on socioeconomic development. They are key actors in the social economy, contributing substantially to occupational and inclusion policies and the development of local communities. Despite their considerable potential, cooperatives currently occupy a relatively minor position in broader economic and social policies and practices. Republic of Moldova's status as a candidate country (2022) and the initiation of European Commission accession (2023) have placed the nation on a new developmental trajectory. This shift emphasizes aligning economic and social policies, including those related to cooperatives, with community priorities and objectives. Concurrently, cooperatives in Moldova face numerous challenges, including economic, financial, regulatory, environmental, and governmental cooperation issues. These challenges necessitate a new vision for cooperative development, based on a systemic, innovative, and holistic approach. This research aims to analyze the current situation and trends in the development of consumer cooperatives in the Republic of Moldova. It evaluates European policies and practices in the cooperative sector to assess their applicability in Moldova and identifies strategic priorities and actions for the cooperative system's development. The research employs a comprehensive methodology. The main result of this research is the elaboration of the "Strategy for the Development of Consumer Cooperatives in the Republic of Moldova, 2025-2030." Implementing this strategy will enhance the cooperative sector's growth and increase its contribution to sustainable economic and social development.*

Key-words: *cooperatives, socioeconomic development, European integration*

JEL: *F15, M20, O20, O21, P13, Q13*

CZU: *334.73(478:4)*

Introducere. Cooperativele sunt recunoscute drept afaceri de succes, fiind organizații orientate spre comunitate, deținute de membri și guvernate democratic, care reprezintă o forță importantă pentru creșterea economică și coeziunea socială. Ele activează în toate sectoarele economice și terțiare, implică diferite tipuri de întreprinderi, indiferent de dimensiunile lor și sunt capabile să răspundă prompt la provocările societale. Cooperativele sunt prezente în toate zonele propuse de Obiectivele de Dezvoltare Durabilă.

Grație importanței cooperativelor, ONU a proclamat anul 2012 - Anul Internațional al Cooperativelor cu sloganul „Cooperativele construiesc o lume mai bună”, care rămâne a fi actual până în prezent. Recunoscând și apreciind rolul cooperativelor în societate, la Asamblarea Generală a ONU din 20 iunie 2024 a fost proclamat și anul 2025 - Anul Internațional al Cooperativelor, care va derula sub același slogan. În 2016 UNESCO a recunoscut oficial cooperativele ca patrimoniu cultural imaterial al umanității datorită valorilor promovate.

Fiind organizații bazate pe valori și ghidate de principii oneste, întreprinderile cooperatiste sunt prin natura lor o formă de afaceri durabilă și participativă. Însă pentru asigurarea dezvoltării lor sustenabile sunt necesare politici eficiente, care să pună în valoare întregul lor potențial economic, social și ecologic și care să ia în considerare contextul național și viitoarele evoluții socioeconomice.

Pornind de la faptul că cooperăția de consum din Republica Moldova este un sistem dinamic, care operează într-un mediu în continuă schimbare, și având în vedere importanța planificării strategice pentru asigurarea funcționării sustenabile a acestuia, s-a decis promovarea prezentului studiu, care are drept scop evaluarea importanței și rolului cooperativelor în economia modernă, analiza tendințelor de dezvoltare a cooperăției de consum din țară, identificarea provocărilor pe care le întâmpină sistemul cooperatist și argumentarea priorităților strategice de dezvoltare a sectorului.

Importanța acestui deziderat crește în condițiile obținerii Republicii Moldova a statutului de țară candidată pentru integrare în UE (2022) și deschiderea de către Consiliul European a negocierilor de aderare a republicii la UE (decembrie 2023) prin care țara noastră, dar și sectorul cooperativelor, și-a asumat angajamentul de aliniere la cadrul european.

Analiza literaturii. Cercetările privind natura, funcționarea și dezvoltarea cooperativelor sunt în atenția multor cercetători, iar aspectele privind susținerea cooperativelor sunt reflectate în multe documente de politici internaționale. Astfel, subiectele ce vizează rolul cooperativelor în economia socială sunt în atenția autorilor C. Borgaza, Dependi S., Ermanno T. (2009); natura activității cooperatiste este studiată de Menard G. (2004), Petrescu C. (2013), Guzmán C., Santos F., Barroso M. (2020), reglementarea legislativă a activității cooperativelor este cercetată de Henry H., Fici A., Cracogna, D. (2013); modelul cooperatist de afaceri este analizat în lucrările Birchall J., Ketilson L. (2009), Zeuli K. (2004), modele de guvernare a cooperativelor sunt abordate de Banaszac I., Beckmann V. (2009), Bijman J., Hendrikse G., van Oijen A. (2013), Kyazze L. M., Nkote I. N., Wakaisuka-Isingoma J. (2017), Buang M., Abu Samah A. (2021), de cercetarea tipologiei și diversității formelor de organizare a cooperativelor sunt preocupați Corcodan H., Wilson D. (2010), Ajates R. (2020), iar subiecte privind reziliența cooperativelor la situații de criză este abordată în lucrările Billiet A., Dufays F., Friedel S., Staessens M. (2021) ș.a.

Un rol important în asigurarea funcționării eficiente, sustenabile a cooperativelor revine planificării strategice a dezvoltării acestora. În acest sens, necesită menționat faptul că, cercetarea problematicii referitoare la proiectarea strategiilor de dezvoltare a cooperativelor sunt mai puțin reflectate în literatura de specialitate. Totuși, la nivel global au fost adoptate politici de dezvoltare a sectorului cooperativelor. În 2020 Alianța Cooperatistă Internațională a aprobat ”A People-Centred Path for a Second Cooperative Decade. 2020-2030 Strategic Plan” (International Cooperative Alliance, 2020), care stabilește obiective ambițioase bazate pe cinci piloni: consolidarea identității cooperativelor, dezvoltarea cadrului legal, consolidarea capitalului, participare și cooperare, sustenabilitate, care devin puncte de reper în proiectarea strategiilor de dezvoltare a cooperativelor la nivel național, regional, sectorial.

Cu toate că există puncte de tangență comune dintre problematica abordată în cercetările menționate mai sus și barierele pe care le întâmpină sistemele cooperatiste naționale, totuși provocările cu care se confruntă sectorul cooperativelor, orientările de dezvoltare a acestuia la nivel național, regional sunt specifice fiecărei țări și depind de condițiile economico-sociale, politice concrete în care activează entitățile cooperatiste și necesită a fi studiate profund.

Cercetările privind dezvoltarea cooperației de consum din Republica Moldova se regăsesc în lucrări autorilor din țară, precum Șavga L. (2019, 2023), Șavga, L. Livîțchi, O. (2021), Șavga L., Sitnicenco V., Șavga G. (2016) ș.a. Însă cooperația de consum din republică este un sistem complex și dinamic, supus influenței factorilor de ordin intern și extern și evoluează în consens cu provocările perioadelor respective. În acest sens, cercetarea problematicii cooperativelor, a provocărilor cu care se confruntă acest sector și identificarea priorităților de dezvoltare strategică a cooperativelor, ajustarea lor la condiții și perioade specifice a devenit un deziderat important pentru asigurarea funcționării eficiente și a evoluției cooperației de consum.

Metodologia de cercetare. Pentru realizarea cercetării au fost analizate documente relevante naționale, dintre care: Strategia Națională de Dezvoltare „Moldova Europeană 2030”; strategii și programe sectoriale de dezvoltare; rapoarte de evaluare a implementării acestora și a progreselor înregistrate. Un rol important i-a revenit evaluării priorităților de dezvoltare a Republicii Moldova din perspectiva integrării europene. La fel, au fost consultate documentele de politici internaționale și europene în domeniul susținerii și promovării cooperativelor.

În scopul analizei tendințelor de dezvoltare a cooperativelor de consum din țară și a situației curente s-au utilizat datele și rapoartele organizațiilor cooperatiste, s-au evaluat rezultatele implementării Strategiei de dezvoltare a sistemului cooperatist în 2020-2023.

Identificarea perspectivelor de dezvoltare a cooperației de consum din republică s-a realizat prin interviuări a actorilor principali și consultări cu angajații, membrii operatori, factorii de decizie și alte părți interesate. Aceasta s-a bazat pe următoarele principii: participare și transparență, corelare cu alte

documente strategice, eficiență, adiționalitatea resurselor, inovare, parteneriat, incluziune, flexibilitate, orientare spre rezultate, responsabilitate.

Pentru realizarea studiului s-au utilizat următoarele metode și tehnici: documentarea, analiză și sinteza, problematizarea, metoda sistemică, statistică, inducția, deducția, analiză comparativă, PESTLE, SWOT, benchmarking, modelarea, previziunea și altele.

Rezultate principale. Contextul internațional al cooperativelor.

Cooperativele joacă un rol important în societatea contemporană datorită impactului pe care îl au asupra dezvoltării socioeconomice în orice țară. Pe parcursul existenței sale ele au dovedit reziliență la provocări, crize și au demonstrat că pot depăși impactul acestora. Cooperativele se disting esențial de alte tipuri de întreprinderi prin faptul că pun interesele și beneficiile membrilor săi prioritar profitului, fiind populare în rândul diferitor categorii de beneficiari. Ele reprezintă un model dual, bazat pe o componentă economică și una socială, devenind actori-cheie ai economiei sociale.

Cooperativele sunt prezente în cele mai diferite sectoare economice (de producție, agrar, comerț, bancar, asigurări, farmaceutic, forestier, energie regenerabilă ș. a.) și sociale (educație, ocuparea forței de muncă, preocupare pentru comunitate). Fiind organizații bazate pe *principii* oneste (asocierea voluntară și deschisă; controlul democratic de către membri; participarea economică a membrilor; autonomia și independența cooperativelor; educație, formare și informare a membrilor; cooperarea între cooperative; preocuparea pentru comunitate), *valori* (auto-ajutorare, auto-responsabilitate, de democrație, de egalitate, de echitate și de solidaritate) și etică, întreprinderile cooperatiste sunt prin natura lor o formă de afaceri durabilă și participativă.

Mișcarea cooperatistă a cunoscut o evoluție consecventă în întreaga lume, implicând un număr din ce în ce mai mare de membri și părți interesate-

Actualmente, la nivel global sunt peste 3 milioane de cooperative, care asociază cca un miliard de membri. Cooperativele oferă peste 280 de mil. de locuri de muncă, asigurând 10% din toate locurile de muncă din lume (International Cooperative Alliance, 2024). Diviziunea Europeană a ICA - Cooperatives Europe asociază 141 mil. de membri, 4,7 de mil. de angajați și 180 de mii de întreprinderi (CoopsEurope, 2024). Un sector important al mișcării cooperativelor reprezintă cel al cooperativelor de consum. La nivel European acesta este reprezentat de Comunitatea Europeană a Cooperativelor de Consum, care reunește 30 de mil. de membri-consumatori (sau 21,3% din numărul total de membri în Europa), 750 de mii de angajați (14,9%), dispunând de o infrastructură de 94 de mii de puncte de vânzări (EuroCoop, 2024). Aceste date demonstrează amploarea și importanța cooperativelor și ale organizațiilor care le reprezintă în sistemul economic și social mondial și european, în particular.

Dimensiunea internațională a cooperativelor, contribuția lor la realizarea ODD, impactul asupra dezvoltării socioeconomice în diferite țări, plasează obiectivele de dezvoltare și de susținere a cooperativelor pe agenda autorităților și

organizațiilor internaționale, aceste obiective regăsindu-se în politicile internaționale, comunitare și naționale. Astfel, multiple documente internaționale, inclusiv europene (United Nations, 2021, 2023; European Commission, 2021 ș.a.) orientează spre susținerea acestei forme de activitate și încurajează guvernele, mediul academic și de cercetare să contribuie la dezvoltarea cooperativelor prin îmbunătățirea legislației, punerea în aplicare a strategiilor, politicilor și programelor naționale, locale și regionale de susținere a cooperativelor, identificarea și implementarea formelor inovative de cooperative și de activitate cooperatistă, promovarea educației în domeniu în baza principiilor și bunelor practici internaționale.

Totodată sunt necesare politici inovative și eficiente de dezvoltare a cooperativelor la nivel global. Obiectivele unor asemenea politici se regăsesc în ”A People-Centred Path for a Second Cooperative Decade. 2020-2030 Strategic Plan” (International Cooperative Alliance, 2020), care stabilește, printre cele trei ținte de atins, ca modelul de afaceri cooperatistă să devină un lider recunoscut în *sustenabilitate economică, socială și de mediu*.

Susținerea și facilitarea dezvoltării cooperativelor de către autorități, alături de proiectarea unor strategii inovative de dezvoltare, au devenit imperative pentru Republica Moldova, mai ales în contextul aspirațiilor de integrare europeană.

Cooperația de consum din Republica Moldova: misiune, situația actuală.

Misiunea cooperației de consum constă în promovarea activităților economice pentru satisfacerea necesităților și intereselor membrilor săi, contribuția la dezvoltarea localităților, în special a celor din mediul rural, asigurarea dezvoltării sustenabile a pieței de consum și ocuparea forței de muncă implicate în activitatea cooperatistă. Cooperația de consum, fiind un important element în sistemul economic al țării, cu un profund caracter social și cu activități diverse, are drept obiective fundamentale: asigurarea cu bunuri de consum a populației din aria sa de activitate; oferirea diferitor servicii membrilor săi și altor beneficiari; dezvoltarea infrastructurii și implementarea tehnologiilor inovative; diversificarea și extinderea prestațiilor cooperatiste; sporirea calității mărfurilor și serviciilor, protecția consumatorilor; oferirea programelor de dezvoltare profesională; promovarea intereselor economice, sociale și culturale ale membrilor cooperatori; dezvoltarea parteneriatelor externe.

Dezvoltarea cooperației de consum din Republica Moldova pe parcursul activității sale de peste 155 de ani a cunoscut diferite etape de ascensiune și de declin, dar a reușit să se mențină în sistemul economic al țării. În urma implementării Strategiei de dezvoltare a cooperației de consum pentru anii 2020-2023, în condițiile, legate de pandemia COVID-19, războiul din regiune, criza energetică, organizațiile și întreprinderile cooperatiste au continuat activitățile sale economice, inclusiv oferirea unui spectru larg de servicii, precum comerț cu amănuntul și cu ridicata, achiziționarea produselor agricole, de origine animalieră și de altă natură, procesarea acestora, prestarea diverselor servicii, inclusiv celor

educaționale, de piață, de alimentație publică, fiind în serviciul membrilor și comunității din aria sa de activitate (cca 57% din populația țării).

Actualmente sistemului cooperăției de consum din țară asociază circa 56 mii de membri; 118 agenți economici, inclusiv 74 de cooperative de consum; 1344 de unități de comerț; 144 de unități de alimentație publică; 21 de piețe.

O atenție deosebită în ultimii ani a fost acordată modernizării infrastructurii entităților cooperatiste ca factor determinant în sporirea calității și asigurarea eficienței prestațiilor cooperatiste. Aceasta a contribuit la creșterea vânzărilor cu amănuntul cu 7% în anul 2023 în raport cu 2020, vânzările angro s-au majorat de peste 2 ori, prestarea serviciilor cu plată populației a crescut cu 13,1%, achiziționarea producției agricole, de origine animalieră și de altă natură - de 2,2 ori. Însă fabricarea producției industriale s-a menținut la nivelul anului 2020. Totodată, venitul brut s-a majorat în perioada 2020-2023 cu 12,5%, iar profitul net cu 58,2% comparativ cu perioada 2016-2019.

Deși entitățile cooperăției de consum activează în condiții de insuficiență de resurse financiare, sistemul cooperatist a investit în dezvoltarea proprie în ultimii ani cca 50 mil. lei. Totuși, lipsa investițiilor necesare și neatractivitatea sistemului pentru investitorii externi rămâne o barieră importantă pentru dezvoltarea sustenabilă a cooperăției de consum pe termen lung.

Cu toate acestea, potențialul intern al cooperăției de consum, dar și cel din cadrul ecosistemului pentru cooperative, nu este valorificat pe deplin, iar evoluția cooperativelor înscrie un ritm lent. Sistemul cooperatist se confruntă cu multiple provocări de ordin intern și extern, inclusiv cu cele globale, cărora nu întotdeauna reușește să le răspundă și care devin o barieră în dinamizarea activității lor. Respectiv sunt necesare politici, care să valorifice întregul potențial și resursele cooperativelor.

Orientări strategice de dezvoltare a cooperăției de consum din Republica Moldova în perioada până în 2030. Proiectarea dezvoltării strategice este un proces complex, care implică multiple activități orientate spre dezvoltarea organizațională, o bună guvernare și management eficient al organizației. Necesitatea elaborării și implementării Strategiei de dezvoltare a cooperăției de consum este prevăzută prin legea cooperăției de consum 1252/2000, care stabilește că organizațiile cooperatiste de toate nivelurile, trebuie să elaboreze propriile strategii de dezvoltare - art. 36 i); 55 c); 70 e), iar strategia de dezvoltare a cooperăției de consum la nivel național se aprobă la congresul acestui sistem (care se organizează o dată în 4 ani) (art. 74 c). Implementarea unor asemenea politici permite focalizarea energiei și a resurselor, consolidarea proceselor și ghidarea membrilor și angajaților pentru a atinge obiectivele comune.

La solicitarea Uniunii Centrale a Cooperativelor de consum din Moldova, echipa condusă de autorul prezentei lucrări a elaborat proiectul Strategiei de dezvoltare a cooperăției de consum în perioada 2025-2030. La proiectarea viziunii strategice de dezvoltare a cooperăției de consum din republică s-a ținut cont de prevederile Legii cooperăției de consum, nr. 1252/2000; prioritățile de dezvoltare

social-economică a Republicii Moldova, în special ”Strategia Moldova 2030”, programele naționale în domeniile de transformare digitală și promovarea economiei verzi; prioritățile de integrare a Republicii Moldova în Uniunea Europeană; Regulamentul (CE) nr. 1435/2003 al Consiliului din 22 iulie 2003 privind statutul societății cooperative europene (SCE); Recomandările Organizației Mondiale a Muncii privind promovarea cooperativelor (R193/2002); raportul Secretarului General și rezoluțiile ONU privind cooperativele în dezvoltarea socială (United Nations, 2021, 2023), Comunicatele Comisiei și Parlamentului European privind promovarea societăților cooperative în Europa (European Commission, 2021), vizând piața unică europeană pentru perioada 2021-2027, privind piața unică digitală unică, Pactul verde european; strategiile de dezvoltare a cooperativelor pe plan internațional, alte documente, studii, informații statistice, bune practici, rapoarte relevante.

În baza tehnicilor PESTLE și SWOT a fost analizat mediul intern și extern de funcționare a cooperativelor de consum, identificate provocările cu care se confruntă sectorul și conturate direcțiile strategice de acțiune pentru a dinamiza evoluția cooperăției de consum și a spori contribuția lor la dezvoltarea societății. Această analiză, precum și evaluarea politicilor și practicilor internaționale, a cercetărilor în domeniul cooperativelor au permis de a fundamenta *viziunea, misiunea și zonele strategice* de dezvoltare a cooperăției de consum din țară în orizontul de timp 2030. Proiectarea viziunii de viitor a dezvoltării cooperăției de consum corelează cu Strategia Națională de Dezvoltare ”Moldova Europeană 2030”, obiectivul strategic major al căruia este centrarea pe calitatea vieții; cu alte documente naționale și sectoriale care vizează dezvoltarea mediului de afaceri, transformarea digitală, dezvoltarea economiei circulare; cu prioritățile strategice de dezvoltare a cooperativelor la nivel internațional. Într-un asemenea context, *viziunea strategică* a dezvoltării cooperăției de consum este ca aceasta să devină un sistem sustenabil în aspect economic, social și de mediu, inovativ, incluziv, competitiv la nivel național și internațional, rezilient la provocările externe și interne, focusat pe calitatea vieții membrilor săi, a populației deservite și a angajaților, integrat în comunitatea europeană.

Misiunea Strategiei este de a contribui la realizarea unei transformări inovative a sistemului cooperăției de consum prin digitalizarea activităților și implementarea modelelor economiei circulare, la eficientizarea guvernării sistemului cooperatist, la sporirea competitivității acestuia, la creșterea bunăstării membrilor și împărtășirea valorilor europene, facilitând astfel procesul de integrare a Republicii Moldova în Uniunea Europeană.

În baza analizelor efectuale, consultării factorilor de decizie și a membrilor din cooperative, altor actori relevanți au fost identificate *zonele strategice* de intervenție viitoare. Acestea se focusează pe următoarele:

- crearea unui mediu favorabil dezvoltării cooperativelor de consum;
- integrare, dezvoltare și modernizare infrastructurală, inovare tehnologică;

- diversificarea activităților, promovarea serviciilor eficiente către membri și alte categorii de beneficiari, apropierea acestora de consumator;
- cooperare multidimensională.

Acțiunile privind *crearea unui mediu favorabil dezvoltării cooperativelor de consum* vizează prioritar: promovarea recunoașterii naturii specifice a cooperativelor și a identității acestora; îmbunătățirea cadrului legislativ-normativ de reglementare și de politici în domeniul cooperăției de consum; promovarea cooperăției de consum în politicile naționale, sectoriale de dezvoltare; creșterea numărului de membri cooperatori, sprijinirea creării de noi cooperative; cartografierea potențialului economic cooperatist și optimizarea sistemului prin lichidarea/reorganizarea entităților cooperatiste cu potențial limitat; diagnosticul structural, economic, financiar al sistemului cooperăției de consum și redimensionarea acestuia pe principii integrative; optimizarea și reproiectarea ierarhiei manageriale a sistemului cooperăției de consum pe verticală, precum și pe orizontală; consolidarea sistemului cooperatist prin integrare pe verticală și orizontală la nivel local, regional, național pentru a sprijini partajarea resurselor; dezvoltarea mecanismelor economico-financiare eficiente de reziliență la crize economice, sociale, financiare, la situații incerte; promovarea brand-ului coop și a propriilor mărci comerciale; dezvoltarea comunicării interne și externe, în special prin media electronică, extinderea utilizării instrumentelor moderne de marketing digital; încurajarea creării cooperativelor de consum a tinerilor în cadrul instituțiilor de învățământ cooperatiste și ghidarea în organizarea activității lor; îmbunătățirea marketingului comun al produselor și serviciilor cooperatiste proprii și celor dezvoltate în comun cu alți parteneri; crearea și operaționalizarea unui sistem automatizat de colectare, stocare, gestionare, distribuire a datelor privind activitatea entităților cooperatiste pentru digitalizarea proceselor de afaceri și de management; instituirea serviciului de audit intern în cadrul sistemului cooperăției de consum; adoptarea unor planuri de îmbunătățire continuă a competențelor angajaților sistemului cooperatist, a membrilor și altor beneficiari; sprijinirea instruirii tinerilor în domeniul cooperativelor, susținerea antrenării lor în activitatea cooperatistă de consum.

Obiectivele și acțiunile strategice pe dimensiunea *integrare, dezvoltare și modernizare infrastructurală, inovare tehnologică* se focusează pe: extinderea infrastructurii cooperatiste existente, apropierea de beneficiari și de necesitățile acestora; consolidarea potențialului de investiții prin atragerea surselor financiare din exterior, inclusiv din fonduri europene; modernizarea infrastructurii entităților cooperatiste; inovarea produselor, serviciilor, proceselor de afaceri și de management din cadrul cooperăției de consum, creșterea competitivității acestora pe piața internă și externă; crearea unui centru cooperatist agro-alimentar la nivel republican cu bază tehnico-materială și logistică corespunzătoare (depozite, camere frigorifice, mijloace de transport, marketing etc.), specializat în achiziționare-procesare-comerț-export a produselor cooperatiste; promovarea și susținerea integrării infrastructurale pe domenii de activitate economică, dezvoltarea unor structuri regional-sectoriale (comerciale, de achiziție ș.a.) pentru

optimizarea proceselor de afaceri (marketing și promovare, distribuție, achiziționarea produselor ș.a.); extinderea gamei de servicii oferite membrilor și populației din aria de activitate cooperatistă; dezvoltarea unui sistem integrat comercial în cadrul cooperăției de consum cu o politică comercială unitară, un sistem centralizat de achiziționare a mărfurilor și cu integrarea sistemelor logistic, informațional, financiar, precum și design și tehnologii comerciale unificate; implementarea tehnologiilor moderne pe toate dimensiunile de activitate cooperatistă; proiectarea și implementarea modelelor de afaceri circulare și a lanțurilor valorice eficiente; digitalizarea proceselor de afaceri cooperatiste și a serviciilor oferite membrilor și altor beneficiari; edificarea unui sistem informațional integrat corporativ al cooperăției de consum; dezvoltarea platformei online de informare privind ofertele de produse și servicii, oportunitățile de afaceri intercooperatiste; creșterea accesului la piețe, penetrarea pe piețe externe a produselor cooperatiste; creșterea investițiilor în modernizarea lanțului agroalimentar; motivarea membrilor și implementarea unor măsuri stimulative pentru investiții în activitatea entităților cooperatiste și de recompensare a acestora; crearea structurilor de micro finanțare și a fondurilor de creditare în formatul cooperatist conform experienței internaționale.

În domeniul *diversificării activităților, promovării serviciilor eficiente către membri și alte categorii de beneficiari, apropierii acestora de consumatori* Strategia prevede: diversificarea și îmbunătățirea continuă a gradului de utilitate, a calității și competitivității produselor și serviciilor oferite de cooperăția de consum; dezvoltarea subsectoarelor conexe activităților tradiționale ale cooperăției de consum, precum și prestări de servicii, inclusiv celor cu caracter social; instituirea unui sistem de feed-back și de comunicare permanentă cu beneficiarii reali și potențiali ai cooperăției de consum, în scopul identificării necesităților lor adiționale; monitorizarea percepțiilor publice a activităților și mesajelor cooperatiste; promovarea acțiunilor de sensibilizare a societății, privind importanța cooperativelor în societate, beneficiile oferite membrilor, avantajele modelului de afaceri cooperativ; diversificarea strategiilor și mijloacelor de comunicare, în special prin rețele sociale; consolidarea statutului de membru al cooperativei de consum, sprijinirea unei mai bune înțelegeri a rațiunii de a fi membri ai cooperativelor; facilitarea participării membrilor cooperatori în activitatea de business cooperatist și în procesul decizional; motivarea participării membrilor cooperatori în afacerile cooperatiste prin repartizarea unei părți din beneficiul obținut de către organizațiile cooperatiste către membrii lor; perfecționarea relațiilor de proprietate în cadrul cooperăției de consum în conformitate cu necesitățile interne de schimbare, legislația și experiența europeană cu privire la cooperative și bunele practici internaționale în domeniu; asigurarea competitivității și sustenabilității funcționării sistemului comercial cooperatist, prin orientarea către client și asigurarea satisfacției maxime a acestuia; elaborarea și promovarea brand-urilor comerciale proprii pentru produsele fabricate și/sau comercializate, serviciile oferite; dezvoltarea rețelei comerciale în mediul urban din țară, inclusiv în mun. Chișinău; introducerea unor forme moderne de vânzare pentru a spori

vizibilitatea și credibilitatea consumatorilor față de produsele cooperatiste; consolidarea valorii ecologice și sustenabile a mărcilor comerciale cooperatiste, promovarea campaniilor de promovare a acestora pentru a diferenția brandul coop de mărcile concurenților.

Un rol important în dinamizarea activității cooperativelor revine *cooperării multidimensionale*. Acțiunile în această sferă prevăd instituirea unei rețele eficiente de colaborare dintre conducerile entităților cooperatiste de consum din diferite regiuni în vederea adoptării unor decizii colaborative de afaceri, schimb și transfer de experiență și bune practici; constituirea hub-urilor regionale cooperatiste cu infrastructură bine dezvoltată și dotată, ce ar contribui la eficientizarea economică și managerială a activităților economice; dezvoltarea cooperării pe orizontală, crearea, în parteneriat, a unor structuri comune sau organizarea unor alianțe pentru eficientizarea afacerilor (distribuție, achiziționare, comercializarea și logistică etc.), exploatarea eficientă a resurselor; sprijinirea cooperării între cooperativele din țară cu cele din exterior, inclusiv în domeniul integrării în lanțurile valorice sustenabile, dezvoltării și implementării tehnologiilor inovative și know-how (logistică, marketing ș. a.); colaborarea cu Guvernul, autoritățile publice centrale și locale pentru a asigura politici de suport, acces la resurse și surse de finanțare, favorabile dezvoltării cooperativelor; dezvoltarea parteneriatelor cu agenții, entități relevante naționale (ODA, AIPA ș. a.) și cele internaționale pentru proiecte de consolidare a capacităților instituționale și investiționale; colaborarea cu autoritățile publice pentru susținerea de către acestea a promovării și menținerii prestațiilor cooperatiste în localitățile în care activitățile cooperatiste sunt neprofitabile (cu număr mic al populației sau îndepărtate), dar sunt solicitate de populație; colaborarea cu alte tipuri de cooperative (de producere, agricole ș. a.) pentru o mai bună integrare în lanțul valoric, consolidarea avantajelor competitive și a celor de rețea; dezvoltarea parteneriatelor strategice cu organizații patronale, precum Camera de Comerț și Industrie și cele profesionale promovarea mișcării cooperatiste și susținerea implicării diferitor categorii de parteneri în valorificarea potențialului parteneriatelor cu cooperativele; stabilirea și dezvoltarea relațiilor comerciale directe cu producători, furnizori pentru obținerea beneficiilor de preț; extinderea parteneriatelor cu producătorii agricoli locali (fermieri, producători individuali, populație) în vederea încheierii contractelor de lungă durată privind achiziționarea producției agricole, procesarea și comercializarea acesteia prin rețeaua cooperatistă, concentrarea pe produse agricole cu valoare adăugată înaltă.

Strategia se bazează pe premisa că cooperativele de consum pot juca un rol valoros în dezvoltarea economico-socială, prin realizarea obiectivelor majore, precum crearea locurilor de muncă, reducerea sărăciei, susținerea socială a membrilor, îmbunătățirea nivelului de viață și a condițiilor de muncă, incluziune socială, protecția mediului.

Discuții și concluzii. Cooperativele au devenit un segment important al economiei naționale în orice țară, datorită impactului său nu doar economic, dar și social. Dezvoltarea ascendentă a acestui sector depinde de politicile adoptate și

implementate, care trebuie să se bazeze pe o abordare inovativă, sistemică și complexă, precum și pe principiile care iau în considerare contextul cooperativelor și provocările mediului în continuă schimbare. Anume o asemenea abordare a servit drept bază pentru elaborarea proiectului Strategiei de dezvoltare a cooperăției de consum din Moldova în perioada 2025-2030. Documentul constituie cadrul general de planificare strategică pentru dezvoltarea cooperăției de consum din Republica Moldova pe o perioadă de șase ani, incluzând patru zone de intervenție strategică, fiecare cu obiectivele aferente și o serie de acțiuni prioritare. Acestea sunt concepute din perspectiva evoluției ecosistemului cooperăției de consum din țară și ancorate în realitățile organizațiilor și întreprinderilor cooperatiste. Strategia menționată, aprobată la Congresul sistemului cooperatist din 12 septembrie 2024, este deja în aplicare.

Implementarea Strategiei va avea impact nu doar economic, ci și social și ecologic. Totodată, pentru o proiectare și implementare de succes, trebuie avute în vedere riscurile ce pot apărea pe parcurs, precum riscurile legate de membri, de reglementările legislative și de politicile financiare, de inovare și tehnologie, precum și riscurile exogene negative, alături de metodele de atenuare a acestora. Rezultatele cercetării sunt deschise pentru discuții, expunere de opinii, idei și propuneri de îmbunătățire.

REFERINȚE BIBLIOGRAFICE

- Ajates, R. (2020). An integrated conceptual framework for the study of agricultural cooperatives: From repolitisation to cooperative sustainability. *Journal of Rural Studies*, 78, 467-479. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2020.06.019>
- Banaszak, I., & Beckmann, V. (2009). New modes of governance of cooperative arrangements in agricultural markets: The case of Polish producer groups. *AgEcon Serch*. https://ageconsearch.umn.edu/bitstream/53269/2/v13_53269.pdf
- Bijman, J., Hendrikse, G., & van Oijen, A. (2013). Accommodating two worlds in one organisation: Changing board models in agricultural cooperatives. *Managerial and Decision Economics*, 34, 204-217. <https://doi.org/10.1002/mde.2584>
- Billiet, A., Dufays, F., Friedel, S., & Staessens, M. (2021). The resilience of the cooperative model: How do cooperatives deal with the COVID-19 crisis. *Strategic Change*, 30(2), 99-108. <https://doi.org/10.1002/jsc.2393>
- Birchall, J., & Ketilson, L. (2009). *Resilience of the Cooperative Business Model in Times of Crisis*. International Labour Organization.
- Borzaga, C., Depedri, S., & Ermanno, T. (2009). The Role of Cooperative and Social Enterprises: A Multifaceted Approach for an Economic Pluralism. *Euricse Working Papers*, 000/09.
- Buang, M., & Abu Samah, A. (2021). Co-operative governance: A systematic review of member participation. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(10), 205-220. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v11-i10/10997>

- Cooperatives Europe. (n.d.). *What is a cooperative?* <https://coopseurope.coop/what-cooperative/>
- Corcoran, H., & Wilson, D. (2010). *The Worker Co-operative Movements in Italy, Mondragon and France: Context, Success Factors and Lessons*. Canadian Worker Co-operative Federation. <https://base.socioeco.org/docs/paper-corcoran-wilson.pdf>
- Cragorna, D., Fici, A., & Henry, H. (2013). *International Handbook of Cooperative Law*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- EuroCoop. (n.d.). *Who We Are*. <https://www.eurocoop.coop/about-us/Who-We-Are/>
- European Commission. (2021). *Building an economy that works for people: an action plan for the social economy*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52021DC0778>
- Guzmán, C., Santos, F. J., & Barroso, M. D. O. (2020). Analysing the links between cooperative principles, entrepreneurial orientation and performance. *Small Business Economics*, 55(4), 1075-1089. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00174-5>
- International Cooperative Alliance. (2020). *A People-Centred Path for a Second Cooperative Decade. 2020-2030 Strategic Plan*. https://ica.coop/sites/default/files/2023-03/A%20People%20Centred%20Path%20for%20Second%20Cooperative%20Decade%20ENGLISH_1.pdf
- International Cooperative Alliance. (2024). *Facts and figures*. <https://www.ica.coop/en/cooperatives/facts-and-figures>
- Kyazze, L. M., Nkote, I. N., & Wakaisuka-Isingoma, J. (2017). Cooperative governance and social performance of cooperative societies. *Cogent Business & Management*, 4(1), 1-14. <https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1284391>
- Menard, C. (2004). The Economics of Hybrid Organizations. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 160(3), 345-376.
- Petrescu, C. (2013). *Cooperativele din România: actori ai dezvoltării socio economice*. Iași: Polirom.
- Șavga, L. (2023). Cooperatives in the circular economy: economic, social and environmental sustainability. In: *Approaches on the quality of life. Cross-border perspectives* (pp. 162-182). CEEOL Press.
- Șavga, L. (Ed.). (2019). *Dezvoltarea comerțului și a cooperăției de consum în contextul integrării economice a Republicii Moldova în spațiul comunitar European*. Chișinău: UCCM.
- Șavga, L., & Livițchi, O. (2021). Direcții strategice de dezvoltare inovativă a cooperăției de consum din Republica Moldova. In: *Dezvoltare economică și cercetare: conf. intern. șt.-pract.* Chișinău: UCCM. https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/p-14-22.pdf
- Șavga, L., Sitnicenco, V., & Șavga, G. (2016). Dezvoltarea cooperăției de consum în contextul integrării în spațiul economic comunitar. In: *Creșterea*

- economică în condițiile globalizării*: conf. intern. șt.-pract. (Vol. 1, pp. 58-63). Chișinău: INCE.
- United Nations. (2021). *Cooperatives in social development*. <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N21/401/05/PDF/N2140105.pdf?OpenElement>
- United Nations. (2023). *Cooperatives in social development*. Report of the Secretary-General. [file:///D:/users/utilizator/Downloads/wcms_898319%20\(2\).pdf](file:///D:/users/utilizator/Downloads/wcms_898319%20(2).pdf)
- Zeuli, K. (2004). The Evolution of the Cooperative Model. In: *Cooperatives and Local Development: Theory and Applications for the 21st Century* (pp. 52-69). London and Armonk, NY: M.E. Sharpe.