

CZU: 338.48(478):005.21

**STAREA INDUSTRIEI  
TURISMULUI ÎN REPUBLICA  
MOLDOVA ÎN CONDIȚIILE  
ACTIVĂRII MECANISMELOR  
MODERNE ALE MANAGE-  
MENTULUI STRATEGIC**

*Drd. Irina CROTENCO, ASEM  
crotenco.irina@gmail.com*

*În prezentul articol, este cercetată starea actuală a industriei turismului în Republica Moldova. Sunt analizate datele raportării statistice privind turismul intern și extern în Republica Moldova pe anii și pe țările – furnizori și consumatori de turiști. Pe baza metodelor matematice, sunt calculate cantitativ tendințele în dinamica ale turismului intern și extern și este făcută prognoza modificărilor acestora pe termen scurt, este analizată starea competitivității turismului în R. Moldova în clasamentul competitivității de turism și călătorii al Forumului Economic Mondial, sunt descrise mecanismele managementului strategic al industriei turismului din Republica Moldova și formulate concluziile cu privire la dezvoltarea lor.*

***Cuvinte-cheie:** industria turismului în R. Moldova, managementul strategic, competitivitatea turismului, tendințe în dezvoltarea turismului în R. Moldova.*

**JEL: L83, N70, O52.**

**Introducere**

În condițiile actuale, industria turismului este unul dintre cele mai importante și în permanență dezvoltare domeniile ale economiei mondiale. În anul 2016, numărul de sosiri internaționale a atins 1 mld. 235 de mln. și a crescut cu aproximativ 46 mln. de turiști, asigurând, totodată, 10% din PIB-ul mondial, 7% din exporturile mondiale de bunuri și servicii, 30% din exporturile de servicii și fiecare al 11-lea loc de

CZU: 338.48(478):005.21

**STATE  
OF MOLDOVA'S  
TOURISM INDUSTRY  
IN CONDITIONS OF MODERN  
STRATEGIC MANAGEMENT  
MECHANISMS**

*PhD candidate Irina CROTENCO, ASEM  
crotenco.irina@gmail.com*

*In the article is investigated the current state of the tourism industry in Moldova. Is analyzed statistical reporting data on inbound and outbound tourism in Moldova by years and by countries – suppliers and consumers of tourists. Based on mathematical methods are quantitatively calculated trends in the dynamics of inbound and outbound tourism and is proposed a forecast of their changes in the short term. Is analyzed the state of the tourism competitiveness in Moldova in the travel and tourism competitiveness ranking by the World Economic Forum. Are described the strategic management mechanisms of the tourism industry of Moldova and formulated conclusions on their development.*

***Key words:** Moldova's tourism industry, strategic management, tourism competitiveness, tourism development trends in Moldova.*

**JEL: L83, N70, O52.**

**Introduction**

In modern conditions, tourism industry is one of the most important and fastest growing areas of the global economy. In 2016, the number of international tourist arrivals reached 1 billion 235 million and has increased over the year by about 46 million people, while providing 10% of world GDP, 7% of the world exports of goods and services, 30% of exports of services and each 11<sup>th</sup> job [7]. 2016 was the seventh consecutive year with the steady growth of international tourism

muncă [7]. 2016 a fost al șaptelea an consecutiv, care s-a remarcat prin creșterea constantă a turismului internațional după criza economică și financiară mondială din 2009. În același ritm, au crescut și veniturile din turismul internațional [6].

Turismul, de asemenea, prezintă o influență benefică asupra societății. Grație dezvoltării turismului, apar noi locuri de muncă în unele ramuri conexe ale economiei, se dezvoltă sistemele de comunicații, crește nivelul de pregătire și de cultură generală al populației, de instruire profesională etc. Așadar, tot mai multe țări acordă o atenție sporită dezvoltării turismului local și internațional, ca fiind una dintre cele mai importante ramuri printre prioritățile naționale. În același timp, agravarea rivalității economice pe piețele internaționale, creșterea importanței de îmbunătățire a competitivității regionale necesită muncă mai activă în direcția de dezvoltare a instrumentelor moderne ale managementului strategic. Aceasta conduce la creșterea necesităților de implementare a celor mai moderne forme, metode și mecanisme de gestionare strategică în domeniul turismului național.

**Material și metodă.** Baza metodologică a cercetării o constituie analiza sistematică și structurală. Studiul se bazează pe legile, principiile și categoriile logicii dialectice. Metodologia se axează pe astfel de metode, precum analiza calitativă și cantitativă a datelor, sinteza, comparația, inducția și deducția, descrierea, modelarea economico-matematică, metodele statistice pentru studierea situației economice. Rezultatele procesate de către aceste metode ne permit să reprezentăm relațiile cantitative sub formă de grafice, diagrame, tabele.

Baza informațională a articolului include lucrările cercetătorilor străini și locali în domeniul teoriei și practicii managementului strategic, datele raportării statistice și analitice și informații colectate de la organizații naționale și internaționale, în special, materialele Biroului Național de Statistică al Republicii Moldova, Agenției Turismului Republicii Moldova, Organizației Mondiale a Turismului, Forumului Economic Mondial.

after the global economic and financial crisis of 2009. The income from international tourism is also growing respectively [6].

Tourism also has a considerable social impact on society. It helps creating new jobs in related industries of the economy, developing communication systems, increasing literacy of the population, its common culture, professional education, etc. As a result, a growing number of countries, in recent years, are paying increased attention to the development of domestic and international tourism as one of the leading sectors among national priorities. At the same time, the aggravation of economic rivalry on the international market, the growing importance of enhancing regional competitiveness require more vigorous activity in the direction of development of current strategic management mechanisms. This leads to the increased demand of implementation of the most modern forms, methods and mechanisms of strategic management in the national tourist areas.

**Material and methods.** The methodological basis of the research is the systematic and structural analysis. The study is based on the laws, principles and categories of dialectical logic. The methodology focuses on techniques such as qualitative and quantitative data analysis, synthesis, comparison, induction and deduction, description, economic-mathematical modelling, statistical methods for studying the economic situation. Processed by these methods, the results allow us to show the quantitative relationships in the form of graphs, charts, tables.

Information base of the article includes the works of foreign and domestic researchers in the field of theory and practice of strategic management, analytical and statistical reports data and information from national and international organizations. In particular, the materials of the National Bureau of Statistics of the Republic of Moldova, Tourism Agency of the Republic of Moldova, World Tourism Organization, World Economic Forum.

Articolul se bazează pe documente legislative și strategice, care reglementează activitatea industriei, precum Legea cu privire la organizarea și desfășurarea activității turistice în Republica Moldova și Strategia de dezvoltare a turismului „Turism 2020” și alte documentele naționale și internaționale din domeniul turismului.

### Rezultate și discuții

În prezent, în R. Moldova, numărul total de turiști a ajuns la 240 mii de persoane (190 mii de turiști externi, 37 mii de turiști și excursioniști moldoveni – participanți la turismul intern și 15,5 mii de vizitatori străini sosiți în țara noastră) [4]. Cu toate acestea, țara noastră ocupă unul dintre ultimele locuri din Europa după numărul de turiști și după poziția privind solicitarea turistică raportată la populația țării [7].

În urma analizei efectuate, s-a constatat că, pentru turismul extern al Republicii Moldova, spre exemplu, începutul anilor 1990 a reprezentat una dintre cele mai productive perioade. Astfel, în 1992, țara a fost vizitată de 292 mii de persoane [2]. După care, pe durata a 2 ani, turismul intern (exportul turistic, care contribuie la venitul țării) a scăzut brusc și a constituit, în anul 1994, 26 de mii de persoane (figura 1). În consecință, numărul de turiști străini sosiți în R. Moldova varia între 9 și 33 de mii de persoane. După anul 2000, cel mai bun rezultat a fost obținut în anul 2004, când, în țara noastră, au sosit în vizite turistice 26 de mii de persoane. Numărul de vizitatori străini, sosiți în ultimii ani în țara noastră, nu este prea mare. În particular, în anul 2015, numărul vizitatorilor străini a constituit 60%, raportat la nivelul anului 2004 și respectiv 5%, în comparație cu anul 1992.

În raport cu diverse țări, numărul turiștilor sosiți este destul de fluctuant. Astfel, numărul turiștilor din Federația Rusă oscilează de la 5145 de persoane, în anul 2000, până la 1327, în anul 2010. Numărul de turiști din Ucraina oscilează de la 3406 persoane, în anul 2005, până la 730, în anul 2010. Numărul de turiști din Belarus s-a modificat de la 1161 de persoane, în anul 2005, la 44 de persoane, în anul 2011. Cu toate acestea, cota-parte din numărul total de turiști sosiți în R. Moldova din Rusia, Ucraina și Belarus s-a micșorat de la 40%, în anul 2000, la 23%, în 2015.

The article is based on legislative and strategic documents regulating the activity in the industry, in particular, the Law „On the organization and implementation of tourism activities in the Republic of Moldova” and the Strategy of tourism development „Tourism 2020” and other national and international instruments in the field of tourism.

### Results and discussions

Today, in Moldova, the total number of tourists is more than 240 thousand people (190 thousand visiting tourists, 37 thousand Moldovan citizens, tourists and excursionists, participating in domestic tourism and 15.5 thousand foreign visitors arrived in the country). [4] At the same time, the country is at one of the last places in Europe by the number of tourists and tourism load on the population [7].

Our analysis indicates that for inbound tourism of Moldova, for example, the beginning of the 1990s was one of the most productive period. Thus, in 1992, 292 thousand people visited the country [2]. Then, for two years, inbound tourism (tourism exports, forming the country's income) declined sharply and reached 26 thousand people in 1994 (figure 1). Subsequently, the number of foreign tourists in Moldova ranged from 9 to 33 thousand people. Since 2000, the best result was achieved in 2004, when 26 thousand people arrived in the country on a tourist trip. The number of foreign visitors arriving in recent years in Moldova is low. In particular, in 2015, the number of foreign visitors reached 60% of the level of 2004 and 5% of 1992.

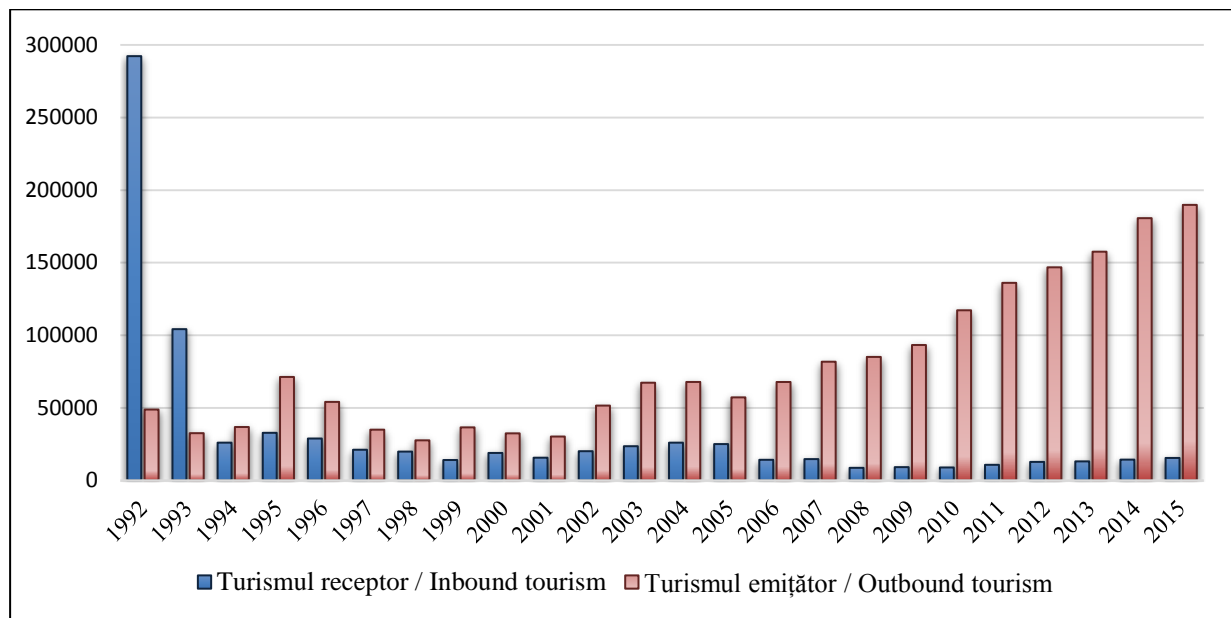
In terms of individual countries, the number of incoming tourists is very unstable. Thus, the number of tourists from Russia ranges from 5145 people in 2000 to 1327 in 2010. The number of tourists from Ukraine ranges from 3406 people in 2005 to 730 in 2010. The number of incoming tourists from Belarus changed from 1161 people in 2005 to 44 in 2011. While the share of Russia, Ukraine and Belarus in the total number of foreign tourists in Moldova decreased from 40% in 2000 to 23% in 2015.

În decursul anilor 2000-2007, s-a observat o creștere a fluxului de turiști români în R. Moldova, care a fost destul de stabilă (1929 de persoane, în 2002 și 3496 de persoane, în 2005). Totuși, în anul 2008, numărul de turiști români s-a diminuat de trei ori, atingând cifra de 1070, iar în anul 2009, a mai scăzut până la 765 de persoane. Urmărind, în perioada 2010-2014, creșterea numărului de turiști români pe teritoriul Republicii Moldova, s-a constatat că nu au fost atinși indicii anului 2005 (3496 de persoane), în anul 2015, acest indice era de 3178 de persoane, ceea ce constituia 90% din nivelul anului 2005. Instabilitatea numerică a turiștilor sosiți la secțiunea țări aparte se observă, de asemenea, și în privința turiștilor din SUA, Germania, China și din alte țări [2].

Turismul extern, pentru R. Moldova (importul turistic, însoțit de scoaterea valutei din țară și finanțarea dezvoltării economiei țării în care intră turistul), pe durata anilor 1992-2006, a manifestat o tendință instabilă. Totuși, în anul 2006, atingând nivelul anului 1995, fluxul turismului extern în R. Moldova, în cele din urmă, a crescut constant, într-un ritm rapid (figura 1).

During the 2000-2007 period, there was an increase in the tourist flow from Romania, which has been stable (1929 pers. in 2002 and 3496 in 2005). However, in 2008 the number of Romanian tourists has decreased three times down to 1070 people, and in 2009 even more – to 765 people. Growth in the number of Romanian tourists in Moldova during the 2010-2014 has not yet reached the indicator of 2005 (3496 pers.), amounting in 2015 3178 people, i.e., 90% of the 2005 level. Instability in the number of incoming tourists by countries is also observed in tourists from the USA, Germany, China and other countries [2].

Outbound tourism of Moldova (tourist import, accompanied by the removal of currency from the country of exit and financing the economy development of the country of entry) during the 1992-2006 had unstable trend. However, reaching in 2006 the level of 1995, outbound tourism flows in Moldova subsequently only grew steadily with high rates (figure 1).



**Figura 1. Dinamica turismului receptor și emițător în Republica Moldova în anii 1992-2015 (persoane) / Figure 1. The dynamics of inbound and outbound tourism in the Republic of Moldova during 1992-2015 (people)**

*Sursa: elaborată de autor în baza [2], [3] /*

*Source: elaborated by author based on [2], [3]*

Printre țările cu cel mai mare număr de turiști moldoveni, în ultimii ani, se numără Turcia, Bulgaria, Grecia și România, care, în prezent, sunt considerate primii patru lideri, cei mai atractivi pentru turiștii moldoveni. Cota-parte a acestor patru țări a constituit, în anul 2015 – 88% din toate călătoriile turistice organizate. Ucraina a pierdut brusc din pozițiile sale pe piața turismului extern al Republicii Moldova. Numărul turiștilor moldoveni în Ucraina s-a redus de la 14,8 mii de persoane, în anul 2005 (cota-parte a pieței fiind de 26%), ceea ce depășește cu puțin peste 3 mii, în anul 2015, fapt ce a constituit mai puțin de 2% pe piața turismului moldovenesc extern. A scăzut și cota-parte a Germaniei pe piața turismului moldovenesc extern (de la 9,7%, în anul 2000 – la 0,3%, în anul 2015).

La moment, lider pe piața turismului extern al Republicii Moldova este Turcia. Serviciile turistice, relativ accesibile și de calitate, sunt atractive pentru turiștii moldoveni. În anul 2015, Turcia se clasa pe primul loc la capitolul turism extern în R. Moldova (69,7 mii de persoane). Crește interesul și pentru Bulgaria. Luând în calcul poziția activă a guvernului bulgar cu privire la susținerea turismului în țară, se poate presupune că numărul turiștilor moldoveni care vizitează Bulgaria va crește în continuare și va atinge nivelul anului 2015 (55,7 mii de persoane).

Interesul cetățenilor moldoveni, la segmentul prețuri joase, este îndreptat pe direcția turismului spre Grecia, care, în condiții economice deloc simple, în care se află țara, este susținut de guvern. În anul 2010, numărul turiștilor moldoveni în Grecia a atins cifra de 2,0 mii, care, anual, era în creștere, ajungând de la 40% până la 100%. În consecință, în anul 2015, numărul turiștilor moldoveni în Grecia a ajuns la 21,1 mii (depășind cu 11% numărul turiștilor externi).

Turismul direcționat spre România a ocupat locul 4 în turismul extern, locul trei fiind ocupat, în anul 2014, de Grecia. Cu toate acestea, ținând cont de creșterea cu 13% (până la 20,8 mii de persoane), se poate preconiza o creștere, în continuare, a numărului de cetățeni din R. Moldova aflați printre turiștii care vizitează România [3].

Among the largest consumers of Moldovan tourists in recent years, we should mention Turkey, Bulgaria, Greece and Romania, which today represent the top four leaders that attract Moldovan tourists. The share of these four countries in 2015 accounted for 88% of all the organized tourist trips. Ukraine abruptly lost its position on the Moldovan market of outbound tourism. The number of Moldovan tourists in Ukraine has decreased from 14.8 thousand people in 2005 (market share – 26%) to just over 3 thousand in 2015, which amounted in less than 2% of Moldova's outbound tourism market. Germany's share in outbound tourism of Moldova decreased as well (9.7% in 2000 and 0.3% in 2015).

The leader in outbound travel market of Moldova today is Turkey. Its relatively cheap tourist services and high quality attract Moldovan tourists. In 2015, Turkey was the first in the outbound tourism of Moldova (69.7 thousand people). There is also a growing interest in Moldova towards Bulgaria. Considering the active position of the Bulgarian government to promote its country as a tourism destination, it can be assumed that the number of Moldovan tourists in Bulgaria will continue to grow and exceed the level of 2015 (55.7 thousand people).

Greek tourism destination becomes interesting in the low price segment for Moldovan citizens. The Greek government, even in a difficult economic situation in the country, actively supports it. In 2010, the number of Moldovan tourists in Greece amounted to 2.0 thousand people, but each year has grown from 40% to 100%. As a result, in 2015 the number of Moldovan tourists in Greece reached 21.1 thousand people (exceeding 11% of outbound tourists).

Romanian travel destination in the Moldovan outbound tourism occupies the 4th place, losing last year's 2014 third place to Greece. However, given the growth of 13% (to 20.8 thousand people), we can expect a further increase in the number of Moldovan citizens among tourists visiting Romania [3].

The analysis shows that the decisive criterion for the Moldovan mass tourist was, and will

Analiza confirmă faptul că unul din criteriile de bază ale turismului în masă al moldovenilor este, a fost și rămâne, într-o perspectivă medie, prețul călătoriei turistice. Scopul principal al turiștilor moldoveni peste hotare este odihna de vară la mare, mai rar – la munte.

Studiind starea industriei turistice în R. Moldova, în ultimii 10 ani, remarcăm că turismul internațional intern și extern, pe o perioadă mai îndelungată de timp, se caracterizează printr-o dinamică diversificată a direcțiilor. După analiza acestor date, considerate ca fiind provizorii, se poate determina tendința în dinamică a acestora. A fost evidențiată tendința de schimbare a indicatorului turismului extern din RM în perioada de investigație (2006-2015) și creșterea pronosticată, în continuare, până în 2017, cu ajutorul liniei de trend de model polinomial, descrisă prin următoarea formulă:

$$y = 0,3568x^2 + 10,205x + 55,743 \quad (1)$$

Precedenta formulă reflectă foarte exact tendința de creștere a deficitului turistic, precum și pronosticul raportat la creșterea acestui indicator pentru o scurtă perioadă cu aproximație de 2 ani, ca fiind una veritabilă pentru o perioadă provizorie cu o dinamică diversificată nestabilă.

Analizând schimbarea indicatorului privind numărul de sosiri turistice internaționale în R. Moldova, în perioada 2006-2015, s-a constatat că, în decurs de câțiva ani, în limitele intervalului dat, s-a înregistrat o scădere (2008-2011). Totuși, în ultimii ani, se observă o tendință stabilă a creșterii sosirilor turistice. Uniformizarea liniilor trendului sosirilor turistice în R. Moldova poate fi prezentată conform următoarei formule:

$$y = 0,2636x^2 - 2,6358x + 16,567 \quad (2)$$

Trendul descris în ecuația dată este pozitiv și reflectă tendința creșterii sosirilor turistice. Linia de trend de model polinomial ne-a permis să descriem tendința modificărilor indicatorului dat cu dinamica multidirecțională. Acest lucru ne-a dat posibilitatea să facem un pronostic privind creșterea, în continuare, a numărului de sosiri turistice internaționale, astfel că, în anii

remain so in the medium term, the cost of a tourist trip. The main objective of Moldovan tourists abroad is summer vacation by the sea, rarely – in the mountains.

Studying the state of the tourism industry in Moldova for the last 10 years, we should mention that inbound and outbound international tourism over a long period is characterized by multidirectional dynamics. Analysing these data as time series, we can determine a trend in their dynamics. We found a trend in changes of the outbound tourism of Moldova during the study period (2006-2015) and the projected growth until the 2017 using a polynomial trend line described by the equation having the following form:

This equation is a very accurate reflection of the growth tendency of tourist departures and forecast of a further increase of this indicator in the short-term horizon of 2 years as the most reliable for time series with unstable multidirectional dynamics.

By analysing changes in the number of international tourist arrivals in Moldova during the 2006-2015, we found out that over a number of years within this period there was a decline (2008-2010). However, in recent years a steady growth trend of inbound tourism appeared. The equation of the trend line of tourist arrivals can be presented as follows:

The trend described by this equation is positive and reflects the tendency of growth of tourist arrivals in Moldova. The polynomial trend line described trend changes of this indicator with multidirectional dynamics. This enabled us to predict a further increase in the number of international tourist arrivals exceeding the previous indicators in the 2016-2017.

2016-2017, indicatorii sus-menționați vor crește.

Încă un indicator nu mai puțin important, care caracterizează situația în domeniul turismului din R. Moldova, este nivelul de competitivitate al țării, stabilit conform datelor Raportului cu privire la competitivitate în domeniul călătoriilor și turismului al Forumului Economic Internațional, care se întocmește, din anul 2007, o dată la 2 ani.

Republica Moldova oscila în topul global al competitivității din sectorul călătorii și turism, între locul 95 în 2007, 93 în 2009, 99 în 2011 și 102 în 2013. În anul 2015, R. Moldova s-a plasat pe locul 111. Însă, în anul 2007, se calcula în baza numărului de 124 de țări participante, iar în anul 2015, numărul țărilor participante a sporit la 141 de țări. Cu toate că a regresat în clasament de pe locul 95 pe 111, R. Moldova, în 2007, se plasa pe locul 29, iar în 2015 – pe locul 30.

În investigațiile competitivității din sectoarele naționale de călătorii și turism, se utilizează Indexul competitivității sectorului de turism și călătorii, care include 4 subindicatori: mediu favorabil, politica în domeniul turismului și călătoriilor, infrastructura și resursele naturale și culturale (tabelul 1).

Another important indicator characterizing the situation in the tourism sector of Moldova is the level of country's competitiveness according to the Travel and Tourism Competitiveness Report by World Economic Forum (WEF), which is presented since 2007 once in two years.

Moldova's place in the global ranking of travel and tourism competitiveness ranged from 95 in 2007 to 93 in 2009, 99 in 2011 and 102 in 2013. In 2015, Moldova occupied 111th place. However, in 2007, 124 countries were taken into account and in 2015 – 141. Despite moving from 95 to 111 place, Moldova in 2007 was the 29th country from the end of the list, and in 2015 – on the 30th place from the end.

In the study of the travel and tourism competitiveness WEF uses Travel and Tourism Competitiveness Index. It includes four sub-indexes: Enabling Environment, Travel and Tourism Policy and Enabling Conditions, Infrastructure and Natural and Cultural Resources (table 1).

*Tabelul 1 / Table 1*

**Clasamentul sectorului de turism și călătorii în R. Moldova pentru anul 2015 în subindicii de competitivitate / Ranking for Travel & Tourism sector in Moldova in 2015 according to the subindexes of competitiveness**

	<b>Locul / Rank (1-141)</b>	<b>Puncte / Score (1-7)</b>
<b>Indexul competitivității sectorului de turism și călătorii / Travel &amp; Tourism Competitiveness Index</b>	<b>111</b>	<b>3.16</b>
Mediu favorabil / Enabling Environment	61	4.86
Politica de turism și călătorii și condițiile favorabile / Travel and Tourism Policy and Enabling Conditions	116	3.70
Infrastructura / Infrastructure	106	2.65
Resursele naturale și culturale / Natural and Cultural Resources	140	1.42

*Sursa/Source:* <http://reports.weforum.org/travel-and-tourism-competitiveness-report-2015/> [5]

Din cei 14 indicatori ai competitivității, cea mai importantă poziție a fost atribuită criteriului „sănătate și igienă” – locul 22 din 141. La

Of the 14 pillars of competitiveness, the best position for Moldova was assigned to the criterion Health and Hygiene – 22nd place out of 141.

ceilalți indicatori, se observă o importantă dispersare a pozițiilor de top de la 60 la 139. Cele mai neînsemnate estimări au fost acordate noțiunilor de „mediu de business”, „deschidere internațională”, „moștenire culturală și turism de afaceri” și „resurse naturale” (respectiv, locurile 115, 123, 135 și 139).

Cu toate că indicatorii privind dezvoltarea industriei turismului în RM sunt relativ mici, trebuie să remarcăm că, în ultimii zece ani, au fost adoptate un șir de măsuri privind reglarea și gestionarea strategică în ramură. A fost adoptată Concepția de dezvoltare a turismului în Republica Moldova până în anul 2005, Legea „Cu privire la turism” (2000), Strategia privind dezvoltarea stabilă a turismului în Republica Moldova în anii 2003-2015, Legea „Cu privire la organizarea și implementarea activității turistice” (2006), Programele naționale „Drumul vinului” și „Satul Moldovenesc” etc. În prezent, unul din documentele importante strategice privind reglementarea formării industriei turismului din R. Moldova îl constituie Strategia de dezvoltare a turismului „Turism 2020”, aprobată în anul 2014 [1].

Adoptarea și implementarea documentelor strategice în sfera turismului joacă un rol important în îmbunătățirea indicatorilor, care reflectă tendința de dezvoltare a ramurii. Astfel, odată cu adoptarea Strategiei de dezvoltare stabilă a turismului pentru anii 2003-2015, numărul de turiști străini în R. Moldova a crescut, în anul 2004, cu 10%. Noua strategie „Turismul în anul 2020” a pus bazele reformării industriei turismului în R. Moldova, ceea ce a contribuit la creșterea turismului intern, în anul 2014, cu 9% și cu încă 8% în anul 2015.

În același timp, dezvoltarea slabă a industriei turistice a țării este condiționată de faptul că acestei ramuri a turismului în R. Moldova nu i se acordă atenția cuvenită. Aplicarea mecanismelor moderne de gestionare strategică din R. Moldova se deosebesc frapant de cele aplicate în practica internațională. Lipsește concepția națională de dezvoltare a turismului, legea (2006) și strategia (2014) nu corespund, în măsura cuvenită, normelor internaționale și europene, recomandările organizațiilor internaționale (spre exemplu,

Other pillars vary widely with ranking positions from 60 to 139. The weakest scores were assigned to Business Environment, International Openness, Cultural Resources and Business Travel and Natural Resources of Moldova (115, 123, 135 and 139 places respectively).

Despite the fact that indicators of tourism industry development in the Republic of Moldova are relatively low, over the past decades were taken different measures in order to regulate the industry and implement strategic management. Were adopted: Concept of Tourism Development in the Republic of Moldova until 2005, the Law "On Tourism" (2000), Sustainable Tourism Development Strategy in the Republic of Moldova in 2003-2015, the Law "On the Organization and Implementation of Tourism Activities" (2006), National Programs "The Wine Road in Moldova" and "Moldovan Village", etc. Currently, the main strategic document that regulates the formation of the tourism industry in Moldova is Tourism Development Strategy "Tourism 2020", approved in 2014 [1].

Adoption and implementation of strategic documents in the tourism sector plays an important role in improving the indicators that reflect industry trends. Thus, with the adoption of the Sustainable Tourism Development Strategy for 2003-2015, the number of foreign tourists in Moldova increased in 2004 by 10%. The new strategy "Tourism 2020" marked the beginning of the reform of Moldova's tourism industry, which contributed to the increase in inbound tourism in 2014 by 9% and by a further 8% in 2015.

At the same time, weak development of the tourism industry in the country is caused by the fact that still insufficient attention is paid to Moldova's tourism sector. The use of modern mechanisms of strategic management in Moldova is drastically different from international practice. There is no national tourism development concept, Law (2006) and Strategy (2014) don't fully comply with the latest international and European standards, recommendations of international organizations (for example, UN, UNWTO) are executed selectively. Programs and plans for the



ONU, UNWTO) se implementează selectiv. Programele și planurile de dezvoltare a turismului și a ramurilor acestuia nu comportă un caracter complex (turism sătesc, turism cu vinuri) și, practic, nu se actualizează. Acestea nu sunt bine coordonate eficient la nivel național (de către puterea executivă și legislativă), interdepartamental (ministere și departamente) și teritorial (municipii, raioane, localități). Pe lângă acestea, se implementează insuficient metodele strategice moderne de management și marketing internațional (analiza SWOT, Marketing Mix etc.).

### Concluzii

Industria turistică din Republica Moldova, la această etapă, se confruntă cu un șir de probleme nerezolvate și nu se remarcă prin competitivitate pe piața mondială. Cu toate acestea, analiza indică constituirea unei tendințe stabile de creștere a turismului internațional (intern și extern) în anii 2008-2015. Starea de lucruri creată, ce relatează dinamica schimbării indicatorilor din industria turismului, permite o descriere matematică a tendințelor și, cu cea mai mare probabilitate, o estimare a unei creșteri în continuare. Cu toate că indicatorii turismului intern nu ne permit să prevedem, într-o perspectivă medie, că va fi atins nivelul înregistrat la începutul anilor 1990 sau cel al anilor 2000.

Printre cele mai importante motive, cu un pronostic nu prea optimist, vom evidenția deficiențele constatate în utilizarea formelor, metodelor și mecanismelor moderne de gestionare strategică a turismului din R. Moldova. Se impune adoptarea unei concepții la nivel național de dezvoltare a turismului, armonizarea unui șir de documente și acte normative și strategice în conformitate cu normele și recomandările organizațiilor internaționale.

Ca bază de implementare a mecanismelor strategice de dezvoltare a turismului în Republica Moldova trebuie să servească elaborarea și realizarea unor măsuri bazate pe metode științifice moderne de management strategic internațional și marketing strategic, dintre care menționăm grupul de concepții ale complexului de marketing Marketing Mix și instrumentele de analiză strategică de tipul PEST – analiza, Porter's

development of tourism and its branches do not have a complex nature (rural tourism, wine tourism) and practically don't update. They are also insufficiently connected on national (executive and legislative power), departmental (ministries and departments) and territorial levels (municipalities, districts, localities). Besides, modern methods of strategic management and international marketing are used poorly (SWOT-analysis, Marketing Mix, etc.).

### Conclusions

Moldova's tourism industry at the present stage has a number of unresolved problems and isn't highly competitive at the global market. However, analysis indicates that a sustainable growth trend of international tourism (inbound and outbound) has appeared between 2008 and 2015. The prevailing condition in the dynamics of changing indicators of tourism industry allows us to describe trends mathematically and with a high probability predict further growth. However, inbound tourism indicators don't let us predict in the medium term that it will reach the level of the early 1990s or, at least, the beginning of the 2000s.

Among the main reasons for weakly optimistic forecast, we should mention gaps in the use of modern forms, methods and mechanisms of strategic tourism management in Moldova. It is necessary to adopt a national tourism development concept, to bring a number of regulatory and strategic documents in conformity with the standards and recommendations of international organizations.

The basis for strategic mechanisms of tourism development in the Republic of Moldova should be elaboration and implementation of a system of measures, based on modern scientific methods of international strategic management and strategic marketing. Among others, Marketing Mix and such tools of strategic analysis as PEST analysis, Porter's model, GAP analysis, the BCG matrix, Ansoff matrix, etc. One of the most important strategic planning tools is SWOT analysis. SWOT matrix and its modifications is advisable to apply in the development of organizational

model, GAP – analiza, matricea BCG, matricea Ansoff etc. Unul dintre cele mai importante mecanisme strategice de planificare este analiza SWOT. Raționalitatea implementării matricei SWOT și modificărilor ei este necesar să fie aplicate în elaborarea strategiilor de organizare la diferite nivele ale ierarhiei economice de la complexurile regionale (naționale) turistice până la întreprinderi se justifică. Cea mai eficientă ar fi utilizarea analizei SWOT în dinamică, dezvoltarea și aprofundarea mecanismului analitic, cu corectarea ulterioară a strategiei, politicii și a mecanismelor tactice.

strategies on different levels of the economic hierarchy from regional (national) tourism complex to the enterprise. The most effective use of the SWOT analysis is in the dynamics, in the development and deepening of analytical framework, with subsequent improvement of strategies, policies and tactical mechanisms.

#### Bibliografie / Bibliography:

1. Agenția Turismului a Republicii Moldova. Strategia de dezvoltare a turismului „Turism 2020”. <http://turism.gov.md/index.php?pag=sec&id=39>.
2. Biroul Național de Statistică al Republicii Moldova. Banca de date statistice Moldova. Statistica economică. Turism. Activitatea agențiilor de turism și turoperatorilor. Turism receptor organizat de titularii de licențe de turism, pe țări de origine, 1992-2015. <http://statbank.statistica.md/pxweb/pxweb/ro/40%20Statistica%20economica/?rxid=da86348b-33d7-496f-afcd-5b42977e50ea>.
3. Biroul Național de Statistică al Republicii Moldova. Banca de date statistice Moldova. Statistica economică. Turism. Activitatea agențiilor de turism și turoperatorilor. Turismul emițător organizat de titularii de licențe de turism, pe țări de destinație, 1992-2015. [http://statbank.statistica.md/pxweb/pxweb/ro/40%20Statistica%20economica/40%20Statistica%20economica\\_\\_11%20TUR\\_\\_TUR030/?rxid=da86348b-33d7-496f-afcd-5b42977e50ea](http://statbank.statistica.md/pxweb/pxweb/ro/40%20Statistica%20economica/40%20Statistica%20economica__11%20TUR__TUR030/?rxid=da86348b-33d7-496f-afcd-5b42977e50ea).
4. Biroul Național de Statistică al Republicii Moldova. Turismul organizat de agențiile de turism și turooperatori, la 31 decembrie (2000-2015). <http://www.statistica.md/category.php?l=ru&idc=293>.
5. World Economic Forum. Travel and Tourism Competitiveness Report 2015. <http://reports.weforum.org/travel-and-tourism-competitiveness-report-2015/>.
6. World Tourism Organization. Sustained growth in international tourism despite challenges. <http://www2.unwto.org/press-release/2017-01-17/sustained-growth-international-tourism-despite-challenges>.  
World Tourism Organization. UNWTO Tourism Highlights 2016 edition. <http://mkt.unwto.org/publication/unwto-tourism-highlights-2016-edition>.