



***Buletinul Științific
al Universității de Stat
„B. P. Hasdeu” din Cahul:
Științe sociale***

***The Scientific Journal
of Cahul State University
“B.P. Hasdeu”: Social Sciences***

Plata Independentei 1,
Cahul, MD-3909
Republica Moldova

tel: (373 299) 2.54.85
<http://jss.usch.md>

1 (15)

2022

***Buletinul Științific
al Universității de Stat
„B.P. Hasdeu” din Cahul:
Științe sociale
Ediție semestrială***

***The Scientific Journal
of Cahul State University
"B. P. Hasdeu":
Social Sciences
Semestrial edition***

***1 (15)
2022***

Buletinul Științific al Universității de Stat „B. P. Hasdeu” din Cahul: Științe Sociale este indexat în următoarele baze de date:

The Scientific Journal of Cahul State University “Bogdan Petriceicu Hasdeu”: Social Sciences is indexed in the following databases:

1. **CEEOL** (Central and Eastern European Online Library GmbH)
<https://www.ceeol.com/search/journal-detail?id=2503>

2. **DOAJ** (Directory of Open Access Journals)
<https://doaj.org/toc/2345-1890>

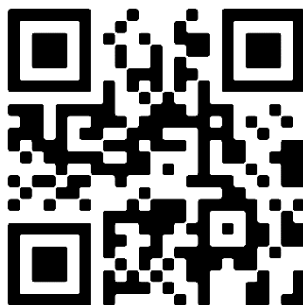
3. **ROAD** (Directory of Open Access scholarly Resources)
<https://portal.issn.org/resource/ISSN/2345-1890>

4. **OAJI** (Open Academic Journals Index)
<https://oaji.net/journal-detail.html?number=9552>

5. **DRJI** (Directory of Research Journals Indexing)
<http://olddrji.lbp.world/JournalProfile.aspx?jid=2345-1890>

6. **HeinOnline**
<https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/schulss2020&div=2&id=&page>

7. **IBN** (National Bibliometric Instrument)
<https://ibn.idsi.md/ro/buletinul-usbphc-ss>



EDITORIAL BOARD

SCIENTIFIC COMMITTEE:

Ion Guceac, Academy of Sciences of Moldova
Victor Juc, The Institute of Legal, Political and Sociological Research
Constantin Solomon, Moldova State University
Aurel Sîmboteanu, Academy of Public Administration
Florin Tudor, „Dunarea de Jos” University of Galati
Elena Bulatova, Mariupol State University, Ukraine
Maria Ureche, „1 Decembrie 1918” University of Alba Iulia
Valentina Cornea, „Dunarea de Jos” University of Galati
Maria Orlov, Institute of Administrative Sciences of the Republic of Moldova
Nicolai Trofimenco, Mariupol State University, Ukraine
Ludmila Coadă, Free International University of Moldova
Svetlana Cebotari, Moldova State University
Ion Rusandu, The Institute of Legal, Political and Sociological Research
Lilia Tsiganenko, Izmail State Humanities University
Mirela Paula Costache, „Dunarea de Jos” University of Galati
Luminița Iosif, „Dunarea de Jos” University of Galati
Oleg Bercu, Cahul State University „Bogdan Petriceicu Hasdeu”
Natalia Saitarlı, Cahul State University „Bogdan Petriceicu Hasdeu”
Filipov Ina, Cahul State University „Bogdan Petriceicu Hasdeu”

EDITOR:

Sergiu Cornea, Cahul State University „Bogdan Petriceicu Hasdeu”

DEPUTY EDITOR:

Polina Lungu, Cahul State University „Bogdan Petriceicu Hasdeu”

EDITORIAL TEAM:

Irina Pușnei, Cahul State University „Bogdan Petriceicu Hasdeu”
Daniela Șeremet, Cahul State University „Bogdan Petriceicu Hasdeu”
Elena Mandajji, Cahul State University „Bogdan Petriceicu Hasdeu”

COLEGIUL EDITORIAL

COMITETUL ȘTIINȚIFIC:

Ion Guceac, Academia de Științe a Moldovei

Victor Juc, Institutul de Cercetări Juridice, Politice și Sociologice

Constantin Solomon, Universitatea de Stat din Moldova

Aurel Sîmboteanu, Academia de Administrare Publică

Florin Tudor, Universitatea „Dunarea de Jos” din Galați

Elena Bulatova, Universitatea de Stat din Mariupol, Ucraina

Maria Ureche, Universitatea „1 Decembrie 1918” din Alba Iulia

Valentina Cornea, Universitatea „Dunarea de Jos” din Galați

Maria Orlov, Institutul de Științe Administrative din Moldova

Nicolai Trofimenko, Universitatea de Stat din Mariupol, Ucraina

Ludmila Coadă, Universitatea Liberă Internațională din Moldova

Svetlana Cebotari, Universitatea de Stat din Moldova

Ion Rusandu, Institutul de Cercetări Juridice, Politice și Sociologice

Lilia Tsiganenko, Universitatea de Stat Umanista din Izmail

Mirela Paula Costache, Universitatea „Dunarea de Jos” din Galați

Luminița Iosif, Universitatea „Dunarea de Jos” din Galați

Oleg Bercu, Universitatea de Stat „Bogdan Petriceicu Hasdeu” din Cahul

Natalia Saitarî, Universitatea de Stat „Bogdan Petriceicu Hasdeu” din Cahul

Filipov Ina, Universitatea de Stat „Bogdan Petriceicu Hasdeu” din Cahul

REDACTOR:

Sergiu Cornea, Universitatea de Stat „Bogdan Petriceicu Hasdeu” din Cahul

REDACTOR ADJUNCT:

Polina Lungu, Universitatea de Stat „Bogdan Petriceicu Hasdeu” din Cahul

ECHIPA EDITORIALĂ:

Irina Pușnei, Universitatea de Stat „Bogdan Petriceicu Hasdeu” din Cahul

Daniela Șeremet, Universitatea de Stat „Bogdan Petriceicu Hasdeu” din Cahul

Elena Mandaji, Universitatea de Stat „Bogdan Petriceicu Hasdeu” din Cahul

Cuprins

Arthur-Viorel TULUȘ

CAUZELE RĂZBOIULUI DIN UCRAINA DIN PERSPECTIVA
NIVELURILOR DE ANALIZĂ 7

Irina GRIDINA, Maxim BULYK

RĂZBOIUL RUSO-UCRAINEAN: MODALITATEA ÎN CARE
„RĂZBOIUL GRI” DIN ESTUL UCRAINEI S-A TRANSFORMAT
ÎNTR-UNUL „NEGRU”, DE AMPLOARE 20

Victor JUC, Irina CEACÎR

CORELAȚIA DINTRE CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ ȘI
REZILIENȚĂ ÎN PERIOADA POSTPANDEMIE COVID-19 37

Sergiu CORNEA

REPERE ISTORICE ALE COLABORĂRII TRANSFRONTALIERE
LA GURILE DUNĂRII: JUDEȚUL CAHUL ÎN COMPONENTA
ȚINUTULUI „DUNĂREA DE JOS” (1938-1940) 52

Valentina CORNEA

CAPSTONE: UN MODEL DE FINALIZARE A PROGRAMELOR
UNIVERSITARE DE ADMINISTRAȚIE PUBLICĂ 66

Summary

Arthur-Viorel TULUŞ

THE CAUSES OF THE WAR IN UKRAINE IN TERMS OF LEVELS OF ANALYSIS 7

Irina GRIDINA, Maxim BULYK

RUSSIAN-UKRAINIAN WAR: THE WAY HOW THE "GRAY WAR" IN THE EAST OF UKRAINE TURNED INTO A LARGE-SCALE "BLACK" ONE 20

Victor JUC, Irina CEACÎR

THE CORRELATION BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND RESILIENCE IN THE POSTPANDEMIC PERIOD COVID-19 37

Sergiu CORNEA

HISTORICAL REFERENCIES OF CROSS-BORDER COLLABORATION AT THE MOUTH OF THE DANUBE: CAHUL AND ISMAIL COUNTIES IN THE COMPOSITION OF THE "DUNAREA DE JOS" LAND (1938-1940) 52

Valentina CORNEA

CAPSTONE: A MODEL FOR THE COMPLETION OF PUBLIC ADMINISTRATION DEGREE IN PUBLIC ADMINISTRATION 66

CAUZELE RĂZBOIULUI DIN UCRAINA DIN PERSPECTIVA NIVELURILOR DE ANALIZĂ

THE CAUSES OF THE WAR IN UKRAINE IN TERMS OF LEVELS OF ANALYSIS

DOI: 10.5281/zenodo.7197542

UDC: 94(477):327

Arthur-Viorel TULUȘ

Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați

E-mail: arthur.tulus@ugal.ro

ORCID ID: 0000-0002-4368-7231

Rezumat: *Kenneth Waltz, ajutat de David Singer, a introdus conceptul de niveluri de analiză, pentru a explica evenimentele internaționale, precum războiul, din diferite puncte de vedere. În prezentarea noastră intenționăm să urmăm calea începută de Kenneth Waltz – care urmărește să localizeze sursa explicației unui eveniment, fenomen, proces – și să analizăm posibilele cauze ale declanșării războiului aflat în desfășurare în Ucraina.*

Cuvinte cheie: *nivel de analiză, războiul din Ucraina, relații internaționale, Kenneth N. Waltz*

Abstract: *Kenneth Waltz, helped by David Singer, introduced the concept of levels of analysis, to explain international events, such as the war, from different points of view. In our presentation we are planning to follow the path started by Kenneth Waltz – which seeks to locate the source of the explanation of an event, phenomenon, process – and to analyse the possible causes of the outbreak of the ongoing war in Ukraine.*

Key words: *levels of analysis, the war in Ukraine, international relations, Kenneth N. Waltz*

În anul 1959 apărea la prestigioasa editură Columbia University Press cartea intitulată *Man, the State, and War: A Theoretical Analysis* (Waltz K.N., 1959). Autorul ei era Kenneth N. Waltz, iar lucrarea reprezenta materializarea cercetării întreprinse în timpul stagiului doctoral, finalizat cu succes cinci ani mai devreme (în 1954).

Atât cartea, cât și autorul, s-au bucurat ulterior de o mare popularitate. *Man, the State, and War* a fost retipărită în numeroase ediții, devenind una dintre cele mai vândute cărți din domeniul relațiilor internaționale, ediții atât în limba engleză, cât și prin traducere în multe alte limbi, prima ediție în limba română fiind publicată în 2001 sub egida Institutului European (Waltz K.N., 2001). În ceea ce-l privește pe autor, Kenneth N. Waltz (8 iunie 1924 – 12 mai 2013) a fost unul dintre cei mai mari specialiști în domeniul relațiilor internaționale și un

eminent profesor la o serie de universități de prestigiu din Statele Unite: Columbia University și Berkeley, University of California. Este considerat unul dintre părinții fondatori ai neorealismului sau al realismului structural în teoria relațiilor internaționale (Bessner D., Guilhot N., 2015, pp. 87-118).

În esență, Kenneth N. Waltz încerca, în această lucrare precum și în alte studii ulterioare, să răspundă la întrebarea: „Unde se pot găsi cauzele majore ale războiului?”. Răspunsul sau mai exact căutarea răspunsului se ascunde parțial în titlul cărții *Man, the State, and War*, Waltz identificând trei categorii de factori generatori ai conflictelor – care pot activa separat sau în interdependență – în: factori depinzând de oameni (1), de state (2), respectiv de sistemul internațional (3). Pentru cele trei categorii de factori, Waltz folosea termenul de imagini, sintagma explicită „nivel de analiză” fiind consacrată din 1961 de către David J. Singer (Singer J.D., 1961, pp. 77-92).

În prezent, termenul uzitat este cel de „nivel de analiză”, însă mai persistă controverse pornind chiar de la conceptualizările diferite ale inițiatorilor: în timp ce Waltz se referă la categorii de factori explicativi ai evenimentelor internaționale, prin excelență ai războiului, Singer avea în vedere tipurile de entități sociale care generau evenimente, procese sau fenomene internaționale (Apahideanu I., 2006, pp. 61-62).

Studiul nostru își propune să identifice cauzele războiului din Ucraina pornind pe linia deschisă de Kenneth N. Waltz, mai exact localizarea surselor conflictului actual din perspectiva celor trei niveluri de analiză: (1) individual; (2) statal (intern sau național); (3) sistemic (internațional sau global).

(1) Conform nivelului de analiză individual, declanșarea războiului din Ucraina trebuie căutat în indivizi, în decidenții politici. În acest caz, indivizii sunt analizați din două perspective sau variabile: natura umană (ca factor generic) și personalitatea fiecărui decident (ca factor subiectiv). Deși natura umană este un factor generic care ar trebui să acționeze în același mod, indiferent de indivizi sau de spațiul geografic ori contextul temporal, interpretarea naturii umane – și de aici a istoriei și a relațiilor internaționale – a diferit de la o teorie la alta în domeniul relațiilor internaționale. Mai exact, aproape toți specialiștii pornesc de la premisa analogiei dintre individ și stat, potrivit căreia statul se comportă în arena internațională ca un individ aflat încă în acea formă de „libertate absolută” (expresie ce desemnează o stare imaginată în care individul era lipsit de orice formă de control/coerciție/constrângere, pe care o realizează ulterior statul sau societatea umană). Așadar, comportamentul statelor este dictat de natura umană, dar cum este de fapt natura umană? Răspunsul la această întrebare a divizat comunitatea științifică, ajungându-se chiar la extreme, denumite sugestiv idealism de factură optimistă *versus* realism de factură pesimistă.

Idealiștii, în speță reprezentanții liberalismului în relațiile internaționale, au mizat în cazul naturii umane pe rațiune, care îi determină pe indivizi/state să-și

calculeze costurile și beneficiile oricărei decizii. Rațiunea este însoțită de educație, de aici rezultând o viziune evolutivă asupra istoriei umane, de progres continuu al oamenilor și al statelor care pot învăța rațional din experiențele trecutului, pentru a nu le repeta.

Realistii, în schimb, sunt pesimiști, considerând că natura umană a rămas aceeași în tot decursul istoriei: egoistă, conflictuală și dominată de dorința de putere. Prin urmare, comportamentul uman nu se poate ameliora, nu putem discuta de progres, iar istoria umanității este o constantă, posibil de figurat sub forma unor repetiții de tip cauză-efect (Apahideanu I., 2006, pp. 62-63).

Până la urmă, tot Kenneth N. Waltz a încercat să reconcilieze cele două poziții, afirmând că „ceea ce este rău în oameni sau comportamentul lor necorespunzător duce la război; iar ceea ce este bun în om ar aduce pacea” (Waltz K.N., 2001, p. 46).

Dacă discuțiile privind natura umană sunt mai degrabă pur filosofice, optimiștii luând în calcul virtuțile iar pesimiștii viciile ei, până la urmă cauzele declanșării unui război – conform nivelului de analiză individual – constă îndeosebi în analizarea personalității decidenților politici. Aplicat strict pe declanșarea și desfășurarea războiului actual din Ucraina, trebuie să avem în vedere, în primul rând, personalitatea președintelui Federației Ruse Vladimir Putin, a influențelor doctrinare și personale asupra sa, a principalilor lui consilieri (deși există anumite certitudini la nivelul percepției generale – îndeosebi în rândul mass-mediei libere¹ – că sistemul politic impus de Putin, declarativ democratic dar în realitate autoritar, este unul autarhic și la nivelul deciziei). Într-un mod similar, aceleași investigații trebuiesc extinse asupra președintelui Ucrainei, a principalilor săi consilieri, respectiv asupra altor decidenți indirecti: Joe Biden (președintele Statelor Unite), Boris Johnson (premierul Marii Britanii), Emmanuel Macron (președintele Franței) etc.

Marea dificultate la acest nivel de analiză constă în imposibilitatea colectării în timp util a unor informații suficiente și, mai ales, reale, care să ne ajute în recompunerea unor imagini clare și veridice a personalităților decidenților politici. Mai exact, o asemenea metodă de lucru este caracteristică îndeosebi istoriei și are nevoie de timp pentru ca „acele informații din culise” să fie desecretizate și puse la dispoziția cercetătorilor. Pe scurt, nivelul de analiză individual este lipsit de predictibilitate, adică unui decident politic nu i se poate anticipa comportamentul. Totodată, acest nivel de analiză a fost criticat de specialiști ca fiind prea simplist, neluând în calcul contextul instituțional, social și internațional (sistemic) care pot influența adoptarea deciziilor de politică externă ale unei țări (Apahideanu I., 2006, pp. 64).

¹ Am inclus aici atât mass-media din țările democratice, cât și mass-media rusească critică la adresa regimului lui Putin, ultima interzisă în totalitate după declanșarea „operațiunilor militare” rusești din Ucraina.

Având în vedere longevitatea sa la conducerea Rusiei și stilul comportamental abordat și transmis în mass-media, Vladimir Putin a exercitat o anumită atracție pentru public – fie pozitivă sau negativă, iar aceasta s-a materializat în câteva biografii, în care mai degrabă președintele Rusiei este descris ca un personaj negativ, cu o copilărie traumatizantă (ce amintește de cea a lui Hitler), biografii care au devenit bestselleruri, fiind traduse în numeroase limbi, printre care și în limba română (Politkovskaia A., 2008; Arutunyan A., 2014; Belkovski S., 2014; Roxburgh A., 2014; Service R., 2020; Thom F., 2020; Galeotti M., 2021; Belton C., 2022).

După invadarea Ucrainei în februarie 2022, profilul psihologic al lui Putin a constituit și mai mult obiectul dezbaterilor în media, unul dintre cele mai arzătoare subiecte fiind presupusa stare precară de sănătate¹. În viziunea multora, tocmai această degradare a sănătății fizice sau mentale, ar fi motivul principal care l-ar fi determinat pe Putin să renunțe la prudență în raporturile de politică externă cu Occidentul și să atace Ucraina. Evident că cele mai multe dintre afirmații sunt efectiv speculații, iar adevărul va putea fi scos la iveală peste o perioadă de timp, mai scurtă sau mai lungă, în funcție de desfășurarea ulterioară a evenimentelor.

De cealaltă parte, și președintele Ucrainei Volodimir Zelenski a intrat în atenția mass-mediei și a opiniei publice, atât de influență occidentală cât și din partea Kremlinului (dacă am rezuma extrem de simplist cele două direcții antagonice) (Ignatenko, T.B., 2022). În timp ce Occidentul îl descrie ca un erou, pentru Kremlin el este un trădător al spiritului rusesc și al tradiției creștin-ortodoxe².

(2) Al doilea nivel de analiză, intitulat statal, intern sau național, caută să identifice cauza unui eveniment internațional – în speță războiul din Ucraina – în procesele politice, economice și sociale care se desfășoară în interiorul statelor implicate în respectivul eveniment. Cercetătorii care au dezvoltat ulterior problematica nivelurilor de analiză au identificat mai multe tipuri de variabile independente (care pot activa separat):

a) Tipul de regim: democratic sau nedemocratic. Este cunoscut faptul că un sistem democratic este mai puțin predispus către conflict, iar deciziile, mai ales cele majore, presupun un lanț de comandă colectiv. Fără a intra prea mult în detalii, comparând regimurile politice din Ucraina și Federația Rusă, suntem cu toții de acord că regimul politic de la Kiev, în ciuda inconvenientelor și a unor derapaje, este democratic, chiar și prin simplu fapt că a permis schimbarea

¹ Despre Putin s-a spus că ar avea o boală incurabilă, că ar avea Parkinson, că nu ar fi în deplinătatea facultăților mentale.

² Kremlinul speculează cariera anterioară de actor a lui Volodimir Zelenski și îl descrie ca fiind un simpatizant al comunității LGBT, deși președintele ucrainean este căsătorit cu Olena din 2003, cu care are o fiică Oleksandra și un fiu Kirilo.

pașnică a puterii în urma alegerilor politice (Encyclopaedia Britannica, Maidan)¹. Spre deosebire, în Federația Rusă, chiar dacă oficial regimul politic declarat este democratic și periodic – conform constituției – au loc alegeri politice, Vladimir Putin este oficial președinte al statului din 31 decembrie 1999, cu excepția intervalului 2008-2012 în care puterea reală tot el a deținut-o². Federația Rusă a alunecat tot mai mult către un regim autoritar oligarhic, caracterizat prin modificări constituționale realizate în favoarea lui Vladimir Putin și prin înăbușirea violentă a opoziției politice (vezi cazurile Anna Politkovskaia, Boris Nemțov, Alexei Navalnii și mulți alții) (Novaia Gazeta, 2021). Prin sistemul politic, economic și cultural autarhic, Federația Rusă își trage rădăcinile mai degrabă din Rusia țaristă, decât din Uniunea Sovietică (Stanomir I., 2021).

b) Structura și activitățile economice: economie liberă de piață *versus* economie centralizată; tipul de producție internă; interese legate de accesul la materiile prime sau nevoia unor piețe de desfacere externă.

Și în acest caz sunt deosebiri între cele două state izvorâte până la urmă din strategiile diferite de dezvoltare. După mișcarea Euromaidan (începută în noiembrie 2013), Ucraina și-a exprimat clar intenția de a adera la UE și la NATO. În primul caz, Kievul a implementat din 2014 acorduri de asociere care i-au permis să apropie propria legislație de acquis comunitar (Cenușă D., 2022). În cazul NATO, tatonările Ucrainei au început încă din 2008, însă opțiunea clară a Kievului de a adera la această alianță militară a început din 2014, după anexarea Crimeii și începerea luptelor din estul țării cu separatiștii sprijiniți de Rusia (Dojan S., 2022, Ucraina, miza aderării la NATO). Opțiunea proeuropeană și proatlantică a Ucrainei are evident consecințe și în plan economic, fiindcă spațiul spre care tinde Kievul să se integreze este caracterizat printr-o economie de piață liberă, iar interesele politice și militare sunt indisolubil legate de cele economice.

În schimb, Federația Rusă a renunțat la adoptarea valorilor democratice occidentale după preluarea puterii de către Putin. Modelul politic autoritar oligarhic a permis Moscovei să-și folosească resursele economice – cu referire specială la gazele naturale și petrol – ca arme politice, într-o formă mai agresivă

¹ Simpatizanții Kremlinului pot invoca Euromaidanul drept contraargument, o manifestație de masă desfășurată în noiembrie 2013 ca protest față de anularea semnării unui larg acord de asociere cu Uniunea Europeană de către președintele legitim ales al Ucrainei Viktor Ianukovici, considerat a fi prorus de opinia publică. După câteva luni de la declanșarea protestului și după o încercare violentă de a-l înăbuși, în februarie 2014 Viktor Ianukovici a fugit din Ucraina în Rusia.

² A devenit președinte interimar al Rusiei la 31 decembrie 1999, după ce Boris Elțin și-a dat demisia. Primele două mandate s-au desfășurat între 2000-2008, Constituția Rusiei de atunci permițând pentru un candidat doar două mandate consecutive de 4 ani fiecare. Din aceste considerente, între 2008-2012 s-a produs o rocadă între Putin și Dmitri Medvedev, cei doi schimbându-și doar funcțiile (Putin prim-ministru iar Medvedev președinte), nu însă și puterea reală. Prin modificarea Constituției, Putin a redevenit președinte pentru un al treilea mandat mărit la 6 ani între 2012-2018, iar din martie 2018 își exercită cel de-al patrulea mandat.

împotriva unor țări considerate unilateral de către Putin ca intrând în propria sferă de influență (cazul Ucrainei, Republicii Moldova, Georgiei etc.) și mai subtil, ca amenințări potențiale, față de statele deja integrate în UE și NATO. Dar această politică a avut și are consecințe negative pentru administrația rusească: pe de o parte, țările șantajate caută să găsească alternative la resursele energetice rusești (ceea ce înseamnă privarea pe viitor a Moscovei de cele mai importante venituri obținute din comerțul exterior)¹; de cealaltă parte, Rusia a ajuns să fie un paradox economic – o țară bogată în resurse, cu o economie arhaică, înapoiată, datorită lipsei pieței libere și a controlul economicului de către politic.

Prin urmare, economia Federației Ruse se caracterizează în prezent printr-o lipsă a reformelor structurale, prin vulnerabilitatea ei în fața prețurilor materiilor prime energetice, prin predispoziția ei pentru fuga capitalurilor, un nivel ridicat al corupției și o aplicare defectuoasă a regulilor privind statul de drept. În ceea ce privește indicele libertății economice, în anul 2022 Rusia se afla pe neverosimila poziție 113 din 177 de țări analizate (2022 Index of Economic Freedom). De fapt, economia Rusiei, se plasa în rândul statelor care la majoritatea capitolelor „nu sunt libere”. Tot în 2020, Rusia avea un produs intern brut nominal de 1.483 miliarde dolari, ceea ce o situa pe locul 10 în rândul economiilor lumii. Comparativ, ca suprafață este cea mai mare țară la nivel mondial și a noua ca număr de locuitori (144 milioane) (Rudnițchi C., 2022).

De fapt, visul lui Putin de a reface Uniunea Sovietică de odinioară, însă pe tiparele naționalismului rusesc, au condus la crearea Uniunii Economice Eurasiatice (UEA), ca alternativă la UE. La 29 mai 2014, acordul de înființare era semnat de președinții Federației Ruse, Belarusului și Kazahstanului, cele trei state angajându-se să garanteze începând cu 1 ianuarie 2015 libera circulație a bunurilor, serviciilor, capitalului și a forței de muncă. UEA a fost imaginată sub forma unei integrări „cu mai multe viteze”, care presupunea construirea unui nucleu al integrării economice aprofundate compus din Rusia, Belarus și Kazahstan, în jurul cărui urma să fie încurajate sau *forțate* să adere și alte state (Racheru I., 2014). În ciuda avantajelor aderării sau presiunilor Moscovei, doar Armenia și Kârgâzstan li s-au mai adăugat, în prezent UEA fiind formată din 5 state. O serie de experți consideră că Ucraina a reprezentat pentru Moscova cea mai importantă miză în crearea UEA (Lukianov F., 2014), însă opțiunea euro-atlantică a Ucrainei a devenit un important obstacol pentru Putin în îndeplinirea acestui obiectiv, fiind prin urmare și o posibilă cauză a actualului conflict.

În condițiile în care UE a accelerat tranziția către o energie verde, Rusia risca pe termen mediu să-și piardă cea mai importantă armă – șantajul energetic, în tot ceea ce strategii ruși consideră a fi sfera de influență/control a Moscovei. Putin, care nu a abandonat niciodată gândirea caracteristică Războiului Rece, a

¹ La nivel global, UE are cele mai ambițioase planuri privind trecerea cât mai rapidă către energie verde, ceea ce implică rezolvarea dependenței actuale de resursele energetice ale Rusiei.

fost nevoit să ia acum în calcul și un alt inconvenient, și anume factorul timp, care lucra acum în defavoarea Rusiei. Nu trebuie să mire faptul că în prejma declanșării conflictului din Ucraina, președintele Rusiei și-a intensificat retorica discursului său privind presupusa agresiune și expansiune a NATO și UE către frontierele sale, ca potențial pericol, neluând nici un moment în discuție faptul că aderarea unui stat la cele două organizații este expresia propriei voințe, iar Rusia postcomunistă s-a dovedit a fi pentru statele vecine mai degrabă în agresor decât un partener (fapt ce le-a împins, de altfel, să ceară o asemenea aderare). Din perspectiva Rusiei, atacarea Ucrainei este justificabilă și inevitabilă; iar dacă tot este inevitabilă, mai bine acum decât mai târziu.

c) Resursele: de toate tipurile.

Miza războiului o constituie și resursele Ucrainei, aderarea Kievului la UE și NATO fiind văzută de Moscova, din perspectiva retoricii teoriei realiste a relațiilor internaționale, ca o înclinare și mai mult a balanței de putere în favoarea democrațiilor occidentale. Se pare că Ucraina ar deține aproximativ 5% din resursele minerale ale lumii, printre altele importante rezerve de mangan, minereu de fier, cărbune, titan, uraniu, grafit, mercur, sare de potasiu și aur. Blocarea de către Federația Rusă a comerțului exterior pe mare a Ucrainei a arătat lumii că importanța acestei țări este dată în primul rând de agricultură. Ucraina putea asigura, înainte de război, nevoile alimentare a 600 de milioane de oameni, la nivel european având cea mai vastă suprafață de teren arabil și una dintre cele mai fertile, fapt pentru care de aici plecau către întreaga lume mari cantități de cereale, porumb, cartofi și ulei de floarea soarelui (Ce resurse are Ucraina, 2022). Accesul ușor al Ucrainei la comerțul exterior prin porturile de la Marea Neagră, fără a mai tranzita teritoriul Federației Ruse, este un alt inconvenient luat în calcul de către Moscova.

d) Populația: omogenă sau fragmentată etnic, religios, cultural; coezivă sau nu din punct de vedere identitar.

Respectarea drepturilor minorităților naționale a constituit și constituie încă marea vulnerabilitate a Ucrainei, speculată evident în actualul conflict de Federația Rusă. De altfel, unul dintre motivele invocate de autoritățile Federației Ruse pentru invazia din Ucraina a fost „apărarea drepturilor rușilor de pretutindeni”. Acest pretext folosit de Moscova, care poate deveni o formulă de justificare pe mai departe a unor acțiuni similare, a îngrijorat Consiliul Europei (deși Federația Rusă nu mai face parte din martie 2022 din acest organism¹) (Dojan S., 2022, Ce reprezintă plecarea Rusiei din Consiliul Europei?).

¹ Suspendarea a fost urmată la câteva zile de decizia Rusiei de a se retrage din Consiliul Europei. Vezi Declarația din 11 martie 2022 a ministrului rus de externe Serghei Lavrov. Rusia era membră a Consiliului Europei din 1996. Cei 25 de ani de la aderarea sa au fost, însă, marcați de mai multe războaie cu alte state membre ale organizației și o lipsă de interes față de respectarea deciziilor Curtea Europeană a Drepturilor Omului (CEDO).

Declarația Comitetului consultativ, arondat Consiliului Europei, privind Convenția cadru pentru protecția minorităților naționale din 20 mai 2022 condamnă în termeni hotărâți agresiunea Rusiei contra Ucrainei și „deplânge faptul că autoritățile ruse folosesc drepturile minorităților ca pretext pentru invazie (...). Comitetul este foarte îngrijorat de faptul că războiul a exacerbât situația pentru relațiile inter-etnice, adâncind neîncrederea între cei care se identifică drept etnici ruși și majoritatea populației. Are un impact și asupra persoanelor care se identifică cu alte minorități naționale sau ca ucraineni, dar care folosesc limba rusă ca principal mijloc de comunicare” (Council of Europe, 2022, Statement).

În realitate, respectarea drepturilor minorităților și, în special, învățământul în limba maternă a îngrijorat și alți vecini ai Ucrainei, printre care se numără România și Ungaria. Un comunicat de presă oficial al Ministerului Afacerilor Externe a României atrăgea atenția Kievului, încă din februarie 2014, că Ucraina trebuie să mențină nivelul de protecție a drepturilor minorităților naționale pentru a rămâne ancorată în parcursul său european. Comunicatul survenea în contextul abrogării de către Parlamentul din Kiev, la 23 februarie 2014, a Legii Ucrainei privind principiile politicii de stat în domeniul lingvistic (MAE, 2014). Ulterior, tot pachetul de legi lingvistice, elaborate de autoritățile ucrainene după 2014 până în prezent, plecând de la acea Lege-cadru privind educația (din septembrie 2017), au fost percepute de minoritățile naționale din Ucraina – inclusiv de minoritatea română – ca fiind extrem de restrictive cu privire la accesul acestor minorități la limba maternă în sistemul de educație, mass-media, spațiul public etc¹.

Din punctul nostru de vedere, strategia de derusificare a Ucrainei adoptată de autoritățile de la Kiev prin impunerea forțată a limbii ucrainene în detrimentul limbilor materne a fost o eroare de strategie, întrucât, pe de o parte, a creat pretextul invaziei Ucrainei de către Federația Rusă, iar, de cealaltă parte, a permis păstrarea limbii ruse ca *lingua franca* pentru toate minoritățile de pe teritoriul ucrainean.

e) Caracteristicile societății: istorie, tradiții, valori relevante

Federația Rusă, mai ales media aservită Kremlinului, invocă des faptul că ucrainenii nu sunt o națiune aparte de cea rusă (velicorusă), iar ca argument afirmă că până la disoluția Uniunii Sovietice ucrainenii nici nu au avut un stat propriu. Afirmarea că ucrainenii și rușii ar fi „o singură națiune” este unul dintre cele mai vechi și mai adânc înrădăcinate mituri folosite împotriva Ucrainei. Deși au rădăcini comune, care datează din timpurile Rusiei Kievene (secolele al IX-lea – al XIII-lea), sunt suficiente argumente care să confirme că ucrainenii și rușii nu aparțin aceleiași națiuni. În ciuda unor perioade lungi de dominație străină,

¹ De exemplu, în aproape toate întâlnirile desfășurate între înalte oficialități ale statului român și ale celui ucrainean au fost discutate aspecte privind respectarea drepturilor minorității române din Ucraina.

Ucraina are în prezent o cultură și o identitate națională puternică și este o țară suverană. Noțiunea de „națiune rusească” fără frontiere politice este o construcție ideologică care datează din epoca imperială țaristă și a fost folosită ca instrument pentru a submina suveranitatea și identitatea națională ucraineană (dar și al altor națiuni din Rusia țaristă). După 2014, guvernul rus a recultivat acest mit, în încercarea de a-și justifica agresiunea militară împotriva Ucrainei. Totodată, pentru a promova ideea că Ucraina aparține „sferei de influență”¹ a Rusiei, autoritățile ruse și mass-media controlată de stat susțin frecvent că Ucraina nu este un stat „adevărat”, ceea ce reprezintă o altă mistificare a istoriei (Chatham House, 2021).

Contrar celor afirmate de propaganda Kremlinului, tot mai multe cercetări confirmă faptul că dintr-o perspectivă istorică și ucrainenii au adoptat, ca și alte popoare, conceptele de națiune, naționalism, ideal național, drept la autodeterminare, stăruință și suveranitate, chiar dacă contextul istoric nu le-a permis până în 1991 să se constituie într-un veritabil stat suveran. De exemplu, chiar și în perioada de vârf a Uniunii Sovietice, la nivelul anului 1975, unele rapoarte ale serviciilor secrete occidentale consemnau perpetuarea unor particularități etno-lingvistice ale ucrainenilor, pe care Blocul occidental le încadra ca manifestări ale naționalismului ucrainean (Central Intelligence Agency, 1975).

Dificultățile remarcate în folosirea celui de-al doilea nivel de analiză constau în numărul mare de variabile pe care un cercetător ar trebui să le ia în calcul în descifrarea cauzelor unui eveniment, ceea ce transformă orice analiză întreprinsă într-un studiu detaliat și laborios, precum și în imposibilitatea cuantificării efectelor fiecărei variabile în parte. Totodată, primele două nivele de analiză sunt considerate „inductive”, spre deosebire de cel de-al treilea nivel de analiză care are un rol „deductiv” (Apahideanu I., 2006, pp. 65-66).

(3) Al treilea nivel de analiză, cunoscut ca sistemic, internațional sau global, ia în calcul ca variabile independente: structura sistemului și dinamica acestuia (preponderent de către neorealiști), respectiv instituționalizarea sa (preponderent de instituționaliștii neoliberali). Sistemul internațional este caracterizat de structuri, reguli și principii care constrâng statele să se comporte pe plan internațional într-un anumit mod, indiferent de factorii care țin de indivizi (obiectul primului nivel de analiză) sau de specificul intern al fiecărui stat (obiectul celui de-al doilea nivel de analiză) (Apahideanu I., 2006, p. 66).

Potrivit acestui mod de analiză scopul comun al fiecărui stat este asigurarea securității, care poate fi înțeleasă ca apărare a valorilor și a intereselor, însă prin

¹ Noțiune folosită în trecut (îndeosebi în secolul al XX-lea), însă considerată a fi perimată în prezent, deoarece contravine dreptului internațional. În teorie, un stat suveran este liber să își stabilească singură calea, politicile și alianțele sale externe și de securitate, precum și participarea sa la organizațiile internaționale și la alianțele militare.

valori și interese actorii statali minori înțeleg independența și integritatea teritorială, iar puterile majore conservarea propriei poziții în sistemul internațional. Pentru adepții teoriei realiste – care folosesc ca variabile structura și dinamica sistemului – securitatea într-un sistem internațional anarhic se poate realiza prin balanța de putere, ce presupunea autoajutorarea (propriile resurse) și realizarea de alianțe flexibile și temporare (Ungureanu R.S., 2006, pp. 179-186). De cealaltă parte, adepții teoriei liberale a relațiilor internaționale considerau că variabila instituționalizarea sistemului internațional a exercitat un impact major, mai ales după prăbușirea comunismului și sfârșitul Războiului Rece, deoarece creșterea, fără precedent în istorie, a numărului și a rolului instituțiilor internaționale, a actorilor nonstatali (fie ei organizații inter sau nonguvernamentale), a convențiilor și al altor forme de reglementare internațională au avut rolul de a diminua anarhia de la nivelul sistemului internațional, de a modifica percepțiile și comportamentul statelor, în sensul impulsivității cooperării și, implicit, al scăderii stării de conflictualitate (Dârdală L.D., 2006, pp. 146-154).

Dintr-o asemenea perspectivă, războiul din Ucraina poate fi privit ca o reacție a Rusiei la unipolaritatea sistemului internațional, configurație stabilită după prăbușirea Uniunii Sovietice, care presupune existența unei singure puteri majore (Statele Unite). Unipolaritatea este încă considerată de mulți analiști ca fiind instabilă, chiar dacă Robert Gilpin a anticipat-o (Gilpin R., 1981), iar alți specialiști au încercat să explice posibilitatea existenței unei lumi unipolare (Ikenberry G.J., Mastanduno M., Wohlforth W.C., 2009, pp. 1-27; Krauthammer C., 1990-1991, pp. 23-33; Wohlforth W.C., 2011, pp.499-511).

Federația Rusă, pe lângă faptul că se consideră a fi succesoare a Uniunii Sovietice, continuă încă să gândească în paradigma teoriei realiste a relațiilor internaționale caracteristice Războiului Rece. În discursul ținut de președintele Vladimir Putin în 2007, în cadrul Conferinței de securitate de la München, acesta contesta unipolaritatea și hegemonia occidentală, condamnând extinderea postcomunistă spre est a NATO ca amenințare la adresa propriei securități (Putin V., 2007). Discursul pare premonitoriu, pentru parcursul ulterior al Federației Ruse: intervenția în Osetia de Nord și Abhazia (2008); Crimeea și Donbass (2014); invazia din Ucraina (2022) etc.

De asemenea, pentru adepții teoriei liberale a relațiilor internaționale, instituționalizarea sistemului internațional ca mijloc de a reglementa comportamentul Federației Ruse și a evita declanșarea conflictelor deschise nu se poate aplica, atât timp cât factorii de decizie de la Moscova gândesc încă relațiile internaționale în „sfere de influență”, iar tratatele, convențiile sau alte acorduri internaționale nu au fost respectate decât atât timp cât ele au servit intereselor Moscovei. Prin anexarea peninsulei Crimeea și prin comiterea de acte de agresiune armată împotriva Ucrainei, Rusia, care se numără printre membrii

permanenți ai Consiliului de Securitate al ONU, a încălcat cel puțin 12 tratate internaționale și bilaterale, printre care Carta ONU (1945), Actul final de la Helsinki (1975) și Carta de la Paris pentru o Nouă Europă (1990), ultima garantând egalitatea suverană și integritatea teritorială a statelor, inviolabilitatea frontierelor, abținerea de la amenințarea sau utilizarea forței și libertatea statelor de a alege sau de a-și schimba propriile acorduri de securitate (Comisia Europeană. Reprezentanța în România, 2022).

Și acest al treilea nivel de analiză este criticat ca fiind prea general în a oferi explicații pertinente cauzelor declanșării unui conflict. Folosind ca studiu de caz războiul actual din Ucraina, putem sesiza că nivelurile de analiză nu se exclud reciproc. Dimpotrivă, recunoaștem complementaritatea aplicării lor. În lumina celor trei nivele de analiză, o explicație pertinentă a războiului din Ucraina ar fi cauzată de: instabilitatea configurației unipolare și dorința reafirmării Rusiei ca mare putere (nivelul trei de analiză); regimul autoritar oligarhic din Federația Rusă care invocând pretexte ideologice (presupusul fascism al ucrainenilor) urmărește atingerea unor interese politice, economice și controlul resurselor Ucrainei (nivelul doi de analiză); rolul personalității lui Vladimir Putin, Volodimir Zelenski și al altor decidenți politici (primul nivel de analiză).

Referințe bibliografice:

1. 2022 Index of Economic Freedom.
<https://www.heritage.org/index/ranking>.
2. Apahideanu, I. (2006). Problema nivelurilor de analiză în relațiile internaționale. In Miroiu, A., Ungureanu R.S. (Ed.), *Manual de relații internaționale*. Iași: Polirom, pp. 61-70.
3. Arutunyan, A. (2014). *Țarul Putin. Din interiorul cultului puterii în Rusia*. București: Meteor Press.
4. Belkovski, S. (2014). *Putin. Biografia interzisă*. București: Corint.
5. Belton, C. (2022). *Oamenii lui Putin*. Chișinău: Litera.
6. Bessner, D., Guilhot, N. (2015). How Realism Waltzed Off: Liberalism and Decisionmaking in Kenneth Waltz's Neorealism. In *International Security*, Vol. 40, No. 2, pp. 87–118.
7. Ce resurse are Ucraina. O mare parte se află în zone afectate de război (2022, May 11). <https://cursdeguvernare.ro/ce-resurse-are-ucraina.html>.
8. Central Intelligence Agency (1975, August 1). Nationalism in Soviet Ukraine 1975.
<https://archive.org/details/CIA-RDP86T00608R000600170005-4>.
9. Cenușă, D. (2022, June 29). Candidatura de aderare la UE: Diferențe interne și geopolitice dintre Ucraina și Moldova.
<https://www.contributors.ro/candidatura-de-aderare-la-ue-diferente-interne-si-geopolitice-dintre-ucraina-si-moldova/>.

10. Chatham House (2021, May 13). Myths and misconceptions in the debate on Russia. How they affect Western policy, and what can be done. <https://www.chathamhouse.org/2021/05/myths-and-misconceptions-debate-russia/myth-11-peoples-ukraine-belarus-and-russia-are-one>.
11. Comisia Europeană. Reprezentanța în România (2022, February 1). Dezinformarea despre conflictul actual dintre Rusia și Ucraina – șapte mituri demontate. https://romania.representation.ec.europa.eu/news/dezinformarea-despre-conflictul-actual-dintre-rusia-si-ucraina-sapte-mituri-demontate-euvsdinfo-2022-02-01_ro.
12. Council of Europe (2022, May 20). Statement of the Advisory Committee on the Framework Convention for the Protection of National Minorities on the Russian aggression against Ukraine. <https://rm.coe.int/acfc-statement-on-the-russian-aggression-against-ukraine-2022-05-20/1680a69959>.
13. Dârdală, L.D. (2006). Neoliberalismul. In Miroiu, A., Ungureanu R.S. (Ed.), *Manual de relații internaționale*. Iași: Polirom, pp. 139-154.
14. Dojan, S. (2022, February 17). Ucraina, miza aderării la NATO și alternativele la fel de anevoioase. <https://romania.europalibera.org/a/ucraina-nato-renuntare-rusia/31706866.html>.
15. Dojan, S. (2022, March 11). Ce reprezintă plecarea Rusiei din Consiliul Europei? Istoria unui membru problemă. <https://romania.europalibera.org/a/rusia-consiliul-europei-cedodrepturi/31748635.html>
16. Encyclopaedia Britannica. Mișcarea de protest Maidan. <https://www.britannica.com/place/Ukraine/The-Maidan-protest-movement>.
17. Galeotti, M. (2021). *Hai să vorbim despre Putin!*. București: Humanitas.
18. Gilpin, R. (1981). *War and Change in World Politics*. Cambridge University Press.
19. Ignatenko, T.B. (2022). *Actorii invaziei din Ucraina. De la Zelenski la Zolotov, via Putin*. București: Neverland.
20. Ikenberry, G.J., Mastanduno, M., Wohlforth, W.C. (2009, January). Unipolarity, State Behavior, and Systemic Consequences. In *World Politics*, Vol. 61, No. 1, pp. 1–27.
21. Krauthammer, C. (1990-1991). The Unipolar Moment. In *Foreign Affairs*, Vol. 70, No. 1 (America and the World 1990/91), pp. 23-33.
22. Lukianov, F. (2014). "Building Eurasia and defining Russia". In Liik, K. (Ed.), *Russia's Pivot to Eurasia*. London: European Council on Foreign Relations, pp. 18-25.

23. MAE (2014, February 24). Ucraina trebuie să mențină nivelul de protecție a drepturilor minorităților naționale pentru a rămâne ancorată în parcursul său european. <https://www.mae.ro/node/25011>.
24. Novaia Gazeta, le journal russe qui lutte malgré menaces et attaques (2021, March 28). <https://www.france24.com/fr/info-en-continu/20210328-nova%C3%AFa-gazeta-le-journal-russe-qui-lutte-malgr%C3%A9-menaces-et-attaques>.
25. Politkovskaia, A. (2008). *Rusia lui Putin*, București: Meteor Press.
26. Putin, V. (2007, February 10). Speech and the Following Discussion at the Munich Conference on Security Policy. <http://en.kremlin.ru/events/president/transcripts/24034>.
27. Racheru, I. (2014, August). Uniunea Eurasiatică – proiectul pentru „integrarea integrărilor”. De ce sfera de influență a Rusiei este încă atractivă pentru spațiul ex-sovietic?. In *Policy Paper*, No. 13, pp. 1-17.
28. Roxburgh, A. (2014). *Vladimir Putin, un țar în căutarea unui nou imperiu*. Chișinău: Litera.
29. Rudnițchi, C. (2022, March 08). Rusia, o țară mare, bogată în resurse, cu o economie din alt secol. <https://www.rfi.ro/economie-143237-rusia-tara-mare-bogata-resurse-economie-secol>.
30. Service, R. (2020). *Iarna la Kremlin. Rusia și a doua venire a lui Vladimir Putin*. Iași: Polirom.
31. Singer, J.D. (1961, October). The Level-of-Analysis Problem in International Relations. In *The International System: Theoretical Essays*, Vol. 14, No. 1, pp. 77-92.
32. Stanomir, I. (2021, May 3). Rusia lui Putin și mantia imperială a barbariei. <https://www.contributors.ro/rusia-lui-putin-si-mantia-imperiala-a-barbariei/>.
33. Thom, F. (2020). *Putin și putinismul*. București: Humanitas.
34. Ungureanu, R.S. (2006). Concepțutul de „securitate”. In Miroiu, A., Ungureanu R.S. (Ed.), *Manual de relații internaționale*. Iași: Polirom, pp. 179-186.
35. Waltz, K.N. (1959). *Man, the State, and War: A Theoretical Analysis*. New York: Columbia University Press.
36. Waltz, K.N. (2001). *Omul, statul și războiul - O analiză teoretică*. Iași: Institutul European.
37. Wohlforth, W.C. (2011, December). Gilpinian Realism and International Relations. In *International Relations*, Vol. 25, No. 4, pp. 499 –511.

**RUSSIAN-UKRAINIAN WAR: THE WAY HOW THE "GRAY WAR"
IN THE EAST OF UKRAINE TURNED INTO A LARGE-SCALE
"BLACK" ONE**

**RĂZBOIUL RUSO-UCRAINEAN: MODALITATEA ÎN CARE
„RĂZBOIUL GRI” DIN ESTUL UCRAINEI S-A TRANSFORMAT
ÎNTR-UNUL „NEGRU”, DE AMPLOARE**

DOI: 10.5281/zenodo.7197559

UDC: 94(470+477)

Irina GRIDINA

Mariupol State University, Ukraine

E-mail: i.gridina@mdu.in.ua

ORCID: 0000-0002-3398-7708

Maxim BULYK

Mariupol State University, Ukraine

E-mail: m.bulyk@mdu.in.ua

ORCID: 0000-0002-4702-9674

Rezumat: După venirea lui Putin la putere, războiul hibrid împotriva Ucrainei a căpătat un pronunțat caracter existențial, întrucât poporul ucrainean a dat dovadă de independență în luarea deciziilor politice, în ciuda tuturor forțelor și mijloacelor impuse de „frația” totalitară rusă. În 2014, ca urmare a ocupării Crimeei și a anumitor teritorii ale regiunilor Donețk și Lugansk, agresiunea hibridă împotriva Ucrainei a fost de obicei luată în considerare în conceptele „războiului gri”. Ținând cont de natura convențională a acțiunilor autorităților ruse din Ucraina, autorii articolului operează cu conceptul de „război gri” și „zona gri” reală și condiționată creată artificial în Donbass ca instrument a unui război hibrid împotriva întregii Ucraine. Folosind factorul măsurilor de carantină în legătură cu pandemia de Covid-19, teritoriile ocupate temporar au fost izolate intenționat (fizic și psihic) de Ucraina liberă, ceea ce a făcut posibilă pregătirea „zonei cenușii” cu impunitate ca trambulină și pretext pentru o invazie pe scară largă a Ucrainei la 24 februarie 2022. Practicile, metodele și instrumentele pe care autoritățile ruse de ocupație le folosesc în teritoriile ucrainene ocupate după 24 februarie: pașaportizarea forțată, rusificarea, pregătirile pentru organizarea „referendumurilor” au fost testate în „zona gri”, care face actual studiul proceselor care au avut loc acolo în general, și nemijlocit înainte de izbucnirea unui război de amploare, pentru a învăța lecțiile și a le contracara.

Cuvinte cheie: război ruso-ucrainean, război hibrid, zonă gri, război gri, agresiune rusă, teritorii ale Ucrainei ocupate temporar

Abstract: After Putin came to power, the hybrid war against Ukraine acquired a

pronounced existential character, as the Ukrainian people demonstrated independence in making political decisions, in spite of all forces and means imposed by the totalitarian Russian "brotherhood". In 2014, as a result of the occupation of Crimea and certain territories of the Donetsk and Luhansk regions, hybrid aggression against Ukraine was usually considered in the concepts of the gray zone conflict. Taking into account the conventional nature of the actions of the Russian authorities in the East of Ukraine, the authors of the article operate with the concept of "gray war" and the artificially created real and conditional "gray zone" in the Donbass as an instrument of a hybrid war against the whole Ukraine. Using the factor of quarantine measures in connection with the Covid-19 Pandemic, the temporarily occupied territories were purposefully isolated (physically and mentally) from free Ukraine, which made it possible to prepare the "gray zone" with impunity as a springboard and pretext for a large-scale invasion of Ukraine on February 24, 2022. The practices, methods and tools that the Russian occupation authorities use in the Ukrainian territories occupied after February 24: forced passportization, russification, preparations for holding "referendums" were tested in the "gray zone", which actualizes the study of the processes that took place there in general, and just before the outbreak of a large-scale war, in order to learn lessons and counter them.

Key words: *Russian-Ukrainian war, hybrid war, gray zone, gray war, Russian aggression, temporarily occupied territories of Ukraine*

Summary

The escalation of the gray zone conflict into a high-order war, according to Western experts, is an indication of the weakness of the Kremlin authorities in terms of the inability to control conflicts of this kind. At the same time, the unleashing of a large-scale war against Ukraine now poses a threat to the existence of not only our country, but also tends to develop into a global nuclear confrontation. The strategic miscalculations of Putin's government are still poorly predictable and contradictory prospects. The results of tactical actions - drawing Ukraine into a "gray war", creating a real and conditional gray zone as an instrument of a hybrid war and a springboard (physical and mental) for further large-scale aggression are already well-established practices of Russian imperial policy. Such tactics are, for empires in general, and for Putin's Russia in particular, a survival strategy. Ukraine in this case is a resource of viability for Russia. The exhaustibility of this resource, as happened with the gray zone in the East of Ukraine, is a real threat not only to the neighbors - the countries of Eastern Europe, but also to the entire democratic world as a whole. The authors of the article implicitly believe in the VICTORY of Ukraine, which has already won this war at an existential level, they believe in the strength of the liberal values of the collective West. Glory to Ukraine! Glory to the heroes!

Introduction

During an official visit to Africa in early August 2022 to promote a new

US strategy - countering the influence of China and Russia on the continent, US Secretary of State Anthony Blinken said: "If we allow a big country to bully a smaller one, to simply invade it and take its territory, then it's going to be open season, not just in Europe but around the world". The invasion of the Russian Federation into Ukraine is not only an aggression against another country, it is an aggression against the transition and the fundamental principles of the international system (Blinken says allowing Russia to bully Ukraine would mean 'open season' worldwide, 2022).

"If we allow a big country to bully a smaller one, to simply invade it and take its territory, then it's going to be open season, not just in Europe but around the world," Blinken said.

Blinken said the United States felt it was important to stand up to Russia because its aggression against Ukraine threatened the foundational principles of the international system.

Very accurate and powerful, however, according to the authors, a somewhat belated statement. Russia's "hunting season" for Ukraine was actually opened from the moment it declared its independence. After Putin came to power, the "hunting" acquired a pronounced existential character, as the Ukrainian people over and over again demonstrated independence in making political decisions, despite the totalitarian Russian "brotherhood" imposed by all means and forces. Timothy Snyder, in his speech at the Kyiv Security Forum in May 2022, called Putin's rejection of not just abstract democratic values as one of the main reasons for the Russian-Ukrainian war, namely those to which, despite all attempts to eliminate them, Ukraine remained loyal: "This war is being fought is that Ukraine is a democracy. Ukraine has that kind of unpredictable political system which throws up unpredictable combinations, unpredictable leaders. It's that unpredictability, it's that inability to know what's going to come next that I think is so intolerable for Mr. Putin and for this kind of Russian regime" (Dr. Timothy Snyder: Why the Ukrainian Victory is Important for the World?, 2022).

«One reason this war is being fought is that Ukraine is a democracy. Ukraine has that kind of unpredictable political system which throws up unpredictable combinations, unpredictable leaders. It's that unpredictability, it's that inability to know what's going to come next that I think is so intolerable for Mr. Putin and for this kind of Russian regime» (Dr. Timothy Snyder: Why the Ukrainian Victory is Important for the World?, 2022).

It was this existential fear of the dictator before the actual, and not fake, democracy in a state declared by Putin to be failed, the occupation of Crimea and certain territories of the Donetsk and Lugansk regions in 2014, that turned the "hunting season" in Ukraine into an undeclared "gray war". The "gray zone" war, or "grey war" (Bulyk, M. & Gridina, I., 2019) as defined by the authors of this article, lasted eight years, during which Russia had various practices of "hunting"

for democratic states represented by Ukraine, especially in the occupied territories. The “grey war” enabled the Russian leadership not only to seize part of the territory of a sovereign state, to occupy its most strategic regions – Crimea and Donbass, but also to create a “gray zone” of silence and information manipulations around Ukraine intended primarily for the international community. Years of statements of “deep concern” by world organizations, leading states that form the backbone of the system of collective international security, have created a comfortable zone of impunity for the aggressor, making him more and more arrogant and cynical. History knows no subjunctive moods, but now almost all citizens of Ukraine, including residents of the occupied territories of the Donetsk and Lugansk regions, who succumbed to the promises of the delights of the “russkiy mir”, understand and declare: there would be no Crimea, there would be no Donbass, there would be no Crimea and Donbass, there would be no large-scale war in the heart of Europe with a real threat to develop into a global nuclear one.

At the same time, we must pay tribute to those states of Europe that know firsthand about the “fraternal embrace” of the Russian empire/USSR. The countries of Eastern Europe, their political leaders have become the most zealous defenders and lobbyists of Ukraine's interests since 2014, realizing what a real threat to them could and is a war in the gray zone against Ukraine. A worthy place among these political leaders was taken by the President of Moldova, Maia Sandu, solving the difficult task of preserving a young democracy in her state, fighting corruption, modernizing the economy, reorienting it to the European Union, and not to Russia, having at hand a time bomb - Transnistria, and helping Ukraine by taking in numerous Ukrainian refugees.

Now everyone is wondering why Russia launched a large-scale invasion, and did not wage an eight-year gray zone war or “gray war (Gannon, J. A. et al., 2022). In our opinion, it is difficult to seek a rational explanation for the actions of a country where political decisions are made by a single person who is far from an adequate perception of reality. As mentioned above, for Putin, the war with Ukraine lies in the existential plane of his ideas about the international order, led by the revived USSR, but also within the borders of the former Russian empire. Therefore, independent states, which at one time or another of their history were an integral part of them, are permanently at risk, as Western politicians and experts constantly declare (Cohen, R. S. & Radin A., 2019). Anything can be a reason for aggression: from an independent historical narrative that does not coincide with Putin's historical exercises to the oppression of Russian speakers, from accusations of creating ethnically selective biological weapons, to “saving Slavic brothers from Nazi Ukrainian forces” supported by Western states. The sheer absurdity of the ever-changing accusations once again proves that the militant existence of the Kremlin leaders is difficult to predict, and any other state

could take the place of Ukraine. Therefore, now, according to the authors, the following is relevant: firstly, all-round support for Ukraine in all areas - military, political, economic, diplomatic, since the war is not only for the independence of an individual state, but for the future of democratic civilization and civilization as a whole; exposing and preventing a "gray war" in relation to other states, which Russia considers a zone of its influence and can make a springboard for subsequent invasions (in this regard, the occupied territories, for example, Transnistria, can pose a danger) (Dr. Timothy Snyder: Why the Ukrainian Victory is Important for the World?, 2022).

To do this, it is necessary to carefully monitor, record and analyze the events that preceded the transformation of the "gray zone" / "grey war" war into "high order military actions" - a large-scale invasion. As the sad experience of the new stage of the Russian-Ukrainian war shows, the kremlin authorities are not particularly distinguished by their diversity in methods, but are actively using already proven practices in the territories of Donetsk and Luhansk regions occupied since 2014: upcoming referendums in Kherson and Zaporozhye regions, issuance of Russian passports in the territories seized after February 24, opening of fake universities (Mariupol), etc. The authors of this article, in continuation of their previous research on the problem of the "gray war" (Bulyk, M. & Gridina, I., 2019; Грідина, М. & Булик, М., 2019), propose to analyze the events immediately preceding the large-scale Russian invasion of Ukraine on February 24, 2022, in order to try to identify various methods (or even triggers) in its preparation and implementation with the purpose of possible prevention and confrontation.

Theory and methods

Despite the fact that the Russian-Ukrainian war on February 24 turned from a "gray" war into a large-scale "black war", or, as it is called in the expert community, a "war of a high order", the authors use the concept of "gray zone war" or "gray war". This is justified, on the one hand, by the purpose of this review - an analysis of the events preceding the large-scale invasion, which actually became the apogee of the "gray war", and on the other hand, the "black" war with its traditional methods not only did not exclude, but, according to the authors, strengthened gray methods. But given that they remain, as it were, in the shadows - the twilight of traditional warfare methods, they pose no less of a threat than conventional methods.

The concept of a "gray zone" conflict after 2014 attracted considerable attention not only of the researchers (Elkus, A., 2015; Mazarr M. J., 2015; Votel, J. L, Cleveland, Ch. T., Connett, Ch. T. & Irwin, W., 2016); Cohen, R. S. & Radin A. (2019), but also from the interested politicians, including the US government as a customer of strategic research (Connable, B et al., 2020). Summarizing the

various definitions of the real conflict of the "gray zone", applied by researchers as to the creeping expansionism of China in the South China Sea, sabotage and proxy wars of Iran in the Middle East, Russia in Eastern Europe, the authors updated it in relation to the events in Ukraine (and world) after 2014 (Brands, H., 2016).

Experts and politicians interpreted the conflicts of the "grey zone" as a kind of outlet to prevent the tension between their subjects from turning into a high-order war. Hal Brands and Mazarr believe that nuclear deterrence between great powers helps push violent challenges into a "gray zone", while global economic interdependence makes it less likely that even key revisionist powers will pursue their geopolitical goals through open interstate warfare (Brands, H., 2016). At the same time, the authors also appeal to the forces of the liberal international order - "strict international norms against direct aggression and territorial conquest, which, through various tools - from moral condemnation, economic sanctions to the potential for a military response, are obliged to restrain these states from gross violation of these norms" (Brands, H., 2016). As it turned out, neither global economic dependence, nor moral condemnation, nor military potential can serve as a deterrent from the escalation of a gray zone conflict into a high-order war if: 1) draw conclusions and forecasts based on the rational motivations of a revisionist state; 2) to underestimate the dangers of the conflict spreading in the "grey zone" far beyond the object/objects of aggression, which happened in the case of Ukraine. Hal Brands, analyzing the weaknesses of the international order in the event of a gray zone conflict, very precisely defined this process - "biting off at the edges", which can lead to erosion of key norms and the destruction of stable pillars of the world order (Brands, H., 2016). Ultimately, that is what happened. The well-known researcher of this problem, Raphael S. Cohen, Director of the RAND Project AIR FORCE Strategy and Doctrine, among the reasons for Russia's exit from the conflict of the "gray zone" to the level of large-scale aggression, names the weakness of Russians to wage a modern political war: "The very fact that Russia felt the need to resort to overt, large-scale conventional force in Ukraine—despite years of operating there in the gray zone—demonstrates that at least in Russian President Vladimir Putin's mind, these ambiguous uses of force in Ukraine failed to achieve their desired ends. And if Russian gray zone activity could not achieve success in Ukraine, despite the two states' common histories and cultures, one wonders how well it could succeed elsewhere. What's more, Russia's ability to conduct gray zone operations has surely suffered and will suffer in the years to come" (Cohen, R. S., 2022).

The very fact that Russia felt the need to resort to overt, large-scale conventional force in Ukraine—despite years of operating there in the gray zone—demonstrates that at least in Russian President Vladimir Putin's mind, these ambiguous uses of force in Ukraine failed to achieve their desired ends.

And if Russian gray zone activity could not achieve success in Ukraine, despite the two states' common histories and cultures, one wonders how well it could succeed elsewhere. What's more, Russia's ability to conduct gray zone operations has surely suffered and will suffer in the years to come (Cohen, R. S., 2022).

The last statement of the respected Rafael S. Cohen looks quite optimistic from a strategic perspective, but, unfortunately, this will not help Ukraine effectively defend itself at the moment. Yes, and, as mentioned above, the kremlin leadership knows how to combine the methods of waging a traditional war with a "grey war", reclassifying the "gray war" as a cover for a "black war", throwing in an incredible amount of false information for the purpose of disinformation, manipulation, intimidation and blackmail, spudding international organizations (Amnesty, OSCE), individual states, their political leaders. RAND experts Christopher Paul, Miriam Matthews characterize the modern russian propaganda model as a "fire hose of lies" due to two of its distinguishing features: a large number of channels and messages and a shameless willingness to spread partial truth or outright fiction (Christopher, P. & Matthews, M., 2016). Angry Facebook post by Professor Robert van Voren of Soviet and Post-Soviet Studies at Vytautas Magnus University is the best evidence of the effectiveness of the methods of the "gray war" of russians against the backdrop of the "black" one: "For two days I was engaged in a Dutch discussion on the war in Ukraine. I am exhausted and distressed. I did not realize how successful Russian propaganda had been - defaitism, pacifism and absence of understanding how serious the current situation is. Very similar to the pre WW2 period. This is so scary I will have difficulty sleeping. Europe is heading for disaster unless a miracle happens. We have learned nothing» (Robert van Voren, 2022).

At present, it is too early and impossible to talk about any forecasts about the terms and conditions for the end of the Russian-Ukrainian war (the authors are unconditionally confident in the victory of Ukraine, since this is the only way to end this war), as well as to conduct fundamental research (and we are sure that there will be hundreds and thousands of them). Therefore, this review is "overturned" into the recent past and limited to the events that took place in the so-called real "gray zone" - the occupied territories of Donetsk and Lugansk regions. The puppet collaborationist regimes created here by the kremlin leadership, recognized on February 21, 2022 as "independent states of DNR-LNR" and the "gray war" policy pursued here, became first a tool, and then a pretext for committing an act of large-scale russian military aggression against Ukraine, an invasion of russian troops under the false cover of "protection" of the puppet "DNR-LNR" in order to seize Ukrainian territory by force and establish occupation control.

Considering that the authors are direct participants in the events that survived the occupation (Donetsk, Mariupol), invasion and hostilities, extreme

evacuation (Mariupol), being in the status of refugees, we consider it appropriate to indicate our research position. We are aware of the degree of influence of the subjective factor on the presentation of facts and their analysis, striving for the highest degree of objectivity, as researchers. Being ardent patriots of Ukraine, the authors defend the national interests of their country, which is fighting an aggressor who violated all norms of international law, sharing the liberal paradigm and democratic values.

The main method of this analysis is observation (including engaged one), work and analysis of documents, media, including in the occupied territories, methods of expert analysis.

Results: How “gray” turned into “black” one

On February 24, 2022, a large-scale invasion of the Russian army began a new stage in the Russian-Ukrainian war. This is a people's war for the independence and sovereignty of Ukraine, which has been going on since 2014. It is also a war for a civilizational choice in the broadest sense: Ukraine defends its belonging to European civilization and at the same time defends those fundamental values, rights and freedoms that underlie the Western world. Nuclear blackmail by the aggressor state (direct threats to use nuclear weapons, mining and shelling of the Zaporozhye nuclear power plant without exaggeration and literally turns this confrontation into a war for the future (Попович, Т., 2022).

The authors of this article, being actually insiders of all events since 2014, who experienced the events of both occupation (Donetsk) and liberation (Mariupol) until February 24, 2022, were far from illusions about Russia's aggressive plans, including studying and analyzing the situation on temporarily occupied territories of Donetsk and Luhansk regions – the main instruments of Russia's hybrid war against Ukraine. But we could not, and most likely did not want to, imagine even the remote scale of Russian military aggression. Therefore, in this part of our review, we will describe and analyze the events in the occupied territories of Donetsk and Luhansk regions - the “real gray zone” that prepared and created the pretext for a large-scale Russian invasion.

Until February 24, 2022, the real “gray zone” of the conflict in Donbas as an instrument of a hybrid war against Ukraine was a territory that was not under the control of Ukraine, but was not actually and formally captured following the example of Crimea. Its framework was outlined by Decree of the President of Ukraine 32/2019 as of February 7, 2019 (УКАЗ ПРЕЗИДЕНТА УКРАЇНИ №32/2019 «Про межі та перелік районів, міст, селищ і сіл, частин їх територій, тимчасово окупованих у Донецькій та Луганській областях», 2019) and in the national legal field were qualified as temporarily occupied territories with a total area of 16,439 thousand square kilometers with the two

largest regional centers Donetsk and Lugansk, on which, according to data in 2017, about 3823 thousand people lived (Демографія ОРДЛО) (approximately half of the territory of Moldova and almost all of its population). But in fact, the actual "gray zone" went far beyond the officially outlined boundaries - the settlements that ended up on the line of demarcation of the "gray war" were left without authorities, without police, without social security, without work, existing at the expense of subsistence farming and petty smuggling from the territory of free Ukraine. In the "gray zone" of both the occupied and formally controlled territories of Ukraine, the population was forced to survive in the limited conditions of everyday life: security, health, rights, which launched mass syndromes of passivity, "delayed life", Stockholm syndrome. The survival strategy of the "gray zone" has no future in the socio-economic and demographic perspectives, which, however, does not make it safe - "it will resolve itself." With a tendency to subjectivization (consequences turn into causes), the "gray zone" is extremely dangerous in terms of the area of spread, virality. As the current practice of the "black war" shows, this is most clearly manifested in the neglect of traditional laws and norms, such as the value of life and property, the erosion of identity, the leveling of the individual. It was precisely such processes that Russia's occupation policy in the gray zone in Donbas was aimed at, and it is precisely such express practices that are now being implemented in the territories occupied since February 2022, the area of which has almost tripled after the invasion («Про внесення змін до наказу Міністерства з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України від 25 квітня 2022 року» Наказ № 188 від 17.08.2022. Міністерства з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України, 2022).

After the new team of President Zelensky came to power in 1919, who won the election largely due to promises to "stop the war," hopes for its minimization did not come true. The "simple decisions" of the new government, such as "simply stop shooting" or "see the world in Putin's eyes" turned out to be in vain. Urgent measures to stabilize the situation in the conflict zone following the results of the negotiations (on the eve of 2020, a personal meeting between Zelensky and Putin took place in Paris) were partially implemented and in violation of the established deadlines. The agreements on the establishment of a regime of silence ("stop shooting") were implemented only after seven months and were observed nominally, while other key urgent measures were the release of prisoners on the "everyone for everyone" principle, unhindered access to them by international organizations, unrestricted access by the OSCE Special Monitoring Mission throughout the territory not controlled by Ukraine remained unfulfilled. The blocking of the negotiation process in the format of the Normandy Four and the work of the Trilateral Contact Group, the Kremlin's rhetoric and practical steps to strengthen control over the occupied territories and

isolate them from Ukraine have become another evidence that the kremlin is using negotiations for the sake of negotiations, continuing the tactics of the “gray war”. And the buildup of russian ground, air and sea military forces on the territory of the Crimean peninsula, the development of offensive actions during numerous exercises (landing, seizure of bridgeheads), the expansion of the presence of russian security forces in Belarus after attempts by the local opposition and the international democratic community to invalidate the results of the presidential elections, even then gave grounds for conclusions about the preparation of the russian bridgehead for a possible invasion (Ukraine 2019-2020: broad opportunities, contradictory results (assessments), 2020).

Since March 2020, to strengthen control over the occupied territories, the russian authorities have used quarantine measures due to the Covid-19 coronavirus epidemic, which has turned into another instrument of hybrid warfare and has significantly affected the conflict in eastern Ukraine. Before the introduction of quarantine restrictions, five official checkpoints operated on a permanent basis on the demarcation line with the temporarily occupied territories of Donetsk and Lugansk regions, which was crossed by 1 to 2 million citizens from both sides per month (Ukraine Checkpoints people’s monthly crossing, 2021). Using the “threat of infection” with Covid-19 as a pretext, the occupation administrations unilaterally closed entry/exit checkpoints (EEC), leaving nominally one each in Donetsk (Elenovka) and Lugansk (Stanytsia Luhanska) regions. In order to cross the line of contact at these points, residents of the temporarily occupied territories had to have a special pass, which was issued by the occupation administration according to special lists, which were virtually impossible to get into (Приседьська, В., 2021). Since March 2020, the number of crossings on the line of contact by civilians has decreased by more than 90% (OSCE Topical Report. Crossing Points Along the Line of Contact: Challenges Civilians Face When Crossing (November 1, 2019 – November 15, 2020), 2020).

Thus, if the hostilities directly affected a limited number of people (combatants, residents of the frontline territories), then the closure of the checkpoints under the pretext of combating Covid-19 affected almost all residents of the region, both in the controlled and temporarily occupied territories. More than a million people of the region were deprived of the right to free movement, which in fact led to family breaks, loss of work or place of study, loss of business communications and resources, deprivation of the opportunity to receive social benefits, termination of various kinds of contacts, so important for maintaining the integrity of the state of Ukraine. Fulfilling the task of preventing the inhabitants of the occupied region from "voting on their feet", the russian authorities, through the hands of the occupation administration, isolated the inhabitants of the occupied territories from free Ukraine.

This isolation purposefully created an increased demand for canalization of

ties with Russia. The “covid instruments” of the hybrid war spurred residents of the occupied territories to illegally obtain Russian citizenship (Свыше 720 тысяч жителей республик Донбасса получили гражданство РФ в упрощенном порядке, 2022). This has especially affected the youth. On the eve of the introductory campaign, the occupying authorities restricted the exit of children over 14 years of age who did not have (and after seven years of war could not have) a passport of a citizen of Ukraine. In fact, the only way to enter and exit the territory controlled by Ukraine for children who have reached the age of 14, but did not have time to obtain a passport of a citizen of Ukraine, was the execution of a document of the russian sample. Thus, the illegal military formations of the occupying country not only nullified the right of children to education in educational institutions of Ukraine, but raised a whole generation of citizens physically and mentally cut off from Ukraine (Окупанти не випускають з «ДНР» дітей, які їдуть в Україну – Денісова, 2021).

Given the critical economic situation in the occupied territories, aggravated by the pandemic, the opportunity to find a job in Russia has become virtually uncontested. The existing practices of survival - small business, trade, passenger transportation, tied for the most part with the territories controlled by Ukraine, were also forced to reorient themselves towards Russia.

Compulsory voluntary passportization and, as a result, participation in russian elections, permission to supply goods from the occupied territories to the russian market, the transfer of the entire educational space to russian educational programs actually completed the isolation of the occupied territories of Donetsk and Luhansk regions, preparing for the so-called "recognition" by the russian federation (Грідіна, І., 2019).

On February 21, 2022. Putin signed decrees recognizing the so-called “Donetsk People’s Republic” (“DNR”) and “Luhansk People’s Republic” (“LNR”), which was another tool for turning the “gray war” into a “black war”: decrees “on recognition”, as well as urgently signed "treaties of friendship, cooperation and mutual assistance" stipulated that the russian armed forces would fulfill the calls of the "leaders" of the recognized "republics" "peacekeeping functions" in these regions. Proclaiming the goals of the so-called “special military operation”: “... protecting people who have been subjected to bullying and genocide by the Kyiv regime for eight years,” Putin, in fact, according to Freud, shifted responsibility for the war he unleashed in Ukraine, on the one hand, morally and finally discrediting the population of the occupied territories, on the other hand, launching rocket attacks on Kyiv and Kharkov, destroying Ukrainian cities and villages, perpetrating genocide of the Ukrainian people in the name of “protection” of “civilians, including citizens of the russian federation” in the Donbass.

Having a fanatical passion for legitimizing his criminal actions, Putin did

his best to replace international legal norms with personal historical assessments, while his team created provocative pretexts for an invasion on the spot (Mitzer, St., 2022). One of the most failed was the attempt to massively evacuate the inhabitants of the so-called "DNR" and "LNR" due to the offensive of the Ukrainian army, despite numerous statements by the Ukrainian government and personally the commander of the Armed Forces of Ukraine Valeriy Zaluzhny, that the Ukrainian army is not going to "liberate the Donbass by military means". All calls for evacuation, supported by a faked explosion of the car of the head of the "People's Militia" of the "DNR" in the parking lot near the government building in Donetsk, had no effect on local residents. Firstly, the level of trust in the occupation administration affected, secondly, the inhabitants of the occupied territories, even during active hostilities, preferred not to leave their homes for fear of mass looting, and thirdly, there were fears of a double provocation - the shooting of evacuation routes with subsequent accusing of Ukrainian Military Forces. We dwelled on these provocations in such detail for two interrelated reasons: firstly, failures with falsifications in no way embarrass or stop the Russian authorities in carrying out their plans, and secondly, various practices are being worked out in this way for the future, which is already confirmed provocations taking place in Transnistria (Загострення у Придністров'ї. Яка роль Росії й чим це загрожує Україні та Молдові, 2022).

Lessons

Regardless of what goals Putin proclaimed when announcing the so-called “special military operation” and how they changed in the future, we can assume the following goal-setting in his actions. Having actually created with impunity a real and conditional (zone of silence) “gray zone” in Donbas as a tool of a hybrid war against the whole of Ukraine, and having come to a dead end on its further control (according to Cohen), Putin decided to turn the same story within the framework of the whole state, getting rid of their existential fears at one fell swoop: 1) eliminating the threat of Ukraine joining NATO and its emergence directly at its borders; 2) eliminating an example of the resilience of democracy in the face of the Ukrainian state, which is no less dangerous for the Putin regime.

Planning to quickly seize Kyiv and crush the resistance of the Ukrainian army in a matter of days (at least, so his generals promised him), Putin counted on the expression of “deep concern” of the world community and the quiet agreement of the divided and frightened West with the solution of the “Ukrainian issue”. Thus, “biting off piece by piece from the world order” with impunity, Putin planned, as a result of large-scale aggression, to maximize the boundaries of his controlled “gray zone”, creating a buffer territory on the borders with NATO, the expansion of which he so zealously blamed on the West (Brands, H., 2016). The authors of the article suggest that Putin was not so far from

implementation of his plans. An article by Robert Kagan, husband of Victoria Nuland, published in the Washington Post under the heading "What we can expect after Putin's conquest of Ukraine" on February 21, 2022, seriously offered reflections on the geopolitical situation in the world, when Ukraine will likely cease to exist as an independent entity: "Let's assume for a moment that Vladimir Putin succeeds in gaining full control of Ukraine, as he shows every intention of doing. What are the strategic and geopolitical consequences? (Kagan, R., 2022). R. Kagan prophesied the expansion of the "gray zone" controlled by Russia as a result of the absorption of Belarus (in fact, this happened) and Moldova, which will come under Russian control as a result of "a land bridge formed from Crimea to the province of Transnistria, which broke away from Moldova." Moldova will likely be brought under Russian control, too, when Russian troops are able to form a land bridge from Crimea to Moldova's breakaway province of Transnistria.) Which, in turn, will create a direct threat to the Baltic countries and the whole of Eastern Europe. The editor of *Evropeyskaya Pravda*, S. Sidorenko, draws the attention of readers to the fact that the flow of weapons to Ukraine from the United States, Britain and other partners practically stopped a week before the invasion (with the appearance in Western capitals of information about Putin's decision to attack), as well as the fact that in the first two days of hostilities, the partners refrained from making specific promises to resume supplies (Sydorenko, S., 2022). That is, they expected in the West: if Ukrainians do not fight en masse for their country, and everything will be the same as with Crimea and Donbass, then why interfere in Putin's war for "his" territory. To refute such "expectations", Ukraine needed not only to prove its political will and desire to be a sovereign equal state in a civilized democratic society, but also to become a shield for Europe on the path of the aggressor.

On February 24, 2022, having committed a large-scale aggression against the whole of Ukraine, Russia once again showed that the protection of the Russian-speaking population of the fake state entities it created is only an excuse to seize everything that a Russian tank can reach and a Russian missile can reach. The goal of Putin's Russia is to return the former territories of the Russian/Soviet empire into the orbit of its influence. Neither in Finland, nor in Hungary, nor in Czechoslovakia, nor in Afghanistan did the Kremlin "protect the Russian speakers", and their population did not ask the Soviet leaders to "send in troops", with the exception of the client elite, bought or intimidated by Russia itself, raised and nurtured by Russia, which was needed precisely for such nominal applications, and after "use" was easily replaced. Ukraine's neighbors should understand that this is exactly the scenario played out by Russia in the East of Ukraine, and can be used more than once, if you try to "save Putin's face" and "appease the aggressor."

Conclusions

On February 24, 2022, having committed a large-scale aggression against the whole of Ukraine, Russia once again showed that the protection of the russian-speaking population of the fake state entities it created is only an excuse to seize everything that a russian tank can reach and a russian missile can reach. Neither in Finland, nor in Hungary, nor in Czechoslovakia, nor in Afghanistan did the then soviet kremlin “protect the russian speakers”, and their population did not ask the soviet leaders to “send in troops”, with the exception of the client elite, bought and nurtured by Russia itself, nurtured and intimidated, which was needed precisely for such nominal statements, and after “use” was easily replaced. There were no russian-speaking regions in Georgia and Syria either. Russia is an empire headed by a person with an exclusively imperial way of thinking and perception of the world order. The viability of empires always directly depends on the capture, absorption, search for external enemies in order to subdue internal ones, assimilation and social experiments, which always ended in great shame, the slogans "never again" and the tragedies of the continents (Лягуша, А., 2022). Ukraine for Russia as an object of aggression is a resource of its viability, but one should always remember that having "digested" one resource, the empire cannot stop, it will always "repeat". And as the history of the old and new Cold War shows, russia's scenarios are not very diverse: the creation of a “gray zone” as a springboard for further aggression, the creation of puppet quasi-state formations as an instrument of manipulation, blackmail and provocation, their “recognition” and “protection”.

Thus, the goal of Putin's Russia is to return the former territories of the Russian/Soviet empire into the orbit of its influence. Ukraine's neighbors should understand that this is exactly the scenario played out by Russia in the East of Ukraine, and can be used more than once, if you try to "save putin's face" and "appease the aggressor."

Bibliographical references:

1. Address by the President of the Russian (2022, February 21). Retrieved from Federation <http://en.kremlin.ru/events/president/news/67828>
2. Blinken says allowing Russia to bully Ukraine would mean 'open season' worldwide (2022). *Reuters*. Retrieved from <https://www.reuters.com/world/blinken-says-allowing-russia-bully-ukraine-would-mean-open-season-worldwide-2022-08-08/>
3. Brands, H. (2016). Paradoxes of the gray zone. *FPRI*. Retrieved from <https://www.fpri.org/article/2016/02/paradoxes-gray-zone>
4. Bulyk, M. & Gridina, I. (2019). Shades of gray" of the war in the East of Ukraine: "neither war nor peace" existence zones, "neither truth nor lie" silence zones. *Baltic Journal of European Studies*, Volume: 9, Issue

- 3, 166–187.
5. Christopher, P. & Matthews, M. (2016). Why It Might Work and Options to Counter It. Retrieved from <https://www.rand.org/pubs/perspectives/PE198.html>
 6. Cohen, R. S. & Radin A. (2019). Russia's Hostile Measures in Europe. Understanding the Threat. Santa Monica: RAND Corporation.
 7. Cohen, R. S. (2022, June 22). Has the War in Ukraine Damaged Russia's Gray Zone Capabilities? [Blog post]. Retrieved from <https://www.rand.org/blog/2022/06/has-the-war-in-ukraine-damaged-russias-gray-zone-capabilities.html>
 8. Cohen, R. S. & Gentile, G. (2022, August 9). The Case for Cautious Optimism in Ukraine [Blog post]. Retrieved from <https://www.rand.org/blog/2022/08/the-case-for-cautious-optimism-in-ukraine.html>
 9. Connable, B et al. (2020). Combating Russian Gray Zone Aggression Against NATO in the Contact, Blunt, and Surge Layers of Competition. Santa Monica: Published by the RAND Corporation.
 10. Dr. Timothy Snyder: Why the Ukrainian Victory is Important for the World? (2022). *Український Інститут національної пам'яті*. Retrieved from <https://uinp.gov.ua/informaciyni-materialy/rosiysko-ukrayinska-viyna-istorychnyy-kontekst/dr-timothy-snyder-why-the-ukrainian-victory-is-important-for-the-world>
 11. Elkus, A. (2015, December 15). 50 Shades of Gray: Why the Gray Wars Concept Lacks Strategic Sense. *War on the Rocks/*
 12. Gannon, J. A. et al. (2022, 16 January). Why Did Russia Escalate Its Gray Zone Conflict in Ukraine? *Lawfare*. Retrieved from <https://www.lawfareblog.com/why-did-russia-escalate-its-gray-zone-conflict-ukraine>
 13. Kagan, R. (2022, February 21). What we can expect after Putin's conquest of Ukraine. *The Washington Post*. Retrieved from <https://www.washingtonpost.com/opinions/2022/02/21/ukraine-invasion-putin-goals-what-expect/?fbclid=IwAR1wKX9VWl5Lib171xADESN44zK6qe5neaImC35kTJP9jINPqIb5ZBdOwvI>
 14. Mazarr M. J. (2015). *Mastering the Gray Zone: Understanding a Changing Era of Conflict*. US Army War College Press. Retrieved from <https://press.armywarcollege.edu/monographs/428>.
 15. Mitzer, St. (2022, February 21). False Flag Shenanigans: Russia Destroys Own Equipment During False Flag Operations In Eastern Ukraine. *Oryx*. Retrieved from <https://www.oryxspioenkop.com/2022/02/false-flag-shenanigans->

- russian.html
16. OSCE Topical Report. Crossing Points Along the Line of Contact: Challenges Civilians Face When Crossing (November 1, 2019 – November 15, 2020) (2020). Retrieved from Retrieved from www.osce.org/ukraine-smm
 17. Robert van Voren (2022). Retrieved from <https://www.facebook.com/vanvoren>.
 18. Sydorenko, S. (2022, February 27). Isolation and Suffering: What to Expect from Putin and Russia under the Sanctions. *European Pravda*. Retrieved from <HTTPS://WWW.EUROINTEGRATION.COM.UA/ENG/ARTICLES/2022/02/27/7134795/>
 19. Ukraine 2019-2020: broad opportunities, contradictory results (assessments) (2020). *Razumkov centre*. Retrieved from https://razumkov.org.ua/uploads/other/2020-PIDSUMKI-UKR_ENG.pdf
 20. Ukraine Checkpoints people’s monthly crossing (2021). *UNHCR Ukraine*. Retrieved from <https://www.unhcr.org/ua/en/resources/checkpoints-crossings>
 21. Votel, J. L, Cleveland, Ch. T., Connett, Ch. T. & Irwin, W. (2016). Unconventional warfare in the gray zone. *Joint Force Quarterly*, Vol. 80, 1st quarter, pp. 101–109.
 22. Грїдїна, І. (2019). «Сїра» освїта: проблеми освїтянської сфери у «сїрій» зонї на Донбасї. *Актуальнї проблеми науки та освїти: Збїрник матерїалїв XXI пїдсумкової науково-практичної конференції викладачїв МДУ*. Марїупроль: МДУ.
 23. Грїдїна, М. & Булик, М. (2019) «Сїра зона» як їнструмент гїбридної вїйни Росїйської Федерациї проти України. *"Challenges of hybrid war: information dimension" : conference proceedings*, August 16-17 (pp. 10—14). Vilnius: Izdevnieciba "Baltija Publishing"
 24. Демографїя ОРДЛО. Retrieved from <http://www.dsnews.ua/static/longread/donbas-ukr/demographiya-ordlo.html>
 25. Дїнамїка готовностї до територїальних поступок для якнайшвидшого завершення вїйни: результати телефонного опитування, проведеного 6-20 липня 2022 року (2022). *Київський мїжнародний їнститут соціологїї*. Retrieved from <https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1124&page=1>
 26. Загострення у Приднїстровї. Яка роль Росїї й чим це загрожує України та Молдовї (2022, 27 квітня). *BBC NEWS Україна*. Retrieved from <https://www.bbc.com/ukrainian/features-61241866>

27. Лягуша, А. (2022, July 18). Виснаження імперії. J. Retrieved from https://ukrainianpavilion.org/ua/texts/anton-liagusha?fs=e&s=cl&fbclid=IwAR0HPRDEObYvepLDICantitYA3GMSaI9_e14AqDbFEIh5Zvhrick5GpUn8
28. Окупанти не випускають з «ДНР» дітей, які їдуть в Україну – Денісова (2021, 09 червня). Retrieved from <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3261868-okupanti-ne-vipuskaut-z-dnr-ditej-aki-idut-v-ukrainu-denisova.html>
29. Попович, Т. (2022). Російський ядерний шантаж – дно в історії тероризму. Retrieved from <https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3549210-rosijskij-adernij-santaz-dno-v-istorii-terorizmu.html>
30. Приседьська, В. (2021. 26 червня). 9 днів на лінії розмежування задля похорону. Як "ЛНР" і "ДНР" ізолюють українців. *BBC News Україна*. Retrieved from <https://www.bbc.com/ukrainian/features-57529763>
31. «Про внесення змін до наказу Міністерства з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України від 25 квітня 2022 року» Наказ № 188 від 17.08.2022. Міністерства з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України (2022). Retrieved from <https://www.minre.gov.ua/doc/doc/92>
32. Путин назвал конечную цель спецоперации и предложил не говорить о сроках (2022). Retrieved from <https://www.rbc.ru/politics/29/06/2022/62bcb3ed9a7947423cc41247>
33. Свыше 720 тысяч жителей республик Донбасса получили гражданство РФ в упрощенном порядке (2022, 27 января). *Дон24*. Retrieved from <https://don24.ru/rubric/obshchestvo/svyshe-720-tysyach-zhiteley-respublik-donbassa-poluchili-grazhdanstvo-rf-v-uproschennom-poryadke.html>
34. Указ Президента України №32/2019 «Про межі та перелік районів, міст, селищ і сіл, частин їх територій, тимчасово окупованих у Донецькій та Луганській областях» (2019). Retrieved from <https://www.president.gov.ua/documents/322019-26050>

CORELAȚIA DINTRE CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ ȘI REZILIENȚĂ ÎN PERIOADA POSTPANDEMIE COVID-19

THE CORRELATION BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND RESILIENCE IN THE POSTPANDEMIC PERIOD COVID-19

DOI: 10.5281/zenodo.7197710

UDC: 65.012.4:349.22(478)

Victor JUC

doctor habilitat în științe politice,
Institutul de Cercetări Juridice, Politice și Sociologice
juc.victor@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-4413-2940

Irina CEACÎR

doctor în științe politice
Institutul de Cercetări Juridice, Politice și Sociologice
i.a.ceacir@gmail.com
ORCID ID: 0000-0003-4715-8027

Rezumat: *În articol sunt examinate provocările cu care s-au confruntat la locul de muncă atât managerii, cât și ceilalți angajați în perioada pandemiei de coronavirus COVID-19. O atenție sporită se acordă rolului culturii organizaționale în perioada de tranziție de la munca de birou la activitatea online, astfel încât majoritatea elementelor ei de bază se readaptează. Schimbarea care se produce în întreaga lume aduce un disconfort și o necesitate de adaptare la condiții altfel decât au fost până la pandemie și într-un ritm rapid. Atât managerii, cât și personalul de execuție trec printr-o perioadă stresantă care nu poate să nu lase amprente în cultura organizațională ca un tot întreg, de aceea este necesar a se pune accent pe identificarea elementelor culturii organizaționale care au avut de suferit mai mult în perioada de pandemie și de a căuta soluții în acest sens. Cultura organizațională trece printr-o perioadă de schimbare, de adaptare la noile realități care pot fi total opuse perioadei anterioare. Gestionarea defectuoasă a pandemiei de coronavirus a pus la grea încercare organizațiile din Republica Moldova. O parte au falimentat, o parte au “supraviețuit” cu mare greu, altele se ciocnesc încă de bariere funcționale destul de dure. Durabilitatea și funcționabilitatea lor depind în mare parte de actul de guvernare, de principiile bunei guvernări, de obiectivitate, de procesele de înlăturare a problemelor în acest sens, de prioritizarea problemelor, de evaluarea acestora și eventualele soluții pentru eficientizarea rezultatelor acțiunilor propuse. Astfel, ținând cont de efectele crizei pandemice, prezentul demers științific se rezumă la identificarea corelației între termenul de cultură organizațională și reziliență în contextul pandemiei COVID-19 și urmările sale.*

Cuvinte cheie: COVID-19, pandemie, cultură organizațională, organizație, lider, angajați, loc de muncă, valori, elemente, nivel ierarhic, comunicare, schimbare, adaptare, reziliență

Abstract: *This article examines challenges that managers and other employees confronted at work during the COVID-19 coronavirus pandemic. Increased attention is given to the role of organizational culture in the transition period from office work to online activity, such that several basic elements are readjusted. The change that is taking place around the world brings discomfort and a need to adapt to conditions other than they were before the pandemic and at a rapid pace. Both, managers and executives go through a stressful period that can not leave their mark on the organizational culture as a whole, so it is necessary to focus on identifying the elements of organizational culture that have suffered the most in pandemic period and look for solutions in this regard. Organizational culture is going through a period of change, of adaptation to new realities that can be totally opposite to the previous period. Defective management of the coronavirus pandemic has put organizations in the Republic of Moldova to the test. Some have gone bankrupt, some have "survived" with great difficulty, others still face quite tough functional barriers. Their sustainability and functionality largely depend on the act of governance, the principles of good governance, objectivity, the processes of removing problems in this regard, the prioritization of problems, their evaluation and possible solutions to streamline the results of proposed actions. Thus, taking into account the effects of the pandemic crisis, the present scientific approach is limited to identifying the correlation between the term organizational culture and resilience in the context of the COVID-19 pandemic and its consequences.*

Key words: COVID-19, pandemic, organizational culture, organization, leader, employees, job, values, elements, hierarchical level, communication, change, adaptation, resilience

Cultura organizațională reprezintă sistemul de valori și concepte, partajat de către membrii tuturor nivelurilor ierarhice în cadrul unei organizații și determină caracterul și comportamentul angajaților. Dar perioada de pandemie de coronavirus COVID-19 a schimbat o parte esențială din realitatea existentă în practica zilnică a organizațiilor de toate tipurile, ceea ce determină actualitatea de cercetare a temei. Cât de reziliente devin organizațiile și cu ce probleme se confruntă determină gradul înalt de necesitate de studiere și de cercetare a acestui subiect la moment, mai ales pentru că este abordat foarte puțin în literatura de specialitate. Dacă a rezistat schimbărilor sau nu depinde de cât de puternică a fost cultura organizațională și cât de mult au fost afectați emoțional, personal și financiar angajații. Problema principală de cercetare înaintată cu titlu de ipoteză este determinarea corelației dintre cultura organizațională și reziliență în perioada postpandemie de COVID-19.

Obiectivele cercetării sunt: a realiza o analiză a problemelor cu care se confruntă organizațiile din Republica Moldova după pandemia de COVID-19; a identifica caracteristicile noilor modele organizaționale care rezultă în urma

schimbărilor apărute după pandemie; a supune analizei interconexiunile dintre cultura organizațională și reziliență organizațională; a cerceta în dinamică eforturile organizațiilor internaționale și cele de stat privind redresarea situației economice pentru companiile care au avut cel mai mult de suferit din cauza pandemiei.

În procesul elaborării articolului au fost aplicate un set de metode general-științifice: structural-funcțională, instituțională, comparativă, analiza și sinteza, inducția și deducția, comprehensivă, observarea neparticipativă.

Determinarea interconexiunii dintre cultura organizațională și reziliență este un proces complex și de durată care trebuie să treacă prin mai multe etape. Pentru început este necesar a determina tipul culturii organizaționale dominant într-o instituție, de aceea esențial este să ne răspundem la trei întrebări de bază: cum ne comportăm noi ca oameni, aici și acum, în organizație; ce tip de leadership predomină în organizație; care este metoda de relaționare între angajați și lideri (pe verticală, pe orizontală). Răspunsurile la aceste întrebări permite să ne facem o imagine generală despre cultura organizațională a unei instituții/organizații. Intercomunicarea în perioada pandemică reprezintă o verigă de legătură între liderii și angajații unei organizații. Dacă aceasta se rupe, atunci probabilitatea că în organizație va apărea o criză este mult mai mare, decât în organizațiile unde comunicarea între angajați de diferite trepte ierarhice este directă. În perioada pandemiei în multe organizații această verigă a avut de suferit, iar cât de reziliente au rămas depinde de fiecare angajat în parte și de atitudinea lui față de munca și eforturile pe care trebuie să le depună.

Se consideră, pe bună dreptate, că liderul este un element cheie care trebuie să participe nemijlocit la consolidarea culturii organizaționale prin acțiunile pe care le întreprinde zilnic. Rolul acestuia s-a accentuat și mai mult în perioada de pandemie de coronavirus, atunci când oamenii au devenit speriați de această mare problemă globală, de stresul și frica pentru sănătatea lor și a celor apropiați, dar și de teama de a rămâne fără o sursă financiară. Interrelația dintre un lider și ceilalți angajați creează posibilități de eficientizare sau neeficientizare a serviciilor prestate. Un lider care tinde să consolideze cultura organizațională, atât în pandemie, cât și în alte perioade, trebuie să vadă în oameni un plus valoare, o resursă care trebuie valorificată mereu, dar nu ceva ce se poate exploata pentru a obține beneficii. Un lider trebuie să motiveze, pentru că oamenii merg acolo unde ei sunt primiți și apreciați. Liderul adevărat nu se bazează doar pe competențe, dar și pe comportamente. El încearcă să le înțeleagă chiar și atunci când oamenii ascund anumite emoții, care pot afecta calitatea serviciilor pe care le prestează. Trebuie să aibă viziuni clare, pentru că ei sunt cei care preiau ideile de la angajații de pe toate treptele ierarhice. Liderul trebuie să fie exemplu în toate, pentru că el transmite informația celorlalți; ori sunt lideri carismatici urmați de către angajați, ori sunt lideri obișnuiți, care nu aduc impact în timp. Foarte

important este ca liderul să poată corect transmite care este viziunea și misiunea organizației, dar să nu fie lăsați ca angajații, în special noi veniți, singuri, în timp, să descifreze aceste nuanțe, deoarece se pierde din profesionalism. Liderul carismatic va înlătura birocrăția, încercând să transforme fricile în atuuri, astfel încât oamenii să aibă încredere în sine și în capacitățile lor. Liderii vor stopa fluctuația de cadre și vor încerca să-și susțină angajații, mai ales în pandemie.

Cu toate acestea, câte abilități nu ar avea un lider, el nu va putea organiza totul eficient fără o echipă de oameni bine instruiți și cu competențe necesare funcțiilor pe care le dețin. Astfel, angajații trebuie să se manifeste prin cunoștințele teoretice și practice pe care le posedă, implicându-se și exprimându-și părerea. Chiar dacă este dificil, în perioadele de criză, ei trebuie să fie deschiși spre comunicare și spre perfecționare, să muncească mai mult pentru a fi remarcați și pentru a aduce valoare prin tot ceea ce realizează. Pentru noii angajați foarte eficient în perioada de pandemie și nu doar ar putea fi programele de mentorat, care adesea nu sunt aplicate, mai ales în Republica Moldova. Informația pe care o posedă un specialist bine pregătit trebuie transmisă corect altor angajați pentru ai forma în domeniu în care au început activitatea. Este un pas important spre fortificarea culturii organizaționale. Atunci când perioada de pandemie vine pe neașteptate, adesea unii angajați se pot ciocni de mai multe responsabilități decât le aveau până la pandemie, astfel pentru a nu-și asuma mai multe responsabilități decât ar trebui, ar fi de dorit ca aceștia să împărtășească cunoștințele între angajați, astfel încât volumul muncii să fie repartizat uniform pentru a nu se crea un dezechilibru în activitatea instituției/organizației. Atitudinea angajaților față de reponsabilitățile lor de bază trebuie să fie pozitivă, neconflictuală și colegială.

Este foarte complicat de a fortifica cultura organizațională în perioada de pandemie. Mai des ea se ciocnește de fragilitate, se menține la același nivel, datorită echipei care își cunoaște foarte bine obligațiunile și le realizează cu maximă eficiență și precauție chiar și în timpuri mai complicate, sau devine instabilă prin activitățile ineficiente care se produc. În cazul în care angajații își intensifică eforturile și muncesc împreună pentru a reuși să-și aducă contribuția la realizarea sarcinilor - se menține, sau devine instabilă pentru că aceștia sunt presați de tot ce se întâmplă în jur și nu au puterea și dorința de a-și realiza sarcinile cu eficiență. La fel și în cazul liderilor, sau ei își formează un plan concret de acțiuni pe o perioadă mai lungă, sau sunt determinați de obstacolele care apar la moment și pierd viziunea pe termen lung.

Pandemia COVID-19 care a debutat la începutul lunii ianuarie 2020 în China a luat pe nepregătite guverne, sisteme de sănătate, companii și întreg mapamondul. Cu puține excepții, statele nu au răspuns coordonat la virusul care s-a răspândit în mai puțin de două luni în întreaga lume și care a forțat jumătate din populația planetei să se izoleze pentru a rupe lanțul contaminărilor.

În acele vremuri tulburi a fost nevoie de oameni cu putere de decizie, cu viziune, dar care să știe să lucreze coordonat. Tocmai de aceea în orice criză, eficiența decizională, analiza implicațiilor acestora pe termen lung, capacitatea de previziune, dar și buna coordonare a echipelor sunt unele dintre trăsăturile care nu trebuie să le lipsească liderilor. Ele pot face diferența dintre rezultate bune sau dezastruoase, mai ales atunci când este vorba de viețile oamenilor [1].

Perioada pandemică a afectat grav comportamentul organizațional a tuturor companiilor din Republica Moldova, indiferent dacă sunt companii mari sau mai mici. Prima perioadă a lăsat amprente mari pentru că domnea incertitudinea. Atât liderii, cât și salariații erau puși în situația când trebuiau să aștepte careva schimbări, care cu părere de rău, nu se prevedeau. Grea a fost situația, în special, pentru companiile care opuneau rezistență la schimbare. Puțin mai ușor s-au adaptat companiile care erau într-un pas cu evoluția digitală, sau care au încercat să treacă de la procesele fizice de lucru, la cele digitale. Angajații nu înțelegeau cum își vor executa sarcinile, cum vor comunica și cum vor fi remunerați. Angajatorii nu înțelegeau cum vor atinge scopul propus și obiectivele definite, cum vor ține sub control situația, dacă vor avea profit, dacă vor face careva remanieri, dacă vor avea cu ce achita salariile și dacă va putea, în genere, rezista compania, sau va da faliment. Nimeni nu putea fi sigur în ziua de mâine. La nivel de stat, nimeni nu putea garanta nimic. Toți au fost luați prin surprindere de pandemie, așa că nesiguranța predomina chiar și asupra rațiunii în unele cazuri. Izolarea afecta foarte mult starea interioară a fiecărei persoane, astfel o perioadă activitatea companiilor a fost limitată complet sau parțial.

Criza sanitară a afectat rapid modul în care se desfășurau activitățile în cadrul companiilor mari și mici, și în mod implicit tot ce înseamnă strategie: de piață, de comunicare, de dezvoltare. Pentru altele, schimbările au fost dure și imediate fără a lăsa timp de reorganizare și replanificare strategică – cum este cazul sectorului ospitalitate, turism și retail. Au fost și companii care au avut puterea de a se reinventa și de a-și redefini strategia în ciuda faptului că toate variabilele predictibile pe care se fundamentează o direcție strategică au devenit incerte sau necunoscute. În acest moment, în privința direcției strategice, liderii au rezolvat probleme cu mai multe variabile, mai multe necunoscute și cu mai multă incertitudine [2]. Cât de eficient vor acționa aceștia se va vedea în timp. La moment majoritatea activităților devin un proiect pilot practic pentru toate organizațiile. Ceea ce a fost în trecut se modernizează și se încearcă la revenirea la activități, dar într-un altfel de stil. Toți așteaptă o vindecare a crizei, ceea ce în opinia lui Dorin Bordea, ar însemna revenirea la un stil de viață confortabil bazat pe o relaționare neîngrădită și necondiționată cu ceilalți, revenirea consumului la cote ce depășesc nevoile consumatorului, revenire investițiilor etc. La nivel organizațional, asta înseamnă ca toți angajații să-și reia activitățile și modurile specifice de interacțiune cu clienții, cu furnizorii, cu ceilalți colegi etc. Dar

această așteptare implicită a fiecăruia dintre noi nu este și una realistă [3].

După cum am mai menționat, criza este una sistemică, resimțită de cea mai mare parte a oamenilor, organizațiilor și companiilor din jurul nostru. În procesul de adaptare, va fi nevoie de foarte multă flexibilitate, pe de o parte, și de lideri care să o faciliteze, pe de alta. Fiecare companie are o viziune (spartă în misiune, strategie, obiective și mai apoi activități pentru fiecare membru al echipei) - aceasta ajută la atingerea unor rezultate. Dacă viziunea și elementele ei sunt foarte bine definite, dar totuși rezultatele nu sunt atinse, atunci trebuie revăzute comportamentele din interiorul companiei, pentru că cel mai probabil există discrepanțe între aceste elemente. În paralel cu misiunea și obiectivele companiei, trebuie avute întotdeauna în vedere și valorile - ele ne determină convingerile, care la rândul lor generează cutume. Cutumele dau naștere apoi comportamentelor care determină eficacitatea acțiunilor realizate în interiorul organizației și demonstrează gradul de reziliență. De aceea, liderii trebuie să fie în permanență conectați la ecosistemul intern al companiei. Când valorile personale ale unui angajat sunt în dezacord cu valorile organizației, performanța e influențată negativ (și cel mai probabil angajatul respectiv va părăsi compania). De aceea, mai mult decât oricând, în situația de față oamenii au nevoie ca valorile, convingerile, normele comportamentale să fie reconfirmate de liderii pe care îi urmează.

Schimbările din ultima vreme au determinat: structuri afectate (se modifică fluxurile și normele de lucru); cultura depășită (comportamentele și atitudinile uzuale sunt brusc depășite); viziune încetoșată (viitor incert). Este clar că la nivel de cultură organizațională, trebuie comunicate și "traduse" noua viziune și noua cultură. Nu mai putem comunica la fel cum o făceam înainte de pandemie, mai ales că interacțiunile s-au mutat online în cea mai mare parte, iar acest lucru este mult mai solicitant pentru interlocutori. Grija de oameni ar trebui să fie prioritară acum, iar liderii ar trebui să își investească oamenii cu mai multă încredere (în loc de control și micromanagement) și să fie autentici în fața lor. La nivel personal, prioritatea ar trebui să fie bunăstarea proprie (emoțională și fizică), apoi bunăstarea apropiaților și abia apoi precuparea pentru rezultate [4].

Pandemia COVID-19 a fost o situație fără precedent, în care distanțarea socială se dovedea, pentru moment, cea mai bună măsură pentru a stopa răspândirea coronavirusului. În consecință, toate organizațiile sau instituțiile s-au adaptat în vederea asigurării sănătății angajaților: muncă de la distanță, restricții de spațiu, reducerea timpului de lucru și decalarea prezenței în organizație, reporniri eşalonate și alte măsuri specifice. În acest context, performanța angajaților care nu mai lucrează fizic în același spațiu, colaborarea și focalizarea pe esențial, adaptarea rapidă la noua realitate sunt subiecte importante pe agenda managerială. Două elemente fac diferența în această grea perioadă de schimbare: un mod de gândire pozitiv orientat către soluții și o atitudine sănătoasă față de

greșeli. Pozitivismul este unul dintre cele mai bune tratamente în condiții de incertitudine și fără vizibilitate asupra viitorului. Dacă interpretăm greșelile drept semn de progres pe drumul către un proces mai bun, vom ajunge cu siguranță acolo. Greșelile nu sunt doar o oportunitate de învățare, ci și una pentru noi abordări, iar dacă sunt și înțelese pot fi chiar un accelerator al profitabilității. Cu siguranță o schimbare culturală necesită timp, și pentru a avea loc are nevoie și de un moment suficient de puternic. Se pare că pandemia COVID-19 nu doar că ni-l oferă, dar se și constituie ca un accelerator al schimbării. Este momentul deciziilor tranșante legat de angajații toxici și de adevărații performeri din organizație. Comportamentul managerilor setează cultura noii normalități. Oamenii experimentează acum ce funcționează pentru ei și ce nu. Când se vor întoarce la birou înarmați cu rezultatele acestui experiment, mulți dintre ei nu vor mai dori să se întoarcă la felul lor de a fi și de a munci ca înainte de COVID-19. Vor dori să se înconjoare cu un anumit tip de colegi și de șefi ierarhici, fapt ce va genera un nou tip de relație și nevoia unui nou model de conducere. La nivel individual, pentru adaptare, este nevoie de rafinarea și dezvoltarea unor competențe specifice noului mod de lucru. De exemplu, în lipsa comunicării față-în-față, autocontrolul și abilitățile de ascultare - în mod special în teleconferințe, au nevoie de actualizare. Asta presupune renunțarea la multitudinea de sarcini, ascultare activă, abilitatea de a lua notițe și de a asculta până ești invitat să iei cuvântul. Schimbarea culturală este determinată de măsura în care cea mai mare parte a angajaților va adopta noi comportamente. Culturile toxice au impact negativ asupra performanței, culturile pozitive o stimulează. Câștigă organizațiile care se adaptează cel mai rapid și cele care au grijă de oamenii lor, urmându-și valorile [5].

Rutina a devenit cu totul alta, invadată de roluri necunoscute. Chiar dacă la început de pandemie predomina un haos și o neclaritate, pe parcurs totul revine la normalitate, dar din altă perspectivă. Atât managerii, cât și angajații au putut să facă unele constatări referitoare la rezultatele muncii la birou și ale muncii la distanță. Mulți angajați au început să prețuiască flexibilitatea și libertatea în acțiune, dar și sentimentul de autonomie de care dispun la moment. Angajații au descoperit că pot integra activitățile personale cu cele profesionale, au ocazia să învețe să-și construiască un echilibru între ele după propriile necesități. Angajatorii au oferit posibilitatea angajaților să-și facă un program flexibil de lucru, concentrându-se mai mult pe rezultatul urmărit și încurajându-i să colaboreze cât mai mult între ei pentru a se simți autonomi.

Deși, această schimbare oferă multe întrebări unor angajați, în special celor care sunt centrați pe progrese și evoluție în carieră. Orientarea în exces pe sarcinile operaționale imediate și dispariția oportunităților clasice de expunere în organizație poate crea un sentiment de stagnare și plafonare, în special pentru cei mai responsabili angajați.

Capacitatea conversațională a managerilor este critică pentru a-i conecta pe angajați la cultura organizațională și pentru a inventa împreună cu ei noi ritualuri și obiceiuri comune. În condițiile muncii la distanță, managerii trebuie să găsească mai frecvent ocazii de ai reconecta explicit pe oameni la cultura organizațională și să fie creativi în a găsi modalități active de interacțiune virtuală. Pentru a exclude posibilitatea de a se crea în timp o cultură organizațională bazată pe valori precum nepăsarea, indiferența, pasivitatea, mediocritatea sau oportunismul, managerii trebuie să țină cont de interactivitate în tot ceea ce se face, chiar și organizarea ședințelor cu camera video pornită obligatoriu, pentru că multe obiceiuri trebuie reconstruite de la zero, cu disciplină, viziune și strategie pe termen lung [6].

Majoritatea statelor lumii au avut de suferit în urma pandemiei de coronavirus, excepție nu face nici Republica Moldova. Cadrul normativ practic nu avea reglementări la capitolul muncii la distanță sau alte prevederi ce puteau facilita munca în condiții de pandemie. Astfel, Republica Moldova s-a ciocnit cu o vagă reglementare în ceea ce privește munca la distanță. În consecință, un rezultat al pandemiei este reglementarea din luna mai 2020 de către Codul Muncii al Republicii Moldova a muncii la distanță. Astfel, în Codul Muncii al Republicii Moldova Nr. 154/2003 (Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 2003, nr. 159-162, art. 648) cu modificările de rigoare, au fost introduse următoarele amendamente: „În cazul imposibilității prestării de către salariat a muncii la locul de muncă organizat de angajator și în scopul protejării securității și sănătății salariatului în perioada situațiilor excepționale legate de declararea stării de urgență, de asediu și de război sau de declararea stării de urgență în sănătate publică, angajatorul, în funcție de specificul muncii salariatului, poate dispune, prin ordin (dispoziție, decizie, hotărâre) motivat, schimbarea temporară a locului de muncă al salariatului cu prestarea muncii la domiciliu sau de la distanță, fără operarea modificărilor respective în contractul individual de muncă. Ordinul (dispoziția, decizia, hotărârea) se comunică salariatului în timp util, inclusiv prin mijloace electronice”[7].

În acest context, precizăm că munca la distanță reprezintă forma de organizare a muncii în domeniile de activitate, prin care salariatul își îndeplinește atribuțiile specifice ocupației, funcției sau meseriei pe care o deține în alt loc decât cel organizat de angajator, folosind inclusiv mijloace din domeniul tehnologiei informației și comunicațiilor. Această formă de lucru, în caz că nu este prevăzută în Contractul individual de muncă, trebuie indicată într-un acord suplimentar la cel existent. Deci, contractul individual de muncă ideal ar fi să conțină: condițiile de muncă, programul de muncă, modalitatea de evidență a orelor de muncă, cheltuieli aferente și alte condiții; angajatorul este de asemenea obligat să organizeze securitatea în muncă a salariaților cu munca la distanță; salariații pot fi transferați la munca la distanță doar prin întocmirea unui ordin,

fără a încheia un nou contract de muncă; încetarea contractului individual de muncă are loc în condițiile generale prevăzute de Codul Muncii, inclusiv prin schimbul de documente electronice cu utilizarea semnăturii electronice avansate calificate. La fel, condițiile de transferare a salariaților la munca la distanță au fost simplificate.

Cu alte cuvinte, Codul Muncii este completat cu dispoziții care stipulează că, în cazul în care angajatul nu poate îndeplini atribuțiile oficiale la locul de muncă, organizat de angajator, în perioada stărilor de urgență, angajatorul poate decide schimbarea temporară a locului de muncă a salariatului (acasă sau la distanță), fără să modifice contractul individual de muncă. Pentru asta e necesar să fie emis un ordin argumentat (decizie sau rezoluție) despre care angajatul este notificat din timp, inclusiv prin mijloace electronice. Plus la toate, în situații de forță majoră, autoritățile competente pot lua decizii ca unele categorii de angajați să muncească ore suplimentare care depășesc limitele stabilite de Codul Muncii și de asemenea pot modifica programul de lucru pentru anumite categorii de angajați [8].

Reziliența organizațională presupune că atât managerii, cât și salariații au trebuit să se debaraseze de obiceiurile vechi și să treacă la altă etapă în ceea ce privește relațiile de muncă. Marea majoritate a organizațiilor au fost nevoite să se readapteze pentru a garanta siguranță angajaților, prestarea eficientă în continuare a serviciilor oferite, posibilitate de menținere a profitului, dar și o comunicare eficientă de la distanță între membrii echipei, astfel încât procesul de lucru să decurgă fără prea multe probleme de ordin tehnic, psihologic sau financiar, dar și să motiveze angajații pentru a se readapta la noul mod de relații de muncă.

Motivația angajaților este un subiect important în orice domeniu de activitate, însă, perioada de pandemie a adus la maxim acest subiect în atenția liderilor și experților în resurse umane. Pandemia a creat o presiune emoțională și economică asupra angajaților, deoarece aceștia sunt îngrijorați din cauza multor incertitudini, de pericolul constant legat de sănătatea lor și a celor dragi, dar și solicitați de numeroase schimbări apărute pe toate planurile. Astfel de situații le afectează moralul și productivitatea. Rezultatul se reflectă în scăderea creativității, calității și productivității unor organizații. Liderii sunt expuși la un nou tip de provocare: stimularea motivației angajaților într-un context total diferit de ceea ce au experimentat până acum. Cele mai eficiente tehnici pe care liderii le pot aplica pentru a motiva angajații sunt: o atitudine onestă, transparentă, corectă și coerentă din punct de vedere profesional și personal, proiecte care să conteze pentru organizație și care să fie prezentate ca atare [9].

După cum am mai menționat, organizațiile din Republica Moldova ca și din întreaga lume au avut de suferit în urma perturbărilor care s-au petrecut din cauza pandemiei COVID-19. Atât instituțiile publice, cât și cele private au rămas

cu sechele drept consecință a acțiunilor sau inacțiunilor autorităților guvernamentale. Susținem afirmațiile lui P. Varzari, care citându-l pe L. Thos menționează că actul de guvernare, în sens general, este înfăptuit prin intermediul diverselor instituții publice, fie legislative, precum Parlamentul, sau cele executive ale administrației publice naționale și locale: Președintele, Guvernul, autoritățile administrative autonome locale. Guvernarea ca instituție solicită un set de reguli care ar ghida acțiunile organizației și membrilor acesteia într-un cadru normativ bine stabilit. În plus, orice guvernare cere implicit acel set de reguli primare bazate pe lege astfel încât să se mențină un sistem legal eficient și imparțial. Într-un cuvânt buna guvernare solicită iminent instituții bune, ținând cont de implicarea cetățenilor în procesul decizional, de nevoile și cerințele acestora [10, p.9-10].

Despre eficiența deciziilor instituțiilor publice în ceea ce privește măsurile de prevenire a răspândirii COVID-19 și oferirea posibilităților organizațiilor publice sau private de a reveni la modul de activitate anterior, suntem mai reticenți. Totuși nu putem exclude din vedere acțiunile Uniunii Europene în sprijinul Republicii Moldova. Vom încerca să menționăm ceea ce considerăm actual subiectului abordat. Astfel, specificăm semnarea Contractului de reziliență COVID-19 între Președintele Republicii Moldova și Directorul Comisiei Europene pentru Vecinătatea de Est și Consolidare Instituțională, care într-o oarecare măsură ajută Republica Moldova să facă față epidemiei COVID-19 și consecințelor sale socio-economice, precum și să sporească reziliența sistemului de sănătate. Deci, sprijinul Uniunii Europene, mobilizat pentru Republica Moldova de la începutul crizei, include o serie de acțiuni menite să ajute cetățenii să facă față și să se restabilească în urma consecințelor generate de pandemie. Această asistență include consumabile medicale, sprijin social pentru grupurile vulnerabile, împrumuturi și granturi pentru afaceri și agricultori din întreaga țară, precum și sprijin financiar direct către bugetul de stat. Acordul de finanțare semnat face parte din pachetul de sprijin COVID-19 al Uniunii Europene pentru Moldova și va consolida suportul în domenii cheie. Prin grantul de 15 milioane de euro (circa 300 milioane de lei), Uniunea Europeană va susține măsurile anti-criză ale țării, menite să îmbunătățească sistemul național de sănătate. În plus, va fi acordat sprijin întreprinderilor micro, mici și mijlocii, inclusiv din zonele rurale, pentru a le ajuta să atenueze impactul economic negativ al pandemiei [11]. Aceste eforturi, cu sprijinul Uniunii Europene, sunt plauzibile, dar totuși, majoritatea organizațiilor, în ciuda eforturilor care au fost luate pentru a redresa situația au avut de suferit. Angajații au fost eliberați din funcții, trimiși acasă din cont propriu, sau au muncit la distanță. Cu toate acestea muncitorii au avut de suferit și în dependență de postul de muncă. Astfel, analizând impactul COVID-19 asupra dreptului la muncă și drepturilor muncitorilor, ar trebui făcută o distincție între drepturile muncitorilor din sistemul medical comparativ cu toți

ceilalți angajați. Populația generală a fost în cea mai mare parte afectată de măsurile de restricție. După cum am mai menționat, o parte dintre angajați și-au pierdut locurile de muncă sau li s-au redus veniturile. Majoritatea celor care au continuat să lucreze au fost mulțumiți de măsurile de protecție adoptate de angajatorii lor. Piața muncii a arătat, de asemenea, o oarecare flexibilitate, deoarece cei care ar putea lucra de la distanță, au lucrat astfel. De cealaltă parte, personalul medical a fost afectat din perspectiva condițiilor de muncă în care trebuia să lucreze, precum și de volumul de muncă pe care trebuiau să-l îndeplinească. La începutul pandemiei, când disponibilitatea mijloacelor de protecție personală era limitată, lucrătorii medicali au fost cei mai afectați. În afară de aceasta, pe măsură ce pandemia a devenit mai dramatică, incidența personalului medical afectat de COVID-19 a devenit considerabil mai mare decât a populației generale [12]. Astfel, pe parcurs instituțiile medicale au devenit mai reziliante, decât la începutul pandemiei, pe când unele organizații din comerț, de exemplu, nu au mai putut reveni la noul mod de activitate și au falimentat. Din acest considerent economia Republicii Moldova a avut foarte mult de suferit.

Dacă e să ne referim la măsurile economice care au fost propuse pentru a redresa situația în acest context, tindem să le menționăm pe cele propuse de Ministerul Economiei și Infrastructurii, pentru care obiectivul general este recuperarea creșterii economice a Republicii Moldova și bunăstarea populației, afectate de efectele pandemiei COVID-19. În vederea recuperării economice, Ministerul Economiei și Infrastructurii și-a propus realizarea măsurilor și acțiunilor axate pe stimularea și dezvoltarea capitalului productiv și a competitivității companiilor, punând accent pe transformarea digitală a economiei și a administrației publice, pe relansarea activităților economice prin investiții în domenii-cheie ale infrastructurii publice, și pregătirea economiei pentru tranziția către o economie durabilă. Reducerea vulnerabilității economiei și tranziția la un model economic mai sustenabil rămân actuale și în condițiile crizei declanșate. Devine tot mai imperativă consolidarea cadrului de cooperare și de parteneriat între sectorul public și sectorul privat. Sprijinul oferit mediului de afaceri urmează a fi asigurat prin mijloace bugetare combinate cu un suport puternic și din partea comunității donatorilor (subvenții împrumuturi, asigurarea lichidităților, stimulente fiscale, garanții, condiții favorabile pentru păstrarea și angajarea de lucrători, o revizuire a legislației privind falimentul și altele). Factorii critici de succes pentru implementarea acestor măsuri economice sunt: mobilizarea efectivă a resurselor; un mediu de politici de susținere și condiții favorabile pentru desfășurarea afacerilor; dezvoltarea abilităților populației/businessului pentru a se adapta noilor schimbări; acces transparent la finanțare; economie digitală; diplomație economică.

Pentru atingerea obiectivului general Ministerul Economiei și Infrastructurii a stabilit 3 obiective specifice:

1. Limitarea impactului socio-economic al COVID-19. Prioritatea pe termen scurt a Guvernului rămâne asigurarea capitalului circulant necesar pentru întreprinderile afectate de COVID-19 ca urmare a închiderii temporare a activităților, reducerii cererii de consum și întreruperilor din lanțul de aprovizionare. Acest deziderat se va realiza, inclusiv, prin suportul acordat pentru revenirea în afaceri a IMM-ilor care sunt în dificultate sau au falimentat și suport pentru restructurarea și achitarea restanțelor fiscale. Vor fi promovate în continuare politici de transformare digitală care să faciliteze operațiunile și interacțiunea cu cetățenii în furnizarea serviciilor publice, interacțiunea companiilor între ele, precum și care să îmbunătățească modul intern de lucru al instituțiilor publice - procese care au fost demarate deja ca parte a măsurilor de răspuns ale Guvernului în fața provocării reprezentate de efectele pandemiei de COVID-19.

2. Recuperarea economică a firmelor moldovenești. Prin dezvoltarea programelor noi de suport a mediului de afaceri vor fi încurajate inițiativele antreprenoriale în domeniul economic și vor fi stimulate sectoarele economice de înaltă valoare adăugată, cu potențial de export, care valorifică rezultatele inovării și cercetării prin dezvoltarea de produse, ecologizarea IMM-urilor și clusterizarea acestora, contribuind la creșterea competitivității produselor autohtone. Acestea vor spori productivitatea în economia reală, conducând la noi locuri de muncă, creșterea puterii de cumpărare și apariția de noi produse și servicii. O recuperare accelerată poate fi asigurată doar într-un mediu antreprenorial favorabil și prin pachete de sprijin adaptate la specificul IMM-urilor și industriilor în parte.

3. Adaptarea economiei la funcționarea în condițiile unei pandemii prelungite și tranziția la o economie mai rezilientă. Realizarea potențialului de inovare al întreprinderilor mici și mijlocii și trecerea la o economie circulară favorabilă incluziunii și neutră din punctul de vedere al impactului asupra climei ar putea asigura securitatea pe termen lung a resurselor, dar și stocurile necesare, importante pentru a face față provocărilor viitoare. Pentru stimularea creșterii economiei, sunt necesare proiecte de infrastructură care ar asimila resursele de muncă disponibile, inclusiv emigranții reveniți acasă. Măsurile de promovare a eficienței energetice a clădirilor sunt un alt instrument eficient pentru restabilirea activității economice, ajutând antreprenorii și economia să depășească efectele pandemiei COVID-19, precum și contribuind la reducerea costurilor de încălzire. În perioada de redresare, societatea și economia ar putea beneficia de un stimul esențial de pe urma investițiilor în mobilitatea urbană, inclusiv moduri de transport care să susțină măsurile sanitare impuse, cum ar fi distanțarea fizică și reducerea aglomerației în transportul public, investițiile în telemedicină, educație online. Pentru realizarea acestui obiectiv, este nevoie de selecția riguroasă a programelor de investiții, orientate spre sectoare cu un potențial ridicat de a stimula economia, de creare de locuri de muncă și de transformare ecologică.

Astfel, acest obiectiv vizează nu doar repornirea economiei și recuperarea nivelului de producție pre-COVID-19, ci și conceperea și punerea în practică a unor schimbări cantitative și calitative majore. Reconfigurarea adaptării economiei la funcționarea în condiții de criză și tranziția către o economie mai rezilientă prezumă nu doar politici noi sau ajustate, ci și noi competențe [13].

În speranța că aceste măsuri vor fi aplicate în practică și nu vor rămâne doar pe hârtie, tindem să afirmăm că organizațiile care se consideră reziliente au mare nevoie de suport la moment din partea actualei guvernări, pentru a face față schimbărilor și greutăților cu care se confruntă. Or, destul de prețioși sunt angajații rezilienți, care pentru bunăstarea proprie, dar și pentru cea a organizației sunt gata să lucreze la distanță, sau mixt, sau să învețe noi metode de lucru. Ei sunt apreciați pentru că: știu să transforme un eșec într-o oportunitate și au capacitatea de a face acest lucru fără a acționa într-o manieră distructivă sau disfuncțională; au capacitatea de a-și păstra sănătatea și energia când se află sub presiune constantă; răspund eficient și echilibrat în fața factorilor stresanți; au abilitatea de a-și utiliza experiența dobândită în trecut pentru a trece cu bine peste șocul produs de evenimente deosebite, cum ar fi: pierderea slujbei, decesul unei rude apropiate, probleme financiare, accidente; au capacitatea de a-și reveni rapid după eșecuri; au puterea de a se reinventa atunci când ceva în viața lor nu mai funcționează [14]. Aceste caracteristici sunt foarte importante atunci când organizația în ansamblu trece printr-o criză, precum este COVID-19.

În concluzie menționăm că prezentul demers științific oferă o trecere în revistă situației complicate a funcționalității organizațiilor din Republica Moldova, punându-se accent pe interconexiunea dintre cultura și reziliența organizațională în perioada postpandemie de Covid-19. Conceptul de reziliență oferă un imbold pentru analiza etapizată a unor schimbări în cadrul organizațiilor, ca o condiție premergătoare performanței. Reziliența individuală (a angajatului de ex.) împreună cu reziliența organizațională (per ansamblu) pot oferi posibilitatea unei organizații să se transforme și să se adapteze la schimbări și la condiții total diferite de cele care au fost în trecut, dar să-și mențină valoarea și misiunea intacte și să-și creeze o cultură organizațională bazată pe performanțe și reușite. Totuși, elementele culturii organizaționale au fost puternic afectate de faptul că resursele umane aveau alte obiceiuri, alte deprinderi și au fost nevoiți să se conformeze altor reguli care nu le erau cunoscute. Munca online a creat noi abilități și noi deprinderi pentru angajații interesați, iar cei care nu au depus efort să se încadreze noilor cerințe au rămas fără surse de venit sau cu performanță scăzută.. Orice acțiune sau inacțiune în perioada de criză dă rezultat în perspectivă, fie el pozitiv, sau negativ. Dacă organizațiile au devenit reziliente, atunci la sigur vor fi și rezultate în timp. Pentru ca interconexiunea dintre cultura organizațională și reziliență să dea rezultate bune venim cu unele recomandări: 1. Managerii organizațiilor trebuie să înceapă schimbarea de la sine. Un lider care

aduce valoare va atrage după el și angajați de performanță. 2. Managerii trebuie să aibă un plan definit pe termen lung, în care să se includă și necesitățile atât a organizației, dar și a angajaților în perioada post COVID. 3. Managerii trebuie să analizeze periodic și să valorifice aspectele culturii organizaționale de bază, care aduc aport performanței organizaționale. 4. Managerii trebuie să identifice care sunt punctele vulnerabile în organizație și să găsească soluții pentru ca acestea să nu contribuie la diminuarea eficienței serviciilor prestate de către angajații organizației. 5. Managerii trebuie să optimizeze procesele de comunicare în organizație, indiferent dacă se lucrează online sau fizic (la birou). 6. Angajații trebuie să aibă posibilitatea de a se expune în orice situație și în diferite trepte ierarhice, fără a se ciocni de prea multe căi birocratice.

Referințe bibliografice:

1. Importanța leadershipului și a unei bune comunicări în timpul pandemiei COVID-19 în sistemul medical. <https://medijobs.ro/blog/covid-19-importanta-leadershipului-si-a-comunicarii>. (vizitat 04.01.2021).
2. Provocările liderilor în perioada crizei. <https://trendconsult.ro/wp-content/uploads/2020/10/provocarile-liderilor-n-perioada-crizei-sanitare.pdf>. (accesat 05.03.2021).
3. Dorin Bodea: Cum se face managementul crizei în vremea COVID-19. <https://www.forbes.ro/articles/managementul-crizei-vremea-covid-19-162342>. (accesat 10.03.2020)
4. Cum adaptezi leadershipul și cultura organizațională la noua realitate. <https://startarium.ro/articol/inregistrare-webinar-leadership>. (accesat 10.03.2021).
5. Cultura corporatistă în pandemie. Momentul adevărului. <https://revistacariere.ro/leadership/contribuitori/cultura-corporatista-in-pandemie-momentul-adevarului/>. (accesat 11.01.2021).
6. Telemunca. Cine e responsabil de cultura organizațională în noile condiții de lucru? <https://ziare.com/stiri/coronavirus/telemunca-cine-e-responsabil-de-cultura-organizationala-la-in-noile-conditii-de-lucru-1624642>. (vizitat 05.05.2021).
7. Codul Muncii al Republicii Moldova Nr. 154/2003. Monitorul Oficial, 2003, nr. 159-162, art. 648. https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=113032&lang=ro. (vizitat 08.05.2021).
8. În Republica Moldova este legalizată munca la distanță. <https://blog.rabota.md/ro/blog/remote-legis>. (vizitat 08.05.2021).
9. Motivare și demotivare în pandemie. <https://hashera.ro/motivare-si-demotivare-in-pandemie/>. (vizitat 08.05.2021).
10. P. Varzari. Constituirea regimului de bună guvernare în Republica

Moldova prin prisma depășirii crizei pandemice. În: Meritocrație, profesionalism, integritate. Materialele conferinței științifice cu participare internațională. 19 noiembrie 2020. Chișinău: ICJPS, 2020. 284 p.

11. Semnarea Contractului de Reziliență COVID-19 pentru Republica Moldova. <http://finantare.md/news/71>. (Vizitat 03.10.2021).
12. Impactul pandemiei COVID-19 asupra drepturilor omului în Republica Moldova. <https://moldova.un.org/ro/138288-impactul-pandemiei-covid-19-asupra-drepturilor-omului-republica-moldova>. (Vizitat 04.10.2021).
13. Propuneri de măsuri economice în contextual COVID-19. https://mei.gov.md/sites/default/files/propuneri_de_masuri_economice_in_contextul_covid-19.pdf. (Vizitat 05.10.2021).
14. Reziliența: ce este, cum te ajută în situații dificile și cum o antrenezi. <https://bundeangajat.olx.ro/reziliencia-ce-este-cum-te-ajuta-in-situatii-dificile-si-cum-o-antrenezi/>. (Vizitat 06.10.2021).

REPERE ISTORICE ALE COLABORĂRII TRANSFRONTALIERE LA GURILE DUNĂRII: JUDEȚUL CAHUL ÎN COMPONENTA ȚINUTULUI „DUNĂREA DE JOS” (1938-1940)

HISTORICAL REFERENCIES OF CROSS-BORDER COLLABORATION AT THE MOUTH OF THE DANUBE: CAHUL AND ISMAIL COUNTIES IN THE COMPOSITION OF THE “DUNAREA DE JOS” LAND (1938-1940)

DOI: 10.5281/zenodo.7197719

UDC: 352(100):061.1EU”1938-1940”

Sergiu CORNEA

Universitatea de Stat „B.P. Hasdeu” din Cahul,

Universitatea „Dunărea de Jos” Galați

E-mail: sergiu.cornea@adm.usch.md

ORCID ID: 0000-0002-0888-5902

Rezumat: *Un mecanism eficient de colaborare externă a colectivităților teritoriale subnaționale sunt euroregiunile. La 14 august 1998 reprezentanții autorităților locale din România: județele Galați, Brăila și Tulcea, din Republica Moldova: raioanele Cahul, Cantemir și Vulcănești și din Ucraina: regiunea Odesa și raionul Reni, au semnat „Acordul cu privire la crearea Euroregiunii „Dunărea de Jos”.*

Actuala Euroregiune „Dunărea de Jos”, creată de colectivitățile teritoriale subnaționale menționate are un precedent istoric - Ținutul „Dunărea de Jos”, care a existat în cadrul statului român între anii 1938-1940. Prin Legea Administrativă nr. 2919, publicată în Monitorul Oficial nr. 187 din 14 august 1938 județele României au fost grupate în 10 ținuturi. Ținutul „Dunărea de Jos” era al doilea din România ca mărime și al patrulea după numărul populației.

Ținuturile create reuneau județe aflate în provincii istorice diferite. Ținutul Dunărea de Jos cuprindea zece județe ale României interbelice: opt județe din Vechiul Regat (Brăila, Covurlui, Fălciu, Putna, Râmnicu-Sărat, Tecuci, Tulcea, Tutova) și două din Basarabia (Cahul și Ismail). Județul Cahul la momentul creării ținutului avea o populație de 233.318, iar județul Ismail - 250.501.

În Euroregiunea „Dunărea de Jos” sunt cuprinse vechile județe (counties) Covurlui, Brăila, Tulcea, Cahul (Republica Moldova) și Ismail (regiunea Odesa, Ucraina.). Nu fac parte din actuala euroregiune, fostul județ Fălciu, marea majoritate a localităților din fostele județe Putna, Tutova și Râmnicu Sărat din România, dar este inclus județul Cetatea Albă care era parte a Ținutului Nistru și zona sud-vestică a Ucrainei.

Cuvinte cheie: *Republica Moldova, România, Ucraina, Euroregiunea „Dunărea de Jos”, ținut, județ, raion*

Abstract: *Euroregions are an effective mechanism for external collaboration of subnational territorial collectivities. On August 14, 1998, representatives of the local authorities from Romania: Galați, Braila and Tulcea counties, from the Republic of Moldova: Cahul, Cantemir and Vulcanesti districts, and from Ukraine: Odessa region and Reni district, signed the “Agreement on the creation of the Euroregion “Dunarea de Jos””.*

The current Euroregion “Dunarea de Jos”, created by the mentioned subnational territorial collectivities has a historical precedent - the “Dunarea de Jos” Land, which existed within the Romanian state between 1938-1940. Through the Administrative Law no. 2919, published in the Official Gazette no. 187 from August 14, 1938 the counties from Romania were grouped in 10 lands. The “Dunarea de Jos” Land was the second largest in Romania and the fourth largest in terms of population.

The created Lands brought together counties that were located in different historical provinces. The “Dunarea de Jos” Land comprised ten counties of interwar Romania: eight counties from the Romanian Old Kingdom (Braila, Covurlui, Falcui, Putna, Ramnicu-Sarat, Tecuci, Tulcea, Tutova) and two from Bessarabia (Cahul and Ismail).

The Euroregion “Dunarea de Jos” includes the old counties of Covurlui, Braila, Tulcea, Cahul (Republic of Moldova) and Ismail (Odessa region, Ukraine). The former Falcui county, the vast majority of localities from the former counties Putna, Tutova and Ramnicu Sarat from Romania are not a part of the current Euroregion, but it includes the Cetatea Alba county, which was part of the Dniester Land and the south-western part of Ukraine.

Key words: *Republic of Moldova, Romania, Ukraine, Euroregion “Dunarea de Jos”, land, Cahul county, district*

Introducere

Actuala Asociație de Cooperare Transfrontalieră „Euroregiunea Dunărea de Jos” are un precedent istoric în ținutul Dunărea de Jos, care a existat în cadrul statului român între anii 1938-1940.

Paralela dintre aceste două entități nu rezultă numai din denumirile lor, ci și din suprapunerea parțială a dimensiunilor geografice. Asociația de Cooperare Transfrontalieră „Euroregiunea Dunărea de Jos” include județele Galați, Brăila și Tulcea din România, raioanele Cahul și Cantemir din Republica Moldova și regiunea Odesa din Ucraina. Ținutul Dunărea de Jos cuprindea județele Covurlui, Ismail, Cahul, Brăila, Tulcea, Fălciu, Tutova, Tecuci, Putna și Râmnicu Sărat.

Suprapunând hotarele teritorial-administrative ale celor două entități putem constata că în actuala Asociație de Cooperare Transfrontalieră „Euroregiunea Dunărea de Jos” sunt cuprinse vechile județe Covurlui, Brăila, Tulcea, Cahul (actualmente în Republica Moldova), Ismail (actualmente în Ucraina, regiunea Odesa). De asemenea, urmare a succesivelor modificări ale limitelor teritoriale, actualul județ Galați cuprinde 60% din teritoriul fostului județ Tecuci, unele comune din fostele județe Tutova și Putna, iar județul Brăila include câteva comune din fostul județ Râmnicu Sărat. Nu fac parte din actuala euroregiune,

fostul județ Fălciu, marea majoritate a localităților din fostele județe Putna, Tutova și Râmnicu Sărat din România, dar sunt incluse județul Cetatea Albă (în 1938-1940 parte componentă a ținutului Nistru) și zona sud-vestică a Ucrainei (Duță, 2009, p. 217).

Metodologia cercetării

Metodologia de investigație a avut ca suport epistemologic cunoașterea științifică a evoluției organizării teritoriale și a dezvoltării social-economice a entităților administrative de la Gurile Dunării în a doua jumătate a anilor '30 ai secolului al XX-lea. În procesul realizării obiectivelor cercetării, au fost utilizate mai multe metode de cercetare științifică, relevante pentru desfășurarea investigațiilor problemei cercetate. Demersul interdisciplinar a constituit un element definitoriu al procesului de investigație, implicând integrarea diferitelor domenii ale științelor sociale, permițând influențe reciproce de ordin metodologic și conceptual. Partea empirică a investigațiilor științifice prezintă analiza calitativă a datelor disponibile: a) documente și rapoarte emise de instituțiile și autoritățile competente, și b) publicațiile academice din domeniu.

Rezultate și discuții

1. Cooperarea transfrontalieră – oportunitate de dezvoltare pentru colectivitățile teritoriale subnaționale

1.1. Euroregiunile – mecanism de colaborare externă a colectivitățile teritoriale subnaționale europene

Cooperarea transfrontalieră a colectivităților locale, fiind prin caracterul său un mecanism eficient de colaborare externă a colectivităților locale, se materializează prin structuri teritoriale formate în scopul intensificării relațiilor interregionale și transfrontaliere. Colaborarea transfrontalieră se manifestă prin stabilirea raporturilor directe între regiunile și comunitățile aflate de o parte și de alta a frontierelor de stat, în virtutea competenței autorităților locale, așa cum sunt ele definite în legislația națională.

O formă eficientă de colaborare externă a colectivităților locale o constituie euroregiunile, care sunt „structuri teritoriale create în scopul intensificării cooperării interregionale și transfrontaliere, pentru realizarea unui spațiu mental coerent de dezvoltare economică, științifică, socială și culturală”. Apariția lor este legată de cooperarea intensă transfrontalieră din spațiul vest-european, iar principalii factori care au generat fenomenul sunt nucleele urbane de polarizare transfrontalieră și configurația granițelor de stat (Săgeată, 2020, p. 317).

Carta europeană a autonomiei locale, potrivit prevederilor art. 10, conferă dreptul colectivităților locale, în exercițiul competențelor lor de a coopera în cadrul legii, de a se asocia cu alte colectivități locale pentru realizarea unor sarcini de interes comun. Colectivitățile locale pot, în cadrul condițiilor

prevăzute eventual de lege, să coopereze și cu colectivitățile altor state. Carta mai recomandă statelor semnatare să recunoască colectivităților locale dreptul de asociere pentru protecția și promovarea intereselor lor comune la asociații naționale sau internaționale.

În Avizul Comitetului Regiunilor din 06 octombrie 2010 referitor la Republica Moldova se menționează că autoritățile locale și regionale din Republica Moldova dispun de avantaje competitive în relația cu Uniunea Europeană, față de alte țări membre ale Parteneriatului Estic, în virtutea vecinătății nemijlocite cu Uniunea și dimensiunilor teritoriului național, făcând toate autoritățile locale și regionale a fi eligibile pentru implementarea proiectelor susținute de parteneriate transfrontaliere (Avizul Comitetului Regiunilor, 2010).

Modelul de colaborare în cadrul euroregiunilor este tratat de Uniunea Europeană ca un exercițiu de pregătire pentru aderare a țărilor participante și mecanism pentru implementarea unor relații de natură comunitară între regiuni din statele candidate. În acest sens, euroregiunile sunt considerate „laboratoare de integrare”, „instrumente preferate pentru teritorialitatea vieții sociale” definită ca strategie activă de control asupra unei zone geografice prin construirea de rețele de instituții, care se întind peste granițele statului și exercită prerogative de administrare pe teritoriile transfrontaliere (Cornea, 2020, p. 197).

În general, mecanismului cooperării transfrontaliere în cadrul euroregiunilor îi sunt caracteristice următoarele particularități:

a) crearea de aranjamente structurale și a dotarea acestora cu capacitatea instituțională necesară pentru elaborare de strategii și politici, ce favorizează dezvoltarea unui teritoriu transfrontalier (forumuri, platforme de cooperare, structuri comune de management cu atribuții de management executiv) (Cornea, 2018, p. 28);

b) coordonarea politicilor intersectoriale de planificare spațială strategică;

c) crearea coalițiilor orizontale și verticale pragmatice, pentru a obține influență politică, acces la finanțare externă și îmbunătățirea propriilor capacități și a portofoliului de servicii;

d) scheme de sprijin comun.

1.2. Geneza și evoluția cooperării transfrontaliere la gurile Dunării

După proclamarea independenței Republica Moldova a depus eforturi consistente pentru stabilirea relațiilor externe prin aderarea la cele mai importante organizații politice și economice internaționale, precum și prin semnarea acordurilor bilaterale cu statele lumii contemporane. Eforturile de integrare în comunitatea internațională au fost promovate atât la nivel central, cât și la nivel local prin intensificarea cooperării colectivităților teritoriale locale din Republica Moldova cu entitățile similare din țările vecine, România și Ucraina.

Relații de colaborare stabile dintre regiunile frontaliere ale Republicii Moldova, României și Ucrainei au fost stabilite încă la mijlocul anilor '80, însă

ele aveau un caracter mai mult formal. După 1989, odată cu noile realități din Europa, aceste relații s-au intensificat, dar ele erau frânate de lipsa clarității în relațiile externe între state.

Prin semnarea la 2 februarie 1997 a Tratatului cu privire la relațiile de buna vecinătate și cooperare dintre România și Ucraina, au fost stabilite direcțiile principale ale colaborării dintre cele două state vecine, inclusiv și în domeniul cooperării transfrontaliere. Articolul 8 al Tratatului prevedea: „Părțile contractante, potrivit prevederilor Convenției-cadru europene privind cooperarea transfrontaliera dintre comunitati sau autorități teritoriale, vor incuraja și vor sprijini contactele directe și colaborarea reciproc avantajoasă dintre unități administrativ-teritoriale din România și Ucraina, indeosebi în zonele de frontieră. De asemenea, ele vor contribui la colaborarea dintre unități administrativ-teritoriale din cele doua state în cadrul euroregiunilor existente, precum și al euroregiunilor „Prutul de Sus” și „Dunarea de Jos”, nou-create, la care pot fi invitate să participe și unități administrativ-teritoriale din alte state interesate. Părțile contractante vor acționa pentru includerea acestei cooperări în cadrul activităților corespunzătoare ale instituțiilor europene” (Tratatul ..., 1997). Astfel, la respectivele euroregiuni puteau să participe și colectivități teritoriale locale din Republica Moldova.

Începutul demersurilor care au condus la crearea euroregiunii „Dunărea de Jos” au avut loc la 3 iulie 1997 la Ismail, când președinții României, Republicii Moldova și Ucrainei au semnat „Declarația privind colaborarea trilaterală”, având ca bază legală „Tratatul privind relațiile de bună vecinătate și colaborare între România și Ucraina”, urmat de semnarea „Declarației privind promovarea cooperării transfrontaliere între autoritățile locale și regionale din România, Republica Moldova și Ucraina” - în cadrul reuniunii de la Ismail în perioada 24-25 februarie 1998.

Pasul final a avut loc la Galați pe 14 august 1998, unde reprezentanții autorităților locale din România: județele Galați, Brăila și Tulcea, din Republica Moldova: raioanele Cahul, Cantemir și Vulcănești și din Ucraina: regiunea Odesa și raionul Reni, au semnat „Acordul cu privire la crearea Euroregiunii „Dunărea de Jos”.

Grație avantajelor economice oferite de cooperarea transfrontalieră, participarea în cadrul Euroregiunilor prezintă o mare oportunitate de dezvoltare pentru colectivitățile teritoriale locale din Republica Moldova. În același timp, interesul vădit al Republicii Moldova în aprofundarea relațiilor de cooperare transfrontalieră în cadrul euroregiunilor a fost în permanență diminuat de o pasivitate vădită atât a autorităților publice centrale, cât și ale celor locale.

2. Județul Cahul în componența Ținutului Dunărea de Jos (1938-1940)

2.1. Înființarea Ținutului Dunărea de Jos

În România, după lovitura de stat din 10 februarie 1938, a fost instaurat un

regim de autoritate monarhică care a introdus starea de asediu și cenzura, au fost interzise partidele politice, au fost arestați numeroși politicieni. În scopul consolidării puterii monarhului și controlului său discreționar asupra sistemului administrativ al statului a fost adoptată o nouă lege administrativă. Se acredita ideea că eliminarea factorului politic din administrație, promovarea valorilor și legalității, rezolvarea promptă și corectă a solicitărilor cetățenilor putea fi realizată doar în rezultatul implementării unei noi și autentice reforme administrative (Scurtu, 2011).

Județele României, potrivit noii legi administrative, publicate în Monitorul Oficial nr. 187 din 14 august 1938, au fost grupate în 10 ținuturi. Ținuturile erau circumscripții teritoriale regionale, dotate cu personalitate juridică și erau administrate de rezidenți regali, cărora le-au fost atribuite largi competențe în domeniile: administrativ, economic, social, cultural. Fiecare minister avea câte un serviciu exterior care funcționa pe lângă rezidentul regal, excepție făcând justiția, armata, externele, regiile publice autonome, instituțiile de învățământ superior și administrațiile comerciale (SJAN Galați, F. Rezența regală a ținutului Dunărea de Jos, d. 1/1938, f. 1 și urm.).

Cele zece ținuturi erau: Olt, cu reședința la Craiova, cuprinzând 6 județe; Bucegi, cu reședința la București, cuprinzând 10 județe; Mării, cu reședința la Constanța, cuprinzând 4 județe; Dunărea de Jos, cu reședința la Galați, cuprinzând 10 județe; Nistru, cu reședința la Chișinău, cuprinzând 4 județe; Prut, cu reședința la Iași, cuprinzând 9 județe; Suceava, cu reședința la Cernăuți, cuprinzând 7 județe; Mureș, cu reședința la Alba Iulia, cuprinzând 9 județe; Someș, cu reședința la Cluj, cuprinzând 7 județe; Timiș, cu reședința la Timișoara, cuprinzând 5 județe (Nistor, 2000, p. 125). Unele din ținuturile create s-au suprapus provinciilor geografico-istorice: Timiș - Banatului, Olt - Olteniei, Suceava – Bucovinei (Cocean, 2010, p. 6).

Ținuturile create urmăreau, pe cât posibil, să reunească județe aflate în provincii diferite. Ținutul Dunărea de Jos cuprindea zece județe ale României interbelice: opt județe din Vechiul Regat (Brăila, Covurlui, Fălciu, Putna, Râmnicu-Sărat, Tecuci, Tulcea, Tutova) și două din Basarabia (Cahul și Ismail). Centrul administrativ al ținutului era la Galați, unde se afla și sediul rezidentului regal al ținutului. Cele zece județe includeau 45 plase, 2 municipii, 8 comune urbane reședință, 14 comune urbane nereședință, 10 comune suburbane și 699 comune rurale (SJAN Galați, F. Rezența regală a ținutului Dunărea de Jos, d. 88/1940, f. 14).

Ca mărime, Ținutul Dunărea de Jos era al doilea din România cu o suprafață totală de 37 958 km², și al patrulea după numărul populației - 2 040 000 locuitori (după datele recensământului din 1930) (Negru, p. 233).

2.2. Incorporarea județului Cahul în Ținutul Dunărea de Jos

Dacă legile administrative din 14 iunie 1925, 3 august 1929 și 27 martie

1936 stabileau și reglementau în mod expres personalitatea juridică a județului, potrivit noii legi administrative din 14 august 1938, județul devenea o simplă circumscripție de control și de desconcentrare a administrației generale, pierzându-și personalitatea juridică pe care o avusese din 1864 și până atunci. În acest context, menționez că mai târziu, în septembrie 1940, județul și-a redobândit personalitatea juridică prin efectele Legii nr. 577/1940 (Sienerth, 2017, p. 307).

Potrivit dispozițiilor art. 194 din noua lege administrativă, în termen de 2 luni de la promulgare, prefectii, împreună cu pretorii, trebuiau să examineze situația veniturilor comunelor rurale și, cu consultarea obștii satelor, să efectueze o nouă delimitare a comunelor. În vederea aducerii la îndeplinire a dispozițiilor art.194 din legea administrativă cu privire la noua arondare a comunelor rurale, Ministerul de Interne a întocmit unele instrucțiuni și norme, care au fost transmise prin adresa Ministerului cu nr. 32914 din 1 septembrie 1938, către Reziidenții Regali din Ținuturi.

Pentru aducerea la îndeplinire în timp util a prescripțiilor legale privind delimitarea comunelor, se recomanda respectarea următoarelor norme:

a) Fixarea așezărilor gospodărești, care vor compune viitoarele sate trebuia făcută strict cu asentimentul liber exprimat al majorității obștii consultate. Orice grupare de gospodării, oricum ar fi denumită (cătun, grup de case, târlă, colonie, așezări sau case izolate, etc.) trebuia neapărat încorporată unui sat din apropiere.

b) După delimitarea satelor, ele trebuiau grupate în comune, deoarece numai comuna, potrivit art.1 din lege, avea calitatea de circumscripție teritorială administrativă. Comuna rurală putea fi compusă din unul sau mai multe sate, dintre care unul era desemnat ca reședință a comunei, adică sediu al administrației comunale, cu primăria respectivă. Reședința comunei, era stabilită în satul cel mai central și mai important, ca număr de locuitori sau ca valoare economică.

În conformitate cu dispozițiile art. 194 din lege trebuia să fie stabilite satele care au drept la un delegat. În acest sens, Ministerul recomanda ca orice sat, mai depărtat de 3 kilometri, de raza satului de reședință, să-și aibă delegatul său.

c) La stabilirea limitelor teritoriale ale comunelor rurale trebuiau luate în considerație următoarele momente: mijloacele de comunicație cele mai potrivite, până la reședința comunei, situația topografică locală, convergența intereselor locuitorilor și alte elemente care concurează la o cât mai lesnicioasă viață în comun.

d) Pentru a evita constituirea de comune rurale, cu mijloace financiare insuficiente, pentru susținerea unei vieți administrative normale, Ministerul recomanda, stabilirea unui minimum de venituri ordinare, pentru fiecare comună rurală fixat la suma de lei 100.000 anual pentru comunele din regiunea de câmpie și deal și la lei 60.000 pentru cele din regiunea muntoasă.

Se recomanda gruparea într-o comună rurală a atâtor sate, câte vor fi

necesare, pentru a se realiza un număr de contribuabili care să însumeze venitul total minimal, fixat. Tendința, potrivit recomandărilor Ministeriale, trebuia să fie și să rămână următoarea: „comune rurale, cu cât mai sporite puteri financiare, limitând, bineînțeles, îndeplinirea acestei condiții, acolo unde ea ar deveni o piedică, în viața administrativă comunală, printr-o prea mare întindere teritorială a comunei, ceia ce ar îngreua și opera edilitară și mijloacele de comunicație, cu satul de reședință” (SJAN Iași, F. Rezidența regală a ținutului Prut, d. 45/85 (1938), ff.19-20). Termenul de executare a operațiunii privind arondarea comunelor conform noii legi administrative expira la 14 octombrie 1938 (SJAN Iași, F. Rezidența regală a ținutului Prut, d. 45/85 (1938), f. 206).

Opera de delimitare a comunelor rurale din județele României a finalizat prin decizia Ministrului de Interne nr. 2908 din 24 februarie 1939 (Tașcă, 2011, p. 480). Aceasta a fost, în cazul României moderne, singura încercare de instaurare a ținuturilor ca unități politico-administrative și n-a supraviețuit decât doi ani (Cocean, 2010, p. 6).

Județul Cahul, în anul 1939, avea o populație de 220.000 și o întindere de 150 km în lungime și 50-60 km în lățime (SJAN Galați, F. Rezidența regală a ținutului Dunărea de Jos, d. 153/1939-1940, f. 170). Din cele 52,2 mii de case ale județului, inclusiv din comunele urbane Cahul și Leova, peste 28,3 mii, adică 54,3 la sută, erau acoperite cu stuf, iar mai bine de o mie – cu paie sau cu papură și paie (Manoil, 2008, p. 288).

Cahulul, reședința județului și în anii treizeci, și-a menținut calitatea de oraș provincial. În anii secetoși aici se înălțau nori de praf, iar toamna pe străzi dominau mocirlele. Pentru a traversa străzile centrale se așterneau maldăre de stuf deoarece căruțele intrau în glod până la butucul roților. În anul 1937 orașul Cahul avea o suprafață de 262 ha cu 41 de străzi în lungime de 36 km și 3 piețe publice (Reabțov, 1997, pp. 80, 82).

Prefectul județului Cahul, colonelul Dumitru Dobrescu descria situația pe care a găsit-o în județ la instalarea sa în funcție, drept una de haos administrativ și financiar. Situația financiară a județului, la începutul anului 1938, era caracterizată drept „dezastruoasă, cu 943 lei în casă, cu fondurile extraordinar și destinație specială deturnate și aflate în acte de portofoliu de cheltuieli ordinare, cu ordonanțe aruncate pe piață fără a fi onorate” (Duță, 2009, pp. 220-221).

3. Potențialul social și economic al județului Cahul

3.1. Capacitățile economice ale județului Cahul

Un rol important în economia județului revenea agriculturii. Culturile principale cultivate în județul Cahul erau porumbul, orzul, grâul, secara, meiul; în rândul culturilor furajere prevala dughia, iar din categoria culturilor tehnice – floarea soarelui, rapița și muștarul, suprafața ocupată de aceasta din urmă fiind a doua după mărime din țară. Din anul 1934 se cultivau în județul Cahul și plante medicinale: ricinul și mintă (Manoil, 2008, p. 273).

În perioada anilor 1928-1936 județul a produs în ansamblu 215.117 vagoane de grâne și de floarea-soarelui, chiar dacă recoltele medii erau, în virtutea culturii agrotehnice și dotării tehnice precare a agriculturii, ne semnificative: 8,5 chintale la hectar. O jumătate din producția agricolă respectivă era exportată (Manoil, 2008, p. 271). Anual, 20-30.000 vagoane cu mărfuri produse în județul Cahul (cereale, lână, brânzeturi, vinuri, fructe, pește, piei brute, păsări, ouă, vite, zarzavat, etc) erau trimise prin Galați spre piețele interne și externe (Problema comunicațiilor în jud. Cahul, 1938, p. 20).

În anul 1936 la oboarele județului au fost comercializate 53.830 tone de cereale în valoare de aproximativ 132,7 milioane lei, dintre care la oborul din orașul Cahul au fost comercializate 1.200 tone de grâu, 2.900 tone de orz, 3.000 - de porumb și 750 - de floarea-soarelui.

Târgul de animale din Cahul a fost constituit în anul 1928, urmare a deciziei nr. 115.950 a Ministerului Industriei și Comerțului. În perioada 1930-1936, la târgul de animale din or. Cahul au fost comercializate 47.448 de animale. Cele mai multe - în 1930, când s-au vândut 13.460 de capete, cele mai puține - în anul următor: doar 3.567. În 1938 din județ au fost achiziționate 24.448 de animale în valoare totală de circa 15,5 milioane de lei.

În anul 1936, în județul Cahul au activat 2.023 de firme comerciale care au generat venituri de peste 35 milioane. În județ mai activau și 300 de comercianți ambulanți, 597 de băcării, 220 de restaurante și cârciumi, 115 magazine de manufactură, 13 hoteluri și hanuri, șapte librării și papetării etc. Industria era reprezentată de 56 de mori, 4 tipografii, 27 de unități ale industriei alimentare, 40 de fabrici de materiale de construcție, 28 darace de lână, 18 brutării și covrigării și 22 de „diverse alte industrii”. Doi ani mai târziu, activau deja 2.262 de firme comerciale care au livrat în rețeaua comercială a României mărfuri în valoare de peste 244,3 milioane de lei, ponderea primordială revenind comercializării cerealelor: 167 milioane lei (Manoil, 2008, p. 271).

3.2. Starea căilor de comunicație județene

În anii treizeci teritoriul județului era traversat de câteva căi de comunicație terestre cu mai multe poduri: 19 poduri de lemn și 11 de beton. Pe traseul Cahul-Vulcănești erau 5 poduri de lemn și 9 poduri de beton. De la Fălciu la Tigheci erau 6 poduri de lemn, iar pe drumul ce trecea de la Bolgrad spre Comrat și de la Reni-Bolgrad-Tarutino erau 4 poduri de lemn și unul de beton.

Pe șoseaua Cahul-Oancea care traversa bălțile Prutului erau 4 poduri de lemn. Primăvara, când se revărsa Prutul, apa trecea pe alocuri peste șosea. Deoarece cele 4 poduri nu asigurau scurgerea apelor uneori șoseaua era ruptă de ape. În anul 1930 s-a construit podul metalic și beton armat peste Prut la punctul Oancea. Până la această dată trecerea peste Prut se făcea cu bărcile sau cu podul plutitor. Podul a existat până în anul 1941, când s-a început războiul și a fost aruncat în aer de sovietici (Reabțov, 1997, p. 83).

În ianuarie 1940 la Cahul muncitorii pălmași, căruțași și meseriașii găseau de muncă suficient, fiind angajați la lucrările a trei șosele de interes strategic care se construiau în județ, unde pe lângă că li se plătea un preț bun, erau scutiți și de concentrare (SJAN Galați, F. Rezidența regală a ținutului Dunărea de Jos, d. 153/1939-1940, f. 225).

În perioada interbelică Prutul era navigabil începând de la localitatea Nemțeni din județul Lăpușna; pe distanța Nemțeni – Vasile Lupu șlepurile treceau cu o încărcătură mică care putea trece pe o adâncime de 2 picioare, de la Vasile Lupu până la Leova, pe o adâncime de 3 picioare, iar de la Leova până la Giurgiulești, la o adâncime de 4 picioare (Problema comunicațiilor în jud. Cahul, 1938, p. 22).

Navigabilitatea Prutului, în opinia specialiștilor Camerei de Comerț din Cahul, era de o mare importanță atât pentru județul Cahul cât și pentru județele limitrofe. În perioada anilor 1928 – 1937 numai din județul Cahul au fost transportate cu șlepurile pe râul Prut 53.996 vagoane cereale în valoare de 1.536.160.000 lei, iar navlul încasat de Regia Autonomă a Porturilor și Comunicațiilor pe Apă, a fost de 107.992.000 lei (calculându-se numai câte 2.000 lei vagonul, dar de fapt fiind încasate, în anumite perioade, și câte 3.000 ori 4.000 lei pentru un vagon). Din toate județele limitrofe anual se încărcau 30-40.000 vagoane cu cereale (Problema comunicațiilor în jud. Cahul, 1938, p. 22). Doar de la schela din Cahul au debarcat între anii 1930-1936 418 șleपुरi cu o capacitate de 5. 546 vagoane, iar de la schela din Leova - 688 șleपुरi cu o capacitate totală de 16.844 vagoane (Reabțov, 1997, p. 83).

Un important mijloc de comunicație îl alcătuiau căile ferate. În județul Cahul existau următoarele gări prin care se făcea traficul de cereale care constituiau cele mai importante dintre bunurile materiale produse în județ: Taraclia, Greceni, Iargara-Prut și Vulcănești.

Tabelul 1: Cantitatea de cereale transportate prin gările județului Cahul (1930-1936)

Gara	Taraclia		Greceni		Iargara-Prut		Vulcănești	
	Tone	Vagoane	Tone	Vagoane	Tone	Vagoane	Tone	Vagoane
1930	25935	2593	8805	880	12675	1267	3045	304
1931	23500	2350	8415	814	14630	2463	3700	370
1932	23810	2381	12361,4	1236	6050	605	3480	348
1933	26562	2656	17060	1706	6145	614	2472,5	247
1934	16113,5	1611	5747,7	574	7941	794	3050,8	305
1935	4680	468	1470	147	2810	281	370	37
1936	16627,5	1662	6459,6	645	12927,7	1292	8339,5	833
Total	127291	12729	60020,7	6002	73160,7	7316	23420	2342

Sursa: Reabțov, 1997, p. 85.

3.3. Potențialul demografic al județului Cahul

Județul Cahul era foarte pestriț din perspectivă etnică. În anul 1938 românii

constituiau 48,4 % din numărul total al populației stabile, găgăuzii – 18,6 %, bulgari – 16 %, ruși – 8,3 %, germani – 4,5 %, evrei – 2,6 % (Tabelul 2).

Atitudinea minoritarilor din județul Cahul față de organizarea statală existentă și autoritățile române erau variate. Rușii, ucrainenii și bulgarii, trăind în comunități compacte, erau refractari la tot ceea ce ținea de statul și cultura românească. Au existat cazuri când învățătorii și lucrătorii poștali români au fost agresați verbal sau fizic în localitățile cu populație predominantă de origine slavă, conflicte considerate de autoritățile române competente ca fiind de natură etnică. Găgăuzii au avut, în general, o atitudine loială, optând pentru revendicarea accesului la cultura în limba maternă, fapt materializat prin trimiterea în zonele locuite compact de ei a învățătorilor de etnie găgăuză (Negru, p. 236).

Tabelul 2: Populația județului Cahul în anul 1938

A. Cetățeni români

Medii de trai	Mediu urban		Mediu rural	Total
	Cahul	Leova		
Naționalități				
Români	6.525	4.353	102.045	112.923
Ruși	3.071	776	15.431	19.278
Bulgari	482	179	36.866	37.527
Găgăuzi	118	-	43.324	43.442
Evrei	1.787	3.055	1.217	6.059
Germani	55	142	10.223	10.420
Greci	482	201	192	875
Cehoslovaci	5	-	169	174
Unguri	11	-	2	13
Lipoveni	1.514	-	304	1.818
Alte naționalități	240	-	120	360

B. Cetățeni străini

Medii de trai	Mediu urban		Mediu rural	Total
	Cahul	Leova		
Naționalități				
Greci	55	35	117	207
Ruși	12	8	88	108
Polonezi	1	4	67	72
Germani	-	-	11	11
Englezi	-	3	-	3
Cehoslovaci	-	2	13	15
Estonieni	-	-	1	1
Turci	-	-	1	1
Bulgari	1	-	5	6
Sârbi	-	-	5	5
Total general	14.359	8.758	210.201	233.318

Sursa: SJAN Galați, Fond 81 Inspectoratul General de Poliție Galați, dosar 4/1938, f. 29.

În scopul eliminării presiunii mișcărilor sindicale ale muncitorilor, la 12 octombrie 1938 a fost promulgat decretul-lege care avea drept scop crearea breslelor muncitorești și desființarea sindicatelor în decurs de trei luni. În ținutul Dunărea de Jos, procesul de constituire al muncitorilor și meseriașilor patroni în bresle s-a încheiat abia în a doua jumătate a anului 1939. Majoritatea breslelor constituite își aveau conducerea administrativă în orașul Galați (Negru, p. 234).

La Cahul, în mai 1940 erau legal constituite doar două bresle: a) secția breslei funcționarilor particulari având un număr de 33 membri înscriși, și b) secția breslei de muncitori manuali și căruțași având un număr de 131 membri înscriși (ANRM, F. 697, inv. 1, d. 12, f. 52). Muncitorii constituiți în breaslă erau nemulțumiți de concurența muncitorilor clandestini, care erau angajați de proprietarii de autocamioane, care transportau cereale la Galați. Și proprietarii magaziiilor de cereale din Cahul, în număr de 25 și chiriașii lor, erau agitați de măsurile luate de serviciul sanitar al orașului, prin care li s-a impus să-și mute magaziiile de cereale la periferia orașului afirmând că nu este momentul să investească capitaluri pentru mutarea magaziiilor, iar materialul ar suferi pierderi de aproape 2/3 din valoare, cu această ocazie (SJAN Galați, F. Rezidența regală a ținutului Dunărea de Jos, d. 153/1939-1940, f. 227).

Situația economică a țăranimii din Cahul la momentul creării ținutului era precară. La 5 decembrie 1938 s-a înființat Banca pentru Industrializarea și Valorificarea Produselor Agricole care acorda credite, dar numai pentru proprietățile mai mari de 5 hectare. Deoarece în județul Cahul 97,36 la sută din suprafața totală a terenurilor arabile, constituiau mica proprietate, (Manoil, 2008, p. 273) majoritatea populației rurale fiind reprezentată de țăranimea săracă nu a putut beneficia de aceste facilități.

La această stare de lucruri, în 1939 s-au adăugat rechizițiile masive și concentrările, ceea ce a provocat o accentuată scădere a producției. Pentru ajutorarea familiilor țăranilor concentrați prin legea din 9 mai 1939 nu au existat inițial nici un fel de prevederi. Mai târziu, s-au introdus ajutoare bănești pentru familiile nevoiașe, distribuite în țară prin organele administrative locale, în unele cazuri familiile concentraților au fost ajutate la muncile de toamnă de către elevi și premilitare (Negru, p. 235).

În cel de-al patrulea deceniu al secolului XX, populația stabilă a județului Cahul a crescut cu doar 14.027 locuitori: de la 189.233 în anul 1930 la 203.260 în 1941 (Indicatorul localităților din România, 1943, p. 157). Această creștere numerică neesențială se datorează, în mare măsură, exodului populației în urma raptului teritorial din iunie 1940. În 1938, de exemplu, populația județului număra 233.318 locuitori (SJAN Galați, F. Inspectoratul General de Poliție Galați, d. 4/1938, f. 29).

Concluzii

Dezvoltarea comună, în același areal geografic și politic a entităților constituente ale actualei euroregiuni Dunărea de Jos a creat premise pentru o bună colaborare în prezent.

Cunoașterea particularităților funcționării mecanismului de interacțiune în cadrul unei entități administrative regionale cum a fost Ținutul Dunărea de Jos poate oferi soluții pentru rezolvarea problemelor existente în cooperarea transfrontalieră a colectivităților teritoriale locale implicate în activitatea Euroregiunii „Dunărea de Jos”.

Referințe bibliografice

Fonduri din arhivă:

1. Arhiva Națională a Republicii Moldova (ANRM), Fond 697, inventar 1, dosar 12.
2. Serviciului Județean al Arhivelor Naționale Iași (SJAN Iași), Fond Rezidența regală a ținutului Prut, dosar nr. 45/85 (1938).
3. Serviciul Județean al Arhivelor Naționale Galați (SJAN Galați), Fond Rezidența regală a ținutului Dunărea de Jos, dosar nr. 1/1938.
4. SJAN Galați, Fond Rezidența regală a ținutului Dunărea de Jos, dosar nr. 88/1940.
5. SJAN Galați, Fond Rezidența regală a ținutului Dunărea de Jos, dosar nr. 153/1939-1940.
6. SJAN Galați, Fond Inspectoratul General de Poliție Galați, dosar 4/1938.

Monografii și articole:

1. *Avizul Comitetului Regiunilor „Punerea în aplicare a Politicii Europene de Vecinătate și, în special, a Inițiativei privind Parteneriatul Estic: modernizarea, reformele și capacitatea administrativă a autorităților locale și regionale din Republica Moldova” din 06.10.2010.* Disponibil la: www.toad.cor.europa.eu/ViewDoc.aspx?doc=cdr%5ccivexv%5cdossiers%5ccivex-v-004%5cRO%5cCDR1062010_FIN_AC_RO.doc&docid=2727547
2. Cocean, P. (2010). „Ținutul” - un taxon regional traditional, specific României”. *Geographia Napocensis, Vol. IV, no. 1.*
3. Cornea, V. (2018). The Role of the Associative Structures of the Local Authorities in the Governance Process. *Perspectives of Law and Public Administration, Volume 7, Issue 1.*
4. Cornea, V. (2020). The contribution of Cohesion Policy in the "Lower Danube" Euroregion: the mapping of the implemented projects' outputs and their implication to transition for sustainability. *EU and Its Neighbourhood: Enhancing EU Actorness In the Eastern Borderlands.*

- Iași: Editura Universității Alexandru Ioan Cuza.
5. Duță, A.F. (2009). Un precedent istoric al Euroregiunii „Dunărea de Jos”: Ținutul „Dunărea de Jos” (1938-1940). Acta Bacoviensia. Anuarul Arhivelor Naționale Bacău, Vol. IV.
 6. *Indicatorul localităților din România (datele recensământului general din 6 aprilie 1941)*. (1943). București: Imprimeria Institutului Statistic.
 7. Manoil, A. (2008). *Cahul: La răscruci de vremi. Din istoria orașului și județului (raionului)*. Cahul.
 8. Negru, L. *Contribuții la cunoașterea stării de spirit și a activității politice a populației ținutului Dunărea de Jos în anul 1939*. Disponibil la: http://diam.uab.ro/istorie.uab.ro/publicatii/colectia_bcsc/bcsc_7/28_negru.pdf
 9. Nistor, I.S. (2000). *Comuna și județul: evoluția istorică*. Cluj-Napoca: Dacia.
 10. Problema comunicațiilor în jud. Cahul. (1938). *Basarabia Economică: Buletinul Camerelor de Comerț și Industrie din Basarabia, nr. 1*.
 11. Reabțov, C. (1997). *Cahul: istorie, personalități, cultură*. Chișinău.
 12. Săgeată, R. (2021). Euroregiunile și comunitățile transfrontaliere românești din bazinul inferior al Dunării. *Latinitate, Romanitate, Românitățe. Ediția 4*. Chișinău: USM.
 13. Scurtu, I. (2011). *Reorganizarea administrativ-teritorială – expresie a crizei economice și politice din România*. Disponibil la: <http://www.ioanscurtu.ro/reorganizarea-administrativ-teritoriala-expresie-a-crizei-economice-si-politice-din-romania/>
 14. Sienerth, A. K. (2017). Regionalization in the interwar political discourse in Romania. *Studia Politica: Romanian Political Science Review, vol. XVII, no. 2*.
 15. Tașcă, M. (2011). File din istoria și organizarea administrativă a județului Cahul (de la constituire până în prezent). *In honorem Ion Șișcanu. Studii de istorie a românilor*. Cahul: Univ. de Stat „B.P. Hasdeu”.
 16. Tratatul cu privire la relațiile de buna vecinătate și cooperare dintre România și Ucraina. (1997). Disponibil la: <http://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocumentAfis/50921>

CAPSTONE: UN MODEL DE FINALIZARE A PROGRAMELOR UNIVERSITARE DE ADMINISTRAȚIE PUBLICĂ

CAPSTONE: A MODEL FOR THE COMPLETION OF PUBLIC ADMINISTRATION DEGREE IN PUBLIC ADMINISTRATION

DOI: 10.5281/zenodo.7197735

UDC: 378(498)

Valentina CORNEA

Universitatea „Dunărea de Jos” Galați,
Universitatea de Stat „B.P. Hasdeu” din Cahul

E-mail: valentina.cornea@ugal.ro

ORCID ID: 0000-0001-6469-1283

Rezumat: *Tradițional, programele de studii universitare se finalizează cu examene și lucrări de cercetare elaborate individual, susținute public, în prezența unei comisii. Modul de organizare și conținutul acestei probe finale răspund obiectivului de integrare a cunoștințelor obținute în cadrul programului. În pofida unei tradiții îndelungate, această modalitate acoperă insuficient angajamentul profesional viitor al studenților. Cursurile „capstone” reprezintă o experiență culminantă cu două perspective: una concentrată pe consolidarea și integrarea a ceea ce a fost învățat; cealaltă pregătește calea pentru o inițiere profesională de succes în domeniul programului universitar. În acest studiu descriem modalitatea de finalizare a programelor de studii universitare prin experiențe de tip „capstone” și discutăm oportunitatea adoptării acestui model în curricula universitară autohtonă.*

Cuvinte cheie: *curriculum, teză, capstone, portofoliu, program universitar*

Abstract: *Traditionally, university study programs are completed with exams and research papers developed individually, supported publicly, in the presence of a committee. The way of organization and the content of this final test meet the objective of integrating the knowledge obtained within the program. Despite a long tradition, this modality does not sufficiently cover the future professional commitment of students. Capstone courses represent a culminating experience with two perspectives: one focused on consolidating and integrating what had been learned; the other prepares the way for a successful professional initiation into the field of the university program. In this study we describe the way to complete university study programs through "capstone" experiences and discuss the opportunity of adopting this model in local university curricula.*

Key words: *curriculum, thesis, capstone, portfolio, graduate program*

Introducere

Programele de studii universitare se finalizează, de regulă, cu examen de licență pentru ciclul I de studii universitare și examene de disertație pentru ciclul

II de studii universitare. Conținutul și forma acestor examene variază în funcție de țara și de natura programului de studii. Teza de licență și disertația sunt două elemente aproape indispensabile finalizării programelor de studii. Ca produse finite, elaborate independent de către studenți, acestea trebuie să demonstreze originalitate, gândire critică și independentă, organizare și format adecvat, claritate scopului și o documentare precisă și completă. În mod normal, sunt susținute public, în fața unei comisii. În 2017, printr-o decizie a senatului Universității din București se renunța la obligativitatea tezei de licență la facultatea de drept, ca instrument de evaluare a cunoștințelor. Singura probă „culminantă” de evaluare a cunoștințelor a rămas examenul de licență, constituit din teste grilă. Ideea a alimentat controverse, părerile fiind împărțite. Susținătorii apreciază ca fiind rezonabilă decizia, argumentând că lucrările de licență nu sunt necesare pentru a evalua calitatea unui absolvent de drept. Mai mult, devenise arhicunoscut fenomenul „afacerilor” cu teze și plagiat, cel din urmă fiind greu de controlat instituțional. Studenții, la rândul lor au susținut ideea, invocând că își doresc mai degrabă o pregătire mai atent îndreptată către examenul scris, pregătire ce folosește și pentru examenele de admitere în profesie (<http://www.romaniacurata.ro>). Pe de altă parte au existat voci care au susținut că renunțarea la teze nu este benefică și altor domenii și poate crea un precedent cu implicații negative. Spre exemplu, decizia Facultății de Limbi și Literaturi Străine (FLLS) din cadrul Universității din București de a renunța, în anul 2021, la lucrarea de licență ca parte a finalizării studiilor universitare a stârnit o reacție masivă în rândul cadrelor didactice și al studenților, peste 120 de cadre didactice și studenți semnând și o scrisoare deschisă prin care solicită menținerea tezei de licență. Situația relatată îndeamnă la reflecție dincolo de poziționarea pro sau contra tezelor de licență sau master. Întrebarea care ar trebuie să preocupe este în ce măsură o teză de licență sau disertație, ca experiență culminantă a unui program de studii universitar pregătește studentul pentru altceva decât „cercetare”, sau, altfel spus, competența „cercetare” asigură și tranziția către piața muncii.

În pofida unei tradiții îndelungate, s-a considerat că această modalitate acoperă insuficient angajamentul profesional viitor al studenților (Healey et al, 2012), motiv pentru care s-a impus identificarea unor noi modalități care să îmbine două perspective: una concentrată pe consolidarea și integrarea a ceea ce fusese învățat; cealaltă să pregătească calea pentru o inițiere profesională de succes în domeniul programului universitar. În ultimii ani, multe universități din întreaga lume au pus problema regândirii modalităților de evaluare finală a competențelor dezvoltate în cadrul unui program de studiu. Alte modalități prin care se poate realiza acest lucru sunt cursurile interdisciplinare capstone, examen la discipline fundamentale din cadrul programului de studii, cursuri de planificare a carierei, cursuri de tranziție către piața muncii, etc.

Cursurile „capstone” reprezintă o singură experiență culminantă ce îmbină aceste două perspective. În acest studiu descriem modalitatea de finalizare a programelor de studii universitare prin experiențe de tip „capstone” și discutăm oportunitatea adoptării acestui model în curricula universitară autohtonă.

Originea și rațiunea și cursurilor capstone

Literalmente *capstone* înseamnă o piatră fixată deasupra a ceva, altfel spus - piatra de căpătâi. În termeni arhitectonici, piatra de căpătâi este, prin definiție, piatra de coronament care formează partea superioară a unui zid sau piatra finală plasată în centrul unui arc, care va ține laolaltă întreaga construcție, altfel instabilă (Hauhart & Grahe, 2015, p.10). Academic vorbind, *capstone* este o metaforă utilizată pentru a descrie o realizare finală care se bazează pe lucrările anterioare și le înglobează (Ward, 2013). Utilizarea termenului capstone cu referire la faza finală a unui program universitar sugerează faptul că integrează sau unește toate experiențele educaționale anterioare.

O definiție tipică a unei experiențe de tip capstone este o unitate de curs academic sau o experiență care vine la sfârșitul unei secvențe de unități de curs cu obiectivul specific de a integra un corp de cunoștințe relativ fragmentate într-un întreg unificat. Asociată cu un „rit de trecere” cursurile capstone oferă o experiență prin care studenții privesc retrospectiv la programul de studii universitare, cât posibilitatea de a „privi înainte”, construind intrarea în profesie (Durel, 1993, p. 223). În explicația lui Durel acest „rit de trecere” constă în dezangajarea (separarea) de statutul și condiția existențială de student și transformarea în absolvenți pregătiți să evalueze în mod critic și să acționeze din perspectiva profesionistului. Astfel, cursul capstone oferă pragul liminal la care studenții își schimbă statutul și finalul sau coroana programului de studii universitare (Durel, 1993, p. 223). Strategii rituale pentru a realiza conexiunea cu viața reală includ prezentarea de lucrări de cercetare, proiecte de cercetare și stagii de practică, proiecte de învățare prin cooperare și vorbitori invitați, discutarea carierelor și a programelor de absolvire.

Documentarea privind originea și rațiunea acestor tipuri de activități arată că acest tip de activități sunt specifice învățământului american. Un prim curs de acest fel a fost predat în anii 1850 de Mark Hopkins de la Colegiul Williams din Massachusetts și studentul său, James A. Garfield, care a devenit mai târziu cel de-al douăzecilea președinte al Statelor Unite (Henscheid & Barnicoat, 2003). Mai degrabă idiosincratice și ocazionale decât comune, apăreau în programele de studii dacă exista vreun membru al facultății sau președinte de colegiu care dorea să sponsorizeze astfel de cursuri. Interesul reapare în anii 1970, dar și în această perioadă sunt departe de a fi comune. Doar 3% din universitățile americane raportau astfel de cursuri. Popularitatea lor crește în anii 1980 și 1990, peste jumătate dintre instituțiile de învățământ superior din Statele Unite oferind cursuri capstone (Henscheid, 2000). Introducerea în programele de studii a

acestor tipuri de cursuri a fost o consecință a unui număr de rapoarte referitor la învățământul superior din acea perioadă.

Raportul „Integritatea în curriculumul universitar: un raport pentru Comunitatea academică” produs de Asociația Colegiilor Americane (Association of American Colleges - AAC) în 1985 a identificat o serie de calități intelectuale și experiențe de învățare care, în opinia autorilor, lipseau din climatul învățământului superior din multe campusuri universitare. Printre acestea se numără, analiza critică, scrisul, valorile și studiul în profunzime - adică, o serie de obiective de învățare care ar putea fi îmbrățișate și încurajate prin adoptarea unui curs capstone (Hauhart & Grae, 2015).

În 1990, în urma unei investigații privind modalitățile de învățare aprofundată în învățământul universitar, Asociația Americană de Sociologie a recomandat structurarea curriculum-ului universitar într-o secvență de cursuri, care să cuprindă cel puțin patru niveluri. Aceste patru niveluri sunt: 1) cursuri introductive; 2) cursuri de bază (diviziunea inferioară), cursuri de fond obligatorii, inclusiv cursuri de bază de competențe și teorie, cercetare și statistică; 3) cursuri de fond avansate (diviziunea superioară) axate pe amploare și profunzime și bazate pe cursurile de competențe de bază; și 4) un curs sau mai multe cursuri „capstone” care vizează integrarea „diverselor elemente ale cursurilor” într-o concepție coerentă și matură a sociologiei ca abordare a cercetării și a vieții”. Raportul recomanda introducerea cursurilor capstone pentru a integra cunoștințele anterioare și pentru a pregăti calea pentru o inițiere profesională de succes în profesie (Starr-Glass, 2010, p. 330). Aceste două obiective ale unei experiențe de tip capstone sunt denumite, în general, ca fiind închidere (sau integrare) și tranziție (Gardner & Van der Veer, 1998).

În 1991, Comitetul Consultativ Național al Asociației Colegiilor Americane de atunci (acum Association of American Colleges & Universities) a publicat raportul „The Challenge of Connecting Learning” (Provocarea de a conecta învățarea) în care propunea un cadru pentru construirea unei înțelegeri comune a învățării liberale în cadrul specializării academice. Raportul a sugerat că programele de studiu ar trebui să încurajeze activități precum seminarii de reflecție de tip capstone sau autobiografiile intelectuale în care studenții interpretează sensul și semnificația cunoștințelor acumulate. Facultatea ar trebui să recunoască faptul că studenții „se alătură pentru scurt timp comunității specializării; în cele din urmă, ei trebuie să se dezangajeze și să plece” (Schneider, 1993, p. 62).

O revizuire a curriculum-ului universitar, în sensul introducerii cursurilor capstone s-a produs pentru științele biologice, istorie, științe inginerești etc. În fond, introducerea cursurilor capstone s-a produs din rațiuni practice, în sensul unei mai bune evaluări a rezultatelor și atenția administrației față de capacitățile de cercetare ale studenților. Cursul capstone oferă oportunități ideale pentru a

încorporează aceste două motive mai degrabă practice decât idealiste, deoarece studenții sunt încurajați să facă cercetare în timpul cursului, iar proiectele de cercetare pot fi evaluate într-un mod mai simplu (Hauhart & Grahe, 2015). Un alt argument susținut de literatura de specialitate în favoarea capstone este că asigură tranziția de la viața de student către cea a profesionistului. Ultimul an este critic pentru studenți, deoarece aceștia trebuie să facă față stresului și frustrărilor asociate cu diferențele dintre viața universitară și culturile de la locul de muncă. Rolul universității în ultimul an de studii este de a ajuta studenții să facă față schimbărilor iminente, să devină conștienți de modul în care toate activitățile din cadrul programului urmat a contribuit la dezvoltarea lor ca studenți și să găsească legături între viața lor, experiența academică și planurile de viitor. O experiență eficientă de capstone contribuie la dezvoltarea indivizilor dincolo de ceea ce este măsurat în sarcinile de evaluare și la începerea dezvoltării unui sentiment de identitate profesională, asigurând tranziția către o gamă diversă de activități și un mod profesionist de soluționare a problemelor din domeniu. În consecință, în timpul experienței capstone studenții fac tranziția de la identitatea lor de studenți la identitatea lor profesională (McNamara et al. 2011, p.4).

Începând cu anul 2009, NASPAA (Rețeaua școlilor de politici publice, afaceri și administrație), o asociație recunoscută pentru promovarea standardelor și acreditarea programelor de master în domeniul facerilor publice, urmărește îmbunătățirea sistemelor de evaluare. Standardele NASPAA cer ca programele de studii să se concentreze pe procese sistematice de evaluare a învățării studenților în ceea ce privește competențele universale și de specialitate. Astfel, cursurile Capstone, examenele cuprinzătoare, testele standardizate, portofolii ale studenților și evaluările bazate pe cursuri sunt posibile mecanisme de evaluare a rezultatelor învățării studenților. Aceste mecanisme nu se exclud reciproc, iar programele tind să utilizeze o varietate de mecanisme pentru a-și atinge obiectivele de evaluare. Selectarea mecanismului de evaluare este adesea asociată cu scopul evaluării (Powell et al, 2014, p. 152).

Caracteristici esențiale

Prin modul în care se pot evalua cunoștințele și abilitățile dobândite în cadrul unui program de studii universitare experiențele capstone sunt unice. Unicitatea este dată de aspectele practice, coerența, perspectivă temporală dublă, practică bazată pe cercetare, creativitate, învățare la distanță (Burke and Dempsey, 2022).

Aspecte practice. Proiectele Capstone reprezintă o aplicare a cunoștințelor academice în practică. Acestea îi ajută pe studenți să înțeleagă importanța practicii bazate pe dovezi și îi încurajează să continue să își extindă cunoștințele.

Coerența. Una dintre trăsăturile definitorii ale unui proiect capstone este că integrează atât cunoștințele noi dobândite, cât și competențele dezvoltate pe parcursul programului, rezultând o învățare integrată. Coerența consolidării

cunoștințelor se poate referi fie la propriile experiențe, fie la experiențe noi. Se pot valorifica teorii care nu au fost explorate în contextul educațional, dar pot fi transformate în idei utilizabile pentru practică. Prin urmare, coerența unui proiect capstone se referă atât la profunzimea, cât și la amploarea cunoștințelor.

Perspectivă temporală dublă. O altă caracteristică crucială a proiectelor capstone este perspectiva lor temporală dublă. Încă de la începuturile sale, proiectele capstone au fost axate pe consolidarea cunoștințelor dobândite în timpul studiilor (trecute), astfel încât studenții să le poată aplica în practica lor viitoare (Starr-Glass 2010). De fapt, consolidarea este un aspect atât de important încât, în multe instituții, se recomandă ca nu să se caute conținuturi noi atunci când se finalizează un proiect capstone, ci mai degrabă să se concentreze pe ceea ce studenții știu deja și să-l aplice în practică. Dualitatea perspectivei temporale este evidentă, deoarece studenții trebuie să revizuiască trecutul, să consolideze ceea ce au învățat și să negocieze viitorul. Un aspect al perspectivei temporale duale se referă la accentul pus pe pregătirea studenților care nu sunt încă angajați pentru a intra pe piața forței de muncă. Proiecte Capstone îi ajută să își creeze o nouă identitate profesională, chiar și atunci când nu au avut o activitate profesională. (McNamara et al. 2011). Acestea le permit să integreze și să dea sens la tot ceea ce știu deja și să se proiecteze în viitor, făcând legătura între cunoștințele dobândite și practică. Acest lucru oferă o experiență transformatoare prin care studenții învață nu doar abilitatea de a a-și revizui cunoștințele, ci și de a le aplica în viața de zi cu zi. Cursurile capstone sunt, de asemenea, foarte utile pentru cei care sunt deja angajați și care își propun să să-și dezvolte în continuare competențele profesionale și personale. Pentru aceștia, realizarea unei punți de legătură între aceste două perspective temporale se poate realiza printr-o reflecție abilă asupra practicii lor (trecut) și implicarea în activități care vizează dezvoltarea unei serii de competențe, cum ar fi încrederea în sine, sau independența, care îi ajută în practica lor viitoare (Lee & Loton, 2015, p. 6).

Practica bazată pe cercetare. Practica bazată pe dovezi este descrisă ca fiind cunoștințe bazate pe cercetare sau învățare pe tot parcursul vieții. Indiferent de termenul utilizat, ea se referă la aplicarea rezultatelor cercetării în practica zilnică a practicienilor. Atunci când studenții își concep propriul proiect de cercetare capstone, familiaritatea lor cu practica bazată pe dovezi crește, permițându-le astfel să se implice mai activ în practica bazată pe cercetare.

Creativitate. Toți oamenii, fără excepție, sunt creativi, doar că această calitate se exprimă în diferite moduri (Beghetto și Kaufman 2007). În cadrul cursurilor capstone se pot afirma și dezvolta toate cele patru nivele ale creativității. Creativitatea de tip „C Mare” conduce la schimbări semnificative într-un anumit domeniu. Nivelul de creativitate „c Pro” este asociat cu activitățile creative ale profesioniștilor sau ale altor persoane cu experiență într-un anumit domeniu. Creativitatea „c mic” descrie activitățile creative ale persoanelor care

nu au experiență în situația respectivă, iar „mini-c” se referă la interpretările noi și personale ale experiențelor, activităților și evenimentelor din viața oricărei persoane. Creativitatea „mini-c” se referă mai ales la procesul dinamic și interpretativ al construirii cunoașterii și înțelegerii personale într-un anumit context socio-cultural ca de exemplu e-learning (Beghetto și Kaufman 2007; Burke and Dempsey, 2021).

Învățarea la distanță. O experiență capstone se poate dezvolta și on line. Se consideră că o învățare autentică on line de tip capstone trebuie să conțină cinci elemente: (1) alegerea și împuternicirea, ceea ce înseamnă că studenților ar trebui să li se permită să își dirijeze propria învățare în timp ce finalizează un proiect; (2) problemă din lumea reală, subiectul unui proiect capstone referindu-se la un aspect practic al profesiei lor; (3) reflecție și cercetare, care reprezintă o oportunitate pentru studenți de a se angaja în practica reflexivă și gândirea critică; (4) sprijin și coaching dezvoltat de către supraveghetorii lor pentru a-i ajuta să își integreze cunoștințele și practica; și în cele din urmă (5) comunitate și colaborare, care le permite să se conecteze cu organizații și colegi din afara instituțiilor de învățământ. Aceste cinci componente reprezintă baza pentru programele online practice proiectului capstone online (Burke and Dempsey, 2021).

Caracteristicile comune privind modul de organizare sunt periodicitatea, numărul de studenți, conținutul, supervizarea. Formatul acestor cursuri variază de la ateliere intensive de patru săptămâni, până la cursuri de un an (Schachter, et al,2009). Cursul capstone presupune, de obicei, un proces în mai multe etape de cercetare originală care se concentrează pe probleme de politică sau de management din lumea reală (Roberts, 2002, p. 180). De obicei cursurile se derulează pe perioada unui semestru, cu cel puțin o întâlnire săptămânală a studenților cu profesorul coordonator, numărul studenților la un curs capstone variază între 13-20, profesorul coordonator monitorizează progresul studenților. Etapele inițiale sunt dedicate recapitulării și consolidării cunoștințelor disciplinei: prezentare generală a dezvoltării istorice a disciplinei, o investigație și o trecere în revistă a principalelor paradigme teoretice cu aplicații în societatea contemporană și o serie de „ritualuri” menite să facă legătura între studenți și rolurile pe care este probabil să le îndeplinească. Implică definirea și structurarea problemelor ce urmează a fi cercetate și sunt urmate de construirea unui design de cercetare pentru a colecta informații, un proces analitic formal și prezentarea constatărilor și a recomandărilor. Subiectele de studiu, obiectivele, precum și natura rezultatelor obținute sunt stabilite de către studenți în colaborare cu cadrele didactice. Se clarifică tezele și ipotezele viitoarelor activități de cercetare / elaborare proiecte. Ultimele săptămâni sunt dedicate elaborării, finalizării și prezentării acestor teze și ipoteze. Produsele finale ale unui curs capstone pot fi: teze / disertații, proiecte de cercetare, rapoarte ale stagiilor de practică, elaborare unui document de politică publică, portofolii profesionale, elaborarea unor lucrări

scrise, echivalente articolelor științifice, etc.

Experiențe capstone

Multe departamente și facultăți ce coordonează programe de administrație publică renunță treptat la teză și propun alte modalități de experiență culminantă. Departamentul de Politici Publice și Administrație (PPA) din cadrul Universității California optează pentru un model în care studenții au trei opțiuni, fiecare opțiune cu un element principal și unul suplimentar. Scopul de a avea un element principal și unul suplimentar este de a îmbina obiectivele de învățare din întregul program, în acord cu obiectivele individuale ale studenților. Opțiunile sunt următoarele:

1. Dezvoltarea unui portofoliu orientat spre carieră;
2. Realizarea unui proiect sau a unui raport de politică publică;
3. Redactarea echivalentului unui articol de revistă academică.

Scopul noii abordări este triplu:

1. Oferirea de alternative pentru a sprijini diverse obiective academice și profesionale în rândul studenților, cu un accent mai mare pe crearea de produse aplicate, relevante pentru carieră. Propunerea de regândire a curriculumului a venit din partea studenților, care au remarcat faptul că teza reprezintă o barieră în calea finalizării programului, în special pentru studenții care lucrează profesioniști, și că nu toți studenții au ca obiectiv o carieră de cercetare sau academică. Propunerea a sugerat ca studenții să își identifice subiectul și întrebarea de cercetare în primul an și să producă cât mai mult posibil din proiectul de finalizare în cadrul cursurilor, înainte de înscrierea pentru absolvire.

2. Îmbunătățirea integrării și sintezei conceptelor și instrumentelor din întregul curriculum în experiența culminantă. Acest lucru contribuie la creșterea valorii întregului program prin crearea unei etape intenționate de reflecție. Seturile de instrumente de la diferitele cursuri sunt utile pentru această etapă de lucru.

3. Accelerarea finalizării prin reducerea volumului general de muncă al experienței culminante. Efortul pentru finalizarea unui proiect culminant este distribuit gradual, în timpul anilor de studii (<https://www.csus.edu>).

Cursul final al programului de master în administrație publică de la Appalachian State University se concentrează pe o varietate de probleme de management pentru a integra teoria și practica administrației publice. La finele cursului se solicită un proiect de cercetare original care va duce la implementarea practică a unei probleme de management prin aplicarea unei anchete teoretice. Acest proiect va produce fie o soluție la o problemă de management public, fie o cercetare academică care aduce noi cunoștințe în domeniu. Cursurile capstone de la Western Michigan University și de la Universitatea Northern Illinois, pe lângă tradiționala lucrare de cercetare, încurajează studenții să lucreze la o lucrare profesională relevantă pentru mediul lor de lucru actual sau pentru stagiul pe care

îl au (Kim, Y.2016, p. 147).

La universitatea Gallaudet cursul capstone, cu 3 credite se urmează în ultimul semestru al programului de master în administrație publică. Studenții reflectă asupra experiențelor lor în cadrul programului și construiesc un portofoliu care demonstrează cele mai bune lucrări ale lor. Studenții finalizează diverse sarcini pentru a-și consolida portofoliile pentru tipurile de locuri de muncă în domeniul administrativ. La sfârșitul cursului, studenții au un portofoliu cu cele mai bune lucrări ale lor pe care să prezintă potențialilor angajatori (<https://gallaudet.edu/>).

Discuții și concluzii

Tezele licență și tezele de master sunt recunoscute ca modalități de finalizare a studiilor universitare. Fără a contesta valoarea educativă și instructivă a acestora, s-au dezvoltat alternative, care să ofere studenților o experiență orientată spre viitor și să îi pregătească pentru a se descurca într-o lume incertă. Cursul capstone este o astfel de alternativă. Ideea acestei alternative, cu origini în învățământul american și acceptat de multe universități, încă nu cunoaște un consens cu privire la ceea ce ar trebui să implice experiența capstone în programele de master din domeniul administrației publice. Universitățile și-au transformat practicile instituționale și strategiile de evaluare prin proiectarea unor strategii creative și accesibile ca alternative sau completări la tezele tradiționale în funcție de misiunea programelor și interesele instituționale. Chiar și în cadrul unei singure universități, gama de practici în materie de capstones poate fi semnificativă. Acestea pot include: proiecte de cercetare, stagii de practică, cursuri complete de examene cuprinzătoare, portofolii electronice, demonstrații sau expoziții, spectacole sau recitaluri, precum și proiecte de relații cu clienții sau proiecte bazate pe client sau comunitate (Freeman, 2020, p.6). Important este ca acestea să aibă legătură directă cu cariera profesională sau cu obiectivul profesional al studentului.

Preluarea experienței americane pentru finalizarea programelor universitare de administrație publică este posibilă, chiar dacă sistemele de studii universitare sunt diferite. Și în sistemul american aceste practici sunt considerate experiențe culminante. O apropiere de experiența americană experiența americană poate servi un impuls pentru a regândi modalitatea de finalizare a programelor universitare în România. Regândirea nu ar presupune modificări majore, având în vedere că și în România, în curriculumul universitar se regăsesc și stagii de practică, și examene cuprinzătoare. Ar fi necesar o ajustare a modului în care sunt organizate acestea, în special examenele de licență. Metodologia - cadru de organizare a organizare și desfășurare a examenelor de licență/diplomă și disertație precizează că examenul de licență/diplomă constă din 1 sau 2 probe, stabilite de către senatul universitar. Numărul probelor și modul de susținere a

acestora (oral, scris, probă practică) se stabilește prin regulamentul propriu al fiecărei instituții. Sintagma „evaluare a cunoștințelor fundamentale și de specialitate” este interpretată de multe ori ca evaluarea, în cadrul unui singur examen, a cunoștințelor specifice unei discipline fundamentale și una de specialitate. Disciplinele se stabilesc de departamentul care organizează programul. Având în vedere că la aceste discipline s-au susținut deja examene pe parcursul anilor de studii, iar studenților li se oferă doar tematica și bibliografia examenului, fără alte activități de aprofundare, este greu să ni le imaginăm ca „experiență culminantă”. Cerințele înaintate către studenți sunt aceleași ca și pentru un examen obișnuit. Din perspectiva unei experiențe capstone, lipsesc practic ambele componente ce o definesc – și cea concentrată pe consolidarea și integrarea a ceea ce fusese învățat cât și cea ce deschide calea pentru o inițiere profesională de succes în domeniul programului universitar. Deocamdată, în sistemul românesc, tezele de licență și de master rămân singurele practici care răspund, mai mult sau mai puțin, în funcție de subiect și mod de realizare, celor două obiective majore ale unei experiențe culminante. Sunt încă apreciate pentru experiențe de învățare transformatoare, dar nu sunt benefice pentru toți. Regândirea curriculară ar trebui să vizeze o mai bună armonizare a calității de student cu cea de viitor angajat.

Referințe bibliografice:

1. Burke, J., Dempsey, M. (2022). *Undertaking Capstone Projects in Education A Practical Guide for Students*. Routledge.
2. Dezbateri România Curată: Este sau nu benefică renunțarea la lucrarea de licență pentru Facultățile de Drept? Disponibil: <http://www.romaniacurata.ro/dezbateri-romania-curata-este-sau-nu-benefica-renuntarea-la-lucrarea-de-licenta-pentru-facultatile-de-drept/>
3. Durel R.J. (1993). *The Capstone Course: A Rite of Passage*. *Teaching Sociology*, Vol. 21, No. 3 pp. 223-225.
4. Freeman, T. M., Pierce, D., & Zoeller, A. N. (2020). *Using the IUPUI Capstone Taxonomy to Design High-Impact-Practice Capstone Experiences for Graduating Students*. *Assessment Update*, 32(4), 6–13. doi:10.1002/au.30220
5. Gardner, J., & Veer, G. V. d. (1998). *The Emerging Movement to Strengthen the Senior Experience*. In J. Gardner & G. V. d. Veer (Eds.), *The Senior Year Experience*. San Francisco: Jossey-Bass.
6. Hauhart, R.C., Grahe J. E.(2015) *Designing and Teaching Undergraduate Capstone Courses*. Jossey-Bass
7. Healey M., Lannin L., Stibbe A. and Derounian J. with Bray, S., Deane, J., Hill, S., Keane J. and Simmons, C. (2012) *Rethinking final year projects and dissertations*. Final report to HE Academy. York: HE Academy.

8. Henscheid, J. M. & Barnicoar, L. R. (2003). Capstone courses in higher education. Encyclopedia of Education. Recuperado de <http://www.encyclopedia.com/doc/1G2-3403200093.htm>
9. Henscheid, J. M. (2000). Professing the disciplines: An analysis of senior seminars and capstone courses (Monograph No. 30). Columbia, SC: University of South Carolina, National Resource Center for The First-Year Experience and Students in Transition.
10. Kaufman, J. C., & Beghetto, R. A. (2009). Beyond Big and Little: The Four C Model of Creativity. *Review of General Psychology*, 13(1), 1–12. <https://doi.org/10.1037/a0013688>
11. Kim, Y. (2016). *Capstone experiences in small MPA programs in the United States*. *Teaching Public Administration*, 35(2), 141–156. doi:10.1177/0144739416679874.
12. Lee, N., Loton, D.J. (2015). Capstone curriculum across disciplines: A snapshot of current practice in Australia and beyond. Survey report. Australian Government Office for Learning and Teaching (OLT).
13. McNamara, Judith, Brown, Catherine, Field, Rachael M., Kift, Sally M., Butler, Desmond A., & Treloar, Cheryl (2011) Capstones: transitions and professional identity. In 2011 WACE World Conference - Conference Proceedings, Philadelphia.
14. Powell, D. C., Saint-Germain M. & Sundstrom L-M. (2014) Using a Capstone Case Study to Assess Student Learning on NASPAA Competencies, *Journal of Public Affairs Education*, 20 (2), 151-162.
15. Roberts, G. E., & Pavlak, T. (2002). Designing the MPA Capstone Course: A Structured-Flexibility Approach. *Journal of Public Affairs Education*, 8(3), 179–191. <http://www.jstor.org/stable/40215569>
16. Schachter, D.R., Schwartz, D.(2009). The Value of Capstone Projects to Participating Client Agencies. *Journal of Public Affairs Education*, 15(4), 445–462. doi:10.1080/15236803.2009.12001571.
17. Starr-Glass, D. (2010). Reconsidering the International Business Capstone: Capping, Bridging, or Both? *Journal of Teaching in International Business*, 21(4), 329-345.
18. Ward, Thomas A. (2013). *Common elements of capstone projects in the world's top-ranked engineering universities*. *European Journal of Engineering Education*, 38(2), 211–218. doi: 10.1080/03043797.2013.766676.
19. *** New options for the PPA culminating (capstone) experience. Disponibil: [guide-ppa-culminating-experience-options-01312020.pdf](http://www.csus.edu/guide-ppa-culminating-experience-options-01312020.pdf) (csus.edu)

ISSN 2345-1858



E-ISSN 2345-1890



<http://jss.usch.md/>

**Buletinul Științific al Universității de Stat „Bogdan Petriceicu Hasdeu” din
Cahul: Seria „Științe Sociale”**
Ediție semestrială

**The Scientific Journal of Cahul State University "B. P. Hasdeu":
Social Sciences**
Semestrial edition

№. 1 (15), 2022

Piața Independenței 1,
Cahul, MD-3909
Republica Moldova

tel: 0299 2 24 81
e-mail: journal.ss@usch.md

Bun de tipar: 20.10.2022
Format: 17,6 cm x 25 cm
Coli de tipar: 6,2
Tirajul 120 ex.

Tipografia „CentroGrafic” SRL, Cahul
Tel. 0299 25949

**Buletinul Științific al Universității de Stat
„Bogdan Petriceicu Hasdeu” din Cahul: Științe Sociale
The Scientific Journal of Cahul State University
“B.P. Hasdeu”: Social Sciences
ISSN 2345-1858**



**Buletinul Științific al Universității de Stat
„Bogdan Petriceicu Hasdeu” din Cahul: Științe Sociale
The Scientific Journal of Cahul State University
“B.P. Hasdeu”: Social Sciences
<http://jss.usch.md/> E-ISSN 2345-1890**

